



**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA, DAN  
BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI  
MOTIVASI KERJA PADA BAGIAN UMUM SETDA KABUPATEN  
LUMAJANG**

**TESIS**

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Pasca Sarjana  
(S2) pada Institut Teknologi dan Sains (ITS) Mandala Jember

**Disusun Oleh :**

**MUHAMMAD KHARISUN**

**NIM. 21050005**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
INSTITUT TEKNOLOGI DAN SAINS (ITS) MANDALA JEMBER  
2023**



**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA, DAN  
BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI  
MOTIVASI KERJA PADA BAGIAN UMUM SETDA KABUPATEN  
LUMAJANG**

**TESIS**

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Pasca Sarjana  
(S2) pada Institut Teknologi dan Sains (ITS) Mandala Jember

**Disusun Oleh :**

**MUHAMMAD KHARISUN**

**NIM. 21050005**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
INSTITUT TEKNOLOGI DAN SAINS (ITS) MANDALA JEMBER  
2023**

**BALAMAN PENGESAHANTESIS  
PROGRAM PASCA SARJANA MAGISTER MANAJEMEN  
INSTITUT TEKNOLOGI DAN SAINS MANDALA**

---

**Judul**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA, DAN  
BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI  
MOTIVASI KERJA PEGAWAI PADA BAGIAN UMUM SETDA  
KABUPATEN LUMAJANG**

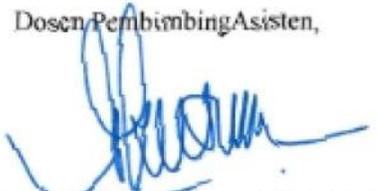
Nama : Muhammad Kharisun  
NIM : 21050005  
Program Studi : Magister Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Disetujui Oleh:

Dosen Pembimbing Utama,

Dosen Pembimbing Asisten,

  
Dr. Suwignyo Widagdo, S.E., M.M., M.P.  
NIDN. 0702106701

  
Dr. Dedy Wijaya Kusuma, S.T., M.Pd.  
NIDN. 0721127404

Mengetahui,

A.n. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Institut Teknologi dan Sains Mandala  
Ketua Program Studi Magister Manajemen

  
Dr. Dedy Wijaya Kusuma, S.T., M.Pd.  
NIDN. 0721127404

**LEMBAR PERSETUJUAN TESIS  
PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER MANAJEMEN  
INSTITUT TEKNOLOGI DAN SAINS MANDALA**

Tesis Dengan Judul

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA, DAN  
BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI  
MOTIVASI KERJA PEGAWAI PADA BAGIAN UMUM SETDA  
KABUPATEN LUMAJANG**

Yang disusun oleh :

Nama : Muhammad Kharisun  
NIM : 21050005  
Program Studi : Magister Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Telah dipertahankan didepan Tim Penguji pada 28 Juli 2023 dan dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima.

**Tim Penguji**

Ketua



Dr. Agustin Hari P., M.M.  
NIDN. 0717086201

Sekretaris,



Dr. Dedy Wijaya Kusuma, S.T., M.Pd.  
NIDN. 0721127404

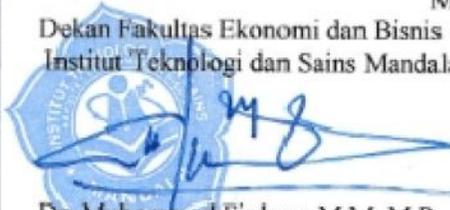
Anggota,



Dr. Suwignyo Widagdo, S.E., M.M., M.P.  
NIDN. 0702106701

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Institut Teknologi dan Sains Mandala



Dr. Muhammad Firdaus, M.M., M.P.  
NIDN. 0008077101

Kaprodi Magister Manajemen  
Institut Teknologi dan Sains Mandala



Dr. Dedy Wijaya Kusuma, S.T., M.Pd.  
NIDN. 0721127404

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**  
**INSTITUT TEKNOLOGI DAN SAINS MANDALA JEMBER**

**SURAT PERNYATAAN**

Nama : MUHAMMAD KHARISUN  
NIM : 21050005  
Jurusan : MAGISTER MANAJEMEN  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Judul Tugas Akhir : **Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Pada Bagian Umum Setda Kabupaten Lumajang**

Menyatakan bahwa tesis yang telah saya buat merupakan hasil karya sendiri. Apabila ternyata di kemudian hari tesis ini merupakan hasil plagiat dan penjiplakan, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan dan sekaligus menerima sanksi berdasarkan aturan yang berlaku.

Demikian, pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Jember, Juli 2023

Yang menyatakan,

A 10,000 Rupiah postage stamp with a signature over it. The stamp features a portrait of a man and the text '10000', 'METERAN', and 'TELPAKSI'. The signature is in black ink and appears to be 'MUHAMMAD KHARISUN'.

**MUHAMMAD KHARISUN**  
**(NIM : 21050005)**

## **Motto**

“Bukan ilmu yang seharusnya mendatangimu, tapi kamu yang seharusnya  
mendatangi ilmu.” –  
(Imam Malik)

## **Kata Pengantar**

Syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kepada Allah SWT. yang senantiasa memberkati dan memberikan jalan, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik. Tesis ini disusun sebagai tugas akhir belajar dan syarat guna memperoleh gelar sarjana Strata-2 / S-2 pada Program Magister Manajemen Pasca Sarjana Institut Teknologi dan Sains MANDALA JEMBER dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Pada Bagian Umum Setda Kabupaten Lumajang”**

Berkenaan dengan penulisan tesis ini, penulis menyampaikan terimakasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Bapak Dr. Suwignyo Widagdo, S.E., M.M., M.P selaku Rektor ITS Mandala Jember merangkap DPU (Dosen Pembimbing Utama) yang memberikan berbagai kemudahan komunikasi serta memberikan masukan dan bimbingan selama penyusunan tesis ini,
2. Bapak Dr. Muhammad Firdaus, MM, MP selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis ITS Mandala Jember, yang telah memberikan berbagai kemudahan akademik dan kemudahan administrasi selama penyusunan tesis ini,
3. Bapak Dr. Dedy Wijaya Kusuma, S.T, M.Pd. selaku Kaprodi Program Magister Manajemen merangkap DPA (Dosen Pembimbing Asisten) yang banyak memberikan bimbingan dan masukan yang sangat membangun selama penyusunan tesis ini,
4. Para Staf Pengajar Program Magister Manajemen ITS Mandala Jember, yang telah banyak memberikan suatu dasar ilmu, pemikiran analitis dan pengalaman yang lebih baik,
5. Para Staf Administrasi & Staf Akademik Program Magister Manajemen ITS Mandala Jember, yang telah banyak membantu dan mempermudah penulis dalam menyelesaikan Studi Program Magister Manajemen,
6. Para pegawai pada Bagian Umum Setda Kabupaten Lumajang yang telah bersedia menjadi responden dan sumber informasi dalam penelitian ini,

7. Bidadari surgaku, ST. Nurul Fajariyah, S.Pd.SD. yang selalu menjadi suporter utama dalam penyelesaian penelitian ini,
8. Rekan-rekan Mahasiswa Magister Manajemen ITS Mandala Jember, yang selalu memberikan dukungan dan berbagi ilmu dan pengalaman,
9. Semua pihak yang telah banyak membantu yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Penulis berharap tesis ini dapat dikembangkan lagi oleh para peneliti ke depan dalam bidang penelitian Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia. Penulis menyadari bahwa penyusunan maupun penyajian tesis ini kurang sempurna. Oleh sebab itu, penulis mohon maaf atas semua kekurangan dalam tesis ini dan menerima dengan senang hati segala bentuk kritik maupun saran yang membangun.

Jember, Juli 2023  
Penulis

MUHAMMAD KHARISUN

## DAFTAR ISI

Cover .....	i
Judul .....	ii
Halaman Pengesahan Tesis .....	iii
Lembar Persetujuan Tesis .....	iv
Surat Pernyataan.....	v
Motto .....	vi
Kata Pengantar .....	vii
Daftar Isi.....	ix
Daftar Tabel .....	xi
Daftar Gambar.....	xii
Daftar Lampiran .....	xiii
Ringkasan Eksekutif.....	xiv
Abstrak .....	xvi
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	8
1.3 Tujuan Penelitian .....	10
1.4 Manfaat Penelitian .....	11
1.5 Pembatasan Masalah .....	12
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>14</b>
2.1 Penelitian Terdahulu yang Relevan .....	14
2.2 Kajian Teori .....	41
2.2.1 Gaya Kepemimpinan .....	41
2.2.2 Lingkungan Kerja .....	48
2.2.3 Budaya Organisasi .....	52
2.2.4 Motivasi Kerja .....	58
2.2.5 Kinerja .....	64
2.3 Kerangka Konseptual .....	71
2.4 Hipotesis.....	73
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>80</b>
3.1 Tempat/Lokasi dan Waktu Penelitian .....	80
3.2 Populasi, Sampel dan Sampling.....	80
3.3 Jenis Penelitian.....	82
3.4 Identifikasi Variabel.....	83
3.4.1 <i>Independent Variable</i> (Variabel Bebas) .....	83
3.4.2 <i>Intervening Variable</i> (Variabel Intervening).....	84
3.4.3 <i>Dependent Variable</i> (Variabel Terikat).....	84
3.5 Definisi Operasional Variabel Penelitian.....	84
3.5.1 Gaya Kepemimpinan .....	85
3.5.2 Lingkungan Kerja .....	86
3.5.3 Budaya Organisasi .....	88
3.5.4 Kinerja Pegawai.....	89
3.5.5 Motivasi Kerja .....	90
3.6 Metode Pengumpulan Data.....	92

3.7	Metode Analisis Data.....	93
3.7.1	Penentuan Nilai Masing-Masing Variabel Penelitian.....	94
3.7.2	Analisis Deskriptif.....	94
3.7.3	Uji Instrumen.....	95
3.7.4	Uji Asumsi Klasik.....	97
3.7.5	Analisis Jalur.....	100
3.7.6	Uji Sobel.....	104
3.7.7	Uji Hipotesis.....	106
<b>BAB IV</b>	<b>HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>111</b>
4.1	Hasil Penelitian.....	111
4.1.1.	Gambaran Umum Variabel Penelitian.....	111
4.1.2.	Hasil Uji Deskriptif Penelitian.....	114
4.1.3.	Hasil Uji Instrumen.....	119
4.1.4.	Hasil Uji Asumsi Klasik.....	122
4.1.5.	Hasil Uji Analisis Jalur.....	125
4.1.6.	Hasil Uji Sobel.....	139
4.1.7.	Hasil Uji Hipotesis.....	143
4.2	Interpretasi.....	149
4.2.1.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja.....	149
4.2.2.	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja.....	151
4.2.3.	Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja.....	153
4.2.4.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Pegawai ..	155
4.2.5.	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kinerja Pegawai.....	157
4.2.6.	Pengaruh Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai.....	160
4.2.7.	Pengaruh Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai.....	162
4.2.8.	Peran Mediasi Motivasi Kerja dari Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Pegawai.....	164
4.2.9.	Peran Mediasi Motivasi Kerja dari Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kinerja Pegawai.....	164
4.2.10.	Peran Mediasi Motivasi Kerja dari Pengaruh Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai.....	165
<b>BAB V.</b>	<b>PENUTUP.....</b>	<b>167</b>
5.1.	Simpulan.....	167
5.2.	Implikasi.....	169
5.3.	Saran.....	169
	Daftar Pustaka.....	172
	Lampiran.....	177

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Ringkasan Penelitian Terdahulu yang relevan.....	32
Tabel 3.1	Skala Penilaian.....	94
Tabel 4.1	Kriteria Responden Menurut Umur .....	111
Tabel 4.2	Kriteria Responden Menurut Jenis Kelamin.....	112
Tabel 4.3	Kriteria Responden Menurut Pendidikan .....	113
Tabel 4.4	Kriteria Responden Menurut Pekerjaan.....	113
Tabel 4.5	Kriteria Responden Menurut Gaji.....	114
Tabel 4.6	Jumlah Data Jawaban Penelitian Variabel Gaya Kepemimpinan..	115
Tabel 4.7	Jumlah Data Jawaban Penelitian Variabel Lingkungan Kerja.....	116
Tabel 4.8	Jumlah Data Jawaban Penelitian Variabel Budaya Organisasi .....	117
Tabel 4.9	Jumlah Data Jawaban Penelitian Variabel Motivasi Kerja.....	118
Tabel 4.10	Jumlah Data Jawaban Penelitian Variabel Kinerja Pegawai .....	118
Table 4.11	Hasil Uji Validitas Penellitian .....	120
Table 4.12	Hasil Uji Reliabilitas.....	121
Table 4.13	Hasil Uji Normalitas Data.....	122
Table 4.14	Hasil Uji Multikolinieritas .....	124
Table 4.15	Hasil Uji Heteroskedastisitas .....	125
Tabel 4.16	Uji R-Square Model Pertama.....	126
Tabel 4.17	Uji Model Pertama.....	127
Tabel 4.18	Uji R-Square Model Kedua .....	129
Tabel 4.19	Uji Model Kedua .....	130
Tabel 4.20	Uji R-Square Model Persamaan Struktural Baru.....	133
Tabel 4.21	Uji Model Persamaan Struktural Baru.....	133
Tabel 4.22	Hasil Uji Regresi Sobel Test Jalur Pertama.....	139
Tabel 4.23	Hasil Uji Regresi Sobel Test Jalur Kedua .....	141
Tabel 4.24	Hasil Uji Regresi Sobel Test Jalur Ketiga .....	142

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	1.1	Siklus Perilaku Manusia.....	1
Gambar	2.1	Kerangka Konseptual .....	72
Gambar	3.1	Model Umum Analisa jalur.....	100
Gambar	4.1	Sebaran Data Uji Normalitas .....	123
Gambar	4.2	Model Pertama .....	126
Gambar	4.3	Hasil Uji Model Pertama.....	128
Gambar	4.4	Model Kedua.....	129
Gambar	4.5	Hasil Uji Model Kedua .....	132
Gambar	4.6	Model Persamaan Struktural Baru .....	133
Gambar	4.7	Hasil Uji Model Struktural Baru .....	134
Gambar	4.8	Jalur Pertama Sobel Test.....	139
Gambar	4.9	Jalur Kedua Sobel Test.....	141
Gambar	4.10	Jalur Ketiga Sobel Test .....	142

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	1	Kuisisioner Penelitian .....	177
Lampiran	2	Hasil Jawaban Responden .....	181
Lampiran	3	Hasil Uji Deskriptif .....	189
Lampiran	4	Hasil Uji Instrumen Penelitian .....	196
Lampiran	5	Hasil Uji Asumsi Klasik.....	202
Lampiran	6	Hasil Uji Analisis Jalur .....	204
Lampiran	7	Artikel di Jurnal Ilmiah .....	207

## **RINGKASAN EKSEKUTIF**

Sumber Daya Manusia (SDM) dimanapun akan selalu dibutuhkan. Hal ini tidak terlepas dari kebutuhan SDM di setiap sektor. Pada Pemerintahan, SDM mempunyai kepribadian berbeda-beda yang membentuk gaya kepemimpinan mereka sendiri-sendiri dengan khas masing-masing. Inilah yang dimulainya konflik akibat gaya kepemimpinan yang berubah. Bahkan dengan perubahan yang cepat akan memberikan pengaruh yang cepat terhadap gaya kepemimpinan sendiri. Terlepas dari itu, SDM yang unggul akan memberikan pengaruh terhadap lainnya untuk berkeinginan bekerja dengan baik. Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang sesuai dengan keinginan SDM itu sendiri. Bahkan hal ini akan menjadi sebuah kebiasaan yang membentuk budaya organisasi yang terjadi akibat kebiasaan di lingkungan kerja dilakukan berulang-ulang. Hasilnya dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai yang ada di dalamnya. Hal lain yang terjadi adalah pemberian motivasi oleh pimpinan atau teman yang dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja. Hubungan yang terbentuk dari satu sama lain tersebutlah yang menjadi pokok bahasan yang akan dibahas di penelitian ini. Maka dari itu, rumusan masalah yang ada pada penelitian ini yaitu meneliti pengaruh masing-masing antara gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja maupun kinerja pegawai. Selain itu rumusan masalah lainnya yang digunakan adalah peran motivasi kerja sebagai mediasi pada pengaruh masing-masing gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

Tujuan penelitian adalah untuk menganalisis pengaruh masing-masing antara gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja maupun kinerja pegawai. Selain itu untuk mengetahui peran motivasi kerja sebagai mediasi pada pengaruh masing-masing gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di Bagian Umum Sekretariat Daerah (Setda) Kabupaten Lumajang. Selain itu teknik pengambilan sampel adalah teknik

pengambilan sampel jenuh. Hal ini diakibatkan jumlah sampel di bawah 100 pegawai. Metode analisis yang digunakan sendiri adalah path analisis.

Berdasarkan hasil analisis data menunjukkan ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja tetapi tidak berpengaruh terhadap kinerja. Selain itu ada pengaruh dari masing-masing lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja tetapi tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja. Selain itu peran motivasi kerja sebagai mediasi hanya terdapat pada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dan tidak berperan terhadap lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Selain itu saran peneliti untuk penelitian selanjutnya diharapkan menggunakan kondisi jumlah responden lebih dari 100 atau 200 pegawai dengan kondisi 100 atau 200 pegawai tersebut masih pada 1 bidang atau bagian pekerjaan. Hal ini dilakukan untuk melihat tingkat hasil penelitian sebagai pembeda hasil penelitian dari jumlah responden dibawah 100 dengan jumlah responden di atas 100. Selain itu, penggunaan variabel mediasi yang digunakan sebaiknya disesuaikan kembali dengan kondisi dan fenomena yang terjadi ataupun dapat menggunakan variabel mediasi lainnya seperti latar belakang pegawai atau *reward* dan *punishment* serta perlu dilakukan kembali di tempat penelitian dengan objek pemerintahan. Hal ini diperlukan karena masih ada beberapa kesenjangan yang dirasakan peneliti ketika melakukan pembagian kuisisioner dengan hasil penelitian yang menunjukkan perbedaan hasil penelitian.

## ABSTRAK

Penelitian ini menjelaskan pengaruh perubahan gaya kepemimpinan yang dirasakan, lingkungan kerja yang mendukung serta budaya organisasi yang tercipta terhadap kinerja pegawai dengan dilihat dari sudut pandang motivasi kerja pegawai di Bagian Umum Sekretariat Daerah (Setda) Kabupaten Lumajang. Tujuan penelitian ini Untuk menganalisis pengaruh antara gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, budaya organisasi terhadap kinerja pegawai serta pengaruh antara gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, budaya organisasi terhadap kinerja melalui motivasi kerja Pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Lumajang. Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan alat analisis menggunakan *path analisis*. Responden yang digunakan berjumlah 76 orang. Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan berpegaruh terhadap motivasi kerja, lingkungan kerja tidak berpegaruh terhadap motivasi kerja, budaya organisasi tidak berpegaruh terhadap motivasi kerja, gaya kepempinan tidak berpegaruh terhadap kinerja pegawai, lingkungan kerja berpegaruh terhadap kinerja pegawai, budaya organisasi berpegaruh terhadap kinerja pegawai, motivasi kerja berpegaruh terhadap kinerja pegawai, gaya kepemimpinan berpegaruh terhadap kinerja pegawai dengan mediasi motivasi kerja, lingkungan kerja berpegaruh terhadap kinerja pegawai tidak dengan mediasi motivasi kerja, budaya organisasi berpegaruh terhadap kinerja pegawai tidak dengan mediasi motivasi kerja.

*Keywords* : Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Kinerja Pegawai.

### ***Abstract***

*This study explains the influence of perceived changes in leadership style, a supportive work environment and the organizational culture that is created on employee performance from the point of view of employee motivation in the General Section of the Regional Secretariat (Setda) of Lumajang Regency. The purpose of this study was to analyze the effect of leadership style, work environment, organizational culture on employee performance and the influence of leadership style, work environment, organizational culture on performance through work motivation at the General Section of the Regional Secretariat of Lumajang Regency. The research method uses a quantitative approach with analytical tools using path analysis. Respondents used amounted to 76 people. The results showed that leadership style has an effect on work motivation, work environment has no effect on work motivation, organizational culture has no effect on work motivation, leadership style has no effect on employee performance, work environment has an effect on employee performance, organizational culture has an effect on employee performance, work motivation influences employee performance, leadership style influences employee performance by mediating work motivation, work environment influences employee performance not by mediating work motivation, organizational culture influences employee performance not by mediating work motivation.*

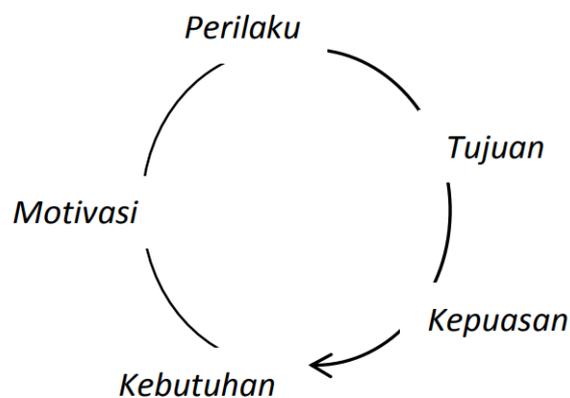
*Keywords: Leadership Style, Work Environment, Organizational Culture, Work Motivation, Employee Performance.*

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Setelah pandemi Covid-19 yang telah menurunkan tingkat pekerjaan pegawai pada Pemerintah Daerah karena *lockdown* dan menyebabkan pekerjaan dilakukan di rumah menghasilkan pegawai yang tidak lagi termotivasi untuk bangkit dan berkembang. Pegawai rentan untuk bersikap pasif akibat dari pandemi yang mengharuskan pegawai untuk melakukan pekerjaan di rumah. Hal ini menjadi tidak efisien dengan melihat perkembangan yang ada, dapat digambarkan hubungan antara motivasi, perilaku dan kepuasan.



Gambar 1.1 Siklus Perilaku Manusia

(Hartini. et al., 2021:4)

Gambar 1.1 menunjukkan siklus perilaku individu dimana manusia melakukan kegiatan atau berperilaku untuk mencapai tujuan tertentu. Selain itu motivasi juga berperan terhadap perubahan lingkungan kerja yang akan

membentuk budaya organisasi yang berperan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Peningkatan kinerja pegawai yang dibutuhkan akan menjadi bertambah seiring dengan beban pekerjaan yang ditanggung unit kerja.

Pandemi Covid-19 yang menjadi salah satu masalah utama pada Pemerintah menjadi alasan terbesar kemajuan untuk pegawai berkembang. Beberapa permasalahan yang terjadi adalah sikap pasif pegawai terhadap pekerjaannya yang mengakibatkan menurunnya kinerja pegawai. Hal ini disebabkan banyak permasalahan yang diantaranya gaya kepemimpinan ataupun lingkungan kerja yang tidak memberikan motivasi atau sikap cuek antar teman. Hal inilah yang menyebabkan permasalahan terjadi baik dari kalangan pegawai internal maupun antar pegawai dari berbagai unit kerja. Pegawai yang tidak termotivasi menyebabkan tingkat keinginan untuk bekerja menjadi turun dan menjadi malas. Serta penekanan yang terjadi akibat menumpuknya pekerjaan menjadikan pelaksanaan kerja di unit kerja menjadi terkendala.

Bagian Umum merupakan salah satu unit kerja di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Lumajang. Banyaknya pekerjaan akibat dari tupoksi Bagian Umum untuk memenuhi kebutuhan kegiatan atau rapat pimpinan (Bupati, Wakil Bupati, Sekretaris Daerah dan Asisten Sekretaris Daerah) menjadikan pekerjaan Bagian Umum menjadi banyak. Selain itu ada beberapa unit kerja lain yang meminta bantuan Bagian Umum untuk memfasilitasi kegiatannya yang menyebabkan pekerjaan yang ditanggung Bagian Umum menjadi bertambah. Hal ini berdampak terhadap pegawai yang ada di Bagian Umum, dimana pelaksanaan pekerjaan menjadi terkendala.

Tidak adanya motivasi, baik dari antar pegawai maupun gaya kepemimpinan tertinggi yang mengakibatkan sikap atau perilaku pegawai menjadi menurun. Serta pelaksanaan kerja yang dilakukan oleh pegawai karena terpaksa tersebut, menjadikan lingkungan kerja yang tidak memungkinkan untuk meningkatkan kepuasan kerja. Selain itu pelaksanaan kerja tersebut menjadikan budaya kerja baru yang diakibatkan tidak adanya campur tangan pimpinan tertinggi untuk mensupport pegawai yang ada di Bagian Umum. Hal inilah yang memicu pelaksanaan pekerjaan terhambat.

Kondisi tersebut ditemukan juga pada penelitian terdahulu yang telah dilakukan sebelumnya mengenai motivasi kerja, gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, budaya organisasi dan kinerja pegawai. Pada penelitian oleh Handayani et al. (2019) dan Bukit et al. (2019) mengemukakan bahwa ada pengaruh secara langsung dari gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan penelitian oleh Dewi (2019) dan Lamere et al. (2021) menjelaskan bahwa tidak ada pengaruh dari gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Selain itu gaya kepemimpinan juga memberikan pengaruh terhadap motivasi seperti yang telah dilakukan oleh Lamere et al. (2021) dan Agustin (2020). Amalia et al. (2016) mengutarakan perbedaan hasil penelitian dimana tidak ada pengaruh dari gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja pegawai. Selain itu Efendi & Hardiyanto (2021) menjelaskan bahwa tidak ada mediasi dari motivasi terhadap pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

Selain itu, variabel lingkungan kerja juga memberikan perbedaan hasil penelitian dimana hal ini telah dilakukan oleh Pane (2019) menjelaskan bahwa ada pengaruh dari lingkungan kerja terhadap kinerja. Hal ini juga didukung oleh Josephine & Harjanti (2017) yang menjelaskan bahwa ada pengaruh yang jelas dari lingkungan kerja terhadap kinerja. Sudiyani et al. (2022) dan Warongan et al. (2022) mengemukakan hal yang berbeda dimana hasil penelitian mereka menyebutkan bahwa tidak ada pengaruh dari lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Menurut Asfar & Anggraeni (2020) menjelaskan bahwa tidak ada pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja. Sedangkan pada penelitian Caksana (2019) menjelaskan bahwa ada pengaruh secara langsung lingkungan kerja terhadap motivasi kerja. Selain itu, Efendi & Hardiyanto (2021) juga mengemukakan bahwa tidak ada peran mediasi dari motivasi terhadap pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja.

Pada variabel budaya organisasi ditemukan hal yang sama. Masih ada perbedaan hasil penelitian terdahulu yang disebabkan oleh masalah yang berbeda. Al-Ayyubi (2019) menjelaskan bahwa tidak ada pengaruh dari budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Inggira et al. (2021) menjelaskan ada ketidaksignifikanan pada penelitiannya yang menguji budaya organisasi terhadap kinerja. Berbeda dengan hasil penelitian oleh Pane (2019) dan Agustin (2020) yang menjelaskan ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Agustin (2020) juga menjelaskan bahwa ada pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi pegawai. Hal ini sejalan dengan Pane

(2019) yang menyebutkan bahwa ada pengaruh dari budaya organisasi terhadap motivasi kerja. Mufarrohah & Sumartik (2022) menunjukkan jawaban hasil penelitian yang berbeda dimana menyebutkan bahwa tidak pengaruh dari budaya organisasi terhadap motivasi kerja pegawai. Berdasarkan hasil tersebut maka dapat dijelaskan bahwa masih ada perbedaan hasil penelitian terdahulu yang menunjukkan hasil berbeda berdasarkan variabel motivasi kerja, gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, budaya organisasi dan kinerja pegawai.

Pada penelitian Asfar & Anggraeni (2020) menemukan bahwa tidak ada pengaruh dari motivasi terhadap kinerja. Lamere et al. (2021) juga mengutarakan pendapat tersebut dimana menjelaskan tidak ada pengaruh motivasi terhadap kinerja. Sedangkan peneliti Dewi (2019) dan Bukit et al. (2019) menjelaskan ada pengaruh dari motivasi terhadap kinerja pegawai.

Hasil dari penelitian terdahulu tersebut dapat dijelaskan karena kondisi dan tempat penelitian terdahulu yang berbeda-beda dengan bantuan lingkungan atau kondisi yang berbeda. Setiap organisasi tentu ingin mencapai tujuan. Untuk mencapai tujuan tersebut, peranan manusia yang terlibat di dalamnya sangat penting. Untuk menggerakkan manusia agar sesuai yang dikehendaki organisasi, maka haruslah dipahami motivasi manusia yang bekerja di dalam organisasi tersebut, karena motivasi inilah yang menentukan perilaku orang-orang untuk bekerja, atau dengan kata lain, perilaku merupakan cerminan yang paling sederhana dari motivasi (Qomariah, 2020).

*Motivation* atau motivasi mencerminkan kekuatan dalam diri orang yang mempengaruhi *direction* (arah), *intensity* (intensitas) dan *persistence* (kekuatan) orang tersebut dalam perilaku sukarela. *Direction* menunjukkan jalan yang diikuti orang yang terikat pada usahanya. Sebenarnya, orang mempunyai pilihan kemana menempatkan usaha. Dengan demikian motivasi diarahkan oleh tujuan, atau *goal directed*. Sedangkan *intensity* adalah tentang seberapa besar orang mendorong dirinya untuk menyelesaikan tugas. Sementara itu, *persistence* menunjukkan usaha berkelanjutan selama waktu tertentu. (Wijaya, 2017:11-12)

*Motivating* dibutuhkan agar para anggota dalam suatu organisasi senantiasa dapat bekerja sama secara maksimal untuk mencapai tujuan. Pemberian motivasi tersebut tentunya hanya dapat dilaksanakan oleh mereka yang memiliki kemampuan dan keahlian khusus. Dengan arti kata, hal tersebut menegaskan bahwa seorang manajer/pimpinan harus memiliki kemampuan dan keahlian lebih tinggi dari pada bawahannya (Rohman, 2017:28). Hal inilah yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Selain itu, pada pencapaian tujuan organisasi, pemimpin organisasi mempelajari kepribadian, emosi dan motivasi setiap individu yang ada dalam organisasi tersebut, sehingga menjadi kelompok-kelompok individu yang menarik untuk dipelajari lebih mendalam. Komunikasi dalam organisasi juga memengaruhi individu maupun kelompok individu, termasuk di dalamnya adalah hambatan dalam komunikasi yang terjadi atas perilaku individu dalam organisasi tersebut (Gani et al., 2020:1). Hal inilah yang mengakibatkan

pemicu yang menciptakan lingkungan kerja sesuai dengan kondisi dan keinginan pegawai.

Orang menggunakan sebagian besar waktunya untuk bekerja dalam organisasi, dan banyak masyarakat sekarang mengharapkan perusahaan menyediakan lingkungan kerja yang aman dan menyenangkan. Lingkungan kerja yang aman dan menyenangkan diharapkan mampu memberikan kesan santai dan nyaman untuk bekerja. Akan tetapi dampak tidak adanya lingkungan kerja yang mendukung akan memberikan perubahan kerja. Perubahan kerja adalah segala bentuk perubahan yang terjadi di dalam lingkungan kerja. Perubahan kerja yang secara teknis maupun manusiawi bisa mengakibatkan ketidakseimbangan organisasi karena karyawannya tidak dapat menyesuaikan diri (Wijaya, 2017:253).

Fungsi budaya organisasi atau perusahaan dapat membantu mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal organisasi atau perusahaan bersangkutan. Permasalahan yang berhubungan dengan adaptasi eksternal organisasi atau perusahaan, dilakukan melalui pengembangan pemahaman tentang strategi dan misi organisasi atau perusahaan, tujuan utama organisasi atau perusahaan, dan pengukuran kinerja. Sedangkan permasalahan yang berhubungan dengan integrasi internal organisasi atau perusahaan dapat dilakukan melalui komunikasi, kriteria karyawan, penentuan standar bagi insentif (*rewards*) dan sanksi (*punishment*), serta melakukan pengawasan internal organisasi atau perusahaan (Rohman, 2017:99).

Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa ada kesenjangan penelitian. Perbedaan tempat dan kondisi yang berbeda menyebabkan diantara penelitian memberikan kondisi yang berbeda. Penelitian ini menggunakan tempat penelitian Bagian Umum, dimana pegawai pada satu unit kerja cukup untuk dilakukan penelitian, serta kondisi jam kerja yang tidak sesuai dengan yang seharusnya dengan banyaknya tugas dan tanggung jawab yang ditanggung oleh setiap pegawai menjadikan perlu dilakukan penelitian ini. Selain itu perlunya dilakukan pembuktian ulang dengan mengkondisikan dan menentukan responden penelitian. Kebaruan penelitian ini terdapat fokus penelitian pada perilaku organisasi yang dijelaskan pada variabel lingkungan kerja, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Selain itu dengan memberikan motivasi kerja yang bukan berasal dari pimpinan tetapi berasal dari lingkungan sekitar pegawai menjadi salah satu alasan kuat peneliti untuk menjelaskan perilaku organisasi.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan hasil temuan dan observasi sebelum dilakukan peneliti tentang variabel motivasi kerja, gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, budaya organisasi dan kinerja pegawai baik dari penelitian terdahulu maupun fenomena yang ada di tempat penelitian, maka peneliti merumuskan masalah sebagai berikut:

- a. Apakah terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja pegawai pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Lumajang?
- b. Apakah terdapat pengaruh antara lingkungan kerja terhadap motivasi kerja pegawai pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Lumajang?
- c. Apakah terdapat pengaruh antara budaya organisasi terhadap motivasi kerja pegawai pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Lumajang?
- d. Apakah terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Lumajang?
- e. Apakah terdapat pengaruh antara lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Lumajang?
- f. Apakah terdapat pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Lumajang?
- g. Apakah terdapat pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Lumajang?
- h. Apakah terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja pegawai pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Lumajang?
- i. Apakah terdapat pengaruh antara lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja pegawai pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Lumajang?

- j. Apakah terdapat pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja pegawai pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Lumajang?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah disebutkan sebelumnya maka peneliti dapat memberikan tujuan penelitian sebagai berikut:

- a. Untuk menganalisis pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja pegawai pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Lumajang.
- b. Untuk menganalisis pengaruh antara lingkungan kerja terhadap motivasi kerja pegawai pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Lumajang.
- c. Untuk menganalisis pengaruh antara budaya organisasi terhadap motivasi kerja pegawai pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Lumajang.
- d. Untuk menganalisis pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Lumajang.
- e. Untuk menganalisis pengaruh antara lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Lumajang.
- f. Untuk menganalisis pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Lumajang.

- g. Untuk menganalisis pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Lumajang.
- h. Untuk menganalisis pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja melalui motivasi kerja pegawai pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Lumajang.
- i. Untuk menganalisis pengaruh antara lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja pegawai pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Lumajang.
- j. Untuk menganalisis pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja pegawai pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Lumajang.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Berdasarkan dari latar belakang yang sudah dijabarkan tentang fenomena yang terjadi di lapangan serta penelitian terdahulu yang sudah ada, maka keinginan peneliti tentang kegunaan hasil penelitian ini dimasukkan untuk:

- a. Aspek Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan baik berupa ide ataupun gagasan pemikiran untuk menganalisis motivasi kerja, gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, budaya organisasi dan kinerja pegawai. Selain itu peneliti juga mengharapkan manfaat penelitian ini untuk penelitian selanjutnya sebagai berikut:

- 1) Sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya mengenai hasil evaluasi dari penelitian mengenai motivasi kerja, gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, budaya organisasi dan kinerja pegawai.
  - 2) Sebagai bahan acuan bagi penelitian lain yang ingin mengkaji lebih lanjut mengenai motivasi kerja, gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, budaya organisasi dan kinerja pegawai.
- b. Aspek Teoritis
- 1) Bagi Penulis  
Sebagai keterbukaan ilmu baru bagi penulis dan menjadikan pandangan penulis pada dunia kerja.
  - 2) Bagi Institusi  
Peneliti berharap agar hasil penelitian menjadi keterbukaan ilmu di institusi sebagai dasar peneliti lain serta menjadi dasar peningkatan citra institusi dalam penelitian
  - 3) Bagi Pihak di Objek Penelitian  
Menjadikan referensi atau bahan studi peningkatan kinerja dengan berfokus menggunakan motivasi kerja sebagai salah satu cara meningkatkan pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

### **1.5 Pembatasan Masalah**

Pembatasan masalah penelitian diperlukan agar fokus penelitian tidak keluar dari tujuan peneliti untuk mencari pengaruh antar variabel penelitian.

Variabel penelitian ini terdiri variabel mediasi yaitu motivasi kerja, kemudian variabel bebas terdiri dari gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, budaya organisasi dan variabel terikat terdiri dari kinerja pegawai. Peneliti juga melakukan penelitian di Bagian Umum Sekretariat Daerah (Setda) Kabupaten Lumajang. Kemudian penelitian ini difokuskan terhadap responden yaitu seluruh pegawai yang bekerja di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Lumajang baik yang PNS maupun Non PNS/TKB (Tenaga Kontrak Bulanan) dengan jumlah PNS sejumlah 22 orang dan Non PNS/TKB sejumlah 54 orang, dengan jumlah total 76 orang..

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Penelitian Terdahulu yang Relevan**

Penelitian terdahulu yang ada memungkinkan banyak referensi penelitian selanjutnya dalam menemukan permasalahan maupun perubahan dalam fenomena yang terjadi dalam organisasi. Perubahan maupun permasalahan ditemukan dengan perbedaan hasil penelitian yang telah dilakukan dilapangan dengan fenomena yang terjadi atau tidak ada penelitian yang meneliti tentang perkembangan fenomena yang terjadi. Penelitian terdahulu diperlukan untuk menjadikan acuan dan penemuan *research gap* pada penelitian ini.

Pada penelitian ini, peneliti mendeskripsikan penelitian empiric yang berkaitan dengan penelitian yang sedang dilakukan. Berikut deskripsi penelitian terdahulu yang relevan.

“Amalia et al. (2016) meneliti tentang Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja Dan kinerja karyawan (studi pada karyawan pabrik gula Kebon Agung Malang). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan. Jenis penelitian ini merupakan *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif. Teknik pengambilan sampel yang digunakan yaitu *proportional random sampling* dengan penentuan jumlah sampel menggunakan rumus Slovin dan didapat jumlah sampel sebanyak 75 karyawan. Sumber data diperoleh dari data primer

dengan menyebar kuisioner dan data sekunder dengan dokumentasi. Penelitian ini menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*) dengan bantuan *software* SPSS 23.0. Hasil penelitian menunjukkan Gaya Kepemimpinan Transaksional berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan Transaksional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, Gaya Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, Motivasi Kerja memediasi Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan, Motivasi Kerja memediasi Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan.”

“Purba & Fathoni (2021) meneliti tentang Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Qur'an Centre Provinsi Kepulauan Riau. Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah : (1) untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisai terhadap motivasi kerja; (2) untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan; (3) untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja melalui motivasi kerja. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei, pengumpulan data menggunakan kuesioner. Analisis data dengan statistik parametrik dan non-parametrik dengan menggunakan

SEMPLS (*Structural Equation Modelling-Partial Least Square*) mengenai variabel penelitian, uji instrumen, uji normalitas, uji hipotesis, serta pembahasan terhadap hasil uji hipotesis dan Analisis Jalur. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan di Qur'an Centre Provinsi Kepulauan Riau dapat diberikan beberapa kesimpulan sebagai berikut :Terdapat pengaruh langsung yang signifikan budaya organisasi terhadap motivasi kerja. Terdapat pengaruh langsung yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Terdapat pengaruh langsung yang signifikan komitmen organisasi terhadap motivasi kerja. Terdapat pengaruh langsung yang signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Terdapat pengaruh langsung yang signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. Terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel motivasi kerja juga dapat berperan sebagai variabel intervening dalam mempengaruhi budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.”

“Inggira et al. (2021) meneliti tentang Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Generasi Milenial dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan variabel terikat yaitu kinerja,

variabel bebas yaitu budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional, dan variabel moderasi yaitu motivasi. Data primer diperoleh dari wawancara awal dan pengisian kuisioner tertutup pada 488 responden. Metode analisis data menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dan didapatkan hasil penelitian yaitu budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Karyawan generasi milenial, kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan generasi milenial, motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja Karyawan generasi milenial, budaya organisasi berpengaruh secara tidak signifikan terhadap kinerja karyawan generasi milenial melalui motivasi, motivasi memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan generasi milenial secara tidak signifikan.”

“Fauzi (2021) meneliti tentang Efek Mediasi Motivasi Kerja Pada Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja. Tujuan dalam penelitian ini untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja. Variabel motivasi menjadi variabel intervening. Pendekatan dalam penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Teknik analisis menggunakan uji regresi linier dan pathway analysis sebagai uji mediasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan motivasi mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja. Penelitian ini dapat memberikan informasi pada manajemen dalam mengelola sumber daya manusia, artinya bahwa mengelola sumber daya manusia tidak terlepas dari faktor-faktor yang dapat mempengaruhi

kinerjanya. Pada prinsipnya, tujuan mengelola sumber daya manusia adalah untuk mencapai kesejahteraan bersama antara perusahaan dan semua karyawan yang terlibat dengan aktivitas perusahaan.”

“Lamere et al. (2021) meneliti tentang Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening. Penelitian bertujuan untuk mengetahui analisis pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Etos Kerja terhadap Kinerja Pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Kepulauan Tanimbar dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening. Objek dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai tetap BAPPEDA Kabupaten Kepulauan Tanimbar sebanyak 50 orang. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara kuesioner (angket), analisis data dalam penelitian ini adalah Partial Least Square (PLS) dengan menggunakan software SmartPLS 3.2.8. Adapun hasil dari penelitian ini yaitu. Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja namun berpengaruh signifikan terhadap motivasi. Etos Kerja memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kinerja, namun tidak berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi. Motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui motivasi dan Etos Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui motivasi.”

