

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI, DAN BUDAYA  
ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
RUMAH SAKIT UMUM HAJI MEDAN  
PROVINSI SUMATERA UTARA**

**SKRIPSI**

*Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat  
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M)  
Program Studi Manajemen*



**UMSU**  
Unggul | Cerdas | Terpercaya

**OLEH:**

**NAMA : MUHAMMAD IKROM**  
**NPM : 1705160211**  
**PROGRAM STUDI : MANAJEMEN**  
**KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2021**



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238



**PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI**

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidang yang diselenggarakan pada hari Senin, tanggal 20 September 2021, pukul 09.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan seterusnya.

**MEMUTUSKAN**

Nama : MUHAMMAD IKROM  
NPM : 1705160211  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Skripsi : PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI RUMAH SAKIT UMUM HAJI MEDAN PROVINSI SUMATERA UTARA

Dinyatakan : (A) *Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*

**Tim Penguji**

**Penguji I**

**Penguji II**

(JASMAN SARIPUDDIN HSB, SE, M.Si)

(Drs. MUHAMMAD ELFI AZHAR, SE, M.Si)

**Pembimbing**

(MUHAMMAD TAUFIK LESMANA, SP, MM)

**Panitia Ujian**

**Ketua**

**Sekretaris**

(H. JANURI, S.E., M.M., M.Si)

(Assoc. Prof. Dr. ADE GUNAWAN, S.E., M.Si)





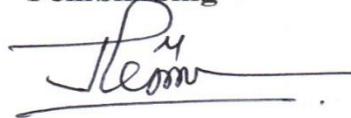
**PENGESAHAN SKRIPSI**

**Nama** : Muhammad Ikrom  
**N .P.M.** : 1705160211  
**Program Studi** : Manajemen  
**Konsentrasi** : Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)  
**Judul Penelitian** : Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan  
Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai  
Rumah Sakit Umum Haji Medan Provinsi  
Sumatera Utara

Disetujui untuk memenuhi persyaratan diajukan dalam ujian  
mempertahankan skripsi.

Medan, September 2021

Pembimbing

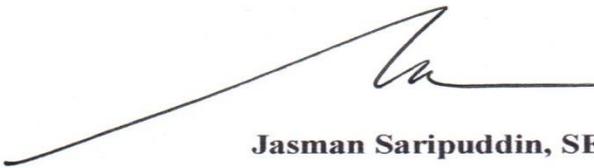


Muhammad Taufik Lesmana, SP., MM

Diketahui/Disetujui  
Oleh:

Ketua Program Studi Manajemen  
Fakultas Ekonomi Dan Bisnis

Dekan  
Fakultas Ekonomi Dan Bisnis



Jasman Saripuddin, SE., M.Si



H. Januri, SE., MM., M. Si





**BERITA ACARA PEMBIMBINGAN SKRIPSI**

Nama Lengkap : Muhammad Ikrom  
 N.P.M. : 1705160211  
 Program Studi : Manajemen  
 Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)  
 Alamat Rumah : Jl. Manunggal Belakang No. 33A LK. IV Kel. Denai Kec.  
 Medan Denai Kota Medan.  
 Judul Penelitian : PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI RUMAH SAKIT UMUM HAJI MEDAN PROVINSI SUMATERA UTARA.

Tanggal	Deskripsi Hasil Bimbingan Proposal	T. Tangan
28/08/21	1.Ganti judul abstrak yang bahas Inggris 2.Didalam daftar isi tidak daftar tabel dan daftar gambar 3.Dibuat sub judulnya uji validitas 4.Tidak ada hasil uji reliabilitas 5.Jangan ada halaman kosong seperti halaman 60 6. Didalam Bab IV, buat 4.1. Hasil Penelitian,kemudian 4.1.1.Deskripsi Data 7.Tidak ada identitas responden 8.Untuk deskripsi variabel penelitian buat kesimpulannya, misalnya untuk kepemimpinan buat kesimpulan dari no.1 s/d 14, begitu juga untuk motivasi dan budaya organisasi dan kinerja 9.Untuk uji normalitas tambahkan gambar histogramnya beserta penjelasannya. 10.Perbaiki hasil uji t, bukan kepuasan konsumen tetapi kinerja	

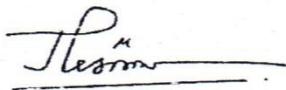
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

	<p>11.Perbaiki hasil uji t no.2 dan no.3</p> <p>12.Untuk pembahasan buat menjadi 4.2.</p> <p>13.Sesuaikan judul skripsi dengan referensi dari judul prosiding atau jurnal dari dosen pembimbing di daftar pustaka</p>	
08/09/21	<p>1.Di cover depan lambang UMSU duluan baru dibawahnya nama dan npm</p> <p>2.Di kuisisioner untuk data responden hanya usia dan jenis kelamin, kenapa di dalam identitas responden ada data jenjang pendidikan,berarti datanya ngarang!</p>	
09/09/21	<p>1.Keterangan untuk identitas reponden masih salah, masih ada kata jenjang pendidikan.</p> <p>2.Untuk identitas responden buat secara terpisah. Contoh : 4.1.2. Identitas Responden 4.1.2.1.Jenis Kelamin Buat tabel dan penjelasannya 4.1.2.2.Usia Buat tabel dan penjelasannya.</p>	
10/09/21	ACC Skripsi	

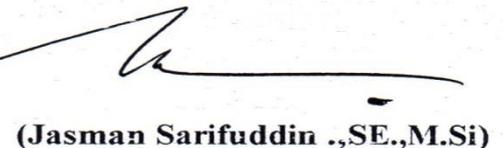
Medan, 10 September 2021

Pembimbing Skripsi

Ketua Program Studi Manajemen



(Muhammad Taufik Lesmana, SP., MM)



(Jasman Sarifuddin .,SE.,M.Si)

## PERNYATAAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Muhammad Ikrom  
NPM : 1705160211  
Program : Strata-1  
Fakultas : Ekonomi Dan Bisnis  
Program Studi : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)  
Judul : Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Rumah Sakit Umum Haji Medan Provinsi Sumatera Utara

Dengan ini menyatakan dengan sesungguhnya bahwa data-data dalam skripsi atau data-data lainnya adalah benar saya peroleh dari data-data yang sah yang didapatkan pada saat melaksanakan riset. Dan apabila ternyata dikemudian hari terdapat data-data skripsi ini salah dan merupakan hasil karya orang lain maka dengan ini saya bersedia menerima sanksi akademik.

Medan, 12 November 2021  
Saya yang menyatakan,



The image shows a handwritten signature in black ink over a circular official stamp and a vertical barcode-like stamp. The circular stamp contains the text 'MEPPAI' and 'TEMPER' and a number '885 IX520546743'. The vertical stamp contains the number '885 IX520546743'.

Muhammad Ikrom  
1705160211

## **ABSTRAK**

### **PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI RUMAH SAKIT UMUM HAJI MEDAN PROVINSI SUMATERA UTARA**

**MUHAMMAD IKROM**

Program: Studi Manajemen  
Email: filosofi29@gmail.com

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Rumah Sakit Haji Medan di Provinsi Sumatera Utara baik secara parsial maupun secara simultan. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai tetap Rumah sakit Umum Haji Medan Provinsi Sumatera Utara . Sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus slovin berjumlah 65 orang pegawai. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik wawancara, studi dokumentasi, observasi, dan angket. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan Uji Analisis Regresi Linier Berganda, Uji Hipotesis (Uji t dan Uji F), dan Koefisien Determinasi. Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan program *software* SPSS (*Statistic Package for the Social Sciens*) versi 24.00. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa secara parsial dan simultan kepemimpinan, motivasi, dan budaya organisasi berpengaruh secara parsial maupun simultan terhadap kinerja pegawai pada Rumah Sakit Umum Haji Medan Provisni Sumatera Utara.

**Kata Kunci : Kepemimpinan, Motivasi, Budaya Organisasi, Kinerja Pegawai**

## **ABSTRACT**

### **THE INFLUENCE OF LEADERSHIP, MOTIVATION, AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPLOYEE PERFORMANCE HAJI HOSPITAL MEDAN PROVINCE NORTH SUMATRA**

**MUHAMMAD IKROM**

*Program: Studi Manajemen  
Email: filosofi29@gmail.com*

*The purpose of this study was to determine and analyze the influence of leadership, motivation, and organizational culture on employee performance Haji Hospital Medan in North Sumatra Province, either partially or simultaneously. The approach used in this research is a quantitative approach. The population in this study were all permanent employees of the Medan Haji General Hospital, North Sumatra Province. The sample in this study using the slovin formula totaling 65 employees. Data collection techniques in this study using interview techniques, documentation study, observation, and questionnaires. The data analysis technique in this study used the Multiple Linear Regression Analysis Test, Hypothesis Test (t test and F test), and the Coefficient of Determination. Data processing in this study used the SPSS (Statistic Package for the Social Sciens) software program version 24.00. The results of this study prove that partially and simultaneously leadership, motivation, and organizational culture partially or simultaneously influence the performance of employees at the Haji General Hospital, Medan Province, North Sumatra.*

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

## KATA PENGANTAR



*Assalamualaikum Wr. Wb*

Alhamdulillah rabbil'alamin puji dan syukur penulis ucapkan kepada Allah SWT yang telah memberikan kesehatan dan rahmatnya yang berlimpah sehingga penulis dapat menyelesaikan Skripsi ini. Selanjutnya tidak lupa pula peneliti mengucapkan Shalawat dan Salam kepada Junjungan kita Nabi Muhammad SAW yang telah membawa Risalahnya kepada seluruh umat manusia dan menjadi suri tauladan bagi kita semua. Penelitian ini merupakan kewajiban bagi peneliti guna melengkapi tugas-tugas serta memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan program Strata 1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Adapun judul peneliti yaitu :**“Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Rumah Sakit Umum Haji Medan Provinsi Sumatera Utara ”**.

Dalam menyelesaikan Skripsi ini penulis banyak mendapatkan bimbingan dan motivasi dari berbagai pihak yang tidak ternilai harganya. Untuk itu dalam kesempatan ini dengan ketulusan hati penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih dan penghargaan sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah bersedia membantu, memotivasi, membimbing, dan mengarahkan selama penyusunan Skripsi. Penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih sebesar-besarnya terutama kepada:

1. Teristimewa buat ayahanda tercinta Anhar, S.E dan ibunda tersayang HJ. Lismaini Tanjung, S.E yang selama ini telah mengasuh dan memberikan kasih sayang dan juga bantuan moril dan materil.serta yang tak pernah penulis lupakan dukungan dari seluruh keluarga besar yang memberikan semangat dan doa sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini tepat pada waktunya .
2. Bapak Prof. Dr. H. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
3. Bapak H. Januri S.E., M.M, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Dr. Ade Gunawan S.E., M.Si selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
5. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung. S.E., M.Si. selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Jasman Saparuddin Hasibuan, S.E., M.Si selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Dr. Jufrizen, S.E., M.Si selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

8. Bapak Muhammad Taufik Lesmana, SP., MM selaku pembimbing skripsi yang telah memeberikan bimbingan dan arahan serta meluangkan waktunya untuk membimbing penulis dalam menyelesaikan Skripsi ini.
9. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah memberikan segala ilmu pengetahuan dan pengalaman kepada penulis, serta seluruh Staff Pegawai Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang telah membantu penulis baik selama masa pelaksanaan maupun dalam penyusunan Skripsi ini.
10. Seluruh Staf Pegawai Rumah Sakit Umum Haji Medan yang telah membantu penulis menyelesaikan Skripsi ini dan memberikan izin untuk melakukan riset
11. Seluruh rekan-rekan Pembina Gerakan Pramuka, Dewan Kerja Ranting, dan Dewan Kerja Cabang Gerakan Pramuka yang telah membantu serta mengarahkan penulis sehingga dapat menyelesaikan Skripsi ini
12. Seluruh teman-teman penulis yang tidak bisa disebutkan satu-persatu yang telah membantu dan memberi dukungan sehingga penulis bisa menyelesaikan Skripsi ini

Akhirnya atas segala bantuan serta motivasi yang diberikan kepada peneliti dari berbagai pihak selama ini, maka Skripsi ini dapat diselesaikan dengan sebagaimana mestinya. Peneliti tidak dapat membalasnya kecuali dengan doa dan puji syukur kepada Allah SWT dan salawat beriring salam kepada Rasulullah Muhammad SAW.

Akhir kata penulis ucapkan banyak terima kasih semoga Skripsi ini dapat penulis lanjutkan dalam penelitian dan akhirnya dapat menyelesaikan Skripsi yang menjadi salah satu syarat penulis menyelesaikan studi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

*Wassalammualaikum, Wr.Wb*

Medan, Agustus 2021

Penulis

**MUHAMMAD IKROM**  
**NPM:1705160211**

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK .....</b>	<b>i</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>viii</b>
<b>BAB 1 PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Identifikasi Masalah .....	5
1.3 Batasan Masalah.....	6
1.4 Rumusan Masalah .....	6
1.5 Tujuan Penelitian.....	7
1.6 Manfaat Penelitian.....	7
<b>BAB 2 LANDASAN TEORI .....</b>	<b>9</b>
2.1 Uraian Teori .....	9
2.1.1 Kinerja Pegawai .....	9
2.1.1.1 Pengertian Kinerja Pegawai.....	9
2.1.1.2 Penilaian Kinerja .....	10
2.1.1.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja.....	11
2.1.1.4 Indikator Kinerja.....	14
2.1.2 Kepemimpinan.....	15
2.1.2.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan .....	15
2.1.2.2 Manfaat Dan Tujuan Kepemimpinan .....	16
2.1.2.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi Kepemimpinan .....	17
2.1.2.4 Indikator-indikator Kepemimpinan .....	19
2.1.3 Motivasi .....	21
2.1.3.1 Pengertian Motivasi .....	21
2.1.3.2 Manfaat Dan Tujuan Motivasi.....	22
2.1.3.3 Faktor - Faktor yang Mempengaruhi Motivasi.....	23
2.1.3.4 Indikator yang Mempengaruhi Motivasi Kerja .....	29
2.1.4 Budaya Organisasi .....	32
2.1.4.1 Pengertian Budaya Organisasi .....	32
2.1.4.2 Manfaat Budaya Organisasi.....	33
2.1.4.3 Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi ...	35
2.1.4.4 Indikator Budaya Organisasi .....	36
2.2 Kerangka Konseptual .....	37
2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai .....	37
2.2.2 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai .....	38
2.2.3 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai .....	39

2.2.4 Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai.....	39
2.3 Hipotesis.....	41
<b>BAB 3 METODE PENELITIAN.....</b>	<b>42</b>
3.1 Jenis Penelitian.....	42
3.2 Definisi Operasional.....	42
3.2.1 Kinerja Pegawai (Y) .....	42
3.2.2 Kepemimpinan (X1) .....	43
3.2.3 Motivasi Kerja (X2).....	43
3.2.4 Budaya Organisasi (X3).....	43
3.3 Tempat dan Waktu Penelitian .....	44
3.3.1 Tempat Penelitian .....	44
3.3.2 Waktu Penelitian.....	44
3.4 Populasi dan Sampel .....	45
3.4.1 Populasi.....	45
3.4.2 Sampel .....	46
3.5 Teknik Pengumpulan Data .....	47
3.6.1 Uji Validitas.....	49
3.6.2 Uji Reabilitas .....	52
3.6 Teknik Analisis Data.....	53
3.6.1 Metode regresi linear berganda.....	53
3.6.2 Asumsi klasik.....	54
3.6.2.1 Uji Normalitas .....	54
3.6.2.2 Uji Multikolinearitas.....	55
3.6.2.3 Uji Heterokedastisitas.....	55
3.6.3 Pengujian Hipotesis .....	56
3.6.3.1 Uji secara Parsial (Uji T) .....	56
3.6.3.2 Uji Simultan (UjiF).....	57
3.6.4 Koefisien Determinasi (R-Square).....	57
<b>BAB 4 HASIL PENELITIAN .....</b>	<b>59</b>
4.1 Hasil Penelitian .....	59
4.1.1 Deskripsi Data.....	59
4.1.2 Identitas Responden.....	60
4.1.2.1 Jenis Kelamin .....	560
4.1.2.2 Usia .....	560
4.1.3 Jawaban Responden.....	61
4.1.3.1 Kepemimpinan.....	61
4.1.3.2 Motivasi .....	64
4.1.3.3 Budaya Organisasi .....	67
4.1.3.4 Kinerja Pegawai.....	69

4.2 Analisis Data .....	71
4.2.1 Uji Asumsi Klasik.....	71
4.2.1.1 Uji Normalitas .....	71
4.2.1.2 Uji Multikolonieritas .....	72
4.2.1.3 Uji Heteroskedastisitas .....	73
4.2.2 Regrsi Linier Berganda .....	74
4.2.3 Pengujian Hipotesis .....	75
4.2.3.1 Uji t (Uji Parsial) .....	75
4.2.3.2 Uji F (Uji Signifikan Simultan) .....	78
4.2.4 Uji Koefisien Determinasi (R-square) .....	79
4.3 Pembahasan.....	80
4.3.1 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai .....	80
4.3.2 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai .....	82
4.3.3 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai .....	83
4.3.4 Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai.....	85
<b>BAB 5 PENUTUP.....</b>	<b>87</b>
5.1 Kesimpulan.....	87
5.2 Saran.....	87
5.3 Keterbatasan Penelitian .....	88
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>89</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>93</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Indikator Kinerja Karyawan.....	42
Tabel 3.2 Indikator Kepemimpinan.....	43
Tabel 3.3 Indikator Motivasi Kerja.....	43
Tabel 3.4 Indikator Budaya Organisasi.....	44
Tabel 3.5 Skedul Rencana Penelitian.....	44
Tabel 3.6 Daftar Pegawai Rumah Sakit Umum Haji Medan.....	45
Tabel 3.7 Daftar Sampel Penelitian.....	47
Tabel 3.8 Skala Likert.....	49
Tabel 3.9 Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan (X1).....	50
Tabel 3.10 Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi (X2).....	51
Tabel 3.10 Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi (X3).....	51
Tabel 3.11 Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai (Y).....	52
Tabel 3.12 Hasil Uji Reabilitas.....	53
Tabel 4.1 Skala Likert.....	59
Tabel 4.2 Deskriptif Responden Jenis Kelamin.....	60
Tabel 4.3 Deskriptif Responden Usia.....	60
Tabel 4.4 Skor Angket Untuk Variabel Kepemimpinan (X1).....	61
Tabel 4.5 Skor Angket Untuk Variabel Motivasi (X2).....	64
Tabel 4.6 Skor Angket Untuk Variabel Budaya Organisasi (X3).....	67
Tabel 4.7 Skor Angket Untuk Variabel Kinerja Pegawai (Y).....	69
Tabel 4.8 Hasil Uji Multikolinieritas.....	72
Tabel 4.9 Hasil Regresi Linier Berganda.....	74
Tabel 4.10 Hasil Uji t.....	76
Tabel 4.11 Hasil Uji F.....	79
Tabel 4.12 Hasil Uji Koefisien Determinasi.....	80

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Paradigma Penelitian .....	41
Gambar 3.1 Kriteria Pengujian Hipotesis ujiT .....	56
Gambar 3.2 Kriteria Pengujian Hipotesis uji F .....	57
Gambar 4.1 Hasil Uji Normalitas P-plot.....	71
Gambar 4.2 Hasil Uji Normalitas Histogram .....	72
Gambar 4.3 Hasil Uji Heteroskedastisitas .....	73
Gambar 4.4 Kriteria Pengujian Uji t.....	75
Gambar 4.5 Kriteria Pengujian Uji t.....	76
Gambar 4.6 Kriteria Pengujian Uji t.....	77
Gambar 4.7 Kurva Uji F.....	78

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Tenaga kerja merupakan hal yang sangat penting di perhatikan dalam sebuah instansi ataupun perusahaan guna meningkatkan kualitas pelayanan sebuah instansi ataupun perusahaan tersebut. Tanpa tenaga kerja yang handal dan professional instansi ataupun perusahaan tersebut tidak maksimal dalam mencapai visi misinya. Walaupun sekarang ini kita berada di era global yang semuanya dapat di ambil alih oleh system digital dan komputerisasi tanpa tenaga kerja yang berkualitas system tersebut tidak dapat berjalan sebagai mana mestinya. Sehingga dalam mencapai tujuan tersebut sebuah pelayanan yang baik dan efektif haruslah di mulai dengan peningkatan sumber daya manusia dan tenaga kerja yang berwawasan digital yang handal.

Pada perusahaan jasa yang bergerak dibidang pelayanan kesehatan seperti Rumah Sakit Umum Haji Medan, kinerja pegawai merupakan salah satu factor utama yang menentukan disukai atau tidaknya rumah sakit tersebut oleh para pengguna jasa rumah sakit tersebut, hal ini karena pegawailah terutama bagian keperawatan yang paling sering berinteraksi langsung dengan para pengguna jasa rumah sakit ( pasien). Apabila pelayanan terhadap pasien bagus itu berarti kinerja para perawat bagus yang pada akhirnya akan berpengaruh pada pendapatan rumah sakit tersebut. Oleh karena itu, kinerja pegawai pada sebuah rumah sakit mutlak harus ditingkatkan.

