



## PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA TAMAN PEMBINAAN ANAK SHOLEH KB – TK ISLAM AKHLAQUL BANIN SURABAYA

Nisa' Olivia Frizcabella Ashanda Putri ; NIM : 17210971

Dr. Hj. Sri Rahayu, S.E., MM ; Dr. Wulandari Harjanti, SE., S.Sos., MM

<sup>1</sup>Program Studi Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mahardhika, Surabaya

Email : [nisaolivia23@gmail.com](mailto:nisaolivia23@gmail.com)

**Abstrak** : Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Taman Pembinaan Anak Sholeh KB-TK Islam Akhlaqul Banin Surabaya. Jenis penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Jumlah sampel yang diambil 30 responden dengan metode pengambilan sampelnya adalah teknik sampling jenuh/sensus. Alat analisis yang digunakan adalah uji instrumen terdiri dari: uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik terdiri dari: uji normalitas, multikolinearitas, heteroskedastisitas dan autokorelasi, serta uji hipotesis yang terdiri dari: analisis regresi linier berganda, uji t, uji F, Korelasi dan Koefisien determinasi ( $R^2$ ). Berdasarkan hasil analisis regresi berganda diperoleh formulasi  $Y = 0,324 + 0,424 X_1 + 0,247 X_2 + 0,315 X_3 + e$ , dimana Y merupakan variabel kinerja pegawai,  $X_1$  merupakan gaya kepemimpinan,  $X_2$  adalah budaya organisasi dan  $X_3$  adalah motivasi kerja, ketiga konstanta variabel masing-masing adalah positif sehingga dikatakan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Uji t penelitian menunjukkan masing-masing variabel bebas memiliki pengaruh yang signifikan positif terhadap kinerja pegawai. Hasil uji F dapat dianalisis bahwa ketiga variabel bebas berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai, dimana nilai  $F_{Hitung}$  sebesar  $20,875 > 2,960 F_{tabel}$  dan tingkat signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Uji terakhir penelitian adalah uji Korelasi dan koefisien determinasi dengan nilai R sebesar 0,841 menunjukkan bahwa secara bersama terdapat hubungan yang cukup positif dan searah dan nilai  $R^2$  sebesar 0,707, berarti variabel bebas memiliki kontribusi terhadap variabel kinerja pegawai sebesar 70,7 %, sisanya dijelaskan oleh variabel lain diluar model.

**Kata kunci** : Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi, Kinerja Pegawai

**Abstrack** : This study aims to analyze the influence of Leadership Style, Organizational Culture and Motivation on Employee Performance of Taman Pembinaan Anak Saleh Islamic KB-TK Akhlaqul Banin Surabaya. This type of research is a quantitative research. The number of samples taken 30 respondents with the sampling method is saturated sampling/census technique. The analytical tool used is the instrument test consisting of: validity test, reliability test, classical assumption test consisting of: normality test, multicollinearity, heteroscedasticity and autocorrelation, as well as hypothesis testing consisting of: multiple linear regression analysis, t test, F test, korelation test (R) and coefficient determination ( $R^2$ ). Based on the results of multiple regression analysis obtained formulations  $Y = 0,324 + 0,424 X_1 + 0,247 X_2 + 0,315 X_3 + e$ . Where Y is the variable performance of employees,  $X_1$  is a style of leadership,  $X_2$  is a Organizational Culture, and  $X_3$  is the motivation, the three constants of each variable is positive so that said positive influence on employee performance. The t-test studies show variable leadership styles, organizational culture and motivation have a significant positive influence on employee performance. F test results can be analyzed that the three independent variables significantly influence employee performance, where the calculated F value of  $20,875 > 2,960 F$  table and 0.000 significance level of  $< 0,05$ . Last test research is a test of korelation and test of coefficient determination with R values 0,841 and  $R^2$  values of 0.707, meaning that together there is a positive and unidirectional relationship and the  $R^2$  value is 0.707, meaning that the independent variable has a contribution to the employee performance variable by 70.7%, the rest is explained by other variables outside the model.

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

## **BAB I PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Pentingnya manajemen sumber daya manusia maka setiap perusahaan harus memperhatikan tingkat kemampuan komunikasi yang baik dan benar kepada seluruh pegawai sehingga tercipta iklim kekeluargaan yang baik yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Seseorang dapat menghasilkan kinerja yang baik atau tidaknya tergantung pada situasi dan kondisi ada saat itu. Hal tersebut menerangkan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut yaitu dukungan organisasi, kemampuan individu dalam menciptakan situasi dan kondisi yang nyaman dalam melakukan pekerjaan, dan tingkat usaha yang dicurahkan. Berdasarkan faktor tersebut ada beberapa komponen yang diperlukan untuk menjadikan kinerja pegawai menjadi lebih baik yaitu gaya kepemimpinan, budaya organisasi serta motivasi kerja.

