

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI  
PEGAWAI TERHADAP KUALITAS PELAYANAN DI  
BADAN KEPEHAWAIAN DAN PENGEMBANGAN  
SUMBERDAYA MANUSIA KOTA SURAKARTA**

**THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND  
EMPLOYEE MOTIVATION ON THE QUALITY OF  
SERVICE IN THE STAFFING AGENCY AND HUMAN  
RESOURCE DEVELOPMENT IN SURAKARTA CITY**

**Datik Dwi Jayanti<sup>1</sup>, Dr. Joko Pramono, S. Sos., M.Si<sup>2</sup>, Wirid Winduro, S.  
Si, M. Si<sup>3</sup>**

Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Universitas Slamet Riyadi Surakarta

[datikdwij@gmail.com](mailto:datikdwij@gmail.com), [masjepe69@gmail.com](mailto:masjepe69@gmail.com), [wiridwinduro@gmail.com](mailto:wiridwinduro@gmail.com)

---

**Abstrak**

Pelayanan merupakan kunci penentu yang memiliki kaitan erat terhadap proses pemberian kepuasan kepada pelanggan. Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumberdaya Manusia Kota Surakarta merupakan organisasi publik yang menunjang urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah pada bidang kepegawaian, dan pengembangan sumberdaya manusia maka diperlukan penilaian kinerja sebagai upaya perbaikan guna meningkatkan pelayanan dalam jangka kedepan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari Budaya Organisasi dan Motivasi pegawai terhadap Kualitas Pelayanan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumberdaya Manusia Kota Surakarta. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yakni penelitian kuantitatif. Analisis data diproses dengan SPSS Statistics 28 untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh pegawai dari Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumberdaya Manusia Kota Surakarta. Pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan teknik sampling non probability atau sampel jenuh, sehingga diperoleh 40 orang sebagai sampel dalam penelitian ini. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini ada 3 yakni, metode observasi, metode angket, dan metode dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan adalah statistik deskriptif, uji validitas, uji reabilitas, uji asumsi klasik, uji hipotesis, dan analisis regresi linear berganda.

Hasil penelitian diperoleh kesimpulan bahwa Budaya Organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kualitas Pelayanan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumberdaya Manusia Kota Surakarta dan Motivasi Pegawai juga memiliki

pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kualitas Pelayanan di Badan Kepegawaian dan pengembangan Sumberdaya Manusia Kota Surakarta.

Kata kunci : Budaya Organisasi, Motivasi pegawai, Kualitas Pelayanan.

### **Abstract**

*Service is a key determinant that has a close relationship with the process of providing satisfaction to customer. The Personnel and Human Resources Development Agency for the City of Surakarta is a public organization that supports government affairs which are the authority of the region in the field of staffing, and human resource development requires performance appraisal as an effort to improve services in the future. This study aims to determine the effect of Organizational Culture and Employee Motivation on Service Quality in the Personnel and Human Resources Development Agency in Surakarta City. The type of research used in this research is quantitative research. Data analysis is processed with SPSS Statistics 28 to test the hypotheses that have been set. The population of this study are all employees of the Surakarta City Personnel and Human Resources Development Agency. Sampling was carried out using non-probability sampling techniques or saturated samples, in order to obtain 40 people as samples in this study. There are 3 data collection methods in this study namely, the observation method, the questionnaire method, and the documentation method. The data analysis technique used is descriptive statistics, validity test, reliability test, classical assumption test, hypothesis test, and multiple linear regression analysis.*

*The results of the study concluded that Organizational Culture has a positive and significant influence on the Quality of Service in the Personnel Agency and Human Resource Development in Surakarta City and Employee Motivation also has a positive and significant influence on Service Quality in the Personnel Agency and Human Resource Development in Surakarta City.*

*Keywords: Organizational Culture, Employee Motivation, Service Quality*

---

## **PENDAHULUAN**

### **Latar Belakang Masalah**

Organisasi adalah tempat dimana didalamnya terdapat sebuah aktivitas yang dilakukan untuk mencapai tujuan dari organisasi tersebut. Istilah Organisasi memiliki dua arti umum yakni yang pertama mengacu pada sebuah lembaga dan yang kedua mengacu pada proses pengorganisasian yang merupakan salah satu fungsi manajemen. Pola aktivitas yang berlangsung didalam suatu organisasi biasanya relatif teratur dan terlaksana secara berulang-ulang sampai tujuan dari organisasi itu dapat tercapai. Budaya

organisasi memiliki kaitan yang erat dengan persepsi pegawai terhadap pola-pola yang sudah tercipta, bukan tentang apakah seorang pegawai akan menyukai pola yang ada atau tidak. Dalam proses pencapaian tujuan organisasi, motivasi berperan sebagai motor penggerak yang akan mendorong pegawai untuk bekerja dengan giat dan antusias dalam mencapai pekerjaan yang optimal. Apabila sebuah pekerjaan dilaksanakan dengan baik, maka kualitas dari pelayanan akan terus

meningkat sesuai dengan tujuan dari organisasi.

Pelayanan merupakan kunci penentu yang memiliki kaitan erat terhadap proses pemberian kepuasan kepada pelanggan. Sebagai kegiatan yang dikatakan sistematis, pelayanan berlangsung antar seseorang dengan yang lain yang tujuannya guna mencapai kepuasan. Pelayanan sendiri merupakan sarana untuk mencapai keberhasilan dan keuntungan bagi organisasi dalam bidang apapun, pelayanan dapat dikatakan sebagai suatu kegiatan yang pasti dibutuhkan dan dianggap penting bagi masyarakat maupun pihak swasta dan lembaga pemerintah.

