

PENGARUH MOTIVASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA
PEGAWAI DI SEKRETARIAT DPRD KABUPATEN PONOROGO DENGAN
KEPEMIMPINAN SEBAGAI VARIABEL MODERASI

FUAD SAFROWI¹⁾

ASIH HANDAYANI²⁾

SUPRAYITNO³⁾

^{1, 2, 3)} Program Studi Magister Manajemen Universitas Slamet Riyadi Surakarta
e-mail: f.safrowi@gmail.com¹⁾

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of organizational culture motivation on employee performance in Ponorogo Regency's Regional People's Representative Assembly (DPRD, hereafter) Secretariat with leadership as a moderating variable. This research involved 44 state civil servants.

The results of this study show that work motivation has a positive and significant effect on employee performance at Ponorogo Regency DPRD Secretariat. Increasing work motivation will further improve employee performance. In addition, organizational culture also has a positive and significant influence on employee performance at the Ponorogo Regency DPRD Secretariat where the better the organizational culture, the more employee performance will be. Leadership also has a positive and significant impact on employee performance at Ponorogo Regency DPRD Secretariat. The better the leadership role, the better employee performance will be. Leadership is also significantly able to strengthen the positive influence of work motivation on employee performance at Ponorogo Regency DPRD Secretariat. In other words, the role of leadership is able to moderate the influence of work motivation on employee performance and leadership can significantly strengthen the positive influence of organizational culture on employee performance at Ponorogo Regency DPRD Secretariat.

Researchers found the fact that the role of leadership is able to moderate the influence of organizational culture on employee performance.

Keywords: influence, motivation, organizational culture, performance, leadership

PENDAHULUAN

Bangsa Indonesia saat ini dihadapkan pada rendahnya kualitas sumber daya manusia dan jumlahnya besar. Jumlah sumber daya manusia di Indonesia yang besar apabila digunakan secara efektif dan efisien, bermanfaat untuk menunjang gerak lajunya pembangunan nasional yang berkelanjutan. Melimpahnya sumber daya manusia yang ada saat ini mengharuskan pemerintah berfikir secara seksama untuk dapat memanfaatkan sumber daya manusia tersebut secara optimal. Kelemahan dalam penyediaan berbagai fasilitas tersebut akan menyebabkan keresahan sosial yang akan berdampak kepada keamanan masyarakat.

Untuk mengukur kinerja seseorang dapat dilihat pada situasi dan kondisi kerjanya sehari-hari. Persoalan yang ada adalah bagaimana dapat menciptakan sumberdaya manusia yang dapat menghasilkan kinerja yang optimal sehingga tujuan

suatu organisasi dapat tercapai. Produktivitas kerja merupakan tuntutan utama bagi suatu organisasi agar kelangsungan hidup atau operasionalnya dapat terjamin.

Pelaksanaan visi dan misi di Instansi Sekretariat DPRD Kabupaten Ponorogo sangat penting, untuk mewujudkan instansi yang berdaya guna dan berhasil guna. Kinerja secara keseluruhan dipengaruhi oleh banyak hal, diantaranya kepuasan kerja, budaya kerja, kompensasi yang diterima, gaya kepemimpinan, motivasi, sikap kerja, kinerja ataupun variabel-variabel lainnya. Salah satu input kinerja yang paling penting adalah budaya organisasi. Selain daripada itu, saat ini kemampuan sumber daya manusia masih rendah baik dilihat dari kemampuan intelektualnya maupun keterampilan teknis yang dimilikinya. Sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan seperti modal, metode dan mesin tidak bisa memberikan hasil yang optimum apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang optimum.

Douglas (34;2000) menjelaskan bahwa sebuah institusi membutuhkan karyawan yang mempunyai kinerja (*job performance*) yang tinggi. Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor yang perlu diperhatikan dan ditangani secara serius oleh perusahaan, Karena karyawan merupakan sumber daya yang menggerakkan dan mengarahkan organisasi, kinerja yang dihasilkan akan semakin baik jika suatu perusahaan memandang setiap karyawan adalah asset yang bernilai tinggi untuk mencapai tujuan.

Secara umum kinerja diartikan sebagai hasil yang ditampilkan oleh karyawan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Kinerja karyawan adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*), baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh karyawan per satuan periode waktu, dalam melaksanakan tugas kerjanya, sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Selain itu, kinerja juga dapat diartikan sebagai suatu hasil dan usaha seseorang, yang dicapai dengan kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu.

Budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, dan merupakan suatu sistem makna bersama. Mengingat budaya organisasi merupakan suatu kesepakatan bersama para anggota dalam suatu organisasi atau perusahaan sehingga mempermudah lahirnya kesepakatan yang lebih luas untuk kepentingan perorangan. (Robbins; 2010).

Salah satu tugas organisasi yaitu mendorong agar karyawannya memiliki semangat kerja dan moril yang tinggi serta ulet dalam bekerja. Selain dari faktor budaya organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan, ada faktor gaya kepemimpinan. Kepemimpinan menggambarkan hubungan antara pemimpin (*leader*) dengan yang di pimpin (*follower*) dan bagaimana seorang pemimpin mengarahkan follower akan menentukan sejauh mana follower mencapai tujuan atau harapan pimpinan. Kepemimpinan adalah pengaruh antara pribadi yang dijalankan dalam situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi ke arah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu.

Kepemimpinan menyangkut proses pengaruh sosial yang disengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas dan pengaruh di dalam sebuah kelompok atau organisasi. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin atau manajer dalam mengarahkan dan menggerakkan bawahannya untuk mencapai tujuan yang direncanakan merupakan hal yang penting dalam suatu organisasi. Karyawan yang antara kinerja dan disiplin kerja tidak merasa bahwa pemimpin dalam melakukan tugas kepemimpinannya selalu dapat memperhatikan aspirasi dan juga dapat mengatur tugas-

tugas yang harus diperhatikan dengan baik, akan dapat menimbulkan suatu perasaan senang pada karyawan terhadap pemimpin tersebut.

Oleh karena itu, gaya kepemimpinan seorang pemimpin juga merupakan hal yang penting dalam meningkatkan kinerja yang ada pada karyawan. Pemahaman akan tugas-tugas yang diemban, dan pemahaman karakteristik bawahannya, maka seorang pemimpin akan dapat memberikan bimbingan, dorongan serta motivasi kepada seluruh anggotanya untuk mencapai tujuan. Jika dalam proses interaksi tersebut berhasil dengan baik, maka ia akan mampu memberikan disiplin kerja yang sekaligus dapat meningkatkan kinerjanya. Dalam banyak penelitian tentang peranan kepemimpinan mampu meningkatkan kinerja karyawan, kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Faktor lain yang penting di dalam menunjang kinerja karyawan adalah kinerja, kinerja tersebut merupakan salah satu faktor penentu bagi keberhasilan dan kemajuan dalam menuju tercapainya tujuan organisasi. Kinerja disini adalah mengenai waktu, kinerja berkaitan hal dalam mentaati peraturan yang telah ditetapkan dalam organisasi, dengan mentaati peraturan yang telah ditetapkan dalam organisasi yang diwujudkan dengan disiplin yang tinggi dari para karyawan maka kinerja akan tercapai, organisasi tidak perlu terlalu lemah terhadap karyawan didalam menjalankan disiplin, seorang pemimpin yang lemah akan mengacaukan pula jalannya organisasi dan akan kehilangan rasa hormat karyawan kepadanya.

Sesuai dengan disiplin ilmu manajemen yang dipelajari oleh peneliti, serta dilandasi permasalahan seperti tersebut di atas, maka peneliti termotivasi untuk melakukan penelitian ini. Penulis berkeyakinan bahwa penelitian ini amat sangat penting untuk segera dilaksanakan. Dalam penelitian ini saya beri judul “Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Di Sekretariat DPRD Kabupaten Ponorogo dengan Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderasi”. Dari latar belakang tersebut, maka dalam penelitian ini masalah dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah motivasi berpengaruh signifikan terhadap terhadap kinerja pegawai di Sekretariat DPRD Kabupaten Ponorogo ?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap terhadap kinerja pegawai di Sekretariat DPRD Kabupaten Ponorogo ?
3. Apakah kepemimpinan memoderasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Sekretraiat DPRD Kabupaten Ponorogo ?
4. Apakah kepemimpinan memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Sekretraiat DPRD Kabupaten Ponorogo

Adapun tujuan yang hendak dicapai melalui penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis signifikansi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Sekretraiat DPRD Kabupaten Ponorogo.
2. Untuk menganalisis signifikansi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Sekretraiat DPRD Kabupaten Ponorogo.
3. Untuk menganalisis signifikansi pengaruh kepemimpinan sebagai pemoderasi motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Sekretraiat DPRD Kabupaten Ponorogo.
4. Untuk menganalisis signifikansi pengaruh kepemimpinan sebagai pemoderasi budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Sekretariat DPRD Kabupaten Ponorogo.

