



## PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN, KOMITMEN ORGANISASIONAL, DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL (PNS) SEKRETARIAT DAERAH PROVINSI KEPULAUAN RIAU

Shariyani<sup>1)</sup>, Sri Langgeng Ratnasari<sup>2)</sup>, Lukmanul Hakim<sup>3)</sup>

Email: sarisucahyo@yahoo.com (correspondent author)<sup>2)</sup>

Program Studi Magister Manajemen, Program Pascasarjana, Universitas Riau Kepulauan, Batam, Indonesia<sup>1-3)</sup>

### Info Artikel

Diserahkan Juni 2022  
Diterima Agustus 2022  
Diterbitkan  
September 2022

Kata Kunci:  
Budaya Organisasi,  
Kepemimpinan,  
Komitmen  
Organisasional,  
Motivasi Kerja,  
Kinerja Pegawai

Keywords:  
*Organizational  
culture, leadership,  
organizational  
commitment, work  
motivation,  
employees  
performance*

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai, motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, dan mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan, Komitmen Organisasional, dan motivasi kerja terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau. Populasi penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau yang berjumlah 292 orang. Sampel terdiri dari 168 responden. Teknik pengambilan sampel menggunakan *simple random sampling*, dengan rumus Slovin. Analisis data menggunakan regresi berganda dan uji hipotesis dengan menggunakan alat uji SPSS versi 25. Hasil penelitian ini disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, serta budaya organisasi, kepemimpinan, komitmen organisasional dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

### Abstract

*The achievement of organizational performance is closely related to the performance of employees in it. The purpose of this study was to determine and analyze the influence of organizational culture on employee performance, leadership on employee performance, organizational commitment on employee performance, work motivation on employee performance, and Knowing and analyzing the influence of organizational culture, leadership, organizational commitment, and work motivation on performance. Government employees (PNS) of the Regional Secretariat of the Riau Islands Province. The population of this study is the government employees (PNS) of the Regional Secretariat of the Riau Islands Province, amounting to 292 people. The sample consists of 168 respondents. The sampling technique used is simple random sampling, with the Slovin formula. Data analysis using multiple regression and hypothesis testing using SPSS version 25. The results of this study concluded that organizational culture has a positive and significant effect on employee performance, leadership has a negative and significant effect on employee performance, organizational commitment has a positive and significant effect on employee performance, work motivation has a positive and significant effect on employee performance, and organizational culture, leadership, organizational commitment and work motivation together have a positive and significant effect on employee performance.*

---

Alamat Korespondensi:  
Gedung Program Pascasarjana  
Universitas Riau Kepulauan  
E-mail: jurnal.mob@gmail.com

## **PENDAHULUAN**

Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai sumber daya manusia merupakan bagian terpenting dalam menjalankan roda Instansi Pemerintahan. Dalam urusan Pemerintahan Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) disampaikan bahwa kinerja instansi merupakan hasil dari kinerja pegawai, sehingga jika kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya rendah, maka capaian kinerja instansi pemerintah juga rendah. Kajian tentang kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) sering dilakukan oleh beberapa peneliti karena kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) memiliki peran penting dalam perbaikan dan sistem kerja setiap instansi Pemerintah. Peran budaya organisasi, kepemimpinan, komitmen organisasional dan motivasi kerja berpengaruh erat terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS).

Menurut Robbins (2014) budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota organisasi, dan merupakan suatu sistem makna bersama. Indikator-indikator yang dapat mempengaruhi budaya organisasi adalah inovasi dan pengambilan risiko, Perhatian terhadap detail, Orientasi hasil, Orientasi orang, Orientasi *tim*, Agresivitas, dan Stabilitas. Menurut Darmawan (2018) kepemimpinan adalah kekuatan aspirasional, kekuatan semangat, dan kekuatan moral yang kreatif, yang mampu mempengaruhi para anggota untuk mengubah sikap, sehingga mereka menjadi conform dengan keinginan pemimpin. Indikator yang digunakan dalam mengukur tercapainya kepemimpinan adalah bersifat adil, memberi sugesti, mendukung tujuan, katalisator, menciptakan rasa aman, sebagai wakil organisasi, sumber inspirasi, dan bersikap menghargai.

Menurut Wibowo (2014) komitmen organisasional adalah tingkat keterlibatan orang dengan organisasi dimana mereka bekerja dan tertarik untuk tetap tinggal dalam organisasi tersebut. Beberapa indikator dalam melihat komitmen organisasional adalah komitmen afektif atau keterlibatan emosi, komitmen berkesinambungan atau komitmen berdasarkan biaya, dan komitmen normatif atau keterlibatan perasaan pekerja. Menurut Rumaeni (2016) motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja dalam melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan yang telah disepakati bersama dalam sebuah organisasi. indikator yang digunakan dalam melihat motivasi kerja adalah motif, harapan dan insentif. Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang dimaksud dengan kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap pegawai pada organisasi/unit sesuai dengan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan perilaku kerja. Indikator dalam menilai kinerja pegawai adalah orientasi pelayanan, komitmen, inisiatif kerja, kerjasama, dan kepemimpinan.

Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau memiliki tugas dan tanggungjawab sebagai perpanjangan tangan Gubernur Kepulauan Riau dalam menjalankan tugas dan fungsi dalam penyusunan kebijakan dan pengoordinasian

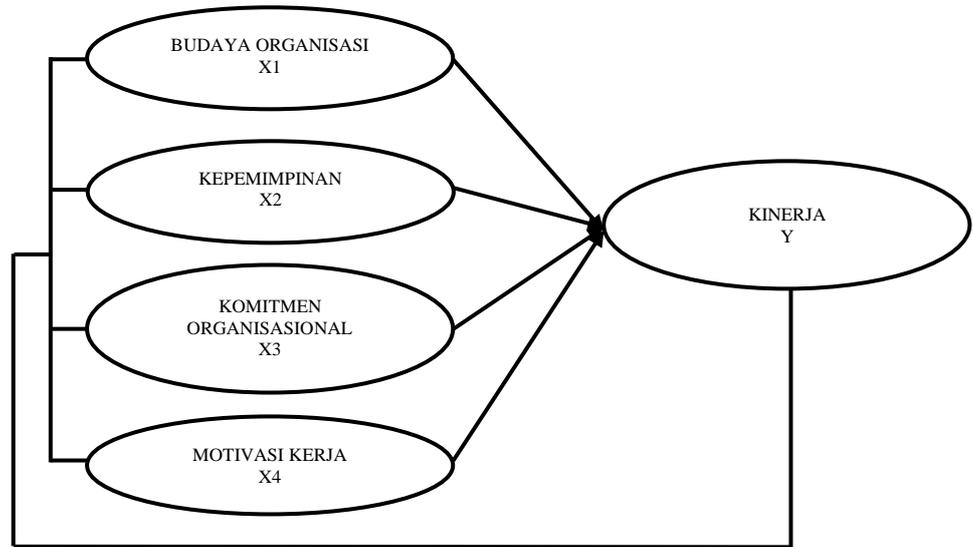
administratif terhadap pelaksanaan tugas Perangkat Daerah serta pelayanan administratif, serta fungsi lain yang diberikan oleh Gubernur termasuk pada pembinaan terhadap Kabupaten/Kota di wilayahnya. Dalam susunan struktur organisasi pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau, terdapat tiga jenjang didalamnya, yakni Sekretaris Daerah sebagai pimpinan tertinggi, kemudian asisten sebagai pembantu Sekretaris Daerah, lalu Biro yang merupakan Perangkat Daerah teknis dalam menunjang kerja Sekretaris Daerah yang dipimpin oleh Kepala Biro.

Hal yang mendasari permasalahan Budaya Organisasi Pada Sekretariat Daerah adalah Budaya kinerja yang dibangun oleh Pegawai Negeri Sipil (PNS) Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau masih terpacu pada penyerapan anggaran belum kepada efektivitas kinerja, kemudian permasalahan terkait pimpinan yang masih belum maksimal dalam menjalankan tugas dan fungsinya dalam pelaksanaan program/kegiatan, pemantauan dan evaluasi efektivitas program/kegiatan dalam mencapai kinerja, kemudian kurangnya motivasi yang diperoleh pegawai dalam mencapai sasaran kinerja, hal ini berdampak pada komitmen organisasi yang belum maksimal dalam proses capaian kinerja, sehingga hanya terfokus pada capaian secara administrasi.

Berdasarkan batasan masalah yang telah diuraikan, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) Apakah terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau? (2) Apakah terdapat pengaruh Kepemimpinan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau? (3) Apakah terdapat pengaruh Komitmen Organisasional terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau? (4) Apakah pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau? (5) Apakah budaya organisasi, kepemimpinan, Komitmen Organisasional, dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh pada kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau?

Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah penelitian, maka tujuan penelitian ini sebagai berikut: (1) Mengetahui dan menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau. (2) Mengetahui dan menganalisis pengaruh Kepemimpinan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau. (3) Mengetahui dan menganalisis pengaruh Komitmen Organisasional terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau. (4) Mengetahui dan menganalisis pengaruh Motivasi kerja terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau. (5) Mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan, Komitmen Organisasional, dan motivasi kerja terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau.

## Hipotesis Penelitian



Gambar 1. Hipotesis Penelitian

Hipotesis 1 : Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau.

Hipotesis 2 : Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau.

Hipotesis 3 : Komitmen Organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau.

Hipotesis 4 : Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau.

Hipotesis 5 : Budaya organisasi, kepemimpinan, Komitmen Organisasional, dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau.

## METODOLOGI

Penelitian yang dilakukan adalah penelitian kuantitatif. Pengukuran variabel dalam sajian angket atau daftar pernyataan dengan menggunakan *skala Likert*. Metode analisis data menggunakan analisis kuantitatif. Adapun variabel yang digunakan dalam penelitian yaitu Budaya organisasi, Kepemimpinan, Komitmen Organisasional dan Motivasi Kerja sebagai variabel independen dan Kinerja Pegawai sebagai variabel dependen. Penelitian ini yang menjadi populasinya adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau 292 pegawai. Dalam pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan rumus Slovin sehingga diperoleh sampel sebanyak 168 orang pegawai.

Analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah uji kualitas data yang terdiri dari uji reliabilitas dan uji validitas. Kemudian uji asumsi klasik yang terdiri dari uji normalitas. Selanjutnya akan diuji dengan analisis regresi liner berganda dan uji hipotesis dengan menggunakan uji determinasi, uji simultan, dan uji parsial. Semua pengujian pada penelitian ini menggunakan SPSS 25.

## PEMBAHASAN

### Profil Responden

Profil responden dalam penelitian ini akan membahas empat jenis karakteristik responden yaitu berdasarkan golongan pekerjaan, jenis kelamin, umur dan pendidikan. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner sebanyak 168 responden, karakteristik responden yang di dapatkan peneliti di olah dengan menghasilkan karakteristik responden dengan menggunakan aplikasi SPSS 25 dan membuat tabel berupa data distribusi frekuensi responden. Berdasarkan data penelitian bahwa responden golongan II sebanyak 15 pegawai atau 8,9%, golongan III sebanyak 126 pegawai atau 75% dan golongan IV sebanyak 27 pegawai atau 16,1%. Berdasarkan jenis kelamin, jumlah laki-laki lebih banyak berkisar 95 orang atau 56,5% dari jumlah perempuan yang berkisar 73 orang atau 43,5%. Berdasarkan umur pegawai, jumlah pegawai dengan rentang umur 21-30 tahun sebanyak 51 orang atau 30,4%, umur 31-40 tahun sebanyak 63 orang atau 37,5%, umur 41-50 tahun sebanyak 41 orang atau 24,4% dan umur 51-60 tahun sebanyak 13 orang atay 7,7%. Berdasarkan pendidikan, mayoritas pegawai adalah lulusan S1 dengan rincian jumlah diploma sebanyak 11 orang atau 6,5%, lulusan S1 sebanyak 142 orang atau 84,5% dan lulusan S2 sebanyak 15 orang atau 8,9%.

### Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

#### Uji Validitas

Menurut Sugiyono (2021) bahwa instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid. Instrumen dikatakan valid apabila nilai Signifikasi < 5% atau 0.05, kemudian nilai koefisien korelasi atau  $r_{hitung} > r_{tabel}$ . Berdasarkan distribusi nilai  $r_{tabel}$  signifikansi 5% dengan jumlah responden 20 orang maka nilai  $r_{tabel}$  adalah 0.378. Berikut hasil uji validitas untuk masing-masing variabel:

**Tabel 1. Hasil Uji Validitas**

Variabel	Pertanyaan	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Keterangan
Budaya Organisasi (X1)	X1_1	0.721	0.378	Valid
	X1_2	0.593	0.378	Valid
	X1_3	0.624	0.378	Valid
	X1_4	0.718	0.378	Valid
	X1_5	0.670	0.378	Valid
	X1_6	0.611	0.378	Valid
	X1_7	0.595	0.378	Valid
	X1_8	0.798	0.378	Valid
	X1_9	0.834	0.378	Valid
	X1_10	0.622	0.378	Valid
	X1_11	0.669	0.378	Valid
	X1_12	0.635	0.378	Valid
Kepemimpinan (X2)	X2_1	0.860	0.378	Valid
	X2_2	0.767	0.378	Valid
	X2_3	0.662	0.378	Valid
	X2_4	0.817	0.378	Valid
	X2_5	0.620	0.378	Valid

	X2_6	0.753	0.378	Valid
	X2_7	0.729	0.378	Valid
	X2_8	0.819	0.378	Valid
	X2_9	0.777	0.378	Valid
	X2_10	0.808	0.378	Valid
	X2_11	0.832	0.378	Valid
	X2_12	0.851	0.378	Valid
Komitmen Organisasional (X3)	X3_1	0.879	0.378	Valid
	X3_2	0.627	0.378	Valid
	X3_3	0.699	0.378	Valid
<b>Variabel</b>	<b>Pertanyaan</b>	<b>r<sub>hitung</sub></b>	<b>r<sub>tabel</sub></b>	<b>Keterangan</b>
	X3_4	0.707	0.378	Valid
	X3_5	0.865	0.378	Valid
	X3_6	0.655	0.378	Valid
	X3_7	0.780	0.378	Valid
	X3_8	0.893	0.378	Valid
	X3_9	0.631	0.378	Valid
Motivasi Kerja (X4)	X4_1	0.660	0.378	Valid
	X4_2	0.593	0.378	Valid
	X4_3	0.718	0.378	Valid
	X4_4	0.737	0.378	Valid
	X4_5	0.673	0.378	Valid
	X4_6	0.745	0.378	Valid
	X4_7	0.534	0.378	Valid
	X4_8	0.731	0.378	Valid
Kinerja (Y)	X4_9	0.830	0.378	Valid
	Y_1	0.890	0.378	Valid
	Y_2	0.628	0.378	Valid
	Y_3	0.865	0.378	Valid
	Y_4	0.608	0.378	Valid
	Y_5	0.724	0.378	Valid
	Y_6	0.758	0.378	Valid
	Y_7	0.885	0.378	Valid
	Y_8	0.857	0.378	Valid
	Y_9	0.839	0.378	Valid
	Y_10	0.778	0.378	Valid
	Y_11	0.817	0.378	Valid
Y_12	0.874	0.378	Valid	

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Pada tabel 1 menunjukkan bahwa semua butir pernyataan mempunyai nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , dengan taraf signifikan  $\alpha = 0,05$  dan  $r_{tabel}$  sebesar 0,378 sehingga dapat disimpulkan semua pernyataan pada variabel X1, X2, X3, X4, dan Y dinyatakan valid.

