

**ANALISIS KINERJA PEGAWAI PADA SEKRETARIAT DAERAH  
KABUPATEN KLATEN**



**TESIS**

**Diajukan Untuk Memenuhi Syarat-Syarat Guna Memperoleh Gelar Magister  
Sains (M.Si) Program Studi Ilmu Manajemen Universitas Islam Batik Surakarta**

Disusun Oleh :

**HARIS AGUNG NUGROHO**

**NIM : 2024P20029**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
PROGRAM PASCA SARJANA (PPs)  
UNIVERSITAS ISLAM BATIK  
SURAKARTA  
TAHUN 2026**

# LEMBAR PERSETUJUAN

## TESIS

### ANALISIS KINERJA PEGAWAI PADA SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN KLATEN

Diajukan Oleh :

**HARIS AGUNG NUGROHO**  
**NIM : 2024P20029**

| TELAH DISETUJUI OLEH PEMBIMBING                 |              |         |
|-------------------------------------------------|--------------|---------|
| NAMA                                            | TANDA TANGAN | TANGGAL |
| 1. Dr. H. Bambang Mursito, MM<br>(Pembimbing 1) |              |         |
| 2. Dr. Sarsono, SE, M.Si<br>(Pembimbing 2)      |              |         |

### LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Nama : Haris Agung Nugroho

NPM : 2024P20029

Judul Tesis : Analisis Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Klaten

| TELAH DISETUJUI OLEH PEMBIMBING                 |              |         |
|-------------------------------------------------|--------------|---------|
| NAMA                                            | TANDA TANGAN | TANGGAL |
| 1. Dr. H. Bambang Mursito, MM<br>(Pembimbing 1) |              |         |
| 2. Dr. Sarsono, SE, M.Si<br>(Pembimbing 2)      |              |         |

| DISAHKAN PIMPINAN PROGRAM PASCASARJANA<br>UNIVERSITAS ISLAM BATIK SURAKARTA |                               |         |
|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|---------|
| NAMA                                                                        | TANDA TANGAN                  | TANGGAL |
| Dr. Suhendro, S.E., M.Si.<br>(Dekan Fakultas Ekonomi)                       |                               |         |
| Dr. Hj. Sudarwati, SE, MM<br>(Kaprodi Magister Manajemen)                   |                               |         |
| Tanggal Lulus                                                               | 5 Maret 2026                  |         |
| Nomor Register                                                              | 3097/KPTS/UT/MM UNIBA/II/2026 |         |

### LEMBAR PENGESAHAN TIM PENGUJI TESIS

Nama : Haris Agung Nugroho

NPM : 2024P20029

Judul Tesis : Analisis Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Klaten

Tanggal : 5 Maret 2026

| DISETUJUI DAN DISAHKAN OLEH TIM PENGUJI<br>PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM BATIK<br>SURAKARTA |                               |         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|---------|
| NAMA                                                                                                 | TANDA TANGAN                  | TANGGAL |
| 1. Dr. H. Bambang Mursito, MM<br>(Pembimbing 1)                                                      |                               |         |
| 2. Dr. Sarsono, SE, M.Si<br>(Pembimbing 2)                                                           |                               |         |
| 3. Dr. Suhendro, SE, M.Si, Ak                                                                        |                               |         |
| Tanggal Lulus                                                                                        | 5 Maret 2026                  |         |
| Nomor Register                                                                                       | 3097/KPTS/UT/MM UNIBA/II/2026 |         |

## **SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS**

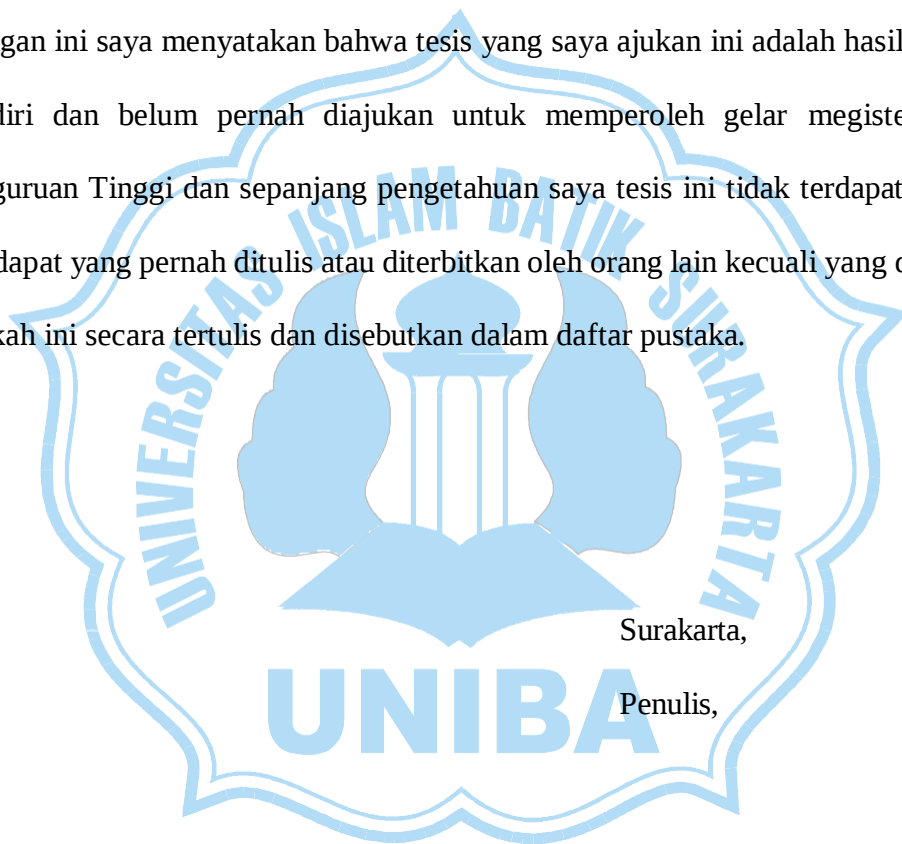
Saya yang bertandatangan dibawah ini :

Nama : Haris Agung Nugroho

NIM : 2024P20029

Judul Tesis : Analisis Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Klaten

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri dan belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar megister di suatu Perguruan Tinggi dan sepanjang pengetahuan saya tesis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain kecuali yang diacu dalam naskah ini secara tertulis dan disebutkan dalam daftar pustaka.



Surakarta,

Penulis,

Haris Agung Nugroho

## **MOTTO**

*“Allah meninggikan orang-orang yang beriman diantara kamu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat” (Depag RI, 1989 : 421)*

*“ an sesungguhnya telah Kami muliakan anak-anak Adam, Kami angkat mereka di daratan dan di lautan, Kami beri mereka rezeki dari yang baik-baik dan Kami lebihkan dengan kelebihan yang sempurna atas kebanyakan makhluk yang telah Kami ciptakan.” ( QS. Al-Isra ayat 70)*

*All our dreams can come true if we have the courage to pursue them.”—Walt Disney*

*“Meski lelah, patah dan menyesakkan. kedepannya pasti ada jalan untuk akhirnya kita menyelesaikan tanpa perlu menyudahinya” ( Penulis )*

## **HALAMAN PERSEMBAHAN**

Alhamdulillah, segala puji bagi Allah SWT yang maha penyayang dan maha memudahkan segala kesulitan hambaNya sehingga penulis mampu menyelesaikan setiap lembaran demi lembaran. Dengan segala kerendahan hati, cinta dan doa, tesis ini penulis persembahkan untuk:

1. Kedua orang tua yang selalu memberikan dukungan moril maupun materil serta doa tiada henti.
2. Istri dan anak-anak yang selalu mendukung
3. Teman-teman Magister Manajemen UNIBA Surakarta
4. Rekan rekan kerjaku, terimakasih telah mendukung dan menyemangati hingga saya bisa menyelesaikan tesis ini dengan baik.
5. Saudara dan keluarga besar yang ku miliki. Terimakasih sebesar-besarnya atas do'a dan dukungannya.
6. Dan semua yang menjadi bagian dalam hidupku, Terimakasih.

## **KATA PENGANTAR**

Assalamu'alaikumWr. Wb.

Puji syukur Alhamdulillah kita panjatkan atas kehadiran Allah SWT atas segala rahmat dan hidayah-Nya, taklupa shalawat serta salam kita sanjungkan pada junjungan Nabi besar kita Muhammad SAW, atas segala perjuangan dan kasih sayangnya untuk keselamatan umatnya, sehingga kali ini penulis dapat menyusun tesis ini hingga terwujud dengan judul “Analisis Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Klaten”

Penulisan tesis ini diajukan untuk memenuhi syarat guna memperoleh gelar Megister (S2) pada Universitas Islam Batik Surakarta. Adapun tesis ini disusun untuk melengkapi tugas dan memenuhi syarat guna mencapai gelar Megister Sains Program Studi Manajemen pada Universitas Islam Batik Surakarta. Pada kesempatan ini perkenankan penulis dengan segala kerendahan hati mengucapkan terimakasih kepada:

1. Ipmawan Muhammad Iqbal, S.Ag., M.Ag selaku Rektor Universitas Islam Batik Surakarta
2. Dr. Suhendro, S.E.,M.Si. selaku dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Batik Surakarta.
3. Dr. Dra.Hj. Siti Maryam, MM. Selaku Kepala Program Studi Pasca Sarjana Manajemen Universitas Islam Batik Surakarta.
4. Dr. H. Bambang Mursito, MM selaku dosen pembimbing 1 yang telah membina dan memberikan arahan dalam penulisan tesis ini.

5. Dr. Sarsono, SE, M.Si selaku dosen pembimbing 2 yang telah membina dan memberikan arahan dalam penulisan tesis ini.
6. Seluruh Bapak/Ibu Dosen Prodi Pascasarjana Manajemen Uniba yang telah memberikan bekal ilmu kepada penulis.
7. Teman-teman Program Studi Pascasarjana Manajemen angkatan 2024. Terima kasih atas kebersamaanya dan sukses selalu.
8. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah memberikan begitu banyak pelajaran berharga untuk saya, hanya terimakasih yang dapat penulis sampaikan atas bantuannya

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan tesis ini masih banyak terdapat kekurangan, oleh karena itu kritik dan saran yang membangun akan sangat diterima. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak pada umumnya dan bagi mahasiswa Program Studi Pascasarjana Manajemen, khususnya di Universitas Islam Batik Surakarta.

*Wassalamu'alaikum Warohmatullahi Wabarokatu*

Surakarta,  
Penulis,

Haris Agung Nugroho

## DAFTAR ISI

|                                                 |      |
|-------------------------------------------------|------|
| HALAMAN JUDUL.....                              | i    |
| HALAMAN PERSETUJUAN.....                        | ii   |
| HALAMAN PENGESAHAN.....                         | iii  |
| HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI .....       | iv   |
| HALAMAN MOTTO .....                             | v    |
| HALAMAN PERSEMBAHAN.....                        | vi   |
| KATA PENGANTAR .....                            | viii |
| DAFTAR ISI.....                                 | x    |
| DAFTAR TABEL.....                               | xiii |
| DAFTAR GAMBAR.....                              | xiv  |
| DAFTAR LAMPIRAN.....                            | xv   |
| ABSTRAK.....                                    | xvi  |
| ABSTRACT.....                                   | xvii |
| BAB I PENDAHULUAN.....                          | 1    |
| A. Latar Belakang Masalah.....                  | 1    |
| B. Identifikasi Masalah.....                    | 6    |
| C. Batasan Masalah .....                        | 6    |
| D. Rumusan Masalah.....                         | 6    |
| E. Tujuan Penelitian .....                      | 7    |
| F. Manfaat penelitian.....                      | 7    |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....                    | 9    |
| A. Kinerja Pegawai .....                        | 9    |
| B. Gaya Kepemimpinan .....                      | 12   |
| C. Motivasi .....                               | 17   |
| D. Budaya Kerja.....                            | 21   |
| E. Disiplin Kerja .....                         | 25   |
| F. Penelitian yang relevan .....                | 29   |
| G. Kerangka Pemikiran .....                     | 35   |
| H. Hipotesa .....                               | 36   |
| BAB III METODELOGI PENELITIAN.....              | 38   |
| A. Desain Penelitian .....                      | 38   |
| B. Lokasi Penelitian dan Waktu Penelitian ..... | 38   |
| C. Populasi, Sample dan Teknik Sampling .....   | 39   |
| D. Sumber Data.....                             | 40   |
| E. Metode Pengumpulan Data .....                | 40   |
| F. Matrik Definisi Operasional Variabel.....    | 42   |
| G. Uji Instrumen .....                          | 44   |
| H. Uji Asumsi Klasik .....                      | 49   |
| I. Uji Analisi Data.....                        | 51   |
| BAB IV HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS DATA ..... | 56   |
| A. Gambaran Umum .....                          | 56   |

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| B. Deskripsi Responden .....     | 58 |
| C. Uji Asumsi Klasik .....       | 60 |
| D. Analisis Data .....           | 63 |
| E. Pembahasan.....               | 68 |
| BAB V KESIMPULAN DAN SARAN ..... | 72 |
| A. Kesimpulan .....              | 72 |
| B. Saran.....                    | 73 |
| DAFTAR PUSTAKA.....              | 74 |
| LAMPIRAN                         |    |

## DAFTAR TABEL

|                                                                         |    |
|-------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabel II.1 Penelitian Yang Relevan.....                                 | 29 |
| Tabel III. 1 Definisi Operasional Variabel.....                         | 42 |
| Tabel III.2 Hasil uji validitas variabel kinerja pegawai (Y).....       | 46 |
| Tabel III.3 Hasil uji validitas variabel Gaya kepemimpinan (X1).....    | 46 |
| Tabel III.4 Hasil uji validitas variabel motivasi (X2).....             | 46 |
| Tabel III.5 Hasil uji validitas variabel budaya kerja (X3).....         | 47 |
| Tabel III.6 Hasil uji validitas variabel disiplin kerja (X4).....       | 47 |
| Tabel III.6 Hasil Uji Reliabilitas Variabel .....                       | 49 |
| Tabel IV.1 Hasil diskripsi responden berdasarkan jenis kelamin.....     | 59 |
| Tabel IV.2 Hasil diskripsi responden berdasarkan umur .....             | 59 |
| Tabel IV.3 Hasil diskripsi responden berdasarkan pengalaman kerja ..... | 60 |
| Tabel IV.4 Hasil Uji Normalitas .....                                   | 60 |
| Tabel IV.5 Hasil Uji Multikolinearitas .....                            | 61 |
| Tabel. IV.6 Hasil Uji heterokedastisitas .....                          | 62 |
| Tabel IV.7 Hasil Uji Regresi Linier Berganda.....                       | 63 |
| Tabel IV.8 Hasil Uji F .....                                            | 65 |
| Tabel IV.9 Hasil Uji t .....                                            | 66 |
| Tabel IV.10 Hasil Uji Koefisien Determinasi .....                       | 67 |

## **DAFTAR LAMPIRAN**

- Lampiran 1 Kuesioner Penelitian
- Lampiran 2 Tabulasi Skoring Responden
- Lampiran 3 Hasil Uji Instrumen
- Lampiran 4 Uji Reliabilitas
- Lampiran 5 Hasil Uji Asumsi Klasik
- Lampiran 6 Hasil Uji Analisis Data
- Lampiran 7 Distribusi nilai  $r_{\text{tabel}}$  Signifikansi 5% dan 1%
- Lampiran 8 Distribusi Nilai  $t_{\text{tabel}}$
- Lampiran 9 Distribution Tabel Nilai  $F_{0,05}$

## **ABSTRAK**

Analisis Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Klaten

Haris Agung Nugroho, 2024P20029, Tesis, Program Studi Magister Ilmu Manajemen (S2), Universitas Islam Batik Surakarta, 2021

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui adakah pengaruh yang signifikan antara variabel gaya kepemimpinan, motivasi, budaya kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Selain itu juga untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh secara simultan yang signifikan dan variabel mana yang paling dominan dalam mempengaruhi kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Klaten

Metode yang digunakan adalah metode deskriptif kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 75 pegawai dan seluruh populasi dijadikan sampel pada penelitian ini, dimana teknik samplingnya menggunakan sampling kuota. Data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder dengan teknik pengumpulan data: observasi, dokumentasi, kuisioner dan studi pustaka. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan uji linier berganda.

Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa : Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa : 1) Ada pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, budaya kerja, dan disiplin kerja berpengaruh simultan dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Klaten, 2) Ada pengaruh gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Klaten, 3) Ada pengaruh motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Klaten, 4) Ada pengaruh budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Klaten, 5) Ada pengaruh disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Klaten

Kata kunci : Kinerja Pegawai, Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Budaya Kerja, Disiplin Kerja

## ABSTRACT

### *Employee Performance Analysis at the Klaten Regency Regional Secretariat*

*Haris Agung Nugroho, 2024P20029, Thesis, Master of Management Science (S2) Study Program, Batik Islamic University, Surakarta, 2021*

*The purpose of this study was to determine whether there is a significant influence between the variables of leadership style, motivation, work culture, and work discipline on employee performance. Furthermore, it was also to determine whether there is a significant simultaneous influence and which variables are most dominant in influencing employee performance at the Klaten Regency Regional Secretariat.*

*The method used was a quantitative descriptive method. The population in this study was 75 employees, and the entire population was sampled in this study, using quota sampling. The data used were primary and secondary data, with data collection techniques including observation, documentation, questionnaires, and literature review. The data analysis technique in this study used multiple linear regression.*

*The research results can be concluded as follows: 1) Leadership style, motivation, work culture, and work discipline simultaneously and significantly influence employee performance at the Klaten Regency Regional Secretariat. 2) Leadership style has a positive and significant effect on employee performance at the Klaten Regency Regional Secretariat. 3) Motivation has a positive and significant effect on employee performance at the Klaten Regency Regional Secretariat. 4) Work culture has a positive and significant effect on employee performance at the Klaten Regency Regional Secretariat. 5) Work discipline has a positive and significant effect on employee performance at the Klaten Regency Regional Secretariat.*

*Keywords: Employee Performance, Leadership Style, Motivation, Work Culture, Work Discipline*

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Keberadaan organisasi pemerintah merupakan sesuatu yang penting bagi proses kehidupan masyarakat. Organisasi Pemerintah memiliki misi menyelenggarakan pelayanan publik. Untuk dapat merealisasikan peran organisasi pemerintah dalam menyelenggarakan pelayanan kepada masyarakat tentunya pegawai dalam organisasi pemerintah tersebut perlu diarahkan, dibina, diberi motivasi, dibimbing dan sebagainya, agar dapat menjalankan tugas dan fungsinya sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai itu sendiri.

Kepemimpinan sebagai suatu proses pemimpin di dalam memberikan pengaruh dan memberikan contoh kepada pegawainya melalui proses komunikasi di dalam mencapai suatu tujuan. Dalam suatu organisasi kepemimpinan memegang peran yang penting. Hal ini karena kepemimpinan akan memberikan dorongan dan semangat bagi pegawai dalam melaksanakan tugas (Santosa & Sugiyono, 2020). Selain itu, kepemimpinan juga titik sentral dan penentu kebijakan dari kegiatan yang dilaksanakan di dalam organisasi, Sebab itu organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku bawahannya atau pegawainya, Jadi, suatu organisasi atau perusahaan membutuhkan pemimpin yang mempunyai pengaruh, serta dapat menggerakkan, menjaga aktivitas, menuntun, dan mengarahkan

pegawainya ke arah pencapaian tujuan organisasi (Azijah et al., 2024). Selain itu, pemimpin juga harus peduli dan memperhatikan kepentingan pegawai, sehingga pegawai bisa termotivasi dan dengan sendirinya tergerak untuk meningkatkan kinerja dan memberikan kontribusi terbaik mereka bagi perusahaan, Kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai, dan motivasi kerja yang tinggi dapat mendukung kepemimpinan yang efektif. Menurut (Suwahrul et al., 2024) semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan maka pegawai akan cenderung ingin meningkatkan kinerjanya, semakin baik peran gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan, semakin menciptakan kondisi yang menyenangkan bagi bawahan yang akan meningkatkan kinerja pegawai, oleh karena itu kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting dalam manajemen organisasi

Motivasi menjadi faktor yang sangat menentukan kinerja. Motivasi sebagai dorongan, keinginan, hasrat dan tenaga penggerak yang berasal dari diri manusia untuk berbuat atau untuk melakukan sesuatu (Thapa, 2020). Jadi pada dasarnya apabila perusahaan ingin meraih kinerja yang optimal sesuai dengan target yang telah ditentukan maka perusahaan haruslah memberikan motivasi pada pegawai agar pegawai mau dan rela mencurahkan tenaga dan pikiran yang dimiliki demi pekerjaan. Persoalan dalam memotivasi pegawai tidak mudah karena dalam diri pegawai terdapat keinginan, kebutuhan dan harapan yang berbeda antara satu pegawai dengan pegawai lain (Thalib et al., 2024). Jadi apabila manajemen dapat memahami

persoalan motivasi dan mengatasinya maka perusahaan akan mendapatkan kinerja pegawai yang optimal sesuai dengan standar yang di tentukan. Motivasi dapat bersumber dari dalam diri seseorang yang berupa kesadaran mengenai pentingnya manfaat pekerjaan yang dilaksanakannya (Firman et al., 2024). Paais & Pattiruhu (2020) mengatakan tanpa adanya motivasi dari para pegawai untuk bekerja sama bagi kepentingan perusahaan, maka tujuan yang telah ditetapkan tidak akan tercapai. Apabila terdapat motivasi yang tinggi dari para pegawai, maka hal ini merupakan suatu jaminan atas keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Selain faktor motivasi kerja, Budaya organisasi merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Banyak pakar menyebutkan bahwa budaya organisasi dapat menjadi dasar dalam adaptasi dan sebagai kunci keberhasilan suatu organisasi, sehingga banyak penelitian dilakukan untuk mengidentifikasi nilai-nilai dan/atau norma-norma perilaku yang bisa memberikan kontribusi besar bagi keberhasilan organisasi.