TINJAUAN PUSTAKA

Motivasi

Motivasi dalam manajemen ditunjukkan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Pentingnya motivasi karena menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal.

Menurut Terry dan Rue dalam Suharto dan Budi Cahyono (2005) mengatakan bahwa motivasi adalah “...*getting a person to exert a high degree of effort...*” yang artinya adalah “motivasi membuat seseorang untuk bekerja lebih berprestasi”. Menurut Luthans (2006) motivasi adalah proses sebagai langkah awal seseorang melakukan tindakan akibat kekurangan secara fisik dan psikis atau dengan kata lain adalah suatu dorongan yang ditunjukkan untuk memenuhi tujuan tertentu.

Pada prinsipnya seseorang pegawai termotivasi untuk melaksanakan tugas tugasnya tergantung dari kuatnya motif yang mempengaruhinya. Pegawai adalah manusia dan manusia adalah makhluk yang mempunyai kebutuhan dalam (*innerneeds*) yang banyak sekali. Kebutuhan-kebutuhan ini membangkitkan motif yang mendasari aktivitas individu.

Namun demikian seseorang akan bertindak atau berlaku menurut cara-cara tertentu yang mengarah kearah pemuasan kebutuhan pegawai yang didasarkan pada motif yang lebih berpengaruh pada saat itu. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan dorongan dari dalam (diri sendiri) atau internal tention, hal yang menyebabkan, menyalurkan dan merupakan latar belakang yang melandasi perilaku seseorang.

Manusia dalam suatu kegiatan tertentu bukan saja berbeda dalam kemampuannya, namun juga berbeda dalam kemauan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut. Disamping itu motivasi bukan satu-satunya yang dapat mempengaruhi tingkat prestasi pegawai. Ada beberapa faktor yang terlibat, yaitu tingkat kemampuan dan tingkat pemahaman seseorang pegawai yang diperlukan untuk mencapai prestasi tinggi. Motivasi, kemampuan dan pemahaman saling mendukung, jika salah satu faktor ini rendah maka tingkat prestasi cenderung menurun, walaupun faktor-faktor lain tinggi.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Memberikan motivasi kepada pegawai oleh pimpinannya merupakan proses kegiatan pemberian motivasi kerja, sehingga pegawai tersebut berkemampuan untuk pelaksanaan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab. Tanggung jawab adalah kewajiban bawahan untuk melaksanakan tugas sebaik mungkin yang diberikan oleh atasan, dan inti dari tanggung jawab adalah kewajiban (Siagian, 2001). Nampaknya pemberian motivasi oleh pimpinan kepada bawahan tidaklah begitu sukar, namun dalam praktiknya pemberian motivasi jauh lebih rumit. Siagian (2001) menjelaskan kerumitan ini disebabkan oleh:

1. Kebutuhan yang tidak sama pada setiap pegawai, dan berubah sepanjang waktu. Disamping itu perbedaan kebutuhan pada setiap taraf sangat mempersulit tindakan motivasi para manajer. Dimana sebagian besar para manajer yang ambisius, dan sangat termotivasi untuk memperoleh kepuasan dan status, sangat sukar untuk memahami bahwa tidak semua pegawai mempunyai kemampuan dan semangat

seperti yang dia miliki, sehingga manajer tersebut menerapkan teori coba-coba untuk menggerakkan bawahannya.

2. *Feeling* dan *emotions* yaitu perasaan dan emosi. Seseorang manajer tidak memahami sikap dan kelakuan pegawainya, sehingga tidak ada pengertian terhadap tabiat dari perasaan, keharusan, dan emosi.
3. Aspek yang terdapat dalam diri pribadi pegawai itu sendiri seperti kepribadian, sikap, pengalaman, budaya, minat, harapan, keinginan, lingkungan yang turut mempengaruhi pribadi pegawai tersebut.
4. Pemuasan kebutuhan yang tidak seimbang antara tanggung jawab dan wewenang. Wewenang bersumber atau datang dari atasan kepada bawahan, sebagai imbalannya pegawai bertanggung jawab kepada atasan, atas tugas yang diterima. Seseorang dengan kebutuhan akan rasa aman yang kuat mungkin akan “mencari amannya saja”, sehingga akan menghindari menerima tanggung jawab karena takut tidak berhasil dan diberhentikan dan di lain pihak mungkin seseorang akan menerima tanggung jawab karena takut diberhentikan karena alasan prestasi kerja yang jelek (buruk).

Budaya Organisasi

Geert Hofstede menyatakan bahwa budaya terdiri dari metal program bersama yang mensyaratkan respons individual pada lingkungannya. Definisi tersebut mengandung makna bahwa kita melihat budaya dalam perilaku sehari-hari, tetapi dikontrol oleh metal program yang ditanamkan sangat dalam. Budaya bukan hanya perilaku di permukaan, tetapi sangat dalam ditanamkan dalam diri kita masing-masing. Secara formal Schein merumuskan budaya organisasi adalah sebagai asumsi dasar bersama terpolo yang telah diterima kelompok dan yang telah diterima kelompok dan yang dapat menyelesaikan masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal (Geert, 2001).

Budaya organisasi merupakan sebuah persepsi umum yang dipegang oleh anggota organisasi, suatu sistem rentang keberartian bersama. Budaya organisasi berkepentingan dengan bagaimana pekerja merasakan karakteristik suatu budaya organisasi, tidak dengan apakah seperti mereka atau tidak (Robbins, 2003). Sedangkan menurut Michael Zwell menyatakan budaya korporasi sebagai catatan hidup suatu organisasi yang diberikan melalui generasi penerus pekerja (Zwell, 2010; 15).

Dari pengertian dan sudut pandang tersebut dapat ditarik sebuah kesimpulan dimana budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai tersebut menjadi pegangan semua sumber daya manusia dalam organisasi dan melaksanakan kinerjanya.

Fungsi budaya organisasi menunjukkan peranan atau kegunaan dari budaya organisasi, terdapat beberapa pandangan mengenai fungsi budaya organisasi, diantaranya menjelaskan bahwa budaya organisasi melakukan sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi, yaitu:

1. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas artinya, budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada suatu yang lebih luas dari pada kepentingan diri individu seseorang
4. Budaya dapat meningkatkan kemantapan sistem sosial karena merupakan perekat

sosial yang membantu mempersatukan organisasi dengan memberi standar yang tepat, apa yang seharusnya dikatakan dan dilakukan karyawan

5. Budaya berfungsi sebagai mekanisme (Robbins, 2003).

Sementara itu, peranan budaya organisasi menurut pandangan Jerald Greenberg dan Robert A. Baron adalah:

1. Budaya memberikan rasa identitas.

Semakin jelas persepsi dan nilai-nilai bersama organisasi didefinisikan, semakin kuat orang dapat disatukan dengan misi organisasi dan merasa menjadi penting darinya.

2. Budaya membangkitkan komitmen pada misi organisasi

Terkadang sulit bagi individu untuk berfikir diluar kepentingan pribadinya, seberapa besar akan mempengaruhinya. Namun, apabila terdapat *strong culture*, orang merasa bahwa mereka menjadi bagian dari yang besar dan terlibat dalam keseluruhan kerja organisasi. Lebih besar dari setiap kepentingan individu, budaya mengingatkan setiap individu tentang apa makna sebenarnya sebuah organisasi.

3. Budaya memperjelas dan memperkuat standar perilaku

Budaya membimbing kata dan perbuatan pekerja, membuat jelas apa yang harus dilakukan bagi pendatang baru. Budaya mengusahakan stabilitas bagi perilaku, keduanya dengan harapan apa yang harus dilakukan pada waktu yang berbeda dan juga apa yang harus dilakukan individu yang berbeda disaat yang sama. Suatu perusahaan dengan budaya sangat kuat mendukung kepuasan pelanggan, bekerja dengan pedoman tentang bagaimana harus berperilaku (J Greenberg & Baron, 2003).