Lembaga Pendidikan Non Formal seperti Pendidikan Anak Usia Dini (selanjutnya di singkat; PAUD) dan Taman Kanak-kanak (TK) sangat penting untuk kebutuhan anak-anak dalam tumbuh kembang pendidikan awal yang untuk memasuki usia emas (*Golden Age*), anak-anak harus mendapatkan layanan pendidikan yang terbaik. Lembaga ini dapat berperan baik, jika perangkat lembaga yang saling berkaitan, yaitu kepala sekolah, guru, pegawai, konselor, serta siswa yang digolongkan sebagai sumber daya manusia yang saling bekerjasama untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan.

### **1.2 Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja pegawai di TAPAS KB – TK Islam Akhlaqul Banin Surabaya.

2. Untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja pegawai di TAPAS KB – TK Islam Akhlaqul Banin Surabaya.
3. Untuk mengetahui pengaruh Motivasi Kerja terhadap kinerja pegawai di TAPAS KB – TK Islam Akhlaqul Banin Surabaya.
4. Untuk mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja secara simultan terhadap kinerja pegawai di TAPAS KB – TK Islam Akhlaqul Banin Surabaya.

## **BAB II LANDASAN TEORI**

### **Gaya Kepemimpinan**

Menurut Rivai dan Mulyadi (2015), mengemukakan gaya kepemimpinan adalah alat menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya, artinya gaya kepemimpinan adalah perilaku yang strategis, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap yang sering diterapkan oleh seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Gaya kepemimpinan merupakan tindakan yang diterapkan oleh seorang pemimpin untuk berinteraksi serta mengarahkan dan mempengaruhi bawahan atau karyawan dalam berperilaku dan bertindak. Gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi bawahannya untuk melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya guna mencapai tujuan yang telah ditentukan oleh organisasi.

### **Budaya Organisasi**

Menurut Sutrisno (2017), Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi- asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman

perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya. Budaya organisasi juga disebut budaya perusahaan, yaitu seperangkat nilai-nilai atau norma-norma yang telah relatif lama berlakunya, dianut bersama oleh para anggota organisasi (pegawai) sebagai norma perilaku dalam menyelesaikan masalah-masalah organisasi (perusahaan).

### **Motivasi Kerja**

Menurut Mangkunegara (2014), menyatakan bahwa motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya. Berdasarkan definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah dorongan yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan. Menurut Hasibuan (2016) bahwa motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Faktor pendorong penting yang menyebabkan manusia bekerja adalah adanya kebutuhan yang harus dipenuhi.

### **Kinerja**

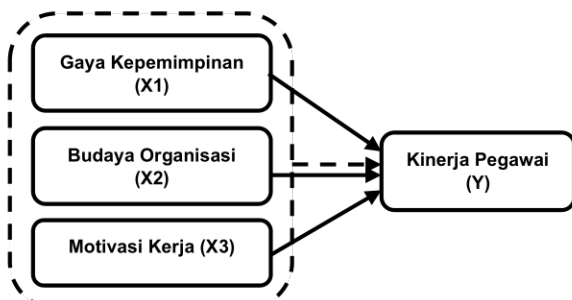
Menurut Hasibuan (2016) mengungkapkan bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugastugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Kinerja karyawan merupakan serangkaian kegiatan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang dibebankan kepada karyawan tersebut sehingga mencapai tujuan perusahaan dalam periode waktu yang telah ditentukan.

## **2.1 Penelitian Terdahulu**

1. Melinda Puspitasari dan Nina Oktarina (2017) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Tata Ruang Kantor Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Sosial, Pemberdayaan Perempuan, dan Perlindungan Anak (DinsosP2PA) Kabupaten Demak. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui gambaran dan ada tidaknya pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan tata ruang kantor terhadap kinerja pegawai di Dinas Sosial, Pemberdayaan Perempuan, dan Perlindungan Anak (DinsosP2PA) Kabupaten Demak tahun 2017. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang ada di DinsosP2PA Kabupaten Demak yaitu sebanyak 76 pegawai dengan teknik pengambilan sampel jenuh. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu menggunakan angket, observasi, dokumentasi, dan wawancara. Analisis data menggunakan metode analisis regresi linier berganda, analisis uji asumsi klasik, analisis deskriptif persentase, dan analisis uji hipotesis dengan bantuan program SPSS For Windows 21. Hasil analisis regresi linear berganda diperoleh persamaan  $Y = -3,880 + 0,434 X_1 + 0,292 X_2 + 0,219 X_3$ . Uji keberartian persamaan regresi dengan uji F, diperoleh  $F_{hitung} = 29,520$  dengan signifikansi 0,000 dan lebih kecil dari 0,005. Besarnya pengaruh secara simultan atau bersama – sama dari gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan tata ruang kantor terhadap kinerja pegawai yaitu sebesar 53,3%. *Economic Education Analysis Journal* 7 (1) Februari (2018).

2. Arif Budi Santoso (2018) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Panin Bank Cabang Pondok Indah. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja, motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Panin Bank Cabang Pondok Indah. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan teknik pengambilan sampel secara random. Metode analisis data menggunakan data kuantitatif dengan menggunakan uji asumsi klasik, uji f dan t dan uji regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen. Pengaruh secara simultan antara variabel Disiplin (X1) dan motivasi kerja (X2) dan Budaya Organisasi (X3) terhadap kinerja karyawan (Y) diperoleh harga koefisien korelasinya adalah  $R = 0.993$  tergolong kuat, maka ketiga variabel X berpengaruh terhadap variabel Y. Jurnal KREATIF : Pemasaran, Sumberdaya Manusia dan Keuangan, Vol. 6, No. 1, Januari 2018, Hal: 1 – 13.