Budaya organisasi sebagai aspek mendasar yang membentuk karakter dan perilaku individu maupun kelompok dalam suatu organisasi. Sebagai konfigurasi unik dari norma, nilai, dan keyakinan, budaya organisasi menciptakan identitas khas yang memengaruhi cara organisasi mengatasi tantangan, mengambil keputusan, dan berinteraksi dengan lingkungan internal maupun eksternal. Budaya yang kuat mampu mendorong kinerja organisasi dengan menciptakan keselarasan tujuan antara individu dan organisasi (Fidyah & Setiawati, 2020). Budaya

organisasi dapat mempengaruhi bagaimana orang untuk menentukan tujuan pribadi dan profesinya, dalam hal ini perusahaan perlu mengambil kebijakan untuk mengantisipasi adanya perbedaan budaya (Karnain et al., 2024). Jika pegawai telah sepakat dengan nilai yang dianut dalam sebuah organisasi dan menjadikannya sebagai pedoman dalam bertindak, maka budaya tersebut berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Bagi mereka yang merasa puas akan berkomitmen untuk tetap tinggal dan mau bekerja keras serta berusaha meningkatkan kinerja (Inuwa, 2024).

Disiplin sebagai fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yang terpenting, karena semakin baik disiplin pegawai semakin tinggi kinerja pegawai yang dapat dicapai (Hamali, 2021). Disiplin yang baik mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan padanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja dan terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai dan masyarakat. Motivasi baik langsung maupun tidak langsung dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai. Setyanti (2024) dalam penelitiannya menyatakan bahwa dengan penerapan disiplin yang tinggi perusahaan dapat memperoleh keuntungan yang tinggi, karena dengan disiplin yang tinggi seorang pegawai mampu meningkatkan efektivitas kerja.

Sekretariat Daerah adalah unsur pembantu pimpinan pemerintah daerah, yang dipimpin oleh sekretaris daerah yang bertugas membantu kepala daerah dalam menyusun kebijakan dan mengoordinasikan dinas daerah dan lembaga teknis daerah. Dalam pelaksanaan tugas dan

kewajibannya, sekretaris daerah bertanggung jawab langsung kepada kepala daerah. Sekretaris Daerah diangkat dari Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang memenuhi persyaratan, karena kedudukannya sebagai pembina PNS di daerahnya, Sekretaris Daerah dapat disebut jabatan paling puncak dalam pola karier PNS di Daerah.

Kinerja pegawai di Sekretariat Daerah mempunyai peranan yang penting dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat karena sebagai leading sector dalam mengelola dan mengkoordinir terhadap semua Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang ada di Pemerintah Kabupaten Klaten. Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah yang bagus akan memberikan efek yang optimal terhadap kinerja Pemerintah Daerah, sehingga dapat melakukan pelayanan terhadap masyarakat secara prima dan optimal serta akan mewujudkan tata pemerintahan yang good governance. Kondisi lingkungan global yang berkembang belakangan ini tentu mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai, dimana dengan adanya kemajuan teknologi yang begitu pesat pegawai dan pemerintah daerah dituntut untuk bisa beradaptasi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat (Hamali, 2021). Lembaga pemerintah ataupun pegawai yang tidak bisa menyesuaikan diri dengan perkembangan arus global tentunya lama kelamaan akan tergerus dan tidak bisa optimal dalam memberikan layanan prima kepada masyarakat.

## **B. Identifikasi Masalah**

Dari uraian di atas maka dapat diidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Menurunnya kinerja pegawai sehingga perlu adanya analisis lebih lanjut
2. Gaya kepemimpinan yang belum maksimal berpengaruh terhadap kinerja pegawai
3. Motivasi pegawai yang rendah
4. Budaya kerja yang belum selaras
5. Disiplin kerja belum optimal

## **C. Batasan Masalah**

Untuk mempermudah pembahasan pada penelitian ini, maka perlu dibatasi ruang lingkupnya sehingga didapatkan penyelesaian yang lebih fokus, sehingga penelitian ini dapat lebih efektif dan efisien. Adapun batasan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Dalam penelitian ini dibatasi hanya pada variabel gaya kepemimpinan, motivasi, budaya kerja, dan disiplin kerja.
2. Yang menjadi objek responden dalam penelitian ini adalah 150 pegawai Sekertariat Daerah Kabupaten Klaten.

## **D. Rumusan Masalah**

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekertariat Daerah Kabupaten Klaten?
2. Apakah motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekertariat Daerah Kabupaten Klaten?

3. Apakah budaya kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekertariat Daerah Kabupaten Klaten?
4. Apakah disiplin kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekertariat Daerah Kabupaten Klaten?

#### **E. Tujuan Penelitian**

1. Menguji dan menganalisis pengaruh secara signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Sekertariat Daerah Kabupaten Klaten.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh secara signifikan motivasi terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Sekertariat Daerah Kabupaten Klaten.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh secara signifikan budaya kerja terhadap kinerja pegawai pada Sekertariat Daerah Kabupaten Klaten.
4. Menguji dan menganalisis pengaruh secara signifikan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Sekertariat Daerah Kabupaten Klaten.

#### **F. Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian ini adalah :

##### **1. Manfaat Teoritis**

Manfaat teoritis dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan ilmu tambahan dan wawasan dalam pengembangan ilmu pengetahuan bidang sumber daya manusia khususnya mengenai peningkatan kinerja pegawai.

##### **2. Manfaat praktis**

Manfaat penelitian secara praktis dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Bagi Pemerintah Daerah

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wacana yang positif bagi pimpinan untuk meningkatkan kepemimpinan, motivasi, budaya kerja, dan disiplin kerja agar dapat meningkatkan kinerja pegawai.

b. Bagi Pegawai

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan kepada pegawai untuk terus meningkatkan kinerja, memiliki jiwa yang bertanggung jawab, dan meningkatkan jiwa kedisiplinan sehingga dapat terus ditingkatkan.

c. Bagi Penelitian Selanjutnya

Hasil penelitian ini juga diharapkan menjadikan referensi untuk penelitian selanjutnya dengan bidang penelitian yang sama

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Kinerja Pegawai**

##### **1. Kinerja pegawai**

###### **a. Pengertian Kinerja pegawai**

Teori Hierarki Kebutuhan Maslow (1943) menyatakan bahwa kinerja pegawai didorong oleh motivasi untuk memenuhi lima tingkat kebutuhan secara berurutan: fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Kinerja optimal tercapai saat perusahaan mampu memenuhi kebutuhan dasar (gaji/fasilitas) hingga kebutuhan tingkat tinggi (pengembangan diri/apresiasi).

Menurut Rosyida (2016: 11) kinerja pegawai adalah hasil kinerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kualitatif maupun secara kuantitatif, sesuai dengan kewewenangan, tugas dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral ataupun etika.

Menurut Afandi (2018: 83) Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

Menurut Mangkunegara (2017: 67) pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Wibowo (2018: 41) Kinerja adalah implementasi dari rencana yang telah disusun tersebut. Implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi, dan kepentingan. Bagaimana organisasi menghargai dan memperlakukan sumber daya manusianya akan memengaruhi sikap dan perilakunya dalam menjalankan kinerja.

Menurut Rivai (2019: 309) kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Berdasarkan definisi di atas kinerja pegawai menurut penulis yaitu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang pegawai sesuai dengan pekerjaan yang diberikan kepadanya dalam waktu tertentu. Kinerja juga merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh pegawai yang biasanya digunakan sebagai dasar penilaian terhadap pegawai atau organisasi. Atas dasar penilaian tersebut dapat dijadikan landasan organisasi dalam mengevaluasi kinerja setiap pegawai guna mencapai tujuan organisasi

b. Faktor-faktor Kinerja pegawai

Mangkunegara (2015: 17) Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*) :

- 1) Faktor Kemampuan (*Ability*). Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya, pimpinan dan pegawai yang memiliki *IQ* di atas rata-rata (*IQ* 110-120) apalagi *IQ superior, very superior, gifted* dan *genius* dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.
- 2) Faktor Motivasi (*Motivation*). Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan pegawai terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (*pro*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (kontra) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

c. Indikator Kinerja pegawai

Menurut Musrifin (2020) indikator-indikator kinerja pegawai adalah sebagai berikut :

1) Kuantitas kerja

Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan jumlah hasil kerja yang bisa dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.

2) Kualitas hasil kerja

Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan kualitas atau mutu hasil kerja yang dapat dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya

3) Efisiensi dalam melaksanakan tugas

Berbagai sumber daya secara bijaksana dan dengan cara yang hemat biaya.

4) Disiplin kerja

Taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku.

5) Inisiatif

Kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberi tahu, mampu menemukan apa yang seharusnya dikerjakan terhadap sesuatu yang ada di sekitar, berusaha untuk terus bergerak untuk melakukan beberapa hal walau keadaan terasa semakin sulit.

## **B. Gaya Kepemimpinan**

a. Pengertian kepemimpinan

Amirullah (2015: 167) mengemukakan kepemimpinan adalah orang yang memiliki wewenang untuk memberi tugas mempunyai

kemampuan untuk membujuk atau mempengaruhi orang lain dengan melalui pola hubungan yang baik guna mencapai tujuan yang telah ditentukan

Menurut Erni dan Kurniawan (2015: 255) kepemimpinan adalah seseorang yang memiliki kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain tanpa menggunakan kekuatan, sehingga orang-orang yang dipimpinnya menerima dirinya sebagai sosok yang layak memimpin mereka. Oleh karena itu kepemimpinan dapat diartikan sebagai suatu proses mempengaruhi dan mengarahkan para karyawan dalam melakukan tugas atau pekerjaan yang telah diberikan kepada mereka dan hal ini merupakan potensial untuk mampu membuat orang lain (yang dipimpin) mengikuti apa yang dikehendaki pimpinannya menjadi realita.

Yamin dan Maisah (2015: 74) kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi yang dilakukan oleh seseorang dalam mengelola anggota kelompoknya untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan merupakan bentuk strategi atau teori memimpin yang tentunya dilakukan oleh orang yang biasa kita sebut sebagai pemimpin. Pemimpin adalah seseorang dengan wewenang kepemimpinannya mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya dalam mencapai tujuan.

Dari beberapa penjelasan di atas kepemimpinan menurut penulis adalah kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan

orang lain untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan dalam organisasi diarahkan untuk mempengaruhi orang – orang yang dipimpinnya, agar mau berbuat seperti yang diharapkan ataupun diarahkan oleh orang yang memimpinnya.

b. Tipe-tipe kepemimpinan

Menurut Hasibuan (2017: 94) dalam upaya menggerakkan dan memotivasi orang lain agar melakukan tindakan – tindakan yang terarah pada pencapaian tujuan, seorang pemimpin memiliki beberapa tipe (bentuk) kepemimpinan. Tipe kepemimpinan sering disebut perilaku kepemimpinan atau gaya kepemimpinan. Berikut adalah tipe–tipe kepemimpinan yang luas dan dikenal dan diakui keberadaannya:

1) Tipe Otokritik

Tipe kepemimpinan ini menganggap bahwa kepemimpinan adalah hak pribadinya (pemimpin), sehingga ia tidak perlu berkonsultasi dengan orang lain dan tidak boleh ada orang lain yang turut campur. Seorang pemimpin yang tergolong otokratik memiliki serangkaian karakteristik yang biasanya dipandang sebagai karakteristik yang negatif. Seorang pemimpin yang otokratik ialah seorang pemimpin yang:

- a) Menganggap organisasi sebagai milik pribadi
- b) Mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi
- c) Menganggap bawahan sebagai alat semata – mata

- d) Tidak mau menerima kritik, saran, dan pendapat
- e) Terlalu tergantung kepada kekuasaan formilnya
- f) Dalam tindakan penggerakannya sering mempergunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan bersifat menghukum

## 2) Tipe kendali bebas (*Laissez-Faire*)

Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otokratik. Dalam tipe ini sang pemimpin biasanya menunjukkan perilaku yang pasif dan seringkali menghindar diri dari tanggung jawab. Seorang pemimpin kendali bebas cenderung memilih peran yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri.

Sifat kepemimpinan pada tipe kendali bebas seolah – olah tidak tampak. Kepemimpinannya dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh pada orang yang dipimpin dalam mengambil keputusan dan melakukan kegiatan menurut kehendak dan kepentingan masing – masing, baik perseorangan maupun kelompok – kelompok kecil. Disini seorang pemimpin mempunyai keyakinan bahwa dengan memberikan kebebasan yang seluas – luasnya terhadap bawahan maka semua usahanya akan cepat berhasil.

### 3) Tipe Demokratik

Yang dimaksud dengan tipe demokratik adalah tipe pemimpin yang demokratis, dan bukan karena dipilihnya si pemimpin secara demokratis. Tipe kepemimpinan di mana pemimpin selalu bersedia menerima dan menghargai saran, pendapat, dan nasehat dari staf dan bawahan, melalui forum musyawarah untuk mencapai kata sepakat.

Untuk mencapai keefektifan organisasi, penerapan beberapa tipe kepemimpinan di atas perlu disesuaikan dengan tuntutan keadaan. Inilah yang dimaksud dengan kepemimpinan situasional. Untuk dapat mengembangkan tipe kepemimpinan situasional ini, seseorang perlu memiliki tiga kemampuan khusus yakni:

- a) Kemampuan analitis, kemampuan untuk menilai tingkat pengalaman dan motivasi bawahan dalam melaksanakan tugas.
- b) Kemampuan untuk fleksibel, kemampuan untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang paling tepat berdasarkan analisa terhadap situasi
- c) Kemampuan berkomunikasi, kemampuan untuk menjelaskan kepada bawahan tentang perubahan gaya kepemimpinan yang diterapkan.

#### c. Indikator kepemimpinan

Rivai (2022: 53) mengemukakan bahwa seorang pemimpin dalam mengimplementasikan kepemimpinannya harus mampu secara

dewasa melaksanakan kedewasaan terhadap instansi atau organisasinya, kepemimpinan dibagi kedalam lima indikator yaitu :

- 1) Kemampuan untuk membina kerjasama dan hubungan yang baik
- 2) Kemampuan yang efektivitas
- 3) Kepemimpinan yang partisipatif
- 4) Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau waktu
- 5) Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau wewenang

### **C. Motivasi**

#### **a. Pengertian Motivasi**

Menurut Samsudin (2015: 281) mengemukakan bahwa motivasi adalah proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan.

Menurut Amirul (2016: 66) menyatakan bahwa motivasi adalah pekerjaan yang dilakukan oleh manajer dalam memberikan inspirasi, semangat dan dorongan kepada orang lain, dalam hal ini karyawannya, untuk mengambil tindakan-tindakan tertentu.

Menurut Sulistiyani (2014: 58), motivasi adalah proses pemberian dorongan kepada anak buah agar anak buah dapat bekerja sejalan dengan batasan yang diberikan guna mencapai tujuan organisasi secara optimal.

Stears (2019: 233), motivasi adalah kekuatan kecenderungan seorang individu melibatkan diri dalam kegiatan yang berarahkan

sasaran dalam pekerjaan. Ini bukan perasaan senang yang relatif terhadap hasil berbagai pekerjaan sebagaimana halnya kepuasan, tetapi lebih merupakan perasaan sedia/rela bekerja untuk mencapai tujuan pekerjaan.

Selain itu menurut Siagian (2019: 102), menyatakan bahwa motivasi merupakan daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar mungkin demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya.

Dari definisi di atas motivasi menurut penulis adalah dorongan atau perangsang yang membuat seseorang melakukan pekerjaan yang diinginkannya dengan rela tanpa merasa terpaksa sehingga pekerjaan yang dilakukan dapat berjalan dengan baik atau menghasilkan sesuatu yang memuaskan.

#### b. Faktor-faktor motivasi

Menurut Sunyoto (2019: 17) faktor-faktor motivasi ada tujuh yaitu:

##### 1) Promosi

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

## 2) Prestasi kerja

Pangkal tolak pengembangan karier seseorang adalah prestasi kerjanya melakukan tugas-tugas yang dipercayakan kepadanya sekarang. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sulit bagi seorang karyawan untuk diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk dipromosikan ke jabatan atau pekerjaan yang lebih tinggi di masa depan

## 3) Pekerjaan itu sendiri

Tanggung jawab dalam mengembangkan karier terletak pada masing-masing pekerja. Semua pihak seperti pimpinan, atasan langsung, kenalan dan para spesialis di bagian kepegawaian, hanya berperan memberikan bantuan, semua terserah pada karyawan yang bersangkutan, apakah akan memanfaatkan berbagai kesempatan mengembangkan diri atau tidak

## 4) Penghargaan

Pemberian motivasi dengan melalui kebutuhan penghargaan, seperti penghargaan atas prestasinya, pengakuan atas keahlian dan sebagainya. Hal yang sangat diperlukan untuk memacu gairah kerja bagi pada karyawan. Penghargaan di sini dapat merupakan tuntutan faktor manusiawi atas kebutuhan dan keinginan untuk menyelesaikan suatu tantangan yang harus dihadapi.

#### 5) Tanggung jawab

Pertanggungjawaban atas tugas yang diberikan perusahaan kepada para karyawan merupakan timbal balik atas kompensasi yang diterimanya. Pihak perusahaan memberikan apa yang diharapkan oleh para karyawan, namun di sisi lain para karyawan pun harus memberikan kontribusi penyelesaian pekerjaan dengan baik pula dan penuh dengan tanggung jawab sesuai dengan bidangnya masing-masing

#### 6) Pengakuan

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

#### 7) Keberhasilan dalam bekerja

Keberhasilan dalam bekerja dapat memotivasi para karyawan untuk lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan. Dengan keberhasilan tersebut setidaknya dapat memberikan rasa bangga dalam perasaan

karyawan bahwa mereka telah mampu mempertanggungjawabkan apa yang menjadi tugas mereka.

c. Indikator motivasi

Indikator Motivasi Kerja menurut Nandang (2024) sebagai berikut :

1) Tanggung jawab

Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi terhadap pekerjaannya

2) Prestasi kerja

Melakukan sesuatu/pekerjaan dengan sebaik-baiknya

3) Peluang untuk maju

Keinginan mendapatkan upah yang adil sesuai dengan pekerjaan

4) Pengakuan atas kinerja

Keinginan mendapatkan upah lebih tinggi dari biasanya.

5) Pekerjaan yang menantang\

Keinginan untuk belajar menguasai pekerjaannya di bidangnya.

## **D. Budaya Kerja**

a. Pengertian budaya organisasi

Schein (2015: 18) definisi budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang ditentukan atau dikembangkan oleh sekelompok orang ketika mereka belajar mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah berhasil dengan baik sehingga dianggap

sah untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk berfikir, melihat, merasakan dan memecahkan masalah.

Robbins dan Judge (2017: 512) definisi budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang diselenggarakan oleh anggota yang membedakan organisasi dari organisasi lain.

Definisi budaya organisasi menurut Kinicki dan Fugate (2015: 32) adalah seperangkat bersama, diambil untuk memberikan asumsi implisit bahwa kelompok yang memegang dan menentukan bagaimana cara pandang, cara berpikir, dan bereaksi terhadap berbagai lingkungan.

Dari beberapa definisi menurut para ahli diatas maka jelaslah bahwa budaya organisasi merupakan seperangkat keyakinan, nilai, norma, kebiasaan, sikap dan perilaku anggota dalam suatu organisasi yang diciptakan atau dikembangkan oleh sekelompok orang yang menjadi pedoman bersama dalam melakukan interaksi organisasi guna memecahkan masalah internal dan eksternal, serta menjadi pembeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.

#### b. Faktor-faktor budaya organisasi

Ada beberapa unsur yang mempengaruhi terbentuknya budaya organisasi Tika (2015: 5), yaitu:

##### 1) Asumsi dasar

Asumsi dasar berfungsi sebagai pedoman bagi anggota maupun kelompok dalam organisasi untuk berperilaku

## 2) Keyakinan untuk dianut

Dalam budaya organisasi terdapat keyakinan yang dianut dan dilaksanakan oleh para anggota organisasi. Keyakinan ini mengandung nilai-nilai yang dapat berbentuk slogan atau moto, asumsi dasar, tujuan umum organisasi/perusahaan, filosofi usaha, atau prinsip-prinsip yang menjelaskan usaha.

## 3) Pemimpin atau kelompok pencipta pengembangan budaya organisasi

Budaya organisasi perlu diciptakan dan dikembangkan oleh pemimpin organisasi atau kelompok tertentu dalam organisasi tersebut.

## 4) Pedoman mengatasi masalah

Dalam organisasi terdapat dua masalah pokok yang sering muncul, yakni masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Kedua masalah tersebut dapat diatasi dengan asumsi dasar keyakinan yang dianut bersama anggota organisasi.

## 5) Berbagi nilai (*sharing of value*)

Dalam budaya organisasi perlu berbagai nilai terhadap apa yang paling penting diinginkan atau apa yang lebih baik atau berharga bagi seseorang.

## 6) Pewarisan (*learning process*)

Asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota organisasi perlu diwariskan kepada anggota-anggota baru dalam organisasi

sebagai pedoman untuk bertindak dan berperilaku dalam organisasi/perusahaan tersebut.

#### 7) Penyesuaian atau adaptasi

Perlu adanya penyesuaian terhadap pelaksanaan peraturan atau norma yang berlaku dalam organisasi tersebut, serta penyesuaian antara organisasi dengan perubahan lingkungan.

#### c. Indikator budaya kerja

Indikator budaya organisasi menurut Rahmadani (2020) dapat diukur:

##### 1) Norma

Norma adalah sebuah aturan yang tidak tertulis, yang diterima anggota kelompok. Norma memberitahu apa yang harus dan tidak harus dilakukan di bawah keadaan atau situasi tertentu. Norma bersifat memotivasi, berkomitmen, serta meningkatkan karyawan berkinerja tinggi

##### 2) Nilai Dominan

Nilai Dominan adalah nilai-nilai utama yang ada dalam organisasi yang diterima anggota organisasi. Organisasi mengharapkan karyawan membagikan nilai-nilai utama yang merupakan menggambarkan suatu kepribadian yang ada dalam suatu organisasi. Jika nilai dianggap penting, maka nilai akan membimbing karyawan berperilaku secara konsisten terhadap berbagai situasi. Nilai juga merupakan keinginan efektif kesadaran

atau keinginan yang membimbing perilaku bagaimana seorang karyawan mampu memiliki efisiensi tinggi dan kualitas tinggi.

