

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN ORIENTASI KEPEMIMPINAN  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI MOTIVASI KERJA PADA  
BADAN PERENCANAAN, PENELITIAN, DAN PENGEMBANGAN  
DAERAH (BAPPPEDA) PROVINSI GORONTALO**

**Oleh:**

**SITI RAHMATIYA DJIBU**

**E21.20.046**

**SKRIPSI**

Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Ujian

Guna Memperoleh Gelar Sarjana



**PROGRAM STRATA SATU (S1)**

**FAKULTAS EKONOMI**

**UNIVERSITAS ICHSAN GORONTALO**

**2024**

## **HALAMAN PENGESAHAN**

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN ORIENTASI KEPEMIMPINAN  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI MOTIVASI KERJA PADA  
BADAN PERENCANAAN, PENELITIAN, DAN PENGEMBANGAN  
DAERAH (BAPPPEDA) PROVINSI GORONTALO**

Oleh:

**SITI RAHMATIYA DJIBU**

**E21.20.046**

**SKRIPSI**

Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Ujian  
Guna Memperoleh Gelar Sarjana

Telah diperiksa dan disetujui untuk diuji

Gorontalo, 6 Juni 2024

**Menyetujui**

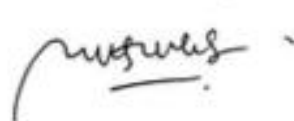
**PEMBIMBING I**



**Dr. Musafir, SE., M.Si**

**NIDN : 0928116901**

**PEMBIMBING II**



**Poppy Mu'jizat, SE., MM**

**NIDN : 0915016704**

**HALAMAN PERSETUJUAN**

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN ORIENTASI KEPEMIMPINAN  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI MOTIVASI KERJA  
PADA BADAN PERENCANAAN, PENELITIAN DAN  
PENGEMBANGAN DAERAH (BAPPENDA)  
PROVINSI GORONTALO**

**OLEH**

**SITI RAHMATIYA DJIBU**

**NIM.E21.20.046**

**Diperiksa Oleh Dewan Penguji Strata Satu (S1)  
Universitas Ichsan Gorontalo)  
Gorontalo,.....2024**

**1. DR. Rahmisyari, ST.,MM**

(Ketua Penguji)

**2. Syamsul, SE.,M.Si**

(Anggota Penguji)

**3. Nur Rahmi, S.Pd.I, SE.,MM**

(Anggota Penguji)

**4. DR. Musafir, SE.,M.Si**

(Pembimbing Utama)

**5. Poppy Mujizat, SE.,MM**

(Pembimbing Pendamping)

**Mengetahui**

**Dekan Fakultas Ekonomi**

**DR. MUSAFIR, SE., M.Si**  
NIDN. 09028116901

**Ketua Program Studi Manajemen**

**SYAMSUL, SE., M.Si**  
NIDN. 0921108502

## HALAMAN PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Skripsi ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (sarjana) baik di Universitas Ichsan Gorontalo maupun di perguruan tinggi lain.
2. Skripsi ini adalah murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri dengan arahan dari dosen pembimbing.
3. Dalam skripsi tidak terdapat karya yang telah di publikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidak benaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena skripsi ini, serta sanksi lainnya sesuai norma yang berlaku

Gorontalo, Februari 2024



**Siti Rahmatiya Djibu**



## ABSTRAK

**SITI RAHMATIYA DJIBU. E2120046. PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN ORIENTASI KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI MOTIVASI KERJA PADA BADAN PERENCANAAN, PENELITIAN, DAN PENGEMBANGAN DAERAH (BAPPPEDA) PROVINSI GORONTALO**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Orientasi Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Pada Pada Badan Perencanaan, Penelitian, dan Pengembangan Daerah (BAPPPEDA) Provinsi Gorontalo. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 100 orang, teknik pengumpulan data menggunakan angket dan dokumentasi, serta data diuji melalui Smart PLS versi 4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pada BAPPPEDA Provinsi Gorontalo. 2) Orientasi kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pada BAPPPEDA Provinsi Gorontalo. 3) Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada BAPPPEDA Provinsi Gorontalo. 4) Orientasi kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada BAPPPEDA Provinsi Gorontalo. 5) Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada BAPPPEDA Provinsi Gorontalo. 6) Peran motivasi kerja dapat memediasi secara signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. 7). Peran motivasi kerja dapat memediasi secara signifikan antara orientasi kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

Kata kunci: budaya organisasi, orientasi kepemimpinan, kinerja pegawai, motivasi kerja

## **ABSTRACT**

**SITI RAHMATIYA DJIBU. E2120046. THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND LEADERSHIP ORIENTATION ON APPARATUS PERFORMANCE THROUGH WORK MOTIVATION AT THE REGIONAL PLANNING, RESEARCH AND DEVELOPMENT AGENCY OF GORONTALO PROVINCE**