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumberdaya Manusia sebagai unsur yang menunjang urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah pada bidang kepegawaian, dan pengembangan sumberdaya manusia. Maka dari itu penilaian kinerja perlu untuk dilakukan supaya dapat dijadikan sebagai acuan dalam upaya perbaikan ke depan. Evaluasi kinerja ini sangat berguna untuk mengevaluasi kuantitas dan kualitas pelayanan yang efektif guna menyelaraskan pelayanan yang diberikan sesuai dengan tujuan dan anggaran dari organisasi.

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumberdaya Manusia Kota Surakarta telah melakukan berbagai upaya dalam rangka menciptakan pelayanan publik yang gesit dan kolaboratif, berdasarkan hasil pra survey di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumberdaya Manusia Kota Surakarta, didapati

beberapa hal positif yang melatar belakangi penelitian ini yakni :

1. Lingkungan kerja yang kondusif
2. Pemberian pelayanan yang baik serta tidak adanya diskriminasi
3. Adanya standar pelayanan yang baik

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka peneliti tertarik untuk mengetahui Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Pegawai terhadap Kualitas Pelayanan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumberdaya Manusia Kota Surakarta.

#### **Rumusan Masalah**

1. Adakah pengaruh budaya organisasi terhadap kualitas pelayanan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumberdaya Manusia Kota Surakarta ?
2. Adakah pengaruh motivasi pegawai terhadap kualitas pelayanan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumberdaya Manusia Kota Surakarta ?
3. Adakah pengaruh budaya organisasi dan motivasi pegawai terhadap kualitas pelayanan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumberdaya Manusia Kota Surakarta ?

#### **Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan permasalahan yang telah di uraikan di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Menjelaskan secara kuantitatif pengaruh budaya organisasi terhadap kualitas pelayanan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumberdaya Manusia Kota Surakarta.

2. Menjelaskan secara kuantitatif pengaruh motivasi pegawai terhadap kualitas pelayanan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumberdaya Manusia Kota Surakarta.
3. Menjelaskan secara kuantitatif pengaruh budaya organisasi dan motivasi pegawai terhadap kualitas pelayanan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumberdaya Manusia Kota Surakarta.

### **TINJAUAN PUSTAKA Pengaruh**

Menurut Surakhmad (1982:7) menyatakan bahwa pengaruh merupakan kekuatan yang muncul dari suatu benda atau orang lain dan juga gejala dalam yang dapat memberikan perubahan terhadap apa-apa yang ada di sekelilingnya. Pengaruh ini memiliki berbagai bentuk sebagai sesuatu yang proaktif dalam mempengaruhi seperti persuasi rasional, Permintaan inspirasional, konsultasi, menjilat, permintaan abadi, pertukaran, taktik koalisi, taktik pengesahan, dan menekankan.

### **Budaya Organisasi**

Menurut Surakhmad (1982:7) menyatakan bahwa pengaruh merupakan kekuatan yang muncul dari suatu benda atau orang lain dan juga gejala dalam yang dapat memberikan perubahan terhadap apa-apa yang ada di sekelilingnya. Budaya organisasi ini erat kaitannya dengan citra sebuah organisasi yang dilihat dari lingkungan luar organisasi itu sendiri. Menurut Kast dan Rosezweig (1985:954), budaya organisasi memiliki berbagai fungsi yaitu:

1. Menyampaikan rasa identitas kepada anggota-anggotanya.
2. Mempermudah terjalannya komitmen yang tujuannya lebih besar daripada untuk diri sendiri.
3. Meningkatkan stabilitas sosial.
4. Menyediakan pokok pendapat yang diterima dan di akui dalam proses pengambilan keputusan.

### **Indikator budaya organisasi menurut Robbins (1998:595) :**

1. Inovasi dan pengambilan resiko
2. Perhatian ke rincian
3. Orientasi hasil
4. Orientasi orang
5. Orientasi tim
6. Keagresifan
7. Kemantapan

### **Motivasi Pegawai**

Motivasi berasal dari kata latin "movere" yang berarti "dorongan atau daya penggerak". Motivasi ini diberikan kepada pegawai yang tujuannya adalah meningkatkan daya kerja atau efektifitas pekerjaan. Menurut Hasibuan (2010:143) dalam K.W Rahayu (2017:3), motivasi kerja merupakan pemberian daya penggerak yang menciptakan kerja agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upaya mencapai kepuasan. Oleh Sebab itu, motivasi pegawai adalah sesuatu upaya yang tujuannya untuk mendorong gairah kerja dari pegawai yang bekerja di perusahaan maupun instansi agar

dapat bekerja dengan baik dan mewujudkan tujuan dari perusahaan atau instansi tempat mereka bekerja. Indikator motivasi pegawai menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2009:93) adalah :