### 3) Aturan

Aturan adalah peraturan, prosedur, kebijakan secara tertulis yang telah disepakati dan wajib dipatuhi dan dijalankan oleh seluruh karyawan didalam suatu organisasi. Memiliki standar, bagaimana karyawan berinteraksi. Contohnya dalam berbicara, berperilaku, ketepatan waktu disiplin dalam hadir maupun mengerjakan tugas. Semua agar memiliki kinerja yang baik dan hasil yang baik pula bagi organisasi.

### 4) Iklim Organisasi\

Iklim Organisasi bahwa iklim organisasi yaitu suatu penyampaian keterbukaan atau perasaan seorang karyawan didalam suasana lingkungan kerja, yang berguna untuk mengevaluasi seluruh masalah yang ada di lingkungan kerja agar tujuan organisasi tercapai. Iklim organisasi juga bentuk perilaku atau karakteristik karyawan agar berani mengutarakan pendapat demi kenyamanan bersama.

## **E. Disiplin Kerja**

### a. Pengertian disiplin kerja

Rivai (2019: 825) bahwa disiplin kerja adalah suatu alat yang dipergunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai

suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesedian seorang dalam memenuhi segala peraturan perusahaan.

Siswanto (2016: 291) disiplin kerja adalah suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak menerima sanksi-sanksi apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

Rivai (2019: 825) mendefinisikan disiplin kerja adalah suatu alat dipergunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seorang dalam memenuhi segala peraturan perusahaan.

Hasibuan (2016: 23) mengemukakan bahwa kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

Dari definisi diatas disiplin kerja menurut penulis adalah sikap kesadaran, kerelaan dan kesedian seseorang dalam mematuhi dan menaati peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku di lingkungan sekitarnya dan apabila melanggar setiap peraturan yang telah ditetapkan maka akan ada sanksi yang memberatkan.

b. Faktor-faktor disiplin kerja

Menurut Sutrisno (2015: 86) bahwa hal yang mempengaruhi disiplin pegawai adalah:

1) Besar kecilnya pemberian kompensasi

Besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin. Para karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikorbankan untuk perusahaan.

2) Ada tidaknya keteladanan pimpinan perusahaan

Keteladanan pimpinan sangat penting sekali, karena dalam lingkungan perusahaan, semua karyawan akan selalu memperhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan disiplin dirinya dan bagaimana ia dapat mengendalikan dirinya sendiri ucapan, perbuatan, dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang sudah ditetapkan.

3) Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan

Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam perusahaan, bila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama.

4) Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan

Bila ada seseorang karyawan yang melanggar disiplin, maka perlu ada keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan pelanggaran yang dibuatnya.

5) Ada tidaknya pengawasan pimpinan

Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan perlu ada pengawasan yang akan mengarahkan para karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan

6) Ada tidaknya perhatian kepada karyawan

Karyawan adalah manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara yang satu dengan yang lain.

c. Indikator disiplin kerja

Menurut Sutrisno (2016: 94) adalah sebagai berikut:

1) Taat terhadap aturan waktu

Dilihat dari jam masuk kerja, jam pulang, dan jam istirahat yang tepat waktu sesuai dengan aturan yang berlaku di perusahaan

2) Taat terhadap peraturan perusahaan

Peraturan dasar tentang cara berpakaian, dan bertingkah laku dalam pekerjaan.

3) Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan

Ditunjukkan dengan cara-cara melakukan pekerjaan-pekerjaan sesuai dengan jabatan, tugas, dan tanggung jawab serta cara berhubungan dengan unit kerja lain

4) Taat terhadap peraturan lainnya di perusahaan\

Aturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai dalam perusahaan

## F. Penelitian Yang Relevan

**Tabel II.1**  
**Penelitian Yang Relevan**

| No | Judul Jurnal, Nama Penelitian, Tahun                                                                                                                         | Metodologi Penelitian                                                                                                                                                                                                                                                       | Hasil temuan                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Di Lingkungan Staf Logistik Tni), Sugiyono Madelan (2020). | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Jenis penelitian Deskriptif kuantitatif</li> <li>– sampel yang digunakan 54</li> <li>– Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah <i>Regresi Linear</i> dengan alat bantu SPSS 23.00.</li> </ul>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai,</li> <li>– kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai,</li> <li>– motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai</li> <li>– budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.</li> </ul> |
| 2. | Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada PT Bank BNI 1946 (Persero) Tbk Kantor Cabang Asia Afrika Bandung, Arif Yusuf Hamali (2021)             | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Menggunakan metode penelitian deskriptif dan penelitian asosiatif</li> <li>– Menggunakan <i>Simple Random Sampling</i></li> <li>– Sample sebanyak 51 responden</li> <li>– Alat analisis menggunakan analisis pembobotan</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Terdapat korelasi Disiplin Kerja dengan kinerja karyawan pada PT Bank BNI 1946 (Persero) Tbk Kantor Cabang Asia Afrika Bandung secara signifikan</li> <li>– Terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada PT Bank BNI 1946 (Persero) Tbk Kantor Cabang Asia Afrika Bandung secara signifikan.</li> </ul>                             |
| 3. | Efek Motivasi kerja, Lingkungan kerja dan Budaya organisasi Terhadap Kinerja Pegawai, Ahmad Firman, Fitriani Latief, dan Dirwan (2024)                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Menggunakan metode deskriptif kuantitatif</li> <li>– sampel yang digunakan 60 karyawan.</li> <li>– Alat analisis menggunakan</li> </ul>                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>– motivasi kerja, lingkungan kerja, dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                        |

|    |                                                                                                                                                                                                  | regresi linier berganda                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4. | Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Kesehatan Kab. Barru, Dian Pratiwi (2024)                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>– menggunakan metode deskriptif kuantitatif</li> <li>– sampel menggunakan 40 responden</li> <li>– teknik sampling menggunakan <i>random sampling</i></li> <li>– alat analisis regresi linier berganda</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Lingkungan kerja dan disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Kantor Dinas Kesehatan Kabupaten Barru</li> <li>– Hanya kepuasan kerja yang berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di Kantor Dinas Kesehatan Kabupaten Barru</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 5. | Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Budaya Kerja Sebagai Variabel Intervening, Muhammad Ayub Suwahr, Muh. Kafrawi Yunus, dan Hasanuddin Remmang (2024) | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Jenis penelitian analisi kuantitatif</li> <li>– Sample berjumlah 60 orang</li> <li>– Metode analisis data menggunakan deskriptif dan teknik analisis SEM-PLS</li> </ul>                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan budaya kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai</li> <li>– Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai</li> <li>– Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Budaya Kerja Pegawai</li> <li>– Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Budaya Kerja Pegawai</li> <li>– Budaya Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai</li> <li>– Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Melalui Budaya Kerja Pegawai</li> <li>– Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Melalui Budaya Kerja Pegawai</li> </ul> |
| 6. | Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai <i>Influence Of Leadership On Civil Servant</i>                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Jenis penelitian deskriptif dan asosiatif</li> <li>– Teknik pengumpulan</li> </ul>                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>– ada pengaruh yang signifikan yang terjadi pada kepemimpinan terhadap kinerja pegawai</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

|    |                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | <p><i>Performance</i>, Siti Nur Azijah, Rita Rahmawati, Rusliandy, Cecep Wahyudin, Noven Anak Lydon (2024)</p>                                                          | <p>sampel menggunakan <i>random sampling</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– sampel yang digunakan 135 Responden</li> <li>– teknik analisis menggunakan rumus <i>Weight Mean Score</i>, kemudian dilanjutkan digunakan uji hipotesis yaitu uji t dan koefisien determinasi</li> </ul> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 7. | <p>Pengaruh Kompetensi, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kota Makassar, Najdah Thalib, Basri Modding, dan Rastina Kalla (2024)</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Metodeskriptif kuantitatif</li> <li>– Teknik <i>random sampling</i></li> <li>– Sampel berjumlah 157 responden</li> <li>– Data dianalisis dengan regresi linier berganda</li> </ul>                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Kompetensi, motivasi dan disiplin kerja bersama-sama mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kota Makassar</li> <li>– Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai</li> <li>– Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai</li> <li>– Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai</li> <li>– Variabel disiplin kerja merupakan variabel yang paling dominan mempengaruhi kinerja pegawai jika dibandingkan dengan variabel motivasi dan kompetensi pada Dinas Pendidikan Kota Makassar.</li> </ul> |
| 8. | <p>Pengaruh Loyalitas Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap</p>                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Jenis penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif</li> </ul>                                                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>– loyalitas kerja, kepuasan kerja dan kinerja pegawai</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

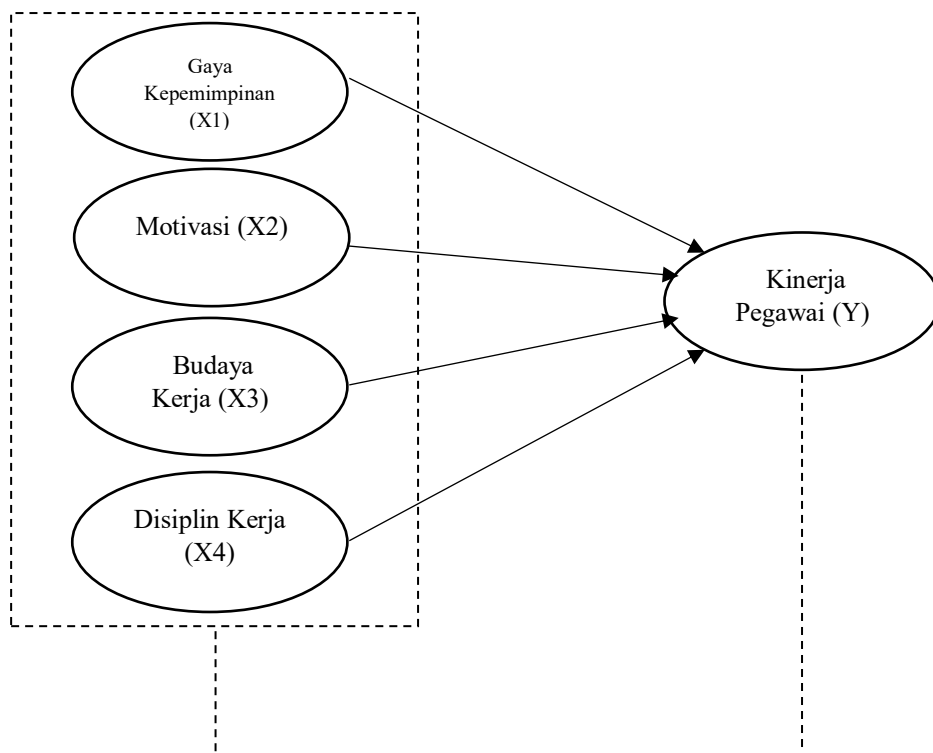
|     |                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     | Kinerja Pegawai BNN Kabupaten Karawang, Abdul Aji, Asep Jamaludin, dan Nandang (2024)                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Sampel diambil sebanyak 40 pegawai</li> <li>– Pengumpulan data menggunakan kuisioner</li> <li>– Teknik analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda</li> </ul>                                                      | <p>memiliki klasifikasi penilaian sangat baik.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Secara simultan loyalitas kerja dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai</li> <li>– Secara parsial loyalitas kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.</li> <li>– Secara parsial kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai</li> </ul>                                                             |
| 9.  | Peningkatan Kinerja Pegawai Bakamla Dengan Sinergi Kepuasan Kerja Dan Budaya Organisasi Yang Optimal, Ramadhiantie Karnain dan Saut Gracer Sijabat (2024). | <ul style="list-style-type: none"> <li>– jenis penelitian deskriptif kuantitatif</li> <li>– teknik pengambilan sample menggunakan <i>purposive sampling</i></li> <li>– sampel menggunakan 172 responden</li> <li>– metode analisis data regresi linier berganda</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai,</li> <li>– budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai,</li> <li>– kepuasan kerja dan budaya organisasi secara simultan memengaruhi kinerja pegawai Bakamla</li> </ul>                                                                                                                                                     |
| 10. | Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan Dan Disiplin Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai, Tatan Sutanjar & Oyon Saryono (2019)                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>– metode deskriptif kuantitatif</li> <li>– teknik <i>purposiv sampling</i></li> <li>– sample berjumlah 60 responden</li> <li>– analisis menggunakan regresi linier berganda</li> </ul>                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai artinya bahwa semakin tinggi motivasi maka kinerja pegawai akan semakin meningkat</li> <li>– Terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai artinya semakin baik kepemimpinan maka kinerja pegawai akan semakin meningkat</li> <li>– Terdapat pengaruh disiplin pegawai terhadap kinerja pegawai artinya semakin tinggi disiplin pegawai</li> </ul> |

|     |                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     |                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <p>maka kinerja pegawai akan semakin meningkat,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Terdapat pengaruh motivasi, kepemimpinan dan disiplin pegawai terhadap kinerja pegawai artinya semakin baik motivasi, kepemimpinan dan disiplin pegawai maka kinerja pegawai akan semakin meningkat</li> </ul>                              |
| 11. | <i>Job Satisfaction and Employee Performance: An Empirical Approach</i> , Muhammad Inuwa (2016)                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Menggunakan analisis deskriptif kuantitatif</li> <li>– Teknik pengumpulan sampel menggunakan <i>random sampling</i></li> <li>– Sample diambil 250 responden.</li> <li>– Metode analisis data regresi linier</li> </ul>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai non akademik Universitas</li> </ul>                                                                                                                                                                |
| 12  | <i>Effect Of Motivation, Leadership, And Organizational Culture On Satisfaction And Employee Performance</i> , Maartje Paais & Jozef R. Pattiruhu (2020) | <ul style="list-style-type: none"> <li>– menggunakan metode deskriptif kuantitatif</li> <li>– sampel berjumlah 155 responden</li> <li>– Teknik pengumpulan sampel menggunakan <i>Proportionate Stratified Random Sampling</i></li> <li>– menggunakan alat analisis regresi linier berganda</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– motivasi kerja dan organisasi budaya berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, namun tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.</li> <li>– Kepemimpinan mempunyai dampak yang besar terhadap kepuasan kerja karyawan, namun tidak mempengaruhi kinerja</li> </ul> |
| 13  | <i>Impact Of Motivation On Employee Performance</i> , Rojee Thapa (2022)                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Menggunakan metode kuantitatif</li> <li>– Teknik <i>purposiv sampling</i></li> <li>– Sample berjumlah 30 responden.</li> <li>– Menggunakan alat analisis SEM AMOS</li> </ul>                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Analisis penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara motivasi dan kinerja karyawan. Karyawan yang bahagia dan puas dalam pekerjaannya mempunyai motivasi kerja yang tinggi dan</li> </ul>                                                                                     |

|    |                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                   | fokus terhadap pencapaian tujuan dan sasaran sehingga meningkatkan kinerjanya. Untuk selanjutnya, kinerja pegawai akan berdampak langsung pada produktivitas dan keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, penelitian menunjukkan bahwa motivasi dan kinerja karyawan berkorelasi positif                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 14 | <i>Influence of Organizational Culture and Employee Engagement on Employee Performance: Job Satisfaction as Intervening Variable,</i> Diana Nurul Fidyah (2020) | <ul style="list-style-type: none"> <li>– jenis penelitian menggunakan deskriptif kuantitatif</li> <li>– sampel berjumlah 52</li> <li>– menggunakan teknik random sampling dengan penyebaran kuisioner dan interview</li> <li>– metode analisis regresi linier berganda</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai</li> <li>– Keterlibatan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai</li> <li>– Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai</li> <li>– Budaya kerja dan keterlibatan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai.</li> <li>– Kepuasan kerja memediasi hubungan antara budaya kerja dan kinerja pegawai dan antara keterlibatan pegawai dan kinerja pegawai</li> </ul> |

|    |                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 15 | <i>The Influence of Work Stress, Work Motivation, and Work Discipline on Employee Performance</i> , Sri Wahyu Lelly Hana Setyanti (2024) | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Menggunakan metode kuantitatif dengan metode survei</li> <li>– sample berjumlah 120 karyawan</li> <li>– teknik <i>probability sampling</i></li> <li>– metode analisis regresi linier berganda</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– stres kerja mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> <li>– Motivasi kerja juga mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> <li>– disiplin kerja juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</li> </ul> |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### G. Kerangka Berfikir



**Gambar II.1**  
**Kerangka Berfikir**

Keterangan :

Dari kerangka di atas penulis menggunakan penelitian terdahulu sebagai berikut :

1. Madelan (2020), Suwahru, Yunus, & Remmang (2024), Azijah, *et al.*, (2024)
2. Firman, Latief, & Dirwan (2024), Thalib, Modding, & Kalla (2024), Paaais & Pattiruhu (2020), Thapa (2022)
3. Ajis, Jamaludin, & Nandang (2024), Karnain & Sijabat (2024), Inuwa (2016), Fidyah (2020)  
Hamali (2021), Pratiwi (2024), Sutanjar & Saryono (2019), Setyanti (2024)

## **H. Perumusan Hipotesis**

### **1. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai**

Madelan (2020) menyatakan bahwa Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Staf Logistik TNI. Dimensi keteladanan dan mengarahkan merupakan yang berpengaruh kuat terhadap kinerja pegawai, namun dimensi kemampuan memotivasi merupakan yang paling kuat pengaruhnya dan yang paling perlu diperhatikan dan menentukan terhadap kinerja pegawai di Slog TNI.

#### **H1 : Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai**

### **2. Pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai**

Firman, Latief, & Dirwan (2024) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki motivasi kerja yang tinggi maka mereka akan memiliki dorongan untuk mau menggunakan kemampuannya untuk bekerja. Cara kerja motivasi dimulai dari seseorang yang secara sadar mengakui adanya suatu kebutuhan yang tidak terpuaskan. Kebutuhan tersebut dapat menciptakan suatu tujuan dan suatu tindakan yang diharapkan dapat menjadi sarana untuk mencapai tujuan. Karena itu motivasi dapat dikatakan sebagai bentuk dorongan, dorongan tersebut bertujuan untuk memberikan

semangat yang dapat meningkatkan suatu kinerja seseorang, sehingga untuk kedepannya dapat memiliki tingkat kinerja yang tinggi dan dapat membawa perusahaan atau organisasi pada suatu tujuan yang baik.

## **H2 : Motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai**

### **3. Pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai**

Karnain & Sijabat (2024) menyatakan bahwa Budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja, dan merupakan faktor tambahan yang turut berperan. Secara simpel, budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai identitas atau kebiasaan khusus yang membedakan satu organisasi dari yang lain.

## **H3 : Budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai**

### **4. Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai**

Hamali (2021) menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Disiplin dicerminkan oleh kepatuhan terhadap waktu, ketaatan terhadap aturan dan bersedia menerima hukuman atau pelanggaran. Ketepatan waktu masuk dan pulang kerja, kehadiran pegawai di tempat kerja, serta perilaku pegawai di tempat kerja merupakan indikator yang dapat meningkatkan kinerja pegawai

## **H4 : Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai**

### **BAB III**

#### **METODE PENELITIAN**

##### **A. Design Penelitian**

Penelitian ini termasuk jenis penelitian deskriptif kuantitatif yaitu penelitian yang dilakukan dengan perhitungan menggunakan alat analisis statistik seperti rumus-rumus, alat dan model-model analisis (hasil perhitungan) yang kemudian dijelaskan makna dari angka-angka tersebut serta disimpulkan. Menurut Sugiyono (2019: 13) metode penelitian kuantitatif adalah analisis data yang menggunakan statistik berupa statistik deskriptif dan statistik induktif

Penelitian ini digunakan untuk melihat pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, budaya kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Sekretariat Kabupaten Klaten dengan pengumpulan data menggunakan observasi, dokumentasi, wawancara, kuisioner, dan studi pustaka.

##### **B. Lokasi**

Penelitian ini dilakukan di Kantor Sekertariat Daerah Kabupaten Klaten yang beralamat di Jl. Pemuda No. 294 Kabupaten Klaten, Jawa Tengah. Peneliti memilih tempat tersebut karena menjadi lokasi yang paling potensial untuk melakukan penelitian dan mempunyai jumlah populasi pegawai paling banyak

### **C. Waktu**

Dalam melakukan penelitian ini waktu yang dibutuhkan yaitu selama 6 bulan yang dimulai dari observasi hingga pembuatan hasil data serta kesimpulan penelitian.

### **D. Populasi**

Menurut (Istiatin, 2021: 79) populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri dari subyek atau obyek yang memiliki kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya. Yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah pegawai ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Klaten yang berjumlah 150 ASN.

### **E. Sampel dan Teknik Sampling**

Menurut Istiatin (2018: 79) Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi dan juga bisa disebut sebagai bagian kecil dari anggota populasi yang diambil menurut prosedur tertentu yang dapat mewakili populasinya. Dalam penelitian ini akan menggunakan pendekatan probability sampling dengan teknik random sampling yaitu teknik pengambilan sampel dimana semua individu dalam populasi baik secara sendiri-sendiri atau bersama-sama diberi kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai anggota sampel (Sugiyono, 2019: 45)

Menurut Arikunto (2019: 131) apabila subjek populasi kurang dari 100 maka lebih baik diambil semua, selanjutnya jika subjeknya besar maka diambil sampel antara 10-15% atau 20-25% atau lebih.

Berdasarkan keterangan di atas, maka peneliti menggunakan sampel menurut Arikunto (2019: 131) karena jumlah populasi ASN berjumlah 75, maka dalam hal ini peneliti mengambil seluruh populasi untuk menjadi sampel yaitu sebanyak 75 ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Klaten.

## **F. Jenis dan Sumber Data**

### **1. Data Primer**

Data primer adalah data yang dikumpulkan oleh peneliti sendiri atau dirinya sendiri. Ini adalah data yang belum pernah dikumpulkan sebelumnya, baik dengan cara tertentu atau pada periode waktu tertentu seperti jumlah data karyawan, latar belakang karyawan, dan lain sebagainya.