*This study aims to find and analyze the effect of organizational culture and leadership orientation on apparatus performance through work motivation at the Regional Planning, Research, and Development Agency of Gorontalo Province. This study employs a sample of 100 people. The data collection techniques apply questionnaires and documentation. The data are tested through Smart PLS version 4.0. The results show that 1) Organizational culture positively and significantly affects work motivation at the Regional Planning, Research, and Development Agency of Gorontalo Province. 2) Leadership orientation positively and significantly affects work motivation at the Regional Planning, Research, and Development Agency of Gorontalo Province. 3) Organizational culture has a positive and significant effect on apparatus performance at the Regional Planning, Research, and Development Agency of Gorontalo Province. 4) Leadership orientation positively and significantly affects apparatus performance at the Regional Planning, Research, and Development Agency of Gorontalo Province. 5) Work motivation positively and significantly affects apparatus performance at the Regional Planning, Research, and Development Agency of Gorontalo Province. 6) The role of work motivation significantly mediates organizational culture and apparatus performance. 7). The role of work motivation significantly mediate leadership orientation and employee performance.*

**Keywords:** *organizational culture, leadership orientation, employee performance, work motivation*

## **MOTTO DAN PERSEMBAHAN**

### **MOTTO**

*“Maka sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan,  
Sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan.”*

*(Q.S Al-Insyirah, 94 : 5-6)*

*“Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya. Dia mendapat (pahala) dari (kebajikan) yang dikerjakannya dan dia mendapat (siksa) dari (kejahatan) yang diperbuatnya.”*

*(Q.S Al-Baqarah, 2 : 286)*

*“Pendidikan adalah senjata paling ampuh yang bisa mengubah dunia. Jadilah pembelajar sepanjang hayat dan teruslah berkontribusi untuk kemajuan bangsa dan umat manusia.” - B.J Habibie*

*“Life can be heavy, especially if you try to carry it all at once, part of growing up and moving into new chapters of your life is about to catch or release. what I mean by that is, knowing what things to keep and what things to release. you can’t carry all things, all grudges, all updates on your ex, all enviable promotions your school bully got at the bedge fund his uncle started. decide what is yours to hold and let the rest go.” - Taylor Swift*

### **PERSEMBAHAN**

*“Skripsi ini saya persembahkan untuk keluarga terkasih, sahabat-sahabat tercinta, dosen-dosen program S1 Manajemen, teman-teman seperjuangan angkatan 2020, serta almamater dari kampus hijau tempat saya menimba ilmu (Universitas Ichsan Gorontalo).”*

## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur kepada Allah SWT, yang telah memberikan nikmat kesehatan kepada peneliti, sehingga sampai saat ini peneliti bisa berada pada tahap akhir studi pada Program Studi S1 Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Ichsan Gorontalo. Hasil penelitian skripsi ini berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Orientasi Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Pada Badan Perencanaan, Penelitian, dan Pengembangan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Gorontalo” telah diselesaikan penyusunannya oleh peneliti sesuai waktu yang telah direncanakan. Proses penyelesaian kuliah yang telah peneliti lalui selama ini dimulai dari menjadi mahasiswa baru sampai penyelesaian hasil penelitian skripsi tidak luput dari kontribusi bantuan dukungan pemikiran dan motivasi, arahan dan bimbingan dari banyak pihak. Ucapan terima kasih peneliti sampaikan kepada:

1. Bapak Ichsan Gaffar, S.E M.Ak selaku Ketua Yayasan Pengembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi Ichsan Gorontalo.
2. Bapak Dr. Abdul Gaffar La Tjokke, M.Si selaku Rektor Universitas Ichsan Gorontalo.
3. Bapak Dr. Musafir, SE., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Ichsan Gorontalo.
4. Bapak Syamsul, SE., M.Si sebagai Ketua Program Studi Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Ichsan Gorontalo.
5. Ibu Poppy Mu’jizat, SE.,MM selaku Wakil Dekan I bidang akademik Fakultas Ekonomi Universitas Ichsan Gorontalo.
6. Ibu Rahma Rizal, SE., Ak., M.Si selaku Wakil Dekan II bidang keuangan Fakultas Ekonomi Universitas Ichsan Gorontalo.