#### Uji Reliabilitas

Sugiyono (2021) mengatakan bahwa reliabilitas instrumen merupakan syarat

untuk pengujian validitas instrumen. Oleh karena itu walaupun instrumen valid umumnya pasti reliabel, tetapi pengujian reliabilitas instrumen perlu dilakukan. Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan menggunakan SPSS versi 25 dengan uji *Cronbach alpha*. Berikut hasil uji reliabilitas masing-masing variabel:

**Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas**

No	Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	N of item
1	Budaya Organisasi	0.885	12
2	Kepemimpinan	0.938	12
3	Komitmen Organisasional	0.904	9
4	Motivasi Kerja	0.850	9
5	Kinerja Pegawai	0.945	12

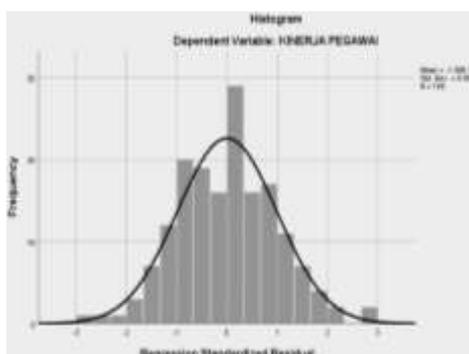
Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Pada tabel 2 menunjukkan bahwa semua variabel memiliki nilai Cronbach alpha lebih dari 0,6. Berdasarkan hal tersebut maka semua variabel bersifat reliabel.

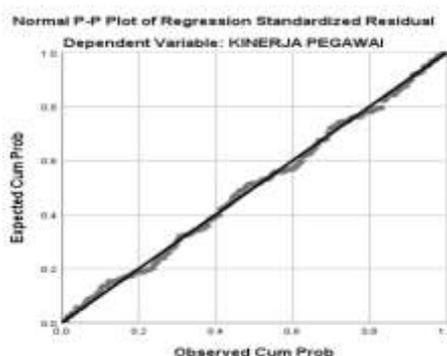
### Uji Asumsi Klasik

#### Uji Normalitas

Pengujian normalitas data dengan program SPSS versi 25 dapat dilakukan dengan 3 pendekatan yaitu pendekatan *Kolmogorov Smirnov Test*, pendekatan histogram dan pendekatan grafik.



Pada gambar 2 membentuk pola gambar lonceng atau *bell shaped*, maka dapat disimpulkan bahwa data memiliki distribusi normal.



Gambar 3. Grafik Normalitas

Pada gambar 3 penyebaran titik-titik *output plot* mengikuti garis

diagonal plot. Berdasarkan hal tersebut, maka data dalam penelitian ini berdistribusi normal.

**Tabel 3. Hasil Uji Kolmogorov-Smirnov**

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		168
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.76630977
Most Extreme Differences	Absolute	.039
	Positive	.039
	Negative	-.029
Test Statistic		.039
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>
a. Test distribution is Normal. b. Calculated from data. c. Lilliefors Significance Correction. d. This is a lower bound of the true significance.		

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan tabel 3 *One-Sample Kolmogorov-Smirnov* dapat diketahui bahwa hasil perhitungan nilai signifikansi yakni 0,200. Nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa semua data tersebut berdistribusi normal.

**Uji Multikolinearitas**

Menurut Sunyoto (2012) Uji Multikolinearitas adalah Uji asumsi klasik yang diterapkan untuk analisis regresi berganda yang terdiri atas dua atau lebih variabel bebas atau independen, dimana diukur tingkat asosiasi (keeratan) hubungan/pengaruh antar variabel bebas tersebut melalui besaran koefisien korelasi (r). Uji Multikolinearitas dilakukan dengan melihat nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Dimana dasar keputusannya ialah sebagai berikut:

1. Tidak terjadi Multikolinearitas, jika nilai *Tolerance* > 0,10, nilai VIF < 10,00.
2. Terjadi Multikolinearitas, jika nilai *Tolerance* < atau = 0,10, nilai VIF < 10,00.

**Tabel 4. Hasil Uji Multikolinearitas**

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

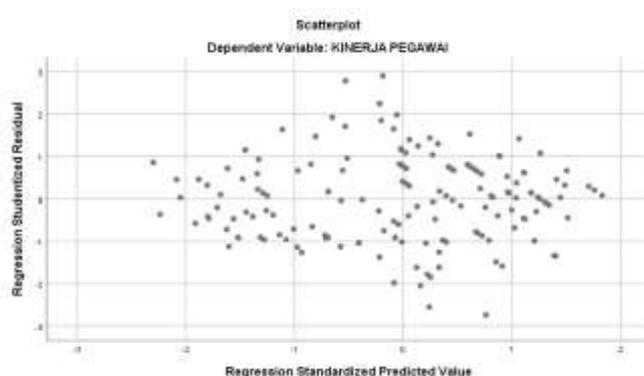
Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	BUDAYA ORGANISASI	.532	1.881
	KEPEMIMPINAN	.653	1.531
	KOMITMEN ORGANISASIONAL	.619	1.614
	MOTIVASI KERJA	.526	1.899
a. Dependent Variable: KINERJA PEGAWAI			