Wibowo (2010) menyimpulkan dari pendapat para pakar tentang fungsi budaya organisasi tersebut terdapat beberapa kesamaan, sedangkan beberapa perbedaan yang saling melengkapi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa fungsi budaya organisasi adalah:

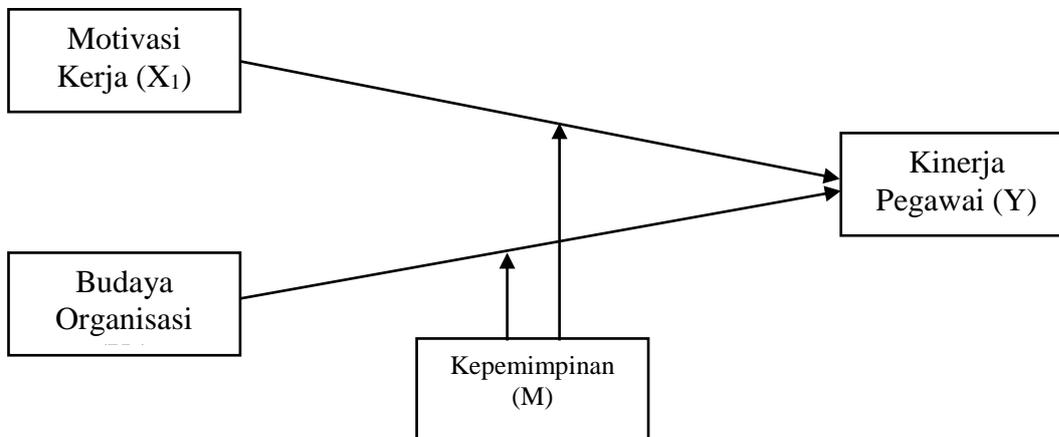
1. Menunjuk identitas.
2. Menunjuk batasan peran yang jelas.
3. Menunjukkan komitmen kolektif.
4. Membangun stabilitas sistem sosial.
5. Membangun pikiran sehat dan masuk akal.
6. Memperjelas standar perilaku.

Kinerja

Kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja adalah merupakan suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja. Kinerja atau prestasi kerja adalah sebagai hasil atau apa yang keluar (*outcomes*) dari sebuah pekerjaan dan kontribusi mereka pada organisasi. Kinerja adalah proses melalui kegiatan-kegiatan pegawai dan hasil yang diperolehnya sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai organisasi. Sesuai dengan pendapat tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan kinerja adalah proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung dengan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas sebagai kontribusi bagi organisasi atau perusahaan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.

HIPOTESIS

Dalam melakukan analisis penelitian ini Motivasi Kerja (X_1), Budaya Organisasi (X_2), terhadap Kinerja Pegawai (Y) dengan Kepemimpinan sebagai Variabel Moderasi (M), maka kerangka pemikiran dalam penelitian ini digambarkan sebagai berikut:



GAMBAR 1. KERANGKA PEMIKIRAN

Dari konsep kerangka pemikiran penelitian, maka penulis membuat hipotesis sebagai berikut :

1. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap terhadap kinerja pegawai di Sekretariat DPRD Kabupaten Ponorogo
2. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap terhadap kinerja pegawai di Sekretariat DPRD Kabupaten Ponorogo
3. Kepemimpinan memoderasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Sekretraiat DPRD Kabupaten Ponorogo
4. Kepemimpinan memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Sekretraiat DPRD Kabupaten Ponorogo

Penelitian ini disusun dengan merujuk kepada referensi kesimpulan penelitian terdahulu yang mirip dengan penelitian yang sekarang ini. Beberapa kesimpulan tersebut di atas berdasarkan penelitian terdahulu, yang digunakan peneliti untuk menarik hipotesis dalam penelitian ini, antara lain:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Widyo Yudo.P (2004) dengan Judul “Budaya Kerja, Kemampuan Dan Komitmen Pegawai Negeri Sipil Di Biro Kepegawaian Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur”. Penelitian ini termasuk penelitian analitik design *cross sectional* dimana populasinya adalah pegawai negeri sipil di Biro Kepegawaian Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur yang berjumlah 156 pegawai dengan lamanya bekerja minimal 2 tahun. Besar sampel ditentukan berdasarkan rumus n yaitu sejumlah 102 pegawai. Oleh karena populasi memiliki karakteristik tertentu maka penentuan sample dilakukan dengan menggunakan teknik simple random sampling. Variabel dalam penelitian ini adalah variabel bebas budaya kerja yang terdiri dari budaya kejujuran (X_1), budaya ketekunan (X_2), budaya kreativitas (X_3), budaya kedisiplinan (X_4) dan budaya iptek (X_5) sedangkan variabel terikatnya adalah kemampuan (Y_1) dan komitmen (Y_2). Data dianalisis menggunakan analisis regresi linear berganda (multiple regresi).

Hasil penelitian membuktikan bahwa besarnya pengaruh variabel bebas budaya kerja terdiri dari budaya kejujuran, budaya ketekunan, budaya kreativitas, budaya

kedisiplinan dan budaya iptek secara bersama-sama mempunyai pengaruh signifikan terhadap kemampuan pegawai. Sedangkan secara parsial variabel budaya kerja tidak berpengaruh terhadap komitmen pegawai PNS.

2. Penelitian yang dilakukan oleh M. Rohamsi Oktaryadi (2011) yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi serta Budaya Organisasi terhadap Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Banyuasin” Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Banyuasin dari semua divisi perusahaan baik yang memiliki jangka kontrak kerja kurang dari satu tahun maupun lebih dari satu tahun. Populasi ini berjumlah 183 pegawai. Dalam penelitian ini digunakan metode sensus yaitu dengan memberikan kuesioner pada seluruh populasi yang berjumlah 183 orang yang terdiri dari Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Banyuasin. Data dikumpulkan dengan menggunakan metode kuesioner yaitu dengan memberikan daftar pertanyaan atau kuesioner secara langsung kepada para responden. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis SPSS for Windows.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Banyuasin sangat dipengaruhi oleh Kepemimpinan, Motivasi dan Budaya Organisasi, ini dibuktikan dengan analisis regresi Koefisien Determinasi (R^2), Uji t dan Uji F, bahwa baik secara parsial maupun secara bersama-sama ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan, motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Banyuasin. Adapun pengaruhnya sebesar 0,605 yang artinya 60,5%, dapat dijelaskan secara bersama-sama oleh variabel Kepemimpinan (X1), Motivasi(X2) dan Budaya Organisasi (X3) sedangkan sisanya 39,5% dijelaskan oleh faktor atau variabel lain yang tidak diteliti.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Rani Mariam (2009) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening”. Penelitian ini dilakukan di PT. Asuransi Jasa Indonesia (persero), responden yang digunakan sebanyak 115 karyawan, menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM).

Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan. Pengaruh dari gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja adalah signifikan dan positif, pengaruh dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja adalah signifikan dan positif; pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai adalah signifikan dan positif; pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai adalah signifikan dan positif; dan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai adalah signifikan dan positif.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di Kantor Sekretariat DPRD Kabupaten Ponorogo, Jalan Aloon-Aloon Timur, 29 Kabupaten Ponorogo, Jawa Timur.

Populasi dan sampel dapat digunakan sebagai sumber data. Bila hasil penelitian akan digeneralisasikan, maka sampel yang digunakan sebagai sumber data harus representatif dapat dilakukan dengan cara mengambil sampel dari populasi secara random sampai jumlah tertentu. (Purwanto, 2010: 241). Berdasarkan pengertian di

atas, maka populasi dalam penelitian ini adalah pegawai di Sekretariat DPRD Kabupaten Ponorogo berjumlah 44 orang Aparatur Sipil Negara.

Penentuan Sampel

Definisi sampel yaitu sebagai berikut: “Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut.” Pengukuran sampel merupakan suatu langkah untuk menentukan besarnya sampel yang diambil dalam melaksanakan suatu penelitian” (Sugiyono, 2014: 116).

Selain itu juga diperhatikan bahwa sampel yang dipilih harus menunjukkan segala karakteristik populasi sehingga tercermin dalam sampel yang dipilih, dengan kata lain sampel harus dapat menggambarkan keadaan populasi yang sebenarnya atau mewakili (representatif). Teknik sampling merupakan teknik pengambilan sampel. Untuk menentukan sampel yang akan digunakan dalam penelitian, terdapat berbagai teknik sampling yang digunakan. Teknik sampling pada dasarnya dikelompokkan menjadi dua yaitu probability sampling dan nonprobability sampling.

Sugiyono (2014:118) definisi probability sampling adalah “teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel”. Selanjutnya menurut Sugiyono (2014:120) definisi nonprobability sampling adalah “teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan peluang/kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel”. Dalam penelitian ini, teknik sampling yang digunakan adalah nonprobability sampling dengan teknik yang diambil yaitu sampling jenuh (sensus).

Teknik sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2014). Maka dari itu, Penulis memilih sampel menggunakan teknik sampling jenuh karena jumlah populasi yang relatif kecil. Sehingga sampel yang digunakan pada penelitian ini berjumlah 44 orang Aparatur Sipil Negara di Sekretariat DPRD Kabupaten Ponorogo.

Sumber Data Dan Jenis Data

Sumber Data

1. Data Primer

Data Primer adalah data yang diperoleh langsung dari responden atau objek yang diteliti atau ada hubungannya dengan objek yang diteliti (Pabundu, 2006). Dalam penelitian ini data primer diperoleh langsung dari sumbernya yaitu melalui kuisisioner yang diajukan kepada responden. Kuisisioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Penyebaran kuisisioner secara langsung dimaksudkan agar tingkat pengembalian kuisisioner tinggi.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang telah lebih dahulu dikumpulkan dan dilaporkan oleh orang atau instansi di luar dari peneliti sendiri, walaupun yang dikumpulkan itu sesungguhnya adalah data yang asli (Pabundu, 2006).