## 2.2 Kerangka Konseptual



Sumber : Data diolah

Gambar 2.1

### Kerangka Konseptual Penelitian

Keterangan :

———— = Hubungan parsial

- - - - - = Hubungan simultan

## 2.3 Hipotesis

1. Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja pegawai di TAPAS KB – TK Islam Akhlaqul Banin Surabaya.
2. Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja pegawai di TAPAS KB – TK Islam Akhlaqul Banin Surabaya.
3. Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja pegawai di TAPAS KB – TK Islam Akhlaqul Banin Surabaya.
4. Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja pegawai di TAPAS KB – TK Islam Akhlaqul Banin Surabaya.

## BAB III METODE PENELITIAN

### 3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif yakni mengumpulkan, menyusun, mengolah serta menganalisis data dalam bentuk angka yang dalam praktiknya diberikan perlakuan tertentu yang diteliti didalamnya.

#### 3.1.1. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai yang bekerja di TAPAS KB-TK Islam Akhlaqul Banin Surabaya dengan jumlah total 30 pegawai. Dalam penelitian ini populasi mencakup semua responden / individu yang dapat memberikan informasi yang merupakan sekelompok objek yang mampu memenuhi kebutuhan penelitian.

Penentuan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan metode *Non Probability Sampling*. Metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik

sampling jenuh/sensus, yaitu sampel yang mewakili jumlah populasi. Artinya dari 30 pegawai diambil semua sebagai sampel. Penyebaran kuesioner serta pengembaliannya dimulai tanggal 10 sampai 12 November 2020 dan semua kuesioner dijawab secara lengkap dan terkumpul 30 kuesioner, sehingga layak dijadikan sebagai data penelitian ini.

### 3.2 Definisi Operasional Variabel

#### 3.2.1. Definisi Operasional Variabel

##### 1. Gaya Kepemimpinan (X1)

Menurut Rivai dan Mulyadi (2015) Gaya kepemimpinan adalah alat menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya, artinya gaya kepemimpinan adalah perilaku yang strategis, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap yang sering diterapkan oleh seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Beberapa indikator gaya kepemimpinan yaitu :

- a. Kemampuan Mengambil Keputusan
- b. Kemampuan Memotivasi
- c. Kemampuan Komunikasi
- d. Kemampuan Mengendalikan Bawahan
- e. Tanggung Jawab
- f. Kemampuan Mengendalikan Emosional

##### 2. Budaya Organisasi (X2)

Menurut Robbins dan Judge (2016), menyatakan bahwa budaya organisasi meliputi cara-cara bertindak, nilai-nilai yang dijadikan landasan untuk bertindak, upaya pimpinan memperlakukan bawahan sampai pada upaya pemecahan masalah yang terjadi di lingkungan organisasi, bagaimana sebuah organisasi dalam mencapai sasaran tujuan organisasinya sangat tergantung pada dinamika organisasinya. Beberapa indikator budaya organisasi yaitu:

- a. Suka bekerja
- b. Rasa Tanggung jawab
- c. Disiplin
- d. Kerja Keras
- e. Kreatif
- f. Kerja sama
- g. Mandiri
- h. Suka membantu rekan kerja

##### 3. Motivasi Kerja (X3)

Menurut Hasibuan (2016) bahwa motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Beberapa indikator Motivasi Kerja yaitu :

- a. Penghargaan diri
  - b. Kekuasaan
  - c. Kebutuhan Keamanan Kerja
- ##### 4. Kinerja (Y)

Menurut Hasibuan (2016) mengungkapkan bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugastugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Beberapa indikator Kinerja yaitu :

- a. Kemampuan Pribadi
- b. Kemampuan Kerja sama
- c. Kemampuan Perilaku

### 3.3 Jenis dan Sumber Data

Jenis data dalam penelitian ini adalah data kuantitatif, yaitu data yang berbentuk angka atau data kualitatif yang diangkakan/skoring yang menunjukkan nilai terhadap besaran atau variabel yang diwakilinya.

Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer. Data Primer yaitu data yang langsung

diperoleh penelitian dari responden atau pihak pertama.

### 3.4 Teknik Pengumpulan Data

1. Teknik observasi, yaitu pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala yang tampak pada objek penelitian. Observasi merupakan metode pengumpulan data yang menggunakan pengamatan terhadap obyek penelitian yang dapat dilaksanakan secara langsung maupun tidak langsung.
2. Teknik wawancara, yaitu memperoleh data atau mendapatkan data dan informasi yang akurat dengan mengajukan pertanyaan secara langsung secara lisan terhadap orang-orang yang dapat memberikan keterangan-keterangan yang erat kaitannya dengan masalah-masalah yang akan penulis ungkapkan dalam penelitian ini guna mendukung data yang dikumpulkan.
3. Kuesioner

Teknik pengumpulan data dengan menyebarkan daftar pertanyaan-pertanyaan kepada responden dengan cara memilih alternatif jawaban yang tersedia. Dimana responden memilih salah satu jawaban yang telah disediakan dalam daftar pertanyaan. Kuesioner ini terdiri dari lima pilihan pernyataan dan responden diminta mengisi dan memilih pernyataan yang paling sesuai dengan keadaan yang dialaminya.