Pada dasarnya Keberhasilan sebuah organisasi atau instansi kepemimpinan merupakan salah satu factor penting, Factor kepemimpinan dapat memberikan pengaruh yang berarti terhadap kinerja pegawai, karena pimpinan yang merencanakan, menginformasikan, membuat dan mengevaluasi berbagai keputusan yang harus dilaksanakan dalam organisasi tersebut. Factor- factor yang berhubungan dengan sikap, gaya, dan perilaku pimpinan sangat berpengaruh terhadap pegawai yang dipimpinnya bahkan turut berpengaruh terhadap kinerja suatu organisasi. Seperti halnya di Rumah Sakit Umum Haji Medan seorang leader atau pemimpin yang mengatur jalannya sebuah kegiatan di perusahaan jasa tersebut sangat memiliki peran penting karena pemimpin ini yang memegang kemudi atau tanggung jawab atas bawahannya untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, oleh karena itu jika seorang pemimpin mampu mengatur mengontrol para bawahannya untuk dapat bekerja dengan baik sesuai arahan yang diberikan pasti keberhasilan akan datang pada Rumah Sakit Umum Haji Medan dalam mencapai tujuan perusahaan.

Selain factor kepemimpinan, motivasi juga merupakan factor yang sangat mempengaruhi kinerja seorang pegawai. Dimana, seseorang membutuhkan semangat, pujian dan juga reward atas pencapaian yang telah dilakukan untuk kemajuan organisasi atau perusahaan yang telah memberikan amanah kepadanya. Hal tersebut turut berpengaruh dalam kinerja pegawai suatu organisasi atau perusahaan, karena setiap apresiasi yang diberikan kepada setiap pegawai yang ada khususnya di Rumah Sakit Umum Haji Medan secara tidak langsung akan memotivasi dirinya untuk dapat bekerja lebih giat dan sesuai harapan agar bisa mencapai atau mendapatkan penghargaan yang diberikan, ketika pegawai

sudah termotivasi untuk bekerja dengan lebih giat dan semangat pastinya pegawai tersebut akan memberikan yang terbaik untuk perusahaan tempatnya bekerja yaitu Rumah Sakit Haji Medan.

Tidak terlepas dari factor kepemimpinan dan motivasi saja, ternyata factor budaya organisasi juga memiliki pengaruh yang baik untuk kemajuan sebuah organisasi ataupun perusahaan. Pengaruh tersebut merupakan inovasi-inovasi guna menghadapi tuntutan perubahan dan berupaya menyusun kebijakan yang selaras dengan perubahan lingkungan. Selain itu, budaya organisasi haruslah dibangun dengan dasar keimanan dan kemanusiaan sehingga menjadi budaya organisasi yang baik dan berpengaruh terhadap diri sendiri, juga perusahaan tersebut. Hal itu menjadi perhatian manajemen dibidang pemberdayaan sumber daya manusia, Perubahan tersebut berdampak pada perubahan budaya organisasi yang mau tidak mau harus menghadapi serangkaian adaptasi yang harus dilakukan terhadap keberagaman seperti: ras, suku, jenis kelamin, usia, status fisik, agama, pendidikan, dan sebagainya. Selain keberagaman, tantangan yang cukup kompleks adalah bagaimana mengubah budaya organisasi lama yang tidak lagi sejalan dengan nilai-nilai budaya organisasi baru bagi seluruh pegawai berdasarkan keinginan sukarela dan partisipasi pegawai. Orang tidak akan berubah dengan sendirinya hanya karena mereka diperintahkan dan hanya akan berubah jika mereka ingin menjadi sukarela dan sadar.

Setiap organisasi memiliki budaya yang berbeda, sehingga pemimpin harus memahami budaya organisasi di tempat kerja. Budaya organisasi pada konsepnya yang paling mendasar adalah pola asumsi yang dibagikan tentang bagaimana pekerjaan dilakukan dalam organisasi atau perusahaan. Dengan adanya

kepemimpinan, motivasi dan budaya organisasi yang baik terhadap pegawai diharapkan dapat meningkatkan tingkah laku yang dapat menjunjung tinggi rasa hormat dan sopan santun dalam lingkungan kerjanya dan dapat meningkatkan kinerjanya. Dengan adanya pembentukan budaya organisasi, motivasi juga kepemimpinan yang baik diharapkan pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik dan tepat.

(T H Handoko, 2013)mengatakan.” Dalam kenyataannya para pemimpin dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, kinerja, keamanan, dan kualitas kehidupan kerja terutama tingkat prestasi suatu organisasi”. Melihat pentingnya kepemimpinan terhadap kinerja maka diperlukan pimpinan. Pimpinan yang benar-benar dapat menjalankan fungsinya dengan tepat agar semua pihak yang ada di dalam sebuah organisasi dapat menjalankan tugasnya dengan baik. Demikian juga halnya dengan Rumah Sakit Umum Haji Medan. Dalam kegiatannya, maka factor yang paling menentukan bagi keberhasilan tujuan organisasi merupakan pelaksanaan kepemimpinan yang efektif, sehingga kinerja karyawan akan semakin meningkat.

Rumah Sakit Umum Haji Medan merupakan salah satu organisasi yang bergerak di bidang pelayanan kesehatan. Dalam meningkatkan keberhasilannya, Rumah Sakit Haji Medan harus memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat dan pasiennya. Hal tersebut tidak terlepas dari kualitas kinerja para pegawai yang mendukung jalannya aktivitas yang ada.

Sebagai rumah sakit yang memakai simbol-simbol keislaman tentunya Rumah Sakit Umum Haji Medan menjadi tumpuan harapan masyarakat untuk memberikan pelayanan kesehatan yang baik kepada masyarakat. Pelayanan

kesehatan yang baik tentunya hanya muncul dari seorang pegawai yang menjunjung tinggi budaya organisasi serta didukung dengan motivasi oleh pemimpin yang berkualitas. Maka Rumah Sakit Umum Haji Medan sebagai rumah sakit yang bernapaskan islam mestinya harus senantiasa menjaga budaya-budaya organisasi yang ada supaya tingkat kepercayaan para pengguna jasa selalu bertambah.

Dari uraian yang dikemukakan di atas, peneliti tertarik untuk membuat suatu kajian yang lebih mendalam mengenai masalah tersebut yang berbentuk skripsi dengan judul.” **Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Rumah Sakit Umum Haji Medan Provinsi Sumatera Utara.**

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan diatas, maka penulis mengidentifikasi masalah berkaitan dengan kepemimpinan, motivasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Rumah Sakit Umum Haji Medan dapat di peroleh informasi tentang permasalahan yang timbul di dalam organisasi tersebut yaitu:

1. Masih rendahnya tingkat kinerja pegawai Rumah Sakit Umum Haji Medan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya, dapat dilihat dari pegawai kurang mampu menyelesaikan pekerjaan tepat pad waktunya.
2. Masih kurang baiknya budaya organisasi pada perusahaan dimana pemimpin kurang memberikan contoh sehingga banyak pegawai yang tidak mencerminkan etos kerja yang baik.
3. Kurangnya motivasi kerja yang diberikan pimpinan yang menyebabkan menurunnya kinerja para pegawai Rumah Sakit Umum Haji Medan.

4. Kurang terjalinnya hubungan antara sesama pegawai yang disebabkan adanya faktor persaingan.
5. Kurangnya kebijakan dari pimpinan dalam memberikan arahan dan kebijakan terhadap para pegawai Rumah Sakit Umum Haji Medan sehingga kinerja para pegawai tidak maksimal dalam melaksanakan tugas yang diberikan.

### **1.3 Batasan Masalah**

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, seperti menurunnya tingkat disiplin dari para pegawai yang diakibatkan oleh kurangnya budaya atau kebiasaan-kebiasaan yang membuat para pegawai menjadi tertib dan taat terhadap peraturan yang ada, menurunnya semangat para pegawai dalam menjalankan tugas yang diberikan yang diakibatkan kurangnya motivasi dari dalam diri maupun dari pimpinan dan banyak lagi faktor –faktor lainnya. Namun untuk menghindari pembahasan yang melebar, maka penulis membatasi penelitian ini dengan hanya pada pengaruh kepemimpinan, motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Rumah Sakit Haji Medan Provinsi Sumatera Utara.

### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang telah di uraikan diatas, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Rumah Sakit Umum Haji Medan Provinsi Sumatera Utara?
2. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Rumah Sakit Umum Haji Medan Provinsi Sumatera Utara?

3. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Rumah Sakit Umum Haji Medan Provinsi Sumatera Utara?
4. Apakah kepemimpinan, motivasi dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Rumah Sakit Umum Haji Medan Provinsi Sumatera Utara?

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Dalam suatu penelitian pasti mempunyai tujuan tertentu yaitu menemukan serta menguji kebenaran suatu pengetahuan. Sehubungan dengan hal tersebut, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja Pegawai Rumah Sakit Umum Haji Medan Provinsi Sumatera Utara.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai Rumah Sakit Umum Haji Medan Provinsi Sumatera Utara.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Rumah Sakit Umum Haji Medan Provinsi Sumatera Utara.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Rumah Sakit Umum Haji Medan Provinsi Sumatera Utara.

### **1.6 Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat yaitu:

- a. Memberikan sumbangan pemikiran bagi pembaharuan kurikulum yang terus berkembang sesuai dengan tuntutan masyarakat dan sesuai dengan kebutuhan perkembangan.
- b. Sebagai pijakan dan referensi pada penelitian-penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan pengaruh pelatihan dan kompensasi terhadap kinerja pegawai serta menjadi bahan kajian lebih lanjut.

## 2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian diharapkan dapat menambah wawasan peneliti dalam bidang manajemen sumber daya manusia khususnya pengetahuan mengenai faktor apa saja yang dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai.

## **BAB 2**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Uraian Teori**

##### **2.1.1 Kinerja Pegawai**

###### **2.1.1.1 Pengertian Kinerja Pegawai**

Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan diartikan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Selain itu kinerja seorang karyawan merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda – beda dalam mengerjakan tugasnya. Pihak manajemen dapat mengukur karyawan atas hasil kerjanya berdasarkan kinerja dari masing – masing karyawan. Kinerja dan bukan merupakan hasil yang dapat dilihat pada saat itu juga.

Pada dasarnya kinerja merupakan sesuatu hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda dalam mengerjakan tugasnya.

Menurut (Mangkunegara, 2014) berpendapat bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut (W. Wibowo, 2010) menyatakan bahwa kinerja berasal dari kata performance yang berarti hasil pekerjaan atau prestasi kerja. Namun perlu dipahami bahwa kinerja itu bukan sekedar hasil pekerjaan atau prestasi kerja, tetapi juga mencakup bagaimana proses pekerjaan itu berlangsung.

Menurut (Nooralizad, Nadeholi, & Parivash, 2011) “Kinerja sebagai sesuatu yang tampak, dimana individu relevan dengan tujuan organisasi. Kinerja

yang baik merupakan salah satu sasaran organisasi dalam pencapaian produktivitas kerja yang tinggi. Tercapainya kinerja yang baik tidak terlepas dari kualitas sumber daya manusia yang baik pula.

Dari pengertian para ahli di atas dapat disimpulkan peneliti kinerja sebagai kualitas dan kuantitas pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun perusahaan.

#### **2.1.1.2 Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja pegawai.

Adapun penilaian kinerja menurut (Mangkunegara, 2014) mengatakan bahwa “Penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian prestasi kerja karyawan yang dilakukan pemimpin perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya”.

Selanjutnya diterangkan menurut (Putra, 2016) berpendapat bahwa “Penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya”. Penilaian dapat dilakukan dengan membandingkan hasil kerja yang dicapai karyawan dengan standar pekerjaan.

### **2.1.1.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut (Sutrisno, 2010) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seorang karyawan adalah sebagai berikut :

#### **1. Efektivitas dan Efisiensi**

Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisiensi. Dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan.

#### **2. Otoritas dan Tanggung Jawab**

Dalam organisasi yang baik wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang-tindih tugas. Masing-masing karyawan yang ada dalam organisasi mengetahui apa yang menjadi haknya dan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

#### **3. Disiplin**

Secara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketepatan perusahaan. Disiplin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjuangan yang dibuat antara perusahaan dan karyawan.

#### **4. Inisiatif**

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

Sedangkan menurut (S P Robbins, 2012) kinerja merupakan pengukuran terhadap hasil kerja yang diharapkan berupa sesuatu yang optimal. Faktor-Faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut :

1. Iklim organisasi

Iklim kerja dalam suatu organisasi sangatlah penting bagi pimpinan untuk memahami kondisi organisasi, karena ia harus menyalurkan bawahan sehingga mereka dapat mencapai tujuan pribadi dan tujuan organisasi. Dengan adanya iklim kerja yang kondusif, maka hal itu akan mempengaruhi kinerja karyawan.

2. Kepemimpinan

Peranan pemimpin harus mampu dan dapat memainkan peranannya dalam suatu organisasi, pimpinan harus mampu menggali potensi-potensi yang ada pada dirinya dan memanfaatkannya di dalam unit organisasi.

3. Kualitas pekerjaan

Pekerjaan yang dilakukan dengan kata lain yang tinggi dapat memuaskan yang bersangkutan dan perusahaan. Penyelesaian tugas yang terandalkan, tolak ukur minimal kualitas kinerja pastilah dicapai.

4. Kemampuan kerja

Kemampuan untuk mengatur pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya termasuk jadwal kerja, umumnya mempengaruhi kinerja seorang karyawan.

5. Inisiatif

Inisiatif merupakan faktor penting dalam usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan. Untuk memiliki inisiatif dibutuhkan pengetahuan serta

keterampilan yang dimiliki para karyawan dalam usaha untuk meningkatkan hasil yang dicapainya.

6. Motivasi

Motivasi ini merupakan subyek yang penting bagi pimpinan, karena menurut definisi pimpinan harus bekerja dengan dan melalui orang lain. Pimpinan perlu memahami orang-orang berperilaku tertentu agar dapat mempengaruhinya untuk bekerja sesuai dengan yang diinginkan perusahaan.

7. Daya tahan/ kehandalan

Apakah karyawan mampu membuat perencanaan dan jadwal pekerjaannya. Sebab akan mempengaruhi ketepatan waktu hasil pekerjaan yang menjadi tanggungjawab seorang karyawan.

8. Kuantitas pekerjaan

Pekerjaan yang dilakukan karyawan harus memiliki kuantitas kerja tinggi dapat memuaskan yang bersangkutan dan perusahaan. Dengan memiliki kuantitas kerja sesuai dengan yang ditargetkan, maka hal itu akan dapat mengevaluasi kinerja karyawan dalam usaha meningkatkan prestasi kerjanya.

9. Disiplin kerja

Dalam memperhatikan peranan manusia dalam organisasi, agar dapat mencapai tujuan yang ditentukan diperlukan adanya kedisiplinan yang tinggi sehingga dapat mencapai suatu hasil kerja yang optimal atau mencapai hasil yang diinginkan bersama.

## 10. Pengawasan

Pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen di dalam suatu organisasi, dengan adanya pengawasan yang baik maka dapat mencapai tujuan perusahaan tersebut. Pengawasan termasuk faktor yang mempengaruhi kinerja suatu perusahaan.

### 2.1.1.4 Indikator Kinerja

Indikator kinerja merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur.

Adapun indikator kinerja (Mangkunegara, 2014) menyatakan yaitu :

#### 1. Kualitas kerja

Kualitas kerja adalah mutu yang harus dihasilkan dalam pekerjaan.

#### 2. Kuantitas kerja

Kuantitas kerja adalah jumlah yang harus diselesaikan dan dicapai dalam pekerjaan.

#### 3. Dapat tidaknya diandalkan

Dapat tidaknya diandalkan merupakan apakah seseorang karyawan dapat mengikuti instruksi, memiliki inisiatif, hati-hati dan rajin dalam bekerja.

#### 4. Sikap

Sikap yang dimiliki terhadap perusahaan, karyawan lain pekerjaan secara kerjasama.

Sedangkan menurut (Sutrisno, 2010) mengemukakan secara umum dapat dinyatakan bahwa terdapat 4 aspek indikator kinerja, yaitu sebagai berikut :

#### 1. Kualitas

Kualitas yang dihasilkan, menerangkan tentang jumlah kesalahan, waktu dan ketepatan dalam melakukan tugas.

## 2. Kuantitas

Kuantitas yang dihasilkan, berkenaan dengan berapa jumlah produk, serta masa kerja yang telah di jalani individu pegawai tersebut.

## 3. Waktu kerja

Waktu kerja menerangkan akan berapa jumlah absen, keterlambatan, serta masa kerja yang telah dijalani individu pegawai tersebut.

Menurut (Ghonyah & Masurip, 2011) menyatakan indicator kinerja diantaranya sebagai berikut:

- 1) Kualitas kerja
- 2) Kuantitas kerja
- 3) Kontribusi pada organisasi.

## **2.1.2 Kepemimpinan**

### **2.1.2.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah suatu perilaku dengan tujuan tertentu untuk mempengaruhi aktivitas para anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat individu dan organisasi, sehingga dalam suatu organisasi kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam menentukan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Menurut (Rivai, 2014) kepemimpinan pada dasarnya merupakan pola hubungan antara individu-individu yang menggunakan wewenang dan pengaruhnya terhadap kelompok orang agar bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan.

Sekanjutnya menurut (E Sutrisno, 2010) kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, mempengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan.

Berdasarkan teori diatas maka dapat disimpulkan kepemimpinan adalah suatu proses untuk mempengaruhi dan memberikan contoh kepada bawahannya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

### **2.1.2.2 Manfaat Dan Tujuan Kepemimpinan**

Sudah seharusnya bila kepemimpinan di dalam organisasi memberikan tujuan dan manfaat organisasi. Organisasi berhak mendapatkan yang telah diperbuat seorang pemimpin dengan kepemimpinannya. Karena pemimpin adalah tokoh sentral, maka pemimpin menjadi pusat perhatian. Untuk itu, seluruh pihak akan berhadap penuh kepada pemimpinnya untuk member hasil maksimal.

Menurut (Timotius, 2016), tujuan dan manfaat kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1. Kepastian arah dan tujuan

Pemimpin sebagai sosok yang paling bertanggung jawab untuk menentukan arah dan tujuan yang paling tepat untuk dijalankan. Keputusan yang diambil sekarang, akan menentukan hasil pada saat sekarang dan dimasa yang akan datang.

2. Kebanggaan

Berada satu tempat kerja dengan seorang pemimpin yang menerapkan kepemimpinan dengan baik, menjadi satu kebanggaan tersendiri bagi bawahan. Walaupun pihak-pihak lain mencela dan membenci. Setiap

kepemimpinan bisa berhasil pada waktu dan tempat yang tepat. Sekarang tergantung bagaimana seorang pemimpin menerapkannya.

### 3. Kepercayaan

Kepemimpinan hendaknya bisa member kepercayaan kepada semua pihak. Bahwa apa yang telah diperbuat pemimpin adalah benar. Kepercayaan akan didapatkan seorang pemimpin bila pekerjaannya memberikan hasil yang nyata.

Selain itu menurut (Rumanti, 2005) tujuan kepemimpinan terbagi menjadi dua yaitu:

1. Interaksi kelompok yang konsisten
2. Menyelesaikan persoalan

#### **2.1.2.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi Kepemimpinan**

Menurut (Davis, Keith, & Newstrom, 2017) faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1. Kecerdasan
 

Bahwa pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang dipimpin.
2. Kedewasaan dan keleluasaan hubungan sosial
 

Kepemimpinan cenderung menjadi matang dan mempunyai emosi yang stabil serta mempunyai perhatian yang luas terhadap aktivitas sosial.
3. Motivasi diri dan dorongan berprestasi
 

Para pemimpin secara relatif mempunyai dorongan motivasi yang kuat untuk berprestasi.
4. Sikap-sikap hubungan kemanusiaan

Seorang pemimpin yang berhasil mau mengakui harga diri dan kehormatan para pengikutnya dan mampu berpihak kepadanya.

Menurut (Sutikno, 2014) menjelaskan beberapa faktor yang mempengaruhi kepemimpinan adalah :

1. Keahlian dan pengetahuan.

Keahlian dan pengetahuan yang dimaksud disini adalah latar belakang pendidikan atau ijazah yang dimiliki seorang pemimpin, sesuai tidaknya latar belakang pendidikan atau ijazah yang dimiliki seseorang pemimpin, sesuai tidaknya latar belakang pendidikan itu dengan tugas-tugas kepemimpinan yang terjadi tanggung jawabnya, pengalaman kerja sebagai pemimpin, apakah pengalaman yang telah dilakukannya mendorong dia untuk memperbaiki dan mengembangkan kecakapan dan keterampilannya dalam memimpin.