### **2. Data Sekunder**

Data sekunder adalah data yang dikumpulkan oleh orang lain, bukan peneliti itu sendiri. Data ini biasanya berasal dari penelitian lain yang dilakukan oleh lembaga-lembaga atau organisasi

## **G. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data merupakan metode pengumpulan data yang diperoleh langsung dari tempat penelitian, untuk mencari data yang lengkap dan berkaitan dengan masalah yang diteliti. Adapun pengambilan data yang digunakan dalam penelitian:

### **1. Observasi**

Observasi sebagai teknik pengumpulan data mempunyai ciri yang spesifik bila dibandingkan dengan teknik yang lain, yaitu wawancara

dan kuisioner. Kalau wawancara dan kuisioner selalu berkomunikasi dengan orang, maka observasi tidak terbatas pada orang, tetapi juga obyek-obyek alam yang lain (Sugiyono, 2013: 234).

## 2. Dokumentasi

Dokumentasi menurut Istiatin (2021: 36) merupakan suatu cara pengumpulan data yang dilakukan dengan menganalisis isi dokumen yang berhubungan dengan masalah yang diteliti. Data yang diperoleh dapat dipakai sebagai faktor pendukung dan pelengkap bagi data primer yang telah diperoleh

## 3. Wawancara

Menurut Sugiyono (2019: 123) wawancara merupakan suatu teknik pengumpulan data yang dilakukan secara terstruktur maupun tidak terstruktur dan bisa dilakukan dengan cara tatap muka atau secara langsung maupun dengan menggunakan jaringan telepon.

## 4. Kuisioner

Kuisioner atau angket merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan pertanyaan kepada responden untuk member respon sesuai dengan keinginan responden (Istiatin, 2021: 36).

Kuisioner yang digunakan merupakan tes skala linen yang mengacu kepada parameter skala Likert. Pilihan jawaban dikategorikan sebagai suatu pernyataan sikap yaitu:

|     |                     |   |
|-----|---------------------|---|
| SS  | SANGAT SETUJU       | 5 |
| S   | SETUJU              | 4 |
| KS  | KURANG SETUJU       | 3 |
| TS  | TIDAK SETUJU        | 2 |
| STS | SANGAT TIDAK SETUJU | 1 |

## 5. Studi Pustaka

Studi pustaka adalah menghimpun informasi yang relevan dengan topik masalah yang diteliti, informasi diperoleh dari buku-buku ilmiah, laporan penelitian, serta buku tahunan.

## H. Definisi Oprasional Variabel

Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang objek atau kegiatan mempunyai variasi tertentu ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian untuk ditarik kesimpulan (Sugiyono 2019: 38). Variabel- variabel yang terdapat di dalam penelitian ini yaitu:

**Tabel III.1**  
**Definisi Oprasional Variabel**

| Variabel Penelitian | Definisi Variabel                                                                                                       | Indikator                                                                                                                        | Kisi-kisi                                                                                                                                                                                           |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kinerja Pegawai     | Hasil kerja yang dicapai oleh seseorang pegawai sesuai dengan pekerjaan yang diberikan kepadanya dalam waktu tertentu.. | a. Kualitas kerja<br>b. Kuantitas Kerja<br>c. Ketepatan waktu<br>d. Sistem dalam organisasi<br>e. Tanggung jawab Musrifin (2020) | a. Ketelitian Kerja<br>b. Pekerjaan reguler dan lembur<br>c. Pemenuhan kehadiran dan disiplin dalam bekerja<br>d. Sistem dan fasilitas kerja<br>e. Tanggung jawab dan kehati-hatian dalam pekerjaan |
| Gaya Kepemimpinan   | kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk                                                          | a. Kerjasama<br>b. Efektivitas<br>c. Partisipatif<br>d. Pengelolaan waktu<br>e. Delegasi Rivai (2022)                            | a. Membina hubungan baik, kemampuan memberi motivasi, dan saling membantu<br>b. Mampu menyelesaikan tugas                                                                                           |

|              |                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|              | mencapai tujuan. Kepemimpinan dalam organisasi diarahkan untuk mempengaruhi orang – orang yang dipimpinnya, agar mau berbuat seperti yang diharapkan ataupun diarahkan oleh orang yang memimpinnya                              |                                                                                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>c. Bermusyawarah dalam penyelesaian masalah</li> <li>d. Rela berkorban</li> <li>e. Pembagian tugas dengan cermat</li> </ul>                                                                                                                                                   |
| Motivasi     | dorongan atau perangsang yang membuat seseorang melakukan pekerjaan yang diinginkannya dengan rela tanpa merasa terpaksa sehingga pekerjaan yang dilakukan dapat berjalan dengan baik atau menghasilkan sesuatu yang memuaskan. | <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Tanggung jawab</li> <li>b. Prestasi kerja</li> <li>c. Peluang untuk maju</li> <li>d. Pengakuan atas kinerja</li> <li>e. Pekerjaan yang menantang</li> </ul> <p>Nandang (2024)</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Tanggung jawab terhadap pekerjaan</li> <li>b. Keinginan meningkatkan prestasi</li> <li>c. Dorongan untuk mendapatkan jabatan yang lebih tinggi</li> <li>d. Memperoleh perhatian atau pujian dari orang lain</li> <li>e. Dorongan untuk meningkatkan kapabilitas</li> </ul> |
| Budaya Kerja | Sekelompok orang yang menjadi pedoman bersama dalam melakukan interaksi organisasi guna memecahkan masalah internal dan                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Norma</li> <li>b. Filosofi</li> <li>c. Aturan</li> <li>d. Kerja sama</li> </ul> <p>Astianto (2014)</p>                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Perhatian terhadap pekerjaan dan sesama pekerja</li> <li>b. Berorientasi pada hasil</li> <li>c. Taat dan patuh terhadap aturan</li> <li>d. Berorientasi pada tim</li> <li>e. Saling membantu sesama rekan kerja</li> </ul>                                                 |

|                |                                                                                                                                                                          |                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                | eksternal, serta menjadi pembeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.                                                                                       |                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                  |
| Disiplin Kerja | perilaku yang dilakukan secara sukarela dan penuh kesadaran serta keadaan untuk mengikuti peraturan yang telah ditetapkan perusahaan baik tertulis maupun tidak tertulis | a. tata aturan waktu<br>b. taat aturan perusahaan<br>c. perilaku dalam bekerja<br>d. peraturan lainnya<br>Permanasari (2013) | a. jam masuk kerja, jam istirahat, dan jam pulang kerja<br>b. aturan berpakaian, tingkah laku, dan cara berkomunikasi<br>c. melakukan pekerjaan sesuai jabatan<br>d. jam kerja, meninggalkan tempat kerja, dan tidak masuk kerja |

## I. Uji Instrumen

### 1. Uji Validitas

Menurut Ghazali (2016: 53), uji validitas digunakan untuk melihat apakah pernyataan yang tercantum dalam kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Uji validitas dilakukan atas item-item pertanyaan pada kuesioner yaitu dengan menghitung koefisien korelasi dari tiap pertanyaan dengan skor soal yang kemudian dibandingkan dengan r tabel nilai koefisien validitas harus berada diatas nilai koefisien dalam tabel. Pengujian validitas ini menggunakan ketentuan jika signifikansi dalam r hitung lebih besar dari r tabel maka item variabel disimpulkan valid.

Uji validitas dilakukan untuk mengukur ketepatan fungsi regresi sampel dalam menaksir nilai aktual secara statistik, setidaknya hal ini dapat diukur dari nilai koefisien determinasi, nilai statistik F dan nilai statistik (Ghozali, 2018: 97)

- Jika  $r_{\text{hitung}} \geq r_{\text{tabel}}$ , maka butir pertanyaan tersebut dikatakan valid.
- Jika  $r_{\text{hitung}} < r_{\text{tabel}}$ , maka butir pertanyaan tersebut dikatakan tidak valid

$$r_{xy} = \frac{\sum XY - \frac{(\sum X)(\sum Y)}{N}}{\sqrt{\left\{ \sum X^2 - \frac{(\sum X)^2}{N} \right\} \left\{ \sum Y^2 - \frac{(\sum Y)^2}{N} \right\}}}$$

- $r_{xy}$  = Koefisien korelasi antara X dan Y  
 $\sum X$  = Jumlah nilai tiap – tiap item  
 $\sum Y$  = Jumlah total item  
 $\sum XY$  = Jumlah hasil kali antara X dan Y  
 $N$  = Jumlah subjek

Setelah diperoleh harga  $r_{xy}$  kemudian hasilnya dikonsultasikan dengan harga  $r_{\text{product moment}}$ , jika  $r_{xy} > r_{\text{tabel}}$ , maka dikatakan bahwa butir soal itu valid. Suatu data dikatakan tidak valid jika nilai hasil perhitungan  $r_{\text{hitung}}$  lebih kecil dari nilai  $t_{\text{tabel}}$  (Sugiyono, 2019: 57).

## 1) Uji validitas variabel kinerja pegawai

**Tabel III.2**  
**Hasil uji validitas kinerja pegawai**

| item | r hitung | r tabel | keterangan |
|------|----------|---------|------------|
| KP_1 | 0,867    | 0,444   | Valid      |
| KP_2 | 0,857    | 0,444   | Valid      |
| KP_3 | 0,600    | 0,444   | Valid      |
| KP_4 | 0,714    | 0,444   | Valid      |
| KP_5 | 0,655    | 0,444   | Valid      |

Sumber : Data Primer diolah Tahun 2026

Berdasarkan hasil tabel III.2 uji validitas di atas dapat di simpulkan bahwa seluruh item pernyataan variabel kinerja pegawai adalah valid.

Karena nilai rhitung lebih besar dari 0,444 (rtabel)

## 2) Uji validitas variabel gaya kepemimpinan

**Tabel III.3**  
**Hasil uji validitas gaya kepemimpinan**

| item | r hitung | r tabel | keterangan |
|------|----------|---------|------------|
| K_1  | 0,672    | 0,444   | Valid      |
| K_2  | 0,575    | 0,444   | Valid      |
| K_3  | 0,694    | 0,444   | Valid      |
| K_4  | 0,726    | 0,444   | Valid      |
| K_5  | 0,752    | 0,444   | Valid      |

Sumber : Data Primer diolah Tahun 2026

Berdasarkan hasil tabel III.3 uji validitas di atas dapat di simpulkan bahwa seluruh item pernyataan variabel gaya kepemimpinan adalah

valid. Karena nilai rhitung lebih besar dari 0,444 (rtabel)

## 3) Uji validitas variabel motivasi

**Tabel III.4**  
**Hasil uji validitas motivasi**

| item | r hitung | r tabel | keterangan |
|------|----------|---------|------------|
| M_1  | 0,946    | 0,444   | Valid      |
| M_2  | 0,770    | 0,444   | Valid      |
| M_3  | 0,834    | 0,444   | Valid      |
| M_4  | 0,591    | 0,444   | Valid      |
| M_5  | 0,642    | 0,444   | Valid      |

Sumber : Data Primer diolah Tahun 2026

Berdasarkan hasil tabel III.4 uji validitas di atas dapat di simpulkan bahwa seluruh item pernyataan variabel motivasi adalah valid. Karena nilai rhitung lebih besar dari 0,444 (rtabel)

4) Uji validitas variabel budaya kerja

**Tabel III.5**  
**Hasil uji validitas budaya kerja**

| item | r hitung | r tabel | keterangan |
|------|----------|---------|------------|
| BK_1 | 0,591    | 0,444   | Valid      |
| BK_2 | 0,589    | 0,444   | Valid      |
| BK_3 | 0,604    | 0,444   | Valid      |
| BK_4 | 0,782    | 0,444   | Valid      |
| BK_5 | 0,805    | 0,444   | Valid      |

Sumber : Data Primer diolah Tahun 2023

Berdasarkan hasil tabel III.5 uji validitas di atas dapat di simpulkan bahwa seluruh item pernyataan variabel budaya kerja adalah valid. Karena nilai rhitung lebih besar dari 0,444 (rtabel)

5) Uji validitas variabel disiplin kerja

**Tabel III.6**  
**Hasil uji validitas disiplin kerja**

| item | r hitung | r tabel | keterangan |
|------|----------|---------|------------|
| DK_1 | 0,967    | 0,444   | Valid      |
| DK_2 | 0,765    | 0,444   | Valid      |
| DK_3 | 0,541    | 0,444   | Valid      |
| DK_4 | 0,773    | 0,444   | Valid      |
| DK_5 | 0,980    | 0,444   | Valid      |

Sumber : Data Primer diolah Tahun 2023

Berdasarkan hasil tabel III.6 uji validitas di atas dapat di simpulkan bahwa seluruh item pernyataan variabel disiplin kerja adalah valid. Karena nilai rhitung lebih besar dari 0,444 (rtabel)

## 2. Uji Reliabilitas

Menurut Sugiyono (2019: 130) menyatakan bahwa uji reliabilitas adalah sejauh mana hasil pengukuran dengan menggunakan objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama. Uji reliabilitas dilakukan secara bersama-sama terhadap seluruh pernyataan. Untuk uji reliabilitas digunakan metode split half, hasilnya bisa dilihat dari nilai *Correlation Between Forms*. Hasil penelitian reliabel terjadi apabila terdapat kesamaan data dalam waktu yang berbeda. Instrument yang reliabel adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama akan menghasilkan data yang sama. Metode

Dalam penelitian ini, reliabilitas yang dipakai adalah reliabilitas internal. Reliabilitas internal diperoleh dengan cara menganalisa data dari satu kali hasil pengtesan. Metode ini menggunakan Cronbrach Alpha  $< 0,6$ . Suatu variabel akan semakin reliabel bila koefisien alfanya semakin mendekati 1 (satu). Rumus Alpha adalah sebagai berikut :

$$r_{11} = \left[ \frac{k}{(k-1)} \right] \left[ 1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_1^2} \right]$$

Keterangan:

$r_{11}$  = reliabilitas instrument

$k$  = banyaknya butir pertanyaan atau soal

$\sum \sigma_b^2$  = jumlah varians butir

$\sigma_1^2$  = varians total

Hasil Uji Reliabilitas :

**Tabel III.7**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

| Variabel            | Cronbach's Alpha | keterangan      |
|---------------------|------------------|-----------------|
| Kinerja Pegawai (Y) | 0,800            | > 0,6, reliable |
| Kepemimpinan (X1)   | 0,712            | > 0,6, reliable |
| Motivasi (X2)       | 0,709            | > 0,6, reliable |
| Budaya Kerja (X3)   | 0,635            | > 0,6, reliable |
| Disiplin Kerja (X4) | 0,645            | > 0,6, reliable |

Sumber : Data Primer diolah Tahun 2023

Berdasarkan Tabel III.7 di atas, maka dapat diketahui bahwa semua instrument yang digunakan untuk variabel dalam penelitian ini reliabel sehingga intrumen ini dapat digunakan sebagai alat untuk mengukur variabel dalam penelitian ini.

#### **J. Uji Asumsi Klasik**

Uji asumsi klasik dilakukan untuk mengetahui apakah data mengalami penyimpangan atau tidak. Uji asumsi klasik terdiri dari:

##### **1. Uji Normalitas**

Menurut Sugiyono (2019: 76) Uji Normalitas bertujuan menguji apakah model regresi vvariabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Untuk menguji normalitas dalam penelitian ini digunakan uji Kolmogotov-Smirnov. Menurut Arikunto (2018: 102) Dasar pengambilan keputusan uji normalitas yaitu:

- a. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

- b. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal atau tidak mengikuti arah garis diagonal dan grafik histogramnya tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas

## 2. Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas adalah pengujian apakah model regresi ditemukan adanya masalah diantara variabel independen. Pedoman suatu model regresi yang bebas multikolinearitas menguji Tolerance value diatas angka 0,1 sedangkan batas VIF adalah 1 (Sugiyono, 2019: 79).

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas yang dalam penelitian ini adalah variabel *website quality*, inovasi produk, dan *electronic word of mouth*. Menurut Sugiyono (2019: 59) untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinieritas di dalam model regresi adalah sebagai berikut :

- a) Nilai yang dihasilkan oleh suatu estimasi model regresi empiris sangat tinggi, tetapi secara individual variabel bebas banyak yang tidak signifikan mempengaruhi variabel terikat.
- b) Menganalisis matrik korelasi variabel bebas. Jika antar variabel bebas ada korelasi yang cukup tinggi (umumnya diatas 0,90), maka hal ini merupakan indikasi adanya multikolinieritas.
- c) Dilihat dari nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF). Nilai *tolerance* rendah sama dengan nilai VIF tinggi (karena

$VIF=1/tolerance$ ) dan menunjukkan adanya kolinieritas tinggi. Nilai *cut off* yang secara umum dipakai adalah nilai *tolerance* 0,10 atau sama dengan nilai VIF diatas 10

### 3. Uji Heterokedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Salah satu cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas adalah dengan menggunakan uji glejser. (Ghozali, 2016: 134).

## K. Analisis Data

### 1. Analisis Regresi Linier Berganda

Regresi linear Berganda digunakan jika peneliti bermaksud akan meramalkan mengenai bagaimana keadaan (naik turunnya) variabel dependen. Jika dua atau lebih variabel independen sebagai faktor preiktor dimanipulasi atau dinaik turunkan nilainya (Sugiyono, 2019: 277).

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

Keterangan :

|                             |                                        |
|-----------------------------|----------------------------------------|
| Y                           | = Kinerja Pegawai                      |
| $\alpha$                    | = konstanta                            |
| $\beta_1, \beta_2, \beta_3$ | = koefisien besarnya regresi/ pengaruh |
| $X_1$ ,                     | = Kepemimpinan                         |
| $X_2$ ,                     | = Motivasi                             |
| $X_3$                       | = Budaya Kerja                         |
| $X_4$                       | = Disiplin Kerja                       |
| e                           | = error                                |

## 2. Uji F atau Uji Kelayakan Model

Menurut Sugiyono (2019: 78) uji F adalah uji untuk melihat bagaimanakah pengaruh semua variabel bebasnya secara bersama-sama terhadap variabel terikatnya. Atau untuk menguji apakah model regresi yang kita buat baik/signifikan atau tidak baik/non signifikan.

Langkah-langkah pengujian :

### a) Menentukan formulasi $H_0$ dan $H_a$

$H_0$  :  $\beta_1=\beta_2=\beta_3=0$  (dimana variabel independen secara bersamaan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen).

$H_a$  :  $\beta_1\neq\beta_2\neq\beta_3\neq 0$  (dimana variabel independen secara bersamaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen).

### b) Menentukan *level of significance* $\alpha = 0,05$

### c) Perhitungan nilai F

$$F_{\text{tabel}} = 0,05 (k;n-k) \quad F_{\text{hitung}}$$

Penghitungan nilai F

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

Dimana :

k : Jumlah parameter yang diestimasi termasuk intercept

n : Jumlah pengamatan

$R^2$  : Koefisien determinasi

d) Keputusan

$H_0$  ditolak, jika nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$  dan  $H_0$  diterima jika diperoleh nilai

$F_{hitung} < F_{tabel}$

3. Uji t

Menurut Djarwanto dan Subagyo (2019: 268) Uji t digunakan untuk menguji kebenaran pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen sehingga dapat dibuktikan bahwa pengaruh yang didapat bukanlah suatu kebetulan belaka

Langkah-langkah pengujian sebagai berikut:

a. Menentukan Hipotesa

$H_0 : \beta = 0$  (artinya tidak ada pengaruh yang signifikan variabel bebas terhadap variabel terikat)

$H_0 : \beta \neq 0$  (artinya ada pengaruh yang signifikan variabel bebas terhadap variabel terikat)

b. Menentukan *level of significance*  $\alpha = 0,05$

c. Perhitungan nilai t

$$t = \frac{b - \beta}{Sb}$$

keterangan :

t : Besarnya thitung

b : Koefisien Regresi

$\beta$  : Nilai dari hipotesis 0

Sb : Standar error regresi

d. Keputusan

$H_0$  ditolak, jika nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dan  $H_0$  diterima jika diperoleh nilai

$$t_{hitung} < t_{tabel}$$

4. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Uji ini digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat. Besarnya nilai koefisien determinasi ialah antara nol dan satu ( $0 < R^2 < 1$ ). Nilai  $R^2$  yang mendekati nol (0) menunjukkan kemampuan variabel bebas dalam menjelaskan variasi variabel terikat amat terbatas. Sedangkan nilai yang mendekati angka satu (1), menunjukkan variabel bebas memuat hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel terikat (Pawenang 2011: 91). Koefisien determinasi dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$R^2 = ESS/TSS = 1 - (RSS/TSS)$$

Dimana :

ESS = *Explain sum of square*

TSS = *Total sum of square*

Nilai RSS tergantung pada banyaknya variabel bebas yang terdapat dalam model. Semakin banyak variabel bebas, maka nilai RSS semakin menurun sehingga  $R^2$  akan meningkat. Maka dering digunakan nilai  $R^2$  yang telah disesuaikan derajat kebebasannya. Hubungan  $R^2$  dengan  $R^2$  yang disesuaikan dapat ditulis sebagai berikut:

$$R^2 \text{ adj} = \frac{1 - (1 - R^2)N - 1}{N - K}$$

Dimana,

N = Jumlah observasi

K = Jumlah variabel bebas

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Umum**

##### **1. Latar Belakang Instansi**

Pembentukan Perangkat Daerah Kabupaten Klaten ditetapkan dengan Peraturan Daerah Nomor 8 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Klaten yang merupakan pelaksanaan lebih lanjut dari Peraturan Pemerintah Daerah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah. Sekretariat Daerah sebagai salah satu Organisasi Perangkat Daerah memiliki fungsi dan peran yang sangat strategis dalam rangka pelaksanaan dan pengembangan otonomi Daerah di Kabupaten Klaten, Sekretariat Daerah melaksanakan urusan wajib bidang pemerintahan yang memiliki fungsi sebagai pelaksana penyusunan kebijakan dan pengkoordinasian atas pelaksanaan tugas, serta dalam pelayanan administratif seluruh Organisasi Perangkat Daerah. Oleh karena itu, Sekretariat Daerah harus dapat menjalankan fungsi koordinasi dan evaluasi dengan baik dalam pelaksanaan semua produk kebijakan Daerah yang dilaksanakan oleh seluruh Organisasi Perangkat Daerah.

Sekretariat Daerah dipimpin oleh seorang Sekretaris Daerah berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati. Sekretariat Daerah Kabupaten Klaten beralamatkan di Jl Pemuda No. 294 Klaten Selatan Jawa Tengah.