### 3.5 Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan statistik. Penelitian ini menggunakan regresi linier berganda dan dibantu dengan program SPSS (*Statistical Product and Service Solution*) Versi 24 untuk pengolahan data. Dalam analisa data dilakukan pengujian instrumen yang meliputi Uji Validitas, Uji Reliabilitas, Uji Hipotesis yang meliputi

analisis Regresi Berganda, Uji t, Uji F, Uji Korelasi dan Koefisien Determinasi. Sedangkan analisis statistik inferensial yang digunakan adalah Uji Asumsi Klasik yang meliputi Uji Normalitas, Uji Heterokedastisitas, Uji Multikolinieritas dan Uji Autokorelasi.

#### 3.5.1. Uji Validitas

Menurut Sugiyono (2017), menyatakan instrument penelitian dikatakan valid apabila alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data valid. Uji validitas digunakan untuk mengetahui kelayakan butir-butir dalam suatu daftar pertanyaan dalam mendefinisikan suatu variabel.

Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai  $R_{hitung}$  dengan memberikan dukungan dalam mengungkapkan apa yang ingin diungkap dengan kriteria pengujian sebagai berikut: Jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$  maka instrument valid, sedangkan Jika  $r_{hitung} < r_{tabel}$  maka instrumen tidak valid.

#### 3.5.2. Uji Reliabilitas

Menurut Sugiyono (2017), Uji reliabilitas adalah pengujian dengan tujuan menguji tingkat stabilitas atau konsistensi suatu alat ukur. Kuesioner dikatakan reliabel apabila kuesioner tersebut memberikan hasil yang konsisten jika digunakan secara berulang kali dengan asumsi kondisi pada saat pengukuran tidak berubah/obyek yang sama. Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan *Cronbach Alpha*. Pengujian dilakukan dengan bantuan software SPSS Versi 24. Menurut Ghazali (2015), ukuran kemantapan alpha dapat diinterpretasikan sebagai berikut : Nilai alpha cronbach 0,61 s.d 0,80 berarti reliabel.

#### 3.5.3. Analisis Regresi Linear Berganda

Regresi linier berganda bertujuan untuk mencari bentuk hubungan (relasi) linier antara satu variabel terkait Y dan variabel bebas X1,

X<sup>2</sup>, dst (Sugiyono, 2017). Langkah selanjutnya setelah hasil regresi adalah uji ketepatan parameter penduga (uji t) dan uji ketepatan model (uji F) serta uji Korelasi (R) dan Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>).

#### 3.5.4. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik digunakan untuk mengetahui apakah hasil analisis linier berganda yang digunakan untuk menganalisis dalam penelitian memenuhi asumsi klasik, antara lain adalah data berdistribusi normal, bebas dari multikolinearitas dan autokorelasi serta bersifat homoskedastisitas (Nugroho, 2015). Persamaan regresi linier harus dilakukan uji asumsi klasik antara lain :

##### A. Uji Normalitas

Menurut Danang (2015) Uji Normalitas bertujuan untuk menguji apakah data yang digunakan untuk kegiatan penelitian memiliki distribusi (sebaran) normal atau tidak. Persamaan regresi dikatakan baik jika mempunyai data variabel bebas dan data variabel terikat berdistribusi mendekati normal atau normal sama sekali.

Secara statistik uji normalitas pada penelitian ini juga dilakukan dengan alat uji normalitas menggunakan *Kolmogorov-Smirnov* dengan bantuan SPSS versi 24. Menurut Ghazali (2015), Penerapan pada uji *Kolmogorov-Smirnov* jika angka signifikan yang ditunjukkan dalam tabel lebih kecil dari alpha 5%, maka dapat dikatakan tidak memenuhi asumsi normalitas, sedangkan sebaliknya jika angka signifikan dalam tabel lebih besar dari alpha 5%, maka data sudah memenuhi asumsi normalitas.

##### B. Uji Heteroskedastisitas

Menurut Imam Ghazali (2015), uji heteroskedastisitas merupakan pengujian

untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap maka disebut homokedastisitas. Sedangkan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homokedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Pengujian dilakukan dengan uji *Glejser*, yaitu untuk meregresi nilai absolut residual terhadap variabel bebas. Kriteria pengambilan keputusan yaitu signifikansi dari variabel bebas lebih besar dari 0,05 maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

##### C. Uji Multikolinieritas

Menurut Priyatno (2015), Uji multikolinieritas atau kolinieritas ganda adalah keadaan antara variabel independen pada model regresi terjadi hubungan linear yang sempurna atau mendekati sempurna. Model regresi yang baik tidak terjadi adanya multikolinieritas. Untuk mengetahui terjadi atau tidaknya multikolinieritas yaitu dengan melihat *tolerance* atau VIF (*Variance Inflation Factor*). Semakin tinggi VIF dan semakin kecil nilai *tolerance* mengindikasikan bahwa multikolinieritas diantara variabel independen semakin tinggi. Pengambilan keputusan uji multikolinieritas dengan langkah sebagai berikut, jika nilai *tolerance* > 0,1 dan nilai VIF < 10 maka tidak terjadi multikolinieritas, sedangkan jika nilai *tolerance* < 0,1 dan nilai VIF > 10 maka terjadi multikolinieritas