1. Tanggungjawab
2. Prestasi kerja
3. Peluang untuk maju
4. Pengakuan atas kinerja
5. Pekerjaan yang menantang

### **Kualitas Pelayanan**

Menurut Kotler (2011:35) kualitas merupakan keseluruhan ciri serta sifat dari suatu produk atau pelayanan yang berpengaruh pada kemampuan untuk memuaskan kebutuhan yang dinyatakan atau tersirat. Sebuah perusahaan atau instansi dapat dikatakan baik apabila dapat memberikan dan mempertahankan kualitas atas barang atau jasa yang dijual. Sebab kualitas menjadi salah satu modal utama yang diperlukan oleh perusahaan maupun instansi untuk memasarkan produk atau jasa nya kepada publik serta memberikan kesan kepuasan terhadap pelanggannya. Apabila pelayanan yang di terima atau dirasakan sesuai dengan yang diharapkan maka kualitas pelayanan di persepsikan baik dan memuaskan. Kepuasan inilah yang nantinya akan mendorong konsumen untuk melakukan pembelian ulang serta menjadi pelanggan setia. Indikator kualitas pelayanan menurut Pasaolong (2013:135) adalah :

1. Tangibles
2. Reability
3. Responsiveness
4. Assurance
5. Emphaty

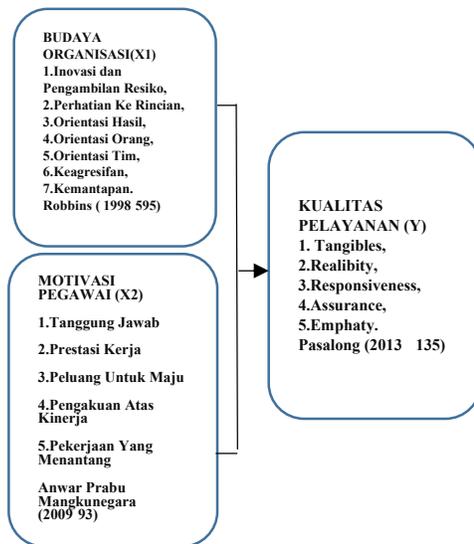
### **Penelitian Terdahulu**

Penelitian yang pertama yakni dari Hikmawati (2017) Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kualitas Pelayanan Publik di Sekretariat Daerah Kabupaten Gowa. Dengan teknik analisis data yakni teknik deskriptif, analisis statistik inferensial serta regresi linear sederhana. Lalu didapati hasil terdapat pengaruh antara budaya organisasi terhadap kualitas pelayanan di Sekertariat Daerah Kabupaten Gowa.

Penelitian yang kedua dari Dwi Risnawati (2017) Pengaruh Budaya Organisasi dan Kemampuan Pegawai Terhadap Kualitas Pelayanan Prima Di Bagian Kemahasiswaan Universitas Negeri Yogyakarta. Dari penelitian ini diketahui bahwa terdapat pengaruh positif antara budaya organisasi terhadap kualitas pelayanan prima di bagian kemahasiswaan UNY.

Penelitian yang ketiga dari Mitha Heriyanti Anggraeni, Muhsin (2020) Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, dan Kompetensi Terhadap Kualitas Pelayanan KTP-el. Sedangkan teknik analisis data yang digunakan yakni analisis deskriptif persentase, analisis segresi linear berganda, uji asumsi klasik, uji hipotesis dan uji koefisien determinasi. Didapati hasil yakni terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan budaya organisasi, motivasi kerja, lingkungan kerja dan kompetensi terhadap kualitas pelayanan KTP-el di Kantor Kelurahan seKecamatan Semarang Barat.

## Paradigma Penelitian



## Hipotesis

1. Ada pengaruh positif dan signifikan Budaya Organisasi terhadap Kualitas Pelayanan pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumberdaya Manusia Kota Surakarta.
2. Ada pengaruh positif dan signifikan Motivasi Pegawai terhadap Kualitas Pelayanan pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumberdaya Manusia Kota Surakarta
3. Ada pengaruh positif dan signifikan Budaya Organisasi dan Motivasi Pegawai terhadap Kualitas Pelayanan pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumberdaya Manusia Kota Surakarta.

## METODE PENELITIAN

### Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian ini adalah Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumberdaya Manusia Kota Surakarta sedangkan objek dalam penelitian ini adalah kualitas pelayanan dari Badan Kepegawaian

dan Pengembangan Sumberdaya Manusia yang dipengaruhi oleh Budaya Organisasi dan Motivasi Pegawai.

### Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan data kuantitatif eksplanatif dengan bantuan *Skala Likert*. Data tersebut diperoleh dari kuesioner yang disebar oleh peneliti ke pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumberdaya Manusia Kota Surakarta. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer dalam penelitian ini berupa jawaban responden atas kuesioner yang disebar ke Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumberdaya Manusia Kota Surakarta.

#### 1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2013:115). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumberdaya Manusia Kota Surakarta yakni sejumlah 51 pegawai, namun hanya 40 pegawai yang bersedia untuk memberikan data.

#### 2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2013: 116). Dalam penelitian ini seluruh anggota populasi digunakan sebagai sampel.

### **Teknik Pengambilan Sampel**

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik sampling *non probability sampling* yaitu sample jenuh. Sampel ini diambil dari seluruh anggota populasi dalam arti seluruh anggota populasi digunakan sebagai sampel, Sugiyono (2013: 122).