“Pariesti et al., (2022) meneliti tentang Pengaruh kompetensi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dengan motivasi

sebagai variabel intervening pada Kantor Inspektorat Kabupaten Katingan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui motivasi pada Kantor Inspektorat Kabupaten Katingan. Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah eksplanasi (*research explanatory*). Sampel penelitian ini berjumlah 54 orang. Data dianalisis menggunakan analisis deskriptif dan analisis statistik inferensial model *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan menggunakan pendekatan *partial least square* (SEM-PLS). Hasil penelitian menyimpulkan bahwa kompetensi secara langsung tidak berpengaruh terhadap kinerja, namun dengan melalui motivasi kompetensi berpengaruh terhadap kinerja dalam hubungan ini motivasi merupakan variabel mediasi penuh (*full mediator*) Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai baik secara langsung maupun melalui motivasi. Variabel motivasi dalam hubungan ini merupakan variabel mediasi parsial (*partial mediator*).”

"Al-Ayyubi (2019) meneliti tentang Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. Penelitian ini untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja dan budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif, yang menggunakan teknik statistik analitik Structural Equation Model (SEM)

dengan metode analisis *Partial Least Square* (PLS), dengan mengumpulkan data secara acak dari 45 karyawan per divisi di perusahaan. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai selain motivasi kerja. Jadi, motivasi kerja merupakan *Intervening Variables* yang mempengaruhi budaya organisasi.”

“Pane (2019) meneliti tentang Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja Dosen Politeknik Di Kota Bekasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi sebagai variabel intervening terhadap kinerja dosen politeknik di kota bekasi. Penelitian ini menganalisis data dari sampel sebanyak 99 dosen yang diambil dengan menggunakan metode stratifikasi random sampling dari populasi sebanyak 132. Dosen tersebut adalah dosen yang mengajar pada Politeknik di Kota Bekasi. Pengambilan data dilakukan mulai dari Januari-Maret 2019. Analisis data menggunakan model SEM dengan menggunakan program AMOS versi 22,0. Hasil penelitian ini menunjukkan Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi, kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi, Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi, motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja dosen, budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja dosen, Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja dosen, lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja dosen, Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja dosen melalui motivasi, kepemimpinan berpengaruh

terhadap kinerja dosen melalui motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja dosen melalui motivasi.”

“Efendi & Hardiyanto (2021) meneliti tentang Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT Shopee International Indonesia). Tujuan penelitian ini untuk menganalisis pengaruh langsung dan positif antar variabel gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan lingkungan kerja terhadap motivasi kerja karyawan dan kinerja karyawan. Objek penelitian adalah Karyawan PT Shopee Indonesia dengan populasi 2000 orang, Teknik pengambilan sampel berdasarkan probability sampling 247 responden. Kolektif data menggunakan kuesioner dengan skala linkert 1 sampai 5 dan teknik analisis data menggunakan Struktural Equatin Modeling menggunakan software AMOS versi 23. Hasil Penelitian membuktikan bahwa secara langsung variabel gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan. Secara langsung gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja kerja karyawan. Secara tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja tidak berpengaruh. Secara tidak langsung disiplin kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja tidak berpengaruh positif kinerja karyawan. Secara tidak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja tidak berpengaruh positif kinerja karyawan.”

“Caksana (2019) meneliti tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening pada SMAN 1 Tulungagung. Tujuan dari penelitian ini secara umum untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru di SMAN 1 Tulungagung dengan Motivasi Kerja sebagai variabel intervening. Metode pengumpulan data ini menggunakan angket yang berisi kuesioner yang disebar kepada guru di SMAN 1 Tulungagung. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur/path Analysis, Model analisis jalur digunakan untuk menganalisis pola hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung. Hasil analisis data adalah Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Guru melalui Motivasi Kerja menghasilkan nilai koefisien beta sebesar 0,455 dengan sumbangan pengaruh langsung sebesar 0,225 dan tidak langsung sebesar 0,230, Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru melalui Motivasi Kerja menghasilkan nilai koefisien beta sebesar 0,495 dengan sumbangan pengaruh langsung sebesar 0,236 dan tidak langsung sebesar 0,259. Dari hasil analisis data telah dibuktikan baik secara kuantitatif maupun kualitatif tersebut dapat disusun kesimpulan secara terintegrasi bahwa gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja guru di SMA Negeri 1 Tulungagung, dan secara tidak langsung melalui motivasi kerja.”

"Agustin (2020) meneliti tentang Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan UMKM Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan membuktikan pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai UKM dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. Penelitian ini dilakukan di Kawasan Kampung Logam, Desa Ngingas, Kabupaten Sidoarjo, Provinsi Jawa Timur dengan sampel 85 karyawan UKM. Metode pengambilan sampel menggunakan purposive sampling. Hasil pengujian hipotesis menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan UKM. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan UKM. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Motivasi kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan UKM. Budaya organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai UKM melalui motivasi kerja. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan UKM melalui motivasi kerja."

"Dewi (2019) meneliti tentang Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Menggunakan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada PT. SUPARMA Tbk). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap motivasi kerja untuk

meningkatkan kinerja karyawan. Pendekatan yang digunakan adalah kuantitatif parametrik dengan metode *Structural Equation Model*. Objek Penelitian adalah karyawan bagian produksi PT Suparma Tbk. Hasil penelitian ini menunjukkan gaya kepemimpinan berpengaruh positif tidak signifikan terhadap motivasi kerja; lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan; gaya kepemimpinan berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan; lingkungan kerja berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan; dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel intervening Y yaitu motivasi kerja mampu dijelaskan oleh variabel eksogen variabel Gaya kepemimpinan (X1) dan Lingkungan Kerja (X2) sebesar 55,4%, dan sisanya 44,6 % merupakan variabel di luar model. Sedangkan variabel endogen Z yaitu kinerja karyawan mampu dijelaskan oleh variabel motivasi kerja (Y), lingkungan kerja (X1), dan gaya kepemimpinan (X2) sebesar 94,1%, dan sisanya 5,9% dijelaskan oleh variabel di luar model.”

“Prayudi (2020) meneliti tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Pd. Pembangunan Kota Binjai). Tujuan penelitian ini adalah untuk: (a). mengetahui dan menjelaskan gambaran gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan kinerja karyawan; (b). mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja karyawan; (c). mengetahui dan

menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, (d). mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai PD. Pembangunan Kota Binjai sebanyak 75 orang dengan teknik pengambilan sampel jenuh atau sensus yaitu penentuan jumlah sampel dari seluruh anggota populasi yaitu 74 orang. Alat analisis yang digunakan adalah model analisis jalur. Dari analisis inferensial dapat disimpulkan bahwa (a). Hipotesis 1 diterima (b). Hipotesis 2 diterima, (c). Hipotesis 3 diterima, (d). Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh ireversibel terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja .

“Asfar & Anggraeni (2020) meneliti tentang Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Serang. Tujuan penelitian ini adalah untuk meneliti Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Serang. Penelitian ini menggunakan model analisis jalur (*path analysis*). Analisis kuantitatif ini juga merupakan pengujian hipotesis untuk mencari pengaruh lingkungan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel intervening pada pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Serang dengan menggunakan SPSS versi 21, Teknik pengumpulan data digunakan adalah wawancara dan pemberian kuesioner yang disebarakan kepada responden yang terpilih dengan menggunakan metode skala likert (*Likert's*

*summated Rating*). Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Serang yang terdiri dari 102 pegawai. Sedangkan sampel diambil berdasarkan *random sampling* (*probability sampling*), dengan teknik *simple random sampling*. Jadi jumlah sampel adalah sebanyak 50 responden penjualan. Berdasarkan data hasil penelitian yang telah dilakukan dapat menarik kesimpulan sebagai berikut: Variabel lingkungan kerja secara langsung memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, Variabel disiplin kerja secara langsung berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, Variabel motivasi kerja terdapat pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara lingkungan kerja melalui motivasi terhadap kinerja pegawai, terdapat pengaruh yang tidak signifikan antara disiplin kerja melalui motivasi terhadap kinerja pegawai.”

“Bukit et al. (2019) meneliti tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi dan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Provinsi Jambi. Tujuan penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran tentang gaya kepemimpinan, motivasi, kedisiplinan, dan kinerja pegawai di Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Provinsi Jambi; Dan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi, disiplin kerja dan kinerja; Dan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan melalui motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja. Populasi dalam penelitian ini adalah Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Provinsi Jambi yang

berjumlah 286 pegawai. Ukuran atau jumlah sampel dalam penelitian ini ditentukan berdasarkan teori yang dikembangkan Slovin dengan *margin error* 5% diperoleh sebanyak 75 orang. Teknik analisis menggunakan jalur analisis, ditransmisikan dengan pengujian R Square dan pengujian hipotesis secara parsial dan simultan dengan Uji-T dan Uji-F. Pengujian jalur analisis yang dilakukan, diperoleh hasil gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi, disiplin kerja dan kinerja pegawai, motivasi dan disiplin kerja juga berpengaruh baik terhadap kinerja maupun secara simultan, dan gaya kepemimpinan berpengaruh pada kinerja melalui motivasi dan disiplin kerja. Hal ini menjelaskan bahwa jika suatu organisasi memiliki pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan pegawainya, maka hal ini akan mempengaruhi motivasi, disiplin kerja, dan kinerja pegawainya. Karena gaya kepemimpinan yang tepat memiliki peran yang sangat dominan dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi, maka gaya kepemimpinan yang tepat akan dapat mengarahkan karyawannya untuk bekerja secara maksimal dalam mencapai tujuan organisasi.”

“Handayani et al. (2019) meneliti tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pt Pos Indonesia (Persero) Pematangsiantar Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening. Tujuan penelitian ini adalah: 1. untuk mengetahui gambaran gaya kepemimpinan, motivasi, dan kinerja pegawai pada PT Pos Indonesia (Persero) Pematangsiantar; 2. untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi pada PT Pos Indonesia (Persero) Pematangsiantar; 3. Untuk mengetahui pengaruh motivasi

terhadap kinerja karyawan pada PT Pos Indonesia (Persero) Pematangsiantar. Hasil penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut: 1. gaya kepemimpinan, motivasi, dan kinerja pegawai sudah baik; 2. terdapat pengaruh positif antara gaya kepemimpinan terhadap motivasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai; 3. terdapat hubungan yang kuat dan positif antara gaya kepemimpinan dengan motivasi dan hubungan yang sangat kuat dan positif antara motivasi dengan kinerja pegawai; 4. hasil uji hipotesis menyatakan  $H_0$  ditolak, artinya gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT Pos Indonesia (Persero) Pematangsiantar dengan motivasi sebagai variabel intervening baik secara simultan maupun parsial. “

“Mariati et al. (2022) meneliti tentang Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Kerja Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Sekolah Buddhis Bodhicitta Medan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung variabel kepemimpinan, disiplin kerja dan kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai yang terdapat pada Sekolah Buddhis Bodhicitta Medan yang berjumlah 155 orang. Untuk penentuan jumlah sampel digunakan rumus slovin sehingga sampel 112 pegawai. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah kuesioner, wawancara dan studi dokumentasi. Sedangkan teknik analisis data yang digunakan adalah uji asumsi klasik, analisis jalur, uji t, uji F dan koefisien determinasi. Hasil

penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan, disiplin kerja dan kemampuan kerja masing-masing memberikan pengaruh langsung yang signifikan terhadap motivasi kerja pada Sekolah Buddhis Bodhicitta Medan. Kepemimpinan, disiplin kerja, kemampuan kerja dan motivasi kerja masing-masing memberikan pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekolah Buddhis Bodhicitta Medan. Kepemimpinan, disiplin kerja dan kemampuan kerja masing-masing memberikan pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap kinerja pegawai melalui variabel intervening motivasi kerja pada Sekolah Buddhis Bodhicitta. Disarankan pimpinan sebaiknya melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan, serta menghindari hubungan dengan bawahan untuk hal-hal yang tidak berhubungan dengan pekerjaan. Pegawai sebaiknya hadir tepat waktu dan pimpinan memberi sanksi perlu didasarkan pada pertimbangan yang benar. Pekerjaan yang ditangani setiap pegawai perlu disesuaikan dengan latar belakang pendidikan serta pengalaman kerja masing-masing. Jumlah gaji pegawai sebaiknya sebanding dengan beban kerja, sedangkan bonus yang diterima pegawai perlu disesuaikan dengan prestasi kerjanya.”

“Iis & Yanita (2021) meneliti tentang Peran Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Bank Aceh Syariah Cabang Bireuen. Penelitian ini menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dan menguji pengaruh mediasi motivasi kerja dan variabel kepuasan kerja. Sampel penelitian adalah 114 karyawan pada Bank Syariah Aceh Cabang Bireuen.

Alat analisis yang digunakan adalah analisis jalur dengan metode SEM (pemodelan persamaan struktural) menggunakan Amos. Hasil penelitian menunjukkan bahwa masing-masing variabel budaya organisasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, dan motivasi kerja memediasi variabel eksogen dengan variabel endogen yang secara parsial mediasi. Variabel kepuasan kerja, di sisi lain, menjadi perantara yang sangat baik (full mediasi) antara variabel eksogen dan variabel endogen.”

“Josephine & Harjanti (2017) meneliti tentang Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bagian Produksi Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Trio Corporate Plastic (Tricopla). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada bagian produksi melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening pada PT. Trio Corporate Plastic (Tricopla). Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dan populasi yang digunakan sebanyak 52 orang. Sampel yang digunakan menggunakan teknik sampel jenuh dan dianalisis dengan teknik analisis SEM ( *Structural Equation Modeling*). Dari hasil penelitian dan pembahasan dapat ditarik kesimpulan bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Motivasi Kerja; Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan; Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan; dan Motivasi Kerja terbukti sebagai variabel intervening antara pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.”

“Sudiyani et al. (2022) meneliti tentang Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja: Stress Kerja Sebagai Mediasi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui peran stress kerja dalam memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Pendekatan kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini untuk meneliti data yang bersifat statistik serta menguji suatu hipotesis. Data diperoleh dengan menyebarkan kuesioner yang berisi daftar pertanyaan kepada calon responden. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada PT. Yuda Pratama Sejati yang berjumlah 36orang. Teknik penentuan sampel dalam penelitian ini adalah sampel jenuh, dimana semua populasi dijadikan sampel. Teknik analisis yang digunakan yaitu model persamaan structural (*Structural Equation Modeling-SEM*) berbasis variance yang dikenal dengan *Partial Least Square (PLS)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, lingkungan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap stress kerja, stress kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja. Stress kerja tidak mampu memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja.”

“Warongan et al. (2022) meneliti tentang Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Jordan Bakery Tomohon. Peran sumber daya manusia akan sangat menentukan keberhasilan atau kegagalan dalam mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Semakin baik kualitas sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan maka akan semakin baik kinerja perusahaan itu sendiri. Tujuan

penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja dan stres kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilaksanakan pada PT. Jordan Bakery Tomohon, dengan jumlah sampel 50 orang. Untuk menganalisis data digunakan Regresi Linier Berganda (*Multi Regression Test*). Perhitungan statistik dilakukan dengan menggunakan bantuan program komputer SPSS 28. Dari hasil penelitian, dapat diketahui variabel lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, variabel stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan variabel independen yang terdiri dari Lingkungan Kerja, dan Stres Kerja dinyatakan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu yang relevan

No	Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Amalia, D. R., Swasto, B., & Heru Susilo Saragih. (2016)	Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap motivasi Kerja, gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, gaya Kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, gaya kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja memediasi gaya kepemimpinan transaksional Terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja memediasi gaya kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja karyawan	Variabel penelitian yang digunakan sama yaitu gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan Kinerja karyawan dan metode penelitian <i>Path Analysis</i>	Studi yang dilakukan bukan di instansi pemerintah

No	Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
2	Purba, A. S., & Fathoni, M. I. (2021)	Terdapat pengaruh langsung yang signifikan budaya organisasi terhadap motivasi kerja. Terdapat pengaruh langsung yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Terdapat pengaruh langsung yang signifikan komitmen organisasi terhadap motivasi kerja. Terdapat pengaruh langsung yang signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Terdapat pengaruh langsung yang signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. Terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening.	Variabel yang digunakan sama yaitu terdiri dari Kinerja Karyawan, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja	Variabel X yang digunakan tidak sama sama dengan variabel X peneliti dimana ada variabel komitmen dan metode penelitian berupa SEM PLS
3	Inggira, C. K., Suryanto, S., & Windijarto, W. (2021).	Hasil penelitian yaitu budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Karyawan generasi milenial, kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan generasi milenial, motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja Karyawan generasi milenial, budaya organisasi berpengaruh secara tidak signifikan terhadap kinerja karyawan generasi milenial melalui motivasi, motivasi memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan generasi milenial	Variabel yang digunakan sama terdiri dari Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kinerja Pegawai dan Motivasi Kerja dan metode analisis <i>Path Analysis</i>	Perbedaan tempat penelitian pada objek penelitian berupa generasi milenial

No	Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		secara tidak signifikan.		
4	Fauzi, I. (2021)	Variabel budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan. Uji Sobel menunjukkan hasil bahwa variabel motivasi kerja tidak mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.	Variabel yang digunakan sama terdiri dari Budaya Organisasi, Kinerja Pegawai dan Motivasi Kerja dan metode analisis <i>Path Analysis</i>	Tempat penelitian tidak disebutkan menjadikan kurangnya kejelasan penelitian
5	Lamere, L., Kirana, K. C., & Welsa, H. (2021)	Hasil dari penelitian ini yaitu. Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja namun berpengaruh signifikan terhadap motivasi. Etos Kerja memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kinerja, namun tidak berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi. Motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui motivasi dan Etos Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui motivasi.	Variabel yang digunakan sama terdiri dari Gaya Kepemimpinan Kinerja Pegawai dan Motivasi Kerja	Pemakaian metode analisis yang digunakan PLS
6	Pariesti, A., Christa, U. R., & Meitiana. (2022).	Hasil penelitian menyimpulkan bahwa kompetensi secara langsung tidak berpengaruh terhadap kinerja, namun dengan melalui motivasi kompetensi berpengaruh terhadap kinerja dalam hubungan ini motivasi merupakan variabel mediasi penuh ( <i>full mediator</i> ) Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai baik secara langsung maupun melalui motivasi. Variabel motivasi dalam hubungan ini merupakan	Variabel yang diteliti menunjukkan kesamaan diantaranya gaya kepemimpinan transformasional, kinerja pegawai dan motivasi	Variabel komitmen menjadi variabel tambahan X serta penggunaan metode analisis PLS

No	Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		variable mediasi parsial ( <i>partial mediator</i> ).		
7	Al-Ayyubi, M. S. (2019).	<i>organizational culture does not have a positive and insignificant impact on employee performance, instead of work motivation. So, work motivation is Intervening Variables that influencing organization culture.</i>	Variabel yang diteliti menunjukkan kesamaan diantaranya Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan dan Motivasi Kerja	Pemakaian metode analisis yang digunakan PLS
8	Pane, D. S. P. (2019).	Hasil penelitian ini menunjukkan Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi, kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi, Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi, motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja dosen, budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja dosen, Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja dosen, lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja dosen, Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja dosen melalui motivasi, kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja dosen melalui motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja dosen melalui motivasi.	Variabel yang diteliti menunjukkan kesamaan diantaranya Budaya Organisasi, gaya Kepemimpinan, Lingkungan kerja, Kinerja Karyawan dan Motivasi Kerja	Pemakaian metode analisis yang digunakan SEM
9	Efendi, S., & Hardiyanto, E. H. (2021).	Hasil Penelitian membuktikan bahwa secara langsung variabel gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan. Secara langsung gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap	Variabel yang diteliti menunjukkan kesamaan diantaranya Budaya Organisasi, gaya Kepemimpinan, Lingkungan kerja, Kinerja	SEM

No	Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		kinerja kerja karyawan. Secara tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja tidak berpengaruh. Secara tidak langsung disiplin kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja tidak berpengaruh positif kinerja karyawan. Secara tidak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja tidak berpengaruh positif kinerja karyawan.	Karyawan dan Motivasi Kerja	
10	Caksana, N. P. E. (2019)	Gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja guru di SMA Negeri 1 Tulungagung, dan secara tidak langsung melalui motivasi kerja.	Variabel yang diteliti menunjukkan kesamaan diantaranya gaya Kepemimpinan, Lingkungan kerja, Kinerja Karyawan dan Motivasi Kerja dan metode analisis menggunakan <i>Path Analisis</i>	Tempat penelitian berupa objek guru yang aktif mengajar di SMA
11	Agustin, D. S. (2020)	Hasil pengujian hipotesis menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan UKM. Gaya kepemimpinan Berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan UKM. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Motivasi kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan UKM.	Variabel yang diteliti menunjukkan kesamaan diantaranya Budaya Organisasi, gaya Kepemimpinan, Kinerja Karyawan dan Motivasi Kerja	Pemakaian metode analisis yang digunakan PLS

No	Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		Budaya organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai UKM melalui motivasi kerja. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan UKM melalui motivasi kerja.		
12	Dewi, N. N. (2019).	Hasil penelitian ini menunjukkan gaya kepemimpinan berpengaruh positif tidak signifikan terhadap motivasi kerja; lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan; gaya kepemimpinan berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan; lingkungan kerja berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan; dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel intervening Y yaitu motivasi kerja mampu dijelaskan oleh variabel eksogen variabel Gaya kepemimpinan (X1) dan Lingkungan Kerja (X2)	Variabel yang diteliti menunjukkan kesamaan diantaranya gaya Kepemimpinan, Lingkungan kerja, Kinerja Karyawan dan Motivasi Kerja	Pemakaian metode analisis yang digunakan SEM
13	Prayudi, A. (2020).	(a). Hipotesis 1 diterima dengan koefisien jalur ( $\beta_{Y1.X1}$ ), gaya kepemimpinan transformasional (X1) terhadap motivasi kerja (Y1); (b). Hipotesis 2 diterima, dengan koefisien jalur ( $\beta_{Y2.X1}$ ) gaya kepemimpinan transformasional (X1) terhadap kinerja karyawan (Y2); (c). Hipotesis 3 diterima, dengan koefisien jalur ( $\beta_{Y2.Y1}$ ) motivasi kerja (Y1) terhadap kinerja karyawan (Y2), (d). Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh	Variabel yang diteliti menunjukkan kesamaan diantaranya gaya Kepemimpinan, Kinerja Karyawan dan Motivasi Kerja dan alat analisis <i>path analisis</i>	Penelitian dilakukan di Perusahaan yang berkapasitas 75 orang responden

No	Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		ireversibel terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja		
14	Asfar, A. H., & Anggraeni, R. (2020).	Variabel lingkungan kerja secara langsung memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai., Variabel disiplin kerja secara langsung berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, Variabel motivasi kerja terdapat pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, Secara simultan variabel lingkungan kerja dan disiplin kerja, melalui variabel motivasi secara tidak langsung memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai, Pengujian hipotesis secara simultan bahwa variabel lingkungan kerja, disiplin kerja, melalui variabel motivasi secara langsung berpengaruh terhadap kinerja pegawai.	Variabel yang diteliti menunjukkan kesamaan diantaranya Lingkungan kerja, Kinerja Karyawan dan Motivasi Kerja dan menggunakan metode analisis <i>path analisis</i>	Terdapat penggunaan variabel disiplin kerja sebagai variabel x dan dilakukan pada pemerintahan yaitu dinas perhubungan
15	Bukit, P., Yamali, F. R., & Ananda, R. (2019).	Hasil gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi, disiplin kerja dan kinerja pegawai, motivasi dan disiplin kerja juga berpengaruh baik terhadap kinerja maupun simultan, dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi dan disiplin kerja.	Variabel yang diteliti menunjukkan kesamaan diantaranya gaya Kepemimpinan, Kinerja Karyawan dan Motivasi Kerja dengan metode analisis <i>path analisis</i>	Terdapat 2 variabel z dimana pemakaian disiplin kerja sebagai variabel z serta pelaksanaan di Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat
16	Handayani, Y., Butarbutar, M., Wijaya, A., & Chandra, E. (2019).	1. Gaya kepemimpinan, motivasi, dan kinerja pegawai sudah baik; 2. Terdapat pengaruh positif antara gaya kepemimpinan terhadap motivasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai; 3. Terdapat hubungan yang kuat	Variabel yang diteliti menunjukkan kesamaan diantaranya gaya Kepemimpinan, Kinerja	Penelitian lapangan dan studi kepustakaan

No	Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		<p>dan positif antara gaya kepemimpinan dengan motivasi dan hubungan yang sangat kuat dan positif antara motivasi dengan kinerja pegawai; 4. Hasil uji hipotesis menyatakan H0 ditolak, artinya gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT Pos Indonesia (Persero) Pematangsiantar dengan motivasi sebagai variabel intervening baik secara simultan maupun parsial.</p>	Karyawan dan Motivasi Kerja	
17	Mariati, Sihombing, N. S., & Pardede, E. (2022).	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan, disiplin kerja dan kemampuan kerja masing-masing memberikan pengaruh langsung yang signifikan terhadap motivasi kerja pada Sekolah Buddhis Bodhicitta Medan. Kepemimpinan, disiplin kerja, kemampuan kerja dan motivasi kerja masing-masing memberikan pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekolah Buddhis Bodhicitta Medan. Kepemimpinan, disiplin kerja dan kemampuan kerja masing-masing memberikan pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap kinerja pegawai melalui variabel intervening motivasi kerja pada Sekolah Buddhis Bodhicitta.</p>	Variabel yang diteliti menunjukkan kesamaan diantaranya gaya Kepemimpinan, Kinerja Karyawan dan Motivasi Kerja dengan menggunakan metode analisis <i>path analisis</i>	Terdapat variabel x disiplin kerja dan kemampuan bekerja serta penelitian dilakukan di lingkungan sekolah
18	Iis, E. Y., & Yanita, Y. (2021).	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa masing-masing variabel budaya organisasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, dan motivasi kerja memediasi variabel eksogen</p>	Variabel yang diteliti menunjukkan kesamaan diantaranya Budaya Organisasi, Kinerja	Pemakaian metode analisis yang digunakan SEM serta penggunaan variabel kepuasan

No	Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		dengan variabel endogen yang secara parsial mediasi. Variabel kepuasan kerja, di sisi lain, menjadi perantara yang sangat baik (full mediasi) antara variabel eksogen dan variabel endogen	Karyawan dan Motivasi Kerja	kerja pada variabel z dengan tempat penelitian di perbankan
19	Josephine, A., & Harjanti, D. (2017).	Hasil penelitian dan pembahasan dapat ditarik kesimpulan bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Motivasi Kerja; Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan; Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan; dan Motivasi Kerja terbukti sebagai variabel intervening antara pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.	Variabel yang diteliti menunjukkan kesamaan diantaranya lingkungan kerja, Kinerja Karyawan dan Motivasi Kerja	Pemakaian metode analisis yang digunakan SEM serta tempat penelitian di perusahaan plastik
20	Sudiyani, N. N., Sawitri, N. P. Y. R., & Fitriandari, M. (2022).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, lingkungan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap stress kerja, stress kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja. Stress kerja tidak mampu memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja.	Variabel yang diteliti menunjukkan kesamaan diantaranya lingkungan kerja dan Kinerja Karyawan	Pemakaian metode analisis yang digunakan PLS serta penggunaan variabel z stres kerja dan tempat penelitian di perusahaan
21	Warongan, B. U. C., Dotulong, L. O. H., & Lumintang, G. G. (2022).	Variabel lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, variabel stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan variabel independen yang terdiri dari Lingkungan Kerja, dan Stres Kerja dinyatakan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.	Variabel yang diteliti menunjukkan kesamaan diantaranya lingkungan kerja dan Kinerja Karyawan	Pemakaian metode analisis yang digunakan Regresi berganda dan penambahan stres kerja sebagai variabel x

Setelah tabel ringkasan tersebut di atas, penelii perlu memberikan kesimpulan sehingga penelitian yang sedang dilakukan berbeda dengan penelitian sebelumnya. Dari persamaan dan perbedaan yang telah tersaji pada tabel di atas maka penelitian ini memiliki perbedaan penelitian diantaranya: tempat penelitian yang menunjukkan di Pemerintahan, adanya penggunaan 3 variable independen dengan 1 variabel mediasi dan 1 variabel dependen serta alat analisis yang digunakan memiliki perbedaan.

## **2.2. Kajian Teori**

Sumberdaya manusia merupakan salah satu fungsi dari perusahaan jika dikembangkan dan dikelola secara efektif maka hal itu sebenarnya merupakan bentuk investasi yang akan mendatangkan efesiensi dan produktifitas sebuah organisasi. ((Widagdo & Handayani, 2020:2)

### **2.2.1. Gaya Kepemimpinan**

Kondisi yang menjadi paling berpengaruh di dalam perusahaan adalah sikap kepemimpinan untuk memberikan arahan sekaligus perintah dan motivasi untuk membentuk pekerja yang handal di bidangnya. Berikut ini dijelaskan mengenai gaya kepemimpinan.

#### **a. Definisi**

Pemimpin dan manajer terutama pemimpin paling atas dan top manajer merupakan faktor penentu dalam sukses atau gagalnya suatu organisasi dan usaha. Baik di dunia usaha, *business* maupun di dunia pendidikan, kesehatan, perusahaan, religi, sosial, politik,

pemerintah negara dan lain-lain. Kualitas pemimpin menentukan keberhasilan lembaga atau organisasinya, sebab pemimpin dan manajer yang sukses itu mampu mengelola organisasinya, bisa mempengaruhi secara konstruktif pada orang lain, dan menunjukkan jalan serta perilaku benar yang harus dikerjakan bersama-sama.

Menurut Robbins dalam Palinggi & Mawardi (2019:4) menegaskan bahwa kepemimpinan secara luas dapat diartikan sebagai kemampuan dalam mempengaruhi kelompok untuk tercapainya suatu tujuan. Berdasarkan pandangan ini bahwa, kepemimpinan selalu dibutuhkan dalam organisasi apapun jenis organisasi tersebut. Seorang pimpinan atau manajer yang melaksanakan tugas-tugas manajerial akan selalu berhubungan dengan pekerjaannya memotivasi bawahan. Sedangkan Palinggi & Mawardi (2019:4) menjelaskan kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk berperilaku sesuai dengan arahan pemimpin serta untuk mencapai tujuan organisasi seorang pemimpin dituntut untuk mampu menggunakan seefektif mungkin kekuasaannya agar orang lain dapat diarahkan perilakunya dalam berbagai kondisi dan situasi bawahannya.

Setiana & Dewi (2022:6) menjelaskan bahwa kepemimpinan yaitu suatu cara atau kemampuan yang dimiliki seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya dalam usaha untuk mencapai tujuan. Pamudji dalam Hasnawati et al. (2021:17) menyatakan

bahwa kepemimpinan tersebut merupakan suatu "seni" untuk menyamakan *mindset* atau persepsi dari setiap anggota Organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan yang telah dijelaskan definisi gaya kepemimpinan dapat dijelaskan bahwa gaya kepemimpinan adalah sikap pemimpin dalam mempengaruhi orang lain untuk mengikuti persepsi atau pandangan pemimpin sebagai salah satu cara untuk mengelola perusahaan.

#### b. Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan

Secara relatif menurut Hasnawati et al. (2021:18) ada tiga macam gaya kepemimpinan yang berbeda yaitu:

- 1) Gaya kepemimpinan Otokratis (*Authoritarian*). Kepemimpinan dengan gaya otokratis antara lain berciri :
  - a) Penentu kebijaksanaan dilakukan oleh pemimpin
  - b) Teknik-teknik dan langkah-langkah kegiatan didikte oleh atasan setiap waktu, sehingga langkah-langkah yang akan datang selalu tidak pasti untuk tingkat yang luas.
  - c) Pemimpin biasanya mendikte tugas kerja bagian dan kerja bersama setiap anggota.
  - d) Pemimpin cenderung menjadi "pribadi" dalam pujian dan kecamannya terhadap kerja setiap anggota. Mengambil jarak dari partisipasi kelompok aktif kecuali bila menunjukkan keahliannya.

2) Gaya Kepemimpinan Demokratis (*Democratic*). Kepemimpinan

dengan gaya demokratis antara lain berciri :

- a) Semua kebijaksanaan terjadi pada kelompok diskusi dan keputusan diambil dengan dorongan dan bantuan dari pemimpin.
- b) Kegiatan-kegiatan didiskusikan, langkah-langkah umum untuk tujuan kelompok dibuat, dan bila dibutuhkan petunjuk-petunjuk teknis, pemimpin menyarankan dua atau lebih alternative prosedur yang dapat dipilih.
- c) Para anggota bebas bekerja dengan siapa saja yang mereka pilih dan pembagian tugas ditentukan oleh kelompok.
- d) Pemimpin adalah obyektif atau fact-minded dalam pujian dan kecamannya dan mencoba menjadi seorang anggota kelompok biasa dalam jiwa dan semangat tanpa melakukan banyak pekerjaan.

3) Gaya Kepemimpinan Kebebasan (*Laissez-Faire*).

Kepemimpinan dengan gaya kebebasan (*Laissez-Faire*) antara lain berciri :

- a) Kebebasan penuh bagi keputusan kelompok atau individu dengan partisipasi minimal dari pemimpin.
- b) Bahan-bahan yang bermacam-macam disediakan oleh pemimpin yang membuat orang selalu siap bila dia akan

memberikan informasi pada saat ditanya. dia tidak mengambil bagian dalam diskusi.

c) Sama sekali tidak ada partisipasi dari pemimpin dalam penentuan tugas.

d) Kadang-kadang memberi komentar spontan terhadap kegiatan anggota atau pertanyaan dan tidak bermaksud menilai atau mengatur suatu kejadian.

Menurut Kartono dalam Setiana & Dewi (2022:7) ada tipe gaya kepemimpinan yang mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai, yaitu :

1) Tipe Karismatis, tipe ini memiliki kekuatan energi dan pembawa yang luar biasa untuk bisa mempengaruhi orang lain, sehingga dia memiliki pengikut yang sangat besar jumlahnya dan pengawal-pengawal yang bisa dipercaya.

2) Tipe Paternalistis, menganggap bawahannya sebagai seseorang yang belum dewasa, atau layaknya anaknya sendiri yang masih perlu bimbingan, bersikap terlalu melindungi (*overly protective*), pemimpin dengan tipe paternalistis jarang memberikan kesempatan bawahan untuk mengambil keputusan, hampir atau jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berinisiatif, tidak pernah memberikan kesempatan kepada bawahan untuk bisa mengembangkan kreatifitasnya.

- 3) Tipe Militeristis, tipe ini seperti tipe otoriter, hanya saja yang membedakannya adanya gaya luarnya yang mencontoh gaya militer.
- 4) Tipe Otokratis, kepemimpinan ini mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan yang mutlak dan harus dipatuhi. Setiap perintah dan kebijaksanaan yang diambil tidak pernah melibatkan bawahan.
- 5) Tipe Laissez Faire, ciri khas dari pemimpin laissez faire adalah pemimpin praktis tidak memimpin. Dia membiarkan anggota kelompoknya berbuat sesuai kemauannya sendiri.
- 6) Tipe Populistik, kepemimpinan ini bersifat membangun solidaritas rakyat misalnya Soekarno dengan idealisme marhenismenya yang menekankan masalah kesatuan nasional, nasionalisme dan sikap yang berhati-hati terhadap kolonialisme serta penindasan-penindasan, penguasaan oleh kekuatan-kekuatan asing.
- 7) Tipe Administratif atau Eksekutif, pengertiannya adalah kepemimpinan yang mampu menyelenggarakan tugas-tugas administratif secara efektif.
- 8) Tipe Demokratis, tipe kepemimpinan ini berorientasi kepada manusia, dan memberikan bimbingan secara efisien kepada para pengikutnya.

### c. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan

Setiana & Dewi (2022:11) mengemukakan bahwa dalam melaksanakan aktivitas pimpinan ada beberapa faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan yaitu:

- 1) Kepribadian (*personality*), pengalaman masa lalu yang mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya dalam mempengaruhi gaya kepemimpinan.
- 2) Harapan dan perilaku atasan.
- 3) Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan mempengaruhi terhadap apa gaya kepemimpinan.
- 4) Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya pemimpin.
- 5) Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.
- 6) Harapan dan perilaku rekan.

### d. Indikator Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku yang konsisten yang ditunjukkan oleh pemimpin dan diketahui pihak lain ketika pemimpin berusaha mempengaruhi kegiatan-kegiatan orang lain. Menurut Bukit et al. (2019:414) gaya kepemimpinan dapat diukur melalui:

- 1) Keputusan dibuat bersama;

- 2) Menghargai potensi setiap bawahannya;
- 3) Mendengar kritik, saran/pendapat dari bawahan; dan
- 4) Melakukan kerjasama dengan bawahannya.

### 2.2.2. Lingkungan Kerja

Perilaku manusia merupakan sebuah fungsi dari hubungan antara manusia dengan lingkungan sekitarnya. Seseorang membawa rangkaian dalam organisasi meliputi kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan kebutuhan dan pengalaman masa lalu. Sementara itu, karakteristik manusia akan masuk ke dalam lingkungan kerja yang baru yaitu organisasi atau lembaga lainnya. Berikut ini dijelaskan mengenai lingkungan kerja.

#### a. Definisi

Dalam dunia kerja pada suatu perusahaan banyak sekali aspek penunjang yang mendukung berjalannya suatu perusahaan antara lain contohnya adalah karyawan, peralatan kerja dan lain-lain. Hal-hal tersebut perlu sekali diperhatikan agar pencapaian tujuan dalam perusahaan dapat berjalan dengan baik. Selain itu, lingkungan kerja juga memberikan pengaruh yang besar terhadap perubahan organisasi. Hal ini menjadikan permasalahan yang ada dimana untuk mengubah lingkungan kerja yang menunjang kondisi lingkungan kerja.

Nitisemito dalam Enny (2019:56) mengatakan bahwa yang dimaksud dengan lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada

di sekitar pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Misalnya adalah kebersihan, musik dan lain-lain. Asfar & Anggraeni (2020:19) menjelaskan lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok.

Josephine & Harjanti (2017:1) menjelaskan lingkungan kerja adalah segala sesuatu, kejadian, orang-orang dan lainnya yang mempengaruhi cara orang-orang bekerja. Lingkungan kerja merupakan kumpulan dari faktor yang bersifat fisik maupun non fisik, di mana keduanya mempengaruhi terhadap cara karyawan bekerja. Situasi di tempat kerja adalah lingkungan kerja non fisik, sedangkan orang-orang atau peralatan merupakan lingkungan kerja fisik. Sedangkan Efendi & Hardiyanto (2021:17) menjelaskan lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan, misalnya kebersihan, musik dan lain-lain.

Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan semua hal yang ada di sekitar pekerja berupa fisik maupun non fisik yang mampu memberikan bantuan, pengaruh maupun perubahan terhadap perilaku pekerja.

## b. Faktor-Faktor Lingkungan Kerja

Enny (2019:58) menuturkan faktor-faktor yang mempengaruhi Lingkungan Kerja diantaranya sebagai berikut:

- 1) Faktor personal/individu, meliputi : pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
- 2) Faktor kepemimpinan, meliputi : kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer.
- 3) Faktor tim, meliputi : kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
- 4) Faktor sistem, meliputi : sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur Kinerja dalam organisasi.
- 5) Faktor kontekstual (situasional), meliputi : tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

## c. Jenis-Jenis Lingkungan Kerja

Enny (2019:58) juga menuturkan jenis-jenis yang mempengaruhi Lingkungan Kerja diantaranya sebagai berikut:

### 1) Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi

karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung.

Lingkungan kerja fisik dapat dibagi dalam dua kategori, yakni :

- a) Lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan (Seperti: pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya).
- b) Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya: temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna dan lain-lain.

## 2) Lingkungan Kerja Non-fisik.

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik dengan atasan maupun dengan sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan. Lingkungan kerja non fisik ini merupakan lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan. Untuk menciptakan hubungan-hubungan yang harmonis dan efektif, pimpinan perlu :

- a) Meluangkan waktu untuk mempelajari aspirasi-aspirasi emosi pegawai dan bagaimana mereka berhubungan dengan tim kerja dan menciptakan suasana yang meningkatkan kreativitas.
- b) Pengelolaan hubungan kerja dan pengendalian emosional di tempat kerja itu sangat perlu untuk diperhatikan karena akan memberikan dampak terhadap prestasi kerja pegawai. Hal ini

disebabkan karena manusia itu bekerja bukan sebagai mesin.

Manusia mempunyai perasaan untuk dihargai dan bukan bekerja untuk uang saja.

#### d. Indikator Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang baik juga akan mempengaruhi kualitas kerja dari pekerja. Indikator lingkungan kerja dibedakan menjadi dua yaitu fisik dan non fisik. Untuk yang fisik indikatornya adalah :

- 1) Pewarnaan ruang,
- 2) Pencahayaan,
- 3) Suhu ruang,
- 4) Kenyamanan,
- 5) Keamanan,
- 6) Kebersihan.

Sedangkan untuk indikator yang non fisik adalah :

- 1) Hubungan antara atasan dan bawahan,
- 2) Hubungan antara sesama pegawai.