## 2. Tugas Pokok dan Fungsi

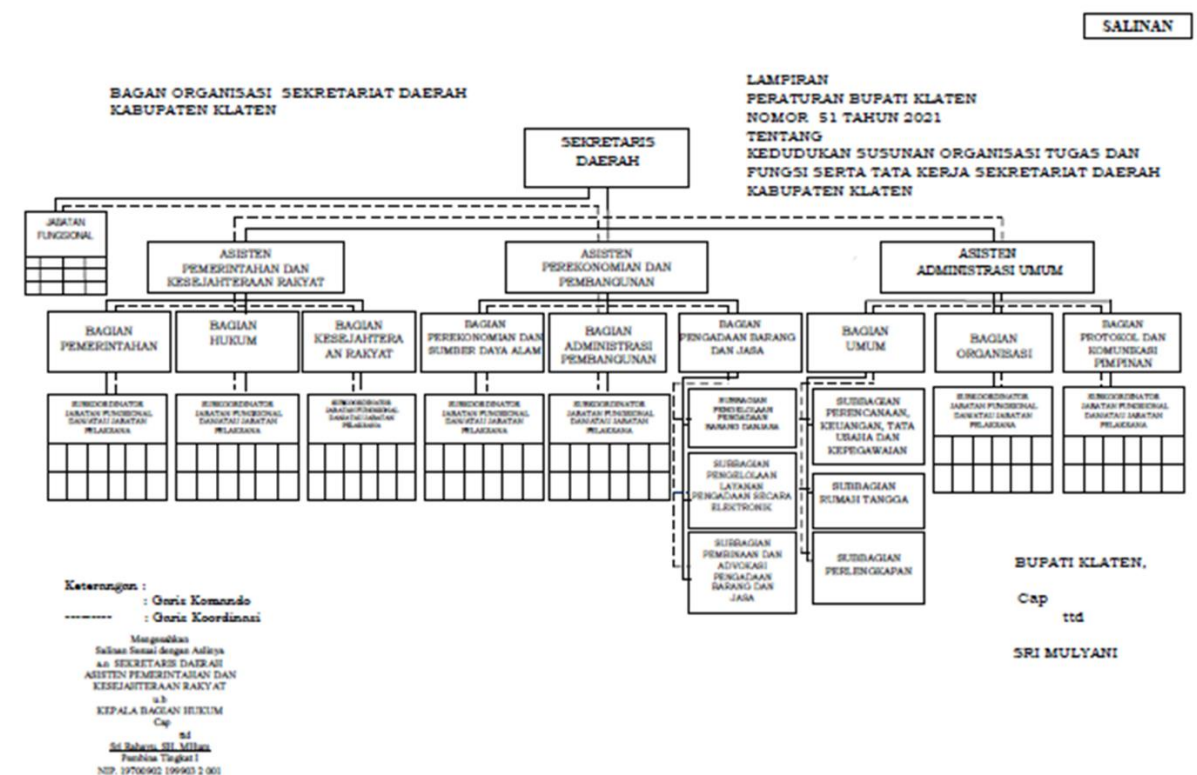
Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Organisasi Perangkat Daerah yang telah di tindaklanjuti dengan Peraturan Daerah Nomor 8 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Klaten dan Peraturan Bupati Nomor 24 Tahun 2019 tentang Perubahan atas Peraturan Bupati Klaten Nomor 40 Tahun 2016 tentang Kedudukan Susunan Organisasi Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Klaten, Sekretariat Daerah memiliki tugas pokok membantu Bupati dalam menyusun kebijakan dan mengkoordinasikan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah, Perangkat Daerah, Inspektorat, Lembaga Teknis Daerah, Satuan Polisi Pamong Praja, Lembaga Lain, Kecamatan dan Kelurahan.

Dalam menyelenggarakan tugas pokok tersebut, Sekretariat Daerah mempunyai fungsi :

- a. Pengkoordinasian penyusunan kebijakan Daerah;
- b. Pengkoordinasian pelaksanaan tugas Perangkat Daerah;
- c. Pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan daerah;
- d. Pelayanan administrasi dan pembinaan Aparatur Sipil Negara pada instansi daerah; dan
- e. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Bupati terkait dengan tugas dan fungsinya.

### 3. Struktur Organisasi

Sekretariat Daerah adalah unsur pembantu pimpinan Pemerintah Daerah yang diberi tugas pokok untuk membantu Bupati dalam melaksanakan tugas penyelenggaraan pemerintah, administrasi, organisasi dan tatalaksana serta memberikan pelayanan administrasi perangkat daerah, berikut adalah struktur organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Klaten :



**Gambar IV.1**  
**Susunan Organisasi**

### B. Deskripsi Responden

Berdasarkan sub pembahasan ini menunjukkan bahwa diskripsi responden penelitian ini difokuskan pada jenis kelamin, umur, dan pengalaman kerja.

Hasil yang diperoleh dalam pengambilan sampel ini adalah :

## 1. Jenis kelamin

**Tabel IV.1**

**Hasil deskripsi responden berdasarkan jenis kelamin**

| Jenis kelamin | Frekuensi | Persentase |
|---------------|-----------|------------|
| Laki-laki     | 38        | 51%        |
| Perempuan     | 37        | 49%        |
| Jumlah        | 75        | 100%       |

Sumber : Data Olahan 2026

Berdasarkan Tabel IV.1 diatas penelitian ini menggunakan responden sebanyak 75 sampel pegawai dimana dari sampel yang dipilih apabila dilihat dari segi jenis kelamin secara keseluruhan sampel berjenis kelamin laki-laki sebanyak 51% dan sisanya perempuan sebanyak 37%.

## 2. Usia

**Table IV.2**

**Hasil diskripsi responden berdasarkan umur**

| Umur      | Frekuensi | Persentase |
|-----------|-----------|------------|
| < 30 th   | 40        | 53%        |
| 31 -39 th | 30        | 40%        |
| > 40 th   | 5         | 7%         |
| Jumlah    | 75        | 100%       |

Sumber : Data Olahan 2026

Analisis Tabel IV.2 memberikan hasil bahwa dari sampel yang terambil sebanyak 75 responden pada pegawai terdapat 3 pengelompokan umur yaitu pada umur kurang dari 30 tahun sebanyak 53%, kemudian pada umur 31 – 39 tahun sebanyak 40% dan lebih dari 40 tahun sebanyak 7%.

### 3. Pengalaman kerja

**Tabel IV.3**  
**Hasil diskripsi responden berdasarkan pengalaman kerja**

| Jumlah pembelian | Frekuensi | Persentase |
|------------------|-----------|------------|
| ≤ 10 tahun       | 40        | 53%        |
| 11 – 19 tahun    | 9         | 12%        |
| > 20 tahun       | 13        | 35%        |
| Jumlah           | 75        | 100%       |

Sumber: Data Olahan 2026

Hasil Tabel IV.3 Menggambarkan bahwa dari 75 responden yang dipilih menjadi sampel secara keseluruhan, terdapat 3 pengelompokan pengalaman kerja yaitu kurang dari 10 tahun sebanyak 53%, kemudian 11 – 19 tahun sebanyak 12%, dan lebih dari 20 tahun sebanyak 35%

## C. Hasil Uji Asumsi Klasik

### 1. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal (Ghozali, 2016: 160). Hasil uji normalitas adalah sebagai berikut:

#### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

|                                  |                | Unstandardized<br>Residual |
|----------------------------------|----------------|----------------------------|
| N                                |                | 75                         |
| Normal Parameters <sup>a,b</sup> | Mean           | .0000000                   |
|                                  | Std. Deviation | .87617229                  |
| Most Extreme Differences         | Absolute       | .105                       |
|                                  | Positive       | .105                       |
|                                  | Negative       | -.066                      |
| Test Statistic                   |                | .755                       |
| Asymp. Sig. (2-tailed)           |                | .619 <sup>c</sup>          |

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

**Tabel IV.4**  
**Hasil Uji Normalitas**

Berdasarkan hasil perhitungan pada gambar IV. di atas diperoleh nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0,619 atau lebih besar dari 0,05. Hal itu menunjukkan bahwa residual dari persamaan regresi ini berdistribusi normal.

## 2. Uji Multikolinearitas

Menurut Ghazali (2016: 105), uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Cara untuk mendeteksi adanya multikolinearitas dilakukan dengan cara meregresikan model analisis dan melakukan uji korelasi antar variabel independen dengan menggunakan *variance inflation factor* (VIF) dan *tolerance value*. Hasil perhitungan nilai *tolerance* menunjukkan hasil sebagai berikut:

**Tabel IV.4**  
**Hasil Uji Multikolinearitas**

| No | Variabel       | <i>Tolerance</i> | VIF   | Keterangan                      |
|----|----------------|------------------|-------|---------------------------------|
| 1. | Kepemimpinan   | .479             | 2.086 | tidak terjadi multikolinieritas |
| 2. | Motivasi       | .219             | 1.004 | tidak terjadi multikolinieritas |
| 3. | Budaya Kerja   | .411             | 2.435 | tidak terjadi multikolinieritas |
| 4. | Disiplin Kerja | .228             | 1.080 | tidak terjadi multikolinieritas |

Sumber : Hasil *Output* SPSS, 2026

Berdasarkan tabel IV.4, hasil uji multikolinearitas dapat dilihat bahwa masing-masing variabel mempunyai nilai VIF kurang dari 10, maka dapat disimpulkan bahwa data dalam penelitian ini tidak mengalami *multikolinearitas*.

### 3. Uji Heterodastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan. Pengujian heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan uji glejser dengan cara meregres nilai absolute residual terhadap variabel independen. Jika  $P\text{value} \geq 0,05$  maka tidak terjadi heteroskedastisitas dan jika  $P\text{value} \leq 0,05$  maka terjadi heteroskedastisitas. Hasil pengujian heteroskedastisitas dengan bantuan program SPSS versi 18.0. dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel IV.5**  
**Uji Heterokedastisitas**

| Variabel       | Sig   | Batas | keterangan                    |
|----------------|-------|-------|-------------------------------|
| Kepemimpinan   | 0,156 | >0,05 | Tidak terjadi heterokedasitas |
| Motivasi       | 0,429 | >0,05 | Tidak terjadi heterokedasitas |
| Budaya Kerja   | 0,407 | >0,05 | Tidak terjadi heterokedasitas |
| Disiplin Kerja | 0,358 | >0,05 | Tidak terjadi heterokedasitas |

Sumber : Hasil *Output* SPSS, 2026

Berdasarkan tabel IV.5 dapat diketahui nilai probabilitas lebih besar dari 0,05. Menunjukkan bahwa Kepemimpinan mempunyai nilai sig. 0,156 > 0,05, Motivasi mempunyai nilai sig. 0,429 > 0,05, Budaya kerja mempunyai nilai sig. 0,407 > 0,05, dan Disiplin kerja mempunyai nilai sig. 0.358 > 0,05. dengan demikian variabel yang diajukan dalam penelitian tidak terjadi heterokedasitas.

## D. Analisis Data

### 1. Hasil Regresi Linier Berganda

Regresi linier berganda digunakan apabila variabel bebas lebih dari satu dan untuk mengukur pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Analisis regresi linier berganda dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel IV.6  
Hasil Regresi Linear Berganda

| No | Variabel       | Unstandardized B | Keterangan |
|----|----------------|------------------|------------|
| 1  | (Constant)     | 5.523            | Positif    |
| 2  | Kepemimpinan   | 0,572            | Positif    |
| 3  | Motivasi       | 0,738            | Positif    |
| 4  | Budaya Kerja   | 0,437            | Positif    |
| 5  | Disiplin Kerja | 0,641            | Positif    |

Sumber :

Dari hasil uji regresi linier diperoleh :

$$\begin{aligned}
 \alpha &= 5.523 \\
 \beta_1 &= 0,572 \\
 \beta_2 &= 0,738 \\
 \beta_3 &= 0,437 \\
 \beta_4 &= 0,641
 \end{aligned}$$

Sehingga diperoleh persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = 5.523 + 0,572 X_1 + 0,738 X_2 + 0,437 X_3 + 0,641 X_4$$

Interprestasi dari persamaan regresi tersebut adalah :

a.  $\alpha = 5.523$

menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan ( $X_1$ ), motivasi ( $X_2$ ), budaya kerja ( $X_3$ ), dan disiplin kerja ( $X_4$ ) tetap atau tidak

mengalami perubahan maka kinerja pegawai (Y) positif dengan nilai sebesar 5.523.

b.  $b_1 = 0,572$

koefisien kepemimpinan (X1) memberikan nilai positif yang berarti bahwa jika kepemimpinan (X1) semakin baik dengan asumsi variabel lain tetap maka kinerja pegawai (Y) akan mengalami peningkatan sebesar 0,572.

c.  $b_2 = 0,738$

koefisien motivasi (X2) memberikan nilai positif yang berarti bahwa jika motivasi (X2) semakin kuat dengan asumsi variabel lain tetap maka kinerja pegawai (Y) akan mengalami peningkatan sebesar 0,738.

d.  $b_3 = 0,437$

koefisien budaya kerja (X3) memberikan nilai positif yang berarti bahwa jika budaya kerja (X3) semakin kuat dengan asumsi variabel lain tetap maka kinerja pegawai (Y) akan mengalami peningkatan sebesar 0,437.

e.  $b_4 = 0,641$

Koefisien disiplin kerja (X4) memberikan nilai positif yang berarti bahwa jika disiplin kerja (X4) semakin tinggi dengan asumsi variabel lain maka kinerja pegawai (Y) akan mengalami peningkatan sebesar 0,641.

## 2. Uji F

F Test adalah pengujian hipotesis koefisien regresi secara total, dimana antara  $\beta_1$ ,  $\beta_2$ , dan  $\beta_3$  diuji secara bersama-sama. Uji F ini mengikuti distribusi F sehingga tabel yang dipergunakan adalah tabel F. Adapun uji F dalam penulisan ini bertujuan untuk menguji signifikansi pengaruh secara bersama-sama antara variabel independent yaitu kepemimpinan (X1), motivasi (X2), budaya kerja (X3), dan disiplin kerja (X4) terhadap variabel dependent yaitu kinerja pegawai (Y).

Kinerja pegawai pada Sekertariat Daerah Kabupaten Klaten diperoleh hasil pengolahan data dengan menggunakan program SPSS versi 18 sebagai berikut :

**Tabel IV.7**  
**Tabel Hasil Uji F**  
**ANOVA<sup>a</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 260.179        | 4  | 65.045      | 80.149 | .000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 56.808         | 70 | .812        |        |                   |
|       | Total      | 316.987        | 74 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: KP

b. Predictors: (Constant), DK, K, BK, M

Sumber : data primer yang diolah, 2026

Dari hasil uji F diperoleh  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $65.045 > 2,59$ ) dan nilai *signifikan* uji F sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05, berarti  $H_0$  ditolak, berarti kepemimpinan, motivasi, budaya kerja, dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekertariat Daerah Kabupaten Klaten.

### 3. Uji t

Uji t digunakan untuk menguji signifikan secara parsial pengaruh variabel independen yang terdiri kepemimpinan (X1), motivasi (X2), budaya kerja (X3), dan disiplin kerja (X4) terhadap variabel dependen yaitu kinerja pegawai (Y). Diperoleh hasil pengolahan data dengan menggunakan program SPSS versi 18 sebagai berikut :

**Tabel IV.8**

**Hasil uji t**

| Variabel       | $t_{hitung}$ | $t_{tabel}$ | Sig   | Std         | Keterangan |
|----------------|--------------|-------------|-------|-------------|------------|
| Kepemimpinan   | 7.275        | 1,994       | 0,000 | $\leq 0,05$ | Diterima   |
| Motivasi       | 2.720        | 1,994       | 0,004 | $\leq 0,05$ | Diterima   |
| Budaya Kerja   | 3.204        | 1,994       | 0,002 | $\leq 0,05$ | Diterima   |
| Disiplin Kerja | 2.747        | 1,994       | 0,000 | $\leq 0,05$ | Diterima   |

Sumber : data primer yang diolah, 2026

Berdasarkan hasil uji t pada tabel diatas dapat dijelaskan dalam hipotesis yang berbentuk sebagai berikut:

a) Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Variabel Gaya Kepemimpinan memiliki nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  (7.275 > 1,994) dan signifikansi  $0,000 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Klaten.

b) Pengaruh motivasi terhadap Kinerja Pegawai

Variabel motivasi memiliki nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  (2.720 > 1,994) dan signifikansi  $0,000 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan motivasi

terhadap Kinerja Pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Klaten.

c) Pengaruh budaya kerja terhadap Kinerja Pegawai

Variabel budaya kerja memiliki nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $3.204 > 1,994$ )

dan signifikansi  $0,002 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

Dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan budaya kerja terhadap Kinerja Pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Klaten.

d) Pengaruh disiplin kerja terhadap Kinerja Pegawai

Variabel disiplin kerja memiliki nilai  $-t_{hitung} < -t_{tabel}$  ( $2.747 > 1,994$ )

dan signifikansi  $0,000 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

Dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan disiplin kerja terhadap Kinerja Pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Klaten

#### 4. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Berdasarkan hasil analisis data dengan bantuan komputer program SPSS Versi 18, maka diperoleh hasil analisis data dalam penelitian ini nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebagai berikut :

| Model Summary <sup>b</sup> |                   |          |                   |                            |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model                      | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1                          | .906 <sup>a</sup> | .821     | .811              | .90086                     |

a. Predictors: (Constant), DK, K, BK, M

b. Dependent Variable: KP

**Tabel IV.9**  
**Hasil Uji Koefisien Determinasi**

Berdasarkan hasil tabel di atas, maka dapat diketahui bahwa nilai adjusted R Square ( $R^2$ ) dalam penelitian ini sebesar 0,821. Sehingga dapat diartikan bahwa variasi variabel independen yang terdiri dari kepemimpinan (X1), motivasi (X2), budaya kerja (X3), dan disiplin kerja (X4) terhadap variabel dependent yaitu kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Klaten sebesar 82.1% sedangkan sisanya sebesar 17,9% dipengaruhi oleh faktor yang lainnya. Faktor tersebut misalnya insentif, lingkungan, dan sebagainya.

## **E. Pembahasan**

### **1. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Klaten**

Hasil Pengujian yang tersaji pada tabel IV.8 menunjukkan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Klaten

Penelitian ini mendukung hasil yang dilakukan oleh Madelan (2020) bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja

Gaya kepemimpinan signifikan mempengaruhi kinerja pegawai menjadi wajar karena pemimpin dapat memberikan masukan positif terhadap kendala-kendala yang terjadi, bahkan kesalahan yang dilakukan pegawai dapat diselesaikan dengan cara yang baik tanpa ada singgungan. Gaya kepemimpinan juga mendorong pegawai menaati

segala aturan dan disiplin dalam pelaksanaannya dan mendorong motivasi pegawai untuk terus meningkatkan kinerjanya.

Gaya kepemimpinan selalu memotivasi dan mendorong setiap pegawai aktif dalam memberikan ide dan gagasan dalam setiap pertemuan, hal ini menjadi pemicu pegawai dapat ikut berkontribusi dalam memajukan kualitas pekerjaan. Selain itu pemimpin selalu mengapresiasi segala hasil kerja yang telah dilakukan oleh bawahannya baik secara materi maupun non materi sehingga pegawai termotivasi untuk terus meningkatkan kinerja guna mencapai tujuan organisasi.

## 2. Pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Klaten

Hasil Pengujian yang tersaji pada tabel IV.8 menunjukkan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Klaten

Penelitian ini sejalan dengan yang dilakukan Firman, Latief, & Dirwan (2024), yang dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Motivasi yang dimiliki oleh pegawai cenderung menjaga rasa nyaman agar terus melakukan upaya meningkatkan dan berlomba-lomba mencapai prestasi tertentu, karena pegawai merasa apa yang dikerjakan sesuai dengan keinginannya.

Motivasi pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Klaten dipengaruhi oleh lingkungan kerja yang baik dalam mengatur pola kerja,

sehingga disiplin kerja pegawai dapat terlaksana dengan baik. Aturan atau SOP yang diterapkan oleh pemimpin juga dapat diterima oleh seluruh pegawai sehingga tidak ada kesenjangan didalam organisasi. Motivasi pegawai juga terbentuk oleh kesadaran diri akan tanggung jawab kerja yang tinggi sehingga setiap pegawai menaati dan menjalankan setiap tugas dengan penuh kehati-hatian dan menncapai hasil yang maksimal.

### 3. Pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Klaten

Hasil Pengujian yang tersaji pada tabel IV.8 menunjukkan budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Klaten

Penelitian ini sejalan dengan yang dilakukan Ajis, Jamaludin, & Nandang (2024), yang dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa budaya kerja berpengaruh padaupaya peningkatan kinerja karyawan.

Budaya kerja yang kuat menciptakan budaya organisasi yang baik dan juga mencerminkan bahwa budaya tersebut telah memiliki akar yang kuat dimana telam mampu dijiwai serta diaktualisasikan dalam kegiatan sehari-hari. Hal tersebut seperti nilai-nilai apa saja yang patut dimiliki. Usaha penilaian terhadap nilai-nilai budaya kerja memiliki hubungan yang nyata dengan kinerja karyawan yang diharapkan mampu mendorong pegawai untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaan secara baik atau benar

#### 4. Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Klaten

Hasil Pengujian yang tersaji pada tabel IV.8 menunjukkan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Klaten

Penelitian ini sejalan dengan yang dilakukan Hamali (2021), Disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri pegawai terhadap peraturan dan ketentuan. Bentuk disiplin yang baik akan tercermin pada beberapa aspek yaitu, tingginya rasa kepedulian pegawai terhadap pencapaian tujuan perusahaan, tinggi semangat dan gairah kerja dan inisiatif para pegawai dalam melakukan pekerjaan, besarnya rasa tanggung jawab para pegawai untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya, berkembangnya rasa memiliki dan solidaritas yang tinggi di kalangan pegawai, meningkatnya efisiensi dan produktivitas kerja para pegawai.

Peningkatan disiplin kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Klaten dipengaruhi oleh adanya dukungan sarana prasarana yang diberikan pemerintah yang menunjang kinerja anggota semakin baik. Kesadaran akan peraturan juga menjadi faktor utama dalam menerapkan disiplin kerja. Pegawai sadar bawasannya disiplin kerja merupakan suatu sikap yang harus dimiliki sebagai pelayan masyarakat dan harus menjadi ciri khas utama yang harus dimiliki setiap pribadi pegawai.