2. Jenis pekerjaan atau lembaga tempat pemimpin itu melaksanakan tugas jabatannya.

Tiap organisasi atau lembaga yang tidak sejenis memiliki tujuan yang berbeda, dan menurut cara-cara pencapaian tujuan yang tidak sama. Oleh karena itu, tiap jenis lembaga memerlukan sikap dan perilaku kepemimpinan yang berbeda pula.

3. Sifat-sifat kepribadian pemimpin.

Kita mengetahui bahwa secara psikologis manusia itu berbeda-beda sifat, watak, dan kepribadiannya. Ada yang selalu bersikap keras dan tegas, tetapi ada pula yang lemah dan kurang berani. Dengan adanya perbedaan-perbedaan watak dan kepribadian yang dimiliki oleh masing-masing

pemimpin, akan menimbulkan perilaku dan sikap yang berbeda pula dalam menjalin kepemimpinannya.

4. Sifat-sifat kepribadian pengikut.

Point ini berkaitan dengan sifat-sifat pengikut, yaitu mengapa dan bagaimana anggota kelompok menerima dan menjalankan perintah dan tugas-tugas yang diberikan pemimpin.

#### **2.1.2.4 Indikator-indikator Kepemimpinan**

Menurut (Handoko, 2013) indikator kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan

Dalam kedudukannya sebagai pegawai mencakup pelaksanaan fungsi-fungsi dasar manajemen, terutama pengarahan dan pengawasan terhadap orang lain.

2. Kebutuhan

Kebutuhan prestasi dalam pekerjaan, mencakup pencarian tanggung jawab dan keinginan sukses.

3. Kecerdasan

Mencakup kebijakan, pemikiran kreatif dan daya fikir.

4. Ketegasan

Kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan dan memecahkan masalah-masalah dengan cepat, tepat, akurat.

5. Kepercayaan diri

Pandangan terhadap dirinya sebagai kemampuan untuk menghadapi masalah.

## 6. Kreatif

Kemampuan untuk bertindak tidak bergantung mengembangkan rangkaian kegiatan dan menemukan cara-cara baru, inovasi, pembaharuan, perubahan.

Selanjutnya menurut (Thoha, 2013) beberapa indikator kepemimpinan yaitu:

### 1. Eksekutif.

Gaya ini banyak memberikan perhatian pada tugas-tugas pekerjaan dan hubungan kerja. Seseorang manajer mempergunakan gaya ini disebut sebagai motivator yang baik, mau menetapkan standar kerja yang tinggi, berkehendak mengenal perbedaan diantara individu, dan berkeinginan mempergunakan tim dalam manajemen.

### 2. Pecinta pengembangan.

Gaya ini memberikan perhatian yang maksimum terhadap hubungan kerja, dan perhatian yang minimum terhadap tugas –tugas pekerjaan. Seorang manajer yang mempergunakan gaya ini mempunyai kepercayaan yang implisit terhadap orang-orang yang bekerja dalam organisasinya, dan sangat memperhatikan terhadap pengembangan mereka sebagai seorang individu.

### 3. Otokratis.

Gaya ini memberikan perhatian yang maksimum terhadap tugas dan perhatian dan perhatian yang minimum terhadap hubungan kerja. Seorang manajer yang mempergunakan gaya ini mengetahui secara tepat

apa yang ia inginkan dan bagaimana memperoleh yang diinginkan tersebut tanpa menyebabkan ketidaksegaran di pihak lain.

#### 4. Birokrat.

Gaya ini memberikan perhatian yang minimum terhadap tugas maupun hubungan kerja. Seorang manajer yang mempergunakan gaya ini sangat tertarik pada peraturan-peraturan dan menginginkan memeliharanya, serta melakukan kontrol situasi secara teliti.

Indikator kepemimpinan menurut (Kartono, 2017) adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan mengambil keputusan
2. Kemampuan memotivasi
3. Kemampuan komunikasi
4. Kemampuan mengendalikan bawahan
5. Tanggung jawab
6. Kemampuan mengendalikan emosional
7. Kemampuan mengambil keputusan

### **2.1.3 Motivasi**

#### **2.1.3.1 Pengertian Motivasi**

Sumber daya manusia merupakan bagian penting dari kegiatan di perusahaan, sehingga kelangsungan kegiatan perusahaan juga bergantung pada dukungan dari sumber daya manusia yang berkualitas dan berkompeten. Untuk dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dalam bekerja, maka perusahaan perlu memberikan motivasi yang efektif dan tepat sasaran kepada karyawan.

Karyawan yang telah termotivasi dengan tepat, maka akan dengan kesadaran dan kemauan sendiri untuk bekerja lebih baik dan memberikan

produktifitas kerja yang maksimal bagi kemajuan dan kepentingan perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Menurut (Sutrisno, 2010) motivasi adalah suatu bentuk pemberian atau penimbulkan motif yang dapat diartikan sebagai hal atau keadaan menjadi motif. Jadi motivasi adalah sesuatu yang dapat menimbulkan semangat atau dorongan kerja.

Menurut (Harahap & Khair, 2019) Motivasi adalah suatu dorongan kehendak yang menyebabkan seseorang melakukan suatu perbuatan untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Menurut (Mangkunegara, 2014) seorang pimpinan harus memberikan perhatian pada karyawan tentang pentingnya tujuan dari suatu pekerjaan agar timbul minat karyawan terhadap pelaksanaan kerja, jika telah timbul minatnya maka hasratnya menjadi kuat untuk mengambil keputusan dan melakukan tindakan kerja dalam mencapai tujuan yang di harapkan, dengan demikian karyawan akan bekerja dengan motivasi tinggi dan merasa puas terhadap hasil kerjanya.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa Motivasi kerja merupakan suatu dorongan yang diberikan perusahaan kepada karyawan untuk meningkatkan semangat kerja guna mencapai tujuan perusahaan.

### **2.1.3.2 Manfaat Dan Tujuan Motivasi**

Dalam melaksanakan suatu pekerjaan seorang pegawai harus memiliki motivasi sehingga dapat memberikan dorongan agar pegawai dapat bekerja dengan giat dan dapat memuaskan kepuasan kerja.

Menurut (Afandi, 2016) adapun tujuan dan manfaat dari motivasi yaitu:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja pegawai
2. Meningkatkan produktifitas kerja pegawai
3. Mempertahankan kestabilan pegawai perusahaan
4. Mengefektifkan pengadaan pegawai
5. Meningkatkan kedisiplin kerjaan pegawai
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
7. Meningkatkan loyalitas, kreatifitas, dan partisipasi pegawai.
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan pegawai
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugas-tugasnya
10. Meningkatkan efisien penggunaan alat-alat dan bahan baku

Selain itu menurut (Noor, 2013) manfaat motivasi yang utama ialah menciptakan gairah kerja, sehingga kepuasan kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Artinya, pekerjaan diselesaikan sesuai standar skala waktu yang telah ditentukan, serta orang senang melakukan pekerjaannya. Sesuatu yang dikerjakan karena ada motivasi yang mendorongnya akan membuat orang senang mengerjakannya.

### **2.1.3.3 Faktor - Faktor yang Mempengaruhi Motivasi**

Motivasi yang ada dalam diri setiap individu yang bekerja dipusahaan pada dasarnya banyak dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik berasal dari dalam internal individu ataupun dari eksternal individu. Oleh sebab itu, manajemen perusahaan harus dapat mengetahui faktor mana yang lebih dominan dalam mempengaruhi motivasi karyawan yang bekerja dipusahaan.

Menurut (Sutrisno, 2010), ada dua faktor yang mempengaruhi motivasi yaitu

1. Faktor internal
2. Faktor eksternal

Berikut ini adalah penjelasannya:

1. Faktor internal

Faktor internal yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain:

- 1) Keinginan untuk dapat hidup merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup dimuka bumi ini. untuk mempertahankan hidup ini orang mau mengerjakan apa saja, apakah pekerjaan itu baik atau jelek, apakah halal atau haram, dan sebagainya. Keinginan untuk dapat hidup meliputi kebutuhan untuk :
  - a. Memperoleh kompensasi yang memadai
  - b. Pekerjaan tetap walaupun penghasilan tidak begitu memadai
  - c. Kondisi kerja yang aman dan nyaman
- 2) Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan. Hal ini banyak dialami untuk kehidupan sehari-hari, bahwa keinginan yang keras untuk dapat memiliki itu dapat mendorong orang untuk mau bekerja.
- 3) Keinginan untuk memperoleh penghargaan  
Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain.
- 4) Keinginan untuk memperoleh pengakuan

## 2. Faktor eksternal

Faktor eksternal juga mempunyai peranan penting dalam melemahkan motivasi kerja seseorang. Faktor-faktor eksternal adalah:

### 1) Kondisi lingkungan kerja

Lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasaranakerja yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja ini meliputi tempat bekerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan dan termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada ditempat tersebut.

### 2) Kompensasi yang memadai

Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi para karyawan untuk menghidupi diri serta keluarganya. Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik.

### 3) Supervisi yang baik

Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja pada karyawan agar dapat melaksanakankerja dengan baik tanpa membuat kesalahan. Dengan demikian, posisi supervisi sangat dekat dengan para karyawan dan selalu menghadapi para karyawan dalam melaksanakan tugas sehari-hari.

4) Adanya jaminan pekerjaan

Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karir yang jelas dalam melakukan pekerjaan.

5) Status dan tanggung jawab

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja. Mereka bukan hanya mengharapkan kompensasi semata, tetapi pada satu masa mereka juga berharap akan dapat kesempatan menduduki jabatan dalam suatu perusahaan.

6) Peraturan yang fleksibel

Bagi perusahaan besar biasanya sudah ditetapkan sistem dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan. Sistem dan prosedur kerja ini dapat kita sebut dengan peraturan yang berlaku dan bersifat mengatur dan melindungi para karyawan.

Sedangkan menurut (Sunyoto, 2013) faktor-faktor motivasi ada tujuh yaitu:

1. Promosi
2. Prestasi kerja
3. Pekerjaan itu sendiri
4. Penghargaan
5. Tanggung jawab
6. Pengakuan
7. Keberhasilan dalam bekerja

Berikut ini adalah penjelasan faktor-faktor motivasi kerja di atas:

### 1. Promosi

Promosi adalah kemajuan seorang karyawan pada suatu tugas yang lebih baik, baik dipandang dari sudut tanggung jawab yang lebih berat, martabat atau status yang lebih tinggi, kecakapan yang lebih baik, dan terutama tambahan pembayaran upah atau gaji.

### 2. Prestasi kerja

Agar terbuka kemungkinan bagi seseorang untuk mewujudkan rencana dan tujuan karirnya, prestasi kerjanya haruslah sedemikian rupa sehingga bukan hanya memenuhi berbagai standar yang telah ditentukan, akan tetapi sedapat mungkin dapat digunakan sebagai bukti bahwa seseorang sudah berusaha semaksimal mungkin dan bahwa usaha tersebut sekaligus merupakan indikator bahwa karyawan yang bersangkutan memiliki potensi yang dapat dikembangkan dalam rangka mempersiapkannya memikul tugas dan tanggung jawab yang lebih besar di masa depan.

### 3. Pekerjaan itu sendiri

Karyawan dapat memilih apakah akan memanfaatkan berbagai kesempatan mengembangkan diri sendiri atau tidak, seperti keikutsertaan dalam program pelatihan, melanjutkan pendidikan diluar jam kerja atau berusaha supaya dialih tugaskan, jika secara sukarela dimanfaatkan akan berakibat secara positif, bukan hanya berupa keuntungan bagi diri sendiri akan tetapi juga bagi organisasi.

### 4. Penghargaan

Pemberian motivasi dengan melalui kebutuhan penghargaan seperti penghargaan atas prestasinya, penguatan atas keahlian dan sebagainya

merupakan hal yang sangat diperlukan untuk memacu gairah kerja bagi para karyawan. Penghargaan disini dapat merupakan tuntutan faktor manusiawi atas kebutuhan dan keinginan untuk menyelesaikan suatu tantangan yang harus dihadapi

#### 5. Tanggung jawab

Pertanggung jawaban atas tugas yang diberikan perusahaan kepada para karyawan merupakan timbal balik atas kompensasinya yang diterimanya. Pihak perusahaan memberikan apa yang diharapkan oleh para karyawan, namun sebaliknya para karyawan pun memberikan kontribusi penyelesaian pekerjaan dengan baik pula dan penuh dengan tanggung jawab sesuai dengan bidangnya masing-masing.

#### 6. Pengakuan

Pengakuan atas kemampuan dan keahlian bagi karyawan dalam suatu pekerjaan merupakan suatu kewajiban oleh perusahaan. Karena pengakuan tersebut merupakan salah satu kompensasi yang harus diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang memang mempunyai suatu keahlian tertentu dan dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik pula. Hal ini akan dapat mendorong para karyawan yang mempunyai kelebihan dibidangnya untuk lebih berprestasi lebih baik.

#### 7. Keberhasilan dalam bekerja

Keberhasilan dalam bekerja dapat memotivasi para karyawan untuk lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan, sehingga dapat memberikan rasa bangga dalam perasaan

para karyawan bahwa mereka telah mampu memepertanggungjawabkan apa yang menjadi tugasnya.

#### **2.1.3.4 Indikator yang Mempengaruhi Motivasi Kerja**

Indikator motivasi kerja menurut (Siagian, 2014) adalah:

1. Daya pendorong
2. Kemauan
3. Kerelaan
4. Keahlian
5. Keterampilan
6. Tanggung jawab
7. Kewajiban
8. Tujuan

Berikut penjelasan dari indikator-indikator tersebut yaitu:

1. Daya pendorong  
Semacam naluri, tetapi hanya suatu dorongan kekuatan yang luas terhadap suatu arah yang umum.
2. Kemauan  
Dorongan untuk melakukan sesuatu karena ada pengaruh dari luar diri.
3. Kerelaan  
Suatu bentuk persetujuan atas adanya permintaan orang lain agar dirinya mengabdikan suatu permintaan tertentu tanpa merasa terpaksa dalam melakukan permintaan tersebut.
4. Keahlian  
Kemahiran disuatu ilmu (kepandaian, pekerjaan).

5. Keterampilan

Kemampuan melakukan pola-pola tingkah laku yang kompleks dan tersusun rapi secara mulus dan sesuai dengan keadaan untuk mencapai hasil tertentu.

6. Tanggung jawab

Suatu akibat lebih lanjut dari pelaksanaan peranan, baik peranan itu merupakan hak maupun kewajiban ataupun kekuasaan.

7. Kewajiban

Sesuatu yang harus dilaksanakan atas sesuatu yang dibebankan kepadanya.

8. Tujuan

Arah atau haluan atau jurusan yang dituju dan dimaksud atau yang dituntut.

Menurut (Mangkunegara, 2014) adapun indikator motivasi adalah:

1. Kerja keras
2. Orientasi masa depan
3. Tingkat cita-cita yang tinggi
4. Orientasi tugas dan keseriusan tugas
5. Usaha untuk maju
6. Ketekunan
7. Pemanfaatan waktu

Berikut ini adalah penjelasan indikator motivasi di atas:

1. Kerja keras

Pencapaian prestasi sebagai wujud timbulnya motivasi seseorang dalam melakukan pekerjaan dan tanggung jawab didasarkan atas selalu bekerja keras dalam menjalankan pekerjaan.

2. Orientasi masa depan

Orientasi masa depan didasarkan atas wawasan yang luas memiliki pandangan yang nyata dan diaplikasikan dalam pekerjaan.

3. Tingkat cita-cita yang tinggi

Tingkat cita-cita dan kesuksesan didasarkan atas besarnya dorongan dalam diri sendiri untuk mencapai hal yang maskimal dengan kemampuan yang dimiliki.

4. Orientasi tugas dan keseriusan tugas

Orientasi tugas dan keseriusan tugas didasarkan atas pemahaman akan arti pekerjaan yang dijalankan dengan sebaik-baiknya dengan tingkat keseriusan maksimal.

5. Usaha untuk maju

Usaha untuk maju didasarkan pandangan yang memotivasi diri untuk selalu memiliki ide dan cara yang baik lagi dalam menjalankan pekerjaannya.

6. Ketekunan

Ketekunan bekerja didasarkan atas sikap dan loyalitas karyawan dalam menjalankan pekerjaan tanpa memiliki rasa bosan untuk selalu bekerja dengan baik.

7. Pemanfaatan waktu

Waktu yang digunakan oleh karyawan dengan sebaik-baiknya sebagai wujud motivasi yang tinggi dalam bekerja.

Menurut (Mohtar, 2019) indikator motivasi kerja sebagai berikut, yaitu:

1. Motivasi dari dalam diri meliputi:
  - a. Dorongan untuk meningkatkan prestasi
  - b. Dorongan untuk menghindari kegagalan
  - c. Dorongan untuk bekerja keras
  - d. Dorongan untuk mengaktualisasikan diri
2. Motivasi dari luar diri meliputi:
  - e. Pujian
  - f. Hukuman
  - g. Aturan

#### **2.1.4 Budaya Organisasi**

##### **2.1.4.1 Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana melakukan sesuatu dalam organisasi. Keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai tersebut menjadi pegangan semua sumber daya manusia dalam organisasi dalam melaksanakan kinerjanya (S. Wibowo, 2010).

Menurut (Siagian, 2014) budaya organisasi adalah penggabungan antara gaya kepemimpinan manajemen puncak dan norma-norma serta sistem nilai keyakinan para anggota organisasi.

(Muis, Jufrizen, & Muhammad, 2018) mengatakan bahwa budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana pegawai mempersepsikan karakteristik dan budaya suatu organisasi, bukannya dengan apa mereka menyukai budaya itu atau tidak.

Menurut (Drucker, 2008) berpendapat bahwa budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang dalam pelaksanaannya di lakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian di wariskan kepada anggota-anggota baru berbagai cara sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan terhadap masalah - masalah terkait.

Menurut (Wirawan, 2011) merangkum budaya organisasi sebagai: Norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat dan sebagainya (isi budaya organisasi) yang dikembangkan dalam waktu yang diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga mempengaruhi pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen dan mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan penjelasan para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan suatu nilai, keyakinan, kebiasaan yang ada dalam organisasi yang dianut oleh seluruh anggota organisasi untuk menjalankan kewajiban dan pola perilaku dalam suatu organisasi

#### **2.1.4.2 Manfaat Budaya Organisasi**

Menurut (S. Wibowo, 2010) manfaat budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. Membantu mengarahkan sumber daya manusia pada pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi.

2. Meningkatkan kekompakan tim antar berbagai departemen, divisi atau unit dalam organisasi sehingga mampu menjadi perekat yang mengikat orang dalam organisasi bersama-sama.
3. Membentuk perilaku staf dengan mendorong pencampuran core values dan perilaku yang diinginkan sehingga memungkinkan organisasi bekerja dengan lebih efisien dan efektif, meningkatkan konsistensi, menyelesaikan konflik dan memfasilitasi koordinasi dan control.
4. Meningkatkan motivasi staf dengan member mereka perasaan memiliki, loyalitas, kepercayaan, dan nilai-nilai, dan mendorong mereka berfikir positif tentang mereka dan organisasi.
5. Dapat memperbaiki perilaku dan motivasi sumber daya manusia sehingga meningkatkan kinerjanya dan pada gilirannya meningkatkan kinerja organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan menurut (E Sutrisno, 2010) manfaat budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. Mengatasi peran yang membedakan antara organisasi yang satu dengan organisasi yang lain. Setiap organisasi mempunyai peran yang berbeda sehingga perlu memiliki akar budaya yang kuat dalam sistem dan kegiatan yang ada dalam organisasi.
2. Menimbulkan rasa memiliki identitas bagi para anggota organisasi. Dengan budaya organisasi kuat akan merasa memiliki identitas yang merupakan ciri khas organisasi.
3. Mementingkan tujuan bersama daripada mengutamakan kepentingan individu .

4. Menjaga stabilitas organisasi. Kesatuan komponen-komponen organisasi yang direkatkan oleh pemahaman budaya yang sama akan membuat kondisi organisasi relatif stabil.

Namun, budaya organisasi harus selalu dikembangkan sesuai dengan perkembangan lingkungan. Budaya organisasi yang statis suatu saat akan menjadi tidak sesuai dengan kebutuhan organisasi yang bersifat dinamis sebagai respon terhadap perubahan lingkungan.

#### **2.1.4.3 Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi**

Menurut (Sembiring, 2012) ada sepuluh faktor penting yang mempengaruhi budaya organisasi, yaitu: *Observed behavioral regularities when people interact, Groups norms, Expoused values, Formal philosophy, Rule of game, Climate, Embedded skills, Habit of thinking, mental models, and/or linguistic paradigm, Shared meanings, dan Roots metaphors or integrating symbols* . Sedangkan Menurut (Ardiana, Hariyadi, & Nuzulia, 2013) ada empat faktor yang mempengaruhi budaya organisasi, yaitu: karakter perorangan, etika perusahaan, pembagian kekuasaan, dan struktur organisasi.