#### 2.2.3. Budaya Organisasi

Dalam kehidupan masyarakat, ikatan budaya selalu muncul dalam segala aspek berkehidupan, di antaranya keluarga, organisasi, bisnis maupun bangsa. Aspek ini merupakan pembeda masyarakat yang satu dengan lain. Berikut dijelaskan mengenai Budaya Organisasi.

a. Definisi

Budaya organisasi merujuk pada suatu prinsip yang dipegang oleh para anggota di dalamnya sebagai pembeda antara organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Suatu sistem yang demikian merupakan wujud dari kumpulan sifat atau karakter utama yang dijunjung oleh organisasi. Budaya organisasi memerankan peran penting dalam mempengaruhi tingkat motivasi karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya. Terdapat ketergantungan yang jelas antara budaya organisasi dan motivasi karyawan, dimana budaya organisasi harus didorong untuk meningkatkan motivasi kinerja karyawan.

Menurut Enny (2019:44) menjelaskan kata budaya (*culture*) berasal dari disiplin ilmu Antropologi; dengan tokohnya Killman. Diartikan sebagai falsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap, dan norma yang dimiliki bersama dan mengikat suatu masyarakat. Sedangkan organisasi berasal dari bahasa Yunani "*organon*" yang berarti alat atau instrumen. Arti kata menyiratkan bahwa organisasi adalah alat bantu manusia. Jadi, ketika seseorang mendirikan sebuah organisasi, tujuan akhirnya bukan organisasi itu sendiri melainkan agar ia dan semua orang yang terlibat didalamnya dapat mencapai tujuan lain yang lebih mudah dan lebih efektif.

Badu & Djafri (2017:110) menjelaskan budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu. Sedangkan Menurut Cushway dan Lodge dalam Badu & Djafri (2017:110) menjelaskan budaya organisasi merupakan sistem nilai organisasi dan akan mempengaruhi cara pekerjaan dilakukan dan cara para karyawan berperilaku. Sedangkan Inggira et al. (2021:196) menjelaskan budaya organisasi merupakan seperangkat nilai, keyakinan, perilaku, adat istiadat, dan sikap yang membantu anggota organisasi dalam memahami dan menerjemahkan sikap yang harus diambil dalam menghadapi sesuatu.

Berdasarkan hal tersebut maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan seperangkat nilai, keyakinan, perilaku, adat istiadat, dan sikap yang terjadi akibat dari beberapa perbedaan sikap pegawai sehingga memberikan dampak perubahan terhadap perilaku pekerja.

#### b. Karakteristik Budaya Organisasi

Terdapat 10 (sepuluh) karakteristik penting yang dapat dipakai sebagai acuan esensial dalam memahami serta mengukur keberadaan budaya organisasi tersebut, yaitu (Enny, 2019:46):

- 1) Inisiatif Individual, yang dimaksud inisiatif individual adalah tingkat tanggung jawab, kebebasan atau independensi yang dimiliki setiap individu dalam mengemukakan pendapat.

- 2) Toleransi Terhadap Tindakan Beresiko, dalam budaya organisasi perlu ditekankan, sejauh mana para pegawai dianjurkan untuk dapat bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko.
- 3) Pengarahan, pengarahan dimaksudkan sejauh mana suatu organisasi dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi, misi dan tujuan organisasi.
- 4) Integrasi, integrasi dimaksudkan sejauh mana suatu organisasi dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.
- 5) Dukungan Manajemen, dukungan manajemen dimaksudkan sejauh mana para manajer dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan.
- 6) Alat Kontrol, alat kontrol yang dapat dipakai adalah peraturan-peraturan atau norma-norma yang berlaku dalam suatu organisasi.
- 7) Identitas, identitas dimaksudkan sejauh mana para pegawai dalam suatu organisasi dapat mengidentifikasikan dirinya sebagai satu kesatuan dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu.
- 8) Sistem Imbalan, sistem imbalan dimaksudkan sejauh mana alokasi imbalan (seperti kenaikan gaji, promosi dan

sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja pegawai, bukan senioritas atau pilih kasih.

9) Toleransi Terhadap Konflik, sejauh mana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka.

10) Pola Komunikasi, sejauh mana komunikasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal.

#### c. Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Robbins dalam Badu & Djafri (2017:114) menjelaskan fungsi budaya organisasi adalah sebagai berikut :

- 1) Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
- 2) Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
- 3) Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas ketimbang kepentingan pribadi atau individu.
- 4) Budaya merupakan perekat sosial yang mampu menyatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan.
- 5) Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

#### d. Indikator Budaya Organisasi

Menurut Agustin (2020:10) menjelaskan sistim nilai budaya organisasi dibangun oleh tujuh indikator sebagai intisari (*essence*) dari budaya organisasi, yaitu:

- 1) Inovasi dan pengambilan risiko. Karakter ini dapat mendorong para anggota organisasi untuk berlaku inovatif dan berani mengambil risiko.
- 2) Perhatian pada detail. Karakter ini mendorong anggota organisasi berperilaku cermat dan bersifat analitis.
- 3) Orientasi pada hasil. Karakter ini mendorong setiap anggota organisasi untuk memperhitungkan setiap keputusan yang diambil.
- 4) Orientasi pada individu. Sejauh mana keputusan manajemen dalam mempertimbangkan efeknya pada orang-orang dalam organisasi tersebut.
- 5) Orientasi pada tim. Sejauh mana aktivitas pekerjaan diorganisasikan dalam kelompok bukan secara individu.
- 6) Keagresifan. Sejauh mana tuntutan terhadap orang-orang agar berlaku agresif dan kompetitif dalam mencapai tujuan dan tidak bersikap santai.
- 7) Kemantapan organisasi. Sejauh mana penekanan aktivitas organisasi menekankan status quo (keadaan sekarang atau keadaan sebelumnya) dari pada pertumbuhan.

#### 2.2.4. Motivasi Kerja

Adanya motivasi setiap individu dalam organisasi dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. Sehingga seorang pemimpin dalam organisasi dapat merealisasikan kerja dan upaya yang maksimal melalui bawahan yang mempunyai semangat serta motivasi yang tinggi. Berikut dijelaskan motivasi kerja.

##### a. Definisi

Setiap organisasi tentunya memiliki sebuah tujuan. Dalam pencapaian tujuan tersebut diperlukan sumber daya manusia yang memiliki motivasi tinggi. Motivasi merupakan hal yang penting untuk membuat seseorang karyawan melakukan sesuatu untuk organisasi mereka yaitu bertahan, dan berjuang untuk mencapai tujuan. Tujuan organisasi akan sulit tercapai apabila karyawannya tidak bersemangat dalam menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk mencapai tujuan tersebut, tidak hanya dengan memperoleh karyawan yang dianggap paling kompeten, akan tetapi tidak kalah pentingnya dengan secara terus menerus pimpinan memberi motivasi dan menciptakan lingkungan kerja yang dapat meningkatkan semangat dalam menjalankan tugas-tugasnya di organisasi.

Badu & Djafri (2017:83) menjelaskan istilah motivasi (*motivation*) merupakan istilah serapan dari bahasa latin "*movere*", yang secara haraiah berarti "menggerakkan" (*to move*). Menurut

Malthis dalam Hasnawati et al. (2021:8) menjelaskan motivasi adalah keinginan dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak. Biasanya orang bertindak karena suatu alasan untuk mencapai tujuan. Memahami motivasi sangatlah penting karena kinerja, reaksi terhadap kompensasi dan persoalan sumber daya manusia yang lain dipengaruhi dan mempengaruhi motivasi. Sedangkan Agustin (2020:11) menjelaskan motivasi adalah aktivitas perilaku yang bekerja dalam usaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diinginkan.

Menurut RA. Supriyono dalam Badu & Djafri (2017:84) menjelaskan motivasi sebagai “kemampuan untuk berbuat” sesuatu sedangkan motif adalah “kebutuhan, keinginan, dorongan untuk berbuat sesuatu”. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi, di antaranya stimuli kekuatan dan aspek intrinsik seorang individu. Hal ini tidak menutup kemungkinan bahwa stimuli eksternal dapat mempengaruhi motivasi, hanya saja motivasi adalah cerminan dari reaksi seseorang terhadap suatu stimuli.

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan di atas dapat disimpulkan motivasi merupakan sebuah aktifitas atau keinginan untuk bertindak sesuai dengan kemauan. Aktifitas ini berasal dari kemauan dan tujuan yang mempunyai kesamaan dan harapan yang sama.

## b. Konsep Motivasi

Kajian kepustakaan mengenai motivasi internal oleh Frantz dalam Badu & Djafri (2017:84) menemukan beberapa unsur dari motivasi seperti yang disebutkan di bawah ini:

- 1) Kajian produktiitas
- 2) Alokasi sumber daya
- 3) Faktor pendekatan manajemen

Sedangkan dari sudut pandang ekonomi terdapat empat unsur kunci yang merupakan konsep usaha di tempat kerja, antara lain :

- 1) Aktivitas (A) yang merupakan pekerjaan seseorang
- 2) Kecepatan (K) melakukan aktivitas
- 3) Presisi (P) melakukan pekerjaan yang berkualitas
- 4) Pola waktu (W) atau ritme melakukan pekerjaan.

## c. Faktor-Faktor Motivasi

Motivasi sebagai proses psikologi dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor tersebut dapat dibedakan atas faktor ekstern dan intern yang berasal dari karyawan :

### 1) Faktor Intern

Faktor intern yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi terhadap seseorang antara lain:

#### a) Keinginan untuk dapat hidup.

Keinginan untuk dapat hidup meliputi kebutuhan untuk:

- Memperoleh kompensasi yang layak.

- Pekerjaan yang tetap walaupun penghasilan tidak begitu memadai.
- Kondisi kerja yang aman dan nyaman.

b) Keinginan untuk dapat memiliki.

Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk melakukan pekerjaan, contoh: keinginan untuk memiliki sepeda motor dapat mendorong seseorang untuk melakukan pekerjaan.

c) Keinginan untuk memperoleh penghargaan.

Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orangtua, untuk memperoleh status sosial yang tinggi orang mau mengeluarkan uangnya, untuk memperoleh uang itupun harus bekerja keras.

d) Keinginan untuk memperoleh pengakuan.

Keinginan untuk memperoleh pengakuan itu dapat meliputi hal-hal:

- Adanya penghargaan terhadap prestasi
- Adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak
- Pimpinan yang adil dan bijaksana
- Perusahaan tempat kerja dihargai oleh masyarakat

e) Keinginan untuk berkuasa.

Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja. Apalagi keinginan berkuasa atau menjadi pimpinan dalam arti positif, yaitu keinginan untuk menjadi kepala.

2) Faktor Ekstern

Faktor ekstern tidak kalah peranannya dalam melemahkan motivasi kerja seseorang. Faktor-faktor ekstern itu:

a) Kondisi lingkungan kerja

Lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan.

b) Kompensasi yang memadai

Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi para karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya.

c) Supervisi yang baik

Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, bimbingan kerja karyawan, agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan.

d) Adanya jaminan pekerjaan

Mereka bekerja bukan hanya hari ini saja, tetapi mereka berharap akan bekerja sampai tua cukup dalam satu perusahaan saja.

e) Status dan tanggung jawab

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja, dengan menduduki jabatan orang merasa dirinya akan dipercaya dan diberi tanggung jawab dan wewenang yang besar dalam melakukan hal itu, jadi status dan kedudukan merupakan dorongan untuk memenuhi kebutuhan *sense of achievement* dalam tugas sehari-hari.

f) Peraturan yang fleksibel

Peraturan bersifat melindungi dan memberikan motivasi para karyawan untuk bekerja lebih baik. Semua peraturan yang berlaku dalam perusahaan itu perlu diinformasikan se jelas-jelasnya kepada karyawan.

d. Indikator Motivasi

Handayani et al. (2019:75) menjelaskan bahwa ada 3 hal yang dapat memotivasi seseorang diantaranya yaitu:

- 1) Kebutuhan akan prestasi (*Need for Achievement*), merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat bekerja seseorang, karena itu kebutuhan akan prestasi akan mendorong seseorang.
- 2) Kebutuhan akan afiliasi (*Need for Affiliation*), kebutuhan akan afiliasi menjadi daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang. Oleh karena itu, kebutuhan akan afiliasi yang merangsang gairah bekerja pegawai.

- 3) Kebutuhan akan kekuasaan (*Need for Power*), merangsang dan memotivasi gairah kerja pegawai serta mengarahkan semua kemampuannya demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik. Ego manusia ingin lebih berkuasa dari manusia lainnya akan menimbulkan persaingan. Persaingan ditumbuhkan secara sehat oleh manajer dalam memotivasi bawahannya, supaya mereka termotivasi untuk bekerja giat.

#### 2.2.5. Kinerja

Untuk mencapai tujuannya, sebuah organisasi wajib memiliki kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) yang efektif dan efisien karena kinerja organisasi merupakan akumulasi kinerja individu dan kelompok. Dengan demikian, manajemen kinerja tidak hanya bermanfaat bagi organisasi, tapi juga bermanfaat bagi manajer serta individu. Berikut dijelaskan mengenai kinerja.

##### a. Definisi

Pegawai Negeri Sipil (PNS) berkedudukan sebagai unsur aparatur negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil, dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan dan pembangunan. Menurut Pasal 1 (a) Undang-Undang No. 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, yang dimaksudkan "Pegawai Negeri" adalah mereka yang setelah memenuhi syarat syarat yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku,

diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas dalam sesuatu jabatan negeri atau disertai tugas dengan negara lainnya yang ditetapkan berdasarkan sesuatu peraturan perundang-undangan dan digaji menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Kinerja Aparatur Sipil Negara atau selanjutnya disingkat ASN merupakan ukuran sejauh mana ASN tersebut dapat melaksanakan tugas dengan baik dalam arti pelaksanaan tersebut sesuai dengan rencana, sehingga diperoleh hasil yang memuaskan. Untuk tercapainya Kinerja ASN dengan baik, maka dituntut untuk memiliki sumberdaya manusia yang berkualitas yang mampu melaksanakan tugas sebagai aparatur pemerintah sesuai dengan tugas yang dibebankan. (Faridl et al., 2019)

Penilaian Kinerja ASN dengan pertimbangan untuk melaksanakan ketentuan Pasal 78 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2019 diterbitkan sebagai upaya untuk Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil. Peraturan pemerintah ini dipergunakan untuk penilaian Kinerja ASN untuk menjamin objektivitas pembinaan ASN yang didasarkan pada sistem karier sistem dan prestasi. Pelaksanaan penilaian dilakukan melalui perencanaan kinerja individu dan tingkat unit atau organisasi, dengan memperhatikan capaian, target, manfaat, dan hasil yang

dicapai, serta perilaku ASN. Prinsip objektif dilakukan untuk penilaian Kinerja PNS secara terukur, partisipatif, akuntabel dan transparan. Penilaian Kinerja pegawai negeri sipil dilaksanakan dalam suatu sistem manajemen kinerja ASN yang terdiri atas perencanaan kinerja, pemantauan kinerja, pembinaan kinerja, pelaksanaan, penilaian kinerja tindak lanjut dan Sistem Informasi Kinerja ASN. Dengan adanya undang-undang ini, penilaian kinerja pegawai nantinya tidak berpatokan pada daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan (DP3), tetapi lebih ditekankan pada sasaran kinerja pegawai (SKP). Undang-undang ASN dibuat agar lebih meningkatkan kinerja pegawai. Metode penilaian dengan cara ini dianggap bias lebih mengintensivkan kinerja ASN, karena merupakan penggabungan antara penilaian SKP dengan perilaku kerja. Untuk bobot penilaian sendiri dari SKP sebesar 60 persen dan perilaku kerja sebesar 40 persen. (Haeruman, 2021)

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil yang diperoleh oleh seseorang yang bersifat *provit oriented* dan *non provit oriented* serta dipengaruhi oleh kompetensi individu, dukungan organisasi dan dukungan manajemen.

#### b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Prawiroesentono dalam Setiana & Dewi (2022:16) menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

- 1) Efektivitas dan efisiensi

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, maka kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien. Sebaliknya, apabila akibat yang dicari-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien.

2) Otoritas (wewenang)

Otoritas adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan sesuatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya.

3) Disiplin

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku.

4) Inisiatif

Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

Sedangkan Enny (2019:115) menjelaskan faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja sebagai berikut :

- 1) Kemampuan dan keahlian, merupakan kemampuan atau *skill* yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memilih kemampuan dan keahlian maka akan dapat

menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan.

- 2) Pengetahuan, adalah pengetahuan tentang pekerjaan, seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya.
- 3) Rancangan kerja, artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan lancar. Pada dasarnya rancangan pekerjaan digunakan untuk memudahkan karyawan dalam melakukan pekerjaannya.
- 4) Kepribadian, yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya.
- 5) Motivasi kerja, merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari perusahaan dan dari dalam dirinya sendiri maka karyawan akan terdorong untuk melakukan suatu pekerjaannya dengan baik.
- 6) Kepemimpinan, merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

- 7) Gaya kepemimpinan, merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memrintahkan bawahannya. Dalam praktiknya gaya kepemimpinan ini dapat diterapkan sesuai dengan kondisi organisasinya.
- 8) Budaya organisasi, merupakan kebiasaan atau norma – norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan, ini mengatur hal – hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan atau organisasi.
- 9) Kepuasan kerja, merupakan perasaan senang atau gembira atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Demikian pula jika seseorang tidak senang atau gembira dan tidak suka atas pekerjaannya, maka akan ikut memengaruhi hasil kerja karyawan. Jadi dengan demikian kepuasan kerja dapat memengaruhi kinerja.
- 10) Lingkungan kerja, merupakan suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.
- 11) Loyalitas, merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan dengan terus bekerja dengan sungguh-sungguh sekalipun perusahaannya dalam kondisi yang kurang baik.

- 12) Komitmen, merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja. Komitmen juga diartikan kepatuhan karyawan kepada janji-janji yang telah dibuatnya.
- 13) Disiplin kerja, merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, seperti masuk kerja dengan tepat waktu.

c. Karakteristik Kinerja

Menurut Mangkunegara dalam Setiana & Dewi (2022:17), Karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah:

- 1) Memiliki tanggungjawab pribadi yang tinggi.
- 2) Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.
- 3) Memiliki tujuan yang realistis.
- 4) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.
- 5) Memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
- 6) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

d. Indikator Kinerja

Dalam setiap organisasi, penilaian kerja merupakan suatu mekanisme yang sangat penting bagi setiap manajemen dalam

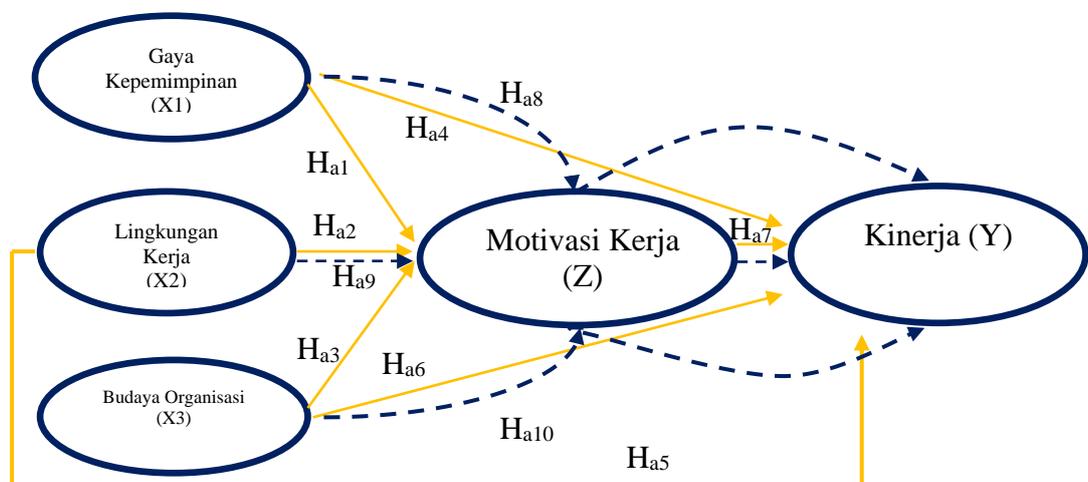
menjelaskan tujuan standar kinerja dan motivasi kerja setiap individu di waktu berikutnya. Adapun indikator kinerja yang digunakan menurut Agustin (2020:10), sebagai berikut:

- 1) Penilaian kerja, yaitu salah satu tugas penting untuk dilakukan oleh seorang atasan,
- 2) Kualitas pekerjaan, yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat dan kesesuaiannya,
- 3) Pengetahuan kerja, yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya,
- 4) Kreativitas, yaitu keaslian gagasan yang dimunculkan dan tindakan untuk menyelesaikan persoalan yang timbul,
- 5) Kooperatif, yaitu kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain,
- 6) Keteguhan, yaitu kehadiran dan ketuntasan dalam bekerja,
- 7) Inisiatif, yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan memperbesar rasa tanggung jawabnya,
- 8) Kualitas pribadi, yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal keramahtamahannya.

### **2.3. Kerangka Konseptual**

Berdasarkan fenomena yang ada, telah ditunjukkan bahwa fenomena yang terjadi adalah ada beberapa unit kerja lain yang meminta bantuan Bagian Umum untuk memfasilitasi kegiatan tersebut menyebabkan pekerjaan

yang ditanggung Bagian Umum menjadi bertambah. Hal ini berdampak terhadap pegawai yang ada di Bagian Umum dimana pelaksanaan pekerjaan menjadi terkendala. Tidak adanya motivasi baik dari antar pegawai maupun gaya kepemimpinan yang mengakibatkan sikap atau perilaku pegawai menjadi menurun. Serta pelaksanaan kerja yang dilakukan oleh pegawai karena terpaksa tersebut menjadikan lingkungan kerja yang tidak memungkinkan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Selain itu pelaksanaan kerja tersebut menjadikan budaya kerja baru yang diakibatkan tidak adanya campur tangan pimpinan untuk mensupport pegawai yang ada di Bagian Umum. Hal inilah yang memicu pelaksanaan pekerjaan terhambat.



Gambar 2.1. Kerangka Konseptual

Keterangan:

- = garis pengaruh langsung
- - - → = garis pengaruh tidak langsung

Dari penelitian terdahulu, setiap hipotesis dijabarkan sebagai berikut:

H<sub>a1</sub> : Lamere et al. (2021) dan Agustin (2020)

H<sub>a2</sub> : Caksana (2019)

H<sub>a3</sub> : Agustin (2020) dan Pane (2019)

H<sub>a4</sub> : Handayani et al. (2019) dan Bukit et al. (2019)

H<sub>a5</sub> : Pane (2019) dan Josephine & Harjanti (2017)

H<sub>a6</sub> : Pane (2019) dan Agustin (2020)

H<sub>a7</sub> : Dewi (2019) dan Bukit et al. (2019)

H<sub>a8</sub> : Mariati et al. (2022)

H<sub>a9</sub> : Pane (2019)

H<sub>a10</sub> : Al-Ayyubi (2019), Pane (2019) dan Agustin (2020)

#### **2.4. Hipotesis**

Hipotesis sangat penting dalam penelitian, khususnya penelitian kuantitatif untuk membantu dan menuntun dalam memahami kejadian dan peristiwa yang akan diteliti. Hipotesis yang disusun secara benar, berlandaskan teori yang ada akan “membimbing” penelitian menjadi lebih terarah dan terfokus, baik ditinjau dari informasi yang akan dikumpulkan maupun teknik analisis yang akan digunakan dalam pengolahan data. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis merupakan suatu kesimpulan sementara yang belum final; suatu jawaban sementara; suatu dugaan sementara; yang merupakan konstruk peneliti terhadap masalah penelitian, yang menyatakan hubungan antara dua atau lebih variabel. Dengan kata lain, hipotesis merupakan proposisi tentatif tentang hubungan antara dua variabel atau lebih. (Nurdin & Haartati, 2019).

a. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi kerja Pegawai Pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Lumajang.

Berdasarkan dari kerangka konseptual yang telah peneliti rancang, terdapat variabel Gaya Kepemimpinan. Kajian teori yang dilakukan pada penelitian ini memaparkan definisi menurut Robbins dalam Palinggi & Mawardi (2019:4) menegaskan bahwa kepemimpinan secara luas dapat diartikan sebagai kemampuan dalam mempengaruhi kelompok untuk tercapainya suatu tujuan. Gaya Kepemimpinan juga memberikan pengaruh terhadap motivasi seperti yang telah dilakukan oleh Lamere et al. (2021) dan Agustin (2020). Berdasarkan hal tersebut maka perlu untuk dirumuskan hipotesis pada penelitian ini sebagai berikut.

H<sub>a1</sub>: Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja Pegawai

b. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi kerja Pegawai Pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Lumajang.

Berdasarkan dari kerangka konseptual yang telah peneliti rancang, terdapat variabel Lingkungan Kerja. Nitisemito dalam Enny (2019:56) mengatakan bahwa yang dimaksud dengan lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Menurut Caksana (2019) menjelaskan bahwa ada pengaruh secara langsung lingkungan kerja

terhadap motivasi kerja. Berdasarkan hal tersebut maka perlu untuk dirumuskan hipotesis pada penelitian ini sebagai berikut.

H<sub>a2</sub>: Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja Pegawai

- c. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi kerja Pegawai Pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Lumajang.

Berdasarkan dari kerangka konseptual yang telah peneliti rancang, terdapat variabel Budaya Kerja. Menurut Cushway dan Lodge dalam Badu & Djafri (2017:110) menjelaskan budaya organisasi merupakan sistem nilai organisasi dan akan mempengaruhi cara pekerjaan dilakukan dan cara para karyawan berperilaku. Agustin (2020) juga menjelaskan bahwa ada pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi pegawai. Hal ini sejalan dengan Pane (2019) yang menyebutkan bahwa ada pengaruh dari budaya organisasi terhadap motivasi kerja. Berdasarkan hal tersebut maka perlu untuk dirumuskan hipotesis pada penelitian ini sebagai berikut.

H<sub>a3</sub>: Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja Pegawai

- d. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Lumajang.

Berdasarkan dari kerangka konseptual yang telah peneliti rancang, terdapat variabel Gaya Kepemimpinan. Kajian teori yang dilakukan pada penelitian ini memaparkan definisi Menurut Robbins dalam Palinggi & Mawardi (2019:4) menegaskan bahwa kepemimpinan secara luas dapat

diartikan sebagai kemampuan dalam mempengaruhi kelompok untuk tercapainya suatu tujuan. Handayani et al. (2019) dan Bukit et al. (2019) mengemukakan bahwa ada pengaruh secara langsung dari Gaya Kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hal tersebut maka perlu untuk dirumuskan hipotesis pada penelitian ini sebagai berikut.

H<sub>a4</sub>: Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

e. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Lumajang.

Berdasarkan dari kerangka konseptual yang telah peneliti rancang, terdapat variabel Lingkungan Kerja. Nitisemito dalam Enny (2019:56) mengatakan bahwa yang dimaksud dengan lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Pane (2019) menjelaskan bahwa ada pengaruh dari lingkungan kerja terhadap kinerja. Hal ini juga didukung oleh Josephine & Harjanti (2017) yang menjelaskan bahwa ada pengaruh yang jelas dari lingkungan kerja terhadap kinerja. Berdasarkan hal tersebut maka perlu untuk dirumuskan hipotesis pada penelitian ini sebagai berikut.

H<sub>a5</sub>: Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

f. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Lumajang.

Berdasarkan dari kerangka konseptual yang telah peneliti rancang, terdapat variabel Budaya Kerja. Menurut Cushway dan Lodge dalam Badu & Djafri (2017:110) menjelaskan budaya organisasi merupakan sistem nilai organisasi dan akan mempengaruhi cara pekerjaan dilakukan dan cara para karyawan berperilaku. Hasil penelitian oleh Pane (2019) dan Agustin (2020) yang menjelaskan ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hal tersebut maka perlu untuk dirumuskan hipotesis pada penelitian ini sebagai berikut.

- H<sub>a6</sub>: Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai
- g. Pengaruh antara Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Lumajang.

Berdasarkan dari kerangka konseptual yang telah peneliti rancang, terdapat variabel Motivasi Kerja. Malthis dalam Hasnawati et al. (2021:8) menjelaskan motivasi adalah keinginan dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak. Biasanya orang bertindak karena suatu alasan untuk mencapai tujuan. Peneliti Dewi (2019) dan Bukit et al. (2019) menjelaskan ada pengaruh dari motivasi terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hal tersebut maka perlu untuk dirumuskan hipotesis pada penelitian ini sebagai berikut.

- H<sub>a7</sub>: Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai
- h. Peran Motivasi Kerja Pegawai dalam memediasi Pengaruh antara Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Lumajang.

Berdasarkan dari kerangka konseptual yang telah peneliti rancang, terdapat variabel Gaya Kepemimpinan. Kajian teori yang dilakukan pada penelitian ini memaparkan definisi Menurut Robbins dalam Palinggi & Mawardi (2019:4) menegaskan bahwa kepemimpinan secara luas dapat diartikan sebagai kemampuan dalam mempengaruhi kelompok untuk tercapainya suatu tujuan. Mariati et al. (2022) menjelaskan bahwa ada peran mediasi dari variabel motivasi terhadap pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hal tersebut maka perlu untuk dirumuskan hipotesis pada penelitian ini sebagai berikut.

H<sub>as</sub>: Motivasi Kerja Pegawai berperan dalam memediasi pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

- i. Peran Motivasi Kerja Pegawai dalam memediasi Pengaruh antara Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Lumajang.

Berdasarkan dari kerangka konseptual yang telah peneliti rancang, terdapat variabel Lingkungan Kerja. Nitisemito dalam Enny (2019:56) mengatakan bahwa yang dimaksud dengan lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Pane (2019) menjelaskan bahwa ada peran mediasi dari variabel motivasi terhadap pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hal tersebut maka perlu untuk dirumuskan hipotesis pada penelitian ini sebagai berikut.

H<sub>a9</sub>: Motivasi Kerja Pegawai berperan dalam memediasi pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

- j. Peran Motivasi Kerja Pegawai dalam memediasi Pengaruh antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Lumajang.

Berdasarkan dari kerangka konseptual yang telah peneliti rancang, terdapat variabel Budaya Kerja. Menurut Cushway dan Lodge dalam Badu & Djafri (2017:110) menjelaskan budaya organisasi merupakan sistem nilai organisasi dan akan mempengaruhi cara pekerjaan dilakukan dan cara para karyawan berperilaku. Hasil penelitian oleh Pane (2019) dan Agustin (2020) menjelaskan ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hal tersebut maka perlu untuk dirumuskan hipotesis pada penelitian ini sebagai berikut.

H<sub>a10</sub>: Motivasi Kerja Pegawai berperan dalam memediasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Tempat/Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Lumajang. Pemilihan tempat dilakukan peneliti karena tempat penelitian memenuhi kriteria penelitian dan ditemukan fenomena yang sesuai dengan peneliti jelaskan di lapangan serta merupakan tempat peneliti bekerja. Selain itu, peneliti menentukan waktu penelitian adalah di jam kerja selama 07.30 – 15.30 selama 10 hari atau 2 minggu dimana hal ini sesuai dengan jam kerja di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Lumajang.

#### **3.2 Populasi, Sampel dan Sampling**

Pada sub bab ini, pada penelitian ini akan menjelaskan mengenai populasi dan sampel dari penelitian ini dimana populasi digunakan untuk membatasi wilayah penelitian sedangkan sampel penelitian digunakan untuk memilih responden yang akan diambil datanya sebagai bahan olah penelitian. Menurut Bailey dalam (Priyono, 2008) salah satu konsep yang berhubungan erat dengan sampel adalah populasi. Populasi adalah keseluruhan gejala/satuan yang ingin diteliti. Sementara itu, sampel merupakan bagian dari populasi yang ingin diteliti. Oleh karena itu, sampel harus dilihat sebagai suatu pendugaan terhadap populasi dan bukan populasi itu sendiri.

a. Populasi

Berdasarkan pengertian tersebut dapat dikatakan populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Lumajang 76 pegawai.

b. Sampel

Sampel adalah sebagian anggota populasi yang diambil dengan menggunakan teknik pengambilan sampling. Di sini sampel harus benar-benar bisa mencerminkan keadaan populasi, artinya kesimpulan hasil penelitian yang diangkat dari sampel harus merupakan kesimpulan atas populasi (Hardani et al., 2020).

c. Sampling

Menurut Sugiyono (2009: 221) teknik sampling merupakan teknik pengambilan sampel untuk menentukan sampel yang akan digunakan dalam penelitian, terdapat beberapa teknik sampling yang digunakan. Teknik sampling pada dasarnya dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu probability sampling dan nonprobability sampling. Teknik sampling yang digunakan pada penelitian ini menggunakan teknik jenuh. Menurut Sugiyono (2009: 221) menjelaskan Sampling Jenuh adalah teknik pemilihan sampel apabila semua anggota populasi dijadikan sampel. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan Teknik Sampling Jenuh, dimana semua populasi dalam penelitian ini dijadikan sampel. Hal ini dilakukan karena jumlah sampel penelitian kurang dari 100

responden dan menyebabkan peneliti menggunakan seluruh populasi menjadi sampel penelitian.

### **3.3 Jenis Penelitian**

Widagdo et al., (2021:2) menjelaskan penelitian merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data/informasi sebagaimana adanya dan bukan sebagaimana seharusnya dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Jenis penelitian ini dengan menggunakan penelitian kuantitatif, masalah yang diteliti memiliki cakupan yang lebih luas serta variasi yang lebih kompleks dibandingkan dengan penelitian kualitatif. Penelitian kuantitatif lebih sistematis, terencana, terstruktur, jelas dari awal hingga akhir penelitian dan tidak dipengaruhi oleh keadaan yang ada pada lapangan (Hardani et al., 2020). Penelitian kuantitatif menekankan analisisnya pada data-data yang bersifat angka yang nantinya diolah dengan metode statistika untuk interpretasi datanya. Pada dasarnya penelitian kuantitatif dilaksanakan pada penelitian menggunakan alat ukur statistika inferensi (Misalnya: Regresi, Korelasi) untuk pengujian hipotesis. Dalam pengujian hipotesis akan terlihat pengaruh, hubungan, perbedaan yang diperoleh (signifikansi hubungan atau signifikansi perbedaan antar variabel yang diteliti). Penelitian kuantitatif merupakan penelitian sampel besar dan ditentukan metodenya dalam hal menentukan jumlah dan cara penarikan sampel. (Raihan, 2017)

Penelitian kuantitatif didasari oleh falsafah positivisme yaitu ilmu yang dibangun dari empiris, teramati dan terukur, menggunakan logika matematika

membuat generalisasi. Teori kebenaran yang dianut oleh positivisme termasuk teori korespondensi antara pernyataan/verbal dengan realitas empiris/obyeknya. (Raihan, 2017). Tujuan penelitian kuantitatif sendiri untuk menentukan hubungan antar variable dalam sebuah populasi. (Widagdo & Handayani, 2020:27)

### **3.4 Identifikasi Variabel**

Variabel yang akan dianalisis pada penelitian ini dikelompokkan menjadi tiga variabel, yaitu.

#### **3.4.1. *Independent Variable* (Variabel Bebas)**

Varibel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi variabel terikat secara positif maupun negative. Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas. Oleh karena itu tujuan penelitian adalah menjelaskan atau memprediksi variabilitas dari variabel bebas. Variabel bebas sering juga disebut variabel stimulus, *predictor* dan *antecedent*. Variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat) (Barlian, 2016). Pada penelitian ini variabel bebas penelitian terdiri dari:

- 1) Gaya Kepemimpinan
- 2) Lingkungan Kerja
- 3) Budaya Organisasi

#### 3.4.2. *Intervening Variable* (Variabel *Intervening*)

Variabel antara terjadi dan berlangsung sebagai akibat adanya variabel bebas dan merupakan sebab utama terjadinya perubahan pada variabel terikat, namun kadang-kadang hubungan atau pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat bisa secara langsung kalau akibat variabel bebas yang dipilih tidak membutuhkan kegiatan perantara dalam memengaruhi variabel terikat (Nurdin & Haartati, 2019). Pada penelitian ini variabel *Intervening* adalah Motivasi Kerja.

#### 3.4.3. *Dependent Variable* (Variabel Terikat)

Variabel dependen atau terikat sering disebut variabel *output*, kriteria, konsekuen. Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat karena adanya variabel bebas (Barlian, 2016:27). Sedangkan menurut Hardani *et al.* (2020:303) menjelaskan variabel terikat (*Dependent Variable*) adalah variabel yang secara struktur berpikir keilmuan menjadi variabel yang disebabkan oleh adanya perubahan variabel lainnya. Pada penelitian ini variabel terikat adalah Kinerja Pegawai.

### **3.5 Definisi Operasional Variabel Penelitian**

Definisi operasional adalah mendefinisikan variabel secara operasional berdasarkan karakteristik yang diamati yang memungkinkan pada penelitian ini untuk melakukan observasi atau pengukuran secara cermat terhadap suatu objek atau fenomena. Mendefinisikan variabel secara operasional adalah

menggambarkan atau mendeskripsikan variabel penelitian sedemikian rupa, sehingga variabel tersebut bersifat spesifik (tidak beinterpretasi ganda) dan terukur. (Nurdin & Haartati, 2019).

Oleh karena itu penting untuk memberi penjelasan mengenai batasan konsep masing-masing variabel untuk menghindari perbedaan persepsi terhadap variabel tersebut. Penjelasan dari masing-masing variabel untuk menghindari perbedaan persepsi terhadap variabel tersebut. Penjelasan definisi operasional dari masing-masing variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### 3.5.1. Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ )

Kajian teori yang telah dilakukan oleh peneliti menunjukkan definisi menurut Setiana & Dewi (2022:6) menjelaskan bahwa kepemimpinan yaitu suatu cara atau kemampuan yang dimiliki seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya dalam usaha untuk mencapai tujuan. Berdasarkan hal tersebut peneliti menjabarkan indikator penelitian yang telah disesuaikan dengan kondisi di lapangan sebagai berikut:

##### a. Keputusan Dibuat Bersama ( $X_{11}$ )

Yaitu pemimpin yang menyelesaikan masalah dengan diskusi bersama pegawai yang ada dan memenuhi kriteria tertentu. Menyesuaikan dengan fenomena yang ada dilapangan, pernyataan pada instrumen penelitian berupa “Pimpinan meminta solusi terhadap permasalahan yang ada”.

b. Menghargai Potensi setiap bawahannya ( $X_{12}$ )

Pimpinan yang memberikan apresiasi terhadap bawahannya yang mampu menyelesaikan tugas dengan baik. Menyesuaikan dengan fenomena yang ada di lapangan, pernyataan pada instrumen penelitian berupa “Pimpinan memberikan *reward* setelah selesai melakukan tugas yang baik”.

c. Mendengar kritik, saran/pendapat dari bawahan ( $X_{13}$ )

Merupakan pimpinan yang mendengarkan dan menerima saran/pendapat dari bawahannya. Menyesuaikan dengan fenomena yang ada dilapangan, pernyataan pada instrumen penelitian berupa “Pimpinan menerima kritik dan saran untuk menjadi lebih baik lagi”.

d. Melakukan kerjasama dengan bawahannya ( $X_{14}$ )

Menyesuaikan dengan fenomena yang ada dilapangan, pernyataan pada instrumen penelitian berupa “Pimpinan selalu bekerja bersama dengan bawahannya untuk menyelesaikan pekerjaan”.

3.5.2. Lingkungan Kerja ( $X_2$ )

Kajian teori yang telah dilakukan oleh peneliti menunjukkan definisi menurut Nitisemito dalam Enny (2019:56) mengatakan bahwa yang dimaksud dengan lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Berdasarkan hal tersebut

peneliti menjabarkan indikator penelitian yang digunakan dengan disesuaikan fenomena yang ada sebagai berikut:

a. Kenyamanan ( $X_{21}$ )

Lingkungan Kerja memberikan kesan nyaman terhadap pegawai. Menyesuaikan dengan fenomena yang ada dilapangan, pernyataan pada instrumen penelitian berupa “Lingkungan Kerja saya memberikan kenyamanan untuk bekerja”

b. Kebersihan ( $X_{22}$ )

Artinya Lingkungan Kerja selalu terjaga kebersihannya. Menyesuaikan dengan fenomena yang ada dilapangan, pernyataan pada instrumen penelitian berupa “Lingkungan Kerja saya terlihat bersih dan rapi ketika saya datang bekerja”

c. Hubungan antara atasan dan bawahan ( $X_{23}$ )

Hubungan yang terjadi akibat adanya sering berkomunikasi antara pimpinan dan bawahan. Menyesuaikan dengan fenomena yang ada dilapangan, pernyataan pada instrumen penelitian berupa “Pimpinan saya selalu bersosialisasi dengan pegawai”

d. Hubungan antara sesama pegawai ( $X_{24}$ )

Hubungan yang terjadi akibat komunikasi antar pegawai di tempat kerja Menyesuaikan dengan fenomena yang ada dilapangan, pernyataan pada instrumen penelitian berupa “Teman kerja saya selalu membantu pekerjaan saya”.

### 3.5.3. Budaya Organisasi ( $X_3$ )

Kajian teori yang telah dilakukan oleh peneliti menunjukkan definisi menurut Cushway dan Lodge dalam Badu & Djafri (2017:110) menjelaskan budaya organisasi merupakan sistem nilai organisasi dan akan mempengaruhi cara pekerjaan dilakukan dan cara para karyawan berperilaku. Berdasarkan hal tersebut peneliti menjabarkan indikator penelitian sebagai berikut.