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Tabel 4 menunjukkan bahwa nilai *tolerance* untuk setiap variabel independen lebih dari 0.10 dan nilai VIF untuk setiap variabel independen kurang dari 10. Nilai *tolerance* dari variabel Budaya Organisasi sebesar 0.532 variabel Kepemimpinan sebesar 0.653, variabel Komitmen Organisasional sebesar 0.619, dan variabel Motivasi Kerja sebesar 0.526. Kemudian nilai VIF dari variabel Budaya Organisasi sebesar 1.881, variabel Kepemimpinan sebesar 1.531, variabel Komitmen Organisasional sebesar 1.614, dan variabel Motivasi Kerja sebesar 1.899. Sehingga didalam penelitian ini dapat ditarik kesimpulan bahwa tidak terjadi multikolinieritas antar variabel independen.

### Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari *residual* satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Berikut hasil uji heteroskedastisitas sebagai berikut:



Gambar 4. Grafik *Partial Regression Plot*

Pada gambar 4 dari hasil uji heteroskedastisitas diatas grafik *Scatterplot* yang disajikan, dapat dilihat titik-titik menyebar secara acak dan tidak membentuk pola tertentu, serta tersebar baik diatas maupun dibawah angka nol pada sumbu Y. Hal ini berarti tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi.

Tabel 5. Hasil Uji Glejser

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	5.288	1.684		3.140	.002
BUDAYA ORGANISASI	.019	.039	.051	.488	.626
KEPEMIMPINAN	-.062	.034	-.172	-1.811	.072
KOMITMEN ORGANISASIONAL	.027	.042	.062	.638	.524
MOTIVASI KERJA	-.051	.041	-.132	-1.246	.215

a. Dependent Variable: ABS\_RES

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Pada tabel 29 terdapat nilai probabilitas atau taraf signifikansi variabel budaya organisasi bernilai  $0.626 > 0.05$ , variabel kepemimpinan bernilai  $0.072 > 0.05$ ,

variabel komitmen organisasional bernilai  $0.524 > 0.05$  dan variabel motivasi kerja bernilai  $0.215 > 0.05$ , sehingga dapat dipastikan model tersebut tidak mengalami gejala heteroskedastisitas, dengan kata lain korelasi masing-masing variabel dengan nilai residunya menghasilkan nilai lebih besar dari  $\alpha$ .

### Analisis Regresi Linier Berganda

**Tabel 6. Hasil Uji Glejser  
Coefficients**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
		B	Std. Error	Beta
1	(Constant)	-.301	2.830	
	BUDAYA ORGANISASI	.910	.065	.740
	KEPEMIMPINAN	-.300	.058	-.249
	KOMITMEN ORGANISASIONAL	.356	.070	.249
	MOTIVASI KERJA	.192	.069	.148

a. Dependent Variable: KINERJA PEGAWAI

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel 30 dapat diperoleh persamaan regresi sebagai berikut.

$$Y = -0.301 + 0.910X_1 - 0.300X_2 + 0.356X_3 + 0.192X_4 + e$$

Artinya :

1. Konstanta memiliki nilai sebesar -0.301 ini menunjukkan jika budaya organisasi, kepemimpinan, komitmen organisasional dan motivasi kerja nilai adalah nol, maka kinerja pegawai memiliki nilai sebesar -0.301.
2. Variabel budaya organisasi memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0.910 ini berarti jika variabel independen lain nilainya tetap atau tidak berubah, maka setiap kenaikan 1 poin atau 1% variabel budaya organisasi akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0.910. Koefisien budaya organisasi bernilai positif artinya terdapat hubungan positif antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai, artinya semakin meningkat nilai budaya organisasi maka dapat meningkatkan kinerja pegawai.
3. Variabel kepemimpinan memiliki nilai koefisien regresi sebesar -0.300 ini berarti jika variabel independen lain nilainya tetap atau tidak berubah, maka setiap kenaikan 1 poin atau 1% variabel kepemimpinan akan menurunkan kinerja pegawai sebesar 0.300. Koefisien kepemimpinan bernilai negatif artinya tidak terdapat hubungan positif antara kepemimpinan dengan kinerja pegawai. artinya semakin meningkat nilai kepemimpinan maka semakin menurunkan kinerja pegawai.
4. Variabel komitmen organisasional memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0.356 ini berarti jika variabel independen lain nilainya tetap atau tidak berubah, maka setiap kenaikan 1 poin atau 1% variabel komitmen organisasional akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0.356. Koefisien komitmen organisasional bernilai positif artinya terdapat hubungan positif antara komitmen organisasional dengan kinerja pegawai, artinya semakin meningkat

nilai komitmen organisasional maka dapat meningkatkan kinerja pegawai.

5. Variabel motivasi kerja memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0.192 ini berarti jika variabel independen lain nilainya tetap atau tidak berubah, maka setiap kenaikan 1 poin atau 1% variabel motivasi kerja akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0.192. Koefisien motivasi kerja bernilai positif artinya terdapat hubungan positif antara motivasi kerja dengan kinerja pegawai, artinya semakin meningkat nilai motivasi kerja maka dapat meningkatkan kinerja pegawai.