##### D. Uji Autokorelasi

Uji Autokorelasi adalah sebuah analisis statistik yang dilakukan untuk mengetahui adakah korelasi variabel yang ada di dalam

model prediksi dengan perubahan waktu. Autokorelasi terjadi bila terdapat hubungan yang signifikan antara dua data yang berdekatan. Uji autokorelasi di dalam model regresi linear harus dilakukan apabila data merupakan data *time series* atau runtut waktu. Korelasi tersebut dinamakan korelasi serial untuk data *time series* (Sugiyono, 2017).

### 3.6 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dengan menggunakan regresi linear sederhana. Sedangkan, untuk mengetahui pengaruh secara simultan variabel bebas terhadap variabel terikat menggunakan regresi linear berganda. Pengujian hipotesis dilakukan dengan bantuan program komputer.

#### 3.6.1. Regresi Linear Berganda

Analisis ini digunakan apabila terdapat dua variabel atau lebih. Analisis regresi linear berganda merupakan regresi yang memiliki satu variabel dependen dan lebih dari satu variabel independent.

#### A. Membuat persamaan garis tiga prediktor dengan rumus:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Keterangan:

Y : Kinerja Pegawai

X<sub>1</sub> : Gaya Kepemimpinan

X<sub>2</sub> : Budaya Organisasi

X<sub>3</sub> : Motivasi Kerja

a : Konstanta Regresi

b : Koefisien linier berganda

e : error (variabel bebas lain diluar model regresi)

#### B. Pengujian secara Parsial/Individual (Uji t)

Uji parsial atau Uji t bertujuan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independent secara individual (parsial) terhadap

variabel dependen (Nugroho, 2015). Selanjutnya menurut Nugroho (2015) hasil uji t pada output SPSS dapat dilihat pada tabel *Coefficient*. Nilai dari uji t-test dapat dilihat dari *p-value* (pada kolom sig.) pada masing-masing variabel independent, jika *p-value* < *level of significant* yang ditentukan, atau  $t_{hitung} > t_{tabel}$  (dihitung dari *two tailed*  $\alpha = 5\%$  df-k, k merupakan jumlah dari variabel independent). Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independent secara individual terhadap variabel dependen.

#### Kaidah pengambilan keputusan dalam uji t dengan menggunakan SPSS adalah :

- Jika probabilitas > 0,05, serta nilai  $t_{hitung} < t_{tabel}$  artinya variabel bebas tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat.
- Jika probabilitas < 0,05, serta nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  artinya variabel bebas berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat.

#### C. Uji Regresi Secara Simultan/Bersama-sama (Uji F)

Menurut Budiyo (2015), Uji F digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel bebas (X) secara bersama-sama terhadap variabel terikat (Y).

#### Kaidah pengambilan keputusan dalam uji F dengan menggunakan SPSS adalah :

Untuk menentukan apakah hipotesis nol dapat diterima atau ditolak maka dibuat ketentuan sebagai berikut :

- $F_{hitung} < F_{tabel}$  berarti  $H_0$  diterima  $H_1$  ditolak yang berarti bahwa variabel bebas tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat.
- $F_{hitung} > F_{tabel}$  berarti  $H_1$  diterima  $H_0$  ditolak yang berarti bahwa variabel bebas



mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat.

#### **D. Korelasi (R) dan Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Korelasi (R) adalah nilai yang menunjukkan kuat atau tidaknya hubungan linear antar variabel. Koefisien determinasi ( $R^2$ ) bertujuan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel independen menjelaskan variabel dependen (Nugroho, 2015). Nilai dari korelasi (R) dan koefisien determinasi ( $R^2$ ) dapat dilihat dalam output SPSS. Dalam output SPSS, nilai korelasi terletak pada tabel *Model Summary* dan tertulis R, sedangkan koefisien determinasi terletak pada tabel *Model Summary* dan tertulis *R Square*.

### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Uji Instrumen Penelitian**

##### **4.1.1. Hasil Uji Validitas dan Uji Reabilitas**

Hasil uji validitas yang dilakukan terhadap semua butir pertanyaan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa semua item penelitian dapat dikatakan valid karena semua butir pertanyaan mempunyai koefisien korelasi ( $R_{hitung}$ ) yang lebih besar daripada  $R_{tabel}$ , dengan demikian dapat digunakan sebagai instrumen dalam mengukur variabel yang ditetapkan dalam penelitian ini.

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa masing-masing nilai koefisien reliabilitas lebih besar dari 0,6, yaitu Gaya Kepemimpinan (X1) sebesar 0,744, Budaya Organisasi (X2) sebesar 0,730, Motivasi Kerja (X3) sebesar 0,7543, dan Kinerja (Y) sebesar 0,724, sehingga instrumen yang digunakan dinyatakan reliabel.