#### a. Orientasi pada hasil ( $X_{31}$ )

Karakter ini mendorong setiap anggota organisasi untuk memperhitungkan setiap keputusan yang diambil. Menyesuaikan dengan fenomena yang ada dilapangan, pernyataan pada instrumen penelitian berupa “Penilaian yang dilakukan di tempat kerja saya dilihat berdasarkan hasil kerja”

#### b. Orientasi pada tim ( $X_{32}$ )

Sejauh mana aktivitas pekerjaan diorganisasikan dalam kelompok bukan secara individu. Menyesuaikan dengan fenomena yang ada dilapangan, pernyataan pada instrumen penelitian berupa “di tempat kerja saya selalu dibentuk kelompok untuk melaksanakan pekerjaan”

#### c. Perhatian pada detail ( $X_{33}$ )

Karakter ini mendorong anggota organisasi berperilaku cermat dan bersifat analitis. Menyesuaikan dengan fenomena yang ada dilapangan, pernyataan pada instrumen penelitian berupa “karena

bagian umum merupakan pelayanan pimpinan, maka saya dituntut untuk lebih baik dalam detail pelayanan”

d. Kemantapan organisasi (X<sub>34</sub>)

Sejauh mana penekanan aktivitas organisasi menekankan status quo (keadaan sekarang atau keadaan sebelumnya) daripada pertumbuhan. Menyesuaikan dengan fenomena yang ada dilapangan, pernyataan pada instrumen penelitian berupa “bagian umum selalu melakukan tugas pelayanan pimpinan”

3.5.4. Kinerja Pegawai (Y)

Kajian teori yang telah dilakukan oleh peneliti menunjukkan definisi menurut Setiana & Dewi (2022:15) menjelaskan kinerja adalah hasil yang diperoleh seseorang yang bersifat *provit oriented* dan *non provit oriented* yang dihasilkan selama 1 periode waktu sesuai tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Berdasarkan hal tersebut peneliti menjabarkan indikator penelitian yang telah disesuaikan dengan tempat penelitian sebagai berikut:

a. Kooperatif

Yaitu kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain. Menyesuaikan dengan fenomena yang ada dilapangan, pernyataan pada instrumen penelitian berupa “saya selalu bekerja bersama dengan teman kerja lain untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan” .

b. Pengetahuan kerja

Yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya. Menyesuaikan dengan fenomena yang ada dilapangan, pernyataan pada instrumen penelitian berupa “saya mengetahui pekerjaan yang diberikan kepada saya”.

c. Kualitas pekerjaan

Yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat dan kesesuaiannya. Menyesuaikan dengan fenomena yang ada dilapangan, pernyataan pada instrumen penelitian berupa “saya selalu memberikan yang terbaik terhadap pekerjaan yang saya lakukan”.

d. Penilaian kerja

Yaitu salah satu tugas penting untuk dilakukan oleh seorang atasan. Menyesuaikan dengan fenomena yang ada dilapangan, pernyataan pada instrumen penelitian berupa “pekerjaan yang saya lakukan selalu dievaluasi setelah selesai melaksanakan pekerjaan”.

3.5.5. Motivasi Kerja (Z)

Kajian teori yang telah dilakukan oleh peneliti menunjukkan definisi menurut Malthis dalam Hasnawati et al. (2021:8) menjelaskan motivasi adalah keinginan dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak. Berdasarkan hal tersebut peneliti menjabarkan indikator penelitian dengan menyesuaikan dengan tempat penelitian sebagai berikut.

a. Kebutuhan akan prestasi

Merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat bekerja seseorang, karena itu kebutuhan akan prestasi akan mendorong seseorang. Menyesuaikan dengan fenomena yang ada dilapangan, pernyataan pada instrumen penelitian berupa “saya termotivasi dengan pemberian *reward* yang dilakukan oleh Bagian Umum”.

b. Kebutuhan akan afiliasi

Kebutuhan akan afiliasi menjadi daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang. Menyesuaikan dengan fenomena yang ada dilapangan, pernyataan pada instrumen penelitian berupa “saya selalu termotivasi saat bekerja ketika ada teman yang membantu saya”.

c. Kebutuhan akan kekuasaan

Merangsang dan memotivasi gairah kerja pegawai serta mengarahkan semua kemampuannya demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik. Menyesuaikan dengan fenomena yang ada dilapangan, pernyataan pada instrumen penelitian berupa “Saya termotivasi untuk selalu menjadi yang terbaik dalam bekerja”

### 3.6 Metode Pengumpulan Data

Seorang peneliti membutuhkan banyak alat atau teknik pengumpulan data dalam melakukan penelitian. Pengumpulan data merupakan suatu hal yang penting dalam penelitian, karena berbagai cara digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data yang diperlukan dalam penelitiannya. Pengumpulan data dalam penelitian dimaksudkan untuk memperoleh bahan-bahan, keterangan, kenyataan-kenyataan dan informasi yang dapat dipercaya (Barlian, 2016, p. 42). Peneliti menggunakan metode survey atau kuisisioner pada penelitian ini.

Metode penelitian survey merupakan bagian dari penelitian kuantitatif yang data primernya dikumpulkan menggunakan angket atau kuisisioner sebagai instrument penelitiannya. (Widagdo & Handayani, 2020:31) Kuisisioner sering menggunakan daftar periksa (*checklist*) dan skala penilaian. Perangkat ini membantu menyederhanakan dan mengukur perilaku dan sikap responden. Daftar periksa (*checklist*) adalah daftar perilaku, karakteristik, atau entitas lain yang dicari peneliti. Baik peneliti atau peserta survey hanya memeriksa apakah setiap item dalam daftar diamati, hadir atau benar atau sebaliknya (Hardani et al., 2020, p. 406). Pada penelitian ini pembagian kuisisioner akan dilakukan dengan cara membagikan secara langsung kepada responden. Hal ini dilakukan untuk mempermudah dan mempercepat pemenuhan kebutuhan data yang dibutuhkan selain itu secara tidak langsung ada interaksi antara responden dengan peneliti.

Semua data penelitian berskala ordinal sebagai data yang akan diolah selama penelitian. Menurut Sekaran (2006:17), skala ordinal (*ordinal scale*) tidak hanya mengkategorikan variabel-variabel untuk menunjukkan perbedaan di antara berbagai kategori, tetapi juga mengurutkannya ke dalam beberapa cara. Dengan banyaknya variabel untuk berbagai kategori yang digunakan berdasarkan beberapa pilihan.

Pada penelitian ini skala pengukuran yang dipakai berupa skala likert. Teknik ini memungkinkan responden untuk menilai item pada skala lima hingga tujuh poin tergantung pada jumlah perjanjian atau ketidaksepakatan mereka pada item tersebut. Skala Likert terdiri dari serangkaian pernyataan tentang sikap responden terhadap objek yang diteliti (Hardani *et al.*, 2020:390). Pada penelitian ini digunakan skala berikut ini:

- 1 = Sangat Setuju
- 2 = Setuju
- 3 = Ragu
- 4 = Tidak Setuju
- 5 = Sangat Tidak Setuju

### **3.7 Metode Analisis Data**

Pada sub bab ini, pada penelitian ini akan menjelaskan teknik pengolahan data yang akan digunakan pada penelitian ini. Penelitian ini juga menggunakan aplikasi bantu untuk menentukan hasil analisis data berupa

SPSS. Sedangkan teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini diantaranya sebagai berikut:

### 3.7.1. Penentuan nilai masing-masing variabel penelitian

Seperti telah dijelaskan pada sub bab sebelumnya bahwa penelitian ini digunakan skala ordinal. Penerapan penilaiannya merujuk pada skala Likert dalam lima skala nilai untuk mengetahui sikap, pendapat, dan persepsi responden terhadap suatu pernyataan.

Tabel 3.1 Skala Penilaian

No.	Skala	Nilai
1.	Sangat Setuju	5
2.	Setuju	4
3	Ragu	3
4.	Tidak Setuju	2
5.	Sangat Tidak Setuju	1

### 3.7.2. Analisis Deskriptif

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan analisis deskriptif untuk mendapatkan hasil persentase mengenai variabel Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi dengan menggunakan kuesioner sebagai teknik pengumpulan data. Penelitian deskriptif adalah suatu penelitian yang berusaha mendeskripsikan suatu fenomena/peristiwa secara sistematis sesuai dengan apa adanya. (Dantes, 2012:51).

Pengukuran dengan menggunakan kuesioner dilakukan untuk mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai. Pada

kuesioner ini terdapat lima pilihan jawaban yang harus dipilih dan dianggap sesuai menurut responden. Dari jawaban tersebut dapat disusun kriteria penilaian untuk setiap item pernyataan berdasarkan persentase dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Nilai kumulatif adalah jumlah dari setiap pertanyaan yang merupakan jawaban dari 100 – 200 responden, jumlah ini berdasarkan dari hasil perhitungan sampel.
- b. Persentase adalah nilai kumulatif item dibagi dengan nilai frekuensinya dikalikan 100%
- c. Pengambilan nilai yang sering muncul/modus.

### 3.7.3. Uji Instrumen

Untuk mengetahui apakah data yang diperoleh dapat mengukur dan dapat mengungkapkan data variabel yang diteliti secara tepat, maka instrument penelitian ini perlu diuji terlebih dahulu, untuk itu perlu dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas. Jika validitas dan rentabilitas tidak dapat diketahui, maka akan berakibat pada fatalnya dalam memberikan kesimpulan ataupun alasan terhadap hubungan antar variabel. Menurut (Nurdin & Haartati, 2019) menyatakan harus dibedakan antara hasil penelitian yang valid dan reliabel dengan instrument yang valid dan reliabel. Bagaimanapun uji validitas dan reabilitas penting untuk dilakukan.

a. Uji Validitas

Instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid. Artinya instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Meteran yang valid dapat digunakan untuk mengukur panjang dengan teliti, karena memang meteran merupakan alat mengukur panjang (Nurdin & Haartati, 2019). Meteran menjadi tidak valid jika digunakan untuk mengukur berat. Item atau butir pertanyaan dapat dinyatakan valid jika nilai  $r$  (koefisien korelasi antara skor butir pertanyaan dengan total skor)  $>$   $r$  tabel. Oleh karena itu, suatu butir pertanyaan dalam instrumen dapat dikatakan valid jika memiliki hubungan yang signifikan dengan konstruksya (variabel). Selanjutnya pengujian validitas dapat menggunakan rumus uji hubungan dengan Pearson Product Moment untuk menguji butir-butir pertanyaan dengan konstruksya. Pedomannya adalah nilai  $r$  hitung harus lebih besar ( $>$ ) dari nilai  $r$  tabel statistika pada taraf kepercayaan 95% dan  $N$  sebanyak sampel uji. (Hermawan, 2018:109)

$$r_{xy} = \frac{\sum xy}{\sqrt{(\sum x^2) + (\sum y^2)}}$$

Keterangan :

$r_{xy}$  = Nilai korelasi ( $r$  hitung)

$x$  = Butir pertanyaan yang diusulkan

$y$  = Jumlah seluruh nilai dalam butir pertanyaan (konstruk)

#### b. Uji Reliabilitas

Instrumen yang reliabel adalah instrument yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama, akan menghasilkan data yang sama. Instrumen yang reliabel belum tentu valid. Meteran yang putus dibagian ujungnya, bila digunakan berkali-kali akan menghasilkan data yang sama (*reliabel*) tetapi selalu tidak valid. Hal ini disebabkan karena *instrument* (meteran) tersebut rusak Nurdin & Haartati (2019). Pada penelitian ini menggunakan uji reliabilitas dengan metode equivalent dimana uji ini akan dilaksanakan terhadap responden yang berbeda tetapi dengan keadaan dan fenomena yang sama.

Pada penelitian ini menggunakan uji reliabilitas dengan dibantu melalui SPSS dimana uji reliabel yang dipakai adalah uji reliabel Alpha Cronbach's. Menurut Budiastuti & Bandur (2020:211) menjelaskan indeks nilai reliabel sebagai berikut:

- 0 = Tidak memiliki reliabilitas (*no reliability*).
- > 70 = Reliabilitas yang dapat diterima (*Acceptable reliability*);
- > 80 = Reliabilitas yang baik (*good reliability*); dan
- 90 = Reliabilitas yang sangat baik (*excellent reliability*)
- 1 = Reliabilitas sempurna (*perfect reliability*)

#### 3.7.4. Uji Asumsi Klasik

Uji Asumsi Klasik digunakan dalam penelitian ini untuk mengetahui apakah model Regresi Linier Berganda yang digunakan

untuk analisis ini telah memenuhi asumsi klasik dalam arti bahwa model yang digunakan ini tepat dan menghasilkan nilai yang akurat. Uji asumsi klasik pada penelitian ini menggunakan bantuan SPSS dimana kriteria pada Uji asumsi klasik tersebut meliputi:

a. Uji Normalitas Data

Menurut Hermawan (2019) menyatakan uji normalitas merupakan salah satu syarat dalam uji asumsi klasik yang harus dipenuhi untuk menghasilkan kesimpulan yang lebih akurat, khususnya terkait dengan analisis yang bersifat peramalan, misalnya analisis regresi. Uji normalitas ini bertujuan untuk mengetahui distribusi data dalam variabel yang akan digunakan dalam penelitian. Data yang baik dan layak digunakan dalam penelitian adalah data yang memiliki distribusi normal. Penelitian ini, normalitas data dilihat dengan kolmogorov-smirnov test dengan menetapkan derajat keyakinan sebesar 5%. Uji ini dilakukan pada setiap variabel dengan ketentuan bahwa jika secara individual masing-masing variabel memenuhi asumsi normalitas, maka secara simultan variabel-variabel tersebut juga bisa dinyatakan memenuhi asumsi normalitas. Kriteria pengujian dengan melihat besaran kolmogorov-smirnov test adalah sebagai berikut:

- 1). Jika signifikansi  $\geq 0,05$  maka data tersebut berdistribusi normal
- 2). Jika signifikansi  $\leq 0,05$  maka data tersebut tidak berdistribusi normal

#### b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas merupakan alat uji model regresi untuk menemukan adanya korelasi antar *Variable* bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara *Variable* independen. Uji multikolinearitas dapat dilakukan dengan uji regresi, dengan nilai patokan VIF (*Variance Inflation Factor*) dan nilai Tolerance. Kriteria yang digunakan adalah:

- 1) Jika nilai VIF di sekitar angka 1-10, maka dikatakan tidak terdapat masalah multikolinearitas.
- 2) Jika nilai Tolerance  $\geq 0.10$ , maka dikatakan tidak terdapat masalah multikolinieritas. (Perdana, 2016:47)

#### c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heterokedastisitas merupakan alat uji model regresi untuk mengetahui ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lainnya. Jika variancez dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut Homokedastisitas dan jika berbeda disebut Heterokedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homokedastisitas atau tidak terjadi masalah heterokedastisitas(Perdana, 2016:49)

Uji heteroskedastisitas yang digunakan pada penelitian ini menggunakan uji Glejser. Dimana dasar pengambilan keputusannya sebagai berikut:

- 1) Jika nilai signifikansi lebih besar atau sama dengan 0,05 (Sig  $\geq$

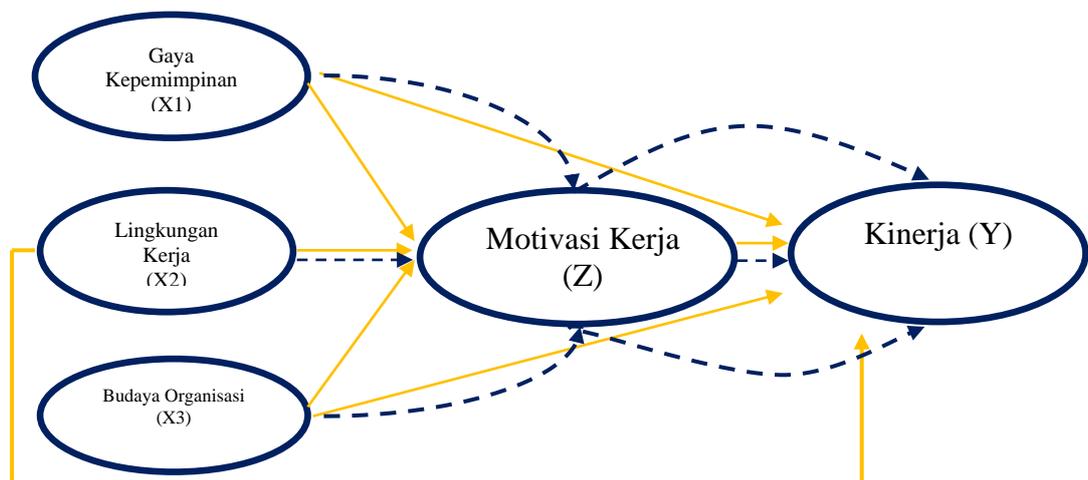
0,05), maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, artinya variabel tidak signifikan.

2) Jika nilai signifikansi lebih kecil atau sama dengan 0,05 ( $\text{Sig} \leq 0,05$ ), maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya signifikan

### 3.7.5. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Untuk mengeksplor hubungan antar variabel digunakan metode analisis jalur (*Path Analysis*). *Path Analysis* digunakan untuk menganalisis pola hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat (endogen). (Riduwan & Kuncoro, 2008:2)

Maka model umum untuk analisis jalur adalah sebagai berikut:



Gambar 3.1 Model Umum Analisa jalur

Model jalur yang digunakan dalam penelitian ini dapat diuraikan dalam persamaan struktural berikut:

$$Z = b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 \quad (1)$$

$$Y = b_4 X_1 + b_5 X_2 + b_6 X_3 + b_7 Z \quad (2)$$

Keterangan:

$X_1$  = Gaya Kepemimpinan

$X_2$  = Lingkungan Kerja

$X_3$  = Budaya Organisasi

$Z$  = Motivasi Kerja

$Y$  = Kinerja Pegawai

$b_1, b_2, b_3, b_4, b_5, b_6, b_7$  = Koefisien jalur

### **Menghitung Jalur**

Perhitungan jalur menjelaskan tentang Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ), Lingkungan Kerja ( $X_2$ ) dan Budaya Organisasi secara langsung maupun tidak langsung terhadap Kinerja Pegawai ( $Z$ ) melalui variabel mediasi yakni Motivasi Kerja ( $Z$ ). Sebelum menghitung jalur, maka sebelumnya masing-masing jalur harus diuji signifikansinya.

#### a. Koefisien Determinasi Total ( $R^2_m$ )

Total keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model diukur dengan menggunakan rumus:

$$R^2 = 1 - (P_{e1})^2 (P_{e2})^2$$

Keterangan :

$R^2$  = Koefisien Determinasi

$P_{e1}$  = Interpretasi terhadap  $R^2$  sama dengan interpretasi koefisien determinasi pada analisis regresi.

### b. Teori Trimming

Model trimming adalah model yang digunakan untuk memperbaiki suatu model struktur analisis jalur dengan cara mengeluarkan dari model variabel eksogen yang koefisien jalurnya tidak signifikan (Kusnendi, dalam Ridwan & Sunarto, 2007:127). Apabila terdapat jalur yang tidak signifikan maka dilakukan *trimming theory* yaitu dengan menghilangkan jalur yang tidak signifikan, kemudian jalur yang baru tersebut kembali dihitung masing-masing koefisien jalurnya (Nurjanah, 2008).

### c. Menghitung Antar Variabel

Dari model yang sesuai, maka dapat diinterpretasikan masing-masing koefisien regresi. Perhitungan pengaruh antar jalur dapat dilihat dari tingkat signifikan tiap variabel *Independent* terhadap variabel dependen sehingga dari perhitungan diperoleh tiga jalur, yaitu pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh total. Pengaruh langsung diperoleh dari perhitungan variabel independen dengan variabel *Intervening* dan pengaruh langsung variabel independen dengan variabel dependen dengan cara melihat nilai koefisiennya. Pengaruh tidak langsung diperoleh dari hasil perkalian nilai koefisien dari variabel independen ke variabel *Intervening* dengan nilai koefisien dari variabel *Intervening* ke variabel dependen. Terakhir adalah pengaruh total yang diperoleh

dari penjumlahan hasil pengaruh tidak langsung dengan nilai koefisien dari variabel *Intervening* ke variabel dependen.

Proses perhitungannya adalah sebagai berikut:

1) Menghitung pengaruh langsung (Direct Effect atau DE)

- a) Pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap Motivasi Kerja ( $Z$ )

$$= DE_{ZX1} = X_1 \rightarrow Z$$

- b) Pengaruh variabel Lingkungan Kerja ( $X_2$ ) terhadap Motivasi Kerja ( $Z$ )

$$= DE_{ZX2} = X_2 \rightarrow Z$$

- c) Pengaruh variabel *Budaya Organisasi* ( $X_3$ ) terhadap Motivasi Kerja ( $Z$ )

$$= DE_{ZX3} = X_3 \rightarrow Z$$

- d) Pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Pegawai ( $Y$ )

$$= DE_{YX1} = X_1 \rightarrow Y$$

- e) Pengaruh variabel Lingkungan Kerja ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Pegawai ( $Y$ )

$$= DE_{YX2} = X_2 \rightarrow Y$$

- f) Pengaruh variabel *Budaya Organisasi* ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Pegawai ( $Y$ )

$$= DE_{YX3} = X_3 \rightarrow Y$$

- g) Pengaruh variabel Motivasi Kerja (Z) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

$$= DE_{ZY} = Y \rightarrow Z$$

2) Menghitung pengaruh tidak langsung (Indirect Effect atau IE)

- a) Pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Pegawai (Y) melalui Motivasi Kerja (Z)

$$= IE_{ZX1} = X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y$$

- b) Pengaruh variabel Lingkungan Kerja ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Pegawai (Y) melalui Motivasi Kerja (Z)

$$= IE_{ZX2} = X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$$

- c) Pengaruh variabel *Budaya Organisasi* ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Pegawai (Y) melalui Motivasi Kerja (Z)

$$= IE_{ZX3} = X_3 \rightarrow Z \rightarrow Y$$

3) Menghitung Pengaruh Total (Total Effect atau TE)

$$Total\ Effect = Direct\ Effect$$

### 3.7.6. Uji Sobel

Menurut Baron dan Kenny dalam (Ghozali, 2011:235) menyatakan suatu variabel dapat dinyatakan sebagai variabel mediasi jika variabel tersebut ikut mempengaruhi hubungan antara variabel predictor dan variabel dependen. Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan uji sobel, dimana prosedur tersebut dikembangkan oleh Sobel pada tahun 1982. Uji sobel ini dilakukan dengan menguji kekuatan pengaruh tidak langsung dari  $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$  ke Y melewati

Z, dimana Z merupakan variabel mediasi. Pengaruh tidak langsung  $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$  ke Y melewati Z dihitung dengan cara mengalikan jalur  $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$  ke Z (dilambangkan dengan  $a_1$ ,  $a_2$  dan  $a_3$ ) dengan jalur Z ke Y (dilambangkan  $b$ ), sehingga dapat dilambangkan dengan ( $a_1b$ ,  $a_2b$  dan  $a_3b$ ). Dari hasil perkalian tersebut, didapat koefisien  $ab$  adalah ( $c - c'$ ), dimana  $c$  merupakan pengaruh  $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$  terhadap Y tanpa mengontrol Z, dan  $c'$  merupakan pengaruh X terhadap Y setelah mengontrol Z. Uji sobel dapat dilakukan dengan cara membandingkan  $t_{hitung}$  dan  $t_{tabel}$ .  $T_{hitung}$  dihitung dengan cara membagi  $ab$  dengan  $S_{ab}$ . *Standard error* koefisien a dan b ditulis dengan  $S_a$  dan  $S_b$ , dan besarnya *standard error* pengaruh tidak langsung adalah  $S_{ab}$ , dimana dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$S_{ab} = \sqrt{b^2 s_a^2 + a^2 s_b^2 + s_a^2 s_b^2}$$

Pengaruh tidak langsung dapat diuji dengan menghitung nilai  $t$  dari koefisien  $ab$  dengan rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{ab}{S_{ab}}$$

Dari perhitungan tersebut, nilai  $t$  hitung akan dibandingkan dengan nilai  $t$  tabel. Jika nilai  $t$  hitung  $>$  nilai  $t$  tabel, maka terjadi pengaruh mediasi. Asumsi uji sobel memerlukan jumlah sampel yang lebih besar, jika jumlah sampel yang digunakan kecil dan tidak banyak, maka uji sobel menjadi kurang konservatif. Pengujian hubungan mediasi dapat dilakukan dengan cara uji sobel dan

*bootstrapping* yang dikembangkan oleh Hayes dan Preacher dalam Pradana (2018) dengan menggunakan SPSS. Untuk melihat pengaruh mediasi dari uji sobel dan *bootstrapping* dapat dilihat dari signifikansi *indirect effect*. Jika signifikansi *indirect effect* lebih kecil dari 0,05, maka terdapat pengaruh tidak langsung dari  $X_1$ ,  $X_2$  maupun  $X_3$  terhadap  $Y$  melewati  $Z$ . Sebaliknya, jika signifikansi *indirect effect* lebih besar dari 0,05, maka tidak terdapat pengaruh tidak langsung dari variabel  $X_1$ ,  $X_2$  maupun  $X_3$  terhadap variabel  $Y$  melewati variabel  $Z$ . Selain melihat nilai signifikansi *indirect effect* dapat dilihat dari  $t_{hitung}$  yang diperoleh.  $T_{hitung}$  dapat diperoleh dari hasil pembagian value *indirect effect* dengan standar error yang lebih besar antara *indirect effect* atau *bootstrap*. Jika  $T_{hitung}$  yang diperoleh lebih besar dari  $t_{tabel}$ , maka variabel  $Z$  mampu memediasi pengaruh tidak langsung antara variabel  $X_1$ ,  $X_2$  maupun  $X_3$  terhadap variabel  $Y$ . Sebaliknya, jika  $t_{hitung}$  lebih kecil dari  $t_{tabel}$ , maka variabel  $Z$  tidak mampu memediasi pengaruh tidak langsung antara variabel  $X_1$ ,  $X_2$  maupun  $X_3$  terhadap variabel  $Y$ .

### 3.7.7. Uji hipotesis

Berdasarkan Gambar 3.2 pada penelitian ini dapat membuat penarikan kesimpulan dari setiap hipotesis dengan catatan sebagai berikut:

a. Hipotesis 1 ( $H_1$ )

( $H_{a1}$ ):  $b_1$  tidak sama dengan 0; artinya ada pengaruh signifikan dari Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja

( $H_{01}$ ):  $b_1 = 0$ ; artinya tidak ada pengaruh signifikan dari Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja.

b. Hipotesis 2 ( $H_2$ )

( $H_{a2}$ ):  $b_2$  tidak sama dengan 0; artinya ada pengaruh signifikan dari Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja

( $H_{02}$ ):  $b_2 = 0$ ; artinya tidak ada pengaruh signifikan dari Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja.

c. Hipotesis 3 ( $H_3$ )

( $H_{a3}$ ):  $b_3$  tidak sama dengan 0; artinya ada pengaruh signifikan dari *Budaya Organisasi* terhadap Motivasi Kerja

( $H_{03}$ ):  $b_3 = 0$ ; artinya tidak ada pengaruh signifikan dari *Budaya Organisasi* terhadap Motivasi Kerja

d. Hipotesis 4 ( $H_4$ )

( $H_{a4}$ ):  $b_4$  tidak sama dengan 0; artinya ada pengaruh signifikan dari Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

( $H_{04}$ ):  $b_4 = 0$ ; artinya tidak ada pengaruh signifikan dari Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

e. Hipotesis 5 ( $H_5$ )

( $H_{a5}$ ):  $b_5$  tidak sama dengan 0; artinya ada pengaruh signifikan dari Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

( $H_{05}$ ):  $b_5 = 0$ ; artinya tidak ada pengaruh signifikan dari Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

f. Hipotesis 6 ( $H_6$ )

( $H_{a6}$ ):  $b_6$  tidak sama dengan 0; artinya ada pengaruh signifikan dari *Budaya Organisasi* terhadap Kinerja Pegawai

( $H_{06}$ ):  $b_6 = 0$ ; artinya tidak ada pengaruh signifikan dari *Budaya Organisasi* terhadap Kinerja Pegawai.

g. Hipotesis 7 ( $H_7$ )

( $H_{a7}$ ):  $b_7$  tidak sama dengan 0; artinya ada pengaruh signifikan dari Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

( $H_{07}$ ):  $b_7 = 0$ ; artinya tidak ada pengaruh signifikan dari Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai.

h. Hipotesis 8 ( $H_8$ )

( $H_{a8}$ ):  $b_8$  tidak sama dengan 0; artinya ada pengaruh signifikan dari Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai dengan mediasi Motivasi Kerja

( $H_{08}$ ):  $b_8 = 0$ ; artinya tidak ada pengaruh signifikan dari Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai dengan mediasi Motivasi Kerja

i. Hipotesis 9 ( $H_9$ )

( $H_{a9}$ ):  $b_9$  tidak sama dengan 0; artinya ada pengaruh signifikan dari Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan mediasi Motivasi Kerja

( $H_{09}$ ):  $b_9 = 0$ ; artinya tidak ada pengaruh signifikan dari Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan mediasi Motivasi Kerja

j. Hipotesis 10 ( $H_{10}$ )

( $H_{a10}$ ):  $b_{10}$  tidak sama dengan 0; artinya ada pengaruh signifikan dari *Budaya Organisasi* terhadap Kinerja Pegawai dengan mediasi Motivasi Kerja

( $H_{010}$ ):  $b_{10} = 0$ ; artinya tidak ada pengaruh signifikan dari *Budaya Organisasi* terhadap Kinerja Pegawai dengan mediasi Motivasi Kerja.

Pengujian hipotesis merupakan proses yang dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh pengaruh variabel *Independent* terhadap variabel *Intervening* serta interaksi keduanya terhadap variabel *Dependent*. Dengan menggunakan analisis jalur, akan dilakukan estimasi pengaruh kausal antar variabel dan kedudukan masing-masing variabel dalam jalur baik secara langsung maupun tidak langsung. Signifikan model tampak berdasarkan koefisien beta ( $\beta$ ) yang signifikan terhadap jalur. Kaidah pengujian signifikan dalam pengujian SPSS adalah:

- a. Jika nilai signifikansi lebih besar atau sama dengan 0,05 ( $\text{Sig} \geq 0,05$ ), maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, artinya variabel tidak signifikan.
- b. Jika nilai signifikansi lebih kecil atau sama dengan 0,05 ( $\text{Sig} \leq 0,05$ ), maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya signifikan.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Hasil Penelitian

Peneliti telah melaksanakan penelitian dengan menyesuaikan dengan metode penelitian yang telah dijabarkan pada bab sebelumnya. Setelah itu, hasil penelitian yang telah dilaksanakan ditunjukkan dan diuraikan pada subbab berikut ini:

##### 4.1.1. Gambaran Umum Profil Responden

Setelah dilaksanakan penelitian, peneliti melakukan pembagian kriteria responden berdasarkan data yang diberikan pada kuisisioner yang menjelaskan beberapa kriteria responden. Beberapa kriteria responden berdasarkan Umur, Jenis Kelamin, Pendidikan, Pekerjaan dan Gaji.

##### a. Berdasarkan Umur Responden

Hasil uji profil responden berdasarkan kuisisioner yang telah dijawab oleh responden sebagai berikut.

Tabel 4.1 Kriteria Responden Menurut Umur

Umur	Jumlah	Presentase
> 50	21	27,63%
> 40	16	21,05%
> 30	22	28,95%
> 20	17	22,37%
<= 20	0	0%
Total	76	100%

Sumber: Hasil Jawaban Responden

Hasil Tabel 4.1 menunjukkan bahwa responden tertinggi pada kisaran umur 30 tahun dimana hasil ini menjelaskan bahwa dominan jumlah pegawai pada kisaran umur lebih dari 30 tahun dan lebih dari 50 tahun. Selain itu, tidak ada pegawai yang berumur kurang dari 20 tahun dengan ditandai jawaban responden sebesar 0.

b. Berdasarkan Jenis Kelamin Responden

Hasil uji profil responden berdasarkan kuisisioner yang telah dijawab oleh responden sebagai berikut.

Tabel 4.2 Kriteria Responden Menurut Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Presentase
Laki-Laki	57	75%
Perempuan	19	25%
Total	76	100%

Sumber: Hasil Jawaban Responden

Hasil tabel 4.2 menunjukkan bahwa responden terbanyak pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Lumajang pada jenis kelamin laki-laki dengan jumlah 57 responden sedangkan pada jenis kelamin perempuan terdapat 19 responden.

c. Berdasarkan Pendidikan Responden

Hasil uji profil responden berdasarkan kuisisioner yang telah dijawab oleh responden sebagai berikut.

Pendidikan	Jumlah	Presentase
S2	1	1,31%
S1/D4	22	28,97%
D3	1	1,31%
SMA	37	48,68%
SMP	11	14,47%
SD	4	5,26%
Total	76	100%

Sumber: Hasil Jawaban Responden

Hasil tabel 4.3 menunjukkan bahwa responden terbanyak pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Lumajang pada pendidikan SMA dengan jumlah 37 responden. Berikutnya pada pendidikan S1 dengan jumlah 22 responden. Kemudian pada pendidikan SMP dengan jumlah 11 responden. Serta pada pendidikan SD dengan jumlah 4 responden. Dan pada pendidikan D3 dan S2 masing-masing terdapat 1 responden.

d. Berdasarkan Pekerjaan Responden

Hasil uji profil responden berdasarkan kuisioner yang telah dijawab oleh responden sebagai berikut.

Pekerjaan	Jumlah	Presentase
PNS	22	28,95%
NON PNS/TKB	54	71,05%
Total	76	100%

Sumber: Hasil Jawaban Responden

Hasil tabel 4.4 menunjukkan bahwa responden terbanyak pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Lumajang pada pekerjaan Non PNS / TKB dengan jumlah 54 responden dan pada pekerjaan PNS dengan jumlah 22 responden.

e. Berdasarkan gaji responden

Hasil uji profil responden berdasarkan kuisioner yang telah dijawab oleh responden sebagai berikut.

Gaji	Jumlah	Presentase
1.000.000 - 2.000.000	54	71,05%
2.000.000 - 3.000.000	6	7,89%
3.000.000 - 4.000.000	13	17,11%
4.000.000 - 5.000.000	2	2,63%
> 5.000.000	1	1,31%
Total	76	100%

Sumber: Hasil Jawaban Responden

Hasil tabel 4.5 menunjukkan bahwa responden terbanyak pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Lumajang pada kriteria Gaji pada 1.000.000 - 2.000.000 dengan jumlah 54 responden. Kemudian pada kriteria Gaji pada 2.000.000 - 3.000.000 dengan jumlah 6 responden. Sedangkan pada kriteria Gaji pada 3.000.000 - 4.000.000 dengan jumlah 13 responden dan pada kriteria Gaji pada 4.000.000-5.000.000 dengan jumlah 2 responden serta pada kriteria Gaji pada > 5.000.000 dengan jumlah 1 responden.

#### 4.1.2. Hasil Uji Deskriptif Penelitian

Hasil uji deskriptif penelitian merupakan rekap dari hasil jawaban kuisioner responden berdasarkan variabel penelitian. Berikut hasil uji deskripti penelitian:

a. Gaya Kepemimpinan

Hasil uji deskriptif variabel gaya kepemimpinan berdasarkan jawaban responden ditunjukkan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.6 Jumlah Data Jawaban Penelitian Variabel Gaya Kepemimpinan

No	Variabel	STS	%	TS	%	N	%	S	%	SS	%	N	Modus	Kriteria
1	Keputusan Dibuak Bersama	0	0%	0	0%	20	26%	32	42%	24	32%	76	32	S
2	Menghargai Potensi setiap bawahannya	0	0%	0	0%	19	25%	33	43%	24	32%	76	33	S
3	Mendengar kritik, saran/pendapat dari bawahan	0	0%	0	0%	26	34%	33	43%	17	22%	76	33	S
4	Melakukan kerjasama dengan bawahannya	0	0%	0	0%	17	22%	30	39%	29	38%	76	30	S

Sumber: Hasil Jawaban Responden

Berdasarkan tabel 4.6 dapat ditemukan bahwa responden menjawab setuju dengan item pernyataan yang diajukan oleh peneliti. Hal ini diketahui dengan nilai terbanyak yang jawaban responden berada pada kategori setuju. Pada item pernyataan pertama yang menyatakan “Keputusan dibuat bersama” mendapatkan 32 jawaban setuju. Sedangkan pada item pernyataan “Menghargai potensi setiap bawahannya” mendapatkan 33 jawaban setuju serta pada item pernyataan “Mendengar kritik, saran/pendapat dari bawahan” mendapatkan 33 jawaban setuju. Selain itu pada item pernyataan “Melakukan kerjasama dengan bawahannya” mendapatkan 30 jawaban setuju.

### b. Lingkungan Kerja

Hasil uji deskriptif variabel Lingkungan Kerja berdasarkan jawaban responden ditunjukkan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.7 Jumlah Data Jawaban Penelitian Variabel Lingkungan Kerja

No	Variabel	STS	%	TS	%	N	%	S	%	SS	%	N	Modus	Kriteria
1	Kenyamanan	0	0%	0	0%	27	36%	25	33%	24	32%	76	27	N
2	Kebersihan	0	0%	0	0%	22	29%	31	41%	23	30%	76	31	S
3	Hubungan antara atasan dan bawahan	0	0%	0	0%	19	25%	33	43%	24	32%	76	33	S
4	Hubungan antara sesama pegawai	0	0%	0	0%	18	24%	32	42%	26	34%	76	32	S

Sumber: Hasil Jawaban Responden

Berdasarkan tabel 4.7 dapat ditemukan bahwa responden menjawab setuju dengan item pernyataan yang diajukan oleh peneliti meskipun ada yang menjawab netral. Hal ini diketahui dengan nilai terbanyak yang jawaban responden berada pada kategori setuju. Pada item pernyataan pertama yang menyatakan “Kenyamanan” mendapatkan 27 jawaban netral. Sedangkan pada item pernyataan “Kebersihan” mendapatkan 31 jawaban setuju serta pada item pernyataan “Hubungan antara atasan dan bawahan” mendapatkan 33 jawaban setuju. Selain itu pada item pernyataan “Hubungan antara sesama pegawai” mendapatkan 32 jawaban setuju.

### c. Budaya Organisasi

Hasil uji deskriptif variabel Budaya Organisasi berdasarkan jawaban responden ditunjukkan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.8 Jumlah Data Jawaban Penelitian Variabel Budaya Organisasi

No	Variabel	STS	%	TS	%	N	%	S	%	SS	%	N	Modus	Kriteria
1	Orientasi pada hasil	0	0%	0	0%	22	29%	32	42%	22	29%	76	32	S
2	Orientasi pada tim	0	0%	0	0%	19	25%	32	42%	25	33%	76	32	S
3	Perhatian pada detail	0	0%	0	0%	17	22%	36	47%	23	30%	76	36	S
4	Kemantapan organisasi	0	0%	0	0%	21	28%	32	42%	23	30%	76	32	S

Sumber: Hasil Jawaban Responden

Berdasarkan tabel 4.8 dapat ditemukan bahwa responden menjawab setuju dengan item pernyataan yang diajukan oleh peneliti. Hal ini diketahui dengan nilai terbanyak yang jawaban responden berada pada kategori setuju. Pada item pernyataan pertama yang menyatakan “Orientasi pada hasil” mendapatkan 32 jawaban setuju. Sedangkan pada item pernyataan “Orientasi pada tim” mendapatkan 32 jawaban setuju serta pada item pernyataan “Perhatian pada detail” mendapatkan 36 jawaban setuju. Selain itu pada item pernyataan “Kemantapan organisasi” mendapatkan 32 jawaban setuju.

### d. Motivasi Kerja

Hasil uji deskriptif variabel Motivasi Kerja berdasarkan jawaban responden ditunjukkan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.9 Jumlah Data Jawaban Penelitian Variabel Motivasi Kerja

No	Variabel	STS	%	TS	%	N	%	S	%	SS	%	N	Modus	Kriteria
1	Kebutuhan akan prestasi	0	0%	0	0%	8	11%	44	58%	24	32%	76	44	S
2	Kebutuhan akan afiliasi	0	0%	0	0%	9	12%	35	46%	32	42%	76	35	S
3	Kebutuhan akan kekuasaan	0	0%	0	0%	6	8%	32	42%	38	50%	76	38	SS

Sumber: Hasil Jawaban Responden

Berdasarkan tabel 4.9 dapat ditemukan bahwa responden menjawab setuju dengan item pernyataan yang diajukan oleh peneliti meskipun ada jawaban terbanyak responden dengan kriteria sangat setuju. Hal ini diketahui dengan nilai terbanyak yang jawaban responden berada pada kategori setuju. Pada item pernyataan pertama yang menyatakan “Kebutuhan akan prestasi” mendapatkan 44 jawaban setuju. Sedangkan pada item pernyataan “Kebutuhan akan afiliasi” mendapatkan 35 jawaban setuju serta pada item pernyataan “Kebutuhan akan kekuasaan” mendapatkan 38 jawaban sangat setuju.

#### e. Kinerja Pegawai

Hasil uji deskriptif variabel Kinerja Pegawai berdasarkan jawaban responden ditunjukkan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.10 Jumlah Data Jawaban Penelitian Variabel Kinerja Pegawai

No	Variabel	STS	%	TS	%	N	%	S	%	SS	%	N	Modus	Kriteria
1	Kooperatif	0	0%	0	0%	25	33%	25	33%	26	34%	76	26	SS
2	Pengetahuan kerja	0	0%	0	0%	19	25%	32	42%	25	33%	76	32	S
3	Kualitas pekerjaan	0	0%	0	0%	22	29%	26	34%	28	37%	76	28	SS
4	Penilaian kerja	0	0%	0	0%	16	21%	33	43%	27	36%	76	33	S

#### Sumber: Hasil Jawaban Responden

Berdasarkan tabel 4.10 dapat ditemukan bahwa responden menjawab setuju dengan item pernyataan yang diajukan oleh peneliti meskipun ada jawaban terbanyak responden dengan kriteria sangat setuju. Hal ini diketahui dengan nilai terbanyak yang jawaban responden berada pada kategori setuju. Pada item pernyataan pertama yang menyatakan “Kooperatif” mendapatkan 26 jawaban sangat setuju. Sedangkan pada item pernyataan “Pengetahuan kerja” mendapatkan 32 jawaban setuju serta pada item pernyataan “Kualitas pekerjaan” mendapatkan 28 jawaban sangat setuju. Selain itu pada item pernyataan “Penilaian kerja” mendapatkan 33 jawaban setuju.