**Uji Hipotesis**

**Uji t (Parsial)**

Uji parsial digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen secara parsial mempengaruhi variabel dependen. Pengujian hipotesis dilakukan dengan membandingkan antara nilai t- hitung dengan t-tabel pada tingkat signifikansi 0.05%. Pada penelitian ini nilai t-tabel sebesar 1.975, adapun kriteria keputusan adalah sebagai berikut:

- a) Jika  $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$ , maka hipotesis (H) diterima
- b) Jika  $t\text{-hitung} < t\text{-tabel}$ , maka hipotesis (H) ditolak

Pengolahan data yang dilakukan dengan menggunakan sampel sebanyak 168 orang terdapat hasil sebagai berikut:

**Tabel 7. Hasil Uji t**

Model		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.301	2.830		-.106	.916
	BUDAYA ORGANISASI	.910	.065	.740	13.943	.000
	KEPEMIMPINAN	-.300	.058	-.249	-5.202	.000
	KOMITMEN ORGANISASIONAL	.356	.070	.249	5.070	.000
	MOTIVASI KERJA	.192	.069	.148	2.776	.006
	a. Dependent Variable: KINERJA PEGAWAI					

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan tabel 7 dapat diketahui sebagai berikut :

- a. Nilai t-hitung untuk variabel budaya organisasi sebesar 13.943 > 1.975 t- tabel dan nilai sig 0.000 < 0.05. Berdasarkan hasil yang diperoleh maka H1 diterima untuk variabel budaya organisasi, dengan demikian maka secara parsial variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
- b. Nilai t-hitung untuk variabel kepemimpinan sebesar -5.202 < 1.975 t-tabel dan nilai sig 0.000 < 0.05. Berdasarkan hasil yang diperoleh maka H2 ditolak untuk variabel kepemimpinan, dengan demikian maka variabel kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

- c. Nilai t-hitung untuk variabel komitmen organisasional sebesar  $5.070 > 1.975$  t-tabel dan nilai sig  $0.000 < 0.05$ . Berdasarkan hasil yang diperoleh maka H3 diterima untuk variabel komitmen organisasional, dengan demikian maka secara parsial variabel komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
- d. Nilai t-hitung untuk variabel motivasi kerja sebesar  $2.776 > 1.975$  t-tabel dan nilai sig  $0.006 < 0.05$ . Berdasarkan hasil yang diperoleh maka H4 diterima untuk variabel motivasi kerja, dengan demikian maka secara parsial variabel motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
- e. Secara parsial variabel budaya organisasi kerja merupakan variabel yang paling dominan mempengaruhi kinerja pegawai.

Hasil Uji t yang telah dikemukakan diatas menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi kerja, komitmen organisasional dan motivasi kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau, namun variabel kepemimpinan tidak berpengaruh positif atau berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau.

**Uji F (Simultan)**

Uji simultan digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen secara simultan (bersama-sama) mempengaruhi variabel dependen. Pengujian hipotesis dilakukan dengan membandingkan antara nilai f-hitung dengan f-tabel pada tingkat signifikansi 0.05%. Pada penelitian ini nilai f-tabel sebesar 2.43, adapun kriteria keputusan adalah sebagai berikut

1. Jika f-hitung  $>$  f-tabel, maka hipotesis (H) diterima
2. Jika f-hitung  $<$  f-tabel, maka hipotesis (H) ditolak

**Tabel 8. Hasil Uji F**

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3951.157	4	987.789	125.989	.000 <sup>b</sup>
	Residual	1277.962	163	7.840		
	Total	5229.119	167			

a. Dependent Variable: KINERJA PEGAWAI  
b. Predictors: (Constant), MOTIVASI KERJA, KEPEMIMPINAN, KOMITMEN ORGANISASIONAL, BUDAYA ORGANISASI

Sumber : Data primer diolah, 2022

Berdasarkan tabel 8 dapat diketahui bahwa nilai f-hitung  $125.989 > 2.43$  f-tabel dan nilai signifikansi  $0.000 < 0.05$ , sehingga keputusan yang diambil adalah H5 diterima. Diterimanya hipotesis ini maka dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi, variabel kepemimpinan, variabel komitmen organisasional dan variabel motivasi kerja secara simultan berpengaruh terhadap variabel kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau.

**Analisis Determinasi ( $R^2$ )**

Analisis ini digunakan dalam hubungannya untuk mengetahui jumlah atau presentase sumbangan pengaruh variabel independen dalam model regresi

memberikan pengaruh terhadap variabel dependen. Jadi koefisien angka yang ditunjukkan memperlihatkan sejauh mana model yang terbentuk dapat menjelaskan kondisi yang sebenarnya.

Tabel 9. Koefisien Determinasi

<b>Model Summary</b>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.869 <sup>a</sup>	.756	.750	2.800
a. Predictors: (Constant), MOTIVASI KERJA, KEPEMIMPINAN, KOMITMEN ORGANISASIONAL, BUDAYA ORGANISASI				

Sumber: Data primer diolah, 2022

Pada Tabel 9 diperoleh nilai angka R sebesar 0.869, artinya korelasi antara variabel budaya organisasi, kepemimpinan, komitmen organisasional dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai sebesar 86.9%. Nilai determinasi ( $R^2$ ) yang diperoleh sebesar 0.750, hal ini berarti presentase sumbangan variabel budaya organisasi, kepemimpinan, komitmen organisasional dan motivasi kerja dalam model regresi sebesar 75% dan hubungan yang terjadi berdasarkan tabel interpretasi koefisien determinasi adalah kuat, sedangkan sisanya sebanyak 25% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti atau tidak dimasukkan pada penelitian ini.