#### **4.2 Uji Asumsi Klasik**

##### **4.2.1. Hasil Uji Normalitas**

Hasil uji normalitas dari ketiga variabel, yaitu gaya kepemimpinan (X1), budaya organisasi (X2) dan motivasi kerja (X3) menunjukkan bahwa semua variabel tersebut dinyatakan memenuhi asumsi normal karena nilai signifikansinya 0,200 yang berarti lebih besar dari 0,05.

##### **4.2.2. Hasil Uji Heterokedastisitas**

Dari hasil perhitungan menggunakan SPSS versi 24 menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan (X1), budaya organisasi (X2) dan motivasi kerja (X3) mempunyai nilai signifikansi  $> 0.05$  sehingga tidak terjadi heterokedastisitas pada ketiga variabel tersebut.

##### **4.2.3. Hasil Uji Multikolinearitas**

Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa nilai toleransi untuk gaya kepemimpinan adalah 0,651, nilai toleransi untuk budaya organisasi adalah 0,860, dan nilai toleransi untuk motivasi kerja adalah 0,667. Dengan demikian keseluruhan variabel bebas mempunyai toleransi diatas 0,1. Dan dengan membandingkan nilai VIF, yaitu Gaya Kepemimpinan sebesar 1,535, Budaya Organisasi sebesar 1,163, dan Motivasi Kerja sebesar 1,499, sehingga dapat dikatakan bahwa tidak terjadi multikolenearitas antar variabel bebas.

##### **4.2.4. Hasil Uji Autokorelasi**

Dari tabel Durbin Watson untuk  $n = 30$  dan  $k = 3$  (banyaknya variabel bebas) diketahui nilai dL sebesar 1.2138 dan dU sebesar 1.6498 maka  $4-dU$  sebesar 2.3502. Dari hasil penelitian diperoleh nilai uji Durbin Watson sebesar 2,168 yang terletak antara  $1,6498 < 2,168 < 2.3502$ , maka dapat disimpulkan bahwa

asumsi tidak terdapat autokorelasi telah terpenuhi.

### 4.3 Uji Hipotesis

Model	Unstandardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error		
1 (Constant)	,324	5,749	,056	,955
Gaya Kepemimpinan	,424	,105	4,050	,000
Budaya Organisasi	,247	,075	3,305	,003
Motivasi kerja	,315	,114	2,763	,010

Tabel diatas merupakan ringkasan hasil analisis regresi linier berganda yang melibatkan variabel bebas gaya kepemimpinan (X1), budaya organisasi (X2), dan motivasi kerja (X3) terhadap kinerja pegawai (Y) dengan demikian dapat dijelaskan sebagai berikut :

Dari ketiga prediktor (variabel bebas) yang masuk dalam model analisis regresi berganda secara berturut-turut koefisien regresi tak terstandarisir (*Unstandardized Coefficients*) koefisien regresi parsial yaitu,  $b_1 = 0,424$  untuk variabel gaya kepemimpinan,  $b_2 = 0,247$  untuk variabel budaya organisasi, dan  $b_3 = 0,315$  untuk variabel motivasi kerja. Dengan memperoleh konstanta regresi sebesar 0,324, maka di dapat persamaan Fungsi Regresi Linier Berganda sebagai berikut :

$$Y = 0,324 + 0,424 X_1 + 0,247 X_2 + 0,315 X_3$$

Keterangan :

Y : kinerja pegawai

a :Konstanta, sebesar 0,324 menyatakan bahwa jika tidak ada gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja, maka kinerja pegawai berkurang sebesar 0,324.

$b_1$  :Koefisien regresi gaya kepemimpinan (X<sub>1</sub>) sebesar 0,424 menyatakan bahwa setiap penambahan 1 satuan gaya kepemimpinan akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,424.

$b_2$  :Koefisien regresi budaya organisasi (X<sub>2</sub>) sebesar 0,247 hal ini menyatakan bahwa setiap penambahan 1 satuan budaya organisasi akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,247.

$b_3$  : Koefisien regresi motivasi kerja (X<sub>3</sub>) sebesar 0,315 hal ini menyatakan bahwa setiap penambahan 1 satuan motivasi kerja akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,315.

e Kesalahan pengganggu, yaitu penyebab variasi pada variabel terikat yang tidak dapat diterangkan oleh variabel bebas.

Persamaan tersebut menunjukkan koefisien regresi bertanda positif untuk semua variabel dan signifikan < 0,05. Artinya semua variabel dalam penelitian ini berpengaruh terhadap kinerja pegawai TAPAS KB-TK Islam Akhlaqul Banin Surabaya.

#### 4.3.1. Hasil Uji t (Uji Parsial)

Pengujian ini membandingkan antara tingkat probabilitas t dengan signifikan 5 %, dengan rumus mencari  $t_{tabel} = (a/2 ; n - k - 1) = (0,05/2 ; 30 - 3 - 1) = (0,025 ; 26)$ , berdasarkan t tabel sebesar 2.05553.