### **Teknik Pengumpulan Data**

1. Metode observasi, Sugiyono (2018:229) mengemukakan bahwa observasi merupakan teknik pengumpulan data yang memiliki ciri khas bila dibandingkan dengan teknik yang lain. Lewat kegiatan observasi peneliti dapat memahami objek penelitian berdasarkan apa yang dilihat dan apa yang di dengar. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik observasi (pengamatan secara langsung) yakni saat melaksanakan kegiatan magang di lokasi penelitian yakni Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumberdaya Manusia Kota Surakarta.
2. Metode angket, Penelitian ini menggunakan kuesioner untuk mengumpulkan data dengan membagikan kuesioner kepada responden. Kemudian kuesioner yang telah terkumpul akan diukur dengan bantuan Skala Likert yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, serta persepsi seseorang atau kelompok rang yang berkaitan dengan fenomena sosial (Sugiyono, 2019:146).
3. Metode Dokumentasi, Menurut Sugiyono (2018: 476) dokumentasi merupakan suatu cara yang digunakan untuk memperoleh data dan informasi dalam bentuk buku, arsip, dokumen, tulisan angka dan gambar yang berupa laporan serta keterangan yang dapat mendukung

penelitian. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode observasi untuk pengumpulan data berupa referensi dari buku, jurnal, dan situs resmi dari Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumberdaya Manusia Kota Surakarta.

### **Teknik Analisis Data**

1. Uji validitas, menurut Ghazali (2018) uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dinyatakan valid apabila pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan di ukur oleh kuesioner tersebut. Uji validitas dalam peneltian ini menggunakan bantuan SPSS Statistics 28. Kuesioner dinyatakan valid apabila  $R_{hitung} > R_{tabel}$  dengan taraf signifikasi 5%. Sedangkan apabila  $R_{hitung} < R_{tabel}$  maka kuesioner tersebut dinyatakan tidak valid.
2. Uji reabilitas, Menurut Ghazali (2018) uji reabilitas adalah alat yang digunakan untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Uji reabilitas menggunakan Cronbach's alpha dapat diperkuat dengan menggunakan nilai Cronbach's Alpha. Kriteria penilaian variabel apabila cronbach's alpha tiap variabel. 0,7 maka variabel tersebut dikatakan reliabel (Ghozali, 2018).
3. Uji Normalitas, memiliki tujuan yakni menguji apakah didalam model regresi variabel pengganggu dan residual memiliki kotribusi atau tidak. Sebuah model regresi dapat dikatakan baik apabila didapati data distribusi adalah normal atau mendekati normal (Ghozali, 2018).

Teknik pengujian yang digunakan didalam penelitian ini yakni OneSample Kolmogrov Smirnov Test yang memiliki ketentuan model regresi berdistribusi secara normal apabila Probability dari Kolmogorov  $> 0,05$ .

4. Uji Multikolineritas, dalam uji multikolineritas diketahui bahwa variabel independen harus terbebas dari gejala multikolineritas yakni memiliki kriteria sebagai yakni apabila nilai Tolerance  $> 0,1$  dan nilai VIF (Variance Inflation Factors)  $< 10$ , maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala multikolineritas antar variabel independen pada regresi.

5. Uji Heteroskedastisitas, Uji heteroskedastisitas mempunyai tujuan yakni untuk menguji apakah didalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Apabila varian dari residual suatu pengamatan dengan pengamatan lain konsisten, maka disebut dengan homoteroskedastitas. Namun jika berbeda maka disebut heteroskedastitas. Uji yang digunakan yakni dengan metode glejser test.

6. Analisis linear berganda, merupakan analisis yang digunakan untuk meneliti apakah terdapat hubungan sebab akibat antara variabel bebas dengan variabel terikat serta untuk mengukur seberapa besar pengaruh dari Budaya Organisasi (X1), dan Kemampuan Pegawai (X2), terhadap Kualitas Pelayanan (Y). (Ghozali, 2018).

7. Uji F, Uji statistik F akan menunjukkan apakah semua variabel independen yang

dimasukkan akan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen (Ghozali, 2018). Uji F dilakukan dengan cara membandingkan nilai Fhitung dengan Ftabel kemudian dilihat nilai signifikansi  $0,05$ .

8. Uji t, uji ini akan menunjukkan seberapa jauh pengaruh dari satu variabel independe secara individu dalam menerangkan variasi dari variabel dependen dan akan di uji dengan menggunakan signifikansi level  $0,05$  ( $\alpha = 5\%$ ), (Ghozali, 2018). Kemudian akan dilihat hasilnya yakni apabila nilai signifikansi  $> 0,05$  maka dipotesis ditolak sedangkan jika nilai signifikansi  $< 0,05$  maka hipotesis diterima.

9. Uji Koefisien Determinasi, digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam rangka menerangkan variasi dari variabel dependen, (Ghozali, 2016). Apabila angka koefisien determinasi semakin besar, maka pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen semakin kuat.

## PEMBAHASAN

### Uji Validitas

Hasil menunjukkan bahwa semua item pertanyaan pada variabel Budaya Organisasi, Motivasi Pegawai, dan Kualitas Pelayanan memenuhi persyaratan karena nilai korelasi memiliki nilai diatas  $0,312$ .

### Uji Reabilitas

Uji reabilitas dilakukan dengan cronbach's alpha menggunakan kriteria penilaian yakni apabila cronbach's alpha dari setiap variabel  $> 0,7$  maka variabel

dapat dikatakan reliabel (Ghozali, 2018).