#### 4.1.3. Hasil Uji Instrumen

Pada penelitian ini dilakukan 2 uji instrumen yang diantaranya adalah uji validitas dan uji reliabilitas. Hasil uji tersebut dijabarkan sebagai berikut:

##### a. Hasil Uji Validitas

Hasil uji validitas penelitian pada jawaban responden setelah dilakukan penyebaran kuisisioner oleh peneliti dengan jumlah responden 76 ditemukan nilai  $r$  tabel sebesar 0,226. Berdasarkan hal tersebut hasil uji validitas penelitian ditunjukkan pada tabel berikut ini:

Table 4.11 Hasil Uji Validitas Penelitian

No	Item	<i>Pearson Correlation</i>	R Tabel	Keterangan
1	Gaya Kepemimpinan			
	X11	0.62	0,226	Valid
	X12	0.461	0,226	Valid
	X13	0.452	0,226	Valid
2	X14	0.545	0,226	Valid
	Lingkungan Kerja			
	X21	0.431	0,226	Valid
	X22	0.509	0,226	Valid
3	X23	0.491	0,226	Valid
	X24	0.419	0,226	Valid
	Budaya Organisasi			
	X31	0.49	0,226	Valid
4	X32	0.449	0,226	Valid
	X33	0.379	0,226	Valid
	X34	0.483	0,226	Valid
	Kinerja Pegawai			
5	Y1	0.372	0,226	Valid
	Y2	0.489	0,226	Valid
	Y3	0.498	0,226	Valid
	Y4	0.526	0,226	Valid
5	Motivasi Kerja			
	Z1	0.325	0,226	Valid
	Z2	0.363	0,226	Valid
	Z3	0.548	0,226	Valid

Sumber: Hasil Olah data Jawaban Responden

Berdasarkan tabel 4.11 menunjukkan bahwa keseluruhan item penelitian valid. Hal ini dikarenakan pada variabel Gaya Kepemimpinan menunjukkan nilai *Pearson Correlation* > 0,226. Sedangkan pada variabel Lingkungan Kerja juga menunjukkan

menunjukkan nilai *Pearson Correlation*  $> 0,226$ . Selain itu pada variabel budaya organisasi juga menunjukkan nilai *Pearson Correlation*  $> 0,226$ . Pada variabel kinerja pegawai juga menunjukkan nilai *Pearson Correlation*  $> 0,226$  dan pada variabel kerja menunjukkan nilai *Pearson Correlation*  $> 0,226$ .

b. Hasil Uji Reliabilitas

Pada hasil uji reliabilitas penelitian ditunjukkan bahwa hasil penelitian dengan menggunakan indeks nilai reliabel yang dapat diterima sebesar 0,7. Berdasarkan hal tersebut maka dapat dijabarkan hasil uji reliabilitas sebagai berikut:

Table 4.12 Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>	Indeks Nilai Reliabel	Description
1	Gaya Kepemimpinan	0.903	0,7	Reliabel
2	Lingkungan Kerja	0.909	0,7	Reliabel
3	Budaya Organisasi	0.906	0,7	Reliabel
4	Motivasi Kerja	0.928	0,7	Reliabel
5	Kinerja Pegawai	0.898	0,7	Reliabel

Sumber: Hasil Olah Data Jawaban Responden

Berdasarkan Tabel 4.12 menunjukkan bahwa hasil uji reliabel berada di atas nilai 0,7 hal ini ditunjukkan dengan variabel Gaya Kepemimpinan menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha if Item Deleted* sebesar 0,903  $> 0,7$ . Pada variabel Lingkungan Kerja menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha if Item Deleted* sebesar 0,909  $> 0,7$ . Sedangkan pada variabel Budaya Organisasi menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha if Item Deleted* sebesar 0,906  $> 0,7$ . Pada variabel Motivasi Kerja menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha if*

*Item Deleted* sebesar  $0,928 > 0,7$  serta pada variabel Kinerja Pegawai menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha if Item Deleted* sebesar  $0,898 > 0,7$ .

#### 4.1.4. Hasil Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dilaksanakan oleh peneliti setelah melakukan uji instrumen yang terdiri dari 3 uji diantaranya yaitu uji normalitas data, uji multikolinieritas dan uji heteroskedastisitas. Ketiga hasil uji tersebut ditunjukkan sebagai berikut.

##### a. Hasil Uji Normalitas Data

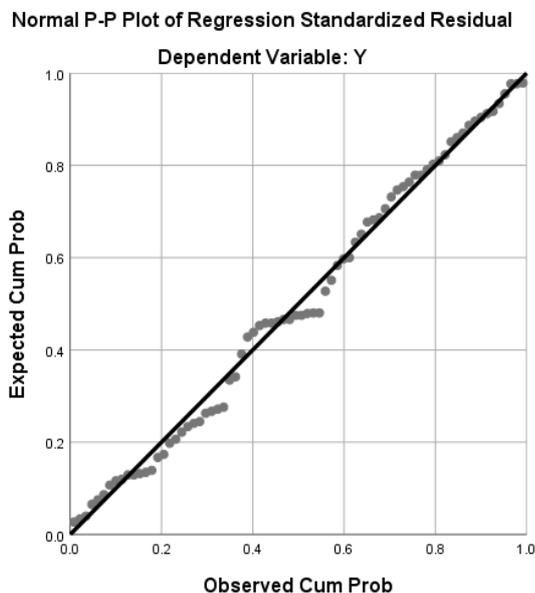
Hasil uji normalitas data yang telah dilakukan oleh peneliti dengan besaran kolmogorov smirnov ditunjukkan hasil data normal dengan kriteria  $\geq 0,05$ . Maka berdasarkan hal tersebut dapat dijabarkan hasil uji normalitas data sebagai berikut:

Table 4.13 Hasil Uji Normalitas Data

<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>	<i>Kolmogorov Index</i>	Keterangan
0,2	0,05	Normal

Sumber: Hasil Olahdata Jawaban Responden

Berdasarkan tabel 4.13 menunjukkan bahwa nilai uji normalitas data menunjukkan  $0,2 > 0,5$ . Maka berdasarkan hal tersebut dapat dijelaskan bahwa jawaban responden berdistribusi normal. Sedangkan dengan uji scatterplot ditunjukkan pada gambar berikut:



Gambar 4.1 Sebaran Data Uji Normalitas

Berdasarkan hasil uji scatterplot menunjukkan bahwa titik terdapat disekitar garis lurus. Hal ini menunjukkan bahwa data berdistribusi normal.

b. Hasil Uji Multikolinieritas

Hasil uji multikolinieritas oleh peneliti menggunakan kriteria sebagai berikut:

- 1) Jika nilai VIF di sekitar angka 1-10, maka dikatakan tidak terdapat masalah multikolinieritas.
- 2) Jika nilai Tolerance  $\geq 0.10$ , maka dikatakan tidak terdapat masalah multikolinieritas

Maka berdasarkan hal tersebut dapat dijabarkan hasil uji multikolinieritas sebagai berikut:

Table 4.14 Hasil Uji Multikolinieritas

No	Variabel	Tolerance	Kriteria	VIF	Kriteria	Keterangan
1	Gaya Kepemimpinan	0.258	$\geq 0.10$	3.876	1 - 10	Tidak terjadi multikolinieritas
2	Lingkungan Kerja	0.349	$\geq 0.10$	2.868	1 - 10	Tidak terjadi multikolinieritas
3	Budaya Organisasi	0.319	$\geq 0.10$	3.134	1 - 10	Tidak terjadi multikolinieritas
4	Motivasi Kerja	0.522	$\geq 0.10$	1.914	1 - 10	Tidak terjadi multikolinieritas

Variabel dependen: Kinerja Pegawai

Sumber: Hasil Olah data Jawaban Responden

Berdasarkan pada tabel 4.14 menunjukkan hasil uji multikolinieritas menunjukkan bahwa tidak terjadi multikolinieritas dengan ditunjukkan pada variabel Gaya Kepemimpinan menunjukkan nilai Toleran sebesar  $0,258 \geq 0.10$  dan nilai VIF sebesar 3,876 diantara 1 sampai dengan 10. Pada variabel Lingkungan Kerja menunjukkan nilai Toleran sebesar  $0,349 \geq 0.10$  dan nilai VIF sebesar 2,868 diantara 1 sampai dengan 10. Pada variabel Budaya Organisasi menunjukkan nilai Toleran sebesar  $0,319 \geq 0.10$  dan nilai VIF sebesar 3,134 diantara 1 sampai dengan 10 serta pada variabel Motivasi Kerja menunjukkan nilai Toleran sebesar  $0,522 \geq 0.10$  dan nilai VIF sebesar 1,914 diantara 1 sampai dengan 10.

#### c. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Pada hasil uji heteroskedastisitas menggunakan kriteria  $\geq 0,05$  maka dinyatakan tidak terjadi heteroskedastisitas. Berdasarkan hal tersebut maka dapat dijabarkan hasil penelitian sebagai berikut:

Table 4.15 Hasil Uji Heteroskedastisitas

No	Variable	Sig	Kriteria	Keterangan
1	Gaya Kepemimpinan	0.335	0,05	Tidak Terjadi Heteroskedastisitas
2	Lingkungan Kerja	0.884	0,05	Tidak Terjadi Heteroskedastisitas
3	Budaya Organisasi	0.364	0,05	Tidak Terjadi Heteroskedastisitas
4	Motivasi Kerja	0.154	0,05	Tidak Terjadi Heteroskedastisitas

Variabel dependen: Kinerja Pegawai

Sumber: Hasil Olahdata Jawaban Responden

Berdasarkan tabel 4.15 menunjukkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas dengan nilai signifikan di atas nilai 0,05 dengan ditunjukkan pada variabel Gaya Kepemimpinan sebesar  $0,335 > 0,05$ . Pada variabel Lingkungan Kerja sebesar  $0,884 > 0,05$ . Sedangkan pada variabel Budaya Organisasi sebesar  $0,364 > 0,05$  serta pada variabel Motivasi Kerja sebesar  $0,154 > 0,05$ .

#### 4.1.5. Hasil Uji Analisis Jalur

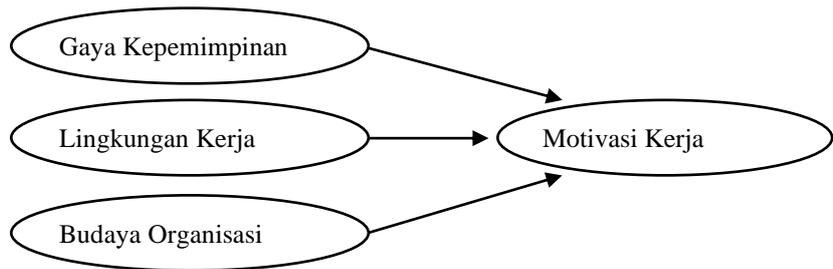
Uji Analisis Jalur (*path analisis*) dilakukan dengan beberapa tahapan dimana tahapannya dilakukan secara terurut untuk memberikan hasil yang benar. Berikut tahapan pelaksanaan hasil uji *path analisis*:

##### a. Hasil Uji Model Analisis Jalur (*Path Analisis*)

Uji analisis jalur ini menggunakan regresi linier berganda dengan perhitungan 2 model regresi dimana variabel dependen model 1 menggunakan motivasi kerja dan model 2 menggunakan variabel dependen kinerja setelah itu dilakukan perhitungan path analisisnya:

## 1) Model Pertama

Pada model pertama dilakukan uji dengan menggunakan variabel dependen yaitu motivasi kerja. Berikut ditunjukkan model pertama penelitian:



Gambar 4.2 Model Pertama

Sumber: Model Kerangka Konseptual

Berdasarkan gambar 4.2 dapat ditemukan bahwa hasil uji model pertama ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4.16 Uji *R-Square* Model Pertama

R	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>
0,691	0,478	0,456

Sumber: Lampiran

Pada tabel 4.16 ditunjukkan nilai dari R, *R-Square* serta *Adjusted R Square*. Hasil uji regresi model pertama dengan dari Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Hidup dan Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4.17 Uji Model Pertama

Variabel	<i>Standardized Coefficients Beta</i>	t hitung	t tabel	sig	Batas Sig	Kesimpulan
Gaya Kepemimpinan	0,357	2,196	1.999	0,031	0,05	Berpengaruh
Lingkungan Hidup	0,183	1,283	1.999	0,204	0,05	Tidak Berpengaruh
Budaya Organisasi	0,205	1,380	1.999	0,172	0,05	Tidak Berpengaruh

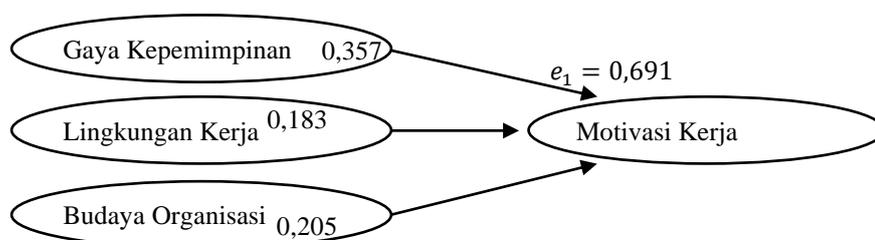
*Dependent Variable:* Motivasi Kerja

Sumber: Lampiran

Berdasarkan tabel 4.17 menunjukkan nilai *Standardized Coefficients Beta* pada variabel Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja sebesar 0,357 sedangkan pada Lingkungan Hidup terhadap Motivasi Kerja sebesar 0,183 dan pada Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja sebesar 0,205. Pada uji t di Tabel 4.12, menunjukkan hasil t hitung pada variabel Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja sebesar 2,196 sedangkan pada Lingkungan Hidup terhadap Motivasi Kerja sebesar 1,283 dan pada Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja sebesar 1,38. Sedangkan nilai signifikan pada variabel Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja sebesar 0,031 sedangkan pada Lingkungan Hidup terhadap Motivasi Kerja sebesar 0,204 dan pada Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja sebesar 0,172. Berdasarkan *Standardized Coefficients Beta* maka dapat dirumuskan model pertama sebagai persamaan sebagai berikut:

$$Z = 0,357 X_1 + 0,183 X_2 + 0,205 X_3$$

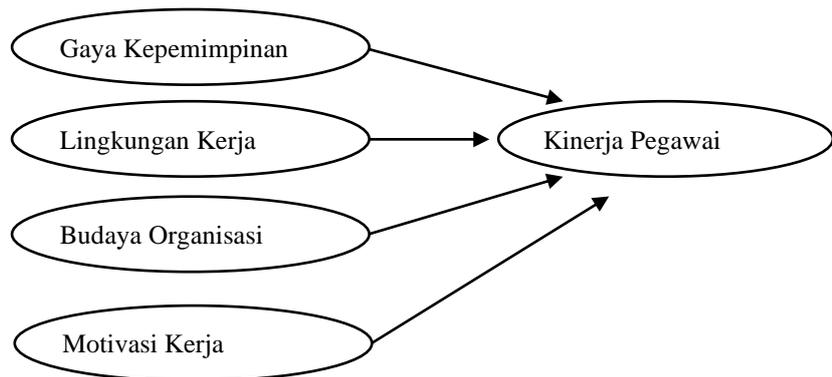
Mengacu pada output uji regresi Model I pada bagian tabel 4.12, menunjukkan hasil data nilai pada variabel Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja sebesar 0,204 dan pada Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja sebesar 0,172 yang nilainya lebih besar dari 0,05. Akan tetapi hasil data nilai pada Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja sebesar 0,031 yang nilainya lebih kecil dari 0,05. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa pada regresi model pertama, yaitu variabel Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi tidak berpengaruh terhadap Motivasi Kerja sedangkan variabel Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Motivasi Kerja. Besarnya  $R^2$  atau  $R$  *Square* terdapat pada tabel 4.12 menunjukkan kontribusi pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Hidup dan Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja sebesar 69% sedangkan sisanya sebesar 31% merupakan kontribusi dari variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian. Sementara itu, untuk nilai  $e_1 = \sqrt{(0,478)} = 0,691$ . Hasil berikut dijelaskan pada gambar berikut ini:



Gambar 4.3 Hasil Uji Model Pertama

## 2) Model Kedua

Pada model kedua dilakukan uji dengan menggunakan variabel dependen yaitu Kinerja Pegawai. Berikut ditunjukkan model kedua penelitian:



Gambar 4.4 Model Kedua  
Sumber: Model Kerangka Konseptual

Model regresi linier berganda di atas ditujukan untuk menghitung nilai regresi dari Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Nilai uji *r-Square* ditunjukkan pada tabel berikut ini.

Tabel 4.18 Uji *R-Square* Model Kedua

R	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>
0,907	0,822	0,812

Sumber: Lampiran

Pada tabel 4.18 ditunjukkan nilai dari R, *R-Square* serta *Adjusted R Square*. Hasil uji regresi model kedua dengan dari Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi

dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4.19 Uji Model Kedua

Variabel	<i>Standardized Coefficients Beta</i>	t hitung	t tabel	sig	Batas sig	Kesimpulan
Gaya Kepemimpinan	0.010	0.102	1.999	.919	0.05	Tidak Berpengaruh
Lingkungan Kerja	0.244	2.878	1.999	.005	0.05	Berpengaruh
Budaya Organisasi	0.252	2.844	1.999	.006	0.05	Berpengaruh
Motivasi Kerja	0.523	7.548	1.999	.000	0.05	Berpengaruh

*Dependent Variable:* Kinerja Pegawai

Sumber: Lampiran

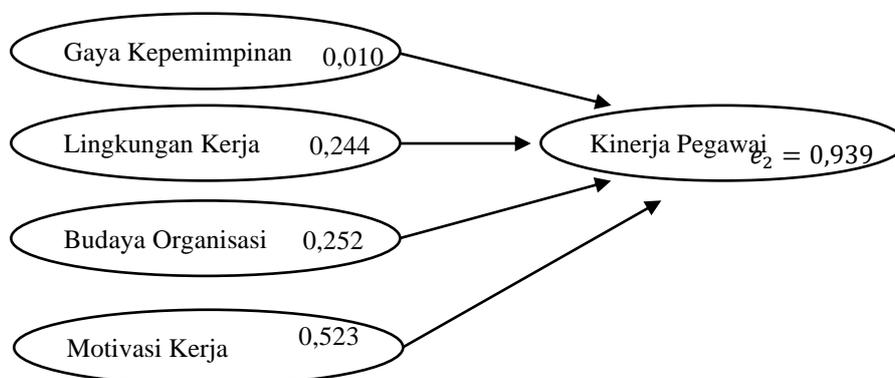
Berdasarkan tabel 4.19 menunjukkan nilai *Standardized Coefficients Beta* pada variabel Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai sebesar 0,010, pada Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai sebesar 0,244 sedangkan pada Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai sebesar 0,252 dan pada Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai sebesar 0,523. Pada uji t di Tabel 4.14, menunjukkan hasil t hitung pada variabel Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai sebesar 0,102, pada Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai sebesar 2,878 sedangkan pada Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai sebesar 2,844 dan pada Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai sebesar 7,548. Sedangkan nilai signifikan pada variabel Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai sebesar 0,919, pada Lingkungan Kerja

terhadap Kinerja Pegawai sebesar 0,005 sedangkan pada Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai sebesar 0,006 dan pada Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai sebesar 0,000. Berdasarkan *Standardized Coefficients Beta* maka dapat dirumuskan model kedua sebagai persamaan sebagai berikut:

$$Y = 0,010 X_1 + 0,244 X_2 + 0,252 X_3 + 0,523 Z$$

Mengacu pada output Regresi Model kedua pada bagian tabel 4.14, menunjukkan hasil data nilai Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja berturut-turut 0,919, 0,005, 0,006 dan 0,000. Pada nilai signifikan Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai < 0,05 sedangkan pada Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai > 0,05. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa pada regresi model kedua, yaitu variabel Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai sedangkan variabel Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Besarnya R<sup>2</sup> atau *R Square* terdapat pada tabel 4.13 menunjukkan kontribusi pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai sebesar 90,7% sedangkan sisanya sebesar 9,3% merupakan kontribusi dari variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian.

Sementara itu, untuk nilai  $e_2 = \sqrt{(0,882)} = 0,939$ . Hasil berikut dijelaskan pada gambar berikut ini:



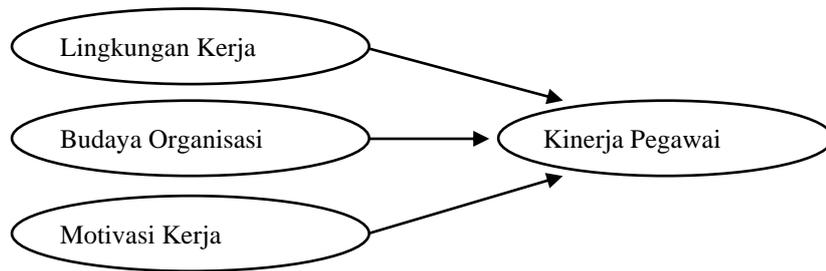
Gambar 4.5 Hasil Uji Model Kedua

#### b. Hasil Uji Trimming

Karena pada hasil perhitungan model kedua terdapat salah satu variabel yang tidak berpengaruh dan tidak signifikan yaitu variabel gaya kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai dimana nilai signifikan  $0,919 > 0,05$ . Ketika ditemukan hasil penelitian seperti ini maka peneliti melakukan penerapan teori trimming sebagai berikut.

##### 1) Merumuskan persamaan struktural

Variabel yang tidak berpengaruh ada pada model kedua regresi sehingga persamaan struktural baru setelah menghilangkan variabel yang tidak berpengaruh ditunjukkan pada gambar berikut ini:



Gambar 4.6 Model Persamaan Struktural Baru

## 2) Menghitung koefisien regresi

Hasil uji model persamaan struktural baru dengan bantuan SPSS ditemukan hasil sesuai pada tabel berikut. Berikut hasil data uji regresi *R Square*.

Tabel 4.20 Uji *R-Square* Model Persamaan Struktural Baru

R	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>
0,907	0,822	0,815

Sumber: Lampiran

Sedangkan pada hasil uji t dan uji signifikan ditunjukkan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.21 Uji Model Persamaan Struktural Baru

Variabel	<i>Standardized Coefficients Beta</i>	t hitung	t tabel	sig	Batas Sig	Kesimpulan
Lingkungan Kerja	0.248	3.240	1.999	0,002	0,05	Berpengaruh
Budaya Organisasi	0.256	3.310	1.999	0,001	0,05	Berpengaruh
Motivasi Kerja	0.524	7.878	1.999	0,000	0,05	Berpengaruh

*Dependent Variable:* Kinerja Pegawai

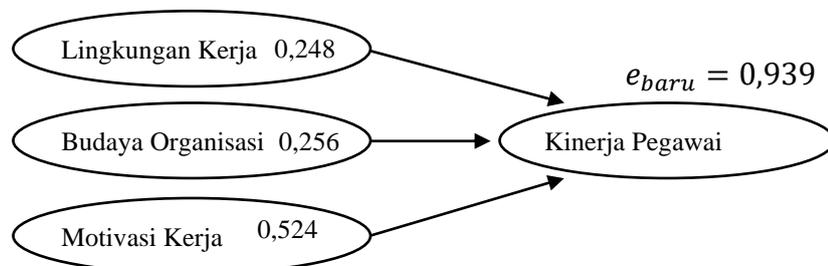
Sumber: Lampiran

Berdasarkan *Standardized Coefficients Beta* maka dapat dirumuskan model persamaan struktural baru adalah :

$$Y = 0,248 X_2 + 0,256 X_3 + 0,524 Z$$

### 3) Menghitung koefisien jalur

Mengacu pada output Regresi Model Persamaan Struktural Baru pada bagian tabel 4.16 menunjukkan hasil data nilai Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja berturut-turut 0,002; 0,001 dan 0,000 yang nilainya lebih kecil dari 0,05. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa pada regresi model Persamaan Struktural Baru, yaitu variabel Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Besarnya  $R^2$  atau  $R$  *Square* terdapat pada tabel 4.15 menunjukkan kontribusi pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai sebesar 90,7% sedangkan sisanya sebesar 9,3% merupakan kontribusi dari variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian. Sementara itu, untuk nilai  $e_1 = \sqrt{(0,822)} = 0,939$ . Hasil berikut dijelaskan pada gambar berikut ini:



Gambar 4.7 Hasil Uji Model Struktural Baru

#### 4) Memaknai dan menyimpulkan

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien jalur tersebut maka dapat disimpulkan bahwa variabel Kualitas Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Sedangkan Gaya Kepemimpinan hanya berpengaruh terhadap Motivasi Kerja tetapi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.

#### c. Hasil Uji Pengaruh Antar Variabel

Dari model yang sesuai, maka dapat diinterpretasikan masing-masing koefisien regresi. Perhitungan pengaruh antar jalur dapat dilihat dari tingkat signifikan tiap variabel *Independent* terhadap variabel *dependen* sehingga dari perhitungan diperoleh tiga jalur, yaitu pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh total. Berikut disajikan data hasil uji pengaruh antar variabel

##### 1) Hasil Uji *Dirrect Effect* (DE)

a) Pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap Motivasi Kerja (Z)

Berdasarkan tabel 4.12, menunjukkan nilai pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap Motivasi Kerja (Z) sebesar 35,7%

$$= DE_{ZX_1} = X_1 \rightarrow Z = 35,7\%$$

b) Pengaruh variabel Lingkungan Kerja ( $X_2$ ) terhadap Motivasi Kerja ( $Z$ )

Berdasarkan tabel 4.12, menunjukkan nilai pengaruh variabel Lingkungan Kerja ( $X_2$ ) terhadap Motivasi Kerja ( $Z$ ) sebesar 18,3%

$$= DE_{ZX_2} = X_2 \rightarrow Z = 18,3\%$$

c) Pengaruh variabel Budaya Organisasi ( $X_3$ ) terhadap Motivasi Kerja ( $Z$ )

Berdasarkan tabel 4.12, menunjukkan nilai pengaruh variabel Budaya Organisasi ( $X_3$ ) terhadap Motivasi Kerja ( $Z$ ) sebesar 20,5%

$$= DE_{ZX_3} = X_3 \rightarrow Z = 20,5\%$$

d) Pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Pegawai ( $Y$ )

Berdasarkan tabel 4.14, menunjukkan nilai pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Pegawai ( $Y$ ) sebesar 1%

$$= DE_{YX_1} = X_1 \rightarrow Y = 1\%$$

e) Pengaruh variabel Lingkungan Kerja ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Pegawai ( $Y$ )

Berdasarkan tabel 4.16, menunjukkan nilai pengaruh variabel Lingkungan Kerja ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Pegawai ( $Y$ ) sebesar 24,8%

$$= DE_{YX1} = X_2 \rightarrow Y = 24,8\%$$

- f) Pengaruh variabel Budaya Organisasi ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Berdasarkan tabel 4.16, menunjukkan nilai pengaruh variabel Budaya Organisasi ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Pegawai (Y) sebesar 25,6%

$$= DE_{YX3} = X_3 \rightarrow Y = 25,6\%$$

- g) Pengaruh variabel Motivasi Kerja (Z) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Berdasarkan tabel 4.16, menunjukkan nilai pengaruh variabel Motivasi Kerja (Z) terhadap Kinerja Pegawai (Y) sebesar 52,4%

$$= DE_{ZY} = Y \rightarrow Z = 52,4\%$$

## 2) *Indirect Effect* (IE)

- a) Pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Pegawai (Y) melalui Motivasi Kerja (Z)

Besar nilai pengaruh tidak langsung dari Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ )  $\rightarrow$  Motivasi Kerja (Z)  $\rightarrow$  Kinerja Pegawai (Y) merupakan perkalian nilai beta pada pengaruh Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ )  $\rightarrow$  Motivasi Kerja (Z) dengan Motivasi Kerja (Z)  $\rightarrow$  Kinerja Pegawai (Y) yaitu  $0,357 \times 0,523 = 0,187$

$$= IE_{ZX1} = X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y = 0,187$$

b) Pengaruh variabel Lingkungan Kerja ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Pegawai (Y) melalui Motivasi Kerja (Z)

Besar nilai pengaruh tidak langsung dari Lingkungan Kerja

( $X_2$ )  $\rightarrow$  Motivasi Kerja (Z)  $\rightarrow$  Kinerja Pegawai (Y)

merupakan perkalian nilai beta pada pengaruh Lingkungan

Kerja ( $X_2$ )  $\rightarrow$  Motivasi Kerja (Z) dengan Motivasi Kerja (Z)

$\rightarrow$  Kinerja Pegawai (Y) yaitu  $0,183 \times 0,524 = 0,096$

$$= IE_{ZX_2} = X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y = 0,096$$

c) Pengaruh variabel Budaya Organisasi ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Pegawai (Y) melalui Motivasi Kerja (Z)

Besar nilai pengaruh tidak langsung dari Budaya Organisasi

( $X_3$ )  $\rightarrow$  Motivasi Kerja (Z)  $\rightarrow$  Kinerja Pegawai (Y)

merupakan perkalian nilai beta pada pengaruh Budaya

Organisasi ( $X_3$ )  $\rightarrow$  Motivasi Kerja (Z) dengan Motivasi Kerja

(Z)  $\rightarrow$  Kinerja Pegawai (Y) yaitu  $0,205 \times 0,524 = 0,107$

$$= IE_{ZX_3} = X_3 \rightarrow Z \rightarrow Y = 0,107$$

Berdasarkan Hasil Uji *Dirrect Effect* (DE) dan *Indirrect Effect* (IE) dapat diketahui bahwa nilai total effect adalah hasil penjumlahan nilai *Dirrect Effect* (DE) dan *Indirrect Effect* (IE) seperti berikut.

$$= TE_{ZX_1} = X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y = 0,357 \times 0,523 = 0,187$$

$$= TE_{ZX_2} = X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y = 0,183 \times 0,524 = 0,096$$

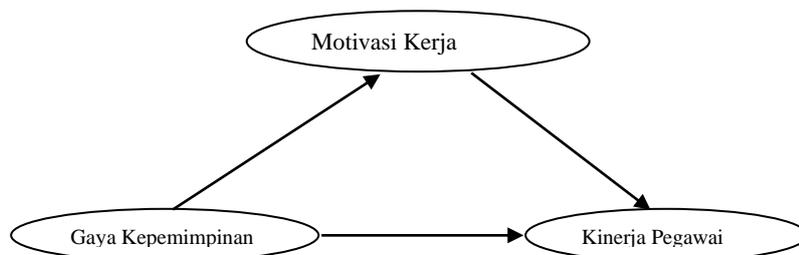
$$= TE_{ZX_3} = X_3 \rightarrow Z \rightarrow Y = 0,205 \times 0,524 = 0,107$$

#### 4.1.6. Hasil Uji Sobel

Pada uji sobel test dilakukan dengan membuat 3 jalur dimana jalur pertama dengan menghitung nilai pengaruh mediasi Motivasi Kerja (Z) dari Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Pegawai (Y), jalur kedua dengan menghitung nilai pengaruh mediasi Motivasi Kerja (Z) dari Lingkungan Kerja ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Pegawai (Y) dan jalur ketiga dengan menghitung nilai pengaruh mediasi Motivasi Kerja (Z) dari Budaya Organisasi ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Pegawai (Y).

##### a. Jalur Pertama

Pada jalur pertama, uji akan dilaksanakan dengan melihat pengaruh mediasi Motivasi Kerja (Z) dari Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Pegawai (Y) dengan digambarkan dengan jalur sebagai berikut:



Gambar 4.8 Jalur Pertama Sobel Test

Dilakukan uji tes pada jalur pertama dengan menyesuaikan pada gambar 4.7 yang nunjukkan hasil uji tes sebagai berikut:

Tabel 4.22 Hasil Uji Regresi Sobel Test Jalur Pertama

	<b>Beta</b>	<b>Std. Error</b>
<b><math>X_1 \rightarrow Z</math></b>	0,208	0,095
<b><math>Z \rightarrow Y</math></b>	0,847	0,112

Sumber: Lampiran

Pada tabel 4.22 hasil uji SPSS dengan melihat pengaruh langsung Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja dengan nilai B sebesar 0,208 dan nilai *standart error* sebesar 0,095. Berdasarkan pada tabel 4.17 hasil uji SPSS dengan melihat pengaruh langsung Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan nilai B sebesar 0,847 dan nilai standart eror sebesar 0,112.

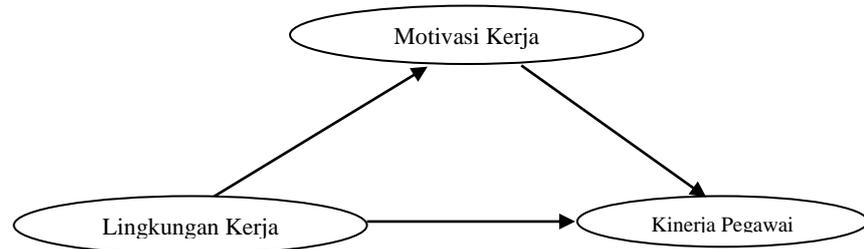
Dari 2 hasil uji ini, langkah selanjutnya melakukan uji sobel dengan dihitung dengan rumus berikut.

$$\begin{aligned}
 S_{ab} &= \sqrt{b^2Sa^2 + a^2Sb^2} \\
 &= \sqrt{(0,847)^2(0,095)^2 + (0,208)^2(0,112)^2} \\
 &= \sqrt{(0,717409)(0,009025) + (0,043264)(0,012544)} \\
 &= \sqrt{0,006474616225 + 0,000542703616} = 0,0838 \\
 t &= \frac{0,208 \times 0,847}{0,0838} = 2,102
 \end{aligned}$$

Berdasarkan nilai t hitung sebesar 2,102. Pada uji t sebelumnya diketahui bahwa t tabel sebesar 1.999. Sehingga dapat disimpulkan bahwa nilai t hitung lebih besar dari t tabel. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa Motivasi Kerja mampu memediasi pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai.

#### b. Jalur Kedua

Pada jalur kedua, uji akan dilaksanakan dengan melihat pengaruh mediasi Motivasi Kerja (Z) dari Lingkungan Kerja (X<sub>2</sub>) terhadap Kinerja Pegawai (Y) dengan digambarkan dengan jalur sebagai berikut:



Gambar 4.9 Jalur Kedua Sobel Test

Dilakukan uji tes pada jalur pertama dengan menyesuaikan pada gambar 4.7 yang nunjukkan hasil uji tes sebagai berikut.

Tabel 4.23 Hasil Uji Regresi Sobel Test Jalur Kedua

	<b>Beta</b>	<b>Std. Error</b>
<b>X<sub>2</sub> → Z</b>	0,115	0,090
<b>Z → Y</b>	0,849	0,108

Sumber: Lampiran

Pada tabel 4.23 hasil uji SPSS dengan melihat pengaruh langsung Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja dengan nilai B sebesar 0,252 dan nilai standart eror sebesar 0,078. Berdasarkan pada tabel 4.18 hasil uji SPSS dengan melihat pengaruh langsung Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan nilai B sebesar 0,849 dan nilai standart eror sebesar 0,108.

Dari 2 hasil uji ini, langkah selanjutnya melakukan uji sobel dengan dihitung dengan rumus berikut:

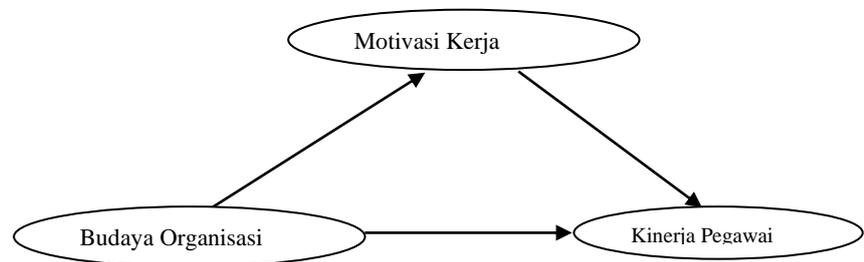
$$\begin{aligned}
 S_{ab} &= \sqrt{b^2 S a^2 + a^2 S b^2} \\
 &= \sqrt{(0,849)^2 (0,090)^2 + (0,115)^2 (0,108)^2} \\
 &= \sqrt{(0,720801)(0,0081) + (0,013225)(0,011664)} \\
 &= \sqrt{0,0058384881 + 0,0001642564} = 0,0775
 \end{aligned}$$

$$t = \frac{0,849 \times 0,115}{0,0775} = 1,26$$

Berdasarkan nilai t hitung sebesar 1,26. Pada uji t sebelumnya diketahui bahwa t tabel sebesar 1.999. Sehingga dapat disimpulkan bahwa nilai t hitung lebih kecil dari t tabel. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa Motivasi Kerja tidak mampu memediasi pengaruh variabel Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai.

c. Jalur Ketiga

Pada jalur kedua, uji akan dilaksanakan dengan melihat pengaruh mediasi Motivasi Kerja (Z) dari Budaya Organisasi (X<sub>3</sub>) terhadap Kinerja Pegawai (Y) dengan digambarkan dengan jalur sebagai berikut:



Gambar 4.10 Jalur Ketiga Sobel Test

Dilakukan uji tes pada jalur pertama dengan menyesuaikan pada gambar 4.9 yang nunjukkan hasil uji tes sebagai berikut:

Tabel 4.24 Hasil Uji Regresi Sobel Test Jalur Ketiga

	<b>Beta</b>	<b>Std. Error</b>
<b>X<sub>3</sub> → Z</b>	0,137	0,099
<b>Z → Y</b>	0,849	0,108

Sumber: Lampiran

Pada tabel 4.24 hasil uji SPSS dengan melihat pengaruh langsung Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja dengan nilai B sebesar 0,137 dan nilai standart eror sebesar 0,099. Berdasarkan pada tabel 4.19 hasil uji SPSS dengan melihat pengaruh langsung Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan nilai B sebesar 0,849 dan nilai standart eror sebesar 0,108.

Dari 2 hasil uji ini, langkah selanjutnya melakukan uji sobel dengan dihitung dengan rumus berikut.

$$\begin{aligned}
 S_{ab} &= \sqrt{b^2Sa^2 + a^2Sb^2} \\
 &= \sqrt{(0,849)^2(0,099)^2 + (0,137)^2(0,108)^2} \\
 &= \sqrt{(0,720801)(0,009801) + (0,018769)(0,011664)} \\
 &= \sqrt{0,007064570601 + 0,000218921616} = 0,085 \\
 t &= \frac{0,849 \times 0,137}{0,085} = 1,368
 \end{aligned}$$

Berdasarkan nilai t hitung sebesar 1,368. Pada uji t sebelumnya diketahui bahwa t tabel sebesar 1.999. Sehingga dapat disimpulkan bahwa nilai t hitung lebih kecil dari t tabel. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa Motivasi Kerja tidak mampu memediasi pengaruh variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai.