7. Seluruh Staf Dosen dan tata usaha Fakultas Ekonomi Universitas Ichsan Gorontalo yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini.
8. Bapak Dr. Musafir, SE,.M.Si selaku pembimbing I yang telah mengarahkan dan memberikan masukan terhadap penyusunan skripsi ini
9. Ibu Poppy Mu'jizat, SE,.MM selaku pembimbing II yang telah mengarahkan dan memberikan masukan terhadap penyusunan skripsi ini
10. Bapak/Ibu Pimpinan dan seluruh pegawai BAPPEDA Provinsi Gorontalo yang telah membantu memberikan data-data untuk mengerjakan dan menyelesaikan skripsi ini.
11. Teman-teman seperjuangan Program Studi S1 Manajemen Universitas Ichsan Gorontalo Angkatan 2020 yang selalu membantu dan memberikan motivasi satu sama lain dari awal kuliah hingga akhir.
12. Teristimewa kedua orang tua, yaitu papa Suleman Djibu dan mama Isnawati Ismail. Orang tua yang luar biasa hebat yang selalu menjadi penyemangat saya sebagai sandaran terkuat dari kerasnya dunia, yang tiada habisnya memberikan kasih sayang dengan penuh cinta. Terima kasih sudah selalu berjuang untuk kehidupan saya.
13. Untuk saudara tercinta, kakak Mohamad Riyanto Djibu dan Renaldi Djibu, serta adik Siti Rahmiyati Djibu terima kasih sudah selalu mendukung dan hadir menjadi saudara yang baik untuk saya.
14. Kepada teman hidup terkasih yang tak kalah penting kehadirannya, Yahya Moli yang menjadi salah satu penyemangat karena selalu ada dalam suka maupun duka dan selalu memberikan semangat, dukungan, serta bantuan. Terima kasih banyak telah menjadi bagian dari penulisan skripsi ini. Harapan saya, semoga kita bisa sukses bersama sesuai dengan apa yang kita impikan.
15. Untuk sahabat-sahabat saya sejak SMA yang sudah dianggap seperti keluarga, yaitu Ajeng Nendiah Cahyani Yunus, Anggun Anggriani Putri Herliono, Alfadila Ramadanti Timumun, Desya Oktaviani Panto, dan Fitrah Afifah Tausan, yang telah banyak membantu dan menemani dalam proses kuliah saya selama ini. Terima kasih atas segala dukungan dan kebaikan yang diberikan kepada saya.

16. Dan yang terakhir, kepada diri saya sendiri Siti Rahmatiya Djibu. Terima kasih sudah berjuang dan tetap memilih untuk terus berusaha, serta merayakan dirimu sendiri sampai di titik ini. Walau sering kali merasa putus asa atas apa yang diusahakan dan belum berhasil, namun selalu mau berusaha. Terima kasih karena memutuskan untuk tidak menyerah, sesulit apapun proses penyusunan skripsi ini namun telah menyelesaikan sebaik dan semaksimal mungkin. Apapun kurang dan lebihmu mari selalu merayakan diri sendiri.

Peneliti menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, peneliti sangat mengharapkan segala kritik dan saran yang bersifat membangun. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pihak yang berkepentingan.

Gorontalo, Februari 2024

**Siti Rahmatiya Djibu**

## DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL DEPAN.....	
HALAMAN PENGESAHAN.....	I
HALAMAN PERSETUJUAN.....	II
HALAMAN PERNYATAAN.....	III
ABSTRAK.....	IV
ABSTRACT.....	V
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	VI
KATA PENGANTAR.....	VII
DAFTAR ISI.....	X
DAFTAR TABEL.....	XIII
DAFTAR GAMBAR.....	XIV
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	8
1.3 Tujuan Penelitian.....	9
1.4 Manfaat Penelitian.....	10
1.4.1 Manfaat Teoritis.....	10
1.4.2 Manfaat Praktis.....	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS.....	11
2.1 Tinjauan Pustaka.....	11
2.1.1 Pengertian Budaya Organisasi.....	11
2.1.2 Karakteristik Budaya Organisasi.....	12
2.1.3 Peran Budaya Organisasi.....	13
2.1.4 Indikator Budaya Organisasi.....	13
2.1.5 Pengertian Kepemimpinan.....	14
2.1.6 Tipe Pokok Kepemimpinan.....	15

2.1.7 Kepemimpinan Berorientasi Hubungan.....	16
2.1.8 Kepemimpinan Berorientasi Tugas.....	17
2.1.9 Indikator Kepemimpinan.....	17
2.1.10 Pengertian Motivasi.....	18
2.1.11 Jenis-Jenis Motivasi Kerja.....	19
2.1.12 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja.....	19
2.1.13 Indikator Motivasi Kerja.....	22
2.1.14 Pengertian Kinerja.....	22
2.1.15 Kriteria Standar Kinerja.....	24
2.1.16 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai.....	24
2.1.17 Indikator Kinerja Pegawai.....	26
2.1.18 Pengaruh Antar Variabel.....	26
2.2 Penelitian Terdahulu.....	30
2.3 Kerangka Pemikiran.....	31
2.4 Hipotesis Penelitian.....	32
BAB III OBJEK DAN METODE PENELITIAN.....	34
3.1 Objek Penelitian.....	34
3.2 Metode Penelitian.....	34
3.2.1 Definisi Operasionalisasi Variabel.....	34
3.2.2 Populasi dan Sampel.....	38
3.2.2.1 Populasi.....	38
3.2.2.2 Sampel.....	39
3.2.3 Jenis dan Sumber Data.....	39
3.2.3.1 Jenis Data.....	39
3.2.3.2 Sumber Data.....	39
3.2.4 Teknik Pengumpulan Data.....	40
3.2.5 Metode Analisis Data.....	40