Berikut hasil dari uji reabilitas kuesioner dengan menggunakan SPSS Statistics 28:

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Budaya Organisasi	0,909	Reliable
Motivasi Pegawai	0,886	Reliable
Kualitas Pelayanan	0,890	Reliable

Hasil uji reabilitas menunjukkan bahwa semua item kuesioner dari ketiga variabel yang diteliti telah dinyatakan reliable atau handal karena nilai dari Cronbach's Alpha > 0,7.

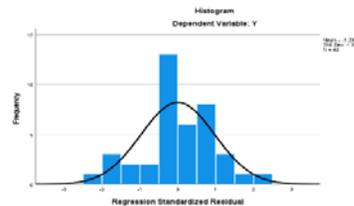
### Uji Normalitas

Dalam penelitian ini uji normalitas yang dilakukan menggunakan uji *Kolmogrov-Smirnov* dengan bantuan SPSS Statistics 28 sebagai berikut:

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Unstandardized Residual	
N		40	
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000	
	Std. Deviation	1,68037672	
Most Extreme Differences	Absolute	.128	
	Positive	.063	
	Negative	-.128	
Test Statistic		.128	
Asymp. Sig. (2-tailed) <sup>c</sup>		.096	
Monte Carlo Sig. (2-tailed) <sup>d</sup>	Sig.	.100	
	99% Confidence Interval	Lower Bound	.093
	Upper Bound	.108	

a. Test distribution is Normal.  
b. Calculated from data.  
c. Lilliefors Significance Correction.  
d. Lilliefors' method based on 10000 Monte Carlo samples with starting seed 2000000.

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa signifikansi *Kolmogrov-Smirnov* berada pada 0,096 > 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa metode regresi dari penelitian ini telah memenuhi asumsi normalitas atau terdistribusi secara normal.



Dari gambar diatas, dapat dilihat bahwa grafik histogram memberikan pola distribusi yang mengarah ke kanan yang menandakan bahwa data sudah terdistribusi secara normal.

### Uji Multikolineritas

Uji Multikolineritas sendiri memiliki tujuan untuk menguji apakah suatu model dari regresi memiliki korelasi antar variabel bebasnya (independen), sebuah model regresi yang baik yakni tidak terjadi korelasi diantara variabel independennya. Maka dari itu dengan uji multikolineritas dapat diketahui berapa nilai dari *VIF* (*Variance Inflation Factor*) dan *Tolerance*. Nilai yang umumnya digunakan untuk menunjukkan adanya multikolineritas yakni apabila *tolerance* > 0,01 atau sama dengan *VIF* < 10. (Ghozali, 2018)

Variabel	Tolerance	VIF	Kriteria
Budaya Organisasi ( $X_1$ )	0,295	3,39	Tidak terjadi multikolineritas
Motivasi Pegawai ( $X_2$ )	0,295	3,39	Tidak terjadi multikolineritas

Tabel diatas menunjukkan bahwa nilai tolerance dari variabel  $X_1$  (Budaya Organisasi) 0,295 dan variabel  $X_2$  (Motivasi Pegawai) 0,295. Sedangkan nilai VIF dari variabel  $X_1$  (Budaya Organisasi) 3,390 dan variabel  $X_2$  (Motivasi Pegawai) 3,390. Maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolineritas serta model

regresi telah lulus dari uji multikolinieritas.

### Uji Heteroskedastisitas

(Ghozali, 2018) Untuk menguji model heteroskedastisitas yakni menggunakan metode *glejser test* dengan kriteria tidak terjadi heteroskedastisitas apabila nilai sig > 0,05.

Variabel	Sig	Keterangan
Budaya Organisasi	0,967	Tidak terjadi heteroskedastisitas
Motivasi Pegawai	0,452	Tidak terjadi heteroskedastisitas

Berdasarkan dari hasil pada tabel diatas, diketahui signifikansi dari Budaya Organisasi ( $X_1$ ) sebesar 0,967 dan Motivasi Pegawai ( $X_2$ ) sebesar 0,452 > 0,05 yang berarti tidak terjadi heteroskedastisitas.

### Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan sebab akibat antara variabel bebas dan variabel terikat (Ghozali, 2018) dalam penelitian ini yakni untuk mengetahui seberapa besar pengaruh Budaya Organisasi ( $X_1$ ) dan Motivasi Pegawai ( $X_2$ ) terhadap Kualitas Pelayanan ( $Y$ ) dengan menggunakan persamaan dibawah ini:

$$\text{Persamaan Regresi: } Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

$Y$  = variabel dependen yaitu kualitas pelayanan

$a$  = konstanta/nilai tetap yaitu besarnya  $Y$  jika  $X=0$

$b_1$  = koefisien regresi variabel  $X_1$ : menunjukkan besarnya pengaruh  $X_1$  terhadap  $Y$

$b_2$  = koefisien regresi variabel  $X_2$ : menunjukkan besarnya pengaruh  $X_2$  terhadap  $Y$

$X_1$  = variabel bebas: budaya organisasi

$X_2$  = variabel bebas: motivasi pegawai

$E$  = error/variabel pengganggu: yaitu variabel lain yang ikut mempengaruhi  $Y$  tetapi tidak diteliti.