Adapun menurut (Noor, 2013) ada beberapa faktor yang mempengaruhi budaya organisasi, yaitu: inovasi dan pengambilan resiko, perhatian terhadap detail, orientasi orang, orientasi hasil, orientasi tim, keagresifan, dan kemantapan. Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi menurut penelitian (Matondang, 2008) yaitu : budaya organisasi dapat mempunyai dampak yang berarti terhadap kinerja ekonomi jangka panjang, Budaya organisasi mungkin akan menjadi suatu faktor yang lebih penting lagi dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan perusahaan dalam dasawarsa yang akan datang,

Budaya organisasi yang menghambat kinerja keuangan jangka panjang cukup banyak budaya-budaya tersebut mudah berkembang bahkan dalam perusahaan-perusahaan yang penuh dengan orang-orang yang pandai dan berakal sehat, Walaupun sulit untuk diubah, budaya organisasi dapat dibuat agar bersifat lebih meningkatkan kinerja.

#### **2.1.4.4 Indikator Budaya Organisasi**

Dalam pembentukannya, Budaya Organisasi mengacu kepada beberapa indikator menurut oleh (S. Wibowo, 2010) yaitu :

1. *Mission and strategy* (misi dan strategi).
2. *Leadership and management effectiveness* (efektivitas kepemimpinan dan manajemen).
3. *Communicationns dan decision making* (komunikasi dan pengambilan keputusan).
4. *Knowledgeand competence* (pengetahuan dan kompetensi).
5. *Business and organizational interventions* (intervensi bisnis dan organisasi)
6. *Innovation and risk taking* (inovasi dan pengambilan resiko)
7. *Change readiness and management* (kesiapan perubahan dan manajemen)

Menurut (Sopiah, 2008) indikator budaya organisasi sebagai beriku:

1. Inovasi
2. Perhatian terhadap hal detail
3. Orientasi hasil
4. Orientasi orang atau individu

5. Orientasi team
6. Agresifitas
7. Stabilitas

## **2.2 Kerangka Konseptual**

Kerangka konseptual merupakan penjelasan sementara gejala-gejala yang menjadi objek permasalahan tentang hubungan antar variabel yakni variabel bebas dengan variabel terikat yang disusun dari berbagai teori yang telah diuraikan (Sugiyono, 2018a). Berdasarkan uraian teori dan rumusan masalah penelitian, kerangka konseptual yang digunakan dalam penelitian ini dapat digambarkan dalam kerangka berpikir pada penjelasan berikut ini.

### **2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai**

Kepemimpinan merupakan faktor utama dalam mengkoordinasikan semua sumber daya dan kemampuan menjadi kekuatan yang efektif sehingga menghasilkan suatu kesatuan yang dapat menghasilkan setiap kegiatan secara optimal (Jufrizen & Lubis, 2020). Menurut (Handoko, 2013) menyatakan: “Dalam kenyataannya para pemimpin dapat mempengaruhi moral dan semangat kerja, efektivitas kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja terutama tingkat prestasi suatu organisasi.

Setiap pemimpin seharusnya melindungi seluruh potensi yang ada dibawah pimpinannya, pemimpin berfungsi untuk mengendalikan kekuasaan serta mengayomi secara arif dan bijaksana

Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Jufrizen, 2017) (N Arianty, 2016) (Rivai, 2014) (E Sutrisno, 2010) menyatakan kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

### **2.2.2 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Sumber daya manusia merupakan bagian penting dari kegiatan di perusahaan, sehingga kelangsungan kegiatan perusahaan juga bergantung pada dukungan dari sumber daya manusia yang berkualitas dan berkompeten. Untuk dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dalam bekerja, maka perusahaan perlu memberikan motivasi yang efektif dan tepat sasaran kepada karyawan.

Karyawan yang telah termotivasi dengan tepat, maka akan dengan kesadaran dan kemauan sendiri untuk bekerja lebih baik dan memberikan produktifitas kerja yang maksimal bagi kemajuan dan kepentingan perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Menurut (Sutrisno, 2010) motivasi adalah suatu bentuk pemberian atau penimbulkan motif yang dapat diartikan sebagai hal atau keadaan menjadi motif. Jadi motivasi adalah sesuatu yang dapat menimbulkan semangat atau dorongan kerja.

Menurut (Mangkunegara, 2014) seorang pimpinan harus memberikan perhatian pada karyawan tentang pentingnya tujuan dari suatu pekerjaan agar timbul minat karyawan terhadap pelaksanaan kerja, jika telah timbul minatnya maka hasratnya menjadi kuat untuk mengambil keputusan dan melakukan tindakan kerja dalam mencapai tujuan yang diharapkan, dengan demikian karyawan akan bekerja dengan motivasi tinggi dan merasa puas terhadap hasil kerjanya.

Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Jufrizen, 2017) (Prayogi & Nursidin, 2018) (Tupti & Arif, 2020) (Gultom, 2015) (Syahputra, Bahri, & Rambe, 2020) menyimpulkan bahwa motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

### **2.2.3 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana melakukan sesuatu dalam organisasi. Keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai tersebut menjadi pegangan semua sumber daya manusia dalam organisasi dalam melaksanakan kerjanya.

Menurut (Sembiring, 2012) Pertama, berkaitan dengan budaya yang kuat berpengaruh terhadap kinerja yang unggul kekuatan budaya itu berhubungan dengan kinerja meliputi tiga gagasan yakni adalah penyatuan tujuan, menciptakan suatu tingkatan motivasi yang luar biasa, mempunyai nilai dan perilaku yang dianut bersama, ada rasa aman, rasa komitmen dan loyal. Kedua, membuat pekerjaan secara intrinsik dihargai yakni melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan dan mengakui berperan serta. Ketiga, membantu kinerja karena memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa bersandar pada birokrasi formal.

Menurut (Gultom, 2015) (Muis et al., 2018) (Jufrizen, 2017) (Jufrizen & Rahmadhani, 2020) (Arianty, 2014) menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **2.2.4 Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Budaya Organisasi**

#### **Terhadap Kinerja Pegawai**

Kepemimpinan yang baik serta diiringi oleh motivasi dan disokong oleh budaya organisasi yang tepat akan menjadikan pegawai yang ada dalam lingkup organisasi tersebut menjadi prima menjalankan tugas dan fungsinya sesuai apa yang diharapkan oleh perusahaan atau organisasi tersebut. Semakin baik dan tepat

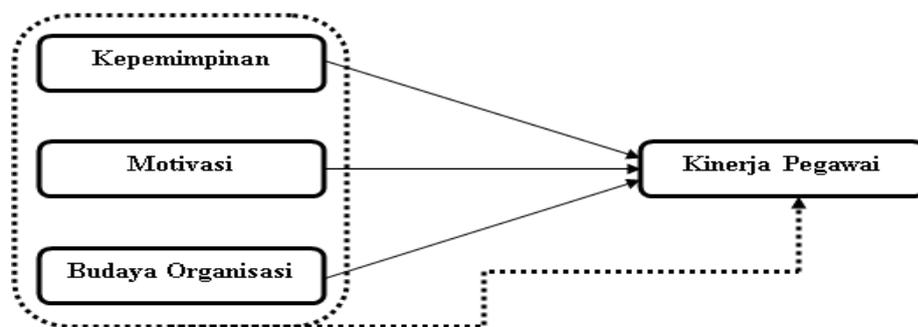
seorang pemimpin mengelola atau memanager anggota atau bawahannya maka akan semakin baik pula timbal balik yang diterima perusahaan atau organisasi, apalagi diiringi dengan motivasi yang diberikan langsung kepada para pegawainya maka tingkat semangat dan ambisi dari pegawai yang ada akan bertambah dan selalu ingin mencapai target perusahaan yang ada. Budaya organisasi juga menjadi salah satu dasar berjalannya system manajerial dari seorang pimpinan kepada para karyawannya, karena di dalam budaya yang ada di organisasi tersebut membuat para pegawai atau bawahan dari pimpinan tersebut lebih terarah dalam setiap mengerjakan tugasnya, kebiasaan-kebiasaan yang ada juga menjadikan suatu pandangan baik atau buruknya perusahaan tersebut, maka dari itu peran pimpinan dalam membuat suatu kebiasaan yang baik bagi para pegawainya akan menjadi salah satu dasar juga seorang pemimpin berhasil mengelola para pegawainya sesuai dengan definisi dari kepemimpinan.

Menurut (Prayogi, Lesmana, & Siregar, 2019) kinerja merupakan suatu pekerjaan yang mempunyai hubungan terhadap tujuan strategis organisasi Apabila hasil kinerja karyawan tidak optimal maka akan dapat mempengaruhi kinerja organisasi. Sebaliknya apabila kinerja karyawan meningkat, maka efektivitas dan produktivitas dari perusahaan akan meningkat pula. Kinerja adalah hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan diartikan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Selain itu kinerja seorang karyawan merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugasnya.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan, motivasi, dan budaya organisasi juga mempunyai pengaruh besar terhadap kinerja para pegawai

yang ada dalam organisasi atau perusahaan. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Andayani & Tirtayasa, 2019) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan, motivasi dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan penjelasan diatas, dengan menyesuaikan pada penelitian sebelumnya maka dapat digambarkan hubungan antara kepemimpinan, motivasi, dan budaya organisasi yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah sebagai berikut:



**Gambar 2.1. Paradigma Penelitian**

### 2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka konseptual diatas maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Rumah Sakit Haji Medan Provinsi Sumatera Utara.
2. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Rumah Sakit Haji Medan Provinsi Sumatera Utara.
3. Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Rumah Sakit Haji Medan Provinsi Sumatera Utara.
4. Kepemimpinan, Motivasi, Dan Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Rumah Sakit Haji Medan Provinsi Sumatera Utara.

## **BAB 3 METODE PENELITIAN**

### **3.1 Jenis Penelitian**

Penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian kausal dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Menurut (Juliandi, Irfan, & Manurung, 2015) penelitian kausal adalah penelitian yang ingin melihat apakah suatu variabel yang berperan sebagai variabel bebas berpengaruh terhadap variabel yang lain yang menjadi variabel terikat. Menurut (Juliandi et al., 2015) penelitian kuantitatif adalah penelitian yang permasalahannya tidak ditentukan di awal, tetapi permasalahan ditemukan setelah peneliti terjun ke lapangan dan apabila peneliti memperoleh permasalahan baru maka permasalahan tersebut diteliti kembali sampai semua permasalahan telah terjawab.

### **3.2 Definisi Operasional**

Defenisi operasional adalah petunjuk bagaimana suatu variabel diukur, untuk mengetahui baik buruknya pengukuran dari suatu penelitian. Adapun yang menjadi defenisi operasional dalam penelitian ini meliputi:

#### **3.2.1 Kinerja Pegawai (Y)**

Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan diartikan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Selain itu kinerja seorang pegawai merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap pegawai mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugasnya.

**Tabel 3.1 Indikator Kinerja Karyawan**

<b>No</b>	<b>Indikator</b>	<b>No Item</b>
1	Kualitas kerja	1,2
2	Kuantitas kerja	3,4
3	Kontribusi pada organisasi	5,6

**Sumber:** (Ghonyah & Masurip, 2011)

### 3.2.2 Kepemimpinan (X1)

Kepemimpinan merupakan seni serta keterampilan seseorang dalam mempengaruhi orang lain untuk dapat melakukan suatu tindakan yang baik untuk mencapai tujuan organisasi.

**Tabel 3.2 Indikator Kepemimpinan**

No	Indikator	No Item
1	Kemampuan mengambil keputusan	1,2
2	Kemampuan memotivasi	3,4
3	Kemampuan komunikasi	5,6
4	Kemampuan mengendalikan bawahan	7,8
5	Tanggung jawab	9,10
6	Kemampuan mengendalikan emosional	11,12
7	Kemampuan mengambil keputusan	13,14

**Sumber:**(Kartono, 2017)

### 3.2.3 Motivasi Kerja (X2)

Motivasi adalah pemberian atau penimbulkan motif atau dapat pula diartikan sebagai hal atau keadaan menjadi motif. Jadi motivasi adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja.

**Tabel 3.3 Indikator Motivasi Kerja**

No	Indikator	No Item
1	Dorongan untuk meningkatkan prestasi	1,2
2	Dorongan untuk menghadiri kegagalan	3,4
3	Dorongan untuk bekerja keras	5,6
4	Dorongan untuk mengaktualisasikan diri	7,8
5	Pujian	9,10
6	Hukuman	11,12
7	Aturan	13,14

**Sumber:** (Mohtar, 2019)

### 3.2.4 Budaya Organisasi (X3)

Budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana melakukan sesuatu dalam organisasi. Keyakinan, norma-



### 3.4 Populasi dan Sampel

#### 3.4.1 Populasi

Menurut (Sugiyono, 2018) menyatakan bahwa, “Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari, objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan”. Sedangkan menurut (Juliandi et al., 2015) “populasi merupakan totalitas dari seluruh unsur yang ada dalam sebuah wilayah penelitian”. Populasi dalam penelitian ini adalah sebagian pegawai tetap yang terdapat di Rumah Sakit Umum Haji Medan Provinsi Sumatera Utara yang terdiri dari Pegawai Paramedis Non Keperawatan dan Pegawai Non medis yang berjumlah 189 orang, sebagai berikut:

**Tabel 3.6 Daftar Pegawai Rumah Sakit Umum Haji Medan**

No	Unit Kerja	Jumlah
1	Umum & Tata Usaha + Sekretaris	3
2	SIRS/ IT	1
3	Hukum & Humas + Informasi	3
4	Operator Telepon	5
5	RT & Perlengkapan	6
6	Supir Ambulance	5
7	Kepegawaian	6
8	Kerohanian	2
9	Akuntansi	3
10	Peny. Angg. & Perbendaharaan	9
11	Ka. Inst. Asuransi Kerja Sama	16
12	IT RSHM	1
13	Satuan Pengawas Internal	3
14	Penunjang Medis	2
15	Laboratorium/Al-Alaq/Admin	10
16	Inst. Farmasi/Assyifa/Admin	22
17	Gudang Obat	2
18	Inst Gizi	26
19	Sanitasi &K3	4
20	Inst. Radiologi / An-Nur / Admin	5
21	Inst. Binatu	8
22	Inst. Pemeliharaan Sarana	13
23	Inst. Pemeliharaan Alat Medis	1

24	CSSD	8
25	Perenc. & Rekam Medis	7
26	Pendaftaran	15
	Rehabilitasi Medic / Zam-Zam	2
	Diklit	1
<b>Jumlah</b>		189

**Sumber:** Rumah Sakit Umum Haji Medan Provinsi Sumatera Utara (2021)

### 3.4.2 Sampel

Menurut (Sugiyono, 2018) sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga, dan waktu maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu. Adapun sampel dalam penelitian ini sebagian dari pegawai tetap Rumah Sakit Umum Haji Medan Provinsi Sumatera Utara dengan menggunakan rumus slovin. Adapun persamaan sebagai berikut:

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

Keterangan:

n = Ukuran sampel

N = Ukuran populasi

e = Presentase kelonggaran kesalahan pengambilan sampel yang masih dapatditolerir, misalnya 10% atau 0,01.

$$n = \frac{189}{1 + (189 \cdot 0,1^2)} = 65$$

Berdasarkan perhitungan Slovin di atas maka, jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 65 orang pegawai pada Rumah Sakit Umum Haji Medan Provinsi Sumatera Utara pengambilan sample dengan cara teknik accidental sampling yaitu siapa saja yang secara kebetulan bertemu dengan

penulis yang bisa dijadikan sebagai pengambilan data. Sampel penelitian ini dibatasi hanya pada sebagian pegawai tetap Paramedis Non Keperawatan dan Pegawai Non medis pada Rumah Sakit Umum Haji Medan Provinsi Sumatera Utara meliputi rincian sebagai berikut:

**Tabel 3.7 Daftar Sampel Penelitian**

No	Unit Kerja	Jumlah
1	Umum & Tata Usaha + Sekretaris	1
2	SIRS/ IT	1
3	Hukum & Humas + Informasi	2
4	Operator Telepon	5
5	RT & Perlengkapan	1
6	Supir Ambulance	5
7	Kepegawaian	6
8	Kerohanian	1
9	Akuntansi	3
10	Peny. Angg. & Perbendaharaan	9
11	Ka. Inst. Asuransi Kerja Sama	10
12	IT RSHM	1
13	Satuan Pengawas Internal	1
14	Penunjang Medis	2
15	Laboratorium/Al-Alaq/Admin	1
16	Inst. Farmasi/Assyifa/Admin	1
17	Gudang Obat	2
18	Inst Gizi	2
19	Sanitasi &K3	1
20	Inst. Radiologi / An-Nur / Admin	1
21	Inst. Binatu	2
22	Inst. Pemeliharaan Sarana	5
23	Inst. Pemeliharaan Alat Medis	1
24	CSSD	1
25	Perenc. & Rekam Medis	1
26	Pendaftaran	10
	Rehabilitasi Medic / Zam-Zam	1
	Diklit	1
<b>Jumlah</b>		<b>65</b>

**Sumber:**Rumah Sakit Umum Haji Medan Provinsi Sumatera Utara (2021)

### 3.5 Teknik Pengumpulan Data

Sebelum dilakukan pengumpulan data, seorang penulis harus terlebih dahulu untuk menentukan cara pengumpulan data apa yang akan digunakan

digunakan. Alat pengumpulan data yang digunakan harus sesuai dengan kesahihan (validitas) dan keandalan atau konsistensi (realibilitas). Menurut (Juliandi et al., 2015) ada 3 alat pengumpulan data yang akan digunakan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

1. Wawancara/*Interview*, Menurut (Juliandi et al., 2015) merupakan dialog langsung antara peneliti dengan responden. Wawancara dapat dilakukan apabila jumlah responden hanya sedikit. Wawancara tersebut untuk mengetahui permasalahan dari variabel yang akan diteliti. Yaitu teknik pengumpulan data dengan cara bertanya langsung kepada pihak pada Rumah Sakit Umum Haji Medan Provinsi Sumatera Utara dan para pegawai. Teknik wawancara digunakan untuk memperoleh informasi yang lebih mendalam tentang beberapa informasi yang relevan dengan penelitian yang digunakan.
2. Kuisisioner/angket, Menurut (Juliandi et al., 2015) kuisisioner merupakan pertanyaan/pernyataan yang disusun peneliti untuk mengetahui pendapat/persepsi responden penelitian tentang suatu variabel yang diteliti, angket dapat digunakan apabila jumlah responden penelitian cukup banyak. Dalam memperoleh pegawai pada Rumah Sakit Umum Haji Medan Provinsi Sumatera Utara. Lembar kuisisioner yang diberikan pada responden diukur dengan skala likert yang terdiri dari lima pernyataan dengan rentang mulai dari “sangat setuju” sampai “sangat tidak setuju”, setiap jawaban diberi bobot nilai:

**Tabel 3.8 Skala Likert**

No	Notasi	Pertanyaan	Bobot
1	SS	Sangat Setuju	5
2	S	Setuju	4
3	KS	Kurang Setuju	3
4	TS	Tidak Setuju	2
5	STS	Sangat Tidak Setuju	1

**Sumber:**(Juliandi et al., 2015)

Penelitian dilakukan dengan melakukan studi dokumen untuk membuat uraian secara teoritis, dan berdasarkan kajian-kajian teoritis dari buku-buku perpustakaan maupun uraian teoritis lainnya yang diambil dari bahan tulisan yang lainnya yang berhubungan dengan apa yang mau teliti ini dengan mengaplikasikan pada kondisi yang ada di pada Rumah Sakit Umum Haji Medan Provinsi Sumatera Utara. Selanjutnya setelah angket disebar untuk mengukur valid serta handalnya suatu instrumen maka dilakukan uji validitas dan realilibilias.

### 3.6.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk menguji sejauh mana ketepatan atau kemahiran suatu instrument pertanyaan sebagai alat ukur variabel penelitian (Juliandi et al., 2015). Uji validitas penelitian ini dilakukan pada pegawai Rumah Sakit Haji Medan Provinsi Sumatera Utara. Berikut rumus menguji validitas adalah sebagai berikut:

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

(Juliandi et al., 2015)

Keterangan:

n = banyaknya pasangan pengamatan  
 $\sum x_i$  = jumlah pengamatan variabel X

- $\Sigma x_i$  = jumlah pengamatan variabel X  
 $\Sigma y_i$  = jumlah pengamatan variabel Y  
 $(\Sigma x_i^2)$  = jumlah kuadrat pengamatan variabel X  
 $(\Sigma y_i^2)$  = jumlah kuadrat pengamatan variabel Y  
 $\Sigma x_i y_i$  = jumlah hasil kali sampel X dan Y  
 Kriteria penarikan kesimpulan :

Menurut (Juliandi et al., 2015) ketentuan apakah suatu butir instrumen valid atau tidak adalah melihat nilai probabilitas koefisien korelasinya.