Berdasarkan tabel diatas mengenai hasil Uji t diatas maka dapat dijelaskan bahwa variabel bebas yang terdiri dari Gaya Kepemimpinan (X1), Budaya Organisasi (X2) dan Motivasi Kerja (X3), secara parsial mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja (Y), maka hipotesis yang menyatakan:

1. Gaya Kepemimpinan secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai TAPAS KB-TK Islam Akhlaqul Banin

Surabaya, terbukti dan benar. Hal ini disebabkan karena  $t_{hitung}$  untuk Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) lebih besar daripada  $t_{tabel}$

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
,841 <sup>a</sup>	,707	,673	1,578

(4,050 > 2.05553). Hal ini juga dapat dilihat pada tingkat signifikan yaitu 0,000 yang berada dibawah nilai toleransi 5% atau 0,000 < 0,05.

- Budaya Organisasi secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai TAPAS KB-TK Islam Akhlaqul Banin Surabaya, terbukti dan benar. Hal ini disebabkan karena  $t_{hitung}$  untuk Budaya Organisasi ( $X_2$ ) lebih besar daripada  $t_{tabel}$  (3,305 > 2.05553). Hal ini juga dapat dilihat pada tingkat signifikan yaitu 0,003 yang berada dibawah nilai toleransi 5% atau 0,003 < 0,05.
- Motivasi Kerja secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai TAPAS KB-TK Islam Akhlaqul Banin Surabaya, terbukti dan benar. Hal ini disebabkan karena  $t_{hitung}$  untuk Motivasi Kerja ( $X_3$ ) lebih besar daripada  $t_{tabel}$  (2,763 > 2.05553). Hal ini juga dapat dilihat pada tingkat signifikan yaitu 0,010 yang berada dibawah nilai toleransi 5% atau 0,010 < 0,05.

#### 4.3.2. Hasil Uji F (Uji Simultan)

Untuk nilai  $F_{hitung}$  sebesar 20,875 dengan jumlah responden sebanyak 30 atau  $N = 30$  item data dan  $K$  (jumlah variabel bebas) sebesar 3, pada tingkat kesalahan 5% maka rumus mencari  $F_{tabel} = (k ; n - k) = (3 ; 30 - 3) = (3 ; 27)$ , berdasarkan Tabel Uji-F ditemukan Nilai  $F_{tabel}$  sebesar 2,960. Sehingga  $F_{hitung} > F_{tabel}$  (20,875 > 2,960) sehingga hipotesis yang menyatakan

bahwa "Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ), Budaya Organisasi ( $X_2$ ) dan Motivasi Kerja ( $X_3$ ) berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Pegawai ( $Y$ ) TAPAS KB-TK Islam Akhlaqul Banin Surabaya, terbukti dan benar. Hal ini juga dapat dilihat pada tingkat signifikan yaitu 0,000 (0%).

#### 4.3.3. Hasil Uji Korelasi (R) dan Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Berdasarkan tabel diatas diketahui nilai korelasi ( $R$ ) sebesar 0,841 menunjukkan bahwa secara bersama-sama terdapat hubungan yang cukup positif dan searah antara gaya kepemimpinan ( $X_1$ ), budaya organisasi ( $X_2$ ) dan motivasi kerja ( $X_3$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ) sebesar 84,1%. Hubungan ini dapat dikategorikan kuat, sebagaimana diketahui bahwa suatu hubungan dikatakan sempurna jika koefisien korelasinya mencapai 100% atau 1.

Dari hasil tabel diatas dapat diketahui bahwa koefisien determinasi ( $R^2$ ) yang diperoleh sebesar 0,707. Hal ini menunjukkan pengaruh yang ditimbulkan oleh ketiga variabel bebas Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ), Budaya Organisasi ( $X_2$ ) dan Motivasi Kerja ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Pegawai ( $Y$ ) adalah sebesar 70,7%. Dengan demikian sisanya sebesar 29,3% merupakan kontribusi yang disebabkan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

#### 4.4 Pembahasan Hasil Analisis

Dalam pembahasan ini akan dikemukakan

Model	F	Sig.
1 Regression	20,875	,000 <sup>b</sup>
Residual		
Total		

besarnya pengaruh variabel-variabel tersebut baik secara parsial maupun simultan dengan berbagai argumen-argumen yang berdasarkan uraian sebelumnya, sebagai berikut :