Berdasarkan hasil analisis di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa budaya organisasi, kepemimpinan, komitmen organisasional dan motivasi kerja secara bersama-sama mampu memberikan sumbangan yang cukup baik terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau.

#### **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil dan pembahasan di atas, maka dapat disimpulkan sebagai berikut: 1) Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau. 2) Kepemimpinan berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau. 3) Komitmen Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau. 4) Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau. 5) Budaya organisasi, Kepemimpinan, Komitmen Organisasional dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau.

Berdasarkan kesimpulan di atas, diharapkan penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan masukan maupun bahan pertimbangan untuk tetap meningkatkan kinerja pegawai. Dari hasil penelitian ini beberapa saran yang bisa dikemukakan yaitu: 1) Hasil penelitian ini menunjukkan variabel budaya organisasi yang paling dominan dalam mempengaruhi kinerja. Oleh karena itu, bagi instansi yang ingin meningkatkan kinerja Pegawai yang harus dilakukan adalah membuat target pekerjaan yang baik, serta adanya pedoman atau arahan atas pekerjaan yang jelas, dan memberikan kepercayaan penuh terhadap pegawai dalam bekerja. 2) Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai negatif (berlawanan arah), yang berarti bahwa kepemimpinan di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau berpengaruh

berlawanan arah dengan kinerja pegawai, bisa diartikan bahwa justru dengan adanya sosok atau hadirnya pemimpin ditengah-tengah pegawai akan membuat kinerja pegawai menurun atau sebaliknya kinerja pegawai akan meningkat tanpa adanya pemimpin ditengah-tengah pegawai, sehingga perlu diteliti lebih mendalam beberapa faktor yang justru membuat pemimpin tidak diperlukan di tengah-tengah pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau. 3) Diharapkan kepada seluruh pimpinan Biro yang berada dilingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau agar dapat meningkatkan komunikasi, hubungan emosional yang baik terhadap pegawai agar diperoleh hasil kinerja yang baik, sehingga capaian kinerja instansi dapat tercapai maksimal. 4) Diharapkan kepada seluruh pimpinan Biro yang berada dilingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau agar dapat memberikan insentif yang sesuai dengan beban kerja pegawai, adil dalam memberikan pekerjaan kepada pegawai, serta menciptakan lingkungan kerja yang aman dan nyaman agar pegawai mampu bekerja secara baik sesuai target pekerjaan yang telah ditetapkan. 5) Kinerja pegawai dipengaruhi oleh budaya organisasi, kepemimpinan, komitmen organisasional dan motivasi kerja sebesar 75%, sedangkan sisanya sebesar 25% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Diharapkan pada penelitian selanjutnya dapat menambah variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Ahmadi. 2021. *Optimalisasi Motivasi Dan Kinerja Pegawai: Memahami Faktor-Faktor Yang Mempengaruhinya*. Bintang Madani: Yogyakarta
- Azizah, Siti Nur. 2021. *Manajem en kinerja Pekalongan*. PT. Nasya Expanding Management (Peneribit NEM - Anggota IKAPI)
- Bahri, Saiful. 2018. *Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Motivasi kerja Terhadap Kepuasan Kerja Yang Berimplikasi Terhadap Kinerja Dosen*. Surabaya: CV. Jakad Publishing
- Budiastuti, Dyah dan Agustinus Bandur. 2018. *Validitas dan Reliabilitas Penelitian*. Jakarta:L Mitra Wacana Media
- Christalisana, Chandra. 2018. *Pengaruh Pengalaman Dan Karakter Sumber Daya Manusia Konsultan Manajemen Konstruksi Terhadap Kualitas Pekerjaan Pada Proyek Di Kabupaten Pandeglang*. Jurnal Fondasi. Vol. 7, nomor 1, hal. 87-98
- Dareho, Maykel P. Paulus Kindangan. Christoffel Kojo. 2017. *Pengaruh Pendidikan, Pelatihan Dan Loyalitas Terhadap Kinerja Karyawan PT. Delisa Minahasa Manado*. Jurnal EMBA (Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi) Vol. 5, No.3, hal. 4475-4484
- Darmawan, Kusnanto. 2018. *Kepemimpinan Dan Motivasi kerja Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan*. Jurnal Ilmu Manajemen, Vol. 2, No. 1 hal. 212-222
- Edison, Emron., dkk. 2016, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta. Bandung
- Epridawati, Yuliantanty Susi. 2019. *Kepemimpinan Organisasi dan Bisnis (Faktor Pendukung Keberhasilan Pemimpin*. Banyumas: CV. Pena Persada