Jenis Data

Jenis data Kuantitatif. Data kuantitatif merupakan data berbentuk angka-angka baik secara langsung dari hasil penelitian maupun hasil pengolahan data kualitatif menjadi data kuantitatif dengan menggunakan skala likert. Dalam penelitian ini

menggunakan data kuantitatif karena penelitian berusaha mendapatkan hasil dari penyebaran kuisioner dan dihitung menggunakan SPSS.

Metode Analisis Data

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih nama yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain (Sugiyono, 2014; 206).

Analisis data dilakukan untuk mengolah data menjadi informasi, data akan menjadi mudah dipahami dan bermanfaat untuk menjawab masalah-masalah yang berkaitan dengan kegiatan penelitian. Data yang akan dianalisis merupakan data hasil pendekatan survei penelitian dari penelitian lapangan dan penelitian kepustakaan, kemudian dilakukan analisa untuk menarik kesimpulan.

Analisis Deskriptif

Menurut Supardi (2005) metode deskriptif yaitu analisis data yang lebih banyak hendak menggambarkan fakta sebagaimana adanya. Teknik deskripsi ini dilakukan dengan cara memberi gambaran, penjelasan, penggolongan data, dengan atau memilah-milah data kemudian dibandingkan dengan teori yang digunakan untuk memecahkan masalah, yang kemudian ditarik kesimpulan.

1. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dilakukan untuk memenuhi syarat analisis regresi linier, yaitu penaksiran tidak bias dan terbaik atau sering disingkat BLUE (*Best Linier Unbias Estimate*). Ada beberapa asumsi yang harus terpenuhi agar kesimpulan dari hasil pengujian tidak bias, diantaranya adalah uji normalitas, uji multikolinieritas (untuk regresi linier berganda) dan uji heteroskedastisitas.

2. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah distribusi variable terikat untuk setiap nilai variabel bebas tertentu berdistribusi normal atau tidak. Dalam model regresi linier, asumsi ini ditunjukkan oleh nilai error yang berdistribusikan normal. Model regresi yang baik adalah model regresi yang memiliki distribusi normal atau mendekati normal, sehingga layak dilakukan pengujian secara statistik. Pengujian normalitas data menggunakan *Test of Normality Kolmogoriv Smirnov* dalam SPSS. Menurut Singgih Santoso (2011: 393), dasar pengambilan keputusan bisa dilakukan berdasarkan probabilitas (Asymtotic Significant), yaitu:

a. Jika Probabilitas > 0.05 maka distribusi dari populasi adalah normal.

b. Jika Probabilitas < 0.05 maka populasi tidak berdistribusi secara normal.

Pengujian secara visual dapat juga dilakukan dengan metode metode grafik normal probability plots dalam program SPSS dasar pengambilan keputusan

c. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka dapat disimpulkan bahwa regresi memenuhi asumsi normalitas.

d. Jika data menyebar jauh dari garis dan tidak mengikuti arah garis garis diagonal, maka dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

3. Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas merupakan suatu situasi dimana beberapa atau semua variabel independen saling berkorelasi tinggi. Jika terdapat korelasi yang sempurna diantara sesama variabel independen ini sama dengan satu, maka konsekuensinya adalah:

- a. Koefisien-koefisien regresi menjadi tidak stabil
- b. Nilai standar error setiap koefisiensi regresi menjadi tidak terhingga

Dengan demikian berarti semakin besar korelasi diantara sesama variabel independen, maka koefisien-koefisien regresi semakin besar kesalahannya, dari standar errornya yang semakin besar pula. Cara yang digunakan untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinieritas adalah dengan menggunakan Variance Inflation

Factor (VIF), dengan rumus:
$$VIF = \frac{1}{1-R_i^2}$$

R_i^2 adalah koefisien determinasi yang diperoleh dengan meregresikan salah satu variabel bebas X_1 terhadap variabel bebas lainnya. Jika nilai VIF kurang atau sama dengan 10 maka diantara variabel independen tidak terdapat multikolinieritas.

4. Uji Heteroskedastisitas

Situasi heteroskedastisitas akan menyebabkan penaksiran koefisienkoefisien regresi menjadi tidak efisien dan hasil taksiran dapat menjadi kurang atau melebihi dari yang semestinya. Dengan demikian, agar koefisien-koefisien regresi tidak menyesatkan, maka situasi heteroskedastisitas tersebut dihilangkan dari model regresi. Adapun untuk mendeteksi adanya heteroskedastisitas yaitu dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot (Singgih Santoso, 2011: 210).

Analisis Regresi Linier Berganda

Menurut Sugiyono (2011: 277) mendefinisikan analisis regresi linier berganda adalah sebagai berikut: “Analisis yang digunakan peneliti, bila bermaksud meramalkan bagaimana keadaan (naik turunnya) variabel dependen (kriterium), bila dua atau lebih variabel independen sebagai faktor prediktor dimanipulasi (dinaik turunkan nilainya)”.

Model persamaan regresi linier berganda yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 3 persamaan, yaitu:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3M \dots\dots\dots (1)$$

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_4X_1M \dots\dots\dots (2)$$

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_5X_2M \dots\dots\dots (3)$$

Dimana:

Y = Kinerja Pegawai

X_1 = Motivasi Kerja

X_2 = Budaya Organisasi

M = Kepemimpinan

X_1M = Kepemimpinan memoderasi Motivasi Kerja

X_2M = Kepemimpinan memoderasi Budaya Organisasi

a = Konstanta, dan $b_1 \dots b_5$ = Koefisien Regresi

Berdasarkan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, untuk melakukan uji hipotesis menggunakan uji parsial (Uji t) dengan persamaan $hitung = \frac{b}{sb}$, dimana b adalah koefisien regresi, dan S_b adalah standart error dari variabel independen. Kriteria penerimaan dan penolakan hipotesis penelitian adalah:

- Jika nilai t hitung $>$ t tabel atau nilai sig. $<$ 0,05 maka hipotesis penelitian diterima, artinya terdapat pengaruh signifikan dari variabel independent (bebas) terhadap variabel dependen (terikat).
- Jika nilai t hitung $<$ t tabel atau nilai sig. $>$ 0,05 maka hipotesis penelitian ditolak, artinya tidak terdapat pengaruh signifikan dari variabel independent (bebas) terhadap variabel dependen (terikat).

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini dilakukan di Kantor Sekretariat DPRD Kabupaten Ponorogo, Jalan Aloon-Aloon Timur, 29 Kabupaten Ponorogo, Jawa Timur, dengan jumlah populasi dalam penelitian ini adalah pegawai di Sekretariat DPRD Kabupaten Ponorogo berjumlah 44 orang Aparatur Sipil Negara.

UJI INSTRUMEN DAN DATA PENELITIAN

Uji Validitas

Teknik yang digunakan untuk uji validitas adalah korelasi *Pearson Product Moment* dengan menggunakan tingkat signifikan 5%. Instrumen penelitian memenuhi syarat sahih atau valid jika nilai r hitung $>$ r tabel. Hasil uji validitas dapat digambarkan pada Tabel 1 di bawah ini:

TABEL 1. UJI VALIDITAS INSTRUMEN PENELITIAN

Variabel	Item Pernyataan	Nilai r hitung	Nilai r tabel	Keterangan Uji Validitas
Motivasi Kerja (X_1)	x1.1	0,828	0,288	Valid
	x1.2	0,872	0,288	Valid
	x1.3	0,776	0,288	Valid
	x1.4	0,551	0,288	Valid
	x1.5	0,813	0,288	Valid
Budaya Organisasi (X_2)	x2.1	0,742	0,288	Valid
	x2.2	0,772	0,288	Valid
	x2.3	0,685	0,288	Valid
	x2.4	0,819	0,288	Valid
	x2.5	0,795	0,288	Valid
	x2.6	0,679	0,288	Valid
	x2.7	0,756	0,288	Valid
	x2.8	0,748	0,288	Valid
Kepemimpinan (M)	m1	0,774	0,288	Valid
	m2	0,757	0,288	Valid
	m3	0,804	0,288	Valid
	m4	0,858	0,288	Valid
	m5	0,852	0,288	Valid
	m6	0,792	0,288	Valid
	m7	0,823	0,288	Valid
	m8	0,766	0,288	Valid
	m9	0,835	0,288	Valid
	m10	0,878	0,288	Valid