3.2.5.1 Langkah-langkah Teknik Analisis Data Metode PLS.....	41
3.2.6 Tahapan Pengujian Hipotesis.....	43
3.2.7 Pengujian Hipotesis.....	44
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	45
4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	45
4.2 Hasil Penelitian.....	47
4.2.1 Karakteristik Responden.....	47
4.2.2 Karakteristik Variabel Penelitian.....	49
4.2.3 Analisis Outlier Model.....	55
4.2.3.1 Validitas Convergen.....	55
4.2.3.2 Validitas Diskriminan.....	58
4.2.4 Model Struktural atau Inner Model.....	59
4.2.4.1 Analisis R-square.....	60
4.2.5 Hasil Bootstrapping.....	60
4.2.6 Hasil Pengujian Hipotesis.....	61
4.3 Pembahasan Hasil Penelitian.....	64
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	73
5.1 Kesimpulan.....	73
5.2 Saran.....	74
DAFTAR PUSTAKA .....	75
LAMPIRAN.....	80



## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 CHK Pegawai BAPPPEDA Provinsi Gorontalo.....	4
Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel Penelitian.....	35
Tabel 3.2 Daftar Pilihan Kuisisioner.....	38
Tabel 4.1 Jenis Kelamin.....	47
Tabel 4.2 Usia.....	48
Tabel 4.3 Pendidikan Terakhir.....	49
Tabel 4.4 Kriteria Interpretasi Skor.....	50
Tabel 4.5 Tanggapan Responden Tentang Budaya Organisasi (X1).....	50
Tabel 4.6 Tanggapan Responden Tentang Orientasi Kepemimpinan (X2).....	52
Tabel 4.7 Tanggapan Responden Tentang Motivasi Kerja (Z).....	53
Tabel 4.8 Tanggapan Responden Tentang Kinerja Pegawai (Y).....	54
Tabel 4.9 <i>Nilai Outer Loading</i> .....	56
Tabel 4.10 Nilai AVE ( <i>Avarage Variance Extracted</i> ).....	57
Tabel 4.11 Nilai <i>Cross Loading</i> .....	58
Tabel 4.12 Nilai <i>R-square</i> .....	59
Tabel 4.13 Hasil Uji Hipotesis.....	61

## **DAFTAR GAMBAR**

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran.....	32
Gambar 3.1 Model Interaksi Dalam PLS.....	44
Gambar 4.1 Hasil Bootstrapping.....	60

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Sumber daya manusia (SDM) memiliki peran penting baik didalam maupun diluar organisasi. SDM yang dibutuhkan organisasi adalah yang berkualitas, jujur, serta mampu cepat tanggap dan beradaptasi terhadap perubahan. Bagi setiap organisasi SDM merupakan faktor yang penting karena tanpa adanya SDM tujuan dari organisasi tidak akan tercapai sesuai dengan yang direncanakan. Organisasi adalah tempat dimana dua orang atau lebih berinteraksi, dimana didalamnya terjalin hubungan antara seorang pemimpin dan bawahannya. Tujuan dari suatu organisasi yaitu untuk bertahan dan berkembang dengan memenuhi tuntutan lingkungan yang terus berubah. Sehingga terjadi interaksi antara karakteristik masing-masing individu yang akan menghasilkan pola pikir dan etika kerja yang dapat menjadi ciri situasi organisasi. Salah satu hal yang harus diperhatikan dalam menjalankan suatu pekerjaan adalah tercapainya kinerja pegawai yang baik.

Kinerja adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi, kinerja suatu organisasi dapat dilihat dari tingkatan sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang ditetapkan sebelumnya. Luthans (dalam Muryati 2019). Apabila dapat meningkatkan kinerja pegawai organisasi, maka visi dan misi dapat tercapai. Seberapa baik kinerja seorang karyawan dalam bekerja dapat dilihat dari tolok ukur kinerja yang ditetapkan oleh suatu organisasi. Kinerja seorang pegawai tergolong baik apabila pegawai tersebut memberikan hasil kerja sesuai dengan tolok ukur kinerja yang telah ditentukan.

Faktor yang tidak kalah pentingnya dalam menunjang kinerja pegawai yaitu budaya organisasi dan orientasi kepemimpinan. Budaya organisasi adalah pola kepercayaan, nilai-nilai, dan cara yang dipelajari menghadapi pengalaman yang telah dikembangkan sepanjang sejarah organisasi yang memanifestasi dalam pengaturan material dan perilaku anggota organisasi. Andrew brown (dalam Sugiyono, 2022). Orientasi kepemimpinan dalam suatu organisasi memegang peranan penting yang sangat menentukan dalam mencapai tujuan organisasi, dengan kepemimpinan yang baik maka akan mempengaruhi kondisi pencapaian tujuan organisasi. Ketika seorang pemimpin berupaya mempengaruhi perilaku orang lain, pemimpin juga perlu mempertimbangkan orientasi kepemimpinan yang diterapkannya. Orientasi kepemimpinan merupakan perilaku yang dirancang seorang pemimpin untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan tujuan individunya.