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	8,535	3,568		2,393	,022
$X_1$	,315	,105	,498	2,987	,005
$X_2$	,243	,109	,371	2,222	,032

Dari Tabel di atas diperoleh Persamaan Regresi:

$$Y = 8,535 + 0,315 X_1 + 0,243 X_2 + e$$

Interpretasi dari persamaan regresi di atas adalah:

1. Nilai konstanta  $a$  sebesar 8,535 (positif) artinya apabila variabel Budaya Organisasi ( $X_1$ ) dan variabel Motivasi Pegawai ( $X_2$ ) konstan maka variabel Kualitas Pelayanan ( $Y$ ) adalah positif.

2. Nilai  $b_1$  yakni 0,315 (positif). Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan dari Budaya Organisasi sebesar 1 kali maka kualitas pelayanan akan meningkat sebesar 0,315.

3. Nilai  $b_2$  yakni 0,243 (positif). Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan dari Motivasi Pegawai sebesar 1 kali maka

kualitas pelayanan akan meningkat sebesar 0,243.

Menurut hasil dari analisis regresi linear berganda diatas, variabel Budaya Organisasi merupakan variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap Kualitas Pelayanan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumberdaya Manusia Kota Surakarta dimana nilai koefisiennya sebesar 0,315 dibandingkan dengan variabel Motivasi Pegawai yang nilai koefisiennya hanya sebesar 0,245. Karena  $X_1 > X_2$  yakni  $0,315 > 0,245$  maka dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh lebih kuat terhadap Kualitas Pelayanan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumberdaya Manusia Kota Surakarta.

### Uji t

Uji t merupakan uji yang dilakukan untuk menjawab hipotesis penelitian yakni apakah terdapat pengaruh dari Budaya Organisasi ( $X_1$ ) dan Motivasi Pegawai ( $X_2$ ) terhadap Kualitas Pelayanan ( $Y$ ). Uji t ini dilakukan dengan bantuan program SPSS Statistics 28 dengan kriteria apabila nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima sedangkan apabila  $t_{hitung} < t_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.

Adapun untuk mengetahui nilai  $t_{tabel}$  yakni menggunakan rumus:

$$= t(a;2) ; n - k - 1$$

Dimana  $n$  = jumlah sampel,  $a = 0,05$ ,  $k$  = jumlah varian

$$= t(0,05;2);40-2-1$$

$$= t(0,025;37)$$

= 2,026

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	8,535	3,568		2,393	,022
X <sub>1</sub>	,315	,105	,498	2,987	,005
X <sub>2</sub>	,243	,109	,371	2,222	,032

#### 1. Uji t variabel Budaya Organisasi ( $X_1$ )

Diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,987 yang artinya  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $2,987 > 2,026$ ) maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya terdapat pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap kualitas pelayanan.

Kesimpulan:  $H_1$  yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari Budaya Organisasi terhadap Kualitas Pelayanan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumberdaya Manusia Kota Surakarta terbukti kebenarannya.

#### 2. Uji t variabel Motivasi Pegawai ( $X_2$ )

Diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,222 yang artinya  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $2,222 > 2,026$ ) maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya terdapat pengaruh yang signifikan motivasi pegawai terhadap kualitas pelayanan.

Kesimpulan:  $H_2$  yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari Motivasi Pegawai terhadap Kualitas Pelayanan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumberdaya Manusia Kota Surakarta terbukti kebenarannya.

## Uji F

Uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh dari variabel independen Budaya Organisasi ( $X_1$ ) dan Motivasi Pegawai ( $X_2$ ) terhadap variabel dependen Kualitas Pelayanan ( $Y$ ) dengan kriteria  $H_0$  diterima apabila  $F_{hitung} > F_{tabel}$  (nilai sig  $> 0,05$ ) dan  $H_0$  ditolak apabila  $F_{hitung} < F_{tabel}$  (nilai sig  $< 0,05$ ).

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	290,723	2	145,362	42,391	,000 <sup>b</sup>
Residual	126,877	37	3,429		
Total	417,600	39			

Dari perhitungan tabel ANOVA diatas menunjukkan bahwa model regresi ini memiliki nilai F hitung sebesar 42,392 dengan nilai  $F_{tabel}$  yang dapat diperoleh dengan rumus:

$$F_{tabel} = F(k; n - k)$$

Dimana  $n$  = Jumlah Sampel

$k$  = Jumlah Variabel

$$\begin{aligned} F_{tabel} &= F(2; 40 - 2) \\ &= F(2; 38) \\ &= 3,24 \end{aligned}$$

Maka dari itu diperoleh nilai  $F_{tabel}$  sebesar 3,24 yang artinya  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $42,392 > 3,24$ ) sedangkan tingkat signifikansi sebesar ( $0,000 < 0,05$ ).

Dengan demikian  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Artinya model tepat dalam memprediksi pengaruh dan

dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi dan Motivasi Pegawai secara simultan berpengaruh terhadap kualitas pelayanan.

## Koefisien determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam rangka menerangkan variasi variabel dependen. Nilai dari koefisien determinasi yakni antara nol dan satu. Penilaiannya dengan menggunakan nilai R Square yang merupakan suatu nilai yang memperlihatkan seberapa besar variabel independen mempengaruhi variabel dependen.

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,834 <sup>a</sup>	,696	,680	1,852

Berdasarkan tabel diatas, diketahui nilai R Square yakni 0,696 yang artinya besarnya sumbangan pengaruh variabel Budaya Organisasi ( $X_1$ ) dan variabel Motivasi Pegawai ( $X_2$ ) terhadap Kualitas Pelayanan ( $Y$ ) yakni 69,6%. Sisanya yakni ( $100\% - 68\%$ ) = 30,4% diterangkan oleh variabel lain yang tidak masuk dalam penelitian ini.