## BAB V

### KESIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Dari hasil pembahasan mengenai gaya kepemimpinan, motivasi, budaya kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Klaten dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Berdasarkan hasil uji F menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi, budaya kerja, dan disiplin kerja berpengaruh simultan dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Klaten
2. Berdasarkan hasil uji t menunjukkan bahwa :
  - a. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Klaten
  - b. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Klaten
  - c. Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Klaten
  - d. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Klaten
3. Nilai *Adjusted R Square* ( $R^2$ ) sebesar 0,821. Artinya determinasi atau sumbangan variabel gaya kepemimpinan, motivasi, budaya kerja, dan

disiplin kerja pada kinerja pegawai pada pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Klaten sebesar 82.1%.

## **B. Implikasi**

Beberapa implikasi dapat diturunkan dari hasil penelitian ini seperti berikut ini :

1. Hasil penelitian ini memperkuat teori bahwa kinerja pegawai tidak berdiri sendiri, melainkan dipengaruhi secara signifikan oleh faktor kepemimpinan, motivasi, budaya kerja, dan disiplin
2. Data menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif terbesar terhadap kinerja (koefisien regresi 0,572). Hal ini mengimplikasikan pentingnya pemimpin yang memiliki kemampuan analitis, fleksibilitas, dan komunikasi yang baik dalam organisasi pemerintah.
3. Mengingat variabel kepemimpinan memiliki nilai t-hitung tertinggi (7.275), instansi perlu memprioritaskan program pengembangan kapasitas bagi para pemimpin agar mampu membina hubungan kerja yang baik dan lebih partisipatif dalam pengambilan keputusan
4. Motivasi terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Implikasinya, manajemen harus lebih memperhatikan aspek pengakuan atas kinerja dan pemberian peluang maju bagi pegawai untuk menjaga semangat kerja mereka.
5. Budaya kerja harus dijadikan pedoman bersama untuk memecahkan masalah internal dan eksternal. Organisasi perlu menanamkan nilai-nilai

dominan yang berorientasi pada hasil dan kerja sama tim agar pegawai memiliki efisiensi yang tinggi

6. Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja, pemimpin harus berani mengambil tindakan tegas terhadap pelanggaran aturan waktu maupun perilaku kerja guna memberikan efek jera dan menjaga efektivitas kerja

### **C. Saran**

Berdasarkan simpulan dan pembahasan hasil penelitian, saran yang diajukan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Klaten sudah berjalan dengan baik, namun ada beberapa pegawai yang masih menjalankan pekerjaan yang tidak sesuai dengan aturan, dalam hal ini pemimpin harus lebih sering melihat langsung kondisi lingkungan kerja.
2. Diharapkan Sekretariat Daerah Kabupaten Klaten mampu mempertahankan seluruh aspek dalam penelitian ini
3. Sebagai salah satu Instansi Pemerintah hendaknya Sekretariat Daerah Kabupaten Klaten diharapkan dapat memberikan kontribusi secara aktif baik untuk pegawai maupun masyarakat luas.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep Dan Indikator)*. Riau: Zanaf Publishing.
- Ajis, A., Jamaludin, A., & Nandang. (2024). Pengaruh Loyalitas Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Bnn Kabupaten Karawang. *Journal Of Economic, Business And Accounting*, 1991-2004.
- Arikunto, Suharsimi, *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktik*, Edisi Revisi VI, Jakarta : PT Rineka Cipta, 2019.
- Azizah, S. N., Rahmawati, R., Rusliandy, Wahyudin, C., & Lydon, N. A. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Influence Of Leadership On Civil Servant Performance. *Jurnal Governansi*, 1-14.
- Fidyah, D. N., & Setiawati, T. (2019). Influence Of Organizational Culture And Employee Engagement On Employee Performance: Job Satisfaction As Intervening Variable. *Review Of Integrative Business And Economics Research*, 64-81.
- Firman, A., Latief, F., & Dirwan. (2024). Efek Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmu Ekonomi*, 425-435.
- Inuwa, M. (2016). Job Satisfaction And Employee Performance: An Empirical Approach. *The Millennium University Journal*, 90-103.
- Karnain, R., & Sijabat, S. G. (2024). Peningkatan Kinerja Pegawai Bakamla Dengan Sinergi Kepuasan Kerja Dan Budaya Organisasi Yang Optimal. *Modus*, 244-265.
- Madelan, S. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Di Lingkungan Staf Logistik Tni). *Research Gate*, 69-86.
- Mangkunegara. A. A Anwar Prabu 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pt. Remaja Rosdakarya.
- Paaais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect Of Motivation, Leadership, And Organizational Culture On Satisfaction And Employee Performance. *Journal Of Asian Finance, Economics And Business*, 577-588.
- Pratiwi, D. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Kesehatan Kab. Barru. *Jurnal Sumber Daya Manusia*, 1-4.

- Rivai, V. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*,. Jakarta: Pt. Raja Grafindo Persada.
- Rosyida. (2016). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kinerja*. Jakarta: Pt. Raja Grafindo Persada.
- Safitri, R., Setyanti, S. W., & Utami, E. S. (2024). The Influence Of Work Stress, Work Motivation, And Work Discipline On Employee Performance. *Journal Of Sustainable Development Innovations*, 55-62.
- Sedarmayanti. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Mandar.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Simamora, Henry. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN
- Simanjuntak, B., & Hamali, A. Y. (2016). Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pt. Bank Bni 1946 (Persero) Tbk. Kantor Cabang Asia Afrika Bandung. *Banking And Management Review*, 575-585.
- Sutanjar, T., & Saryono, T. (2019). Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan Dan Disiplin Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai. *Journal Of Management Review*, 321-325.
- Suwahru, M. A., Yunus, M. K., & Remmang, H. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Budaya Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Indonesia Journal Of Business And Management*, 306-315.
- Thalib, N., Modding, B., & Kalla, R. (2024). Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kota Makassar. *Tata Kelola*, 34-48.
- Thapa, R. (2023). Impact Of Motivation On Employee Performance. *Management*, 98-104.
- Wibowo. (2017). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Garfindo Persada.
- Wirawan. (2013). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba empat.

# LAMPIRAN

## **Lampiran 1**

### **KUISONER PENELITIAN**

Kepada :

Yth. Bapak/Ibu

Pegawai Sekertariat Daerah Kabupaten Klaten

Di Klaten

Saya Haris Agung Nugroho, Mahasiswa Pascasarjana Fakultas Ekonomi Manajemen Universitas Islam Batik Surakarta sedang melaksanakan penelitian dalam rangka pengerjaan tesis yang berjudul “Analisis Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Klaten”.

Responden saya adalah Pegawai Kantor Sekertariat Daerah Kabupaten Klaten. Saya mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi daftar Kuisoner. Informasi yang Bapak/Ibu berikan hanya untuk data penelitian dalam menyusun Tesis.

Atas kerjasama diucapkan terima kasih.

Peneliti

Haris Agung Nugroho

#### Data responden

- A. Nama Responden : .....
- B. Usia : O < 30 Tahun  
O 31 – 39 Tahun  
O > 40 Tahun
- C. Jenis Kelamin : O L  
O P
- D. Pengalaman Kerja : O  $\leq$  10 Tahun  
O 11 – 19 Tahun  
O > 20 Tahun

#### Cara pengisian

Pilihlah alternatif yang sesuai menurut pendapat Bapak/Ibu/Sdr/i dan berikan tanda ceklist (√) pada kolom jawaban yang tersedia. Dengan pilihan alternatif jawaban sebagai berikut:

| Singkatan | Keterangan          | Skor |
|-----------|---------------------|------|
| SS        | Sangat Setuju       | 5    |
| S         | Setuju              | 4    |
| KS        | Kurang Setuju       | 3    |
| TS        | Tidak Setuju        | 2    |
| STS       | Sangat Tidak Setuju | 1    |

A. Pernyataan mengenai variabel

1. Kinerja pegawai

| No | Pertanyaan                                                | SS | S | KS | TS | STS |
|----|-----------------------------------------------------------|----|---|----|----|-----|
| 1  | Volume pekerjaan yang diselesaikan cukup banyak           |    |   |    |    |     |
| 2  | Mengutamakan kualitas hasil pekerjaan.                    |    |   |    |    |     |
| 3  | Mendahulukan pekerjaan paling mudah                       |    |   |    |    |     |
| 4  | Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu                       |    |   |    |    |     |
| 5  | Bersedia melakukan pekerjaan tanpa diperintah oleh atasan |    |   |    |    |     |

2. Gaya Kepemimpinan

| No | Pertanyaan                                                            | SS | S | KS | TS | STS |
|----|-----------------------------------------------------------------------|----|---|----|----|-----|
| 1  | Mengutamakan sifat jujur dalam melakukan pekerjaan                    |    |   |    |    |     |
| 2  | Tidak menerima segala sesuatu dalam bentuk apapun yang bukan haknya.  |    |   |    |    |     |
| 3  | Selalu menimbang keputusan bersama diatas keinginan pribadi.          |    |   |    |    |     |
| 4  | Selalu menimbang permasalahan berikut akibat-akibatnya dengan seksama |    |   |    |    |     |
| 5  | Selalu mengutamakan kecepatan dalam bekerja                           |    |   |    |    |     |

3. Motivasi

| No | Pertanyaan                                                                                       | SS | S | KS | TS | STS |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----|---|----|----|-----|
| 1  | Bapak/Ibu memiliki kewenangan dan tanggung jawab terhadap keberhasilan dinas.                    |    |   |    |    |     |
| 2  | Bapak/Ibu memiliki kesempatan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan untuk menunjang prestasi. |    |   |    |    |     |
| 3  | Dalam menyelesaikan pekerjaan Bapak/Ibu mempunyai metode sendiri                                 |    |   |    |    |     |

|   |                                                                                                              |  |  |  |  |  |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
|   | dan wewenang yang bisa dipertanggung jawabkan.                                                               |  |  |  |  |  |
| 4 | Dalam mengerjakan pekerjaan setiap Bapak/Ibu ingin mendapat pengakuan terhadap pekerjaannya dari masyarakat. |  |  |  |  |  |
| 5 | Bapak/Ibu selalu merasa tertantang dengan masalah yang terjadi di masyarakat.                                |  |  |  |  |  |

#### 4. Budaya Kerja

| No | Pertanyaan                                                                                               | SS | S | KS | TS | STS |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|---|----|----|-----|
| 1  | Perusahaan mendorong saya memiliki inisiatif dalam mengerjakan tugas yang telah diberikan oleh pimpinan. |    |   |    |    |     |
| 2  | Perusahaan mendorong saya untuk menyelesaikan pekerjaan dengan tepat dan cermat                          |    |   |    |    |     |
| 3  | Saya dituntut untuk berorientasi kepada hasil kerja yang optimal dalam bekerja                           |    |   |    |    |     |
| 4  | Saya tidak berusaha mengerjakan pekerjaan dengan sungguh-sungguh                                         |    |   |    |    |     |
| 5  | Saya lebih senang bila melakukan pekerjaan dengan kerjasama tim.                                         |    |   |    |    |     |

#### 5. Disiplin Kerja

| No | Pertanyaan                                                                 | SS | S | KS | TS | STS |
|----|----------------------------------------------------------------------------|----|---|----|----|-----|
| 1  | Bapak/Ibu selalu hadir tepat waktu saat bekerja.                           |    |   |    |    |     |
| 2  | Bapak/Ibu selalu mentaati jam kerja yang telah ditentukan oleh perusahaan. |    |   |    |    |     |
| 3  | Dalam bekerja kami selalu saling menghormati antar karyawan.               |    |   |    |    |     |

|   |                                                                                            |  |  |  |  |  |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 4 | Bapak/Ibu bekerja sesuai aturan yang ada, yaitu lima hari kerja dalam satu minggu          |  |  |  |  |  |
| 5 | Bapak/Ibu selalu berusaha membuat suasana yang baru dalam bekerja agar tidak merasa jenuh. |  |  |  |  |  |

## Lampiran 2

| RES | KINERJA PEGAWAI |     |     |     |     | JMLH | KEPEMIMPINAN |    |    |    |    | JMLH | MOTIVASI |    |    |    |    | JMLH | BUDAYA KERJA |     |     |     |     | JMLH | DISPLIN KERJA |     |     |     |     | JMLH |
|-----|-----------------|-----|-----|-----|-----|------|--------------|----|----|----|----|------|----------|----|----|----|----|------|--------------|-----|-----|-----|-----|------|---------------|-----|-----|-----|-----|------|
|     | KP1             | KP2 | KP3 | KP4 | KP5 |      | K1           | K2 | K3 | K4 | K5 |      | M1       | M2 | M3 | M4 | M5 |      | BK1          | BK2 | BK3 | BK4 | BK5 |      | DK1           | DK2 | DK3 | DK4 | DK5 |      |
| 1   | 4               | 4   | 5   | 4   | 4   | 21   | 4            | 4  | 4  | 4  | 4  | 20   | 4        | 4  | 5  | 5  | 5  | 20   | 4            | 4   | 5   | 4   | 5   | 22   | 4             | 5   | 5   | 5   | 5   | 21   |
| 2   | 5               | 5   | 5   | 4   | 5   | 24   | 5            | 4  | 4  | 5  | 5  | 23   | 7        | 5  | 5  | 5  | 5  | 22   | 5            | 5   | 5   | 5   | 5   | 25   | 2             | 5   | 5   | 5   | 5   | 22   |
| 3   | 4               | 5   | 4   | 4   | 5   | 22   | 4            | 4  | 4  | 4  | 4  | 20   | 3        | 5  | 5  | 5  | 5  | 23   | 5            | 5   | 5   | 5   | 5   | 25   | 3             | 5   | 5   | 5   | 5   | 23   |
| 4   | 4               | 4   | 5   | 5   | 5   | 23   | 4            | 4  | 5  | 4  | 5  | 22   | 4        | 4  | 4  | 4  | 5  | 21   | 5            | 4   | 4   | 4   | 4   | 21   | 4             | 4   | 4   | 5   | 5   | 22   |
| 5   | 5               | 5   | 5   | 5   | 5   | 25   | 4            | 5  | 4  | 4  | 5  | 22   | 5        | 4  | 5  | 4  | 4  | 22   | 4            | 4   | 4   | 4   | 4   | 20   | 5             | 4   | 5   | 4   | 4   | 23   |
| 6   | 4               | 4   | 5   | 5   | 5   | 23   | 5            | 5  | 4  | 4  | 4  | 22   | 6        | 4  | 4  | 4  | 4  | 22   | 4            | 4   | 4   | 5   | 5   | 22   | 6             | 4   | 5   | 4   | 5   | 24   |
| 7   | 4               | 5   | 5   | 5   | 4   | 23   | 5            | 4  | 5  | 5  | 4  | 23   | 7        | 5  | 5  | 4  | 5  | 26   | 5            | 4   | 5   | 4   | 5   | 23   | 7             | 5   | 4   | 5   | 4   | 25   |
| 8   | 5               | 5   | 5   | 5   | 5   | 25   | 4            | 5  | 5  | 5  | 5  | 24   | 8        | 5  | 5  | 5  | 5  | 26   | 4            | 4   | 5   | 5   | 5   | 23   | 8             | 5   | 5   | 5   | 5   | 28   |
| 9   | 5               | 5   | 5   | 4   | 5   | 24   | 5            | 4  | 5  | 5  | 5  | 24   | 5        | 5  | 5  | 4  | 5  | 28   | 5            | 4   | 5   | 5   | 5   | 22   | 9             | 5   | 5   | 5   | 5   | 28   |
| 10  | 5               | 5   | 5   | 4   | 5   | 24   | 5            | 5  | 5  | 5  | 5  | 25   | 10       | 4  | 4  | 4  | 4  | 26   | 7            | 4   | 4   | 4   | 4   | 18   | 10            | 5   | 5   | 4   | 4   | 28   |
| 11  | 5               | 5   | 5   | 5   | 5   | 25   | 5            | 5  | 5  | 4  | 4  | 23   | 11       | 4  | 4  | 4  | 4  | 27   | 5            | 5   | 5   | 4   | 4   | 21   | 11            | 5   | 5   | 5   | 4   | 28   |
| 12  | 5               | 5   | 5   | 5   | 5   | 25   | 5            | 4  | 5  | 4  | 5  | 23   | 12       | 5  | 5  | 5  | 5  | 32   | 4            | 4   | 5   | 5   | 5   | 23   | 12            | 5   | 5   | 5   | 5   | 32   |
| 13  | 4               | 4   | 4   | 4   | 4   | 20   | 4            | 4  | 3  | 4  | 4  | 19   | 13       | 4  | 5  | 4  | 3  | 25   | 4            | 4   | 4   | 3   | 4   | 19   | 13            | 4   | 4   | 4   | 4   | 25   |
| 14  | 4               | 5   | 4   | 5   | 5   | 23   | 5            | 5  | 4  | 5  | 4  | 23   | 14       | 4  | 4  | 4  | 5  | 31   | 4            | 4   | 4   | 4   | 5   | 21   | 14            | 4   | 4   | 4   | 4   | 30   |
| 15  | 5               | 5   | 5   | 5   | 5   | 25   | 4            | 4  | 4  | 5  | 5  | 22   | 15       | 4  | 5  | 4  | 5  | 33   | 4            | 5   | 4   | 5   | 5   | 23   | 15            | 5   | 5   | 5   | 5   | 35   |
| 16  | 5               | 5   | 5   | 5   | 4   | 24   | 4            | 4  | 4  | 5  | 5  | 22   | 16       | 4  | 5  | 4  | 5  | 34   | 5            | 4   | 5   | 4   | 5   | 23   | 16            | 5   | 5   | 5   | 5   | 36   |
| 17  | 3               | 3   | 4   | 4   | 4   | 18   | 4            | 3  | 4  | 3  | 3  | 17   | 17       | 3  | 3  | 3  | 4  | 30   | 5            | 3   | 3   | 3   | 4   | 18   | 17            | 5   | 5   | 5   | 5   | 37   |
| 18  | 3               | 4   | 5   | 4   | 5   | 21   | 4            | 5  | 4  | 3  | 3  | 19   | 18       | 3  | 4  | 3  | 4  | 32   | 4            | 5   | 4   | 4   | 4   | 21   | 18            | 4   | 4   | 5   | 4   | 35   |
| 19  | 4               | 4   | 4   | 4   | 4   | 20   | 4            | 3  | 4  | 4  | 4  | 19   | 19       | 4  | 3  | 4  | 4  | 34   | 4            | 4   | 4   | 4   | 4   | 20   | 19            | 5   | 4   | 4   | 4   | 36   |
| 20  | 5               | 5   | 5   | 5   | 5   | 25   | 5            | 5  | 5  | 4  | 5  | 24   | 20       | 4  | 5  | 4  | 5  | 38   | 5            | 5   | 4   | 5   | 5   | 24   | 20            | 4   | 4   | 4   | 4   | 38   |

| RES | KINERJA PEGAJAWI |     |     |     |     | KEPEMIMPINAN |    |    |    |    | MOTIVASI |    |    |    |    | BUDAYA KERJA |     |     |     |     | DISIPLIN KERJA |     |     |     |     |     |     |     |     |
|-----|------------------|-----|-----|-----|-----|--------------|----|----|----|----|----------|----|----|----|----|--------------|-----|-----|-----|-----|----------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
|     | KP1              | KP2 | KP3 | KP4 | KP5 | ML1          | K2 | K3 | K4 | K5 | ML1      | M1 | M2 | M3 | M4 | M5           | ML1 | BK1 | BK2 | BK3 | BK4            | BK5 | ML1 | DK1 | DK2 | DK3 | DK4 | DK5 | ML1 |
| 1   | 5                | 5   | 5   | 4   | 5   | 24           | 4  | 4  | 4  | 4  | 21       | 5  | 5  | 5  | 4  | 5            | 24  | 4   | 4   | 4   | 4              | 4   | 19  | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 18  |
| 2   | 4                | 5   | 5   | 4   | 5   | 23           | 4  | 4  | 4  | 4  | 20       | 5  | 5  | 5  | 4  | 5            | 24  | 4   | 4   | 4   | 4              | 4   | 19  | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 18  |
| 3   | 4                | 4   | 4   | 4   | 4   | 20           | 4  | 4  | 4  | 4  | 19       | 5  | 5  | 5  | 4  | 5            | 24  | 4   | 4   | 4   | 4              | 4   | 19  | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 20  |
| 4   | 5                | 5   | 5   | 4   | 5   | 24           | 5  | 5  | 5  | 4  | 24       | 5  | 5  | 5  | 5  | 5            | 25  | 5   | 5   | 5   | 5              | 5   | 25  | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 24  |
| 5   | 5                | 5   | 5   | 4   | 5   | 24           | 5  | 5  | 5  | 4  | 24       | 5  | 5  | 5  | 5  | 5            | 25  | 5   | 5   | 5   | 5              | 5   | 25  | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 24  |
| 6   | 4                | 5   | 4   | 4   | 5   | 22           | 4  | 5  | 5  | 5  | 24       | 4  | 4  | 4  | 4  | 4            | 21  | 4   | 4   | 4   | 4              | 4   | 21  | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 22  |
| 7   | 5                | 5   | 4   | 4   | 5   | 23           | 5  | 5  | 5  | 4  | 24       | 5  | 5  | 5  | 5  | 5            | 25  | 5   | 5   | 5   | 5              | 5   | 25  | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 25  |
| 8   | 5                | 5   | 4   | 4   | 5   | 23           | 5  | 5  | 5  | 4  | 24       | 5  | 5  | 5  | 5  | 5            | 25  | 5   | 5   | 5   | 5              | 5   | 25  | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 25  |
| 9   | 5                | 5   | 4   | 4   | 4   | 22           | 5  | 5  | 5  | 4  | 24       | 4  | 4  | 4  | 4  | 4            | 21  | 4   | 4   | 4   | 4              | 4   | 21  | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 23  |
| 10  | 5                | 5   | 4   | 4   | 4   | 22           | 5  | 5  | 5  | 4  | 24       | 4  | 4  | 4  | 4  | 4            | 21  | 4   | 4   | 4   | 4              | 4   | 21  | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 23  |
| 11  | 5                | 5   | 4   | 5   | 5   | 24           | 5  | 5  | 5  | 4  | 24       | 4  | 4  | 4  | 4  | 4            | 21  | 4   | 4   | 4   | 4              | 4   | 21  | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 25  |
| 12  | 5                | 5   | 4   | 4   | 5   | 23           | 5  | 4  | 5  | 5  | 23       | 4  | 4  | 4  | 5  | 5            | 24  | 4   | 4   | 4   | 4              | 4   | 24  | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 25  |
| 13  | 5                | 4   | 5   | 5   | 5   | 24           | 5  | 5  | 5  | 4  | 24       | 5  | 5  | 5  | 5  | 5            | 25  | 5   | 5   | 5   | 5              | 5   | 25  | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 23  |
| 14  | 5                | 4   | 4   | 4   | 4   | 21           | 5  | 5  | 5  | 4  | 23       | 5  | 5  | 4  | 5  | 5            | 24  | 4   | 4   | 4   | 4              | 4   | 24  | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 24  |
| 15  | 4                | 4   | 4   | 4   | 4   | 20           | 4  | 5  | 4  | 4  | 21       | 4  | 4  | 4  | 4  | 4            | 21  | 4   | 4   | 4   | 4              | 4   | 21  | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 20  |
| 16  | 5                | 5   | 5   | 4   | 5   | 24           | 5  | 5  | 5  | 5  | 25       | 5  | 5  | 5  | 5  | 5            | 25  | 5   | 5   | 5   | 5              | 5   | 25  | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 25  |
| 17  | 5                | 5   | 4   | 4   | 5   | 23           | 4  | 5  | 5  | 4  | 23       | 5  | 4  | 4  | 4  | 4            | 22  | 4   | 4   | 4   | 4              | 4   | 22  | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 21  |
| 18  | 5                | 5   | 5   | 4   | 5   | 24           | 4  | 5  | 5  | 4  | 24       | 4  | 4  | 4  | 4  | 4            | 21  | 4   | 4   | 4   | 4              | 4   | 21  | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 20  |
| 19  | 5                | 5   | 5   | 5   | 5   | 25           | 5  | 5  | 5  | 5  | 25       | 5  | 5  | 5  | 5  | 5            | 25  | 5   | 5   | 5   | 5              | 5   | 25  | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 25  |
| 20  | 5                | 5   | 5   | 4   | 5   | 24           | 5  | 5  | 5  | 5  | 25       | 4  | 4  | 4  | 4  | 4            | 22  | 4   | 4   | 4   | 4              | 4   | 22  | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 25  |
| 21  | 2                | 3   | 2</ |     |     |              |    |    |    |    |          |    |    |    |    |              |     |     |     |     |                |     |     |     |     |     |     |     |     |