1. Suatu item instrumen dapat dikatakan valid apabila nilai korelasinya ( $r$ )  $\geq r$  tabel atau nilai probabilitas  $\text{sig} \leq 0,05$ .
2. Suatu item instrumen dapat dikatakan tidak valid apabila nilai korelasi ( $r$ )  $\leq r$  tabel atau nilai probabilitas  $\text{sig} > 0,05$

**Tabel 3.9 Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan (X1)**

Item Pernyataan	Nilai Korelasi	Probabilitas	Keterangan	
Kepemimpinan (X1)	X1	0.579 > 0,2461	0.000 < 0,05	Valid
	X2	0.673 > 0,2461	0.000 < 0,05	Valid
	X3	0.720 > 0,2461	0.000 < 0,05	Valid
	X4	0.657 > 0,2461	0.000 < 0,05	Valid
	X5	0.687 > 0,2461	0.000 < 0,05	Valid
	X6	0.287 > 0,2461	0.021 < 0,05	Valid
	X7	0.398 > 0,2461	0.001 < 0,05	Valid
	X8	0.536 > 0,2461	0.000 < 0,05	Valid
	X9	0.097 > 0,2461	0.441 < 0,05	Valid
	X10	0.381 > 0,2461	0.002 < 0,05	Valid
	X11	0.231 > 0,2461	0.064 < 0,05	Valid
	X12	0.165 > 0,2461	0.190 < 0,05	Valid
	X13	0.017 > 0,2461	0.891 < 0,05	Valid
	X14	0.221 > 0,2461	0.077 < 0,05	Valid

Sumber: Data diolah SPSS versi 24.0

Berdasarkan data diatas dilihat bahwa dari seluruh item yang diajukan terhadap responden dinyatakan bahwa seluruhnya valid.

**Tabel 3.10 Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi (X2)**

Item Pernyataan	Nilai Korelasi	Probabilitas	Keterangan	
Motivasi (X2)	X1	0.726 > 0,2461	0.000 < 0,05	Valid
	X2	0.430 > 0,2461	0.000 < 0,05	Valid
	X3	0.544 > 0,2461	0.000 < 0,05	Valid
	X4	0.348 > 0,2461	0.005 < 0,05	Valid
	X5	0.683 > 0,2461	0.000 < 0,05	Valid
	X6	0.676 > 0,2461	0.000 < 0,05	Valid
	X7	0.676 > 0,2461	0.000 < 0,05	Valid
	X8	0.708 > 0,2461	0.000 < 0,05	Valid
	X9	0.777 > 0,2461	0.000 < 0,05	Valid
	X10	0.227 > 0,2461	0.069 < 0,05	Valid
	X11	0.674 > 0,2461	0.000 < 0,05	Valid
	X12	0.683 > 0,2461	0.000 < 0,05	Valid
	X13	0.683 > 0,2461	0.000 < 0,05	Valid
	X14	0.458 > 0,2461	0.000 < 0,05	Valid

Sumber: Data diolah SPSS versi 24.0

Berdasarkan data diatas dilihat bahwa dari seluruh item yang diajukan terhadap responden dinyatakan bahwa seluruhnya valid.

**Tabel 3.10 Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi (X3)**

Item Pernyataan	Nilai Korelasi	Probabilitas	Keterangan	
Budaya Organisasi (X3)	X1	0.452 > 0,2461	0.000 < 0,05	Valid
	X2	0.722 > 0,2461	0.000 < 0,05	Valid
	X3	0.436 > 0,2461	0.000 < 0,05	Valid
	X4	0.644 > 0,2461	0.000 < 0,05	Valid
	X5	0.614 > 0,2461	0.000 < 0,05	Valid
	X6	0.259 > 0,2461	0.037 < 0,05	Valid
	X7	0.614 > 0,2461	0.000 < 0,05	Valid
	X8	0.519 > 0,2461	0.000 < 0,05	Valid
	X9	0.519 > 0,2461	0.000 < 0,05	Valid
	X10	0.641 > 0,2461	0.000 < 0,05	Valid
	X11	0.762 > 0,2461	0.000 < 0,05	Valid
	X12	0.432 > 0,2461	0.000 < 0,05	Valid
	X13	0.717 > 0,2461	0.000 < 0,05	Valid
	X14	0.626 > 0,2461	0.000 < 0,05	Valid

Sumber: Data diolah SPSS versi 24.0

Berdasarkan data diatas dilihat bahwa dari seluruh item yang diajukan terhadap responden dinyatakan bahwa seluruhnya valid.

**Tabel 3.11 Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai (Y)**

Item Pernyataan	Nilai Korelasi	Probabilitas	Keterangan	
<b>Kinerja Pegawai (Y)</b>	X1	0.699 > 0,2461	0.000 < 0,05	Valid
	X2	0.699 > 0,2461	0.000 < 0,05	Valid
	X3	0.800 > 0,2461	0.000 < 0,05	Valid
	X4	0.890 > 0,2461	0.000 < 0,05	Valid
	X5	0.261 > 0,2461	0.000 < 0,05	Valid
	X6	0.754 > 0,2461	0.037 < 0,05	Valid

Sumber: Data diolah SPSS versi 24.0

Berdasarkan data diatas dilihat bahwa dari seluruh item yang diajukan terhadap responden dinyatakan bahwa seluruhnya valid.

### 3.6.2 Uji Reabilitas

Menurut (Juliandi et al., 2015) tujuan pengujian reabilitas untuk menilai apakah instrumen penelitian merupakan instrumen yang handal dan dapat dipercaya. Jika variabel penelitian menggunakan instrumen yang handal dan dapat dipercaya maka hasil penelitian juga dapat memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi. Uji reabilitas dilakukan setelah uji validitas atas pernyataan yang telah valid. Pengujian reabilitas dapat menggunakan teknik *Cronbach Alpha* dengan rumus:

$$r = \frac{k}{k-1} \left[ \frac{\sum ob^2}{\sigma^2} \right]$$

(Juliandi et al., 2015)

Keterangan:

- r = reabilitas instrument (*cronbach alpha*)
- k = Banyaknya butir pertanyaan
- $\sum ob^2$  = Jumlah Varians butir
- $\sigma^2$  = Varians Total

Menurut (Juliandi et al., 2015) ketentuan apakah suatu butirinstrumen memiliki reabilitas yang baik atau tidak adalah jika nilai koefisien reabilitas (*cronbach's Alpha*) > 0,6.

**Tabel 3.12 Hasil Uji Reabilitas**

Variabel	Cronbach Alpha	R Tabel	Keterangan
Kinerja Pegawai (Y)	0.783	0,60	Reliabel
Kepemimpinan (X1)	0.668		Reliabel
Motivasi (X2)	0.854		Reliabel
Budaya Organisasi (X3)	0.844		Reliabel

Sumber: Data diolah SPSS versi 24.0

Dari data diatas dapat dilihat bahwa nilai reliabilitas instrument menunjukkan tingkat reliabilitas instrument penelitian sudah memadai karena semua variabel > 0,60. Dapat disimpulkan bahwa item pernyataan dari setiap variabel sudah menjelaskan atau memberikan gambaran tentang variabel yang diteliti atau dengan kata lain instrument adalah reliabel atau terpercaya.

### 3.6 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data kuantitatif. Menurut (Juliandi et al., 2015) data kuantitatif adalah analisis data terhadap data-data yang mengandung angka-angka atau *numeric* tertentu. Kemudian menarik kesimpulan dari pengujian tersebut, dengan rumusan dibawah ini:

#### 3.6.1 Metode regresi linear berganda

Analisis regresi digunakan untuk mengetahui pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat. persamaan regresi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

(Juliandi et al., 2015)

Keterangan:

Y = kinerja karyawan

X1 = Kepemimpinan

X2 = motivasi kerja

X3 = budaya organisasi

$\beta_1, \beta_2$  = besaran koefisien dari masing-masing variabel

e = Error Terms

Suatu perhitungan statistik disebut signifikan secara statistik apabila nilai uji statistik berada dalam daerah signifikan secara statistik, apabila nilai uji statistik berada dalam daerah kritis (daerah dimana  $H_0$  ditolak). Sebaliknya, disebut signifikan bila uji statistik berada dalam daerah  $H_0$  diterima.

### 3.6.2 Asumsi klasik

Hipotesis memerlukan uji asumsi klasik, karena model analisis yang dipakai adalah regresi linier berganda. Asumsi klasik yang dimaksud terdiri dari :

#### 3.6.2.1 Uji Normalitas

Uji Normalitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi, variabel terikat atau bebasnya memiliki distribusi normal atau tidak (Juliandi et al., 2015). Adapun pengujian normalitas data dengan menggunakan cara kolmogorov smirnov. Kriteria untuk menentukan normal atau tidaknya data, maka dapat dilihat pada nilai probabilitasnya. Data adalah normal, jika nilai kolmogorov smirnov adalah tidak signifikan (Asymp. Sig (2-tailed)  $> \alpha 0,05$ ). (Juliandi et al., 2015).

### 3.6.2.2 Uji Multikolinearitas

Digunakan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi yang kuat diantara variabel independen (Juliandi et al., 2015). Jika variabel Apabila terdapat korelasi antar variabel bebas, maka terjadi multikolinearitas, demikian juga sebaliknya. Pengujian multikolinearitas dilakukan dengan melihat VIF (*Variance Inflasi Factor*) antar variabel independen dan nilai *tolerance*. Batasan yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinearitas adalah nilai *tolerance*  $< 0,10$  atau sama dengan  $VIF > 10$ .

### 3.6.2.3 Uji Heterokedastisitas

Pengujian ini memiliki tujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lainnya. Jika varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homokedastisitas sebaliknya jika varian berbeda maka disebut heterokedastisitas (Juliandi et al., 2015). Ada tidaknya heterokedastisitas dapat diketahui dengan melalui grafik scatterplot antar nilai prediksi variabel independen dengan nilai residualnya. Dasar analisis yang dapat digunakan untuk menentukan heterokedastisitas adalah :

- 1) Jika ada pola tertentu seperti titik-titik yang membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang melebar kemudian menyempit), maka telah terjadi heterokedastisitas.
- 2) Jika tidak ada pola yang jelas seperti titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heterokedastisitas.

### 3.6.3 Pengujian Hipotesis

#### 3.6.3.1 Uji secara Parsial (Uji T)

Uji t dilakukan untuk menguji apakah variabel bebas (X) secara individual mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan atau tidak terhadap variabel terikat (Y).

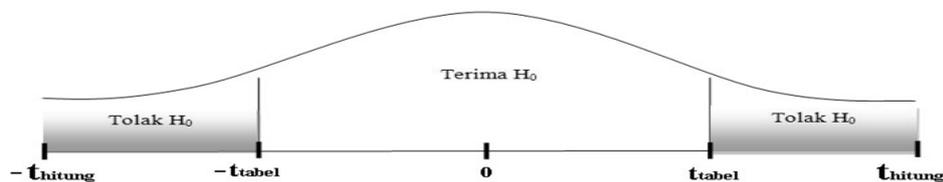
$$t = \frac{r_{xy} \sqrt{(n-2)}}{\sqrt{(1-r_{xy})^2}}$$

(Sugiyono, 2018)

Keterangan :

- t = t hitung yang selanjutnya dikonsultasikan dengan t tabel  
 r = korelasi parsial yang ditemukan  
 n = jumlah sampel

Pengujian hipotesis :



**Gambar 3.1**  
**Kriteria Pengujian Hipotesis ujiT**

Kriteria pengujian:

- a)  $H_0: r = 0$ , artinya tidak terdapat pengaruh antara variabel bebas (X) dengan variabel terikat (Y).
- b)  $H_0: r \neq 0$ , artinya terdapat pengaruh antara variabel bebas (X) dengan variabel terikat (Y).

### 3.6.3.2 Uji Simultan (UjiF)

Uji F digunakan untuk menguji signifikansi koefisien korelasi ganda yang dihitung dengan rumus :

$$F_h = \frac{R^2 / k}{(1-R^2) / (n-k-1)}$$

(Sugiyono, 2018)

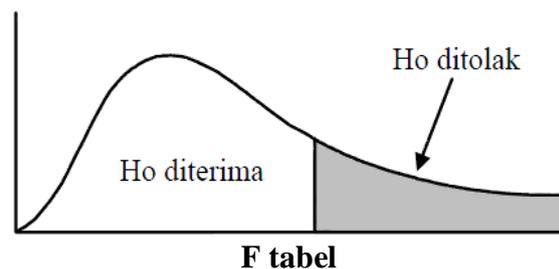
Keterangan :

R = koefisien korelasi ganda

k = jumlah variabel independen

n = jumlah anggota sampel

F = F hitung yang selanjutnya dibandingkan dengan F tabel



**Gambar 3.2 Kriteria Pengujian Hipotesis uji F**

Bentuk pengujiannya adalah :

- a)  $H_0 : \beta = 0$ , tidak ada pengaruh variabel x dengan variabel y
- b)  $H_0 : \beta \neq 0$ , ada pengaruh variabel x dengan variabel y

### 3.6.4 Koefisien Determinasi (R-Square)

Koefisien determinasi (R-Square) menurut (Juliandi et al., 2015) digunakan dalam penelitian ini untuk melihat bagaimana variasi nilai variabel terikat dipengaruhi oleh variasi nilai variabel bebas. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat yaitu dengan

mengkuadratkan koefisien yang ditemukan yaitu dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\mathbf{D = R^2 \times 100\%}$$

(Juliandi et al., 2015)

Keterangan :

D = Determinasi

R2 = Nilai korelasi berganda

100% = Persentase Kontribusi

## BAB 4

### HASIL PENELITIAN

#### 4.1 Hasil Penelitian

##### 4.1.1 Deskripsi Data

Dalam penelitian ini penulis mengolah data angket dalam bentuk data yang terdiri dari 14 pernyataan untuk variable Kepemimpinan (X1), 14 Pernyataan untuk variable Motivasi (X2), 14 pernyataan untuk variable Budaya Organisasi (X3), dan 6 pernyataan untuk variable Kinerja Pegawai (Y). angket yang disebarakan ini diberikan kepada 65 orang pegawai pada Rumah Sakit Umum Haji Medan Provinsi Sumatera Utara responden sebagai sampel penelitian dengan menggunakan skala likert berbentuk form kuesioner dengan menggunakan Google Form yang terdiri dari 5 (lima) opsi pernyataan dan bobot penelitian sebagai berikut:

**Tabel 4.1 Skala Likert**

Pernyataan	BOBOT
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Kurang Setuju	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Sumber: (Sugiyono, 2018)

Berdasarkan ketentuan penelitian skala likert dari tabel diatas dapat dipahami bahwa ketentuan diatas berlaku baik didalam bidang menghitung variabel. Dengan demikian untuk setiap responden yang menjawab angket penelitian, maka skor tertinggi diberikan beban nilai 5 dan skor terendah diberikan nilai 1.

#### 4.1.2 Identitas Responden

Hasil tabulasi karakteristik 65 responden diolah menggunakan program SPSS yang menghasilkan deskripsi statistic responden dalam penelitian, seperti berikut ini:

##### 4.1.2.1 Jenis Kelamin

**Tabel 4.2 Deskriptif Responden Jenis Kelamin**

<b>Uraian</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase (%)</b>
<b>Jenis Kelamin :</b>		
Pria	23	35,38
Wanita	42	64,62
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100</b>

(Sumber: Data diolah)

Dari tabel 4.2 dapat dilihat gambaran tentang jenis kelamin, jika dilihat dari jenis kelamin responden wanita lebih banyak dari pada pria yaitu 42 responden (64,62%) pada Rumah Sakit Umum Haji Medan Provinsi Sumatera Utara.

##### 4.1.2.2 Usia

**Tabel 4.3 Deskriptif Responden Usia**

<b>Uraian</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase (%)</b>
<b>Usia</b>		
20-30 Tahun	32	49,23
30-50 Tahun	33	50,77
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100</b>

(Sumber: Data diolah)

Dari tabel 4.3 dapat dilihat gambaran tentang usia, jika dilihat usia responden 30-50 tahun lebih banyak dari pada usia 20-30 tahun yaitu sebanyak 33 responden yang berusia 30-50 tahun (50,77%) pada Rumah Sakit Umum Haji Medan Provinsi Sumatera Utara.

### 4.1.3 Jawaban Responden

Untuk lebih membantu berikut ini penulis sajikan tabel hasil skor jawaban responden dari angket yang penulis sebarakan yaitu:

#### 4.1.3.1 Kepemimpinan

**Tabel 4.4 Skor Angket Untuk Variabel Kepemimpinan (X1)**

No.	Jawaban X											
	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	13	20.0%	25	38.5%	16	24.6%	11	16.9%	0	0%	65	100%
2	8	12.3%	42	64.6%	7	10.8%	8	12.3%	0	0%	65	100%
3	9	13.8%	40	61.5%	11	16.9%	5	7.7%	0	0%	65	100%
4	9	13.8%	42	64.6%	9	13.8%	4	6.2%	1	1.5%	65	100%
5	8	12.3%	38	58.5%	13	20.0%	5	7.7%	1	1.5%	65	100%
6	6	9.2%	54	83.1%	2	3.1%	2	3.1%	1	1.5%	65	100%
7	10	15.4%	46	70.8%	8	12.3%	1	1.5%	0	0%	65	100%
8	13	20.0%	49	75.4%	1	1.5%	2	3.1%	0	0%	65	100%
9	15	23.1%	49	75.4%	1	1.5%	0	0%	0	0%	65	100%
10	8	12.3%	46	70.8%	9	13.8%	2	3.1%	0	0%	65	100%
11	11	16.9%	47	72.3%	7	10.8%	0	0%	0	0%	65	100%
12	12	18.5%	51	78.5%	2	3.1%	0	0%	0	0%	65	100%
13	10	15.4%	49	75.4%	5	7.7%	1	1.5%	0	0%	65	100%
14	12	18.5%	40	61.5%	10	15.4%	3	4.6%	0	0%	65	100%

Sumber: Data diolah SPSS versi 24.0

Dari tabel diatas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Jawaban responden tentang setiap mengambil suatu keputusan selalu mendiskusikannya terlebih dahulumayoritas responden menjawab setuju sebanyak 25 orang 38.5%
2. Jawaban responden tentang kebijakan ataupun keputusan yang sifatnya berupa aturan selalu mensosialisakannya terlebih dahulumayoritas responden menjawab setuju sebanyak 42orang 64.6%

3. Jawaban responden tentang memotivasi para pegawai melalui promosi jabatan agar lebih giat lagi dalam melaksanakan tugas yang diberikan mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 40 orang 61.5%
4. Jawaban responden tentang saya memberikan semangat atau pujian untuk meningkatkan kinerja pegawai mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 42 orang 64.6%
5. Jawaban responden tentang pimpinan selalu bersedia mendengarkan saran dan masukan dari bawahan mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 38 orang 58.5%
6. Jawaban responden tentang Komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan sangat terjaga ditempat kerja sehingga kinerja yang optimal dapat terwujud mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 54 orang 83.1%
7. Jawaban responden tentang pimpinan dapat dengan mudah beradaptasi dan bergaul dengan bawahan untuk mendekatkan diri dengan bawahannya mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 46 orang 70.8%
8. Jawaban responden tentang pimpinan mampu mengajak hingga membimbing bawahannya untuk sama sama dapat bekerja secara optimal mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 49 orang 75.4%

9. Jawaban responden tentang merasa bersalah jika pekerjaan tersebut tidaksesuai dengan yang diharapkan mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 49orang 75.4%
10. Jawaban responden tentang mengerjakan pekerjaan yang sudah ditentukandengan benar sampai pekerjaan itu selesai mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 46orang 70.8%
11. Jawaban responden tentangdapat menurunkan ego pribadi ataupun kepentingan pribadi demi kepentingan bersamamayoritas responden menjawab setuju sebanyak 47orang 72.3%
12. Jawaban responden tentang Walaupun sedang marah terhadap hasil kerja yang kurang memuaskan, saya berusaha untuk tetapmenguasai diri untuk tetap tenang dan mengevaluasi serta mencari solusi agar kedepannya lebih baik lagi mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 51orang 78.5%
13. Jawaban responden tentang Atasan selalu memberikan instruksi yang jelas kepada pegawai terkait dengan pekerjaan yangharus diselesaikan mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 49 orang 75.4%
14. Jawaban responden tentang Atasan selalu memberikan perintah pada pegawai secara jelas/rincimayoritas responden menjawab setuju sebanyak 40orang 61.5%.

Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan dari skor angket untuk variabel kepemimpinan diatas menunjukkan bahwa seluruh responden mayoritas menjawab setuju.