- Fatimah. 2021. *Panduan Praktis Evaluasi Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: PT. Anak Hebat Indonesia
- Fazira, Yuni. Riska Mirani. 2019. *Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perpustakaan Dan Kearsipan Kota Dumai*. Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan. Vol. 4, no. 1
- Firdaus. 2019. *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Banjarmasin Post Group (B. Post)*. Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis. Vol. 5, no. 2, hal. 282-289
- Ghozali, Imam. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS* Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gujarati. 2012. *Dasar-dasar Ekonometrika*. Jakarta : Salemba Empat
- Gunawan, Ce. 2020. *Mahir Menguasai SPSS Panduan Praktis Mengolah Data Penelitian*. Yogyakarta: CV Budi Utama
- Hazrati, Khairina. 2017. *Peran sasaran kinerja pegawai (skp) dan sertifikasi terhadap kinerja pustakawan*. Jurnal Iqra', Vol. 11, nomor 2, hal. 17-33
- Herminingsih, Anik. 2014. *Budaya Organisasi Yogyakarta*. CV Andi Offset
- Kamaroellah, Agoes. 2014. *Pengantar Budaya Organisasi (Konsep, Strategi Implementasi dan Manfaat*. Surabaya: Buku Pustaka Radja
- Kusumayanti, Kepi. Ratnasari Sri Langgeng. Lukmanul Hakim. 2020. *Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Dinas perindustrian dan Perdagangan daerah Kota Batam*. Jurnal Bening Vol.7 No 2.
- Moheriono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Moorhead dan Griffin. 2013. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Noor, Juliansyah. 2013. *Penelitian Ilmu Manajemen*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Novita. 2021. *Pengaruh Motivasi, Reward, Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Nusantara Enterprise*. JIMEA Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi dan Akuntansi. Vol. 5 No. 2 Hal. 735-749
- Panjaitan, maludin. 2017. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Putri Megah Asri Indah Medan*. Jurnal Ilmiah Methonomi. Vol. 3, no. 1, hal. 30-42
- Rivai, Veithzal. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Edisi ke 6, PT. Raja Grafindo Persada, Depok, 16956.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2014. *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior) Edisi 12*. Jakarta: Salemba Empat
- Rumaeni, AT Soegito, Nurkolis. 2016. *Pengaruh Motivasi kerja Guru Dan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Terhadap Disiplin Kerja Guru Smp Negeri Di Kecamatan Comal Kabupaten Pematang*. Jurnal Manajemen Pendidikan. Vol. 5, No. 2, hal. 136-153
- Sambung, Roby. 2016. *Dimensi Komitmen Organisasional: Dampaknya Terhadap Perilaku Kerja Pada Organisasi Sektor Publik*. Jurnal Terapan Manajemen Bisnis. Vol. 2, No.1, hal. 28-37
- Santoso, Singgih. 2018. *Menguasai SPSS Versi 25*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo

- Satiawan, Muhamat. Amir Makmur. Surayya. 2022. *Pengaruh Motivasi, Reward, Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Nusantara Enterprise*. Jurnal Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia. Vol.7 No. 4
- Sinaga, Eduard Ricardo Hasudungan Sinaga. Sri Langgeng Ratnasari. Zulkifli. 2020. *Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Transfer Ilmu, Dan Penerapan Teknologi Informasi Terhadap Kinerja Manajerial*. Jurnal Dimensi. Vol. 9, no. 3, hal. 412-443
- Sitorus, Raja Maruli. 2020. *Pengaruh Komunikasi Antarpribadi Pimpinan Terhadap Motivasi kerja*. Surabaya: Scopindo Media Pustaka
- Sugiyono. 2021. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sunyoto, Danang. 2012. *Analisis Validitas dan Asumsi Klasik*. Yogyakarta: Gava Media
- Sutrisno, Edy. 2019. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Prenadamedia Group
- Taroreh, Imelda Maria. 2014. *Analisa Pengaruh Motivasi kerja, Pelatihan, Kepemimpinan, Komunikas Dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Para Suster Dina ST.Yoseph Di Indonesia*. Jurnal Riset dan Manajemen, Vol. 2 No. 4, hal. 90-102.
- Vanjery, Dicky Ari. 2016. *Pengaruh Motivasi kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Biro Umum Sekretariat Jenderal Kementerian Dalam Negeri*. Tesis. Jakarta: Universitas Prof. DR. Moestopo
- Wibowo, 2015. *Perilaku Dalam Organisasi*. Edisi Kedua. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Wibowo, Anton. 2019. *Pengaruh Komitmen Organisasional Dan Motivasi kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kesehatan Kabupaten Lampung Tengah*. Jurnal Simplex, Vol. 2, No. 3, hal. 10-19
- Yulianti, Praptini. 2015. *Komitmen Organisasional Perspektif : Konsep dan Empiris*. Jurnal Studi Manajemen dan Bisnis, Vol. 2, no. 1, hal. 52-62
- Yusuf, Ria Mardina dan Darman Syarif . 2018. *Komitmen Organisasional: Definisi, Dioengaruhi dan Mempengaruhi*. Makassar: CV Nas Media Pustaka
- Yonathan. 2014. *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Karyawan UKM*. Jurnal Teknik dan Ilmu computer. Vol. 3, no. 11, hal. 243-251
- Yuwono, Teguh. 2019. *Kepemimpinan Berbasis Nilai-Nilai*. Pekalongan : PT. Nasya Expanding Management (Penerbit NEM - Anggota IKAPI)