## Lampiran 3

### Uji Validitas

#### 1. Kinerja Pegawai (Y)

|     |                     | Correlations |        |        |        |        |        |
|-----|---------------------|--------------|--------|--------|--------|--------|--------|
|     |                     | KP1          | KP2    | KP3    | KP4    | KP5    | KP     |
| KP1 | Pearson Correlation | 1            | .801** | .395   | .492*  | .395   | .867** |
|     | Sig. (2-tailed)     |              | .000   | .085   | .027   | .085   | .000   |
|     | N                   | 20           | 20     | 20     | 20     | 20     | 20     |
| KP2 | Pearson Correlation | .801**       | 1      | .299   | .490*  | .487*  | .857** |
|     | Sig. (2-tailed)     | .000         |        | .200   | .028   | .030   | .000   |
|     | N                   | 20           | 20     | 20     | 20     | 20     | 20     |
| KP3 | Pearson Correlation | .395         | .299   | 1      | .356   | .286   | .600** |
|     | Sig. (2-tailed)     | .085         | .200   |        | .123   | .222   | .005   |
|     | N                   | 20           | 20     | 20     | 20     | 20     | 20     |
| KP4 | Pearson Correlation | .492*        | .490*  | .356   | 1      | .356   | .714** |
|     | Sig. (2-tailed)     | .027         | .028   | .123   |        | .123   | .000   |
|     | N                   | 20           | 20     | 20     | 20     | 20     | 20     |
| KP5 | Pearson Correlation | .395         | .487*  | .286   | .356   | 1      | .655** |
|     | Sig. (2-tailed)     | .085         | .030   | .222   | .123   |        | .002   |
|     | N                   | 20           | 20     | 20     | 20     | 20     | 20     |
| KP  | Pearson Correlation | .867**       | .857** | .600** | .714** | .655** | 1      |
|     | Sig. (2-tailed)     | .000         | .000   | .005   | .000   | .002   |        |
|     | N                   | 20           | 20     | 20     | 20     | 20     | 20     |

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

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

#### 2. Kepemimpinan

|    |                     | Correlations |        |        |        |        |        |
|----|---------------------|--------------|--------|--------|--------|--------|--------|
|    |                     | K1           | K2     | K3     | K4     | K5     | K      |
| K1 | Pearson Correlation | 1            | .361   | .501*  | .361   | .212   | .672** |
|    | Sig. (2-tailed)     |              | .118   | .025   | .118   | .369   | .001   |
|    | N                   | 20           | 20     | 20     | 20     | 20     | 20     |
| K2 | Pearson Correlation | .361         | 1      | .259   | .146   | .188   | .575** |
|    | Sig. (2-tailed)     | .118         |        | .270   | .538   | .426   | .008   |
|    | N                   | 20           | 20     | 20     | 20     | 20     | 20     |
| K3 | Pearson Correlation | .501*        | .259   | 1      | .259   | .421   | .694** |
|    | Sig. (2-tailed)     | .025         | .270   |        | .270   | .064   | .001   |
|    | N                   | 20           | 20     | 20     | 20     | 20     | 20     |
| K4 | Pearson Correlation | .361         | .146   | .259   | 1      | .659** | .726** |
|    | Sig. (2-tailed)     | .118         | .538   | .270   |        | .002   | .000   |
|    | N                   | 20           | 20     | 20     | 20     | 20     | 20     |
| K5 | Pearson Correlation | .212         | .188   | .421   | .659** | 1      | .752** |
|    | Sig. (2-tailed)     | .369         | .426   | .064   | .002   |        | .000   |
|    | N                   | 20           | 20     | 20     | 20     | 20     | 20     |
| K  | Pearson Correlation | .672**       | .575** | .694** | .726** | .752** | 1      |
|    | Sig. (2-tailed)     | .001         | .008   | .001   | .000   | .000   |        |
|    | N                   | 20           | 20     | 20     | 20     | 20     | 20     |

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

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

### 3. Motivasi

|    |                     | Correlations |        |        |         |       |        |
|----|---------------------|--------------|--------|--------|---------|-------|--------|
|    |                     | M1           | M2     | M3     | M4      | M5    | M      |
| M1 | Pearson Correlation | 1            | -.520* | -.388  | -.614** | -.162 | .946** |
|    | Sig. (2-tailed)     |              | .019   | .091   | .004    | .495  | .000   |
|    | N                   | 20           | 20     | 20     | 20      | 20    | 20     |
| M2 | Pearson Correlation | -.520*       | 1      | .621** | .786**  | .274  | .770   |
|    | Sig. (2-tailed)     | .019         |        | .003   | .000    | .242  | .250   |
|    | N                   | 20           | 20     | 20     | 20      | 20    | 20     |
| M3 | Pearson Correlation | -.388        | .621** | 1      | .586**  | .279  | .834   |
|    | Sig. (2-tailed)     | .091         | .003   |        | .007    | .234  | .573   |
|    | N                   | 20           | 20     | 20     | 20      | 20    | 20     |
| M4 | Pearson Correlation | -.614**      | .786** | .586** | 1       | .216  | .591   |
|    | Sig. (2-tailed)     | .004         | .000   | .007   |         | .362  | .088   |
|    | N                   | 20           | 20     | 20     | 20      | 20    | 20     |
| M5 | Pearson Correlation | -.162        | .274   | .279   | .216    | 1     | .642   |
|    | Sig. (2-tailed)     | .495         | .242   | .234   | .362    |       | .861   |
|    | N                   | 20           | 20     | 20     | 20      | 20    | 20     |
| M  | Pearson Correlation | .946**       | -.270  | -.134  | -.391   | .042  | 1      |
|    | Sig. (2-tailed)     | .000         | .250   | .573   | .088    | .861  |        |
|    | N                   | 20           | 20     | 20     | 20      | 20    | 20     |

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

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

### 4. Budaya Kerja

|     |                     | Correlations |        |        |        |        |        |
|-----|---------------------|--------------|--------|--------|--------|--------|--------|
|     |                     | BK1          | BK2    | BK3    | BK4    | BK5    | BK     |
| BK1 | Pearson Correlation | 1            | .160   | -.041  | .097   | .253   | .591*  |
|     | Sig. (2-tailed)     |              | .499   | .865   | .685   | .282   | .028   |
|     | N                   | 20           | 20     | 20     | 20     | 20     | 20     |
| BK2 | Pearson Correlation | .160         | 1      | .137   | .510*  | .190   | .589** |
|     | Sig. (2-tailed)     | .499         |        | .563   | .022   | .421   | .006   |
|     | N                   | 20           | 20     | 20     | 20     | 20     | 20     |
| BK3 | Pearson Correlation | -.041        | .137   | 1      | .322   | .542*  | .604** |
|     | Sig. (2-tailed)     | .865         | .563   |        | .166   | .014   | .005   |
|     | N                   | 20           | 20     | 20     | 20     | 20     | 20     |
| BK4 | Pearson Correlation | .097         | .510*  | .322   | 1      | .701** | .782** |
|     | Sig. (2-tailed)     | .685         | .022   | .166   |        | .001   | .000   |
|     | N                   | 20           | 20     | 20     | 20     | 20     | 20     |
| BK5 | Pearson Correlation | .253         | .190   | .542*  | .701** | 1      | .805** |
|     | Sig. (2-tailed)     | .282         | .421   | .014   | .001   |        | .000   |
|     | N                   | 20           | 20     | 20     | 20     | 20     | 20     |
| BK  | Pearson Correlation | .491*        | .589** | .604** | .782** | .805** | 1      |
|     | Sig. (2-tailed)     | .028         | .006   | .005   | .000   | .000   |        |
|     | N                   | 20           | 20     | 20     | 20     | 20     | 20     |

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

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

## 5. Profesionalisme

|     |                     | Correlations |       |        |       |        |        |
|-----|---------------------|--------------|-------|--------|-------|--------|--------|
|     |                     | DK1          | DK2   | DK3    | DK4   | DK5    | DK     |
| DK1 | Pearson Correlation | 1            | -.118 | -.331  | -.245 | -.462* | .967** |
|     | Sig. (2-tailed)     |              | .620  | .154   | .297  | .040   | .000   |
|     | N                   | 20           | 20    | 20     | 20    | 20     | 20     |
| DK2 | Pearson Correlation | -.118        | 1     | .329   | .560* | .179   | .765   |
|     | Sig. (2-tailed)     | .620         |       | .157   | .010  | .450   | .786   |
|     | N                   | 20           | 20    | 20     | 20    | 20     | 20     |
| DK3 | Pearson Correlation | -.331        | .329  | 1      | .151  | .673** | .541   |
|     | Sig. (2-tailed)     | .154         | .157  |        | .525  | .001   | .553   |
|     | N                   | 20           | 20    | 20     | 20    | 20     | 20     |
| DK4 | Pearson Correlation | -.245        | .560* | .151   | 1     | .390   | .773   |
|     | Sig. (2-tailed)     | .297         | .010  | .525   |       | .089   | .761   |
|     | N                   | 20           | 20    | 20     | 20    | 20     | 20     |
| DK5 | Pearson Correlation | -.462*       | .179  | .673** | .390  | 1      | .980   |
|     | Sig. (2-tailed)     | .040         | .450  | .001   | .089  |        | .232   |
|     | N                   | 20           | 20    | 20     | 20    | 20     | 20     |
| DK  | Pearson Correlation | .967**       | .065  | -.141  | -.073 | -.280  | 1      |
|     | Sig. (2-tailed)     | .000         | .786  | .553   | .761  | .232   |        |
|     | N                   | 20           | 20    | 20     | 20    | 20     | 20     |

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

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

## Lampiran 5

### Uji Reliabilitas

#### 1. Kinerja Pegawai

| Reliability Statistics |            |
|------------------------|------------|
| Cronbach's             |            |
| Alpha                  | N of Items |
| .800                   | 5          |

#### 2. Gaya Kepemimpinan

| Reliability Statistics |            |
|------------------------|------------|
| Cronbach's             |            |
| Alpha                  | N of Items |
| .712                   | 5          |

#### 3. Motivasi

| Reliability Statistics |            |
|------------------------|------------|
| Cronbach's             |            |
| Alpha                  | N of Items |
| .709                   | 5          |

#### 4. Budaya Kerja

| Reliability Statistics |            |
|------------------------|------------|
| Cronbach's             |            |
| Alpha                  | N of Items |
| .635                   | 5          |

#### 5. Disiplin Kerja

| Reliability Statistics |            |
|------------------------|------------|
| Cronbach's             |            |
| Alpha                  | N of Items |
| .645                   | 5          |

## Lampiran 6

### Uji Asumsi Klasik

#### 1. Uji Normalitas

##### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

|                                  |                | Unstandardized<br>Residual |
|----------------------------------|----------------|----------------------------|
| N                                |                | 75                         |
| Normal Parameters <sup>a,b</sup> | Mean           | .0000000                   |
|                                  | Std. Deviation | .87617229                  |
| Most Extreme Differences         | Absolute       | .105                       |
|                                  | Positive       | .105                       |
|                                  | Negative       | -.066                      |
| Test Statistic                   |                | .755                       |
| Asymp. Sig. (2-tailed)           |                | .619 <sup>c</sup>          |

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

#### 2. Uji Multikolinearitas

|       |            | Coefficients <sup>a</sup>      |            |                                      |       |      |                            |       |
|-------|------------|--------------------------------|------------|--------------------------------------|-------|------|----------------------------|-------|
|       |            | Unstandardized<br>Coefficients |            | Standardi<br>zed<br>Coefficient<br>s | t     | Sig. | Collinearity<br>Statistics |       |
| Model |            | B                              | Std. Error | Beta                                 |       |      | Toleranc<br>e              | VIF   |
| 1     | (Constant) | 5.523                          | 1.447      |                                      | 3.818 | .000 |                            |       |
|       | K          | .572                           | .062       | .678                                 | 9.275 | .000 | .479                       | 2.086 |
|       | M          | .038                           | .053       | .394                                 | .720  | .474 | .219                       | 1.004 |
|       | BK         | .237                           | .074       | .253                                 | 3.204 | .002 | .411                       | 2.435 |
|       | DK         | -.041                          | .054       | -.414                                | -.747 | .457 | .228                       | 1.080 |

a. Dependent Variable: KP

### 3. Uji Heterokedastisitas

| Coefficients <sup>a</sup> |                             |            |                           |        |      |
|---------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|                           | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|                           | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| Constant)                 | 1.298                       | .857       |                           | 1.515  | .134 |
| K                         | -.052                       | .037       | -.239                     | -1.433 | .156 |
| M                         | .025                        | .032       | .994                      | .795   | .429 |
| BK                        | .037                        | .044       | .150                      | .835   | .407 |
| DK                        | -.030                       | .032       | -1.172                    | -.925  | .358 |

ent Variable: ABSRES

### Lampiran 7

#### Analisis Regresi Berganda dan Uji t

| Coefficients <sup>a</sup> |            |                             |            |                           |       |      |
|---------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model                     |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|                           |            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1                         | (Constant) | 5.523                       | 1.447      |                           | 3.818 | .000 |
|                           | K          | .572                        | .062       | .678                      | 7.275 | .000 |
|                           | M          | .738                        | .053       | .394                      | 2.720 | .004 |
|                           | BK         | .437                        | .074       | .253                      | 3.204 | .002 |
|                           | DK         | .641                        | .054       | -.414                     | 2.747 | .000 |

a. Dependent Variable: KP

### Uji F

| ANOVA <sup>a</sup> |            |                |    |             |        |                   |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| Model              |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
| 1                  | Regression | 260.179        | 4  | 65.045      | 80.149 | .000 <sup>b</sup> |
|                    | Residual   | 56.808         | 70 | .812        |        |                   |
|                    | Total      | 316.987        | 74 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: KP

b. Predictors: (Constant), DK, K, BK, M

## Koefisien Determinasi

| Model Summary <sup>b</sup> |                   |          |                   |                            |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model                      | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1                          | .906 <sup>a</sup> | .821     | .811              | .90086                     |

a. Predictors: (Constant), DK, K, BK, M

b. Dependent Variable: KP

## Lampiran 7

| df = (N-2) | Tingkat signifikansi untuk uji satu arah |        |        |        |        |
|------------|------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|
|            | 0.05                                     | 0.025  | 0.01   | 0.005  | 0.0005 |
|            | Tingkat signifikansi untuk uji dua arah  |        |        |        |        |
|            | 0.1                                      | 0.05   | 0.02   | 0.01   | 0.001  |
| 1          | 0.9877                                   | 0.9969 | 0.9995 | 0.9999 | 1.0000 |
| 2          | 0.9000                                   | 0.9500 | 0.9800 | 0.9900 | 0.9990 |
| 3          | 0.8054                                   | 0.8783 | 0.9343 | 0.9587 | 0.9911 |
| 4          | 0.7293                                   | 0.8114 | 0.8822 | 0.9172 | 0.9741 |
| 5          | 0.6694                                   | 0.7545 | 0.8329 | 0.8745 | 0.9509 |
| 6          | 0.6215                                   | 0.7067 | 0.7887 | 0.8343 | 0.9249 |
| 7          | 0.5822                                   | 0.6664 | 0.7498 | 0.7977 | 0.8983 |
| 8          | 0.5494                                   | 0.6319 | 0.7155 | 0.7646 | 0.8721 |
| 9          | 0.5214                                   | 0.6021 | 0.6851 | 0.7348 | 0.8470 |
| 10         | 0.4973                                   | 0.5760 | 0.6581 | 0.7079 | 0.8233 |
| 11         | 0.4762                                   | 0.5529 | 0.6339 | 0.6835 | 0.8010 |
| 12         | 0.4575                                   | 0.5324 | 0.6120 | 0.6614 | 0.7800 |
| 13         | 0.4409                                   | 0.5140 | 0.5923 | 0.6411 | 0.7604 |
| 14         | 0.4259                                   | 0.4973 | 0.5742 | 0.6226 | 0.7419 |
| 15         | 0.4124                                   | 0.4821 | 0.5577 | 0.6055 | 0.7247 |
| 16         | 0.4000                                   | 0.4683 | 0.5425 | 0.5897 | 0.7084 |
| 17         | 0.3887                                   | 0.4555 | 0.5285 | 0.5751 | 0.6932 |
| 18         | 0.3783                                   | 0.4438 | 0.5155 | 0.5614 | 0.6788 |
| 19         | 0.3687                                   | 0.4329 | 0.5034 | 0.5487 | 0.6652 |
| 20         | 0.3598                                   | 0.4227 | 0.4921 | 0.5368 | 0.6524 |
| 21         | 0.3515                                   | 0.4132 | 0.4815 | 0.5256 | 0.6402 |

|    |        |        |        |        |        |
|----|--------|--------|--------|--------|--------|
| 22 | 0.3438 | 0.4044 | 0.4716 | 0.5151 | 0.6287 |
| 23 | 0.3365 | 0.3961 | 0.4622 | 0.5052 | 0.6178 |
| 24 | 0.3297 | 0.3882 | 0.4534 | 0.4958 | 0.6074 |
| 25 | 0.3233 | 0.3809 | 0.4451 | 0.4869 | 0.5974 |
| 26 | 0.3172 | 0.3739 | 0.4372 | 0.4785 | 0.5880 |
| 27 | 0.3115 | 0.3673 | 0.4297 | 0.4705 | 0.5790 |
| 28 | 0.3061 | 0.3610 | 0.4226 | 0.4629 | 0.5703 |
| 29 | 0.3009 | 0.3550 | 0.4158 | 0.4556 | 0.5620 |
| 30 | 0.2960 | 0.3494 | 0.4093 | 0.4487 | 0.5541 |
| 31 | 0.2913 | 0.3440 | 0.4032 | 0.4421 | 0.5465 |
| 32 | 0.2869 | 0.3388 | 0.3972 | 0.4357 | 0.5392 |
| 33 | 0.2826 | 0.3338 | 0.3916 | 0.4296 | 0.5322 |
| 34 | 0.2785 | 0.3291 | 0.3862 | 0.4238 | 0.5254 |
| 35 | 0.2746 | 0.3246 | 0.3810 | 0.4182 | 0.5189 |
| 36 | 0.2709 | 0.3202 | 0.3760 | 0.4128 | 0.5126 |
| 37 | 0.2673 | 0.3160 | 0.3712 | 0.4076 | 0.5066 |
| 38 | 0.2638 | 0.3120 | 0.3665 | 0.4026 | 0.5007 |
| 39 | 0.2605 | 0.3081 | 0.3621 | 0.3978 | 0.4950 |
| 40 | 0.2573 | 0.3044 | 0.3578 | 0.3932 | 0.4896 |
| 41 | 0.2542 | 0.3008 | 0.3536 | 0.3887 | 0.4843 |
| 42 | 0.2512 | 0.2973 | 0.3496 | 0.3843 | 0.4791 |
| 43 | 0.2483 | 0.2940 | 0.3457 | 0.3801 | 0.4742 |
| 44 | 0.2455 | 0.2907 | 0.3420 | 0.3761 | 0.4694 |
| 45 | 0.2429 | 0.2876 | 0.3384 | 0.3721 | 0.4647 |
| 46 | 0.2403 | 0.2845 | 0.3348 | 0.3683 | 0.4601 |
| 47 | 0.2377 | 0.2816 | 0.3314 | 0.3646 | 0.4557 |
| 48 | 0.2353 | 0.2787 | 0.3281 | 0.3610 | 0.4514 |
| 49 | 0.2329 | 0.2759 | 0.3249 | 0.3575 | 0.4473 |
| 50 | 0.2306 | 0.2732 | 0.3218 | 0.3542 | 0.4432 |