Variabel	Item Pernyataan	Nilai r hitung	Nilai r tabel	Keterangan Uji Validitas
Kinerja Pegawai (Y)	y1	0,799	0,288	Valid
	y2	0,659	0,288	Valid
	y3	0,707	0,288	Valid
	y4	0,726	0,288	Valid
	y5	0,567	0,288	Valid
	y6	0,743	0,288	Valid
	y7	0,830	0,288	Valid
	y8	0,797	0,288	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2019

Berdasarkan Tabel 1 di atas menunjukkan besarnya nilai koefisien korelasi dari seluruh butir pernyataan memiliki nilai korelasi atau r hitung $>$ r tabel (0,288), artinya dapat disimpulkan bahwa masing-masing butir pernyataan dinyatakan valid, dengan demikian kuesioner dan data penelitian yang diperoleh dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Uji Reliabilitas

Teknik yang digunakan untuk menilai reliabilitas adalah *Cronbach's Alpha*. Suatu instrument penelitian dapat dikatakan reliabel (andal), jika alpha lebih dari 0,600. Hasil pengujian reliabilitas dapat ditunjukkan pada tabel berikut:

TABEL 2. HASIL UJI RELIABILITAS INSTRUMEN PENELITIAN

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Nilai Kritis	Keterangan Uji Reliabilitas
Motivasi Kerja (X ₁)	0,800	0,600	Reliabel
Budaya Organisasi (X ₂)	0,780	0,600	Reliabel
Kepemimpinan (M)	0,783	0,600	Reliabel
Kinerja (Y)	0,777	0,600	Reliabel

Sumber : Data primer diolah, 2019

Berdasarkan ringkasan hasil uji reliabilitas seperti yang terangkum dalam tabel 2 di atas, dapat diketahui bahwa nilai koefisien *Cronbach's Alpha* pada seluruh variabel lebih besar dari 0,600, maka dapat dinyatakan bahwa semua butir pernyataan dalam instrumen penelitian adalah handal, sehingga butir-butir pernyataan dalam variabel penelitian dapat digunakan untuk analisis tahap selanjutnya.

Deskripsi Karakteristik Responden

Karakteristik responden berdasarkan masa kerja dapat ditunjukkan pada tabel di bawah ini:

TABEL 3. MASA KERJA RESPONDEN

Masa Kerja	Jumlah (Pegawai)	Persentase
< 5 tahun	2	4,55 %
5 - 10 tahun	15	34,09 %
11 - 15 tahun	15	34,09 %
> 15 tahun	12	27,27 %
Total	44	100 %

Sumber : Data Primer Diolah, 2019

Tabel 3 tersebut di atas menggambarkan karakteristik responden berdasarkan masa kerja, mayoritas masa kerja dari 44 orang responden adalah antara 5 - 10 tahun dan antara 11 – 15 tahun masing – masing sebanyak 15 pegawai atau masing-masing 34,09%, kemudian kurang dari 5 tahun sebanyak 2 pegawai atau 4,55%, dan lebih dari 15 tahun sebanyak 12 pegawai atau 27,27%. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas pegawai telah bekerja antara 5 – 15 tahun. Pegawai yang telah lama bekerja tersebut cenderung memiliki pengalaman yang lebih besar dalam memecahkan berbagai persoalan yang ada di lingkungan kerja.

Deskripsi Penilaian Responden terhadap Variabel Penelitian

Sebelum data dalam penelitian diolah lebih lanjut, akan diuraikan terlebih dahulu mengenai penilaian persepsi karyawan terhadap setiap variabel yang akan dianalisis. Terdapat 4 variabel dalam penelitian, keempat variabel tersebut adalah Motivasi Kerja (X_1), Budaya Organisasi (X_2), Kepemimpinan (M), dan Kinerja Pegawai (Y).

Hasil perhitungan terhadap jawaban responden atas variabel-variabel tersebut dapat dijelaskan dengan menggunakan tabel, skor rata-rata minimum adalah 1 yang menunjukkan persepsi yang sangat rendah dan maksimum skor rata-rata adalah 5 yang menunjukkan persepsi yang sangat tinggi, maka untuk interval nilai rata-rata skor pada setiap kategori ditentukan dengan perhitungan sebagai berikut dan diperoleh atasan persepsi adalah sebagai berikut:

1,00 – 1,75	=	Penilaian Sangat Rendah
1,80 – 2,55	=	Penilaian Rendah
2,60 – 3,35	=	Penilaian Sedang
3,40 – 4,15	=	Penilaian Tinggi
4,20 – 5,00	=	Penilaian Sangat Tinggi

Gambaran persepsi responden terhadap setiap variabel berdasarkan indikator-indikatornya dapat dijelaskan dengan nilai rata-rata skor seperti tersebut diatas.

Variabel Motivasi Kerja (X_1)

Berdasarkan hasil pengumpulan data penelitian, untuk nilai rata-rata indikator motivasi kerja adalah sebagai berikut:

TABEL 4. NILAI RATA-RATA INDIKATOR VARIABEL MOTIVASI KERJA

Indikator Motivasi Kerja (X_1)	Mean	Kategori
Kemauan melakukan sesuatu karena terpengaruh dari luar (orang lain atau lingkungan)	4,27	Sangat Tinggi
Meningkatkan keahlian atau ketrampilan dalam bidang tertentu	4,14	Tinggi
Bertanggung jawab terhadap tugas	4,43	Sangat Tinggi
Melaksanakan kewajiban dengan baik	4,14	Tinggi
Memiliki tujuan yang akan dicapai	4,34	Sangat Tinggi

Berdasarkan tabel 4 tersebut di atas, rata-rata penilaian responden terhadap indikator variabel Motivasi Kerja (X_1) berada diantara 3,40 – 4,15 atau bahkan diantara 4,20 – 5,00 sehingga termasuk dalam penilaian tinggi dan penilaian sangat tinggi. Hal ini memberikan gambaran bahwa dari sebanyak 44 pegawai di Sekretariat DPRD Kabupaten Ponorogo memiliki motivasi kerja yang baik dan bahkan sangat baik.

Variabel Budaya Organisasi (X_2)

Berdasarkan hasil pengumpulan data penelitian, untuk nilai rata-rata indikator budaya organisasi adalah sebagai berikut:

TABEL 5. NILAI RATA-RATA INDIKATOR VARIABEL BUDAYA ORGANISASI (X_2)

Indikator Budaya Organisasi (X_2)	Mean	Kategori
Bekerja melampaui batas	4,57	Sangat Tinggi
Membanggakan instansi kepada orang lain	4,11	Tinggi
Menerima semua tugas	4,36	Sangat Tinggi
Kesamaan nilai	4,34	Sangat Tinggi
Bangga menjadi bagian organisasi	4,36	Sangat Tinggi
Instansi memberikan inspirasi	4,39	Sangat Tinggi
Gembira memilih bekerja di instansi ini	4,23	Sangat Tinggi
Peduli terhadap nasib instansi	4,34	Sangat Tinggi

Berdasarkan tabel 5 tersebut di atas, rata-rata penilaian responden terhadap indikator variabel Budaya Organisasi (X_2) mayoritas berada diantara 4,20 – 5,00 sehingga termasuk dalam penilaian sangat tinggi. Hal ini memberikan gambaran bahwa

lingkungan kerja di Sekretariat DPRD Kabupaten Ponorogo memiliki budaya organisasi yang sangat baik.

Variabel Kepemimpinan (M)

Berdasarkan hasil pengumpulan data penelitian, untuk nilai rata-rata indikator kepemimpinan adalah sebagai berikut:

TABEL 6. NILAI RATA-RATA INDIKATOR VARIABEL KEPEMIMPINAN (M)

Indikator Kepemimpinan (M)	Mean	Kategori
Berkonsultasi terhadap anak buah	4,39	Sangat Tinggi
Bergaul secara informal	4,11	Tinggi
Membantu anak buah	4,34	Sangat Tinggi
Memuji dan menghargai	4,43	Sangat Tinggi
Tidak mentolerir campur tangan	4,32	Sangat Tinggi
Menuntut anak buah	4,36	Sangat Tinggi
Menyukai prosedur yang rinci	4,30	Sangat Tinggi
Mengharapkan anak buah mematuhi peraturan	4,16	Tinggi
Memprioritaskan tugas	4,36	Sangat Tinggi
Pekerjaan selesai tepat waktu	4,34	Sangat Tinggi

Berdasarkan tabel 6 tersebut di atas, rata-rata penilaian responden terhadap indikator variabel Kepemimpinan (M) mayoritas berada diantara 4,20 – 5,00 sehingga termasuk dalam penilaian sangat tinggi. Hal ini memberikan gambaran bahwa lingkungan kerja di Sekretariat DPRD Kabupaten Ponorogo memiliki kepemimpinan yang sangat baik.