Peran pemimpin dalam organisasi merupakan faktor yang sangat berpengaruh terhadap pencapaian kinerja pegawai, peranan seorang pemimpin dalam organisasi pemerintahan adalah adanya hubungan pengaruh antara pemimpin dan pegawainya, serta adanya hubungan ketaatan yang dipengaruhi oleh wewenang pimpinan, dan tidak ada sesuatupun yang dapat dilakukan sendiri tanpa bantuan orang lain yang mempunyai tujuan yang sama. Orientasi kepemimpinan memiliki dua jenis perilaku yaitu pemimpin yang berorientasi pada tugas, perilaku ini menerapkan pengawasan ketat sehingga bawahan melakukan tugasnya dengan menggunakan prosedur yang telah ditentukan. Serta pemimpin yang berorientasi pada bawahan, perilaku ini berfokus kepada kebutuhan manusia sebagai

bawahannya, dimana dibutuhkannya dorongan atau dukungan seperti motivasi kerja yang diberikan oleh seorang pemimpin. Motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mampu bekerjasama, bekerja efektif, dan terintegritas dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan kerja Adha *et all* (dalam Harsono, 2023). Motivasi sebagai suatu tujuan atau pendorong, dengan tujuan sebenarnya tersebut yang menjadi daya penggerak utama bagi seseorang dalam berupaya dalam mendapatkan atau mencapai apa yang diinginkannya baik itu secara positif ataupun negatif.

Penelitian ini mengenai Pengaruh Budaya Organisasi dan Orientasi Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Pada Badan Perencanaan, Penelitian, dan Pengembangan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Gorontalo. BAPPEDA Provinsi Gorontalo adalah organisasi kelembagaan daerah yang dibentuk untuk melaksanakan prinsip desentralisasi otonomi daerah yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2003, Tentang Pemerintah Daerah dan juga merupakan konsekuensi logis dari terbentuknya Provinsi Gorontalo berdasarkan Undang-Undang Nomor 38 Tahun 2000, Tentang Pembentukan Provinsi Gorontalo, serta Peraturan Pemerintah Nomor 07 Tahun 2007 Tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Lembaga-Lembaga Teknis Daerah Provinsi Gorontalo. BAPPEDA Provinsi Gorontalo terangkum dan diatur dalam peraturan Gubernur Gorontalo Nomor 57 Tahun 2020 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi, serta Tata Kerja Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Gorontalo. BAPPEDA Provinsi Gorontalo



bertanggung jawab kepada Gubernur Gorontalo melaksanakan urusan pemerintahan. BAPPEDA Provinsi Gorontalo memiliki jumlah Pegawai Negeri Sipil (PNS) 81 orang dan Tenaga Kerja Penunjang Kegiatan (TPK) 37 orang. BAPPEDA Provinsi Gorontalo mempunyai visi dan misi sehingga bertujuan untuk mencapai kinerja yang diharapkan, data capaian hasil kinerja pegawai BAPPEDA Provinsi Gorontalo dapat dilihat dalam tiga tahun terakhir seperti yang ditunjukkan pada tabel berikut ini:

**Tabel 1.1 Capaian Hasil Kinerja Pegawai BAPPEDA Provinsi Gorontalo**

No	Unsur Penilaian	Tahun		
		2019	2020	2021
1	Sasaran Kerja Pegawai (SKP)	85,08	85,69	88,92
2	Orientasi Pelayanan	83,55	83,48	85,96
3	Integritas	82,32	82,22	82,36
4	Komitmen	82,11	82,11	86,94
5	Disiplin	82,7	82,7	82,7
6	Kerja Sama	82,51	81,58	84,94
7	Inisiatif Kerja	83,56	84,27	88,94
8	Kepemimpinan	86,44	86,25	83,59
<b>Rata-Rata</b>		<b>82,54%</b> (cukup baik)	<b>84,42%</b> (cukup baik)	<b>88,56%</b> (baik)
<b>Target Skala Pencapaian</b>		<b>95%</b> (sangat baik)		

*Sumber : Bappeda Provinsi Gorontalo (2023)*

Hasil kinerja pegawai pada tahun 2019 mencapai 82,54% (cukup baik), pada tahun 2020 mencapai 84,42% (cukup baik), dan pada tahun 2021 mencapai rata-rata 88,56% (baik). Namun data pencapaian kinerja pegawai di atas ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai di BAPPEDA Provinsi Gorontalo belum

mencapai tingkat pencapaian 95% (sangat baik) yang menjadi target dari skala pencapaian. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja masih belum optimal. Berdasarkan hasil wawancara pada sekretariat BAPPEDA Provinsi Gorontalo, penulis dapat menyimpulkan bahwa ada beberapa masalah kinerja pegawai pada BAPPEDA Provinsi Gorontalo yaitu kualitas kerja yang kurang optimal dan pegawai yang belum sepenuhnya fokus dan teliti dalam menyelesaikan tugas administrasi. Hal ini dapat menyebabkan kekeliruan atau kesalahan yang tidak sesuai dengan standar administrasi kesekretariatan, seperti kesalahan pengetikan dan penomoran. Kinerja pegawai pada BAPPEDA Provinsi Gorontalo juga masih belum optimal, hal ini dibuktikan dengan tingkat pencapaian kinerja masih belum memenuhi target dari skala pencapaian. Sementara itu, tanggung jawab pegawai BAPPEDA Provinsi Gorontalo dalam menyelesaikan pekerjaannya juga belum sepenuhnya optimal, terbukti dengan masih adanya beberapa tugas administratif yang tidak dapat diselesaikan tepat waktu sesuai SOP penyelesaian pekerjaan.