## Lampiran 8

### Distribusi Nilai $t_{\text{tabel}}$

| df | Pr | 0.25<br>0.50 | 0.10<br>0.20 | 0.05<br>0.10 | 0.025<br>0.050 | 0.01<br>0.02 | 0.005<br>0.010 | 0.001<br>0.002 |
|----|----|--------------|--------------|--------------|----------------|--------------|----------------|----------------|
| 1  |    | 1.00000      | 3.07768      | 6.31375      | 12.70620       | 31.82052     | 63.65674       | 318.30884      |
| 2  |    | 0.81650      | 1.88562      | 2.91999      | 4.30265        | 6.96456      | 9.92484        | 22.32712       |
| 3  |    | 0.76489      | 1.63774      | 2.35336      | 3.18245        | 4.54070      | 5.84091        | 10.21453       |
| 4  |    | 0.74070      | 1.53321      | 2.13185      | 2.77645        | 3.74695      | 4.60409        | 7.17318        |
| 5  |    | 0.72669      | 1.47588      | 2.01505      | 2.57058        | 3.36493      | 4.03214        | 5.89343        |
| 6  |    | 0.71756      | 1.43976      | 1.94318      | 2.44691        | 3.14267      | 3.70743        | 5.20763        |
| 7  |    | 0.71114      | 1.41492      | 1.89458      | 2.36462        | 2.99795      | 3.49948        | 4.78529        |
| 8  |    | 0.70639      | 1.39682      | 1.85955      | 2.30600        | 2.89646      | 3.35539        | 4.50079        |
| 9  |    | 0.70272      | 1.38303      | 1.83311      | 2.26216        | 2.82144      | 3.24984        | 4.29681        |
| 10 |    | 0.69981      | 1.37218      | 1.81246      | 2.22814        | 2.76377      | 3.16927        | 4.14370        |
| 11 |    | 0.69745      | 1.36343      | 1.79588      | 2.20099        | 2.71808      | 3.10581        | 4.02470        |
| 12 |    | 0.69548      | 1.35622      | 1.78229      | 2.17881        | 2.68100      | 3.05454        | 3.92963        |
| 13 |    | 0.69383      | 1.35017      | 1.77093      | 2.16037        | 2.65031      | 3.01228        | 3.85198        |
| 14 |    | 0.69242      | 1.34503      | 1.76131      | 2.14479        | 2.62449      | 2.97684        | 3.78739        |
| 15 |    | 0.69120      | 1.34061      | 1.75305      | 2.13145        | 2.60248      | 2.94671        | 3.73283        |
| 16 |    | 0.69013      | 1.33676      | 1.74588      | 2.11991        | 2.58349      | 2.92078        | 3.68615        |
| 17 |    | 0.68920      | 1.33338      | 1.73961      | 2.10982        | 2.56693      | 2.89823        | 3.64577        |
| 18 |    | 0.68836      | 1.33039      | 1.73406      | 2.10092        | 2.55238      | 2.87844        | 3.61048        |
| 19 |    | 0.68762      | 1.32773      | 1.72913      | 2.09302        | 2.53948      | 2.86093        | 3.57940        |
| 20 |    | 0.68695      | 1.32534      | 1.72472      | 2.08596        | 2.52798      | 2.84534        | 3.55181        |
| 21 |    | 0.68635      | 1.32319      | 1.72074      | 2.07961        | 2.51765      | 2.83136        | 3.52715        |
| 22 |    | 0.68581      | 1.32124      | 1.71714      | 2.07387        | 2.50832      | 2.81876        | 3.50499        |
| 23 |    | 0.68531      | 1.31946      | 1.71387      | 2.06866        | 2.49987      | 2.80734        | 3.48496        |
| 24 |    | 0.68485      | 1.31784      | 1.71088      | 2.06390        | 2.49216      | 2.79694        | 3.46678        |
| 25 |    | 0.68443      | 1.31635      | 1.70814      | 2.05954        | 2.48511      | 2.78744        | 3.45019        |
| 26 |    | 0.68404      | 1.31497      | 1.70562      | 2.05553        | 2.47863      | 2.77871        | 3.43500        |
| 27 |    | 0.68368      | 1.31370      | 1.70329      | 2.05183        | 2.47266      | 2.77068        | 3.42103        |
| 28 |    | 0.68335      | 1.31253      | 1.70113      | 2.04841        | 2.46714      | 2.76326        | 3.40816        |
| 29 |    | 0.68304      | 1.31143      | 1.69913      | 2.04523        | 2.46202      | 2.75639        | 3.39624        |
| 30 |    | 0.68276      | 1.31042      | 1.69726      | 2.04227        | 2.45726      | 2.75000        | 3.38518        |
| 31 |    | 0.68249      | 1.30946      | 1.69552      | 2.03951        | 2.45282      | 2.74404        | 3.37490        |
| 32 |    | 0.68223      | 1.30857      | 1.69389      | 2.03693        | 2.44868      | 2.73848        | 3.36531        |
| 33 |    | 0.68200      | 1.30774      | 1.69236      | 2.03452        | 2.44479      | 2.73328        | 3.35634        |
| 34 |    | 0.68177      | 1.30695      | 1.69092      | 2.03224        | 2.44115      | 2.72839        | 3.34793        |
| 35 |    | 0.68156      | 1.30621      | 1.68957      | 2.03011        | 2.43772      | 2.72381        | 3.34005        |
| 36 |    | 0.68137      | 1.30551      | 1.68830      | 2.02809        | 2.43449      | 2.71948        | 3.33262        |
| 37 |    | 0.68118      | 1.30485      | 1.68709      | 2.02619        | 2.43145      | 2.71541        | 3.32563        |
| 38 |    | 0.68100      | 1.30423      | 1.68595      | 2.02439        | 2.42857      | 2.71156        | 3.31903        |
| 39 |    | 0.68083      | 1.30364      | 1.68488      | 2.02269        | 2.42584      | 2.70791        | 3.31279        |
| 40 |    | 0.68067      | 1.30308      | 1.68385      | 2.02108        | 2.42326      | 2.70446        | 3.30688        |

|    |         |         |         |         |         |         |         |
|----|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 41 | 0.68052 | 1.30254 | 1.68288 | 2.01954 | 2.42080 | 2.70118 | 3.30127 |
| 42 | 0.68038 | 1.30204 | 1.68195 | 2.01808 | 2.41847 | 2.69807 | 3.29595 |
| 43 | 0.68024 | 1.30155 | 1.68107 | 2.01669 | 2.41625 | 2.69510 | 3.29089 |
| 44 | 0.68011 | 1.30109 | 1.68023 | 2.01537 | 2.41413 | 2.69228 | 3.28607 |
| 45 | 0.67998 | 1.30065 | 1.67943 | 2.01410 | 2.41212 | 2.68959 | 3.28148 |
| 46 | 0.67986 | 1.30023 | 1.67866 | 2.01290 | 2.41019 | 2.68701 | 3.27710 |
| 47 | 0.67975 | 1.29982 | 1.67793 | 2.01174 | 2.40835 | 2.68456 | 3.27291 |
| 48 | 0.67964 | 1.29944 | 1.67722 | 2.01063 | 2.40658 | 2.68220 | 3.26891 |
| 49 | 0.67953 | 1.29907 | 1.67655 | 2.00958 | 2.40489 | 2.67995 | 3.26508 |
| 50 | 0.67943 | 1.29871 | 1.67591 | 2.00856 | 2.40327 | 2.67779 | 3.26141 |
| 51 | 0.67933 | 1.29837 | 1.67528 | 2.00758 | 2.40172 | 2.67572 | 3.25789 |
| 52 | 0.67924 | 1.29805 | 1.67469 | 2.00665 | 2.40022 | 2.67373 | 3.25451 |
| 53 | 0.67915 | 1.29773 | 1.67412 | 2.00575 | 2.39879 | 2.67182 | 3.25127 |
| 54 | 0.67906 | 1.29743 | 1.67356 | 2.00488 | 2.39741 | 2.66998 | 3.24815 |
| 55 | 0.67898 | 1.29713 | 1.67303 | 2.00404 | 2.39608 | 2.66822 | 3.24515 |
| 56 | 0.67890 | 1.29685 | 1.67252 | 2.00324 | 2.39480 | 2.66651 | 3.24226 |
| 57 | 0.67882 | 1.29658 | 1.67203 | 2.00247 | 2.39357 | 2.66487 | 3.23948 |
| 58 | 0.67874 | 1.29632 | 1.67155 | 2.00172 | 2.39238 | 2.66329 | 3.23680 |
| 59 | 0.67867 | 1.29607 | 1.67109 | 2.00100 | 2.39123 | 2.66176 | 3.23421 |
| 60 | 0.67860 | 1.29582 | 1.67065 | 2.00030 | 2.39012 | 2.66028 | 3.23171 |
| 61 | 0.67853 | 1.29558 | 1.67022 | 1.99962 | 2.38905 | 2.65886 | 3.22930 |
| 62 | 0.67847 | 1.29536 | 1.66980 | 1.99897 | 2.38801 | 2.65748 | 3.22696 |
| 63 | 0.67840 | 1.29513 | 1.66940 | 1.99834 | 2.38701 | 2.65615 | 3.22471 |
| 64 | 0.67834 | 1.29492 | 1.66901 | 1.99773 | 2.38604 | 2.65485 | 3.22253 |
| 65 | 0.67828 | 1.29471 | 1.66864 | 1.99714 | 2.38510 | 2.65360 | 3.22041 |
| 66 | 0.67823 | 1.29451 | 1.66827 | 1.99656 | 2.38419 | 2.65239 | 3.21837 |
| 67 | 0.67817 | 1.29432 | 1.66792 | 1.99601 | 2.38330 | 2.65122 | 3.21639 |
| 68 | 0.67811 | 1.29413 | 1.66757 | 1.99547 | 2.38245 | 2.65008 | 3.21446 |
| 69 | 0.67806 | 1.29394 | 1.66724 | 1.99495 | 2.38161 | 2.64898 | 3.21260 |
| 70 | 0.67801 | 1.29376 | 1.66691 | 1.99444 | 2.38081 | 2.64790 | 3.21079 |
| 71 | 0.67796 | 1.29359 | 1.66660 | 1.99394 | 2.38002 | 2.64686 | 3.20903 |
| 72 | 0.67791 | 1.29342 | 1.66629 | 1.99346 | 2.37926 | 2.64585 | 3.20733 |
| 73 | 0.67787 | 1.29326 | 1.66600 | 1.99300 | 2.37852 | 2.64487 | 3.20567 |
| 74 | 0.67782 | 1.29310 | 1.66571 | 1.99254 | 2.37780 | 2.64391 | 3.20406 |
| 75 | 0.67778 | 1.29294 | 1.66543 | 1.99210 | 2.37710 | 2.64298 | 3.20249 |
| 76 | 0.67773 | 1.29279 | 1.66515 | 1.99167 | 2.37642 | 2.64208 | 3.20096 |
| 77 | 0.67769 | 1.29264 | 1.66488 | 1.99125 | 2.37576 | 2.64120 | 3.19948 |
| 78 | 0.67765 | 1.29250 | 1.66462 | 1.99085 | 2.37511 | 2.64034 | 3.19804 |
| 79 | 0.67761 | 1.29236 | 1.66437 | 1.99045 | 2.37448 | 2.63950 | 3.19663 |
| 80 | 0.67757 | 1.29222 | 1.66412 | 1.99006 | 2.37387 | 2.63869 | 3.19526 |

## Lampiran 9

### Distribusi Nilai $F_{\text{tabel}}$

Titik Persentase Distribusi F untuk Probabilita = 0,05

| df untuk penyebut (N2) | df untuk pembilang (N1) |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|------------------------|-------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|                        | 1                       | 2     | 3     | 4     | 5     | 6     | 7     | 8     | 9     | 10    | 11    | 12    | 13    | 14    | 15    |
| 1                      | 161                     | 199   | 216   | 225   | 230   | 234   | 237   | 239   | 241   | 242   | 243   | 244   | 245   | 245   | 246   |
| 2                      | 18.51                   | 19.00 | 19.16 | 19.25 | 19.30 | 19.33 | 19.35 | 19.37 | 19.38 | 19.40 | 19.40 | 19.41 | 19.42 | 19.42 | 19.43 |
| 3                      | 10.13                   | 9.55  | 9.28  | 9.12  | 9.01  | 8.94  | 8.89  | 8.85  | 8.81  | 8.79  | 8.76  | 8.74  | 8.73  | 8.71  | 8.70  |
| 4                      | 7.71                    | 6.94  | 6.59  | 6.39  | 6.26  | 6.16  | 6.09  | 6.04  | 6.00  | 5.96  | 5.94  | 5.91  | 5.89  | 5.87  | 5.86  |
| 5                      | 6.61                    | 5.79  | 5.41  | 5.19  | 5.05  | 4.95  | 4.88  | 4.82  | 4.77  | 4.74  | 4.70  | 4.68  | 4.66  | 4.64  | 4.62  |
| 6                      | 5.99                    | 5.14  | 4.76  | 4.53  | 4.39  | 4.28  | 4.21  | 4.15  | 4.10  | 4.06  | 4.03  | 4.00  | 3.98  | 3.96  | 3.94  |
| 7                      | 5.59                    | 4.74  | 4.35  | 4.12  | 3.97  | 3.87  | 3.79  | 3.73  | 3.68  | 3.64  | 3.60  | 3.57  | 3.55  | 3.53  | 3.51  |
| 8                      | 5.32                    | 4.46  | 4.07  | 3.84  | 3.69  | 3.58  | 3.50  | 3.44  | 3.39  | 3.35  | 3.31  | 3.28  | 3.26  | 3.24  | 3.22  |
| 9                      | 5.12                    | 4.26  | 3.86  | 3.63  | 3.48  | 3.37  | 3.29  | 3.23  | 3.18  | 3.14  | 3.10  | 3.07  | 3.05  | 3.03  | 3.01  |
| 10                     | 4.96                    | 4.10  | 3.71  | 3.48  | 3.33  | 3.22  | 3.14  | 3.07  | 3.02  | 2.98  | 2.94  | 2.91  | 2.89  | 2.86  | 2.85  |
| 11                     | 4.84                    | 3.98  | 3.59  | 3.36  | 3.20  | 3.09  | 3.01  | 2.95  | 2.90  | 2.85  | 2.82  | 2.79  | 2.76  | 2.74  | 2.72  |
| 12                     | 4.75                    | 3.89  | 3.49  | 3.26  | 3.11  | 3.00  | 2.91  | 2.85  | 2.80  | 2.75  | 2.72  | 2.69  | 2.66  | 2.64  | 2.62  |
| 13                     | 4.67                    | 3.81  | 3.41  | 3.18  | 3.03  | 2.92  | 2.83  | 2.77  | 2.71  | 2.67  | 2.63  | 2.60  | 2.58  | 2.55  | 2.53  |
| 14                     | 4.60                    | 3.74  | 3.34  | 3.11  | 2.96  | 2.85  | 2.76  | 2.70  | 2.65  | 2.60  | 2.57  | 2.53  | 2.51  | 2.48  | 2.46  |
| 15                     | 4.54                    | 3.68  | 3.29  | 3.06  | 2.90  | 2.79  | 2.71  | 2.64  | 2.59  | 2.54  | 2.51  | 2.48  | 2.45  | 2.42  | 2.40  |
| 16                     | 4.49                    | 3.63  | 3.24  | 3.01  | 2.85  | 2.74  | 2.66  | 2.59  | 2.54  | 2.49  | 2.46  | 2.42  | 2.40  | 2.37  | 2.35  |
| 17                     | 4.45                    | 3.59  | 3.20  | 2.96  | 2.81  | 2.70  | 2.61  | 2.55  | 2.49  | 2.45  | 2.41  | 2.38  | 2.35  | 2.33  | 2.31  |
| 18                     | 4.41                    | 3.55  | 3.16  | 2.93  | 2.77  | 2.66  | 2.58  | 2.51  | 2.46  | 2.41  | 2.37  | 2.34  | 2.31  | 2.29  | 2.27  |
| 19                     | 4.38                    | 3.52  | 3.13  | 2.90  | 2.74  | 2.63  | 2.54  | 2.48  | 2.42  | 2.38  | 2.34  | 2.31  | 2.28  | 2.26  | 2.23  |
| 20                     | 4.35                    | 3.49  | 3.10  | 2.87  | 2.71  | 2.60  | 2.51  | 2.45  | 2.39  | 2.35  | 2.31  | 2.28  | 2.25  | 2.22  | 2.20  |
| 21                     | 4.32                    | 3.47  | 3.07  | 2.84  | 2.68  | 2.57  | 2.49  | 2.42  | 2.37  | 2.32  | 2.28  | 2.25  | 2.22  | 2.20  | 2.18  |
| 22                     | 4.30                    | 3.44  | 3.05  | 2.82  | 2.66  | 2.55  | 2.46  | 2.40  | 2.34  | 2.30  | 2.26  | 2.23  | 2.20  | 2.17  | 2.15  |
| 23                     | 4.28                    | 3.42  | 3.03  | 2.80  | 2.64  | 2.53  | 2.44  | 2.37  | 2.32  | 2.27  | 2.24  | 2.20  | 2.18  | 2.15  | 2.13  |
| 24                     | 4.26                    | 3.40  | 3.01  | 2.78  | 2.62  | 2.51  | 2.42  | 2.36  | 2.30  | 2.25  | 2.22  | 2.18  | 2.15  | 2.13  | 2.11  |
| 25                     | 4.24                    | 3.39  | 2.99  | 2.76  | 2.60  | 2.49  | 2.40  | 2.34  | 2.28  | 2.24  | 2.20  | 2.16  | 2.14  | 2.11  | 2.09  |
| 26                     | 4.23                    | 3.37  | 2.98  | 2.74  | 2.59  | 2.47  | 2.39  | 2.32  | 2.27  | 2.22  | 2.18  | 2.15  | 2.12  | 2.09  | 2.07  |
| 27                     | 4.21                    | 3.35  | 2.96  | 2.73  | 2.57  | 2.46  | 2.37  | 2.31  | 2.25  | 2.20  | 2.17  | 2.13  | 2.10  | 2.08  | 2.06  |
| 28                     | 4.20                    | 3.34  | 2.95  | 2.71  | 2.56  | 2.45  | 2.36  | 2.29  | 2.24  | 2.19  | 2.15  | 2.12  | 2.09  | 2.06  | 2.04  |
| 29                     | 4.18                    | 3.33  | 2.93  | 2.70  | 2.55  | 2.43  | 2.35  | 2.28  | 2.22  | 2.18  | 2.14  | 2.10  | 2.08  | 2.05  | 2.03  |
| 30                     | 4.17                    | 3.32  | 2.92  | 2.69  | 2.53  | 2.42  | 2.33  | 2.27  | 2.21  | 2.16  | 2.13  | 2.09  | 2.06  | 2.04  | 2.01  |
| 31                     | 4.16                    | 3.30  | 2.91  | 2.68  | 2.52  | 2.41  | 2.32  | 2.25  | 2.20  | 2.15  | 2.11  | 2.08  | 2.05  | 2.03  | 2.00  |
| 32                     | 4.15                    | 3.29  | 2.90  | 2.67  | 2.51  | 2.40  | 2.31  | 2.24  | 2.19  | 2.14  | 2.10  | 2.07  | 2.04  | 2.01  | 1.99  |
| 33                     | 4.14                    | 3.28  | 2.89  | 2.66  | 2.50  | 2.39  | 2.30  | 2.23  | 2.18  | 2.13  | 2.09  | 2.06  | 2.03  | 2.00  | 1.98  |
| 34                     | 4.13                    | 3.28  | 2.88  | 2.65  | 2.49  | 2.38  | 2.29  | 2.23  | 2.17  | 2.12  | 2.08  | 2.05  | 2.02  | 1.99  | 1.97  |
| 35                     | 4.12                    | 3.27  | 2.87  | 2.64  | 2.49  | 2.37  | 2.29  | 2.22  | 2.16  | 2.11  | 2.07  | 2.04  | 2.01  | 1.99  | 1.96  |
| 36                     | 4.11                    | 3.26  | 2.87  | 2.63  | 2.48  | 2.36  | 2.28  | 2.21  | 2.15  | 2.11  | 2.07  | 2.03  | 2.00  | 1.98  | 1.95  |
| 37                     | 4.11                    | 3.25  | 2.86  | 2.63  | 2.47  | 2.36  | 2.27  | 2.20  | 2.14  | 2.10  | 2.06  | 2.02  | 2.00  | 1.97  | 1.95  |
| 38                     | 4.10                    | 3.24  | 2.85  | 2.62  | 2.46  | 2.35  | 2.26  | 2.19  | 2.14  | 2.09  | 2.05  | 2.02  | 1.99  | 1.96  | 1.94  |

|           |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|-----------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| <b>39</b> | 4.09 | 3.24 | 2.85 | 2.61 | 2.46 | 2.34 | 2.26 | 2.19 | 2.13 | 2.08 | 2.04 | 2.01 | 1.98 | 1.95 | 1.93 |
| <b>40</b> | 4.08 | 3.23 | 2.84 | 2.61 | 2.45 | 2.34 | 2.25 | 2.18 | 2.12 | 2.08 | 2.04 | 2.00 | 1.97 | 1.95 | 1.92 |
| <b>41</b> | 4.08 | 3.23 | 2.83 | 2.60 | 2.44 | 2.33 | 2.24 | 2.17 | 2.12 | 2.07 | 2.03 | 2.00 | 1.97 | 1.94 | 1.92 |
| <b>42</b> | 4.07 | 3.22 | 2.83 | 2.59 | 2.44 | 2.32 | 2.24 | 2.17 | 2.11 | 2.06 | 2.03 | 1.99 | 1.96 | 1.94 | 1.91 |
| <b>43</b> | 4.07 | 3.21 | 2.82 | 2.59 | 2.43 | 2.32 | 2.23 | 2.16 | 2.11 | 2.06 | 2.02 | 1.99 | 1.96 | 1.93 | 1.91 |
| <b>44</b> | 4.06 | 3.21 | 2.82 | 2.58 | 2.43 | 2.31 | 2.23 | 2.16 | 2.10 | 2.05 | 2.01 | 1.98 | 1.95 | 1.92 | 1.90 |
| <b>45</b> | 4.06 | 3.20 | 2.81 | 2.58 | 2.42 | 2.31 | 2.22 | 2.15 | 2.10 | 2.05 | 2.01 | 1.97 | 1.94 | 1.92 | 1.89 |