Variabel Kinerja (Y)

Berdasarkan hasil pengumpulan data penelitian, untuk nilai rata-rata indikator kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

TABEL 7. NILAI RATA-RATA INDIKATOR VARIABEL KINERJA PEGAWAI (Y)

Indikator Kinerja Pegawai (Y)	Mean	Kategori
Tujuan dan kemampuan	4,07	Tinggi
Teladan pemimpin	3,98	Tinggi
Balas jasa	4,07	Tinggi
Keadilan	4,20	Sangat Tinggi
Waskat	4,02	Tinggi
Sanksi	3,98	Tinggi
Ketegasan	4,25	Sangat Tinggi
Hubungan manusia	4,18	Tinggi

Berdasarkan tabel 7 tersebut di atas, rata-rata penilaian responden terhadap indikator variabel Kinerja Pegawai (Y) mayoritas berada diantara 3,40 – 4,15 sehingga termasuk dalam penilaian tinggi. Hal ini memberikan gambaran bahwa pegawai yang bekerja di Sekretariat DPRD Kabupaten Ponorogo memiliki Kinerja yang baik.

Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik yang harus terpenuhi agar kesimpulan dari hasil pengujian tidak bias, yaitu adalah Uji Normalitas, Uji Multikolinieritas, dan Uji Heteroskedastisitas.

1. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah nilai residual hasil estimasi berdistribusi normal atau tidak. Dalam uji kenormalan data, menggunakan statistik nonparametrik yaitu uji *One-Sample Kolmogorov-Smirnov* tes dinyatakan berdistribusi normal jika nilai *p-value* lebih besar dari 5% atau 0,05. Hasil pengolahan data adalah sebagai berikut:

TABEL 8. UJI NORMALITAS

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Unstandardized Residual
N		44
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.17317515
Most Extreme Differences	Absolute	.073
	Positive	.073
	Negative	-.069
Test Statistic		.073
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

Hasil uji normalitas pada tabel 8 diketahui bahwa nilai *p-value* lebih dari 0,05 atau $0,200 > 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa semua data pada variabel penelitian ini berdistribusi normal.

2. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas digunakan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan yang mendekati sempurna antara beberapa atau semua variabel bebas (independent). Dengan melihat pada nilai *Variance Inflation Factor* (VIF), jika nilai VIF lebih besar dari 10 maka dianggap ada multikolinieritas dengan variabel bebas lainnya dan sebaliknya jika nilai VIF di bawah 10 maka dianggap tidak terdapat multikolinieritas. Hasil pengolahan data penelitian untuk uji multikolinieritas adalah sebagai berikut:

TABEL 9. UJI MULTIKOLONEARITAS

		Coefficients ^a						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
Model		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	5.989	4.450		1.346	.186		
	MOTIVASI	.362	.156	.284	2.323	.025	.872	1.147
	BUDAYA ORGANISASI	.320	.114	.362	2.809	.008	.789	1.268
	KEPEMIMPINAN	.184	.077	.292	2.381	.022	.867	1.154

a. Dependent Variable: KINERJA PEGAWAI

Berdasarkan hasil uji multikolinieritas pada tabel 9, diketahui bahwa semua variabel bebas (independent) memiliki nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) lebih kecil dari 10, yaitu nilai VIF variabel Motivasi sebesar 1,147, nilai VIF variabel Budaya Organisasi sebesar 1,268, dan nilai VIF variabel Kepemimpinan sebesar 1,154. Berdasarkan hasil nilai VIF tersebut maka dapat disimpulkan bahwa semua variabel bebas (independent) pada penelitian ini tidak terjadi multikolinier.

3. Uji Heteroskedastisitas

Untuk menguji heteroskedastisitas digunakan uji koefisien *gletjser* antara skor setiap variabel bebas dengan nilai *absolut residual*. Keputusannya adalah apabila *p-value* yang diperoleh lebih besar dari 5%, maka dinyatakan tidak ada gejala heteroskedastisitas dalam data dan sebaliknya jika *p-value* yang diperoleh lebih kecil dari 5%, maka dinyatakan terdapat gejala heteroskedastisitas dalam data. Hasil pengolahan data untuk uji heteroskedastisitas adalah sebagai berikut:

TABEL 10. UJI HETEROSKEDASTISITAS

Model		Coefficients ^a			t	Sig.
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.905	2.708		.703	.486
	MOTIVASI	-.068	.095	-.119	-.711	.481
	BUDAYA ORGANISASI	.003	.069	.009	.049	.961
	KEPEMIMPINAN	.026	.047	.092	.547	.587

a. Dependent Variable: ABSRes

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel 10, diketahui nilai *p-value* untuk variabel Motivasi sebesar 0,481, variabel semua variabel Budaya Organisasi sebesar 0,961, dan variabel Kepemimpinan sebesar 0,587. Keseluruhan variabel tersebut memiliki nilai *p-value* lebih besar dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel penelitian tidak terdapat heteroskedastisitas.

Analisis Regresi Berganda dan Uji Hipotesis

Analisis hasil penelitian Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap inerja Pegawai di Sekretariat DPRD Kabupaten Ponorogo dengan Kepemimpinan sebagai Variabel Moderasi, menggunakan tiga model persamaan regresi linier berganda. Berdasarkan model persamaan tersebut maka dilakukan pengujian hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Adapaun model persamaan regresi liner berganda dan hasil pengujian hipotesis adalah sebagai berikut:

1. Model Persamaan Regresi Linier Berganda 1

Model persamaan regresi linier berganda 1 yang diajukan adalah:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3M$$

Dimana:

Y = Kinerja Pegawai

X₁ = Motivasi Kerja

X₂ = Budaya Organisasi

M = Kepemimpinan

a = Konstanta, dan b₁ ... b₃ = Koefisien Regresi

Hasil pengolahan data penelitian untuk membentuk model satu dapat dilihat pada tabel berikut:

TABEL 11. HASIL PENGOLAHAN DATA UNTUK MODEL PERSAMAAN 1

		Coefficients ^a				
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.989	4.450		1.346	.186
	MOTIVASI	.362	.156	.284	2.323	.025
	BUDAYA ORGANISASI	.320	.114	.362	2.809	.008
	KEPEMIMPINAN	.184	.077	.292	2.381	.022

a. Dependent Variable: KINERJA

Berdasarkan tabel 11 tersebut di atas, maka dapat dibuat model persamaan regresi linier berganda, yaitu dengan persamaan:

$$Y = 5,989 + 0,362X_1 + 0,320X_2 + 0,184M$$

Untuk melakukan uji hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dengan tahapan sebagai berikut:

a. Merumuskan Hipotesis:

Ho : b₁ = 0 ; b₂ = 0 ; b₃ = 0, maka dapat dikatakan bahwa tidak ada pengaruh antara variabel Motivasi, Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan secara parsial terhadap variabel Kinerja Pegawai.

Ha : b₁ ≠ 0 ; b₂ ≠ 0 ; b₃ ≠ 0, maka dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh antara variabel Motivasi, Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan secara parsial terhadap variabel Kinerja Pegawai.

b. Menghitung nilai T hitung berdasarkan nilai koefisien regresi dan standart errornya, yaitu dengan rumus: $T_{hit} = \frac{b}{sb}$ dan selanjutnya dari nilai T hitung tersebut dapat dicari *p-value*.

c. Keputusan pengujian:

Jika $p - value < 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima

Jika $p - value > 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel 12, hasil pengujian hipotesis adalah sebagai berikut:

a. Variabel Motivasi mempunyai nilai $p - value$ 0,025. Nilai $p - value$ tersebut lebih kecil dari 0,05, maka dapat dinyatakan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel Motivasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Pegawai di Sekretariat DPRD Kabupaten Ponorogo atau **Hipotesis Penelitian Pertama Diterima**.

b. Variabel Budaya Organisasi mempunyai nilai $p - value$ 0,008. Nilai $p - value$ tersebut lebih kecil dari 0,05, maka dapat dinyatakan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel Budaya Organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Pegawai di Sekretariat DPRD Kabupaten Ponorogo atau **Hipotesis Penelitian Kedua Diterima**.

2. Model Persamaan Regresi Linier Berganda 2

Model persamaan regresi linier berganda 2 yang diajukan dalam penelitian ini digunakan untuk menguji kuat tidaknya pengaruh variabel moderasi, yaitu variable Kepemimpinan. Adapun model persamaan yang diajukan adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_4X_1M$$

Dimana:

Y = Kinerja Pegawai

X_1 = Motivasi Kerja

X_2 = Budaya Organisasi

$X_1.M$ = Kepemimpinan memoderasi Motivasi Kerja

a = Konstanta, dan b_1, b_2, b_4 = Koefisien Regresi

Hasil pengolahan data penelitian untuk membentuk model satu dapat dilihat pada tabel berikut:

TABEL 12. HASIL PENGOLAHAN DATA UNTUK MODEL PERSAMAAN 2

		Coefficients ^a				
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	13.595	4.336		3.135	.003
	MOTIVASI	.003	.235	.002	.013	.990
	BUDAYA ORGANISASI	.325	.115	.368	2.833	.007
	X1.M	.008	.004	.431	2.218	.032

a. Dependent Variable: KINERJA

Berdasarkan tabel 12 tersebut di atas, maka dapat dibuat model persamaan regresi linier berganda, yaitu dengan persamaan:

$$Y = 13,595 + 0,003X_1 + 0,325X_2 + 0,008X_1.M$$

Untuk melakukan uji hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dengan tahapan sebagai berikut:

a. Merumuskan Hipotesis:

Ho : $b_4 = 0$, maka dapat dikatakan bahwa variabel Kepemimpinan tidak menguatkan atau tidak memoderasi pengaruh dari variabel Motivasi terhadap variabel kinerja Pegawai.