Dilihat dari permasalahan terkait kinerja pegawai BAPPEDA Provinsi Gorontalo di atas, diduga faktor yang mempengaruhinya yaitu kepemimpinan, budaya organisasi serta motivasi kerja pegawai. Budaya organisasi yang kuat dan motivasi pegawai yang tinggi seringkali menentukan berhasil tidaknya suatu organisasi. Kepemimpinan pada BAPPEDA Provinsi Gorontalo sudah berjalan dengan baik. Namun perlu diingat bahwa tidak ada pemimpin yang sempurna. Meskipun seorang pemimpin menunjukkan kualitas yang baik, mungkin masih ada kendala yang perlu diatasi. Keterampilan kepemimpinan yang baik mencakup

kemampuan memotivasi bawahan, membangun tim kerja yang kuat, dan mengambil keputusan yang baik dalam situasi sulit. Permasalahan budaya organisasi dapat muncul dalam berbagai bentuk, antara lain ketidaksesuaian antara nilai-nilai yang dianut organisasi dengan nilai-nilai individu pegawai, kurangnya komunikasi yang efektif, serta perbedaan persepsi terhadap tujuan organisasi. Budaya organisasi yang buruk atau ketidaksesuaian dengan harapan pegawai dapat menimbulkan ketidakpuasan dan rendahnya semangat kerja. Pada saat yang sama, motivasi karyawan merupakan faktor kunci dalam mencapai kinerja yang tinggi, pegawai yang termotivasi cenderung lebih berdedikasi, kreatif dan produktif. Namun motivasi kerja pegawai tidak selalu mudah untuk dipertahankan, karena kurangnya pengakuan atas prestasi, serta kurangnya kesempatan pengembangan karir yang tidak setara dapat menurunkan motivasi kerja pegawai.

Penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi dan orientasi kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sudah banyak dilakukan. Hasil penelitian Wirae Gunawan *et all* (2022) mengenai pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja DLHKP Kabupaten Gunung Mas 2020 menyimpulkan hasil uji bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan dan diterima. Variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan dan diterima. Variabel budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja yang dapat diterima. Variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja diterima. Variabel motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dan diterima. Variabel motivasi kerja menjadi

variabel mediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dan diterima. Variabel motivasi kerja menjadi variabel mediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dan diterima. Perbedaan penelitian Wirae Gunawan *et all* (2022) dengan penelitian ini terletak pada lokus dimana Wirae Gunawan *et all* (2022) adalah membantu Bupati melaksanakan urusan pemerintahan dalam bidang lingkungan hidup dan kehutanan dan tugas pembantuan yang diberikan. Sementara penelitian ini pada BAPPEDA Provinsi Gorontalo bertanggung jawab kepada Gubernur melaksanakan urusan pemerintahan untuk perencanaan pembangunan daerah.

Penelitian lainnya oleh Sugiyono *et all* (2022) mengenai pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi pegawai sebagai variabel intervening pada dinas ketahanan pangan, kelautan dan pertanian Provinsi DKI Jakarta tahun 2020 menyimpulkan hasil uji bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap motivasi pegawai. Variabel gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai. Variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Variabel budaya Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi pegawai. Variabel gaya Kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi Pegawai. Variabel Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Perbedaan penelitian Sugiyono *et all* (2022) dengan penelitian ini terletak pada lokus penelitian Sugiyono *et all* (2022)

adalah kementerian pertanian, sementara penelitian ini pada BAPPPEDA Provinsi Gorontalo yang memiliki karakteristik tugas pokok dan fungsi yang tidak sama.

Dengan mengkaji permasalahan tersebut, maka peneliti ingin mengembangkan penelitian lanjutan dengan judul: **“Pengaruh Budaya Organisasi dan Orientasi Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Pada Badan Perencanaan, Penelitian, dan Pengembangan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Gorontalo”**

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah Budaya Organisasi (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja (Z) pada BAPPPEDA Provinsi Gorontalo?
2. Apakah Orientasi Kepemimpinan (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja (Z) pada BAPPPEDA Provinsi Gorontalo?
3. Apakah Budaya Organisasi (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) pada BAPPPEDA Provinsi Gorontalo?
4. Apakah Orientasi Kepemimpinan (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) pada BAPPPEDA Provinsi Gorontalo?
5. Apakah Motivasi Kerja (Z) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) pada BAPPPEDA Provinsi Gorontalo?



6. Apakah Budaya Organisasi (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) melalui Motivasi Kerja (Z) pada BAPPEDA Provinsi Gorontalo?
7. Apakah Orientasi Kepemimpinan (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) melalui Motivasi Kerja (Z) pada BAPPEDA Provinsi Gorontalo?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah disebutkan, maka yang menjadi tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi (X1) terhadap Motivasi Kerja (Z) pada BAPPEDA Provinsi Gorontalo.
2. Untuk mengetahui pengaruh Orientasi Kepemimpinan (X2) terhadap Motivasi Kerja (Z) pada BAPPEDA Provinsi Gorontalo.
3. Untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y) pada BAPPEDA Provinsi Gorontalo.
4. Untuk mengetahui pengaruh Orientasi Kepemimpinan (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) pada BAPPEDA Provinsi Gorontalo.
5. Untuk mengetahui pengaruh Motivasi Kerja (Z) terhadap Kinerja Pegawai (Y) pada BAPPEDA Provinsi Gorontalo.

6. Untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi (X1) secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) melalui Motivasi Kerja (Z) pada BAPPEDA Provinsi Gorontalo.
7. Untuk mengetahui pengaruh Orientasi Kepemimpinan (X2) secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) melalui Motivasi Kerja (Z) pada BAPPEDA Provinsi Gorontalo.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

##### **1.4.1 Manfaat Teoritis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah ilmu pengetahuan dan memperluas wawasan penerapan teori dan ilmu manajemen di bidang manajemen sumber daya manusia, serta dapat menjadi pedoman khususnya tentang budaya organisasi, orientasi kepemimpinan, motivasi kerja, dan kinerja pegawai.

##### **1.4.2 Manfaat Praktis**

Penelitian ini diharapkan dapat lebih memperdalam ilmu pengetahuan khususnya tentang budaya organisasi, orientasi kepemimpinan, motivasi kerja, dan kinerja pegawai. Serta sebagai bahan referensi tambahan bagi penulis selanjutnya.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PIKIR DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Tinjauan Pustaka**

##### **2.1.1 Pengertian Budaya Organisasi**

Menurut Wibowo (2012) Budaya adalah perangkat sistem, keyakinan dan norma yang diikuti oleh para anggota sebagai pedoman di perusahaan. Menurut Robbins dan Coulter (2016) budaya organisasi atau sebagai sehimpunan nilai, prinsip, tradisi dan cara bekerja yang dianut bersama oleh para anggota organisasi dan mempengaruhi cara mereka bertindak. Budaya organisasi adalah pola kepercayaan, nilai-nilai, dan cara yang dipelajari menghadapi pengalaman yang telah dikembangkan sepanjang sejarah organisasi yang memanifestasi dalam pengaturan material dan perilaku anggota organisasi. Andrew brown (dalam Sugiyono, 2022).

Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai yang diterima selalu benar yang membantu seseorang dalam organisasi untuk memahami tindakan mana yang dapat diterima dan tindakan mana yang tidak dapat diterima. McKenna dan Beech (dalam Haryani, 2022). Robbins (2015) mengatakan budaya organisasi adalah sesuatu pola yang dianut oleh para pekerja yang mampu membedakan organisasi satu dan yang lain secara jelas. Robbins dan Timothy (2008) mengatakan bahwa budaya organisasi adalah termasuk nilai-nilai norma, ritual, upacara, pahlawan, maupun pengecut dalam sejarah organisasi.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan nilai-nilai dan keyakinan yang diikuti oleh seluruh anggotanya dalam organisasi saat bekerja. Budaya organisasi membentuk identitas organisasi dan memengaruhi bagaimana anggotanya berinteraksi, membuat keputusan, dan menyelesaikan tugas, serta dapat berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung atau menghambat tujuan organisasi.

### **2.1.2 Karakteristik Budaya Organisasi**

Menurut Luthans (dalam Sugiyono, 2022) budaya organisasi mempunyai sejumlah karakteristik, beberapa diantaranya:

1. Aturan perilaku yang diamati. Ketika anggota organisasi berinteraksi satu sama lain, mereka menggunakan bahasa, istilah, ritual umum yang berkaitan dengan rasa hormat dan cara berperilaku.
2. Norma. Ada standar perilaku, mencakup pedoman mengenai seberapa banyak pekerjaan yang dilakukan, yang dalam banyak perusahaan menjadi “jangan melakukan terlalu banyak jangan terlalu sedikit”.
3. Nilai dominan. Organisasi mendukung dan berharap peserta membagikan nilai-nilai utama. Contoh khususnya adalah kualitas produk tinggi, sedikit absen, efisiensi tinggi.
4. Filosofi. Terdapat kebijakan yang membentuk kepercayaan organisasi mengenai bagaimana atau pelanggan diperlakukan.

5. Aturan. Terdapat pedoman ketat berkaitan dengan pencapaian perusahaan. Pendatang baru harus mempelajari teknik dan prosedur yang ada agar diterima sebagai anggota kelompok yang berkembang.
6. Iklim organisasi. Hal merupakan keseluruhan “perasaan” yang disampaikan dengan pengaturan yang bersifat fisik, cara peserta berinteraksi dan cara anggota organisasi berhubungan dengan pelanggan dan individu dari luar.

### **2.1.3 Peran Budaya Organisasi**

Menurut Robbins (dalam Inggira, 2021) peran budaya organisasi dalam suatu organisasi sebagai berikut:

1. Budaya menciptakan pembeda yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain.
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
3. Budaya Mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang.
4. Budaya merupakan perekat sosial yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan.
5. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang membentuk sikap serta perilaku karyawan.