#### 4.1.7. Hasil Uji Hipotesis

##### a. Hipotesis 1

Hasil uji yang telah dilakukan menunjukkan bahwa ada pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja. Hal ini ditunjukkan dengan nilai signifikan  $0,031 < 0,05$  dan nilai t hitung

sebesar  $2,196 > t$  tabel  $1,999$ . Hal ini dapat dijelaskan juga dengan nilai pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja sebesar  $35,7\%$  yang dapat dijelaskan Gaya Kepemimpinan memberikan pengaruh sebesar  $35,7\%$  dan  $64,3\%$  lainnya dipengaruhi oleh variabel lainnya. Berdasarkan hal tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa  $H_{01}$  ditolak dan  $H_{a1}$  diterima yang menyebutkan ada pengaruh signifikan dari Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja.

b. Hipotesis 2

Hasil uji yang telah dilakukan menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja. Hal ini ditunjukkan dengan nilai signifikan  $0,204 > 0,05$  dan nilai  $t$  hitung sebesar  $1,283 < t$  tabel  $1,999$ . Hal ini dapat dijelaskan juga dengan nilai pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja sebesar  $18,3\%$  yang dapat dijelaskan Lingkungan Kerja memberikan pengaruh sebesar  $18,3\%$  dan  $81,7\%$  lainnya dipengaruhi oleh variabel lainnya. Berdasarkan hal tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa  $H_{02}$  diterima dan  $H_{a2}$  ditolak yang menyebutkan tidak ada pengaruh signifikan dari Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja.

c. Hipotesis 3

Hasil uji yang telah dilakukan menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja. Hal ini

ditunjukkan dengan nilai signifikan  $0,172 > 0,05$  dan nilai  $t$  hitung sebesar  $1,380 < t$  tabel  $1,999$ . Hal ini dapat dijelaskan juga dengan nilai pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja sebesar  $20,5\%$  yang dapat dijelaskan Budaya Organisasi memberikan pengaruh sebesar  $20,5\%$  dan  $79,5\%$  lainnya dipengaruhi oleh variabel lainnya. Berdasarkan hal tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa  $H_{03}$  diterima dan  $H_{a3}$  ditolak yang menyebutkan tidak ada pengaruh signifikan dari Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja .

d. Hipotesis 4

Hasil uji yang telah dilakukan menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini ditunjukkan dengan nilai signifikan  $0,919 > 0,05$  dan nilai  $t$  hitung sebesar  $0,102 < t$  tabel  $1,999$ . Hal ini dapat dijelaskan juga dengan nilai pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai sebesar  $9,3\%$  yang dapat dijelaskan Gaya Kepemimpinan memberikan pengaruh sebesar  $9,3\%$  dan  $90,7\%$  lainnya dipengaruhi oleh variabel lainnya. Berdasarkan hal tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa  $H_{04}$  diterima dan  $H_{a4}$  ditolak yang menyebutkan tidak ada pengaruh signifikan dari Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai.

e. Hipotesis 5

Hasil uji yang telah dilakukan menunjukkan bahwa ada pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini ditunjukkan dengan nilai signifikan  $0,002 < 0,05$  dan nilai t hitung sebesar  $3,240 > t$  tabel 1,999. Hal ini dapat dijelaskan juga dengan nilai pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai sebesar 24,8 % yang dapat dijelaskan Lingkungan Kerja memberikan pengaruh sebesar 24,8 % dan 75,2 % lainnya dipengaruhi oleh variabel lainnya. Berdasarkan hal tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa  $H_{05}$  ditolak dan  $H_{a5}$  diterima yang menyebutkan ada pengaruh signifikan dari Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai.

f. Hipotesis 6

Hasil uji yang telah dilakukan menunjukkan bahwa ada pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini ditunjukkan dengan nilai signifikan  $0,001 < 0,05$  dan nilai t hitung sebesar  $3,310 > t$  tabel 1,999. Hal ini dapat dijelaskan juga dengan nilai pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai sebesar 25,6 % yang dapat dijelaskan Budaya Organisasi memberikan pengaruh sebesar 25,6 % dan 74,4 % lainnya dipengaruhi oleh variabel lainnya. Berdasarkan hal tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa  $H_{06}$  ditolak dan  $H_{a6}$  diterima yang

menyebutkan ada pengaruh signifikan dari Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai.

g. Hipotesis 7

Hasil uji yang telah dilakukan menunjukkan bahwa ada pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini ditunjukkan dengan nilai signifikan  $0,000 < 0,05$  dan nilai  $t$  hitung sebesar  $7,878 > t$  tabel  $1,999$ . Hal ini dapat dijelaskan juga dengan nilai pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai sebesar  $52,4\%$  yang dapat dijelaskan Motivasi Kerja memberikan pengaruh sebesar  $52,4\%$  dan  $47,6\%$  lainnya dipengaruhi oleh variabel lainnya. Berdasarkan hal tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa  $H_{07}$  ditolak dan  $H_{a7}$  diterima yang menyebutkan ada pengaruh signifikan dari Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai.

h. Hipotesis 8

Hasil uji yang telah dilakukan menunjukkan bahwa ada peran mediasi Motivasi Kerja pada pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini ditunjukkan dengan hasil perhitungan pengaruh tidak langsung dari Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai melalui mediasi variabel Motivasi Kerja menunjukkan nilai pengaruh sebesar  $18,7\%$  sedangkan pengaruh langsung yang diketahui dapat memberikan  $1\%$  dari Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai. Sedangkan pada perhitungan  $t$  hitung didapatkan nilai  $t$  hitung  $2,102$  dimana pada

pengaruh langsung Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai sebesar 0,102. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa  $H_{08}$  ditolak dan  $H_{a8}$  diterima yang menjelaskan ada pengaruh signifikan dari Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai dengan mediasi Motivasi Kerja.

i. Hipotesis 9

Hasil uji yang telah dilakukan menunjukkan bahwa tidak ada peran mediasi Motivasi Kerja pada pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini ditunjukkan dengan hasil perhitungan pengaruh tidak langsung dari Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui mediasi variabel Motivasi Kerja menunjukkan nilai pengaruh sebesar 9,6% sedangkan pengaruh langsung yang diketahui dapat memberikan 24,8% dari Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Sedangkan pada perhitungan  $t$  hitung didapatkan nilai  $t$  hitung 1,26 dimana pada pengaruh langsung Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai sebesar 3,24. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa  $H_{09}$  diterima dan  $H_{a9}$  ditolak yang menjelaskan tidak ada pengaruh signifikan dari Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan mediasi Motivasi Kerja.

j. Hipotesis 10

Hasil uji yang telah dilakukan menunjukkan bahwa tidak ada peran mediasi Motivasi Kerja pada pengaruh Budaya Organisasi

terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini ditunjukkan dengan hasil perhitungan pengaruh tidak langsung dari Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui mediasi variabel Motivasi Kerja menunjukkan nilai pengaruh sebesar 10,7% sedangkan pengaruh langsung yang diketahui dapat memberikan 25,6% dari Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai. Sedangkan pada perhitungan  $t$  hitung didapatkan nilai  $t$  hitung 1,368 dimana pada pengaruh langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai sebesar 3,31. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa  $H_{010}$  diterima dan  $H_{a10}$  ditolak yang menjelaskan tidak ada pengaruh signifikan dari Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan mediasi Motivasi Kerja.

## **4.2 Interpretasi**

Berdasarkan hasil perhitungan uji yang telah dilakukan, peneliti dapat menjelaskan hasil penelitian melalui analisis hasil penelitian sebagai berikut:

### **4.2.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja**

Pada penelitian menunjukkan bahwa semua responden memberikan respon terhadap seluruh pernyataan yang diajukan oleh peneliti. Hal ini terlihat dengan respon responden yang menunjukkan tidak ada yang dilewati atau kosong. Selain itu, responden bersikap aktif dengan memberikan respon terhadap kuisisioner peneliti dengan memberikan jawaban yang akurat. Hal ini diketahui dengan cara

peneliti yang membagikan kuisioner dengan mendampingi responden ketika menjawab kuisioner. Selain itu, rata-rata jawaban responden pada kriteria Netral, Setuju dan Sangat setuju dengan jawaban terbanyak pada kriteria Setuju untuk Gaya Kepemimpinan. Sedangkan pada variabel motivasi kerja terhadap jumlah jawaban terbanyak Sangat setuju pada item pernyataan ketiga kuisioner.

Hasil uji yang telah dilakukan menunjukkan bahwa ada pengaruh dari variabel Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja. Hal ini ditunjukkan dengan hasil uji yang menunjukkan bahwa nilai uji  $t$  melebihi nilai  $t$  tabel yang digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan penelitian. Selain itu pada nilai signifikan sesuai dengan dasar pengambilan kesimpulan. Sehingga didapatkan dari penjelasan tersebut dapat ditarik kesimpulan dengan menjawab hipotesis peneliti bahwa ada pengaruh antara gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja.

Hasil ini sejalan dengan penelitian terdahulu oleh Lamere et al. (2021) dan Agustin (2020) yang menyebutkan bahwa Gaya Kepemimpinan juga memberikan pengaruh terhadap motivasi. Sedangkan hasil penelitian ini menolak hasil penelitian oleh Amalia et al. (2016) yang mengutarakan perbedaan hasil penelitian dimana tidak ada pengaruh dari Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi kerja pegawai.

Sedangkan dengan menghubungkan teori yang telah disebutkan oleh peneliti yaitu oleh Setiana & Dewi (2022:6) menjelaskan bahwa kepemimpinan yaitu suatu cara atau kemampuan yang dimiliki seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya dalam usaha untuk mencapai tujuan dan Pamudji dalam Hasnawati et al. (2021:17) menyatakan bahwa kepemimpinan tersebut merupakan suatu "seni" untuk menyamakan mindset atau persepsi dari setiap anggota Organisasi dalam mencapai tujuan organisasi dapat diketahui bahwa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap proses menuju tujuan organisasi. Penjelasan yang dimaksud tujuan organisasi adalah dengan meningkatkan motivasi kerja untuk tujuan organisasi.

Berdasarkan hasil analisis yang telah dijelaskan dapat dijelaskan ada Pengaruh antara gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja pegawai. Sehingga didapatkan hasil penelitian yang telah dilakukan sesuai dengan hipotesis yang diajukan oleh peneliti.

#### 4.2.2. Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja

Pada penelitian menunjukkan bahwa semua responden memberikan respon terhadap seluruh pernyataan yang diajukan oleh peneliti. Hal ini terlihat dengan respon responden yang menunjukkan tidak ada yang dilewati atau kosong. Selain itu, responden bersikap aktif dengan memberikan respon terhadap kuisioner peneliti dengan memberikan jawaban yang akurat. Hal ini diketahui dengan cara peneliti yang membagikan kuisioner dengan mendampingi responden

ketika menjawab kuisioner. Selain itu, rata-rata jawaban responden pada kriteria Netral, Setuju dan Sangat setuju dengan jawaban terbanyak pada kriteria Setuju pada 3 item pernyataan dan 1 Netral untuk pernyataan pertama variabel Lingkungan Kerja. Sedangkan pada variabel motivasi kerja terhadap jumlah jawaban terbanyak Sangat setuju pada item pernyataan ketiga kuisioner.

Hasil uji yang telah dilakukan menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh dari variabel Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja. Hal ini ditunjukkan dengan hasil uji yang menunjukkan bahwa nilai uji t lebih kecil daripada nilai t tabel yang digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan penelitian. Selain itu pada nilai signifikan lebih besar dari nilai dasar signifikan yang ditentukan peneliti. Sehingga didapatkan dari penjelasan tersebut dapat ditarik kesimpulan dengan menjawab hipotesis peneliti bahwa hipotesis yang diajukan tidak sesuai dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh antara lingkungan kerja dengan motivasi kerja.

Hasil ini sejalan dengan penelitian terdahulu oleh Asfar & Anggraeni (2020) menjelaskan bahwa tidak ada pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja dan menolak hasil penelitian Caksana (2019) menjelaskan bahwa ada pengaruh secara langsung lingkungan kerja terhadap motivasi kerja.

Sedangkan dengan menghubungkan teori yang telah disebutkan oleh peneliti yaitu oleh Josephine & Harjanti (2017:1) menjelaskan

lingkungan kerja adalah segala sesuatu, kejadian, orang-orang dan lainnya yang mempengaruhi cara orang-orang bekerja. Lingkungan kerja merupakan kumpulan dari faktor yang bersifat fisik serta oleh Efendi & Hardiyanto (2021:17) menjelaskan lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan, misalnya kebersihan, musik dan lain-lain dijelaskan sebagai pengaruh lingkungan kerja terhadap diri sendiri. Pengaruh terhadap diri sendiri dapat dianggap sebagai motivasi diri atau hal lain sehingga persepsi mempengaruhi diri sendiri tidak dapat dijelaskan sebagai motivasi diri.

Berdasarkan hasil analisis yang telah dijelaskan dapat dijelaskan tidak ada Pengaruh antara lingkungan kerja dengan motivasi kerja pegawai. Sehingga didapatkan hasil penelitian yang telah dilakukan tidak sesuai dengan hipotesis yang diajukan oleh peneliti.

#### 4.2.3. Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja

Pada penelitian menunjukkan bahwa semua responden memberikan respon terhadap seluruh pernyataan yang diajukan oleh peneliti. Hal ini terlihat dengan respon responden yang menunjukkan tidak ada yang dilewati atau kosong. Selain itu, responden bersikap aktif dengan memberikan respon terhadap kuisioner peneliti dengan memberikan jawaban yang akurat. Hal ini diketahui dengan cara peneliti yang membagikan kuisioner dengan mendampingi responden

ketika menjawab kuisioner. Selain itu, rata-rata jawaban responden pada kriteria Netral, Setuju dan Sangat setuju dengan jawaban terbanyak pada kriteria Setuju variabel budaya organisasi. Sedangkan pada variabel motivasi kerja terhadap jumlah jawaban terbanyak Sangat Setuju pada item pernyataan ketiga kuisioner.

Hasil uji yang telah dilakukan menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh dari variabel Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja. Hal ini ditunjukkan dengan hasil uji yang menunjukkan bahwa nilai uji t lebih kecil daripada nilai t tabel yang digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan penelitian. Selain itu pada nilai signifikan lebih besar dari nilai dasar signifikan yang ditentukan peneliti. Sehingga didapatkan dari penjelasan tersebut dapat ditarik kesimpulan dengan menjawab hipotesis peneliti bahwa hipotesis yang diajukan tidak sesuai dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh antara Budaya Organisasi dengan motivasi kerja.

Hasil ini sejalan dengan penelitian terdahulu oleh Mufarrohah & Sumartik (2022) menunjukkan jawaban hasil penelitian yang berbeda dimana menyebutkan bahwa tiadak pengaruh dari budaya organisasi terhadap motivasi kerja pegawai dan menolak hasil penelitian Agustin (2020) juga menjelaskan bahwa ada pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi pegawai serta Pane (2019) yang menyebutkan bahwa ada pengaruh dari budaya organsiasi terhadap motivasi kerja..

Sedangkan dengan menghubungkan teori yang telah disebutkan oleh peneliti yaitu oleh Cushway dan Lodge dalam Badu & Djafri (2017:110) menjelaskan budaya organisasi merupakan sistem nilai organisasi dan akan mempengaruhi cara pekerjaan dilakukan dan cara para karyawan berperilaku. Sedangkan Inggira et al. (2021:196) menjelaskan budaya organisasi merupakan seperangkat nilai, keyakinan, perilaku, adat istiadat, dan sikap yang membantu anggota organisasi dalam memahami dan menerjemahkan sikap yang harus diambil dalam menghadapi sesuatu. Pengaruh terhadap perilaku karyawan tidak menjelaskan perilaku yang mendasarkan pada perubahan budaya ataupun kondisi yang menciptakan motivasi kerja sehingga pengaruh pada perilaku tersebut tidak menjelaskan motivasi kerja.

Berdasarkan hasil analisis yang telah dijelaskan dapat dijelaskan tidak ada Pengaruh antara budaya organisasi dengan motivasi kerja pegawai. Sehingga didapatkan hasil penelitian yang telah dilakukan tidak sesuai dengan hipotesis yang diajukan oleh peneliti.

#### 4.2.4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Pegawai

Pada penelitian menunjukkan bahwa semua responden memberikan respon terhadap seluruh pernyataan yang diajukan oleh peneliti. Hal ini terlihat dengan respon responden yang menunjukkan tidak ada yang dilewati atau kosong. Selain itu, responden bersikap aktif dengan memberikan respon terhadap kuisioner peneliti dengan

memberikan jawaban yang akurat. Hal ini diketahui dengan cara peneliti yang membagikan kuisioner dengan mendampingi responden ketika menjawab kuisioner. Selain itu, rata-rata jawaban responden pada kriteria Netral, Setuju dan Sangat Setuju dengan jawaban terbanyak pada kriteria Setuju untuk Gaya Kepemimpinan. Sedangkan pada variabel kinerja pegawai jumlah jawaban terbanyak Sangat Setuju pada item pernyataan pertama dan ketiga kuisioner sedangkan sisanya memilih Setuju.

Hasil uji yang telah dilakukan menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh dari variabel Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini ditunjukkan dengan hasil uji yang menunjukkan bahwa nilai uji  $t$  lebih kecil daripada nilai  $t$  tabel yang digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan penelitian. Selain itu pada nilai signifikan lebih besar dari nilai dasar signifikan yang ditentukan peneliti. Sehingga didapatkan dari penjelasan tersebut dapat ditarik kesimpulan dengan menjawab hipotesis peneliti bahwa hipotesis yang diajukan tidak sesuai dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh antara Gaya Kepemimpinan dengan kinerja pegawai.

Hasil ini sejalan dengan penelitian terdahulu oleh Dewi (2019) dan Lamere et al. (2021) menjelaskan bahwa tidak ada pengaruh dari Gaya Kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dan menolak hasil penelitian Handayani et al. (2019) dan Bukit et al. (2019)

mengemukakan bahwa ada pengaruh secara langsung dari Gaya Kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

Sedangkan dengan menghubungkan teori yang telah disebutkan oleh peneliti yaitu oleh Setiana & Dewi (2022:6) menjelaskan bahwa kepemimpinan yaitu suatu cara atau kemampuan yang dimiliki seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya dalam usaha untuk mencapai tujuan dan Pamudji dalam Hasnawati et al. (2021:17) menyatakan bahwa kepemimpinan tersebut merupakan suatu "seni" untuk menyamakan mindset atau persepsi dari setiap anggota Organisasi dalam mencapai tujuan organisasi dapat diketahui bahwa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap proses menuju tujuan organisasi. Penjelasan yang dimaksud tujuan organisasi tidak menjelaskan kinerja pegawai yang baik ataupun tidak baik dan hanya menjelaskan tercapainya tujuan organisasi.

Berdasarkan hasil analisis yang telah dijelaskan dapat dijelaskan tidak ada Pengaruh antara Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja pegawai. Sehingga didapatkan hasil penelitian yang telah dilakukan tidak sesuai dengan hipotesis yang diajukan oleh peneliti.

#### 4.2.5. Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kinerja Pegawai

Pada penelitian menunjukkan bahwa semua responden memberikan respon terhadap seluruh pernyataan yang diajukan oleh peneliti. Hal ini terlihat dengan respon responden yang menunjukkan tidak ada yang dilewati atau kosong. Selain itu, responden bersikap

aktif dengan memberikan respon terhadap kuisioner peneliti dengan memberikan jawaban yang akurat. Hal ini diketahui dengan cara peneliti yang membagikan kuisioner dengan mendampingi responden ketika menjawab kuisioner. Selain itu, rata-rata jawaban responden pada kriteria Netral, Setuju dan Sangat setuju dengan jawaban terbanyak pada kriteria Setuju pada 3 item pernyataan dan 1 Netral untuk pernyataan pertama variabel Lingkungan Kerja. Sedangkan pada variabel kinerja pegawai terhadap jumlah jawaban terbanyak Sangat setuju pada item pernyataan pertama dan ketiga kuisioner sedangkan sisanya memilih setuju.

Hasil uji yang telah dilakukan menunjukkan bahwa ada pengaruh dari variabel Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini ditunjukkan dengan hasil uji yang menunjukkan bahwa nilai uji t lebih besar daripada nilai t tabel yang digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan penelitian. Selain itu pada nilai signifikan lebih kecil dari nilai dasar signifikan yang ditentukan peneliti. Sehingga didapatkan dari penjelasan tersebut dapat ditarik kesimpulan dengan menjawab hipotesis peneliti bahwa hipotesis yang diajukan sesuai dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa ada pengaruh antara lingkungan kerja dengan kinerja pegawai.

Hasil ini sejalan dengan penelitian terdahulu oleh Pane (2019) menjelaskan bahwa ada pengaruh dari lingkungan kerja terhadap kinerja. Hal ini juga didukung oleh Josephine & Harjanti (2017) yang

menjelaskan bahwa ada pengaruh yang jelas dari lingkungan kerja terhadap kinerja serta hasil penelitian ini menolak hasil penelitian Sudyani et al. (2022) dan Warongan et al. (2022) mengemukakan hal yang berbeda dimana hasil penelitian mereka menyebutkan bahwa tidak ada pengaruh dari Lingkungan Kerja terhadap kinerja.

Sedangkan dengan menghubungkan teori yang telah disebutkan oleh peneliti yaitu oleh Josephine & Harjanti (2017:1) menjelaskan lingkungan kerja adalah segala sesuatu, kejadian, orang-orang dan lainnya yang mempengaruhi cara orang-orang bekerja. Lingkungan kerja merupakan kumpulan dari faktor yang bersifat fisik serta oleh Efendi & Hardiyanto (2021:17) menjelaskan lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan, misalnya kebersihan, musik dan lain-lain dijelaskan sebagai pengaruh lingkungan kerja terhadap diri sendiri. Pengaruh terhadap diri sendiri dapat dianggap sebagai pengaruh terhadap kemampuan kerja maupun kinerja sehingga dapat dijelaskan bahwa pengaruh terhadap diri sendiri merupakan pengaruh terhadap kinerja.

Berdasarkan hasil analisis yang telah dijelaskan dapat dijelaskan ada Pengaruh antara lingkungan kerja dengan kinerja pegawai. Sehingga didapatkan hasil penelitian yang telah dilakukan sesuai dengan hipotesis yang diajukan oleh peneliti.

#### 4.2.6. Pengaruh Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai

Pada penelitian menunjukkan bahwa semua responden memberikan respon terhadap seluruh pernyataan yang diajukan oleh peneliti. Hal ini terlihat dengan respon responden yang menunjukkan tidak ada yang dilewati atau kosong. Selain itu, responden bersikap aktif dengan memberikan respon terhadap kuisioner peneliti dengan memberikan jawaban yang akurat. Hal ini diketahui dengan cara peneliti yang membagikan kuisioner dengan mendampingi responden ketika menjawab kuisioner. Selain itu, rata-rata jawaban responden pada kriteria Netral, Setuju dan Sangat Setuju dengan jawaban terbanyak pada kriteria Setuju variabel budaya organisasi. Sedangkan pada variabel kinerja pegawai terhadap jumlah jawaban terbanyak Sangat Setuju pada item pernyataan pertama dan ketiga kuisioner sedangkan sisanya memilih Setuju.

Hasil uji yang telah dilakukan menunjukkan bahwa ada pengaruh dari variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini ditunjukkan dengan hasil uji yang menunjukkan bahwa nilai uji t lebih besar daripada nilai t tabel yang digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan penelitian. Selain itu pada nilai signifikan lebih kecil dari nilai dasar signifikan yang ditentukan peneliti. Sehingga didapatkan dari penjelasan tersebut dapat ditarik kesimpulan dengan menjawab hipotesis peneliti bahwa hipotesis yang diajukan sesuai dengan hasil

penelitian yang menunjukkan ada pengaruh antara Budaya Organisasi dengan kinerja pegawai.

Hasil ini tidak sejalan dengan penelitian terdahulu oleh Al-Ayyubi (2019) menjelaskan bahwa tidak ada pengaruh dari Budaya Organisasi terhadap Kinerja pegawai dan penelitian oleh Inggira et al. (2021) menjelaskan ada ketidaksignifikanan pada penelitiannya yang menguji budaya organisasi terhadap kinerja. Berbeda dengan hasil penelitian oleh Pane (2019) dan Agustin (2020) yang menjelaskan ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

Sedangkan dengan menghubungkan teori yang telah disebutkan oleh peneliti yaitu oleh Cushway dan Lodge dalam Badu & Djafri (2017:110) menjelaskan budaya organisasi merupakan sistem nilai organisasi dan akan mempengaruhi cara pekerjaan dilakukan dan cara para karyawan berperilaku. Sedangkan Inggira et al. (2021:196) menjelaskan budaya organisasi merupakan seperangkat nilai, keyakinan, perilaku, adat istiadat, dan sikap yang membantu anggota organisasi dalam memahami dan menerjemahkan sikap yang harus diambil dalam menghadapi sesuatu. Pengaruh terhadap perilaku karyawan secara tidak langsung menjelaskan kinerja pegawai sendiri. Sehingga dapat ditarik kesimpulan teori yang dijelaskan mendukung hasil penelitian.

Berdasarkan hasil analisis yang telah dijelaskan dapat dijelaskan ada Pengaruh antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai.

Sehingga didapatkan hasil penelitian yang telah dilakukan sesuai dengan hipotesis yang diajukan oleh peneliti.

#### 4.2.7. Pengaruh Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai

Pada penelitian menunjukkan bahwa semua responden memberikan respon terhadap seluruh pernyataan yang diajukan oleh peneliti. Hal ini terlihat dengan respon responden yang menunjukkan tidak ada yang dilewati atau kosong. Selain itu, responden bersikap aktif dengan memberikan respon terhadap kuisioner peneliti dengan memberikan jawaban yang akurat. Hal ini diketahui dengan cara peneliti yang membagikan kuisioner dengan mendampingi responden ketika menjawab kuisioner. Selain itu, rata-rata jawaban responden pada kriteria Netral, Setuju dan Sangat setuju dengan jawaban terbanyak pada kriteria Sangat Setuju di item pernyataan ketiga dan setuju pada item pernyataan pertama dan kedua variabel motivasi kerja. Sedangkan pada variabel kinerja pegawai terhadap jumlah jawaban terbanyak Sangat Setuju pada item pernyataan pertama dan ketiga kuisioner sedangkan sisanya memilih Setuju.

Hasil uji yang telah dilakukan menunjukkan bahwa ada pengaruh dari variabel Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini ditunjukkan dengan hasil uji yang menunjukkan bahwa nilai uji t lebih besar daripada nilai t tabel yang digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan penelitian. Selain itu pada nilai signifikan lebih kecil dari nilai dasar signifikan yang ditentukan peneliti. Sehingga didapatkan

dari penjelasan tersebut dapat ditarik kesimpulan dengan menjawab hipotesis peneliti bahwa hipotesis yang diajukan sesuai dengan hasil penelitian yang menunjukkan ada pengaruh antara Motivasi Kerja dengan kinerja pegawai.

Hasil ini tidak sejalan dengan penelitian terdahulu oleh Asfar & Anggraeni (2020) menemukan bahwa tidak ada pengaruh dari motivasi terhadap kinerja. Lamere et al. (2021) juga mengutarakan pendapat tersebut dimana menjelaskan tidak ada pengaruh motivasi terhadap kinerja. Sedangkan peneliti Dewi (2019) dan Bukit et al. (2019) menjelaskan ada pengaruh dari motivasi terhadap kinerja pegawai.

Sedangkan dengan menghubungkan teori yang telah disebutkan oleh peneliti yaitu oleh Malthis dalam Hasnawati et al. (2021:8) menjelaskan motivasi adalah keinginan dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak dan pada penjelasan oleh RA. Supriyono dalam Badu & Djafri (2017:84) menjelaskan motivasi sebagai “kemampuan untuk berbuat” sesuatu sedangkan motif adalah “kebutuhan, keinginan, dorongan untuk berbuat sesuatu”. Pengaruh terhadap keinginan untuk berbuat secara tidak langsung menjelaskan kinerja pegawai sendiri. Sehingga dapat ditarik kesimpulan teori yang dijelaskan mendukung hasil penelitian.

Berdasarkan hasil analisis yang telah dijelaskan dapat dijelaskan ada Pengaruh antara Motivasi Kerja dengan kinerja pegawai.

Sehingga didapatkan hasil penelitian yang telah dilakukan sesuai dengan hipotesis yang diajukan oleh peneliti.

#### 4.2.8. Peran Mediasi Motivasi Kerja dari Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Pegawai

Hasil uji path analisis yang dilakukan menunjukkan ada peran mediasi oleh variabel motivasi kerja menunjukkan sangat berperan terhadap peningkatan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Hal ini ditunjukkan dengan perbandingan hasil uji pengaruh langsung lebih kecil daripada hasil uji pengaruh tidak langsung. Selain itu hasil dari uji sobel juga menunjukkan nilai  $t$  hitung lebih besar daripada  $t$  tabel penelitian sehingga didapatkan peran mediasi terhadap pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

Selain itu hasil penelitian ini menolak hasil penelitian terdahulu oleh Efendi & Hardiyanto (2021) yang menjelaskan bahwa tidak ada mediasi dari motivasi terhadap pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja pegawai. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa ada peran mediasi oleh motivasi kerja terhadap pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

#### 4.2.9. Peran Mediasi Motivasi Kerja dari Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kinerja Pegawai

Hasil uji path analisis yang dilakukan menunjukkan tidak ada peran mediasi oleh variabel motivasi kerja pada pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Hal ini ditunjukkan dengan

perbandingan hasil uji pengaruh langsung lebih besar daripada hasil uji pengaruh tidak langsung. Selain itu hasil dari uji sobel juga menunjukkan nilai  $t$  hitung lebih kecil daripada  $t$  tabel penelitian sehingga didapatkan tidak ada peran mediasi pada pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

Selain itu hasil penelitian ini menolak hasil penelitian terdahulu oleh Efendi & Hardiyanto (2021) juga mengemukakan bahwa tidak ada peran mediasi dari motivasi terhadap pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa tidak ada peran mediasi oleh motivasi kerja pada pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

#### 4.2.10. Peran Mediasi Motivasi Kerja dari Pengaruh Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai

Hasil uji path analisis yang dilakukan menunjukkan tidak ada peran mediasi oleh variabel motivasi kerja pada pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja pegawai. Hal ini ditunjukkan dengan perbandingan hasil uji pengaruh langsung lebih besar daripada hasil uji pengaruh tidak langsung. Selain itu hasil dari uji sobel juga menunjukkan nilai  $t$  hitung lebih kecil daripada  $t$  tabel penelitian sehingga didapatkan tidak ada peran mediasi pada pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja pegawai.

Selain itu, belum ada yang melakukan penelitian peran mediasi motivasi kerja pada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja

pegawai kurang dari 5 tahun sebelumnya. Sehingga hasil penelitian ini merupakan jawaban dari pertanyaan peneliti sendiri.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1. Simpulan**

Hasil penelitian yang telah dilakukan peneliti memberikan hasil akhir penelitian yang disimpulkan sebagai berikut:

- a. Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Motivasi Kerja Pegawai. Hasil ini dapat dijelaskan bahwa indikator yang ada pada gaya kepemimpinan mampu memberikan pengaruh terhadap indikator pada Motivasi Kerja Pegawai.
- b. Lingkungan Kerja tidak berpengaruh terhadap Motivasi Kerja Pegawai. Hasil ini dapat dijelaskan bahwa tidak ada satupun indikator yang ada pada Lingkungan Kerja mampu memberikan pengaruh terhadap indikator pada Motivasi Kerja Pegawai.
- c. Budaya Organisasi tidak berpengaruh terhadap Motivasi Kerja Pegawai. Hasil ini dapat dijelaskan bahwa tidak ada satupun indikator yang ada pada Budaya Organisasi mampu memberikan pengaruh terhadap indikator pada Motivasi Kerja Pegawai.
- d. Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Hasil ini dapat dijelaskan bahwa tidak ada satupun indikator yang ada pada gaya kepemimpinan mampu memberikan pengaruh terhadap indikator pada Kinerja Pegawai.

- e. Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Hasil ini dapat dijelaskan bahwa indikator yang ada pada Lingkungan Kerja mampu memberikan pengaruh terhadap indikator pada Kinerja Pegawai.
- f. Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Hasil ini dapat dijelaskan bahwa indikator yang ada pada Budaya Organisasi mampu memberikan pengaruh terhadap indikator pada Motivasi Kerja Pegawai.
- g. Motivasi kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Hasil ini dapat dijelaskan bahwa indikator yang ada pada Motivasi kerja mampu memberikan pengaruh terhadap indikator pada Kinerja Pegawai.
- h. Ada peran mediasi motivasi kerja pada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja. Hasil ini dapat dijelaskan bahwa indikator yang ada pada variabel motivasi kerja mampu memediasi indikator yang ada pada gaya kepemimpinan untuk memberikan pengaruh terhadap indikator pada Kinerja Pegawai.
- i. Tidak Ada peran mediasi motivasi kerja pada pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja. Hasil ini dapat dijelaskan bahwa indikator yang ada pada variabel motivasi kerja tidak mampu memediasi indikator yang ada pada lingkungan kerja untuk memberikan pengaruh terhadap indikator pada Kinerja Pegawai.
- j. Tidak Ada peran mediasi motivasi kerja pada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja. Hasil ini dapat dijelaskan bahwa indikator yang ada pada variabel motivasi kerja mampu memediasi indikator yang ada pada budaya

organisasi untuk memberikan pengaruh terhadap indikator pada Kinerja Pegawai.

## **5.2. Implikasi**

Bedasarkan hasil kesimpulan yang diberikan, implikasi yang dapat dilakukan oleh Bagian Umum Setda Kabupaten Lumajang sebagai objek penelitian sebagai berikut:

- a. Hasil penelitian dapat digunakan sebagai bahan evaluasi atau perbaikan dalam melaksanakan pekerjaan di pemerintahan
- b. Hasil penelitian dapat dijadikan sebagai referensi untuk merubah atau memberikan gambaran umum penilaian proses bekerja yang dilakukan oleh pegawai.
- c. Hasil penelitian dapat dijadikan sebagai parameter untuk membentuk pola pikir dan perilaku pegawai untuk menunjang keberhasilan sebagai salah satu tujuan organisasi.

## **5.3. Saran**

Tidak semua penelitian dapat dikatakan sebagai kebenaran, pasti masih ada kekurangan dalam bentuk apapun. Begitupun pada penelitian ini masih ada kekurangan diberbagai sudut pandang peneliti. Maka dari itu, peneliti memberikan saran:

### 5.3.1. Objek Penelitian

- a. Kepada objek penelitian pelaksanaan gaya kepemimpinan lebih menerapkan beberapa jenis gaya kepemimpinan sehingga pemberian motivasi bisa menyesuaikan dengan peningkatan kinerja yang diinginkan.
- b. Tujuan pelaksanaan peningkatan kinerja yang dilakukan disesuaikan dengan kondisi pegawai yang ada sehingga lingkungan kerja dan budaya organisasi dapat sesuai dengan kondisi pegawai yang ada.

### 5.3.2. Peneliti Selanjutnya

- a. Menggunakan variabel independent selain gaya kepemimpinan untuk melihat perubahan yang terjadi pada kinerja pegawai di pemerintahan, sehingga dimungkinkan mendapatkan hasil yang berbeda untuk menunjukkan perubahan kinerja pegawai yang ada di pemerintahan.
- b. Penggunaan variabel mediasi yang digunakan sebaiknya disesuaikan kembali dengan kondisi dan fenomena yang terjadi ataupun dapat menggunakan variabel mediasi lainnya seperti latar belakang pegawai atau *reward* dan *punishment*.
- c. Dalam menerapkan metode survey, disamping menyebar angket berupa kuisisioner, perlu juga mengumpulkan data sekunder melalui wawancara tak terstruktur secara langsung kepada responden agar jawaban dari responden bisa beragam.
- d. Perlu dilakukan kembali di tempat penelitian dengan objek pemerintahan. Hal ini diperlukan karena masih ada beberapa

kesenjangan yang dirasakan peneliti ketika melakukan pembagian kuisioner dengan hasil penelitian yang menunjukkan perbedaan hasil penelitian.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agustin, D. S. (2020). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Umkm Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. *IDEI: Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 1(1), 8–19. <https://doi.org/10.38076/ideijeb.v1i1.4>
- Al-Ayyubi, M. S. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7(1), 265–272.
- Amalia, D. R., Swasto, B., & Heru SusiloSaragih. (2016). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN KINERJA KARYAWAN ( Studi pada karyawan tetap di Pabrik Gula Kebon Agung Malang ). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 36(1), 137–146.
- Asfar, A. H., & Anggraeni, R. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Serang. *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika*, 13(1), 17–29. <https://doi.org/10.46306/jbbe.v13i1.28>
- Badu, S. Q., & Djafri, N. (2017). *Kepemimpinan & Perilaku Organisasi*. Gorontalo: Ideas Publishing.
- Barlian, E. (2016). *Metodologi Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*. Padang: Sukabina Press.
- Budiastuti, D., & Bandur, A. (2020). *Validitas dan Reliabilitas Penelitian*. Jakarta: Mitra Wacana Media. <https://doi.org/10.31219/osf.io/tr4m7>
- Bukit, P., Yamali, F. R., & Ananda, R. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi dan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Provinsi Jambi. *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 4(2), 413–422. <https://doi.org/10.33087/jmas.v4i2.127>
- Caksana, N. P. E. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening pada SMAN 1 Tulungagung. *Jurnal Penelitian Manajemen Terapan (PENATARAN)*, 4(1), 82–92. <https://ikopin.ac.id/jurnal/index.php/coopetition/article/download/37/44>
- Dantes, N. (2012). *Metode Penelitian*. Yogyakarta: CV Andi Offset.
- Dewi, N. N. (2019). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Menggunakan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Media Mahardhika*, 17(2), 278–289.

<https://doi.org/10.29062/mahardika.v17i2.84>

- Efendi, S., & Hardiyanto, E. H. (2021). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi sebagai Variabel Intervening. *Focus*, 2(1), 15–26. <https://doi.org/10.37010/fcs.v2i1.291>
- Enny, M. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: UBHARA Manajemen Press.
- Faridl, M. M., Amin, M. J., & Burhanudin. (2019). Analisis Kinerja Aparatur Sipil Negara (Asn) Dalam Meningkatkan Kualitas Lingkungan Hidup Pada Dinas Lingkungan Hidup Kota Bontang. *EJournal Ilmu Pemerintahan*, 7(1), 3221–3234.
- Fauzi, I. (2021). Efek Mediasi Motivasi Kerja Pada Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 4(2), 228–234.
- Gani, N. A., Utama, R. E., Jaharuddin, & Priharta, A. (2020). *PERILAKU ORGANISASI: Vol. I* (Cetakan Pertama). Mirqat. <https://www.researchgate.net/publication/351880570>
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS Edisi 6*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Haeruman, U. (2021). Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Di Dinas Perhubungan Kota Tasikmalaya. *JEpa*, 6(1), 427–444.
- Handayani, Y., Butarbutar, M., Wijaya, A., & Chandra, E. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pt Pos Indonesia (Persero) Pematangsiantar Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening. *Maker: Jurnal Manajemen*, 5(2), 72–84. <https://doi.org/10.37403/maker.v5i2.120>
- Hardani, Auliya, N. H., Andriani, H., Fardani, R. A., Ustiawaty, J., Utami, E. F., Sukmana, D. J., & Istiqomah, R. R. (2020). *Buku Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif* (H. Abadi (ed.)). Yogyakarta: CV. Pustaka Ilmu.
- Hartini. et al. (2021). Perilaku Organisasi. In *Journal of Chemical Information and Modeling: Vol. I* (Issue 1). [www.penerbitwidina.com](http://www.penerbitwidina.com)
- Haryono, S. (2018). *Manajemen Kinerja SDM: Teori dan Aplikasi*. Jakarta Timur: Luxima Metro Media.
- Hasnawati, Sapiri, M., & Ruslan, M. (2021). *Gaya Kepemimpinan Dan Peningkatan Kinerja*. Gowa: CV. Berkah Utami.
- Hermawan, H. (2019). *Riset Hospitalitas Metode Kuantitatif untuk Riset Bidang Kepariwisata* (Issue August). Open Science Framework. <https://doi.org/10.17605/OSF.IO/YBSW9>

- Iis, E. Y., & Yanita, Y. (2021). Peran Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Bank Aceh Syariah Cabang Bireuen. *E-Mabis: Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis*, 22(1), 85–96. <https://doi.org/10.29103/e-mabis.v22i1.671>
- Inggira, C. K., Suryanto, S., & Windijarto, W. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Generasi Milenial dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 5(1), 195–209. <https://doi.org/10.32493/jjsdm.v5i1.13158>
- Josephine, A., & Harjanti, D. (2017). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bagian Produksi Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Trio Corporate Plastic (Tricopla). *Jurnal AGORA*, 5(3), 1–8.
- Lamere, L., Kirana, K. C., & Welsa, H. (2021). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening. *Bisma: Jurnal Manajemen*, 7(2), 341–349. <https://doi.org/10.23887/bjm.v7i2.35420>
- Mariati, Sihombing, N. S., & Pardede, E. (2022). PENGARUH KEPEMIMPINAN, DISIPLIN KERJA DAN KEMAMPUAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA SEKOLAH BUDDHIS BODHICITTA MEDAN. *Jurnal Creative Agung*, 12(1), 32–41.
- Mufarrohah, K., & Sumartik. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan ...*, 1(2), 38–50.  
<https://ejournal.unama.ac.id/index.php/jumanage/article/view/47%0Ahttps://ejournal.unama.ac.id/index.php/jumanage/article/download/47/59>
- Nurdin, I., & Haartati. (2019). *Metodologi Penelitian Sosial* (Lutfiah (ed.)). Surabaya: Media Sahabat Cendekia.
- Nurjanah. (2008). *Penyuluhan Pertanian Madya Pasbangluhtan*. Yogyakarta: BPTP.
- Palinggi, Y., & Mawardi. (2019). *Kepemimpinan: Telaah Motivasi dan Kinerja*. Kutai Kartanegara: Universitas Kutai Kartanegara.
- Pane, D. S. P. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja Dosen Politeknik di Kota Bekasi. *Syntax Literate ; Jurnal Ilmiah Indonesia*, 4(9), 1–14. <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v4i9.705>

- Pariesti, A., Christa, U. R., & Meitiana. (2022). Pengaruh Kompetensi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Inspektorat Kabupaten Katingan. *Journal of Environment and Management*, 3(1), 35–45. <https://doi.org/10.37304/jem.v3i1.4284>
- Perdana, E. K. (2016). Olah Data Skripsi Dengan SPSS 22. In *Lab Kom Manajemen Fe Ubb*. Bangka Belitung: LAB KOM Manajemen FE UBB.
- Pradana, F. (2018). Pengaruh Manajemen Hubungan Pelanggan, Kualitas Pelayanan, Dan Kualitas Pengalaman Terhadap Loyalitas Pelanggan Dengan Kepuasan Pelanggan Sebagai Variabel Intervening Pada Nasabah Pt Fac Sekuritas Indonesia Di Yogyakarta. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 9(2), 193–212. <https://doi.org/10.18196/mb.9262>
- Prayudi, A. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Pd. Pembangunan Kota Binjai). *Jurnal Manajemen*, 6(2), 63–72. <http://ejournal.lmiimedan.net>
- Priyono. (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Sidoarjo: Zifatama Publishing.
- Purba, A. S., & Fathoni, M. I. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Qur'an Centre Provinsi .... *Jurnal Akmami (Akutansi, Manajemen, Ekonomi)*, 2(2), 518–527. <https://ceredindonesia.or.id/index.php/akmami/article/view/309%0Ahttps://ceredindonesia.or.id/index.php/akmami/article/download/309/298>
- Qomariah, N. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Issue November). Jember: CV. Pustaka Abadi.
- Raihan. (2017). *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Universitas Islam Jakarta.
- Riduwan, & Kuncoro. (2008). *Cara Menggunakan dan Memaknai Analisis Jalur (Path Analysis)*. Bandung: Alfabeta.
- Ridwan, & Sunarto. (2007). *Pengantar Statistik untuk Penelitian Sosial Ekonomi, Komunikasi dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Rohman, A. (2017). *DASAR-DASAR MANAJEMEN: Vol. I* (Cetakan I). Malang: Inteligencia Media.
- Sekaran, U. (2006). *Research Methods For Business*. Jakarta:salemba.
- Setiana, R. A., & Dewi, S. L. (2022). Gaya Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. In *Jurnal Komunikasi Bisnis dan Manajemen*. Surabaya: Global Aksara Pers.
- Silaen, N. R., Syamsuriansyah, Chairunnisah, R., Sari, M. R., & Magriani, E.