### 4.1.3.2 Motivasi

**Tabel 4.5 Skor Angket Untuk Variabel Motivasi (X2)**

No.	Jawaban X											
	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	15	23.1%	38	58.5%	9	13.8%	3	4.6%	0	0%	65	100%
2	18	27.7%	45	69.2%	2	3.1%	0	0%	0	0%	65	100%
3	13	20.0%	34	52.3%	16	24.6%	2	3.1%	0	0%	65	100%
4	16	24.6%	42	64.6%	7	10.8%	0	0%	0	0%	65	100%
5	12	18.5%	50	76.9%	3	4.6%	0	0%	0	0%	65	100%
6	12	18.5%	50	76.9%	3	4.6%	0	0%	0	0%	65	100%
7	12	18.5%	50	76.9%	3	4.6%	0	0%	0	0%	65	100%
8	12	18.5%	43	66.2%	8	12.3%	2	3.1%	0	0%	65	100%
9	16	24.6%	38	58.5%	7	10.8%	4	6.2%	0	0%	65	100%
10	23	35.4%	42	64.6%	0	0%	0	0%	0	0%	65	100%
11	13	20.0%	39	60.0%	8	12.3%	5	7.7%	0	0%	65	100%
12	12	18.5%	50	76.9%	3	4.6%	0	0%	0	0%	65	100%
13	12	18.5%	50	76.9%	3	4.6%	0	0%	0	0%	65	100%
14	11	16.9%	49	75.4%	5	7.7%	0	0%	0	0%	65	100%

Sumber: Data diolah SPSS versi 24.0

Dari tabel diatas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Jawaban responden tentang saya sangat berambisi untuk menjadi yang terbaik di perusahaan mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 38 orang 58.5%
2. Jawaban responden tentang saya sangat gigih dalam melaksanakan tugas yang diberikan untuk mendapatkan penghargaan dari perusahaan mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 45 orang 69.2%
3. Jawaban responden tentang selalu berhati-hati dalam melaksanakan tugas yang diberikan agar tidak terjadi kesalahan yang

- fatalmayoritas responden menjawab setuju sebanyak 34orang  
52.3%
4. Jawaban responden tentang saya selalu optimis untuk mencapai target perusahaan tanpa adanya kendala yang berartimayoritas responden menjawab setuju sebanyak 42orang 64.6%
  5. Jawaban responden tentang Saya giat bekerja karena adanya kesempatan yang diberikan perusahaan untuk menduduki posisi tertentumayoritas responden menjawab setuju sebanyak 50 orang  
76.9%
  6. Jawaban responden tentang Saya ingin mengembangkan kemampuan saya selama bekerja di perusahaanmayoritas responden menjawab setuju sebanyak 50 orang 76.9%
  7. Jawaban responden tentang pimpinan memberikan pelatihan-pelatihan kepada pegawai untuk meningkatkan kemampuan dan ketrampilan mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 50 orang 76.9%
  8. Jawaban responden tentang Saya memiliki peluang dan kesempatan untuk mengembangkan ketrampilan dan kemampuan sayamayoritas responden menjawab setuju sebanyak 43 orang  
66.2%
  9. Jawaban responden tentang Mendapat pengakuan dan penghargaan dari teman kerja saat berhasil melakukan pekerjaan dengan baikmayoritas responden menjawab setuju sebanyak 38 orang  
58.5%

10. Jawaban responden tentang Pimpinan selalu memberikan dorongan dan semangat untuk bekerja lebih baik mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 42 orang 64.6%
11. Jawaban responden tentang tidak disiplinnya pegawai dalam bekerja harus ada sanksi yang diberikan agar menimbulkan efek jera pada pegawai yang bersangkutan mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 39 orang 60.0%
12. Jawaban responden tentang setiap melakukan kesalahan dalam melaksanakan tugas ada sanksi yang diberikan kepada para pegawai agar kedepannya dapat bekerja lebih hati-hati lagi mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 50 orang 76.9%
13. Jawaban responden tentang peraturan yang ditetapkan pimpinan perusahaan selalu menjadi acuan untuk menjadi produktif di perusahaan mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 50 orang 76.9%
14. Jawaban responden tentang kebijakan berupa aturan membuat pegawai menjadi lebih disiplin mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 49 orang 75.4%.

Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan dari skor angket untuk variabel motivasi diatas menunjukkan bahwa seluruh responden mayoritas menjawab setuju.

### 4.1.3.3 Budaya Organisasi

**Tabel 4.6 Skor Angket Untuk Variabel Budaya Organisasi (X3)**

No.	Jawaban X											
	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	17	26.2%	47	72.3%	1	1.5%	0	0%	0	0%	65	100%
2	12	18.5%	38	58.5%	12	18.5%	3	4.6%	0	0%	65	100%
3	17	26.2%	48	73.8%	0	0%	0	0%	0	0%	65	100%
4	14	21.5%	39	60.0%	9	13.8%	3	4.6%	0	0%	65	100%
5	13	20.0%	49	75.4%	1	1.5%	2	3.1%	0	0%	65	100%
6	13	20.0%	42	64.6%	10	15.4%	0	0%	0	0%	65	100%
7	13	20.0%	49	75.4%	1	1.5%	2	3.1%	0	0%	65	100%
8	12	18.5%	50	76.9%	3	4.6%	0	0%	0	0%	65	100%
9	12	18.5%	50	76.9%	3	4.6%	0	0%	0	0%	65	100%
10	12	18.5%	43	66.2%	8	12.3%	2	3.1%	0	0%	65	100%
11	16	24.6%	38	58.5%	7	10.8%	4	6.2%	0	0%	65	100%
12	23	35.4%	42	64.6%	0	0%	0	0%	0	0%	65	100%
13	13	20.0%	39	60.0%	8	12.3%	5	7.7%	0	0%	65	100%
14	13	20.0%	42	64.6%	2	3.1%	8	12.3%	0	0%	65	100%

Sumber: Data diolah SPSS versi 24.0

Dari tabel diatas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Jawaban responden tentang pimpinan selalu membuat program untuk pegawainya agar tetap produktif dalam melaksanakan tugasnyamayoritas responden menjawab setuju sebanyak 47 orang 72.3%
2. Jawaban responden tentang pegawai memiliki inovasi atau ide-ide baru dalam bekerjamayoritas responden menjawab setuju sebanyak 38 orang 58.5%
3. Jawaban responden setiap kegiatan yang dilaksanakan oleh perusahaan selalu dilaksanakan tepat waktumayoritas responden menjawab setuju sebanyak 48 orang 73.8%

4. Jawaban responden tentang setiap kebutuhan yang dibutuhkan oleh pegawai serta fasilitas yang tersedia selalu didata dengan baik mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 39 orang 60.0%
5. Jawaban responden tentang pegawai melaksanakan pekerjaan secara optimal mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 49 orang 75.4%
6. Jawaban responden tentang Saya ingin mengembangkan kemampuan saya selama bekerja di perusahaan mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 42 orang 64.6%
7. Jawaban responden tentang Pegawai dapat bekerjasama dengan baik terhadap rekan kerja pegawai yang lain mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 49 orang 75.4%
8. Jawaban responden tentang mampu menjunjung tinggi harkat dan martabat pegawai mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 50 orang 76.9%
9. Jawaban responden tentang Pegawai mampu bekerjasama dengan baik dengan teamwork (tim kerja) dalam melakukan pekerjaan mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 50 orang 76.9%
10. Jawaban responden tentang pegawai menjunjung tinggi nilai-nilai kebersamaan dalam tim saat melakukan pekerjaan mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 43 orang 66.2%

11. Jawaban responden tentang Pegawai melaksanakan kegiatan organisasi sudah maksimalmayoritas responden menjawab setuju sebanyak 38 orang 58.5%
12. Jawaban responden tentang pegawai mampu mempertahankan status quo (keadaan tetap saat ini dan sebelumnya) dalam organisasimayoritas responden menjawab setuju sebanyak 42 orang 64.6%
13. Jawaban responden tentang pegawai memiliki semangat tinggi atau memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerjamayoritas responden menjawab setuju sebanyak 39 orang 60.0%
14. Jawaban responden tentang Pegawai tidak bersikap santai pada saat melaksanakan pekerjaanmayoritas responden menjawab setuju sebanyak 42 orang 64.6%.

Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan dari skor angket untuk variabel budaya organisasi diatas menunjukkan bahwa seluruh responden mayoritas menjawab setuju.

#### 4.1.3.4 Kinerja Pegawai

**Tabel 4.7 Skor Angket Untuk Variabel Kinerja Pegawai (Y)**

No.	Jawaban X											
	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	12	18.5%	50	76.9%	3	4.6%	0	0%	0	0%	65	100%
2	12	18.5%	50	76.9%	3	4.6%	0	0%	0	0%	65	100%
3	12	18.5%	43	66.2%	8	12.3%	2	3.1%	0	0%	65	100%
4	16	24.6%	38	58.5%	7	10.8%	4	6.2%	0	0%	65	100%
5	23	35.4%	42	64.6%	0	0%	0	0%	0	0%	65	100%
6	13	20.0%	39	60.0%	8	12.3%	5	7.7%	0	0%	65	100%

Sumber: Data diolah SPSS versi 24.0

Dari tabel diatas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Jawaban responden tentang Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang telah ditentukan perusahaan mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 50 orang 76.9%
2. Jawaban responden tentang Saya dapat memenuhi persyaratan atau standart kerja yang ditetapkan perusahaan mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 50 orang 76.9%
3. Jawaban responden tentang Saya diberi kesempatan berinisiatif sendiri untuk mencapai target kerja yang ditetapkan perusahaan mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 43 orang 66.2%
4. Jawaban responden tentang Saya berusaha memenuhi target pekerjaan yang telah saya rencanakan mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 38 orang 58.5%
5. Jawaban responden tentang saya memberikan loyalitas yang tinggi pada perusahaan mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 42 orang 64.6%
6. Jawaban responden tentang Saya mengikuti seluruh aturan serta kebijakan yang berlaku di perusahaan mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 39 orang 60.0%

Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan dari skor angket untuk variabel kinerja pegawai diatas menunjukkan bahwa seluruh responden mayoritas menjawab setuju.

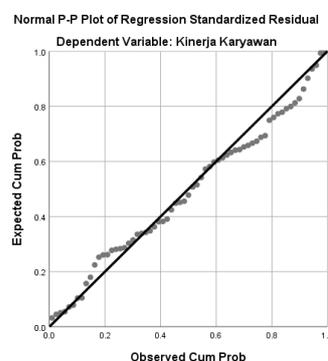
## 4.2 Analisis Data

### 4.2.1 Uji Asumsi Klasik

Sebelum melakukan analisis regresi berganda terlebih dahulu dilakukan uji lolos kendala linier atau uji asumsi klasik. Tujuan dilakukannya uji asumsi klasik adalah untuk mengetahui apakah suatu variable normal atau tidak. Normal disini dalam arti mempunyai distribusi data yang normal. Normal atau tidaknya data berdasarkan patokan distribusi normal dengan mean dan standar deviasi yang sama. Jadi asumsi klasik pada dasarnya memiliki kriteria-kriteria sebagai berikut.

#### 4.2.1.1 Uji Normalitas

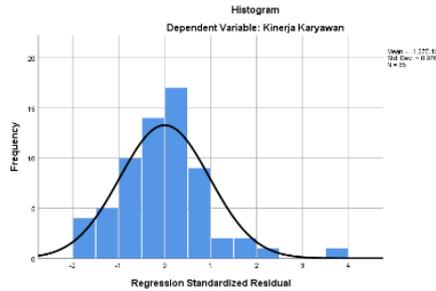
Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui Apakah variabel dalam sebuah model regresi, yaitu variabel terikat dan variabel bebas berdistribusi secara normal atau tidak.



Sumber: Data diolah SPSS versi 24.0

**Gambar 4.1** Hasil Uji Normalitas P-plot

Pada grafik normal p-plot terlihat pada gambar diatas bahwa pola grafik normal terlihat dari titik-titik yang menyebar disekitar garis diagonal dan penyebarannya mengikuti arah garis diagonal, maka dapat disimpulkan bahwa model regresi telah memenuhi asusmsi normalitas.



Sumber: Data diolah SPSS versi 24.0

**Gambar 4.2 Hasil Uji Normalitas Histogram**

Hasil dari grafik Histogram pada gambar 4.2 diatas menunjukkan grafik histogram yang memberikan distribusi normal. Semakin histogram berbentuk lonceng maka data dikatakan normal.

#### 4.2.1.2 Uji Multikolonieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah para model regresi ditemukan adanya korelasi yang kuat antara variabel independen (bebas). Model regresi yang baik seharusnya bebas bebas multikolinieritas atau tidak terjadi korelasi antara variabel independen (bebas). Uji multikolinieritas dapat dilihat dari nilai *Variances Inflation Factor* (VIF) yang tidak melebihi 4 atau 5.

Berikut ini merupakan hasil pengujian dengan menggunakan uji multikolinieritas pada data yang telah diolah berikut ini:

**Tabel 4.8 Hasil Uji Multikolinieritas**

Coefficients <sup>a</sup>			
Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	Kepemimpinan	.876	1.141
	Motivasi	.241	4.147
	Budaya Organisasi	.244	4.090

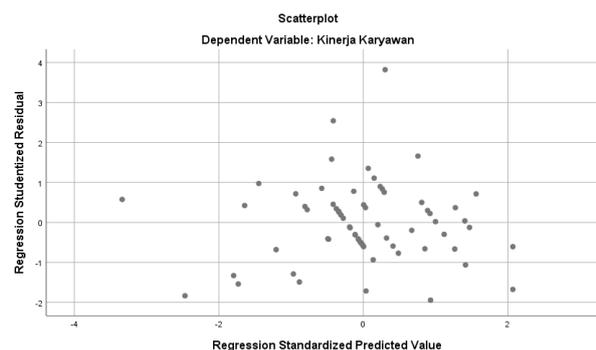
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data diolah SPSS versi 24.00

Dari tabel 4.6 dapat dilihat bahwa variabel kepemimpinan memiliki nilai tolerance sebesar  $0.876 > 0.10$  dan nilai VIF sebesar  $1.141 < 5$ . Variabel Motivasi memiliki nilai tolerance sebesar  $0.241 > 0.10$  dan nilai VIF sebesar  $4.147 < 5$ . Variabel Budaya Organisasi memiliki nilai tolerance sebesar  $0.244 > 0.10$  dan nilai VIF sebesar  $4.090 < 5$ . Dari masing-masing variabel memiliki nilai tolerance  $> 0.1$  dan nilai VIF  $< 5$ , dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala multikolinieritas dalam penelitian ini.

#### 4.2.1.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, terjadi ketidaksamaan *variance* dari *residual* satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* dari *residual* satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homokedastisitas dan jika berbeda disebut heterokedastisitas. Ada beberapa cara untuk menguji ada atau tidaknya situasi heteroskedastisitas dalam varian *error terms* untuk model regresi. Dalam penelitian ini akan digunakan metode *chart* (Diagram *Scatterplot*).



Sumber: Data diolah SPSS versi 24.00

**Gambar 4.3 Hasil Uji Heteroskedastisitas**

Berdasarkan gambar 4.2 diatas, dapat diketahui bahwa data (titik-titik) menyebar secara merata diatas dan dibawah garis nol, tidak berkumpul di satu

tempat, serta tidak membentuk satu pola tertentu sehingga dapat disimpulkan bahwa pada uji regresi ini tidak terjadi heterokedastisitas.

#### 4.2.2 Regrsi Linier Berganda

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda, penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh hubungan antara variable-variable independen terhadap variable variable dependen dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Penelitian ini memiliki dua variable independen, yaitu harga, kualitas pelayanan dan satu variable dependen yaitu kepuasan konsumen.

**Tabel 4.9 Hasil Regresi Linier Berganda**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-6.714	1.882		-3.568	.001
	Kepemimpinan	.077	.031	.122	2.431	.018
	Motivasi	.288	.050	.548	5.713	.000
	Budaya Organisasi	.184	.049	.361	3.783	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data diolah SPSS versi 24.00

Dari tabel 4.7 diatas diketahui nilai-nilai sebagai berikut:

1. Konstanta = -6.714
2. Kepemimpinan = 0.077
3. Motivasi = 0.288
4. Budaya Organisasi =0.184

Hasil tersebut dimasukkan kedalam persamaan regresi linier berganda sehingga diketahui persamaan berikut:

$$Y = -6714 + 0.077_1 + 0.288_2 + 0.184_3$$

Jadi Persamaan diatas bermakna jika:

1. Konstanta sebesar -6.714 menunjukkan bahwa apabila semua variabel independen harga dan kualitas pelayanan diasumsikan bernilai nol, maka nilai dari kinerja pegawai adalah sebesar -6.714
2. Nilai koefisien regresi kepemimpinan sebesar 0.077 menunjukkan bahwa apabila nilai variabel kepemimpinan meningkat sebesar satu satuan, maka kinerja pegawai meningkat sebesar 0.077 satuan dengan asumsi variabel independen lainnya bernilai nol
3. Nilai koefisien regresi motivasi sebesar 0.288 menunjukkan bahwa apabila nilai variabel motivasi meningkat sebesar satu satuan, maka kinerja pegawai meningkat sebesar 0.288 satuan dengan asumsi variabel independen lainnya bernilai nol
4. Nilai koefisien regresi budaya organisasi sebesar 0.184 menunjukkan bahwa apabila nilai variabel budaya organisasi meningkat sebesar satu satuan, maka kinerja pegawai meningkat sebesar 0.184 satuan dengan asumsi variabel independen lainnya bernilai nol.

### **4.2.3 Pengujian Hipotesis**

#### **4.2.3.1 Uji t (Uji Parsial)**

Uji t digunakan dalam penelitian ini untuk mengetahui kemampuan dari masing-masing variabel independen. Alasan lain uji t dilakukan untuk menguji apakah variabel bebas (X) secara parsial atau individual mempunyai hubungan signifikan atau tidak terhadap variabel terikat (Y).

Tabel 4.10 Hasil Uji t

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-6.714	1.882		-3.568	.001
	Kepemimpinan	.077	.031	.122	2.431	.018
	Motivasi	.288	.050	.548	5.713	.000
	Budaya Organisasi	.184	.049	.361	3.783	.000

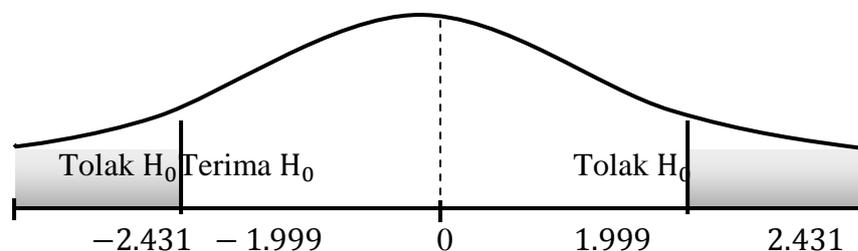
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data diolah SPSS versi 24.00

Hasil pengujian statistic pada tabel diatas dijelaskan sebagai berikut:

### 1. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai

Uji t digunakan untuk mengetahui apakah kepemimpinan berpengaruh secara individual (parsial) mempunyai hubungan yang signifikan atau tidak terhadap kinerja pegawai. Untuk kriteria uji t dilakukan pada tingkat  $\alpha = 0,05$  dengan nilai t untuk  $n = 65 - 3 = 62$  adalah  $1.999$   $t_{hitung} = 2.431$  dan  $t_{tabel} = 1.999$



Gambar 4.4 Kriteria Pengujian Uji t

$H_0$  diterima jika :  $-1,999 \leq t_{hitung} \leq 1,999$  pada  $\alpha = 5\%$

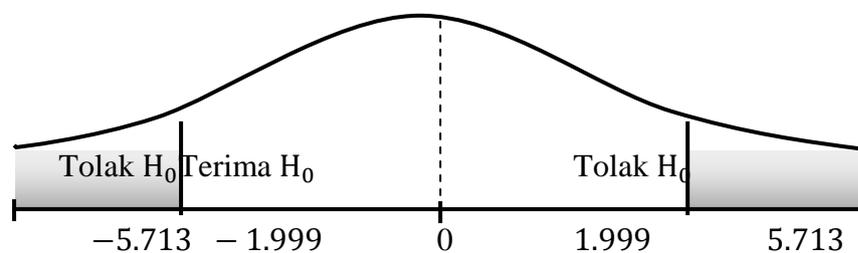
$H_0$  ditolak jika :  $t_{hitung} > 1,999$  atau  $-t_{hitung} < -1,999$

Nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel kepemimpinan adalah 2.431 dan  $t_{tabel}$  dengan  $\alpha = 5\%$  diketahui sebesar 1.999 dengan demikian  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  dan nilai signifikan kepemimpinan sebesar  $0.018 < 0.05$  artinya dari hasil tersebut didapat kesimpulan bahwa  $H_0$  ditolak ( $H_a$

diterima) menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai

## 2. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai

Uji t digunakan untuk mengetahui apakah motivasi berpengaruh secara individual (parsial) mempunyai hubungan yang signifikan atau tidak terhadap kinerja pegawai. Untuk kriteria uji t dilakukan pada tingkat  $\alpha = 0,05$  dengan nilai t untuk  $n = 65 - 3 = 62$  adalah  $t_{hitung} = 5.713$  dan  $t_{tabel} = 1.999$



**Gambar 4.5 Kriteria Pengujian Uji t**

$H_0$  diterima jika :  $-1,999 \leq t_{hitung} \leq 1,999$  pada  $\alpha = 5\%$

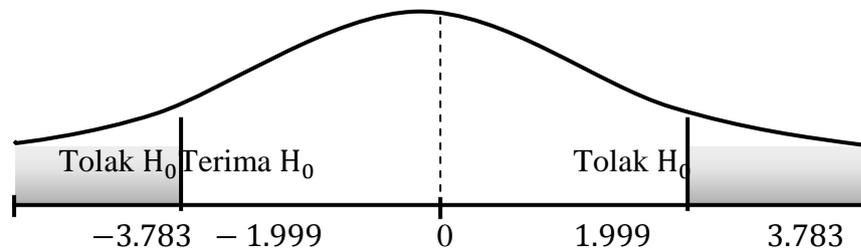
$H_0$  ditolak jika :  $t_{hitung} > 1,999$  atau  $-t_{hitung} < -1,999$

Nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel motivasi adalah 5.713 dan  $t_{tabel}$  dengan  $\alpha = 5\%$  diketahui sebesar 1.999 dengan demikian  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  dan nilai signifikan motivasi sebesar  $0.000 < 0.05$  artinya dari hasil tersebut didapat kesimpulan bahwa  $H_0$  ditolak ( $H_a$  diterima) menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja pegawai

## 3. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Uji t digunakan untuk mengetahui apakah budaya organisasi berpengaruh secara individual (parsial) mempunyai hubungan yang

signifikan atau tidak terhadap kinerja pegawai. Untuk kriteria uji t dilakukan pada tingkat  $\alpha = 0,05$  dengan nilai t untuk  $n = 65 - 3 = 62$  adalah  $t_{hitung} = 3.783$  dan  $t_{tabel} = 1.999$



**Gambar 4.6 Kriteria Pengujian Uji t**

$H_0$  diterima jika :  $-1,999 \leq t_{hitung} \leq 1,999$  pada  $\alpha = 5\%$

$H_0$  ditolak jika :  $t_{hitung} > 1,999$  atau  $-t_{hitung} < -1,999$

Nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel budaya organisasi adalah 3.783 dan  $t_{tabel}$  dengan  $\alpha = 5\%$  diketahui sebesar 1.999 dengan demikian  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  dan nilai signifikan motivasi sebesar  $0.000 < 0.05$  artinya dari hasil tersebut didapat kesimpulan bahwa  $H_0$  ditolak ( $H_a$  diterima) menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai

#### 4.2.3.2 Uji F (Uji Signifikan Simultan)

Uji statistic F dilakukan untuk menguji apakah variable bebas (X) secara simultan mempunyai hubungan yang signifikan atau tidak terhadap variable terkait (Y).