Ha : $b_4 \neq 0$, maka dapat dikatakan bahwa variabel Kepemimpinan menguatkan atau memoderasi pengaruh dari variabel Motivasi terhadap variabel kinerja Pegawai.

b. Menghitung nilai T hitung berdasarkan nilai koefisien regresi dan standart errornya, yaitu dengan rumus: $t_{hit} = \frac{b}{s_b}$ dan selanjutnya dari nilai t hitung tersebut dapat dicari *p-value*.

c. Keputusan pengujian:

Jika *p-value* < 0,05 maka Ho ditolak dan Ha diterima

Jika *p-value* > 0,05 maka Ho diterima dan Ha ditolak

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel 13, diketahui bahwa variabel Motivasi dikalikan dengan variable Kepemimpinan (X1.M) mempunyai nilai *p-value* 0,032. Nilai *p-value* tersebut lebih kecil dari 0,05, maka dapat dinyatakan bahwa Ho ditolak dan Ha diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variable Kepemimpinan secara signifikan menguatkan atau memoderasi pengaruh dari variable Motivasi terhadap variabel kinerja Pegawai di Sekretariat DPRD Kabupaten Ponorogo atau **Hipotesis Penelitian Ketiga Diterima**.

3. Model Persamaan Regresi Linier Berganda 3

Model persamaan regresi linier berganda 3 yang diajukan dalam penelitian ini digunakan untuk menguji kuat tidaknya pengaruh variabel moderasi, yaitu variable Kepemimpinan. Adapun model persamaan yang diajukan adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_5X_2M$$

Dimana:

Y = Kinerja Pegawai

X₁ = Motivasi Kerja

X₂ = Budaya Organisasi

X₂.M = Kepemimpinan memoderasi Budaya Organisasi

a = Konstanta, dan b₁, b₂, b₅ = Koefisien Regresi

Hasil pengolahan data penelitian untuk membentuk model satu dapat dilihat pada tabel berikut:

TABEL 13. HASIL PENGOLAHAN DATA UNTUK MODEL PERSAMAAN 3

		Coefficients ^a				
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	13.686	4.325		3.164	.003
	MOTIVASI	.370	.157	.291	2.364	.023
	BUDAYA ORGANISASI	.099	.173	.112	.574	.569
	X2.M	.005	.002	.439	2.278	.028

a. Dependent Variable: KINERJA

Berdasarkan tabel 13 tersebut di atas, maka dapat dibuat model persamaan regresi linier berganda, yaitu dengan persamaan:

$$Y = 13,686 + 0,370X_1 + 0,099X_2 + 0,005X_2.M$$

Untuk melakukan uji hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dengan tahapan sebagai berikut:

a. Merumuskan Hipotesis:

Ho : $b_5 = 0$, maka dapat dikatakan bahwa variabel Kepemimpinan tidak menguatkan atau tidak memoderasi pengaruh dari variabel Budaya Organisasi terhadap variabel Kedisiplinan Pegawai.

Ha : $b_5 \neq 0$, maka dapat dikatakan bahwa variabel Kepemimpinan menguatkan atau memoderasi pengaruh dari variabel Budaya Organisasi terhadap variabel Kinerja Pegawai.

b. Menghitung nilai t hitung berdasarkan nilai koefisien regresi dan standart errornya, yaitu dengan rumus: $t_{hit} = \frac{b}{sb}$ dan selanjutnya dari nilai t hitung tersebut dapat dicari *p-value*.

c. Keputusan pengujian:

Jika *p-value* < 0,05 maka Ho ditolak dan Ha diterima

Jika *p-value* > 0,05 maka Ho diterima dan Ha ditolak

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel 13, diketahui bahwa variabel Budaya Organisasi dikalikan dengan variabel Kepemimpinan (X2.M) mempunyai nilai *p-value* 0,028. Nilai *p-value* tersebut lebih kecil dari 0,05, maka dapat dinyatakan bahwa Ho ditolak dan Ha diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel Kepemimpinan secara signifikan menguatkan atau memoderasi pengaruh dari variabel Budaya Organisasi terhadap variabel Kinerja Pegawai di Sekretariat DPRD Kabupaten Ponorogo atau **Hipotesis Penelitian Keempat Diterima**.

PEMBAHASAN

Hasil pengujian hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa variabel Motivasi Kerja (X₁), variabel Budaya Organisasi (X₂), dan variabel Kepemimpinan (M) secara parsial mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Pegawai (Y). Selain itu, variabel Kepemimpinan (M) secara signifikan menguatkan atau memoderasi pengaruh Motivasi Kerja (X₁) terhadap variabel Kinerja Pegawai (Y), dan juga variabel Kepemimpinan (M) secara signifikan menguatkan atau memoderasi pengaruh Budaya Organisasi (X₂) terhadap variabel Kinerja Pegawai (Y). Berdasarkan hasil pengujian hipotesis tersebut, selanjutnya akan dibahas satu persatu keterkaitan antara variabel tersebut.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis secara parsial dan hasil nilai koefisien regresi (b), disimpulkan bahwa variabel Motivasi Kerja mempunyai pengaruh positif terhadap variabel Kinerja Pegawai. Pengaruh positif (dilihat dari nilai koefisien regresi sebesar 0,362) tersebut memberikan gambaran bahwa dengan semakin meningkatnya motivasi kerja pegawai maka akan meningkatkan Kinerja kerja para pegawai di Sekretariat DPRD Kabupaten Ponorogo. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Pratama dan Nurbudiawati (2016) di Kabupaten Garut, memberikan kesimpulan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja, Kinerja baik dapat dilakukan dengan jalan meningkatkan motivasi kerja para pegawai.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian hipotesis secara parsial dan berdasarkan nilai koefisien regresi (b), dapat dibuat kesimpulan bahwa variabel Budaya Organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap variabel Kinerja Pegawai. Pengaruh positif (dilihat dari nilai koefisien regresi sebesar 0,320) tersebut memberikan gambaran bahwa dengan semakin meningkatnya budaya kerja para pegawai maka akan meningkatkan kinerja para pegawai di Sekretariat DPRD Kabupaten Ponorogo. Hasil penelitian ini sesuai dan mendukung hasil penelitian Sofyan, dkk (2019) yang dilaksanakan di Kecamatan Kulo Kabupaten Sidenreng Rappang. Hasil penelitian tersebut memberikan kesimpulan bahwa budaya kerja organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis secara parsial dan hasil nilai koefisien regresi (b), disimpulkan bahwa variabel Kepemimpinan mempunyai pengaruh positif terhadap variabel Kinerja Pegawai. Pengaruh positif (dilihat dari nilai koefisien regresi sebesar 0,184) tersebut memberikan gambaran bahwa dengan semakin meningkatnya peran kepemimpinan maka akan meningkatkan Kinerja para pegawai di Sekretariat DPRD Kabupaten Ponorogo. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Liyas (2017) di Bank Syariah Mandiri, memberikan kesimpulan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan kenaikan peran kepemimpinan akan meningkatkan kinerja karyawan.

Kepemimpinan menguatkan pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi terhadap kinerja Pegawai

Berdasarkan hipotesis penelitian dan hasil pengujian hipotesis, diketahui bahwa variabel Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan dalam menguatkan pengaruh variabel Motivasi Kerja terhadap variabel kinerja Pegawai. Dengan kata lain, peran kepemimpinan secara signifikan dapat menjadi variabel moderasi yang menguatkan pengaruh dari variabel motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan nilai koefisiennya, yaitu sebesar 0,008, maka dapat disimpulkan bahwa peran kepemimpinan mampu menguatkan pengaruh secara positif dari motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Sekretariat DPRD Kabupaten Ponorogo. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang telah dilaksanakan Susilowati (2016), yang berlokasi di Kabupaten Pati. Penelitian tersebut menyimpulkan bahwa pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru dimoderasi kepemimpinan transformasional pada Madrasah Aliyah di Kecamatan Winong Kabupaten Pati.