- (2021). *Kinerja Karyawan*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Sudiyani, N. N., Sawitri, N. P. Y. R., & Fitriandari, M. (2022). PENGARUH LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA: STRESS KERJA SEBAGAI MEDIASI. *Jurnal Study and Management Research*, 8(1), 1–12. <https://doi.org/10.55916/smart.v12i1.83>
- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Warongan, B. U. C., Dotulong, L. O. H., & Lumintang, G. G. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Jordan Bakery Tomohon. *Jurnal EMBA*, 10(1), 963–972.
- Widagdo, S., Dimiyati, M., & Handayani, Y. I. (2021). *Metodologi Penelitian Manajemen: Cara Mudah Menyusun Proposal dan Laporan Penelitian*. Jember: Mandala Press.
- Widagdo, S., & Handayani, Y. I. (2020). *Riset Kuantitatif: Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jember: Mandala Press.
- Wijaya, C. (2017). *Perilaku Organisasi*. Medan: LPPPI.

## LAMPIRAN 1. KUISIONER PENELITIAN

**KUESIONER PENELITIAN****Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Pegawai Pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Lumajang**

Responden yang terhormat,

Saya Muhammad Kharisun (21050005) Mahasiswa Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Institut Teknologi Dan Sains Mandala Jember yang sedang mengerjakan tugas akhir S2 Thesis saya tentang “**Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Pegawai Pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Lumajang**”. Saya meminta kesediaan Saudara untuk membantu penelitian ini dengan mengisi kuesioner. Berikut kuesioner yang saya ajukan, mohon kepada Saudara untuk memberikan jawaban yang sejujur-jujurnya dan sesuai dengan keadaan sebenarnya. Jawaban Saudara semata-mata hanya untuk kepentingan penyelesaian tugas penelitian ini serta untuk pengembangan ilmu pengetahuan khususnya di bidang manajemen. Atas Kesediaannya saya ucapkan terimakasih.

Peneliti

### DAFTAR PERNYATAAN (KUISIONER)

#### Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Pegawai Pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Lumajang

---

#### **Petunjuk Pengisian:**

1. Isilah data diri sesuai dengan keadaan yang sebenarnya pada uraian 1 tentang identitas responden.
2. Berilah tanda checklist (√) pada salah satupilihan jawaban yang tersedia dengan pendapat anda alami sebagai konsumen Rumah Alta. Masing-masing pilihan jawaban memiliki makna sebagai berikut:
  - a. SS = Apabila jawaban tersebut menurut anda Sangat Setuju
  - b. S = Apabila jawaban tersebut menurut anda Setuju
  - c. R = Apabila jawaban tersebut menurut anda Ragu
  - d. TS = Apabila jawaban tersebut menurut anda Tidak Setuju
  - e. STS = Apabila jawaban tersebut menurut anda Sangat Tidak Setuju
3. Diharapkan untuk tidak menjawab lebih dari satu pilihan jawaban.
4. IDENTITAS RESPONDEN (\*lingkari jawaban yang sesuai):
  - 1) NAMA = .....
  - 2) UMUR\* = a. <20  
b. <30  
c. <40  
d. <50
  - 3) JENIS KELAMIN\* = a. Laki – Laki  
b. Perempuan

- 4) PENDIDIKAN\* = a. SD  
 b. SMP  
 c. SMA  
 d. D1/D2/D3  
 e. D4/S1  
 f. S2
- 5) PEKERJAAN\* = a. PNS  
 b. NON PNS/TKB
- 6) GAJI\* = a. 1.000.000 – 2.000.000  
 b. 2.000.000 – 3.000.000  
 c. 3.000.000 – 4.000.000  
 d. 4.000.000 – 5.000.000  
 e. > 5.000.000

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

No	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
1	Pimpinan meminta solusi terhadap permasalahan yang ada					
2	Pimpinan memberikan reward setelah selesai melakukan tugas yang baik					
3	Pimpinan menerima kritik dan saran untuk menjadi lebih baik lagi					
4	Pimpinan selalu bekerja bersama dengan bawahannya untuk menyelesaikan pekerjaan					

### Lingkungan Kerja (X<sub>2</sub>)

No	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
1	Lingkungan Kerja saya memberikan kenyamanan untuk bekerja					
2	Lingkungan Kerja saya terlihat bersih dan rapi ketika saya datang bekerja					
3	Pimpinan saya selalu bersosialisasi dengan pegawai					
4	Teman kerja saya selalu membantu pekerjaan saya					

**Budaya Organisasi (X<sub>3</sub>)**

No	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
1	Penilaian yang dilakukan di tempat kerja saya dilihat berdasarkan hasil kerja					
2	Di tempat kerja saya selalu dibentuk kelompok untuk melaksanakan pekerjaan					
3	Karena bagian umum merupakan pelayanan pimpinan, maka saya dituntut untuk lebih baik dalam detail pelayanan					
4	Bagian umum selalu melakukan tugas pelayanan pimpinan					

**Kinerja Pegawai (Y)**

No	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
1	Saya selalu bekerja bersama dengan teman kerja lain untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan					
2	Saya mengetahui pekerjaan yang diberikan kepada saya					
3	Saya selalu memberikan yang terbaik terhadap pekerjaan yang saya lakukan					
4	Pekerjaan yang saya lakukan selalu dievaluasi setelah selesai melaksanakan pekerjaan					

**Motivasi Kerja (Z)**

No	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
1	Saya termotivasi dengan pemberian reward yang dilakukan oleh Bagian Umum					
2	Saya selalu termotivasi saat bekerja ketika ada teman yang membantu saya					
3	Saya termotivasi untuk selalu menjadi yang terbaik dalam bekerja					

LAMPIRAN 2. HASIL JAWABAN RESPONDEN

IDENTITAS RESPONDEN

No	UMUR	JENIS KELAMIN	PENDIDIKAN	PEKERJAAN	GAJI
1	> 50	Laki-Laki	S2	PNS	> 5.000.000
2	> 50	Perempuan	SMA	PNS	4.000.000 - 5.000.000
3	> 40	Laki-Laki	S1	PNS	4.000.000 - 5.000.000
4	> 40	Perempuan	S1	PNS	3.000.000 - 4.000.000
5	> 40	Perempuan	D3	PNS	3.000.000 - 4.000.000
6	> 50	Laki-Laki	SMA	PNS	3.000.000 - 4.000.000
7	> 50	Laki-Laki	SMA	PNS	3.000.000 - 4.000.000
8	> 40	Perempuan	SMA	PNS	3.000.000 - 4.000.000
9	> 30	Laki-Laki	SMA	PNS	3.000.000 - 4.000.000
10	> 50	Laki-Laki	SMA	PNS	3.000.000 - 4.000.000
11	> 50	Laki-Laki	SMP	PNS	3.000.000 - 4.000.000
12	> 50	Laki-Laki	SD	PNS	2.000.000 - 3.000.000
13	> 50	Laki-Laki	SMA	PNS	3.000.000 - 4.000.000
14	> 50	Laki-Laki	SMA	PNS	3.000.000 - 4.000.000
15	> 50	Laki-Laki	SMA	PNS	3.000.000 - 4.000.000
16	> 50	Laki-Laki	SMA	PNS	3.000.000 - 4.000.000
17	> 50	Laki-Laki	SMA	PNS	3.000.000 - 4.000.000
18	> 50	Laki-Laki	SMP	PNS	2.000.000 - 3.000.000
19	> 50	Laki-Laki	SMP	PNS	2.000.000 - 3.000.000
20	> 50	Laki-Laki	SMP	PNS	2.000.000 - 3.000.000

IDENTITAS RESPONDEN

No	UMUR	JENIS KELAMIN	PENDIDIKAN	PEKERJAAN	GAJI
21	> 50	Laki-Laki	SMP	PNS	2.000.000 - 3.000.000
22	> 40	Laki-Laki	SMP	PNS	2.000.000 - 3.000.000
23	> 30	Laki-Laki	SD	NON PNS/TKB	1.000.000 - 2.000.000
24	> 50	Laki-Laki	SD	NON PNS/TKB	1.000.000 - 2.000.000
25	> 20	Perempuan	SMP	NON PNS/TKB	1.000.000 - 2.000.000
26	> 20	Laki-Laki	SMA	NON PNS/TKB	1.000.000 - 2.000.000
27	> 30	Laki-Laki	D4 / S1	NON PNS/TKB	1.000.000 - 2.000.000
28	> 30	Laki-Laki	SMA	NON PNS/TKB	1.000.000 - 2.000.000
29	> 40	Laki-Laki	SMA	NON PNS/TKB	1.000.000 - 2.000.000
30	> 30	Laki-Laki	SMA	NON PNS/TKB	1.000.000 - 2.000.000
31	> 20	Laki-Laki	SMA	NON PNS/TKB	1.000.000 - 2.000.000
32	> 40	Laki-Laki	SMA	NON PNS/TKB	1.000.000 - 2.000.000
33	> 20	Perempuan	D4 / S1	NON PNS/TKB	1.000.000 - 2.000.000
34	> 20	Laki-Laki	D4 / S1	NON PNS/TKB	1.000.000 - 2.000.000
35	> 30	Perempuan	D4 / S1	NON PNS/TKB	1.000.000 - 2.000.000
36	> 40	Laki-Laki	SMP	NON PNS/TKB	1.000.000 - 2.000.000
37	> 40	Perempuan	SMA	NON PNS/TKB	1.000.000 - 2.000.000
38	> 40	Laki-Laki	SMA	NON PNS/TKB	1.000.000 - 2.000.000
39	> 30	Perempuan	SMP	NON PNS/TKB	1.000.000 - 2.000.000
40	> 20	Perempuan	D4 / S1	NON PNS/TKB	1.000.000 - 2.000.000
41	> 40	Perempuan	SD	NON PNS/TKB	1.000.000 - 2.000.000
42	> 30	Laki-Laki	D4 / S1	NON PNS/TKB	1.000.000 - 2.000.000

IDENTITAS RESPONDEN

No	UMUR	JENIS KELAMIN	PENDIDIKAN	PEKERJAAN	GAJI
43	> 20	Laki-Laki	SMA	NON PNS/TKB	1.000.000 - 2.000.000
44	> 50	Laki-Laki	SMA	NON PNS/TKB	1.000.000 - 2.000.000
45	> 30	Laki-Laki	D4 / S1	NON PNS/TKB	1.000.000 - 2.000.000
46	> 20	Laki-Laki	D4 / S1	NON PNS/TKB	1.000.000 - 2.000.000
47	> 20	Perempuan	D4 / S1	NON PNS/TKB	1.000.000 - 2.000.000
48	> 30	Laki-Laki	D4 / S1	NON PNS/TKB	1.000.000 - 2.000.000
49	> 20	Laki-Laki	SMA	NON PNS/TKB	1.000.000 - 2.000.000
50	> 30	Laki-Laki	D4 / S1	NON PNS/TKB	1.000.000 - 2.000.000
51	> 50	Laki-Laki	SMA	NON PNS/TKB	1.000.000 - 2.000.000
52	> 30	Perempuan	D4 / S1	NON PNS/TKB	1.000.000 - 2.000.000
53	> 30	Perempuan	SMA	NON PNS/TKB	1.000.000 - 2.000.000
54	> 20	Perempuan	D4 / S1	NON PNS/TKB	1.000.000 - 2.000.000
55	> 30	Laki-Laki	D4 / S1	NON PNS/TKB	1.000.000 - 2.000.000
56	> 40	Perempuan	SMA	NON PNS/TKB	1.000.000 - 2.000.000
57	> 20	Laki-Laki	SMA	NON PNS/TKB	1.000.000 - 2.000.000
58	> 40	Laki-Laki	SMA	NON PNS/TKB	1.000.000 - 2.000.000
59	> 20	Perempuan	D4 / S1	NON PNS/TKB	1.000.000 - 2.000.000
60	> 50	Laki-Laki	SMP	NON PNS/TKB	1.000.000 - 2.000.000
61	> 30	Laki-Laki	SMA	NON PNS/TKB	1.000.000 - 2.000.000
62	> 50	Laki-Laki	SMA	NON PNS/TKB	1.000.000 - 2.000.000
63	> 30	Perempuan	D4 / S1	NON PNS/TKB	1.000.000 - 2.000.000
64	> 30	Laki-Laki	SMP	NON PNS/TKB	1.000.000 - 2.000.000

**IDENTITAS RESPONDEN**

No	UMUR	JENIS KELAMIN	PENDIDIKAN	PEKERJAAN	GAJI
65	> 20	Laki-Laki	D4 / S1	NON PNS/TKB	1.000.000 - 2.000.000
66	> 30	Laki-Laki	SMA	NON PNS/TKB	1.000.000 - 2.000.000
67	> 40	Laki-Laki	SMA	NON PNS/TKB	1.000.000 - 2.000.000
68	> 30	Laki-Laki	SMA	NON PNS/TKB	1.000.000 - 2.000.000
69	> 20	Laki-Laki	SMA	NON PNS/TKB	1.000.000 - 2.000.000
70	> 40	Laki-Laki	SMA	NON PNS/TKB	1.000.000 - 2.000.000
71	> 40	Laki-Laki	SMA	NON PNS/TKB	1.000.000 - 2.000.000
72	> 30	Laki-Laki	SMA	NON PNS/TKB	1.000.000 - 2.000.000
73	> 20	Perempuan	D4 / S1	NON PNS/TKB	1.000.000 - 2.000.000
74	> 30	Laki-Laki	D4 / S1	NON PNS/TKB	1.000.000 - 2.000.000
75	> 30	Laki-Laki	SMA	NON PNS/TKB	1.000.000 - 2.000.000
76	> 20	Laki-Laki	D4 / S1	NON PNS/TKB	1.000.000 - 2.000.000

**HASIL JAWABAN RESPONDEN**

NO	GAYA KEPEMIMPINAN				LINGKUNGAN KERJA				BUDAYA ORGANISASI				KINERJA				MOTIVASI			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	
1	SS	SS	SS	SS	S	SS	SS	SS	SS	SS	SS	SS	S	SS	SS	SS	SS	SS	SS	SS
2	SS	SS	S	SS	SS	SS	SS	S	SS	S	SS	S	SS	S	S	SS	S	SS	SS	SS
3	S	SS	S	SS	S	SS	SS	S	SS	S	SS	S	SS	SS	SS	S	SS	SS	SS	SS
4	S	S	S	N	N	N	S	S	N	SS	S	N	SS	N	N	S	SS	S	S	S

HASIL JAWABAN RESPONDEN

NO	GAYA KEPEMIMPINAN				LINGKUNGAN KERJA				BUDAYA ORGANISASI				KINERJA				MOTIVASI		
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3
5	SS	S	N	SS	S	S	S	N	S	S	N	SS	N	S	SS	S	S	SS	S
6	SS	SS	S	SS	SS	S	S	SS	SS	S	SS	S	SS	SS	S	SS	SS	SS	SS
7	N	SS	SS	SS	SS	S	S	S	SS	N	S	SS	N	SS	SS	S	S	SS	S
8	SS	S	SS	SS	SS	SS	SS	SS	SS	SS	S	SS	SS	SS	S	SS	SS	SS	SS
9	N	N	S	S	N	S	N	S	N	S	S	S	N	S	S	S	S	S	SS
10	S	S	S	N	N	N	N	SS	N	S	S	N	SS	N	S	N	N	S	SS
11	SS	S	S	SS	S	S	SS	S	SS	SS	N	S	SS	S	S	SS	SS	S	SS
12	S	N	S	SS	N	S	N	SS	N	S	SS	S	N	S	SS	N	S	SS	S
13	S	SS	N	S	S	S	S	S	S	SS	S	S	N	SS	S	SS	SS	S	S
14	SS	SS	S	S	S	S	SS	S	S	S	S	S	N	SS	N	SS	S	SS	S
15	S	S	SS	N	S	N	N	SS	SS	N	S	N	S	S	SS	S	S	SS	SS
16	N	SS	N	SS	S	SS	N	S	SS	SS	N	SS	N	S	SS	N	S	S	S
17	SS	SS	SS	S	SS	SS	S	S	N	SS	SS	SS	S	SS	S	SS	SS	S	SS
18	SS	S	S	N	N	SS	N	S	N	S	S	S	SS	S	N	S	S	S	S
19	N	S	SS	N	N	SS	N	N	S	S	N	N	N	N	N	S	S	S	S
20	N	S	SS	SS	S	S	SS	S	S	S	SS	SS	N	S	SS	SS	S	SS	S
21	S	SS	S	S	SS	S	SS	S	SS	SS	N	S	SS	SS	SS	S	SS	SS	SS
22	SS	S	S	S	S	SS	S	SS	SS	SS	SS	N	SS	SS	SS	SS	SS	SS	SS
23	S	S	S	N	S	S	S	S	N	S	SS	S	S	S	S	N	S	S	S
24	N	S	S	S	N	N	SS	N	SS	N	S	N	S	S	N	S	S	S	S

HASIL JAWABAN RESPONDEN

NO	GAYA KEPEMIMPINAN				LINGKUNGAN KERJA				BUDAYA ORGANISASI				KINERJA				MOTIVASI		
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3
25	N	S	S	N	SS	S	S	N	S	N	S	N	N	S	SS	S	SS	N	SS
26	N	S	N	S	N	S	S	S	N	N	S	S	N	S	N	N	S	N	S
27	S	N	N	S	N	N	S	N	N	S	S	N	SS	S	N	N	S	N	SS
28	S	N	SS	SS	SS	SS	N	S	S	N	S	SS	S	SS	SS	S	S	S	SS
29	N	N	S	S	S	N	N	N	N	N	N	S	S	N	N	N	S	S	S
30	N	N	N	S	SS	N	N	N	N	S	S	S	N	S	N	N	S	N	S
31	S	N	S	S	SS	N	SS	N	S	S	S	N	SS	SS	N	S	S	S	SS
32	S	S	S	S	N	N	SS	S	N	S	SS	S	N	SS	S	S	S	SS	S
33	S	N	N	SS	N	S	N	SS	SS	N	S	S	S	N	SS	N	S	S	N
34	S	S	N	SS	SS	S	S	S	N	S	N	SS	S	SS	S	N	N	S	S
35	S	S	SS	S	N	SS	SS	SS	SS	N	SS	S	SS	S	S	S	SS	N	SS
36	S	N	SS	S	N	SS	N	S	S	SS	S	N	S	S	N	SS	S	S	S
37	SS	SS	S	SS	S	S	S	SS	N	SS	SS	SS	S	S	SS	SS	S	SS	SS
38	SS	S	S	SS	SS	SS	N	S	S	SS	SS	S	S	S	SS	SS	N	SS	SS
39	S	S	N	S	S	N	S	S	S	N	N	S	S	N	SS	S	S	SS	S
40	SS	S	S	S	S	N	S	SS	SS	S	N	SS	SS	SS	S	S	SS	S	S
41	N	SS	S	S	N	S	S	S	S	SS	SS	N	SS	S	S	N	SS	S	S
42	SS	N	N	SS	SS	SS	S	N	S	SS	SS	N	SS	N	SS	SS	SS	S	SS
43	SS	N	N	S	N	S	N	S	SS	S	N	S	SS	S	SS	N	SS	S	S
44	S	SS	N	N	S	N	S	SS	S	SS	SS	S	SS	SS	N	S	N	SS	SS

HASIL JAWABAN RESPONDEN

NO	GAYA KEPEMIMPINAN				LINGKUNGAN KERJA				BUDAYA ORGANISASI				KINERJA				MOTIVASI		
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3
45	N	N	SS	S	S	N	N	S	S	S	N	S	N	S	S	SS	SS	N	SS
46	S	S	S	SS	S	SS	SS	S	S	SS	N	SS	SS	N	SS	S	S	S	SS
47	S	N	N	SS	S	S	SS	S	S	N	S	SS	N	SS	N	SS	N	SS	SS
48	N	S	N	S	SS	SS	N	N	SS	S	S	N	SS	N	SS	N	S	S	S
49	N	SS	S	N	S	N	S	SS	S	N	S	N	N	SS	N	N	N	SS	N
50	N	SS	N	N	SS	N	N	N	SS	N	S	S	S	N	N	S	SS	N	N
51	SS	S	SS	S	S	SS	S	SS	S	SS	S	S	S	S	SS	S	SS	N	SS
52	N	SS	N	SS	N	S	SS	S	N	N	SS	SS	SS	S	S	S	SS	S	SS
53	S	N	N	SS	N	S	SS	SS	S	S	SS	N	S	N	SS	SS	S	S	SS
54	SS	S	S	N	SS	N	S	SS	N	S	N	SS	N	N	SS	S	S	S	SS
55	SS	S	N	SS	SS	S	S	S	N	S	S	SS	S	SS	N	N	S	S	S
56	N	SS	N	S	N	S	SS	SS	S	N	S	SS	N	S	N	SS	S	SS	N
57	SS	SS	SS	SS	SS	SS	SS	S	SS	N	SS	SS	SS	SS	S	S	SS	S	SS
58	S	SS	S	S	S	S	N	SS	S	S	SS	N	SS	S	S	N	SS	N	SS
59	SS	S	S	SS	SS	SS	S	SS	S	SS	S	SS	S	S	SS	SS	S	SS	SS
60	S	N	N	N	N	S	S	N	N	S	S	N	S	S	N	S	S	S	S
61	S	S	S	N	N	N	S	SS	N	S	S	S	N	SS	N	S	S	SS	N
62	N	N	N	N	S	N	S	N	S	N	N	N	N	N	N	S	S	S	S
63	N	SS	N	SS	N	SS	S	SS	SS	S	S	S	S	S	S	S	S	SS	S
64	N	N	N	N	N	S	N	N	N	S	S	N	N	N	S	S	S	SS	N

HASIL JAWABAN RESPONDEN

NO	GAYA KEPEMIMPINAN				LINGKUNGAN KERJA				BUDAYA ORGANISASI				KINERJA				MOTIVASI		
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3
65	SS	SS	S	N	SS	S	SS	S	S	S	SS	S	SS	SS	S	S	S	SS	S
66	S	S	N	S	N	N	SS	SS	N	SS	S	N	N	S	SS	SS	S	SS	SS
67	S	S	SS	S	N	N	S	SS	S	SS	S	SS	N	S	SS	S	N	SS	SS
68	SS	SS	SS	S	S	SS	SS	N	SS	SS	S	SS	SS	SS	S	SS	SS	S	SS
69	S	N	S	SS	SS	N	S	SS	S	SS	SS	S	SS	N	S	SS	S	S	SS
70	SS	SS	N	S	N	S	SS	N	SS	N	SS	S	N	S	N	SS	S	S	SS
71	S	S	S	S	S	S	S	S	N	S	N	S	N	N	N	SS	N	SS	S
72	S	S	S	N	N	S	SS	SS	S	N	S	S	S	SS	S	S	S	SS	S
73	S	N	SS	SS	N	SS	S	S	S	SS	N	S	S	N	S	SS	S	S	S
74	S	S	N	SS	SS	N	S	N	S	S	S	N	S	N	SS	S	SS	S	SS
75	S	SS	S	S	SS	SS	S	N	S	SS	N	SS	S	N	S	SS	S	SS	S
76	SS	S	SS	SS	SS	S	SS	SS	S	SS	S	SS	S	SS	SS	SS	S	SS	SS

LAMPIRAN 3. HASIL UJI DESKRIPTIF

**Frequencies**

		Statistics																		
		X11	X12	X13	X14	X21	X22	X23	X24	X31	X32	X33	X34	Y1	Y2	Y3	Y4	Z1	Z2	Z3
N	Valid	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4.05	4.07	3.88	4.16	3.96	4.01	4.07	4.11	4.00	4.08	4.08	4.03	4.01	4.08	4.08	4.14	4.21	4.30	4.42
Mode		4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5

**Frequency Table**

		X11			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	20	26.3	26.3	26.3
	4	32	42.1	42.1	68.4
	5	24	31.6	31.6	100.0
Total		76	100.0	100.0	

**X12**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	19	25.0	25.0	25.0
	4	33	43.4	43.4	68.4
	5	24	31.6	31.6	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

**X13**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	26	34.2	34.2	34.2
	4	33	43.4	43.4	77.6
	5	17	22.4	22.4	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

**X14**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	17	22.4	22.4	22.4
	4	30	39.5	39.5	61.8
	5	29	38.2	38.2	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

**X21**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	27	35.5	35.5	35.5
	4	25	32.9	32.9	68.4
	5	24	31.6	31.6	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

**X22**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	22	28.9	28.9	28.9
	4	31	40.8	40.8	69.7
	5	23	30.3	30.3	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

**X23**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	19	25.0	25.0	25.0
	4	33	43.4	43.4	68.4
	5	24	31.6	31.6	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

**X24**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	18	23.7	23.7	23.7
	4	32	42.1	42.1	65.8
	5	26	34.2	34.2	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

**X31**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	22	28.9	28.9	28.9
	4	32	42.1	42.1	71.1
	5	22	28.9	28.9	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

**X32**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	19	25.0	25.0	25.0
	4	32	42.1	42.1	67.1
	5	25	32.9	32.9	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

**X33**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	17	22.4	22.4	22.4
	4	36	47.4	47.4	69.7
	5	23	30.3	30.3	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

**X34**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	21	27.6	27.6	27.6
	4	32	42.1	42.1	69.7
	5	23	30.3	30.3	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

**Y1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	25	32.9	32.9	32.9
	4	25	32.9	32.9	65.8
	5	26	34.2	34.2	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

**Y2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	19	25.0	25.0	25.0
	4	32	42.1	42.1	67.1
	5	25	32.9	32.9	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

**Y3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	22	28.9	28.9	28.9
	4	26	34.2	34.2	63.2
	5	28	36.8	36.8	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

**Y4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	16	21.1	21.1	21.1
	4	33	43.4	43.4	64.5
	5	27	35.5	35.5	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

**Z1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	8	10.5	10.5	10.5
	4	44	57.9	57.9	68.4
	5	24	31.6	31.6	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

**Z2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	9	11.8	11.8	11.8
	4	35	46.1	46.1	57.9
	5	32	42.1	42.1	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

**Z3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	6	7.9	7.9	7.9
	4	32	42.1	42.1	50.0
	5	38	50.0	50.0	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

LAMPIRAN 4. HASIL UJI INSTRUMEN PENELITIAN

**Correlations**

		X11	X12	X13	X14	X21	X22	X23	X24	X31	X32	X33	X34	Y1	Y2	Y3	Y4	Z1	Z2	Z3	TOT AL
X11	Pearson Correlation	1	.133	.198	.236*	.279*	.292*	.272*	.266*	.137	.405*	.185	.294*	.380*	.313*	.229*	.386*	.174	.228*	.419*	.620**
	Sig. (2-tailed)		.253	.087	.040	.015	.011	.018	.020	.239	.000	.110	.010	.001	.006	.046	.001	.133	.048	.000	.000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
X12	Pearson Correlation	.133	1	.085	.005	.197	.204	.344*	.174	.323*	.084	.258*	.297*	.127	.362*	.035	.126	.199	.275*	.025	.461**
	Sig. (2-tailed)	.253		.466	.967	.087	.077	.002	.132	.004	.472	.024	.009	.273	.001	.765	.280	.085	.016	.832	.000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
X13	Pearson Correlation	.198	.085	1	.033	.122	.279*	.085	.257*	.186	.204	.091	.215	.089	.251*	.169	.295*	.170	.072	.302*	.452**
	Sig. (2-tailed)	.087	.466		.777	.293	.015	.466	.025	.107	.077	.434	.062	.444	.029	.144	.010	.142	.536	.008	.000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
X14	Pearson Correlation	.236*	.005	.033	1	.263*	.401*	.235*	.131	.272*	.207	.145	.470*	.123	.115	.429*	.264*	.098	.164	.326*	.545**
	Sig. (2-tailed)	.040	.967	.777		.022	.000	.041	.258	.017	.073	.212	.000	.289	.321	.000	.021	.401	.156	.004	.000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76

		X11	X12	X13	X14	X21	X22	X23	X24	X31	X32	X33	X34	Y1	Y2	Y3	Y4	Z1	Z2	Z3	TOT AL
X21	Pearson Correlation	.279*	.197	.122	.263*	1	.126	.047	-.143	.211	.133	.005	.298*	.177	.196	.244*	.162	.121	.046	.286*	.431**
	Sig. (2-tailed)	.015	.087	.293	.022		.277	.686	.219	.067	.254	.964	.009	.125	.089	.034	.162	.296	.694	.012	.000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
X22	Pearson Correlation	.292*	.204	.279*	.401*	.126	1	.067	-.002	.315*	.292*	.164	.269*	.229*	.111	.274*	.275*	.217	.069	.178	.509**
	Sig. (2-tailed)	.011	.077	.015	.000	.277		.565	.984	.006	.010	.157	.019	.046	.339	.017	.016	.060	.554	.125	.000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
X23	Pearson Correlation	.272*	.344*	.085	.235*	.047	.067	1	.104	.208	.037	.234*	.251*	.149	.385*	-.009	.435*	.142	.301*	.274*	.491**
	Sig. (2-tailed)	.018	.002	.466	.041	.686	.565		.370	.072	.749	.042	.029	.200	.001	.941	.000	.223	.008	.017	.000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
X24	Pearson Correlation	.266*	.174	.257*	.131	-.143	-.002	.104	1	.069	.170	.251*	.225	.083	.262*	.289*	.115	-.076	.328*	.155	.419**
	Sig. (2-tailed)	.020	.132	.025	.258	.219	.984	.370		.555	.142	.029	.051	.476	.022	.011	.325	.512	.004	.181	.000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
X31	Pearson Correlation	.137	.323*	.186	.272*	.211	.315*	.208	.069	1	-.046	.024	.068	.317*	.183	.278*	.211	.366*	.103	.136	.490**
	Sig. (2-tailed)	.239	.004	.107	.017	.067	.006	.072	.555		.695	.837	.558	.005	.114	.015	.068	.001	.374	.240	.000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76

		X11	X12	X13	X14	X21	X22	X23	X24	X31	X32	X33	X34	Y1	Y2	Y3	Y4	Z1	Z2	Z3	TOT AL
X32	Pearson Correlation	.405**	.084	.204	.207	.133	.292*	.037	.170	-.046	1	.037	.088	.253*	.035	.270*	.356*	.134	.161	.315*	.449**
	Sig. (2-tailed)	.000	.472	.077	.073	.254	.010	.749	.142	.695		.752	.450	.027	.764	.018	.002	.248	.166	.006	.000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
X33	Pearson Correlation	.185	.258*	.091	.145	.005	.164	.234*	.251*	.024	.037	1	-.100	.243*	.278*	.080	.152	.141	.114	.273*	.379**
	Sig. (2-tailed)	.110	.024	.434	.212	.964	.157	.042	.029	.837	.752		.391	.034	.015	.494	.191	.225	.327	.017	.001
	N	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
X34	Pearson Correlation	.294**	.297*	.215	.470*	.298*	.269*	.251*	.225	.068	.088	-.100	1	-.106	.339*	.211	.204	-.040	.243*	.086	.483**
	Sig. (2-tailed)	.010	.009	.062	.000	.009	.019	.029	.051	.558	.450	.391		.361	.003	.067	.077	.731	.034	.459	.000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
Y1	Pearson Correlation	.380**	.127	.089	.123	.177	.229*	.149	.083	.317*	.253*	.243*	-.106	1	.062	.078	-.047	.387*	-.127	.370*	.372**
	Sig. (2-tailed)	.001	.273	.444	.289	.125	.046	.200	.476	.005	.027	.034	.361		.595	.503	.689	.001	.273	.001	.001
	N	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
Y2	Pearson Correlation	.313**	.362*	.251*	.115	.196	.111	.385*	.262*	.183	.035	.278*	.339*	.062	1	-.053	.097	.106	.291*	.150	.489**
	Sig. (2-tailed)	.006	.001	.029	.321	.089	.339	.001	.022	.114	.764	.015	.003	.595		.648	.403	.363	.011	.195	.000
	N	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76

		X11	X12	X13	X14	X21	X22	X23	X24	X31	X32	X33	X34	Y1	Y2	Y3	Y4	Z1	Z2	Z3	TOT AL	
Y3	Pearson Correlation	.229*	.035	.169	.429*	.244*	.274*	-.009	.289*	.278*	.270*	.080	.211	.078	-.053	1	.091	.205	.224	.372*	.498**	
	Sig. (2-tailed)	.046	.765	.144	.000	.034	.017	.941	.011	.015	.018	.494	.067	.503	.648		.433	.075	.052	.001	.000	
	N	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
Y4	Pearson Correlation	.386**	.126	.295*	.264*	.162	.275*	.435*	.115	.211	.356*	.152	.204	-.047	.097	.091	1	.136	.364*	.348*	.526**	
	Sig. (2-tailed)	.001	.280	.010	.021	.162	.016	.000	.325	.068	.002	.191	.077	.689	.403	.433		.241	.001	.002	.000	
	N	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
Z1	Pearson Correlation	.174	.199	.170	.098	.121	.217	.142	-.076	.366*	.134	.141	-.040	.387*	.106	.205	.136	1	-	.212	.325**	
	Sig. (2-tailed)	.133	.085	.142	.401	.296	.060	.223	.512	.001	.248	.225	.731	.001	.363	.075	.241		.347*	.002	.066	.004
	N	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
Z2	Pearson Correlation	.228*	.275*	.072	.164	.046	.069	.301*	.328*	.103	.161	.114	.243*	-.127	.291*	.224	.364*	-	1	-.083	.363**	
	Sig. (2-tailed)	.048	.016	.536	.156	.694	.554	.008	.004	.374	.166	.327	.034	.273	.011	.052	.001	.002		.475	.001	
	N	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
Z3	Pearson Correlation	.419**	.025	.302*	.326*	.286*	.178	.274*	.155	.136	.315*	.273*	.086	.370*	.150	.372*	.348*	.212	-.083	1	.548**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.832	.008	.004	.012	.125	.017	.181	.240	.006	.017	.459	.001	.195	.001	.002	.066	.475		.000	

		X11	X12	X13	X14	X21	X22	X23	X24	X31	X32	X33	X34	Y1	Y2	Y3	Y4	Z1	Z2	Z3	TOT AL		
N		76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	
TOT AL	Pearson Correlation	.620**	.461*	.452*	.545*	.431*	.509*	.491*	.419*	.490*	.449*	.379*	.483*	.372*	.489*	.498*	.526*	.325*	.363*	.548*		1	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.001	.000	.000	.000	.004	.001	.000			
N		76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76

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

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

## Reliability

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	76	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	76	100.0

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

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.927	5

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1	61.58	27.367	.848	.903
X2	61.59	29.098	.813	.909
X3	61.55	29.797	.828	.906
Z	64.80	35.761	.755	.928
Y	61.42	28.087	.866	.898

## LAMPIRAN 5. HASIL UJI ASUMSI KLASIK

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		76
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.69957793
Most Extreme Differences	Absolute	.073
	Positive	.073
	Negative	-.044
Test Statistic		.073
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.
- d. This is a lower bound of the true significance.

## HASIL UJI MULTIKOLINIERITAS

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

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	X1	.258	3.876
	X2	.349	2.868
	X3	.319	3.134
	Z	.522	1.914

- a. Dependent Variable: Y

**Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>**

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions				
				(Constant)	X1	X2	X3	Z
1	1	4.986	1.000	.00	.00	.00	.00	.00
	2	.007	26.867	.47	.09	.05	.02	.02
	3	.003	43.305	.13	.07	.72	.04	.34
	4	.002	45.078	.18	.01	.17	.45	.53
	5	.002	51.906	.22	.83	.06	.49	.10

a. Dependent Variable: Y

**HASIL UJI HETEROSKEDASTISITAS****Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.251 <sup>a</sup>	.063	.010	.39418

a. Predictors: (Constant), Z, X2, X3, X1

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.741	4	.185	1.193	.322 <sup>b</sup>
	Residual	11.032	71	.155		
	Total	11.773	75			

a. Dependent Variable: Abs\_Res

b. Predictors: (Constant), Z, X2, X3, X1

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.806	.606		2.979	.004
	X1	.049	.051	.219	.970	.335
	X2	-.007	.047	-.029	-.147	.884
	X3	-.048	.052	-.186	-.913	.364
	Z	-.089	.061	-.229	-1.441	.154

a. Dependent Variable: Abs\_Res

## LAMPIRAN 6. HASIL UJI ANALISIS JALUR

### Regression MODEL 1

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

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X3, X2, X1 <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: Z

b. All requested variables entered.

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.691 <sup>a</sup>	.478	.456	.756

a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	37.569	3	12.523	21.937	.000 <sup>b</sup>
	Residual	41.102	72	.571		
	Total	78.671	75			

a. Dependent Variable: Z

b. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.510	.964		5.715	.000
	X1	.208	.095	.357	2.196	.031
	X2	.115	.090	.183	1.283	.204
	X3	.137	.099	.205	1.380	.172

a. Dependent Variable: Z

## Regression MODEL 2

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

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Z, X2, X3, X1 <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: Y

b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.907 <sup>a</sup>	.822	.812	.719

a. Predictors: (Constant), Z, X2, X3, X1

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	169.715	4	42.429	82.070	.000 <sup>b</sup>
	Residual	36.706	71	.517		
	Total	206.421	75			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), Z, X2, X3, X1

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-3.192	1.106		-2.885	.005
	X1	.010	.093	.010	.102	.919
	X2	.248	.086	.244	2.878	.005
	X3	.272	.096	.252	2.844	.006
	Z	.847	.112	.523	7.548	.000

a. Dependent Variable: Y

## Regression MODEL STRUKTURAL BARU

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

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Z, X2, X3 <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: Y

b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.907 <sup>a</sup>	.822	.815	.714

a. Predictors: (Constant), Z, X2, X3

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	169.710	3	56.570	110.948	.000 <sup>b</sup>
	Residual	36.711	72	.510		
	Total	206.421	75			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), Z, X2, X3

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-3.210	1.084		-2.962	.004
	X2	.252	.078	.248	3.240	.002
	X3	.276	.084	.256	3.310	.001
	Z	.849	.108	.524	7.878	.000

a. Dependent Variable: Y

## **Performance And Motivation: The Influence Of Leadership Style, Work Environment And Organizational Culture In Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Lumajang**

Muhammad Kharisun  
Mahasiswa Institut Teknologi dan  
Sains Mandala Jember

Suwignyo Widagdo  
Dosen Institut Teknologi dan Sains  
Mandala Jember

Dedy Wijaya Kusuma  
Dosen Institut Teknologi dan Sains  
Mandala Jember

### **ABSTRACT**

This study explains the influence of changes in perceptions of leadership style, a supportive work environment and the created organizational culture on employee performance in terms of employee motivation in the General Section of Lumajang Regency. The purpose of this study was to determine the effect of leadership style, work environment, organizational culture on employee performance and the influence of leadership style, work environment, organizational culture on performance through work motivation in the General Section of Lumajang Regency. The research method uses a quantitative approach with analysis tools using path analysis. Respondents used amounted to 76 people. The results of the study show that leadership style has no effect on employee performance, work environment has an effect on employee performance, organizational culture has an effect on employee performance, work motivation has an effect on employee performance, leadership style has an effect on work motivation, work environment has no effect on work motivation, organizational culture has no effect on work motivation, leadership style has an effect on employee performance by mediating work motivation, work motivation does not mediate the influence of the work environment on employee performance, work motivation does not mediate the influence of organizational culture on employee performance.

**Keywords :** Leadership Style, Work Environment, Organizational Culture, Work Motivation, Employee Performance.

### **1. INTRODUCTION**

After the Covid-19 pandemic, which reduced the level of employment of employees at the Regional Government due to the lockdown and caused work to be done at home, it resulted in employees who were no longer motivated to rise and develop. Employees are vulnerable to being passive as a result of the pandemic which requires employees to do work at home. The Covid-19 pandemic, which is one of the main problems for the Government, is the biggest reason for progress for developing employees. Some of the problems that occur are the passive attitude of employees towards their work which results in decreased employee performance. This is due to many problems, including leadership style or work environment that does not provide motivation or indifferent attitude between friends. This is what causes problems to occur both from internal employees and between employees from various work units. Unmotivated employees cause the level of desire to work to go down and become lazy. And the emphasis that occurs due to the accumulation of work makes the implementation of work in work units become constrained.

The General Section is one of the work units within the Bagian Umum of Lumajang Regency. The large number of jobs due to the main duties and functions of the General Section to meet the needs of activities or leadership meetings (Regents, Deputy Regents, Regional Secretaries and Assistant Regional Secretaries) makes the work of the General Section multiply. In addition, there were several other work units that asked for the assistance of the General Section to facilitate their activities which caused the work to be borne by the General Section to increase. This has an impact on employees in the General Section, where the implementation of work becomes constrained. There is no motivation from both employees and the highest leadership style which results in decreased employee attitudes or behavior. As well as the implementation of work carried out by employees because they are forced to, making the work environment impossible to increase job satisfaction. In addition, the implementation of this work creates a new work culture which is caused by the absence of the highest leadership's intervention to support employees in the General Section. This is what causes the implementation of work to be hampered.

In a study by Handayani et al. (2019) and Bukit et al. (2019) argued that there is a direct influence of Leadership Style on employee performance. Meanwhile, research by Dewi (2019) and Lamere et al. (2021) explains that there is no influence from Leadership Style on employee performance. In addition, Leadership Style also has an influence on motivation as has been done by Lamere et al. (2021) and Agustin (2020). Amalia et al. (2016) stated differences in research results where there was no effect of Leadership Style on Employee Motivation. In addition, Efendi & Hardiyanto (2021) explain that there is no mediation from motivation on the influence of Leadership Style on Employee Performance.