1. Hipotesis pertama yang menyatakan “Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja pegawai di TAPAS KB – TK Islam Akhlaqul Banin” adalah terbukti dan benar. Hal ini disebabkan karena  $t_{hitung}$  untuk gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) lebih besar daripada  $t_{tabel}$  ( $4,050 > 2.05553$ ). Hal ini juga dapat dilihat pada tingkat signifikan yaitu 0,000 yang berada dibawah nilai toleransi 5% atau  $0,000 < 0,05$ . Hal ini juga sesuai dengan kondisi di TAPAS KB-TK Islam Akhlaqul Banin Surabaya bahwa gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan untuk mengatur kinerja para pegawainya. Sehingga gaya kepemimpinan tersebut sangat berpengaruh dalam menentukan kinerja pegawai.
2. Hipotesis kedua yang menyatakan “Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja pegawai di TAPAS KB – TK Akhlaqul Banin” adalah terbukti dan benar. Hal ini disebabkan karena  $t_{hitung}$  untuk budaya organisasi ( $X_2$ ) lebih besar daripada  $t_{tabel}$  ( $3,305 > 2.05553$ ). Hal ini juga dapat dilihat pada tingkat signifikan yaitu 0,003 yang berada dibawah nilai toleransi 5% atau  $0,003 < 0,05$ . Dengan demikian diketahui bahwa pengarahan/*briefing* dilakukan sebelum memulai pekerjaan, menyelenggarakan *gathering* yang diadakan setiap tahun serta loyalitas adalah budaya yang paling berpengaruh di TAPAS KB-TK Islam Akhlaqul Banin Surabaya.
3. Hipotesis ketiga yang menyatakan “Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja pegawai di TAPAS KB – TK Akhlaqul Banin” adalah terbukti dan benar. Hal ini disebabkan karena  $t_{hitung}$  untuk motivasi kerja ( $X_3$ ) lebih besar daripada  $t_{tabel}$  ( $2,763 > 2.05553$ ). Hal ini juga dapat dilihat pada tingkat signifikan yaitu 0,010 yang berada dibawah nilai toleransi 5% atau  $0,010 < 0,05$ . Dengan demikian diketahui bahwa lingkungan kerja yang nyaman dapat meningkatkan motivasi kerja dalam kinerja pegawai TAPAS KB-TK Islam Akhlaqul Banin Surabaya.
4. Hipotesis keempat yang menyatakan “Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai di TAPAS KB–TK Akhlaqul Banin” adalah terbukti dan benar. Hal ini disebabkan karena  $F_{hitung}$  untuk gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai lebih besar dari  $F_{tabel}$  ( $20,875 > 2,960$ ). Hal ini juga dapat dilihat pada tingkat signifikan yaitu 0,000 (0%) yang berada jauh dibawah 1 dan 5%. Hal ini juga sesuai dengan kondisi di TAPAS KB-TK Islam Akhlaqul Banin Surabaya, dimana gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja secara bersama-sama sangat sangat mempengaruhi kinerja tiap pegawai.

## BAB V PENUTUP

### 5.1 Kesimpulan

Dari hasil penelitian dan pembahasan analisis yang telah diuraikan pada Bab IV tentang pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dengan menggunakan perhitungan regresi linier berganda dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja pegawai di TAPAS KB – TK Islam Akhlaqul Banin Surabaya.
2. Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja pegawai di TAPAS KB – TK Islam Akhlaqul Banin Surabaya.

3. Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja pegawai di TAPAS KB – TK Islam Akhlaqul Banin Surabaya.
4. Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja pegawai di TAPAS KB – TK Islam Akhlaqul Banin Surabaya.

## 5.2 Saran

Berdasarkan analisa data dan hasil penelitian, maka penulis dapat memberikan saran agar kinerja pegawai di TAPAS KB – TK Islam Akhlaqul Banin Surabaya tetap terjaga dan dapat ditingkatkan lagi. Adapun saran-saran yang penulis berikan adalah sebagai berikut :

1. Sebaiknya pimpinan TAPAS KB – TK Islam Akhlaqul Banin Surabaya selalu menjaga dan meningkatkan gaya kepemimpinan yang selama ini diterapkan di lembaga, dengan demikian para pegawai bisa meningkatkan kinerjanya agar lebih baik dari yang sebelum-sebelumnya.
2. Kinerja pegawai lebih ditingkatkan kembali melalui kebijakan dan sistem serta pemberian motivasi yang efektif agar menjaga budaya organisasi yang baik dalam lingkungan kerja.
3. Motivasi harus lebih ditingkatkan dari pimpinan untuk memperbaiki kinerja dapat berupa penghargaan atau pendapatan.
4. Diperlukan upaya meningkatkan motivasi dengan cara memberikan suatu tantangan untuk kemajuan, memberikan dorongan untuk bekerjasama dengan rekan kerja, mengembangkan kelompok, dan mendorong agar pegawai memastikan pekerjaan dilakukan sesuai dengan *jobdisk* masing-masing.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ghozali, Imam, 2015. Aplikasi Multivariete Dengan Program IBM SPSS 23. Edisi 8. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, Malayu. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2014. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Rosadakarya.
- Olssen, Mark, 2014. *Social Democracy, Complexity and Education: Perspectives Performance. Business Intelligence. Journal* Vol. 2, No. 2. Hal: 223-250.
- Puspitasari, Melinda dan Nina Oktarina, 2017. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Tata Ruang Kantor Terhadap Kinerja Pegawai. *Economic Education Analysis Journal* Vol. 7 No.1 Hal: 120-140.
- Rivai, Veithzal dan Mulyadi Deddy, 2015. Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi. Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbins, Stephen P dan Timothy A. Judge, 2016. Perilaku Organisasi. Jakarta: Salemba Empat.
- Santoso, Arif Budi, 2018. Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Panin Bank Cabang Pondok Indah *Jurnal KREATIF: Pemasaran, Sumberdaya Manusia dan Keuangan*, Vol. 6, No. 1, Hal: 1–13.
- Sugiyono. 2017. Metode Penelitian Pendekatan kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, Edy, 2017. Budaya Organisasi. Jakarta: Kencana.