Berdasarkan hasil pengelolaan data dengan program SPSS versi 24 maka diperoleh hasil sebagai berikut:

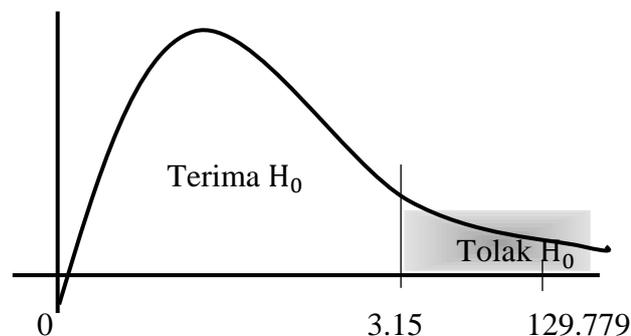
**Tabel 4.11 Hasil Uji F**

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	373.431	3	124.477	129.779	.000 <sup>b</sup>
	Residual	58.508	61	.959		
	Total	431.938	64			
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan						
b. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Motivasi						

Sumber: Data diolah SPSS versi 24.00

$$F_{\text{tabel}} = 65 - 3 - 1 = 61$$

$$F_{\text{hitung}} = 129.779 \text{ dan } F_{\text{tabel}} = 3.15$$

**Gambar 4.7 Kurva Uji F**

Dari hasil diatas dapat dilihat bahwa nilai  $F_{\text{hitung}}$  sebesar 129.779 dengan tingkat signifikan sebesar 0.000. Sedangkan nilai  $F_{\text{tabel}}$  diketahui sebesar 3.15. Berdasarkan hasil tersebut dapat diketahui bahwa  $f_{\text{hitung}} > f_{\text{tabel}}$  ( $129.779 > 3.15$ ) artinya  $H_0$  ditolak. Jadi dapat disimpulkan bahwa variable kepemimpinan, motivasi, dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

#### 4.2.4 Uji Koefisien Determinasi (R-square)

Nilai R-square dari koefisien determinasi digunakan untuk melihat bagaimana variasi nilai variable terikat dipengaruhi oleh nilai variable bebas. Nilai koefisien determinasi adalah 0 dan 1. Apabila nilai R-square semakin mendekati

satu maka semakin besar pengaruh variable bebas terhadap variable terikat.

Berikut hasil statistiknya:

**Tabel 4.12 Hasil Uji Koefisien Determinasi**

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.930 <sup>a</sup>	.865	.858	.97936
a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Motivasi				
b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan				

Sumber: Data diolah SPSS versi 24.00

$$D = R^2 \times 100\%$$

$$D = 0.865 \times 100\%$$

$$= 86,5\%$$

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai dari R square sebesar 0.865 yang berarti 86.5% dan hal ini menyatakan bahwa variabel kepemimpinan, motivasi, dan budaya organisasi sebesar 86.5% untuk mempengaruhi variabel kepuasan konsumen. Selanjutnya selisih  $100\% - 86.5\% = 13.5\%$ . hal ini menunjukkan 13.5% tersebut adalah variabel lain yang tidak berkontribusi terhadap penelitian kinerja pegawai.

### 4.3 Pembahasan

Hasil temuan dalam penelitian ini adalah mengenai hasil temuan penelitian ini terhadap kesesuaian teori, pendapat maupun penelitian terdahulu yang telah dikemukakan hasil penelitian sebelumnya serta pola perilaku yang harus dilakukan untuk mengatasi hal-hal tersebut. Berikut ini ada 4 bagian utama yang akan dibahas dalam analisis hasil temuan penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

#### 4.3.1 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan penelitian ini diperoleh mengenai pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai hasil uji hipotesis secara parsial menunjukkan bahwa nilai

$t_{hitung}$  untuk variabel kepemimpinan adalah 2.431 dan  $t_{tabel}$  dengan  $\alpha = 5\%$  diketahui sebesar 1.999 dengan demikian  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  dan nilai signifikan kepemimpinan sebesar  $0.018 < 0.05$  artinya dari hasil tersebut didapat kesimpulan bahwa  $H_0$  ditolak ( $H_a$  diterima) menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

Hal ini menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan yang baik akan secara signifikan meningkatkan kinerja pegawai, begitu pula sebaliknya penerapan kepemimpinan yang kurang baik maka akan menurunkan kinerja pegawai.

Kepemimpinan adalah suatu kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi dan mengarahkan aktivitas sebuah kelompok dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya untuk mencapai visi atau tujuan bersama (Stephen P Robbins & Judge, 2008). Menurut (Marjaya & Pasaribu, 2019) seseorang yang menduduki jabatan pemimpin dalam manajerial suatu organisasi mempunyai peran penting, tidak hanya secara internal bagi perusahaan atau organisasi yang bersangkutan akan tetapi juga dalam menghadapi pihak luar organisasi.

Dalam peningkatan kinerja komunikasi yang baik antara pimpinan dan bawahan sangat diperlukan. Komunikasi tersebut bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, tidak ada saling cela satu sama lain. Kata-kata pujian dapat terlalu diucapkan kepada bawahan atas kinerjanya yang baik, karena dapat memotivasi seorang karyawan untuk bekerja dengan penuh semangat dan tanggung jawab (Prayogi et al., 2019). Penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Jufrizen, 2017) (N Arianty, 2016) (Rivai, 2014) (E

Sutrisno, 2010) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan itu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan atau pegawainya.

#### **4.3.2 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan penelitian ini diperoleh mengenai pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai hasil uji hipotesis secara parsial menunjukkan bahwa nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel motivasi adalah 5.713 dan  $t_{tabel}$  dengan  $\alpha = 5\%$  diketahui sebesar 1.999 dengan demikian  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  dan nilai signifikan motivasi sebesar  $0.000 < 0.05$  artinya dari hasil tersebut didapat kesimpulan bahwa  $H_0$  ditolak ( $H_a$  diterima) menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja pegawai.

Hal ini menunjukkan bahwa penerapan motivasi yang baik akan secara signifikan meningkatkan kinerja pegawai, begitu pula sebaliknya penerapan motivasi yang kurang baik maka akan menurunkan kinerja pegawai.

Menurut (Harahap & Khair, 2019) Motivasi adalah suatu dorongan kehendak yang menyebabkan seseorang melakukan suatu perbuatan untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Motivasi yang baik dan efektif perlu dan baik diberikan kepada karyawan atau pegawai, agar karyawan atau pegawai tidak gampang mengeluh terhadap hal-hal sepele tentang pekerjaannya, tidak mudah melanggar setiap aturan yang diberikan oleh perusahaan dan tidak mudah untuk saling menyalahkan sesama karyawan. Menurut (Mangkunegara, 2014) menyatakan bahwa, pertama kali pimpinan harus memberikan perhatian pada pegawai tentang pentingnya tujuan dari suatu pekerjaan agar timbul minat pegawai terhadap pelaksanaan kerja, jika telah timbul minatnya maka hasratnya menjadi kuat untuk mengambil keputusan dan melakukan tindakan kerja dalam

mencapai tujuan yang diharapkan dalam pemimpin, dengan demikian pegawai akan bekerja dengan motivasi tinggi dan merasa puas terhadap hasil kerjanya.

Dengan mencapai penilaian yang ditentukan, maka pegawai tersebut akan mendapatkan hasil yang maksimal. Sebaliknya, apabila pegawai memiliki motivasi yang rendah maka dia akan bekerja sesuai dengan kemauannya sendiri dan tidak akan mencapai penilaian yang diharapkan. Hal ini dikarenakan pegawai tidak mempunyai tanggung jawab dan kesadaran sebagai yang telah ditetapkan Rumah Sakit Umum Haji Medan Provinsi Sumatera utara.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Jufrizen, 2017)(Prayogi & Nursidin, 2018)(Tupti & Arif, 2020)(Gultom, 2015)(Syahputra, Bahri, & Rambe, 2020) yang menyimpulkan bahwa motivasi itu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan atau pegawainya.

#### **4.3.3 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan penelitian ini diperoleh mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai hasil uji hipotesis secara parsial menunjukkan bahwa nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel budaya organisasi adalah 3.783 dan  $t_{tabel}$  dengan  $\alpha = 5\%$  diketahui sebesar 1.999 dengan demikian  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  dan nilai signifikan motivasi sebesar  $0.000 < 0.05$  artinya dari hasil tersebut didapat kesimpulan bahwa  $H_0$  ditolak ( $H_a$  diterima) menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai

Hal ini menunjukkan bahwa penerapan budaya organisasi yang baik akan secara signifikan meningkatkan kinerja pegawai, begitu pula sebaliknya penerapan budaya organisasi yang kurang baik maka akan menurunkan kinerja pegawai.

(Muis et al., 2018) mengatakan bahwa budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana pegawai mempersepsikan karakteristik dan budaya suatu organisasi, bukannya dengan apa mereka menyukai budaya itu atau tidak. Artinya, budaya itu merupakan suatu istilah deskriptif. Menurut (Sembiring, 2012) pertama, berkaitan dengan budaya yang kuat berpengaruh terhadap kinerja yang unggul kekuatan budaya itu berhubungan dengan kinerja meliputi tiga gagasan yaitu penyatuan tujuan, menciptakan suatu tingkatan motivasi yang luar biasa, mempunyai nilai dan perilaku yang dianut bersama, ada rasa aman, rasa komitmen dan loyal. Kedua, membuat pekerjaan secara intrinsik dihargai yakni melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan dan mengakui berperan serta. Ketiga, membantu kinerja karena memberikan struktur dan control yang dibutuhkan tanpa bersandar pada birokrasi formal.

Mengingat budaya organisasi adalah kesepakatan bersama dengan anggota di organisasi atau perusahaan sehingga memudahkan lahirnya kesepakatan kepentingan yang lebih luas untuk individu. Keunggulan budaya organisasi adalah kontrol dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan dirinya dalam sebuah kegiatan organisasi, dan setiap organisasi memiliki budayanya masing-masing, budaya tersebut dapat berpengaruh langsung kepada anggota-anggota yang ada didalamnya.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Gultom, 2015)(Muis et al., 2018)(Jufrizen, 2017)(Jufrizen & Rahmadhani, 2020)(Arianty, 2014) yang mana dari hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

#### **4.3.4 Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan penelitian yang diperoleh mengenai pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai hasil uji hipotesis secara simultan menunjukkan bahwa nilai  $F_{hitung}$  sebesar 129.779 dengan tingkat signifikan sebesar 0.000. Sedangkan nilai  $F_{tabel}$  diketahui sebesar 3.15. berdasarkan hasil tersebut dapat diketahui bahwa  $f_{hitung} > f_{tabel}$  ( $129.779 > 3.15$ ) artinya  $H_0$  ditolak. Jadi dapat disimpulkan bahwa variable kepemimpinan, motivasi, dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

Hal ini menunjukan bahwa kepemimpinan mampu memberikan pengaruh secara langsung pada terciptanya dorongan dalam diri pegawai. Karyawan yang merasa nyaman dengan kebijakan atau cara memimpin dari seseorang mampu menumbuhkan penilaian serta pengaruh yang positif dari pegawai terhadap organisasi yang perimbas pada control akan semangat kerja dan komitmen yang dimiliki pegawai. Kemunculan semangat dan komitmen untuk bekerja merupakan bagian dari motivasi pegawai atas pekerjaan yang dilakukan. Begitu juga dengan budaya organisasi yang ada jika pegawai merasa nyaman dengan kebijakan organisasi yang diterapkan serta mampu menumbuhkan penilaian positif dari pegawai terhadap organisasi maka nantinya akan berdampak positif juga pada pertumbuhan kemajuan organisasi atau perusahaan tersebut. Dengan kata lain apabila pegawai cocok dengan kepemimpinan, dan budaya organisasi didalam perusahaan tersebut maka akan meningkatkan motivasi kerja yang berimbas meningkatnya kinerja pegawai.

Kepemimpinan yang baik serta diiringi oleh motivasi dan disokong oleh budaya organisasi yang tepat akan menjadikan pegawai yang ada dalam lingkup organisasi tersebut menjadi prima menjalankan tugas dan fungsinya sesuai apa yang diharapkan oleh perusahaan atau organisasi tersebut. Semakin baik dan tepat seorang pemimpin mengelola atau memanager anggota atau bawahannya maka akan semakin baik pula timbal balik yang diterima perusahaan atau organisasi, apalagi diiringi dengan motivasi yang diberikan langsung kepada para pegawainya maka tingkat semangat dan ambisi dari pegawai yang ada akan bertambah dan selalu ingin mencapai target perusahaan yang ada.

## **BAB 5**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan sebelumnya maka dapat diambil kesimpulan dari penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Rumah Sakit Umum Haji Medan Provinsi Sumatera Utara adalah sebagai berikut:

1. Secara parsial kepemimpinan berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja pegawai
2. Secara parsial motivasi kerja berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja pegawai
3. Secara parsial budaya organisasi berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja pegawai
4. Secara simultan kepemimpinan, motivasi, dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

#### **5.2 Saran**

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka dalam hal ini penulis dapat menyarankan hal-hal sebagai berikut :

1. pemimpin dapat menciptakan suasana kerja yang nyaman, memberikan motivasi dan dorongan kepada para pegawai, membina hubungan kerjasama yang baik antar sesama pegawai, dan mendorong gairah kerja pegawai untuk mencapai sasaran kerja yang maksimal.
2. Pemimpin agar lebih memperhatikan dalam menempatkan pegawainya sesuai dengan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai.

3. Pegawai agar lebih berkomitmen dalam melakukan pekerjaan yang di kerjakannya.
4. Pemimpin agar lebih memotivasi pegawainya agar kinerja pegawai tersebut lebih meningkat

### **5.3 Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini telah diusahakan dan dilaksanakan sesuai dengan prosedur ilmiah, namun demikian masih memiliki keterbatasan yaitu:

1. Dalam faktor mempengaruhi kinerja pegawainya kepemimpinan, motivasi dan budaya organisasi sedangkan masih banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai.
2. Adanya keterbatasan peneliti dalam memperoleh sampel yang peneliti hanya gunakan hanya 65 orang responden sedangkan masih banyak pegawai pada Rumah Sakit Umum Haji Medan Provinsi Sumatera Utara

## DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2016). *Concept & Indicator Human Resources Management*. Yogyakarta: Deepublish.
- Andayani, I., & Tirtayasa, S. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 45–54.
- Ardiana, L. R., Hariyadi, S., & Nuzulia, S. (2013). Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi Di Perusahaan Daerah Bank Pengkreditan Rakyat Daerah Pati. *Journal of Social and Industrial Psychology*, 2(1), 1–9.
- Arianty, N. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Dan Disiplin Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Pelindo Cabang Belawan. *Jurnal Manajemen Perpajakan*, 4(2), 400–410.
- Arianty, Nel. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen & Bisnis*, 14(2), 144–150.
- Davis, Keith, J. W., & Newstrom. (2017). *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Drucker, P. F. (2008). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.
- Ghoniya, N., & Masurip. (2011). Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Komitmen. *JDM (Jurnal Dinamika Manajemen)*, 2(2), 118–129.
- Gultom, D. K. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi Perusahaan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen & Bisnis*, 14(2), 176–184.
- Handoko, T. Hani. (2013). *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Handoko, T H. (2013). *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Harahap, D. S., & Khair, H. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 69–88.
- Jufrizen, J. (2017a). Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Kohesi*, 1(1), 166–177.
- Jufrizen, J. (2017b). Pengaruh Kemampuan dan Motivasi Terhadap Kinerja Perawat: Studi Pada Rumah Sakit Umum Madani Medan. *Jurnal Riset Sains*

*Manajemen*, 1(1), 27–34.

- Jufrizen, J., & Lubis, A. S. P. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Locus Of Control Sebagai Variabel Moderating. *Manggeio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 41–59.
- Jufrizen, J., & Rahmadhani, K. N. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi. *JMD: Jurnal Manajemen dan Bisnis Dewantara*, 3(1), 66–79.
- Juliandi, A., Irfan, I., & Manurung, S. (2015). *Metodelogi Penelitian Bisnis Konsep dan Aplikasi*. Medan: UMSU PRESS.
- Kartono, K. (2017). *Pemimpin Dan Kepemimpinan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Mangkunegara, A. A. (2014). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Marjaya, I., & Pasaribu, F. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 129–147.
- Matondang, M. H. (2008). *Kepemimpinan Budaya Organisasi dan Manajemen Startegik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Mohtar, I. (2019). *Hubungan Antara Motivasi Dan Pengalaman Kerja Dengan Kinerja Guru Madrasah*. (Gianto, Ed.). Jawa Timur: Uwais Inspirasi Indonesia.
- Muis, M. R., Jufrizen, J., & Muhammad, F. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 1(1), 9–25.
- Noor, A. (2013). *Management Event*. Bandung: Alfabeta.
- Nooralizad, R., Nadeholi, G., & Parivash, J. (2011). A causal model depicting the influence of spiritual leadership and some organization and individual variables on workplace spirituality. *Journal of Advance in Management*, 4(5), 90–99.
- Prayogi, M. A., Lesmana, M. T., & Siregar, L. H. (2019). Pengaruh Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *FRIMA 2019: Festifal Riset Ilmiah Manajemen & Akuntansi*, 6(2), 665–670.
- Prayogi, M. A., & Nursidin, M. (2018). Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Prosiding Seminar Nasional Multidisiplin Ilmu Universitas Asahan 2018*, 216–222.
- Putra, B. D. A. (2016). Pengaruh Kualitas Pelayanan Pajak Terhadap Kepatuhan

Wajib Pajak Dalam Membayar Pajak Bumi dan Bangunan Perdesanaan dan Perkotaan (PBBP2) di Dinas Pendapatan Kota Denpasar Tahun 2015. *Jurnal Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Udayana*, 1–7.

- Rivai, V. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Depok: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S P. (2012). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Robbins, Stephen P, & Judge, T. A. (2008). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rumanti, M. A. (2005). *Dasar – dasar Public Relations Teori dan Praktik*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Sembiring, M. (2012). *Budaya & Kinerja Organisasi: Prespektif Organisasi*. Bandung: Fokus media.
- Siagian, S. P. (2014). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Sugiyono. (2018a). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2018b). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sunyoto, D. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Center For Academic Publishing Services.
- Sutikno, S. M. (2014). *Pemimpin dan Gaya Kepemimpinan*. Lombok: Holistica.
- Sutrisno, E. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Sutrisno, Edy. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Kencana.
- Syahputra, M. E., Bahri, S., & Rambe, M. F. (2020). Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Tarukim Labura. *Jurnal Pamator*, 13(1), 110–117.
- Thoha, M. (2013). *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Yogyakarta: UGM.
- Timotius, D. (2016). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Deepublish.
- Tupty, Z., & Arif, M. (2020). The Influence of Discipline and Motivation on Employee Performance. *Injests: Internasional Journal Economic, Technology and Social Scinces*, 1(1), 61–69.