In addition, work environment variables also provide different research results where this has been carried out by Pane (2019) explaining that there is an influence from the work environment on performance. This is also supported by Josephine & Harjanti (2017) which explains that there is a clear influence of the work environment on performance. Sudyani et al. (2022) and Warongan et al. (2022) put forward a different matter where the results of their research stated that there was no influence from the Work Environment on performance. According to Asfar & Anggraeni (2020) explains that there is no influence of the work environment on work motivation. Meanwhile, Caksana (2019) research explains that there is a direct influence of the work environment on work motivation. Apart from that, Efendi & Hardiyanto (2021) also argued that there is no mediating role of motivation in the influence of the work environment on performance.

The Organizational Culture variable found the same thing. There are still differences in the results of previous studies caused by different problems. Al-Ayyubi (2019) explains that there is no influence from Organizational Culture on employee performance. Inggira et al. (2021) explained that there was no significance in his research which tested organizational culture on performance. In contrast to the results of research by Pane (2019) and Agustin (2020), which explains that there is an influence of organizational culture on employee performance. Agustin (2020) also explains that there is an influence of organizational culture on employee motivation. This is in line with Pane (2019) which states that there is an influence from organizational culture on work motivation. Mufarrohah & Sumartik (2022) showed answers to different research results which stated that there was no influence from organizational culture on employee motivation. Based on these results, it can be explained that there are still differences in the results of previous studies which show different results based on the variables of Work Motivation, Leadership Style, Work Environment, Organizational Culture and Employee Performance.

In Asfar & Anggraeni (2020) research found that there was no effect of motivation on performance. Lamere et al. (2021) also expressed this opinion which explained that there was no effect of motivation on performance. Meanwhile, researchers Dewi (2019) and Bukit et al. (2019) explains that there is an effect of motivation on employee performance.

The results of previous research indicate that there is a research gap. Differences in different places and conditions cause between studies to provide different conditions. This study uses the research area of the General Section where employees in one work unit are sufficient for research, and working hours are not in accordance with what they should be with the many tasks and responsibilities borne by each employee making this research necessary. Besides that, it is necessary to re-prove by conditioning and determining research respondents. The novelty of this research is that there is a research focus on organizational behavior which is explained in the variables of the work environment, organizational culture and leadership style to improve employee performance. Besides that, by providing work motivation that does not come from the leadership but comes from the environment around the employee is one of the strong reasons for researchers to explain organizational behavior.

## **2. LITERATURE REVIEW**

### **2.1 Leadership Style**

Leaders and managers, especially top leaders and top managers, are determining factors in the success or failure of an organization and business. Both in the world of business, business and in the world of education, health, corporate, religious, social, political, state government and others. According to Robbins in Palinggi & Mawardi (2019:4) emphasized that leadership can be broadly interpreted as the ability to influence a group to achieve a goal. Meanwhile, Palinggi & Mawardi (2019:4) explain that leadership is the ability to influence other people to behave in accordance with the leader's directions and to achieve organizational goals, a leader is required to be able to use his power as effectively as possible so that others can direct their behavior in various conditions and situations of their subordinates. Setiana & Dewi (2022:6) explain that leadership is a method or ability possessed by a leader in influencing his subordinates in an effort to achieve goals. Pamudji in Hasnawati et al. (2021:17) states that leadership is an "art" to equate the mindset or perception of each member of the Organization in achieving organizational goals.

### **2.2 Work Environment**

In the world of work in a company there are many supporting aspects that support the running of a company, for example, employees, work equipment and others. These things really need to be considered so that the achievement of goals in the company can run well. Nitisemito in Enny (2019:56) says that what is meant by the work environment is everything that is around the worker and that can affect him in carrying out the tasks assigned to him. For example is cleanliness, music and others. Asfar & Anggraeni (2020:19) explain the work environment is all the tools and materials encountered, the surrounding environment in which a person works, work methods, and work arrangements both as individuals and as a group. Josephine & Harjanti (2017:1) explains the work environment is everything, events, people and others that affect the way people work. Meanwhile, Efendi & Hardiyanto (2021:17) explain the work environment is something that is around workers who can influence themselves in carrying out assigned tasks, for example cleaning, music and others.

### **2.3 Organizational Culture**

Organizational culture refers to a principle that is held by its members as a differentiator between the organization and other organizations. Such a system is a manifestation of a collection of main traits or characters that are upheld by the organization. According to Enny (2019:44) explains the word culture (culture) comes from the discipline of Anthropology; with the character Killman. Defined as philosophy, ideology, values, assumptions, beliefs, hopes, attitudes, and norms that are shared and bind a society. While the organization comes from the Greek "organon" which means tool or instrument. The meaning of the word implies that the organization is a human tool. Badu & Djafri (2017:110) explain organizational culture is a shared perception held by members of the organization. Meanwhile, according to Cushway and Lodge in Badu & Djafri (2017:110) explaining organizational culture is an organizational value system and will influence the way work is done and the way employees behave. While Inggira et al. (2021:196) explains organizational culture is a set of values, beliefs, behaviors, customs, and attitudes that help members of the organization understand and translate the attitude that must be taken in dealing with something.

### **2.4 Work Motivation**

Every organization certainly has a goal. In achieving these goals, highly motivated human resources are needed. Motivation is an important thing to make an employee do something for their organization, namely surviving, and fighting to achieve goals. Organizational goals will be difficult to achieve if employees are not enthusiastic in carrying out the tasks assigned to them. To achieve this goal, not only by getting employees who are considered the most competent, but no less important by continuously motivating leaders and creating a work environment that can increase enthusiasm in carrying out their duties in the organization. Badu & Djafri (2017:83) explain that the term motivation is an absorption term from the Latin "movere", which literally means "to move". According to Malthis in Hasnawati et al. (2021:8) explains motivation is the desire in a person that causes that person to act. Meanwhile, Agustin (2020:11) explains motivation is a behavioral activity that works in an effort to meet the desired needs. According to RA. Supriyono in Badu & Djafri (2017:84) explains motivation as the "ability to do" something while motive is "need, desire, encouragement to do something".

### **2.5 Employee Performance**

For organizations, the benefits of performance management are aligning organizational goals with team and individual goals, improving performance, motivating employees, increasing commitment, supporting core values, improving training and development processes, increasing skill base, seeking

continuous improvement and development, seeking the basis of planning careers, helping to retain skilled workers from leaving, supporting total quality and customer service initiatives, supporting culture change programs. Setiana & Dewi (2022:15) explain performance is the result obtained by someone who is profit oriented and non profit oriented which is produced for 1 period of time according to the responsibilities given to him. Silaen et al. (2021:2) argues that performance is an effort to achieve organizational goals legally, does not violate the law and is in accordance with morals and ethics, in accordance with the authority and responsibilities of each individual. Meanwhile, Haryono (2018:13) explains that individual performance is the result of a person's work that is influenced by individual competence, organizational support and management support.

### 3. RESEARCH METHODS

This research was conducted in the General Section of the Regional Secretariat of Lumajang Regency. The choice of place was carried out by the researcher because the research location met the research criteria and found phenomena that were in accordance with what the researcher explained in the field and was the place where the researcher worked. The sampling technique used in this study uses a simple random sampling technique. Based on this, it can be concluded that the number of respondents is the total number of employees in the General Section of 76 employees. The analysis tool used is path analysis.

### 4. RESEARCH RESULTS AND DISCUSSION

The research results show that the research data shows the following:

Table 1. Amount of Research Answer Data on Leadership Style Variables

No	Variable	Sts	%	Ts	%	N	%	S	%	Ss	%	N	Mode	Criteria
1	Decisions Made Together	0	0%	0	0%	20	26%	32	42%	24	32%	76	32	S
2	Appreciate the Potential of Each of His Subordinates	0	0%	0	0%	19	25%	33	43%	24	32%	76	33	S
3	Hear Criticism, Suggestions/Opinions from Subordinates	0	0%	0	0%	26	34%	33	43%	17	22%	76	33	S
4	Collaborating with Subordinates	0	0%	0	0%	17	22%	30	39%	29	38%	76	30	S

Based on table 1 it can be explained that the average respondent's answer answered yes, so based on this it can be concluded that the respondent agrees with the statement given by the researcher. then in the next variable the following answers are obtained.

Table 2. Amount of Data Answers to Work Environment Variables Research

No	Variable	Sts	%	Ts	%	N	%	S	%	Ss	%	N	Mode	Criteria
1	Convenience	0	0%	0	0%	27	36%	25	33%	24	32%	76	27	S
2	Cleanliness	0	0%	0	0%	22	29%	31	41%	23	30%	76	31	S
3	The Relationship Between Bosses And Subordinates	0	0%	0	0%	19	25%	33	43%	24	32%	76	33	S
4	Relationships Between Employees	0	0%	0	0%	18	24%	32	42%	26	34%	76	32	S

Based on table 2 it can be explained that the average respondent's answer answered yes, so based on this it can be concluded that the respondent agrees with the statement given by the researcher. then in the next variable the following answers are obtained.

Table 3. Total Data on Organizational Culture Variable Research Responses

No	Variable	Sts	%	Ts	%	N	%	S	%	Ss	%	N	Mode	Criteria
1	Outcome Orientation	0	0%	0	0%	22	29%	32	42%	22	29%	76	32	S
2	Orientation to the Team	0	0%	0	0%	19	25%	32	42%	25	33%	76	32	S
3	Attention To Details	0	0%	0	0%	17	22%	36	47%	23	30%	76	36	S
4	Organizational Stability	0	0%	0	0%	21	28%	32	42%	23	30%	76	32	S

Based on table 3 it can be explained that the average respondent's answer answered yes, so based on this it can be concluded that the respondent agrees with the statement given by the researcher. then in the next variable the following answers are obtained.

Table 4. Amount of Data on Research Answers on Performance Variables

No	Variable	Sts	%	Ts	%	N	%	S	%	Ss	%	N	Mode	Criteria
1	Cooperative	0	0%	0	0%	25	33%	25	33%	26	34%	76	26	Ss
2	Work knowledge	0	0%	0	0%	19	25%	32	42%	25	33%	76	32	S
3	Quality of Work	0	0%	0	0%	22	29%	26	34%	28	37%	76	28	S
4	Job Assessment	0	0%	0	0%	16	21%	33	43%	27	36%	76	33	S

Based on table 4 it can be explained that the average respondent's answer answered yes, so based on this it can be concluded that the respondent agrees with the statement given by the researcher. then in the next variable the following answers are obtained.

Table 5. Amount of Data on Research Answers on Motivational Variables

No	Variable	Sts	%	Ts	%	N	%	S	%	Ss	%	N	Mode	Criteria
1	Need for Achievement	0	0%	0	0%	8	11%	44	58%	24	32%	76	44	S
2	Need for Affiliation	0	0%	0	0%	9	12%	35	46%	32	42%	76	35	S
3	Need For Power	0	0%	0	0%	6	8%	32	42%	38	50%	76	38	S

Based on table 5 it can be explained that the average respondent's answer answered yes, so based on this it can be concluded that the respondent agrees with the statement given by the researcher. The results of the validity and reliability tests can be found in the following table.

Table 6. Validity Test Results

No	Item	Pearson Correlation	R table	Description
1	X11	0.62	0,226	Valid
2	X12	0.461	0,226	Valid
3	X13	0.452	0,226	Valid
4	X14	0.545	0,226	Valid
5	X21	0.431	0,226	Valid
6	X22	0.509	0,226	Valid
7	X23	0.491	0,226	Valid
8	X24	0.419	0,226	Valid
9	X31	0.49	0,226	Valid
10	X32	0.449	0,226	Valid
11	X33	0.379	0,226	Valid

Table 6. Validity Test Results

No	Item	Pearson Correlation	R table	Description
12	X34	0.483	0,226	Valid
13	Y1	0.372	0,226	Valid
14	Y2	0.489	0,226	Valid
15	Y3	0.498	0,226	Valid
16	Y4	0.526	0,226	Valid
17	Z1	0.325	0,226	Valid
18	Z2	0.363	0,226	Valid
19	Z3	0.548	0,226	Valid

Based on table 6 shows that the statement items of all variables show valid and can be done for other tests. Next, the reliability test will be carried out as follows.

Table 7. Reliable Test Results

No	Variable	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Reliability Index	Description
1	X1	0.903	0,7	Reliable
2	X2	0.909	0,7	Reliable
3	X3	0.906	0,7	Reliable
4	Z	0.928	0,7	Reliable
5	Y	0.898	0,7	Reliable

Based on table 7 shows the variables used are reliable and can be carried out research. Next, a classic assumption test is carried out which consists of a normality test, multicollinearity test and heteroscedasticity test. The results of the subsequent test results are shown as follows.

Table 8. Data Normality Test Results

Asymp. Sig. (2-tailed)	Kolmogorov Index	Description
0,2	0,05	Normal

Table 8 shows normal data results which can be interpreted as data that have no similarities or are intentional. then the next test is carried out as follows.

Table 9. Multicollinearity Test Results

No	Variable	Tolerance	VIF
1	X1	0.258	3.876
2	X2	0.349	2.868
3	X3	0.319	3.134
4	Z	0.522	1.914

Based on table 9 it can be seen that the vif value lies between 1 and 10 and the tolerance value is above 0.1, it can be concluded that the data does not experience multicollinearity. Then the heteroscedasticity test was carried out as follows.

Table 10. Heteroscedasticity Test Results

No	Variable	t	Sig
1	(Constant)	2.979	0.004
2	X1	.970	0.335
3	X2	-.147	0.884
4	X3	-.913	0.364
5	Z	-1.441	0.154

Based on table 10 shows a sig value of more than 0.05, it can be concluded that there is no heteroscedasticity. then carried out path analysis test as follows:

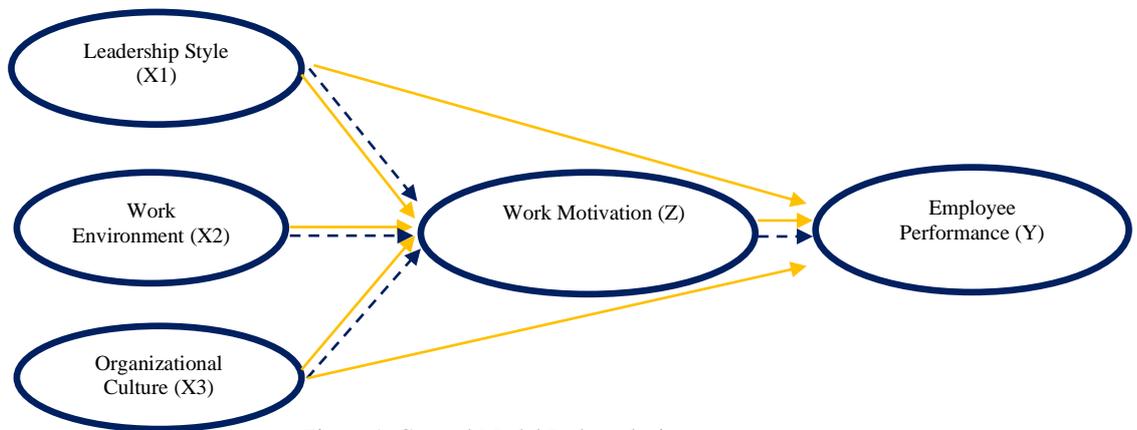


Figure 1. General Model Path analysis

Based on Figure 1, the results are as follows:

Table 11. Results of model 1 path analysis

No	Variable	t	Sig
1	(Constant)	5.715	.000
2	X1	2.196	.031
3	X2	1.283	.204
4	X3	1.380	.172

Dependent Variable:  
Work Motivation

Table 11 shows the results of the model 1 test with the dependent variable Z and the model 2 test with the dependent variable Y as follows.

Table 12. Results of model 2 path analysis

No	Variable	t	Sig
1	(Constant)	-2.885	.005
2	X1	.102	.919
3	X2	2.878	.005
4	X3	2.844	.006
5	Z	7.548	.000

Dependent Variable:  
Employee Performance

Based on table 11 it is found that the significant value of the Leadership Style variable on work motivation is  $0.031 < 0.05$ , while the Work Environment variable on work motivation is  $0.204 > 0.05$  and the significant value of organizational culture variables on work motivation is  $0.172 > 0.05$ . In Table 12, the significant value of Leadership Style on performance is  $0.919 > 0.05$ , while the Work Environment variable is  $0.005 < 0.05$  and the significant value of organizational culture on performance is  $0.006 < 0.05$  and the motivational variable on performance is  $0.000 < 0.05$ . While in table 11 it is known that the calculated t value of the Leadership Style variable on Work Motivation is 2.196, while the work environment variable on work motivation is 1.283 and the t value of organizational culture variable on work motivation is 1.380. In Table 12, the t-count value of Leadership Style on performance is 0.102, while the Work Environment variable is 2.878 and the t-count value of organizational culture on performance is 2.844 and the motivational variable on performance is 7.548.

because the results in table 12 contained insignificant variables, a re-test was carried out on table 12 by eliminating variables that had no effect and the results are shown as follows.

Table 13. Results of model 2 edited path analysis

No	Variable	t	Sig
1	(Constant)	-2.962	.004
2	X2	3.240	.002
3	X3	3.310	.001
4	Z	7.878	.000

Dependent Variable:  
Employee Performance

In Table 13, the significance value of the Work Environment variable is  $0.002 < 0.05$  and the significance value of organizational culture on performance is  $0.001 < 0.05$  and the motivational variable on performance is  $0.000 < 0.05$ . In Table 13 the t value of the Work Environment variable is 3.240 and the t value of organizational culture on performance is 3.310 and the motivational variable on performance is 7.878.

From the appropriate model, each regression coefficient can be interpreted. The calculation of the influence between paths can be seen from the significant level of each independent variable on the dependent variable so that the calculations obtain three paths, namely direct influence, indirect influence and total influence.

#### Direct Effect Test Results (DE)

- a. The Effect of Leadership Style (X<sub>1</sub>) on Work Motivation (Z)  
Based on the results of previous calculations, it shows the influence value of Leadership Style (X<sub>1</sub>) on Work Motivation (Z) 36%
- b. The influence of the Work Environment variable (X<sub>2</sub>) on Work Motivation (Z)  
Based on the results of previous calculations, it shows the effect value of the Work Environment variable (X<sub>2</sub>) on Work Motivation (Z) of 18%
- c. The influence of Organizational Culture variable (X<sub>3</sub>) on Work Motivation (Z)  
Based on the results of previous calculations, it shows the influence value of the Organizational Culture variable (X<sub>3</sub>) on Work Motivation (Z) of 21%
- d. The Effect of Leadership Style (X<sub>1</sub>) on Employee Performance (Y)
- e. Based on the results of previous calculations, it shows the influence value of Leadership Style (X<sub>1</sub>) on Employee Performance (Y) of 1%
- f. The influence of the Work Environment variable (X<sub>2</sub>) on Employee Performance (Y)  
Based on the results of previous calculations, it shows the effect value of the Work Environment variable (X<sub>2</sub>) on Employee Performance (Y) of 24%
- g. The influence of Organizational Culture variable (X<sub>3</sub>) on Employee Performance (Y)
- h. Based on the results of previous calculations, it shows the influence value of the Organizational Culture variable (X<sub>3</sub>) on Employee Performance (Y) of 25%
- i. Effect of Work Motivation variable (Z) on Employee Performance (Y)
- j. Based on the results of previous calculations, it shows the influence value of the Work Motivation variable (Z) on Employee Performance (Y) of 52%

Indirect Effect (IE)

- a. The Effect of Leadership Style (X1) on Employee Performance (Y) through Work Motivation (Z)  
The value of the indirect effect of Leadership Style (X1) → Work Motivation (Z) → Employee Performance (Y) is the multiplication of the beta value on the influence of Leadership Style (X1) → Work Motivation (Z) with Work Motivation (Z) → Employee Performance (Y) is  
 $0.357 \times 0.523 = 0.186$
- b. The Influence of the Work Environment variable (X2) on Employee Performance (Y) through Work Motivation (Z)  
The value of the indirect effect of the work environment (X2) → work motivation (Z) → employee performance (Y) is the multiplication of the beta value on the influence of the work environment (X2) → work motivation (Z) with work motivation (Z) → Employee Performance (Y) is  
 $0.183 \times 0.523 = 0.096$
- c. The influence of Organizational Culture variable (X3) on Employee Performance (Y) through Work Motivation (Z)
- d. The value of the indirect effect of Organizational Culture (X3) → Work Motivation (Z) → Employee Performance (Y) is the multiplication of the beta value on the influence of Organizational Culture (X3) → Work Motivation (Z) with Work Motivation (Z) → Employee Performance (Y), namely  
 $0.205 \times 0.523 = 0.107$

Based on the result of the Direct Effect (DE) and Indirect Effect (IE) tests it can be seen that the effect value is result of the sum of the Direct Effect (DE) and Indirect Effect (IE) as follows.  
 $= TE_{ZZ1} = X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y = 0,357 + 0,186 = 0,443$   
 $= TE_{ZZ2} = X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y = 0,183 + 0,096 = 0,279$   
 $= TE_{ZZ3} = X_3 \rightarrow Z \rightarrow Y = 0,205 + 0,107 = 0,312$

In the first path, the test will be carried out by looking at the mediating effect of Work Motivation (Z) from Leadership Style (X1) on Employee Performance (Y) with the results described as follows.

Table 4.14 First Line Sobel Test Regression Test Results

	<b>Beta</b>	<b>Std. Error</b>
<b>X<sub>1</sub> → Z</b>	0,208	0,095
<b>Z → Y</b>	0,847	0,112

The next step is to carry out the Sobel test by calculating the following formula.

$$S_{ab} = \sqrt{b^2 Sa^2 + a^2 Sb^2}$$

$$= \sqrt{(0,847)^2(0,095)^2 + (0,208)^2(0,112)^2}$$

$$= \sqrt{(0,717409)(0,009025) + (0,043264)(0,012544)}$$

$$= \sqrt{0,006474616225 + 0,000542703616} = 0,0838$$

$$t = \frac{0,208 \times 0,847}{0,0838} = 2,102$$

Based on the calculated t value of 2.96. In the previous t test it was known that the t table was 1,999. So it can be concluded that the calculated t value is greater than t table. So it can be concluded that work motivation mediates the influence of Leadership Style on Employee Performance.

In the second path, testing will be carried out by looking at the mediating effect of Work Motivation (Z) from the Work Environment (X2) on Employee Performance (Y) with the following results.

Table 4.15 Second Line Sobel Test Regression Test Results

	<b>Beta</b>	<b>Std. Error</b>
<b>X<sub>2</sub> → Z</b>	0,115	0,090
<b>Z → Y</b>	0,849	0,108

The next step is to carry out the Sobel test by calculating the following formula.

$$S_{ab} = \sqrt{b^2 Sa^2 + a^2 Sb^2}$$

$$= \sqrt{(0,849)^2(0,090)^2 + (0,115)^2(0,108)^2}$$

$$= \sqrt{(0,720801)(0,0081) + (0,013225)(0,011664)}$$

$$= \sqrt{0,0058384881 + 0,0001642564} = 0,0775$$

$$t = \frac{0,849 \times 0,115}{0,0775} = 1,26$$

Based on the calculated t value of 0.187. In the previous t test it was known that the t table was 1,999. So it can be concluded that the calculated t value is smaller than t table. So it can be concluded that work motivation is not able to mediate the effect of the work environment on employee performance. In the third path, testing will be carried out by looking at the mediating effect of Work Motivation (Z) from Organizational Culture (X2) on Employee Performance (Y) with the following results.

Table 4.16 Third Line Sobel Test Regression Test Results

	Beta	Std. Error
X <sub>2</sub> → Z	0,137	0,099
Z → Y	0,849	0,108

The next step is to carry out the Sobel test by calculating the following formula.

$$S_{ab} = \sqrt{b^2Sa^2 + a^2Sb^2}$$

$$= \sqrt{(0,849)^2(0,099)^2 + (0,137)^2(0,108)^2}$$

$$= \sqrt{(0,720801)(0,009801) + (0,018769)(0,011664)}$$

$$= \sqrt{0,007064570601 + 0,000218921616} = 0,085$$

$$t = \frac{0,849 \times 0,137}{0,085} = 1,368$$

Based on the calculated t value of 1.90. In the previous t test it was known that the t table was 1,999. So it can be concluded that the calculated t value is smaller than t table. So it can be concluded that work motivation is not able to mediate the influence of Organizational Culture on Employee Performance. based on this can be described as follows.

- Based on the results of tests conducted by researchers, it is known that the significant value of the direct influence of leadership style on work motivation is 0.031. This proves that the first line regression model between leadership style variables has a direct and significant effect on work motivation variables with a significant value of leadership style  $0.03 < 0.05$ . As for the value on the direct influence of leadership style on work motivation according to the value on the beta standard where the value is 0.357. As well as the calculated t value on the direct influence of leadership style on work motivation of 2.196 which proves that t count  $>$  t table with a t table value of 1.99. So it can be concluded that there is a direct influence of leadership style on work motivation and the hypothesis is accepted which states that there is an influence of leadership style variables on work motivation.
- Based on the test results that have been carried out by researchers it is known that the significant value of the direct influence of the Work Environment on work motivation is 0.204. This proves that the first line regression model between work environment variables does not have a significant direct effect on work motivation variables with a significant work environment value of  $0.204 > 0.05$ . As for the value on the direct influence of the Work Environment on work motivation according to the value on the beta standard where the value is 0.183. As well as the calculated t value on the direct influence of the Work Environment on work motivation of 1.283 which proves that t count  $<$  t table with a t table value of 1.99. So it can be concluded that there is no direct effect of the Work Environment on work motivation and the hypothesis is rejected and explains that there is no effect of Work Environment variables on work motivation.
- Based on the test results that have been carried out by researchers it is known that the significant value of the direct influence of Organizational Culture on work motivation is 0.172. This proves that the first line regression model between Organizational Culture variables does not have a direct and significant effect on work motivation variables with a significant value of Organizational Culture  $0.204 > 0.05$ . As for the value on the direct influence of Organizational Culture on work motivation according to the value on the beta standard where the value is 0.205. As well as the calculated t value on the direct influence of Organizational Culture on work motivation of 1.380 which proves that t count  $<$  t table with a t table value of 1.99. So it can be concluded that there is no direct influence of Organizational Culture on work motivation and the hypothesis is rejected and explains that there is no effect of Organizational Culture variables on work motivation.
- Based on the test results that have been carried out by researchers it is known that the significant value of the direct influence of Leadership Style on Employee Performance is 0.919. This proves that the first path regression model between the Leadership Style variables does not have a significant direct effect on the Employee Performance variable with a significant value of Organizational Culture

0.919 > 0.05. As for the value on the direct influence of Leadership Style on Employee Performance according to the value on the beta standard where the value is 0.010. As well as the calculated t value on the direct influence of Leadership Style on Employee Performance of 0.102 which proves that t count < t table with a t table value of 1.99. So it can be concluded that there is no direct effect of Leadership Style on Employee Performance and the hypothesis is rejected and explains that there is no effect of Leadership Style on Employee Performance.

- e. Based on the test results that have been carried out by researchers it is known that the significant value of the direct influence of the Work Environment on Employee Performance is 0.002. This proves that the first line regression model between work environment variables has a direct and significant effect on employee performance variables with a significant work environment value of  $0.002 > 0.05$ . As for the value on the direct influence of the Work Environment on Employee Performance according to the value on the beta standard where the value is 0.248. As well as the calculated t value for the direct influence of the Work Environment on Employee Performance of 3.240 which proves that t count > t table with a t table value of 1.99. So it can be concluded that there is a direct effect of the Work Environment on Employee Performance and the hypothesis is accepted which states that there is an influence of Work Environment variables on Employee Performance.
- f. Based on the test results that have been carried out by researchers it is known that the significant value of the direct influence of Organizational Culture on Employee Performance is 0.001. This proves that the first line regression model between Organizational Culture variables has a direct and significant effect on Employee Performance variables with a significant value of Organizational Culture  $0.001 > 0.05$ . As for the value on the direct influence of Organizational Culture on Employee Performance according to the value on the beta standard where the value is 0.256. As well as the calculated t value for the direct influence of Organizational Culture on Employee Performance of 3.310 which proves that t count > t table with a t table value of 1.99. So it can be concluded that there is a direct influence of Organizational Culture on Employee Performance and the hypothesis is accepted which states that there is an influence of Organizational Culture variables on Employee Performance.
- g. Based on the test results that have been carried out by researchers it is known that the significant value of the direct influence of Work Motivation on Employee Performance is 0.000. This proves that the first-line regression model between the variables Work Motivation has a direct and significant effect on Employee Performance variables with a significant value of Work Motivation  $0.000 > 0.05$ . As for the value on the direct effect of Work Motivation on Employee Performance according to the value on the beta standard where the value is 0.524. As well as the calculated t value for the direct effect of Work Motivation on Employee Performance of 7.878 which proves that t count > t table with a t table value of 1.99. So it can be concluded that there is a direct effect of Work Motivation on Employee Performance and the hypothesis is accepted which states that there is an influence of Work Motivation variables on Employee Performance.
- h. From the results of path calculations, it is known that the direct effect of Leadership Style on Employee Performance is 0.010. While the indirect effect of Leadership Style through Work Motivation on Employee Performance is the multiplication of the beta value of Leadership Style on Work Motivation with the beta value of Work Motivation on Employee Performance:  $0.357 \times 0.523 = 0.186$ . Then the total influence exerted by Leadership Style on Employee Performance is:  $0.010 + 0.186 = 0.196$ . Based on the results of these calculations, between the direct effect of Leadership Style on Employee Performance and the indirect effect of Leadership Style through Work Motivation on Employee Performance, it can be seen that the direct effect is smaller than the indirect effect. Meanwhile, based on the results of the Sobel test, the role of work motivation in mediating the effect of leadership style on employee performance is 2.96. It can be concluded that work motivation significantly mediates the effect of leadership style on employee performance.
- i. From the results of the path calculation, it is known that the direct effect of the work environment on employee performance is 0.244. While the indirect effect of the Work Environment through Work Motivation on Employee Performance is the multiplication of the beta value of Work Environment on Work Motivation with the beta value of Work Motivation on Employee Performance:  $0.244 \times 0.523 = 0.128$ . Then the total influence exerted by the Work Environment on Employee Performance is:  $0.244 + 0.128 = 0.372$ . Based on the results of these calculations, between the direct effect of the Work Environment on Employee Performance and the indirect effect of the Work Environment through Work Motivation on Employee Performance, it can be seen that the direct effect is greater than the indirect effect. Meanwhile, based on the results of the Sobel test, the role of work motivation in mediating the effect of the work environment on employee performance is 0.187. It can be concluded that significantly Work Motivation is not able to mediate the influence of the Work Environment on Employee Performance.

- j. From the results of the path calculation, it is known that the direct effect of Organizational Culture on Employee Performance is 0.252. While the indirect effect of Organizational Culture through Work Motivation on Employee Performance is the multiplication of the beta value of Organizational Culture on Work Motivation with the beta value of Work Motivation on Employee Performance:  $0.252 \times 0.523 = 0.132$ . Then the total influence exerted by Organizational Culture on Employee Performance is:  $0.252+0.132=0.384$ . Based on the results of these calculations, between the direct effect of Organizational Culture on Employee Performance and the indirect effect of Organizational Culture through Work Motivation on Employee Performance, it can be seen that the direct effect is greater than the indirect effect. Meanwhile, based on the results of the Sobel test, the role of Work Motivation in mediating the influence of Organizational Culture on Employee Performance is 0.190. It can be concluded that significantly Work Motivation is not able to mediate the effect of Organizational Culture on Employee Performance.

## 5. CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS

Based on the results of the researchers' calculations, it was found that:

1. Leadership style influences motivation
2. work environment does not affect motivation
3. Organizational culture does not affect motivation
- 4) leadership style has no effect on performance
- 5) work environment affects performance
- 6) Organizational culture influences performance
- 7) Leadership style influences performance through motivation
- 8) work environment affects performance not through motivation
- 9) Organizational culture influences performance not through motivation

In addition, researchers feel that there are deficiencies in the research that has been done, so it is hoped that in the next study it is expected to increase the number of research samples. Subsequent research is also expected to expand the use of indicators or increase the use of research indicators so that research results are more diverse with broader results.

## 6. REFERENCES

- Agustin, D. S. (2020). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Umkm Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. *IDEI: Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 1(1), 8–19. <https://doi.org/10.38076/ideijeb.v1i1.4>
- Al-Ayyubi, M. S. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7(1), 265–272.
- Amalia, D. R., Swasto, B., & Heru SusiloSaragih. (2016). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN KINERJA KARYAWAN ( Studi pada karyawan tetap di Pabrik Gula Kebon Agung Malang ). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 36(1), 137–146.
- Asfar, A. H., & Anggraeni, R. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Serang. *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika*, 13(1), 17–29. <https://doi.org/10.46306/jbbe.v13i1.28>
- Badu, S. Q., & Djafri, N. (2017). *Kepemimpinan & Perilaku Organisasi*. Gorontalo: Ideas Publishing.
- Barlian, E. (2016). *Metodologi Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*. Padang: Sukabina Press.
- Budiastuti, D., & Bandur, A. (2020). *Validitas dan Reliabilitas Penelitian*. Jakarta: Mitra Wacana Media. <https://doi.org/10.31219/osf.io/tr4m7>
- Bukit, P., Yamali, F. R., & Ananda, R. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi dan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Provinsi Jambi. *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 4(2), 413–422. <https://doi.org/10.33087/jmas.v4i2.127>
- Caksana, N. P. E. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening pada SMAN 1 Tulungagung. *Jurnal Penelitian Manajemen Terapan (PENATARAN)*, 4(1), 82–92. <https://ikopin.ac.id/jurnal/index.php/coopetition/article/download/37/44>
- Dantes, N. (2012). *Metode Penelitian*. Yogyakarta: CV Andi Offset.
- Dewi, N. N. (2019). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Menggunakan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Media Mahardhika*, 17(2), 278–289. <https://doi.org/10.29062/mahardhika.v17i2.84>
- Efendi, S., & Hardiyanto, E. H. (2021). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, dan

- Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi sebagai Variabel Intervening. *Focus*, 2(1), 15–26. <https://doi.org/10.37010/fcs.v2i1.291>
- Enny, M. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: UBHARA Manajemen Press.
- Faridl, M. M., Amin, M. J., & Burhanudin. (2019). Analisis Kinerja Aparatur Sipil Negara (Asn) Dalam Meningkatkan Kualitas Lingkungan Hidup Pada Dinas Lingkungan Hidup Kota Bontang. *EJournal Ilmu Pemerintahan*, 7(1), 3221–3234.
- Fauzi, I. (2021). Efek Mediasi Motivasi Kerja Pada Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 4(2), 228–234.
- Gani, N. A., Utama, R. E., Jaharuddin, & Priharta, A. (2020). *PERILAKU ORGANISASI: Vol. I* (Cetakan Pertama). Mirqat. <https://www.researchgate.net/publication/351880570>
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS Edisi 6*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Haeruman, U. (2021). Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Di Dinas Perhubungan Kota Tasikmalaya. *JEpa*, 6(1), 427–444.
- Handayani, Y., Butarbutar, M., Wijaya, A., & Chandra, E. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pt Pos Indonesia (Persero) Pematangsiantar Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening. *Maker: Jurnal Manajemen*, 5(2), 72–84. <https://doi.org/10.37403/maker.v5i2.120>
- Hardani, Auliya, N. H., Andriani, H., Fardani, R. A., Ustiawaty, J., Utami, E. F., Sukmana, D. J., & Istiqomah, R. R. (2020). *Buku Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif* (H. Abadi (ed.)). Yogyakarta: CV. Pustaka Ilmu.
- Hartini, et al. (2021). Perilaku Organisasi. In *Journal of Chemical Information and Modeling: Vol. I* (Issue 1). [www.penerbitwidina.com](http://www.penerbitwidina.com)
- Haryono, S. (2018). *Manajemen Kinerja SDM: Teori dan Aplikasi*. Jakarta Timur: Luxima Metro Media.
- Hasnawati, Sapiri, M., & Ruslan, M. (2021). *Gaya Kepemimpinan Dan Peningkatan Kinerja*. Gowa: CV. Berkah Utami.
- Hermawan, H. (2019). *Riset Hospitalitas Metode Kuantitatif untuk Riset Bidang Kepariwisata* (Issue August). Open Science Framework. <https://doi.org/10.17605/OSF.IO/YBSW9>
- Iis, E. Y., & Yanita, Y. (2021). Peran Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Bank Aceh Syariah Cabang Bireuen. *E-Mabis: Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis*, 22(1), 85–96. <https://doi.org/10.29103/e-mabis.v22i1.671>
- Inggira, C. K., Suryanto, S., & Windijarto, W. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Generasi Milenial dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 5(1), 195–209. <https://doi.org/10.32493/jjsdm.v5i1.13158>
- Josephine, A., & Harjanti, D. (2017). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bagian Produksi Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Trio Corporate Plastic (Tricopla). *Jurnal AGORA*, 5(3), 1–8.
- Lamere, L., Kirana, K. C., & Welsa, H. (2021). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening. *Bisma: Jurnal Manajemen*, 7(2), 341–349. <https://doi.org/10.23887/bjm.v7i2.35420>
- Mariati, Sihombing, N. S., & Pardede, E. (2022). PENGARUH KEPEMIMPINAN, DISIPLIN KERJA DAN KEMAMPUAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA SEKOLAH BUDDHIS BODHICITTA MEDAN. *Jurnal Creative Agung*, 12(1), 32–41.
- Mufarrohah, K., & Sumartik. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan ...*, 1(2), 38–50. <https://ejournal.unama.ac.id/index.php/jumanage/article/view/47%0Ahttps://ejournal.unama.ac.id/index.php/jumanage/article/download/47/59>
- Nurdin, I., & Haartati. (2019). *Metodologi Penelitian Sosial* (Lutfiah (ed.)). Surabaya: Media Sahabat Cendekia.
- Nurjanah. (2008). *Penyuluhan Pertanian Madya Pasbangluhtan*. Yogyakarta: BPTP.
- Palinggi, Y., & Mawardi. (2019). *Kepemimpinan: Telaah Motivasi dan Kinerja*. Kutai Kartanegara: Universitas Kutai Kartanegara.
- Pane, D. S. P. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja Dosen Politeknik di Kota Bekasi. *Syntax Literate ; Jurnal Ilmiah Indonesia*, 4(9), 1–14. <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v4i9.705>
- Pariesti, A., Christa, U. R., & Meitiana. (2022). Pengaruh Kompetensi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Inspektorat Kabupaten Katingan. *Journal of Environment and Management*, 3(1), 35–45. <https://doi.org/10.37304/jem.v3i1.4284>

- Perdana, E. K. (2016). Olah Data Skripsi Dengan SPSS 22. In *Lab Kom Manajemen Fe Ubb*. Bangka Belitung: LAB KOM Manajemen FE UBB.
- Pradana, F. (2018). Pengaruh Manajemen Hubungan Pelanggan, Kualitas Pelayanan, Dan Kualitas Pengalaman Terhadap Loyalitas Pelanggan Dengan Kepuasan Pelanggan Sebagai Variabel Intervening Pada Nasabah Pt Fac Sekuritas Indonesia Di Yogyakarta. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 9(2), 193–212. <https://doi.org/10.18196/mb.9262>
- Prayudi, A. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Pd. Pembangunan Kota Binjai). *Jurnal Manajemen*, 6(2), 63–72. <http://ejournal.lmiimedan.net>
- Priyono. (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Sidoarjo: Zifatama Publishing.
- Purba, A. S., & Fathoni, M. I. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Qur'an Centre Provinsi .... *Jurnal Akmami (Akutansi, Manajemen, Ekonomi)*, 2(2), 518–527. <https://ceredindonesia.or.id/index.php/akmami/article/view/309%0Ahttps://ceredindonesia.or.id/index.php/akmami/article/download/309/298>
- Qomariah, N. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Issue November). Jember: CV. Pustaka Abadi.
- Raihan. (2017). *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Universitas Islam Jakarta.
- Riduwan, & Kuncoro. (2008). *Cara Menggunakan dan Memaknai Analisis Jalur (Path Analysis)*. Bandung: Alfabeta.
- Ridwan, & Sunarto. (2007). *Pengantar Statistik untuk Penelitian Sosial Ekonomi, Komunikasi dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Rohman, A. (2017). *DASAR-DASAR MANAJEMEN: Vol. I* (Cetakan I). Malang: Inteligencia Media.
- Sekaran, U. (2006). *Research Methods For Business*. Jakarta: salemba.
- Setiana, R. A., & Dewi, S. L. (2022). Gaya Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. In *Jurnal Komunikasi Bisnis dan Manajemen*. Surabaya: Global Aksara Pers.
- Silaen, N. R., Syamsuriansyah, Chairunnisah, R., Sari, M. R., & Magriani, E. (2021). *Kinerja Karyawan*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Sudiyani, N. N., Sawitri, N. P. Y. R., & Fitriandari, M. (2022). PENGARUH LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA: STRESS KERJA SEBAGAI MEDIASI. *Jurnal Study and Management Research*, 8(1), 1–12. <https://doi.org/10.55916/smart.v12i1.83>
- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Warongan, B. U. C., Dotulong, L. O. H., & Lumintang, G. G. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Jordan Bakery Tomohon. *Jurnal EMBA*, 10(1), 963–972.
- Widagdo, S., Dimiyati, M., & Handayani, Y. I. (2021). *Metodologi Penelitian Manajemen: Cara Mdah Menyusun Proposal dan Laporan Penelitian*. Jember: Mandala Press.
- Widagdo, S., & Handayani, Y. I. (2020). *Riset Kuantitatif: Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jember: Mandala Press.
- Wijaya, C. (2017). *Perilaku Organisasi*. Medan: LPPPI.