Disamping memoderasi variabel Motivasi Kerja, hasil pengujian hipotesis telah membuktikan bahwa variabel Kepemimpinan juga secara signifikan memoderasi atau menguatkan pengaruh dari variabel Budaya Organisasi terhadap variabel kinerja Pegawai di Sekretariat DPRD Kabupaten Ponorogo. Sedangkan berdasarkan nilai koefisien regresi dari variabel Kepemimpinan memoderasi variabel Budaya Organisasi ($X_2.M$) yaitu sebesar 0,005 memberikan gambaran bahwa peran kepemimpinan secara positif menguatkan pengaruh dari budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Hal ini juga dapat diartikan, jika peran kepemimpinan yang semakin meningkat akan menguatkan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Sekretariat DPRD Kabupaten Ponorogo

IMPLIKASI DAN KEBIJAKAN

Hasil penelitian diatas kemudian dapat dikembangkan menjadi sebuah strategi yang dapat meningkatkan kinerja pegawai di Lingkungan Sekretariat DPRD Kabupaten Ponorogo agar dapat terus berkembang dengan baik. Secara ringkas ada beberapa implikasi yang dapat diterapkan di Sekretariat DPRD Kabupaten Ponorogo, agar dapat semakin meningkatkan kinerja pegawai, antara lain : pertama, motivasi kerja, karena disini motivasi kerja adalah sebuah bentuk dorongan positif yang ditujukan kepada pegawai agar mereka terdorong dan memiliki semangat lagi dalam menjalankan pekerjaan. Hal ini sangat berkaitan dengan kinerja pegawai dan hasil pekerjaan mereka. Bila seorang pegawai memiliki motivasi kerja yang cukup kuat untuk terus melakukan pekerjaan di kantor dengan baik, maka hasil yang diperoleh juga akan baik. Yang kedua adalah Budaya Organisasi, dimana hal ini sangatlah penting keberadaannya, untuk itu agar kinerja pegawai dapat terus meningkat maka perlu penanaman dalam diri masing-masing individu agar mereka paham mengenai makna sebenarnya berkaitan dengan budaya organisasi, terutama disini adalah budaya adaptasi yaitu pemahaman misi dan tujuan yang jelas. Yang ketiga, kepemimpinan, disini kepemimpinan harus dapat memahami dan menangani situasi anggota dan dapat memotivasi atau mendorong anggotanya untuk bekerja lebih keras. Faktor pemimpin disini harus dapat mengatasi gesekan-gesekan dan dapat memberikan kesempatan kepada semua anggotanya untuk mengemukakan pendapatnya tentang kondisi-kondisi penting yang dibutuhkan dan berbagai sumber daya yang tersedia. Hal-hal tersebut di atas akan memberikan dampak positif pada kinerja pegawai di lingkungan Sekretariat DPRD Kabupaten Ponorogo.

Oleh karena itu semua implikasi dari berbagai hal tersebut perlu dituangkan dalam sebuah kebijakan yang mengikat dan harus dianut oleh semua pegawai di Sekretariat DPRD Kabupaten Ponorogo. Kebijakan-kebijakan dapat dituangkan dalam sebuah Standar Operasional Prosedur (SOP) di bidang :

1. Administrasi kesekretariatan DPRD
2. Administrasi keuangan DPRD
3. Penyediaan dan fasilitasi rapat-rapat DPRD
4. Penyediaan dan pengkoordinasian tenaga ahli DPRD

Hal tersebut dimaksudkan agar tujuan organisasi tetap terjaga sesuai dengan tugas pokok dan fungsi Sekretariat DPRD Kabupaten Ponorogo dalam memberikan pelayanan prima serta meningkatnya kualitas pelayanan teknis kepada Pimpinan dan Anggota DPRD Kabupaten Ponorogo dan juga sesuai dengan Misi Sekretariat DPRD Kabupaten Ponorogo yaitu terbentuknya budaya keteladanan pemimpin yang efektif, guna mengembangkan manajemen pemerintahan daerah yang amanah, tanggap dan berkemampuan andal memecahkan masalah rakyat.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dan analisis data yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Motivasi kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat DPRD Kabupaten Ponorogo. Pengaruh positif tersebut menunjukkan dengan semakin meningkatnya motivasi kerja maka akan semakin meningkatkan kinerja pegawai.
2. Budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat DPRD Kabupaten Ponorogo. Pengaruh positif tersebut

- menunjukkan dengan semakin baiknya budaya organisasi maka akan semakin meningkatkan kinerja pegawai.
3. Kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat DPRD Kabupaten Ponorogo. Pengaruh positif tersebut menunjukkan dengan semakin baiknya peran kepemimpinan maka akan semakin meningkatkan kinerja pegawai.
 4. Kepemimpinan secara signifikan mampu menguatkan pengaruh positif dari motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Sekretariat DPRD Kabupaten Ponorogo. Dengan kata lain, peran kepemimpinan mampu memoderasi pengaruh dari motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.
 5. Kepemimpinan secara signifikan mampu menguatkan pengaruh positif dari budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Sekretariat DPRD Kabupaten Ponorogo. Dengan kata lain, peran kepemimpinan mampu memoderasi pengaruh dari budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Anwar Prabu Mangkunegara. 2005. Manajemen SDM Perusahaan. Bandung : PT.Remaja Rosdakarya.
- Binawan Nur Tampubolon. 2007. Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan dan Faktor Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Organisasi yang telah Menerapkan SNI 19-9001-2001. Jurnal Standarisasi (Online) Vol.9 No.3 (<http://www.bsn.or.id/files@litbang/formulir>, diakses 28 Juni 2019)
- Dewi Priyatno. 2010. Paham Analisa Statistik Data Dengan SPSS. Yogyakarta : Mediakom
- Eva Kris Diana Devi. 2009. Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Outsourcing Pt Semeru Karya Buana Semarang)
- Fuad, Mas'ud, 2004, Survei Diagnosis Organisasional (Konsep dan Aplikasi) Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Geert Hofstede, Second Edition, 2001, Culture's Consequences, Comparing Values, Behavior, Institution and Organization Across Nations, Tousand Oak, London New Dehli, Sage Publication
- Handoko T. Hani. 2006. Manajemen Personalia dan SDM Edisi 2. Yogyakarta : BPFE
- 2003. Manajemen (Edisi 2). Yogyakarta. : Badan Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Gajah Mada.
- Istijanto. 2002. Riset Sumber Daya Manusia. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama. Malayu
- Jerald Greenberg dan Robert A. Baron, 2003, Behavior in Organizations, New Jersey, Prestice-Hal
- Koesmono, Teman H. 2005, Pengaruh Budaya Organisasi, Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur, Jurnal Manajemen & Kewirausahaan, Vol. 7 No. 2
- Maria Renata Caldas de Jesus. 2006. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kualitas Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Kementerian Luar Negeri dan Kerjasama Republik Demokratik Timor Leste di Dili. Jurnal Manajemen

- Publik dan Bisnis(Online), Vol 5 No. 17 (<http://isjd,pdii.go.id> diakses 28 Juni 2019)
- Michael Zwell, dalam Wibowo, 2010, Budaya Organisasi, Jakarta, PT Raja Grafindo Persada
- Rani Mariam (2009) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening. Studi Pada Kantor Pusat Pt.Asuransi Jasa Indonesia (Persero). (Online) Vol 9 No. 3 (<http://eprints.undip.ac.id>. diakses 31 Januari 2019)
- Robbins Stephen, P. 2010. Manajemen (Edisi Kesepuluh Jilid Dua). Jakarta : Erlangga.
- Robbins Stephen, Timothy A Judge. 2002. Perilaku Organisasi (Terjemahan : Diana Angelica). Jakarta : Salemba Empat.
- S.P. Hasibuan. 2003. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta : Bumi Aksara.
- Siswoyo Haryono. 1999. Manajemen Personalidan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta : BPF.
- Siswoyo. 2008. Metode Penelitian Bisnis. Bandung : CV.AlfaBeta.
- Stephen Robbins, Edisi ke Sembilan, 2003, Perilaku Organisasi, Jilid 1, Edisi Bahasa Indonesia, Jakarta, Gramedia.
- Sugiyono. 2008. Statistik Untuk Penelitian (Cetakan Keduabelas). Bandung : CV.AlfaBeta.
- Uma Sekaran. 2006. Metodologi Penelitian Untuk Bisnis. (Edisi Keempat Buku 1 dan 2). Jakarta : salemba Empat.
- Veithzal Rivai. 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan. Jakarta : PT.Raja Grafindo Persada.
- Wibowo, 2010, Budaya Organisasi, Jakarta, PT Raja Grafindo Persada,
- Widyo Yudo. P (2004). BUDAYA KERJA, KEMAMPUAN DAN KOMITMEN PEGAWAI NEGERI SIPIL DI BIRO KEPEGAWAIAN SEKRETARIAT DAERAH PROVINSI JAWA TIMUR. (Online) (<http://damandiri.or.id>. diakses 28 Juni 2019)