Wibowo, S. (2010). *Manajemen Kinerja*. PT. Raja Grafindo Persada.

Wibowo, W. (2010). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pres.

Wirawan. (2011). *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja Karyawan	24.5692	2.59789	65
Kepemimpinan	55.1692	4.15169	65
Motivasi	57.3231	4.93745	65
Budaya Organisasi	57.1846	5.08949	65

Correlations					
		Kinerja Karyawan	Kepemimpinan	Motivasi	Budaya Organisasi
Pearson Correlation	Kinerja Karyawan	1.000	.431	.904	.877
	Kepemimpinan	.431	1.000	.347	.329
	Motivasi	.904	.347	1.000	.869
	Budaya Organisasi	.877	.329	.869	1.000
Sig. (1-tailed)	Kinerja Karyawan	.	.000	.000	.000
	Kepemimpinan	.000	.	.002	.004
	Motivasi	.000	.002	.	.000
	Budaya Organisasi	.000	.004	.000	.
N	Kinerja Karyawan	65	65	65	65
	Kepemimpinan	65	65	65	65
	Motivasi	65	65	65	65
	Budaya Organisasi	65	65	65	65

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Motivasi <sup>b</sup>	.	Enter
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan			
b. All requested variables entered.			

Model Summary <sup>b</sup>										
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.930 <sup>a</sup>	.865	.858	.97936	.865	129.779	3	61	.000	1.761
a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Motivasi										
b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan										

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	373.431	3	124.477	129.779	.000 <sup>b</sup>
	Residual	58.508	61	.959		
	Total	431.938	64			
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan						
b. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Motivasi						

Coefficients <sup>a</sup>													
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	-6.714	1.882		-3.568	.001	-10.477	-2.952					
	Kepemimpinan	.077	.031	.122	2.431	.018	.014	.140	.431	.297	.115	.876	1.141
	Motivasi	.288	.050	.548	5.713	.000	.187	.389	.904	.590	.269	.241	4.147
	Budaya Organisasi	.184	.049	.361	3.783	.000	.087	.281	.877	.436	.178	.244	4.090

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Collinearity Diagnostics <sup>a</sup>							
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	Kepemimpinan	Motivasi	Budaya Organisasi
1	1	3.990	1.000	.00	.00	.00	.00
	2	.006	25.224	.11	.26	.06	.08
	3	.003	38.252	.89	.74	.00	.00
	4	.001	63.787	.00	.00	.94	.92

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

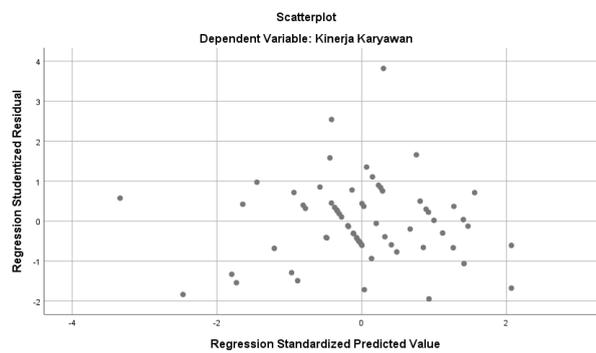
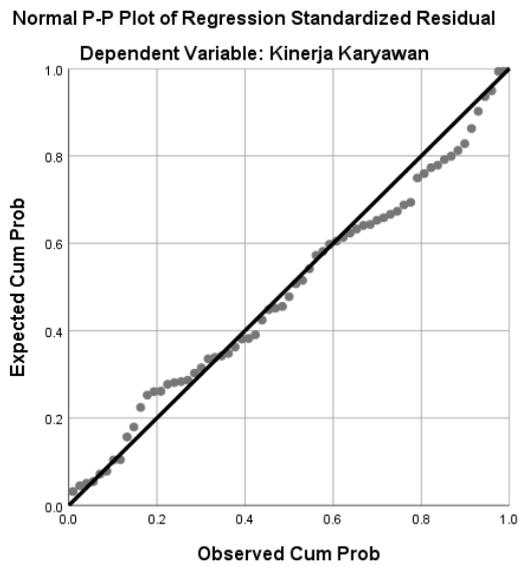
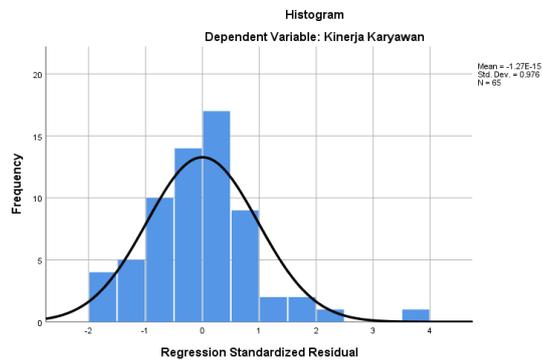
Casewise Diagnostics <sup>a</sup>				
Case Number	Std. Residual	Kinerja Karyawan	Predicted Value	Residual
48	3.781	29.00	25.2975	3.70249

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Residuals Statistics <sup>a</sup>					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	16.5042	29.5678	24.5692	2.41554	65
Std. Predicted Value	-3.339	2.069	.000	1.000	65
Standard Error of Predicted Value	.125	.465	.229	.081	65
Adjusted Predicted Value	16.3603	29.7168	24.5820	2.41001	65
Residual	-1.81636	3.70249	.00000	.95613	65
Std. Residual	-1.855	3.781	.000	.976	65
Stud. Residual	-1.944	3.820	-.006	1.007	65
Deleted Residual	-2.01098	3.77950	-.01278	1.01835	65
Stud. Deleted Residual	-1.991	4.343	.002	1.050	65
Mahal. Distance	.061	13.413	2.954	2.954	65
Cook's Distance	.000	.213	.017	.034	65
Centered Leverage Value	.001	.210	.046	.046	65

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

# Charts



Correlations								
		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Kinerja
Y1	Pearson Correlation	1	1.000**	.408**	.599**	-.083	.241	.699**
	Sig. (2-tailed)		.000	.001	.000	.512	.053	.000
	N	65	65	65	65	65	65	65
Y2	Pearson Correlation	1.000**	1	.408**	.599**	-.083	.241	.699**
	Sig. (2-tailed)	.000		.001	.000	.512	.053	.000
	N	65	65	65	65	65	65	65
Y3	Pearson Correlation	.408**	.408**	1	.666**	.098	.593**	.800**
	Sig. (2-tailed)	.001	.001		.000	.437	.000	.000
	N	65	65	65	65	65	65	65
Y4	Pearson Correlation	.599**	.599**	.666**	1	.110	.605**	.890**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.383	.000	.000
	N	65	65	65	65	65	65	65
Y5	Pearson Correlation	-.083	-.083	.098	.110	1	.153	.261
	Sig. (2-tailed)	.512	.512	.437	.383		.222	.036
	N	65	65	65	65	65	65	65
Y6	Pearson Correlation	.241	.241	.593**	.605**	.153	1	.754**
	Sig. (2-tailed)	.053	.053	.000	.000	.222		.000
	N	65	65	65	65	65	65	65
Kinerja	Pearson Correlation	.699**	.699**	.800**	.890**	.261	.754**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.036	.000	
	N	65	65	65	65	65	65	65
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).								
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).								

### Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	65	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	65	100.0
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.783	6



	Sig. (2-tailed)	.200	.051	.019	.110	.487	.551	.348	.037		.022	.028	.073	.744	.024	.441
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
X1.10	Pearson Correlation	.002	.117	.101	-.027	.079	-.252*	.387**	.555**	.284*	1	.350**	.101	-.082	.059	.381**
	Sig. (2-tailed)	.988	.351	.424	.833	.534	.043	.001	.000	.022		.004	.423	.516	.642	.002
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
X1.11	Pearson Correlation	.135	-.219	-.126	-.197	-.138	-.086	-.000	.233	.273*	.350**	1	.362**	.154	.255*	.231
	Sig. (2-tailed)	.283	.080	.318	.116	.274	.494	1.000	.061	.028	.004		.003	.221	.040	.064
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
X1.12	Pearson Correlation	.030	-.116	-.053	-.014	-.094	-.083	-.121	-.014	.224	.101	.362**	1	-.030	.176	.165
	Sig. (2-tailed)	.812	.359	.674	.914	.455	.511	.338	.910	.073	.423	.003		.812	.160	.190
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
X1.13	Pearson Correlation	.091	-.220	-.241	-.233	-.074	-.006	-.049	-.219	-.041	-.082	.154	-.030	1	.285*	.017
	Sig. (2-tailed)	.470	.078	.053	.062	.556	.960	.698	.079	.744	.516	.221	.812		.022	.891
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
X1.14	Pearson Correlation	-.076	-.128	-.133	-.152	-.080	-.075	-.073	.244	.280*	.059	.255*	.176	.285*	1	.221
	Sig. (2-tailed)	.545	.308	.292	.226	.528	.550	.561	.050	.024	.642	.040	.160	.022		.077
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
Kepemimpinan	Pearson Correlation	.579**	.673**	.720**	.657**	.687**	.287*	.398**	.536**	.097	.381**	.231	.165	.017	.221	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.021	.001	.000	.441	.002	.064	.190	.891	.077	
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65

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

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

### Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	65	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	65	100.0

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

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.668	14



X2.10	Pearson Correlation	.043	.219	.107	.212	.057	-.083	-.083	.098	.110	1	.153	.057	.057	-.008	.227
	Sig. (2-tailed)	.732	.080	.397	.090	.652	.512	.512	.437	.383		.222	.652	.652	.949	.069
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
X2.11	Pearson Correlation	.497*	.493*	.403*	.124	.114	.241	.241	.593*	.605*	.153	1	.114	.114	.338*	.674*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.324	.366	.053	.053	.000	.000	.222		.366	.366	.006	.000
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
X2.12	Pearson Correlation	.539*	-.053	.178	.159	1.00**	.636*	.636*	.357*	.383*	.057	.114	1	1.00**	.286*	.683*
	Sig. (2-tailed)	.000	.676	.157	.205	.000	.000	.000	.004	.002	.652	.366		.000	.021	.000
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
X2.13	Pearson Correlation	.539*	-.053	.178	.159	1.00**	.636*	.636*	.357*	.383*	.057	.114	1.00**	1	.286*	.683*
	Sig. (2-tailed)	.000	.676	.157	.205	.000	.000	.000	.004	.002	.652	.366	.000		.021	.000
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
X2.14	Pearson Correlation	.339*	.197	.281	.009	.286*	.217	.217	.240	.200	-.008	.338*	.286*	.286*	1	.458*
	Sig. (2-tailed)	.006	.116	.023	.942	.021	.082	.082	.054	.110	.949	.006	.021	.021		.000
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
Motivasi	Pearson Correlation	.726*	.430*	.544*	.348*	.683*	.676*	.676*	.708*	.777*	.227	.674*	.683*	.683*	.458*	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.005	.000	.000	.000	.000	.000	.069	.000	.000	.000	.000	
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65

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

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

### Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	65	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	65	100.0

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

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.854	14



X3.11	Pearson Correlation	.075	.836*	.033	.569*	.205	-.002	.205	.599*	.599*	.666*	1	.110	.605*	.283	.762**
	Sig. (2-tailed)	.553	.000	.792	.000	.101	.990	.101	.000	.000	.000		.383	.000	.022	.000
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
X3.12	Pearson Correlation	.715*	.093	.731*	.147	.292	.214	.292	-.083	-.083	.098	.110	1	.153	.257	.432**
	Sig. (2-tailed)	.000	.464	.000	.242	.018	.087	.018	.512	.512	.437	.383		.222	.039	.000
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
X3.13	Pearson Correlation	.093	.515*	.058	.475*	.363*	-.025	.363*	.241	.241	.593*	.605*	.153	1	.566*	.717**
	Sig. (2-tailed)	.460	.000	.647	.000	.003	.842	.003	.053	.053	.000	.000	.222		.000	.000
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
X3.14	Pearson Correlation	.204	.235	.219	.469*	.531*	.038	.531*	.067	.067	.194	.283	.257	.566*	1	.626**
	Sig. (2-tailed)	.103	.060	.079	.000	.000	.766	.000	.597	.597	.122	.022	.039	.000		.000
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
Budaya Organisasi	Pearson Correlation	.452*	.722*	.436*	.644*	.614*	.259	.614*	.519*	.519*	.641*	.762*	.432*	.717*	.626*	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.037	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65

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

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

### Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	65	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	65	100.0

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

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.844	14

		Statistics					
		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
N	Valid	65	65	65	65	65	65
	Missing	0	0	0	0	0	0

## Frequency Table

### Y1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	3	4.6	4.6	4.6
	Setuju	50	76.9	76.9	81.5
	Sangat Setuju	12	18.5	18.5	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

### Y2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	3	4.6	4.6	4.6
	Setuju	50	76.9	76.9	81.5
	Sangat Setuju	12	18.5	18.5	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

### Y3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	2	3.1	3.1	3.1
	Kurang Setuju	8	12.3	12.3	15.4
	Setuju	43	66.2	66.2	81.5
	Sangat Setuju	12	18.5	18.5	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

### Y4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	4	6.2	6.2	6.2
	Kurang Setuju	7	10.8	10.8	16.9
	Setuju	38	58.5	58.5	75.4
	Sangat Setuju	16	24.6	24.6	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

### Y5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	42	64.6	64.6	64.6
	Sangat Setuju	23	35.4	35.4	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

### Y6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	5	7.7	7.7	7.7

Kurang Setuju	8	12.3	12.3	20.0
Setuju	39	60.0	60.0	80.0
Sangat Setuju	13	20.0	20.0	100.0
Total	65	100.0	100.0	

### Statistics

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	X1.12	X1.13	X1.14
N	Valid	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

### Frequency Table

#### X1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	11	16.9	16.9	16.9
	Kurang Setuju	16	24.6	24.6	41.5
	Setuju	25	38.5	38.5	80.0
	Sangat Setuju	13	20.0	20.0	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

#### X1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	8	12.3	12.3	12.3
	Kurang Setuju	7	10.8	10.8	23.1
	Setuju	42	64.6	64.6	87.7
	Sangat Setuju	8	12.3	12.3	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

#### X1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	5	7.7	7.7	7.7
	Kurang Setuju	11	16.9	16.9	24.6
	Setuju	40	61.5	61.5	86.2
	Sangat Setuju	9	13.8	13.8	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

#### X1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	1.5	1.5	1.5
	Tidak Setuju	4	6.2	6.2	7.7
	Kurang Setuju	9	13.8	13.8	21.5
	Setuju	42	64.6	64.6	86.2
	Sangat Setuju	9	13.8	13.8	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

**X1.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	1.5	1.5	1.5
	Tidak Setuju	5	7.7	7.7	9.2
	Kurang Setuju	13	20.0	20.0	29.2
	Setuju	38	58.5	58.5	87.7
	Sangat Setuju	8	12.3	12.3	100.0
Total		65	100.0	100.0	

**X1.6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	1.5	1.5	1.5
	Tidak Setuju	2	3.1	3.1	4.6
	Kurang Setuju	2	3.1	3.1	7.7
	Setuju	54	83.1	83.1	90.8
	Sangat Setuju	6	9.2	9.2	100.0
Total		65	100.0	100.0	

**X1.7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	1.5	1.5	1.5
	Kurang Setuju	8	12.3	12.3	13.8
	Setuju	46	70.8	70.8	84.6
	Sangat Setuju	10	15.4	15.4	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

**X1.8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	2	3.1	3.1	3.1
	Kurang Setuju	1	1.5	1.5	4.6
	Setuju	49	75.4	75.4	80.0
	Sangat Setuju	13	20.0	20.0	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

**X1.9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	1	1.5	1.5	1.5
	Setuju	49	75.4	75.4	76.9
	Sangat Setuju	15	23.1	23.1	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

**X1.10**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	2	3.1	3.1	3.1
	Kurang Setuju	9	13.8	13.8	16.9



## Frequency Table

### X2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	3	4.6	4.6	4.6
	Kurang Setuju	9	13.8	13.8	18.5
	Setuju	38	58.5	58.5	76.9
	Sangat Setuju	15	23.1	23.1	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

### X2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	2	3.1	3.1	3.1
	Setuju	45	69.2	69.2	72.3
	Sangat Setuju	18	27.7	27.7	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

### X2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	2	3.1	3.1	3.1
	Kurang Setuju	16	24.6	24.6	27.7
	Setuju	34	52.3	52.3	80.0
	Sangat Setuju	13	20.0	20.0	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

### X2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	7	10.8	10.8	10.8
	Setuju	42	64.6	64.6	75.4
	Sangat Setuju	16	24.6	24.6	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

### X2.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	3	4.6	4.6	4.6
	Setuju	50	76.9	76.9	81.5
	Sangat Setuju	12	18.5	18.5	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

### X2.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	3	4.6	4.6	4.6
	Setuju	50	76.9	76.9	81.5
	Sangat Setuju	12	18.5	18.5	100.0

Total	65	100.0	100.0
-------	----	-------	-------

**X2.7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	3	4.6	4.6	4.6
	Setuju	50	76.9	76.9	81.5
	Sangat Setuju	12	18.5	18.5	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

**X2.8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	2	3.1	3.1	3.1
	Kurang Setuju	8	12.3	12.3	15.4
	Setuju	43	66.2	66.2	81.5
	Sangat Setuju	12	18.5	18.5	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

**X2.9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	4	6.2	6.2	6.2
	Kurang Setuju	7	10.8	10.8	16.9
	Setuju	38	58.5	58.5	75.4
	Sangat Setuju	16	24.6	24.6	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

**X2.10**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	42	64.6	64.6	64.6
	Sangat Setuju	23	35.4	35.4	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

**X2.11**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	5	7.7	7.7	7.7
	Kurang Setuju	8	12.3	12.3	20.0
	Setuju	39	60.0	60.0	80.0
	Sangat Setuju	13	20.0	20.0	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

**X2.12**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	3	4.6	4.6	4.6
	Setuju	50	76.9	76.9	81.5
	Sangat Setuju	12	18.5	18.5	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

**X2.13**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	3	4.6	4.6	4.6
	Setuju	50	76.9	76.9	81.5
	Sangat Setuju	12	18.5	18.5	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

**X2.14**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	5	7.7	7.7	7.7
	Setuju	49	75.4	75.4	83.1
	Sangat Setuju	11	16.9	16.9	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

[DataSet6]

**Statistics**

		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	X3.9	X3.1 0	X3.1 1	X3.1 2	X3.1 3	X3.1 4
N	Valid	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

**Frequency Table****X3.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	1	1.5	1.5	1.5
	Setuju	47	72.3	72.3	73.8
	Sangat Setuju	17	26.2	26.2	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

**X3.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	3	4.6	4.6	4.6
	Kurang Setuju	12	18.5	18.5	23.1
	Setuju	38	58.5	58.5	81.5
	Sangat Setuju	12	18.5	18.5	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

**X3.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	48	73.8	73.8	73.8
	Sangat Setuju	17	26.2	26.2	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

**X3.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	3	4.6	4.6	4.6
	Kurang Setuju	9	13.8	13.8	18.5
	Setuju	39	60.0	60.0	78.5
	Sangat Setuju	14	21.5	21.5	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

**X3.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	2	3.1	3.1	3.1
	Kurang Setuju	1	1.5	1.5	4.6
	Setuju	49	75.4	75.4	80.0
	Sangat Setuju	13	20.0	20.0	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

**X3.6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	10	15.4	15.4	15.4
	Setuju	42	64.6	64.6	80.0
	Sangat Setuju	13	20.0	20.0	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

**X3.7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	2	3.1	3.1	3.1
	Kurang Setuju	1	1.5	1.5	4.6
	Setuju	49	75.4	75.4	80.0
	Sangat Setuju	13	20.0	20.0	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

**X3.8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	3	4.6	4.6	4.6
	Setuju	50	76.9	76.9	81.5
	Sangat Setuju	12	18.5	18.5	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

**X3.9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	3	4.6	4.6	4.6
	Setuju	50	76.9	76.9	81.5
	Sangat Setuju	12	18.5	18.5	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

**X3.10**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	2	3.1	3.1	3.1
	Kurang Setuju	8	12.3	12.3	15.4
	Setuju	43	66.2	66.2	81.5
	Sangat Setuju	12	18.5	18.5	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

**X3.11**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	4	6.2	6.2	6.2
	Kurang Setuju	7	10.8	10.8	16.9
	Setuju	38	58.5	58.5	75.4
	Sangat Setuju	16	24.6	24.6	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

**X3.12**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	42	64.6	64.6	64.6
	Sangat Setuju	23	35.4	35.4	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

**X3.13**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	5	7.7	7.7	7.7
	Kurang Setuju	8	12.3	12.3	20.0
	Setuju	39	60.0	60.0	80.0
	Sangat Setuju	13	20.0	20.0	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

**X3.14**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	8	12.3	12.3	12.3
	Kurang Setuju	2	3.1	3.1	15.4
	Setuju	42	64.6	64.6	80.0
	Sangat Setuju	13	20.0	20.0	100.0
	Total	65	100.0	100.0	