## Pengujian Hipotesis dan Pembahasan

### 1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kualitas Pelayanan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumberdaya Manusia Kota Surakarta.

Untuk menganalisis pengaruh dari budaya organisasi di Badan

Kepegawaian dan Pengembangan Sumberdaya Manusia Kota Surakarta, peneliti menggunakan teori dari Robbins (1998:595). Berdasarkan hasil dari analisis regresi linear berganda, variabel budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumberdaya Manusia Kota Surakarta. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan Uji T yang diperoleh hasil signifikansi sebesar  $0,005 < 0,05$  dan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,987 yang artinya  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $2,987 > 2,026$ ) yang artinya variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan.

## **2. Pengaruh Motivasi Pegawai Terhadap Kualitas Pelayanan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumberdaya Manusia Kota Surakarta**

Disini peneliti menggunakan teori dari Anwar Prabu Mangkunegara (2009:93) yang menyatakan bahwa motivasi pegawai memiliki indikator pengukur berupa: Tanggung jawab, Prestasi Kerja, Peluang untuk maju, Pengakuan atas kinerja, serta Pekerjaan yang menantang. Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda menunjukkan bahwa variabel Motivasi pegawai memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumberdaya Manusia Kota Surakarta. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan hasil dari Uji T yakni diperoleh hasil signifikansi sebesar  $0,032 < 0,05$  dan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,222 yang artinya  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $2,222 > 2,026$ ) yang artinya variabel motivasi pegawai

berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan.

## **3. Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Pegawai Terhadap Kualitas Pelayanan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumberdaya Manusia Kota Surakarta.**

Pegawai dari Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumberdaya Manusia Kota Surakarta dituntut untuk selalu meningkatkan kualitas pelayanan mereka kepada masyarakat dengan tujuan agar kebutuhan dari masyarakat untuk menerima pelayanan dapat terpenuhi. Disini peneliti menggunakan teori dari Pasalong (2013:135) yang menyatakan bahwa terdapat lima dimensi pengukur kualitas pelayanan yakni: Tangibles, Realibility, Responsiveness, Assurance, dan Emphaty. Budaya organisasi yang baik serta motivasi pegawai yang tinggi akan sangat membantu pegawai dalam meningkatkan pelayanan kepada masyarakat, sebaliknya apabila budaya organisasi lemah dan motivasi dari pegawai rendah, pemberian pelayanan yang baik akan sulit untuk dilakukan.

Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh dari variabel Budaya Organisasi ( $X_1$ ) dan Motivasi Pegawai ( $X_2$ ) terhadap Kualitas Pelayanan ( $Y$ ) telah dilakukan penelitian secara keseluruhan sesuai dengan masalah yang diteliti. Hasil dari penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan dari Budaya Organisasi ( $X_1$ ) dan Motivasi Pegawai ( $X_2$ ) terhadap Kualitas Pelayanan ( $Y$ ) di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumberdaya Manusia Kota Surakarta. Hal ini dibuktikan dengan Uji F lewat

perhitungan tabel ANOVA yang menunjukkan bahwa nilai  $F_{hitung}$  adalah 42,391 dengan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$  dan nilai  $t_{tabel}$  sebesar 3,24 yang artinya  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $42,392 > 3,24$ ). Hasil dari Uji Koefisien Determinasi menunjukkan nilai R Square yakni 0,696 yang artinya besarnya sumbangan pengaruh variabel Budaya Organisasi ( $X_1$ ) dan Motivasi Pegawai ( $X_2$ ) terhadap Kualitas Pelayanan ( $Y$ ) adalah sebesar 69,6% dan sisanya yakni  $(100\% - 69,6\%) = 30,4\%$  diterangkan oleh variabel lain yang tidak ada dalam penelitian ini.

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian ini dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

Pedoman interpretasi koefisien korelasi

Interval Korelasi	Tingkat Hubungan
0,00 - 0,199	Sangat Rendah
0,20 - 0,399	Rendah
0,40 - 0,599	Sedang
0,60 - 0,799	Kuat
0,80 - 1,000	Sangat Kuat

Sumber : Sugiyono (2008:184)

1. Koefisien regresi Budaya Organisasi ( $X_1$ ) sebesar 0,315 yang berarti apabila Budaya Organisasi ( $X_1$ ) meningkat 1 kali maka Kualitas Pelayanan ( $Y$ ) akan meningkat sebesar 0,315 dan berada pada interval korelasi 0,20 - 0,399 yang artinya tingkat hubungannya rendah. Maka dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi memiliki pengaruh yang positif terhadap

Kualitas Pelayanan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumberdaya Manusia Kota Surakarta.

2. Koefisien regresi Motivasi Pegawai ( $X_2$ ) sebesar 0,243 yang berarti apabila Motivasi Pegawai ( $X_2$ ) meningkat 1 kali maka Kualitas Pelayanan ( $Y$ ) akan meningkat sebesar 0,243 dan berada pada interval korelasi 0,20 - 0,399 yang artinya tingkat hubungannya rendah. Maka dapat disimpulkan bahwa Motivasi Pegawai memiliki pengaruh yang positif terhadap Kualitas Pelayanan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumberdaya Manusia Kota Surakarta.

3. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari Budaya Organisasi terhadap Kualitas Pelayanan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumberdaya Manusia Kota Surakarta. Hal ini dibuktikan dengan diperolehnya nilai p-value (signifikansi) dari hasil Uji T sebesar  $0,005 < 0,05$  dan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,987 yang artinya  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $2,987 > 2,026$ ) yang artinya  $H_1$  yang menyatakan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan Budaya Organisasi terhadap Kualitas Pelayanan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumberdaya Manusia Kota Surakarta diterima.

4. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari Motivasi Pegawai terhadap Kualitas Pelayanan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumberdaya Manusia Kota Surakarta. Hal ini dibuktikan dengan diperolehnya nilai p-value (signifikansi) dari hasil Uji T sebesar  $0,032 < 0,05$  dan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,222 yang artinya  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $2,222 > 2,026$ ) yang artinya  $H_2$  yang

menyatakan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan Motivasi Pegawai terhadap Kualitas Pelayanan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumberdaya Manusia Kota Surakarta diterima.

5. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari Budaya Organisasi dan Motivasi Pegawai terhadap Kualitas Pelayanan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumberdaya Manusia Kota Surakarta. Hal ini dibuktikan dengan diperolehnya nilai p-value (signifikansi) dari hasil Uji F sebesar  $0,000 < 0,05$  dan nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  sebesar 3,24 yang artinya  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $42,392 > 3,24$ ). Sedangkan nilai R Square yakni sebesar 0,696 yang artinya besarnya sumbangan pengaruh dari variabel Budaya Organisasi ( $X_1$ ) dan Motivasi Pegawai ( $X_2$ ) terhadap Kualitas Pelayanan sebesar 69,6% dan sisanya ( $100\% - 69,6\%$ ) = 30,4 % diterangkan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini.

### Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah diuraikan diatas, maka dapat diberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Bagi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumberdaya Manusia Kota Surakarta

a. Dari segi Budaya Organisasi terhadap Kualitas Pelayanan diketahui terdapat 16 orang (40%) yang masuk dalam kategori rendah yakni pada interval nilai 47-55. Maka dari itu, diharapkan bagi pegawai untuk lebih meningkatkan partisipasi dalam membangun budaya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sehingga

pelayanan yang optimal dapat dicapai.

b. Dari segi Motivasi Pegawai terhadap Kualitas Pelayanan diketahui terdapat 17 orang (42,5%) yang masuk dalam interval rendah dengan nilai 51-58. Maka dari itu, pegawai harus lebih aktif, kreatif serta meningkatkan motivasi ataupun gairah bekerja sehingga pekerjaan yang diberikan dan yang harus dilakukan dapat dikerjakan dengan baik sehingga tingkat pelayanan dan tujuan dari organisasi dalam dicapai.

### 2. Bagi Peneliti

Penelitian ini memberikan informasi bahwa variabel Budaya Organisasi dan Motivasi Pegawai memberikan pengaruh sebesar 69,6% sedangkan sisanya ( $100\% - 69,6\%$ ) = 30,4% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak terdapat atau tidak dijelaskan dalam penelitian ini, sehingga perlu diakan penelitian lebih lanjut mengenai faktor-faktor lain yang mempengaruhi kualitas pelayanan seperti: faktor upah karyawan, faktor gaya kepemimpinan, faktor kemampuan pegawai, dan lain sebagainya.

### Daftar Pustaka

- Adamy, Marbawi. 2016. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Aceh: Universitas Malikussaleh
- Anggraeni, M., & Muhsin, M. (2020). *Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, dan Kompetensi Terhadap Kualitas Pelayanan KTP-el*. Economic Education Analysis Journal. Semarang: Universitas Negeri Semarang

- Dedi, Rohmad W. 2019. *Pengaruh Mutasi Terhadap Semangat Kerja Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Sekretariat Daerah Kota Samarinda*. Samarinda; Universitas Mulawarman
- Fajari, Abdul Hakim. 2021. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening*. Malang: Universitas Muhammadiyah Malang
- Ghozali, Imam. 2018. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Hikmawati. 2017. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kualitas Pelayanan Publik di Sekretariat Daerah Kabupaten Gowa*. Makasar: Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Makasar.
- Kusdi. 2011. *Budaya Organisasi, Teori, Penelitian dan Praktik*. Jakarta: Salemba Empat
- Kusuma, Putra A. 2021. *Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Terhadap Kualitas Pelayanan Kepada Pelanggan PT. Hadeka Primantara*. Jurnal Parameter Vol 6. Bekasi: STIE Tribuana
- Purba, C Andrey. 2015. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kualitas Pelayanan Publik (Studi Pada Kantor Unit Pelayanan terpada Samsat Medan Selatan)*. Medan: Universitas Sumatera Utara.
- Peraturan Walikota Surakarta Nomor 41 Tahun 2021 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Badan Daerah.
- Risnawati, Dwi. 2017. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Kemampuan Pegawai Terhadap Kualitas Pelayanan Prima di Bagian Kemahasiswaan Universitas Negeri Yogyakarta*. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta.
- Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sundari. 2012. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating (Survei pada PNS Pemerintah Daerah Kabupaten Boyolali)*. Surakarta: Universitas Muhammadiyah Surakarta
- Sutrisno, Edy. 2010. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Tylor, Edward B. 1997. *Primitive Culture*. Jakarta: Perpustakaan Nasional.