### **2.1.4 Indikator Budaya Organisasi**

Dalam penelitian ini indikator budaya organisasi yang digunakan adalah indikator menurut Edison (dalam Hidayat, 2022) yaitu:

1. Kesadaran Diri. Pegawai secara sadar memperoleh kepuasan kerja, mengembangkan diri, menaati peraturan dan memberikan pelayanan yang berkualitas
2. Kepribadian. Pegawai bersikap saling menghormati, ramah, terbuka, dan peka terhadap kepuasan tim.
3. Performa. Pegawai mempunyai nilai kreativitas, kuantitas, kualitas dan efisiensi.
4. Orientasi Tim. Pegawai berkolaborasi dengan baik dan berkomunikasi serta berkoordinasi secara efektif dengan partisipasi aktif anggota, sehingga menghasilkan tingkat kepuasan dan komitmen bersama yang tinggi.

#### **2.1.5 Pengertian Kepemimpinan**

Asnawi (2011) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang, untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu. Seorang pemimpin sangat dibutuhkan dalam penetapan tujuan organisasi, mengalokasikan Sumber daya yang dimiliki oleh suatu organisasi, mengkoordinasikan perubahan yang terjadi serta menentukan apa yang harus dilakukan bila terjadi kegagalan.

Thoha (2010) mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang terlihat. Kepemimpinan adalah Kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk pencapaian suatu visi atau tujuan. Robbins (dalam Sugiyono, 2022).

Kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Veithzal (dalam Haryani, 2022).

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan yaitu kemampuan untuk mempengaruhi dan mendorong seseorang atau kelompok untuk mencapai suatu tujuan dengan cara memandu dan mengarahkan bawahannya.

#### **2.1.6 Tipe Pokok Kepemimpinan**

Kepemimpinan yang efektif akan terwujud dengan mempergunakan tiga tipe pokok dalam kepemimpinan. Ketiga tipe pokok dalam kepemimpinan tersebut dalam buku Syaiful Pakaya (2021:77) sebagai berikut:

1. Tipe Kepemimpinan Otoriter. Tipe ini menunjukkan perilaku yang dominan berupa perilaku kepemimpinan otoraksi dan otoraksi yang disempurnakan. Pemimpin yang bertindak sebagai penguasa tunggal yang memandang dirinya lebih dalam segala hal, dibandingkan dengan bawahannya.
2. Tipe Kepemimpinan Bebas. Tipe ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otoriter. Tipe kepemimpinan ini cenderung didominasi oleh perilaku kepemimpinan kompromi dan perilaku kepemimpinan pembelot. Pemimpin berkedudukan sebagai simbol. Kepemimpinannya dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh pada orang-orang yang dipimpin dalam mengambil keputusan dan melakukan kegiatan menurut kehendak dan

kepentingan masing-masing, baik secara perseorangan maupun berupa kelompok-kelompok kecil.

3. Tipe Kepemimpinan Demokratis. Tipe kepemimpinan ini menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam setiap organisasi. Tipe ini diwujudkan dengan dominasi perilaku sebagai pelindung dan penyelamat dan perilaku cenderung memajukan dan mengembangkan organisasi.

#### **2.1.7 Kepemimpinan Berorientasi Hubungan**

Perilaku kepemimpinan yang berorientasi hubungan difokuskan pada kualitas dari hubungan dengan pengikut. Kepemimpinan yang lebih mengarah pada hubungan saling mempercayai, saling menghargai, dan penuh kehangatan hubungan antara pemimpin dengan stafnya. Herbert (2011). Pada orientasi kepemimpinan ini, pemimpin lebih tertuju kepada pelaksanaan tugas-tugas atau pekerjaan. Pemimpin menerapkan pengawasan ketat terhadap pelaksanaan tugas bawahannya. Pemimpin mengandalkan kekuatan paksaan, imbalan dan hukuman untuk memengaruhi bawahannya. Dengan demikian, pada kepemimpinan ini pemimpin menggunakan kekuasaannya untuk memengaruhi bawahannya untuk berpikir dan bertindak sesuai keinginannya, patuh kepadanya, serta menaati peraturan yang berlaku dalam organisasi. Bagi pemimpin ini memberlakukan adanya paksaan, hukuman dan imbalan bisa memengaruhi perilaku bawahan dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.



### **2.1.8 Kepemimpinan Berorientasi Tugas**

Perilaku kepemimpinan yang berorientasi tugas adalah tertuju pada tugas-tugas yang harus diselesaikan pengikut. Kepemimpinan yang lebih menaruh perhatian pada perilaku pemimpin, yang mengarah pada penyusunan rencana kerja, penetapan pola organisasi, adanya saluran organisasi, saluran komunikasi, metode kerja dan prosedur pencapaian tujuan yang jelas. Greenberg dan Baron dalam Erick Muis (2018). Pada orientasi kepemimpinan ini, pimpinan lebih perhatian kepada pengembangan bawahan, dimana pimpinan dapat mendelegasikan pengambilan keputusan pada bawahan, pimpinan mempercayai bawahan, pimpinan menciptakan lingkungan kerja yang suportif dan juga menyediakan kebutuhan bawahan. Di samping itu, pimpinan juga menciptakan persahabatan dengan bawahan, dan menumbuhkan rasa percaya diri bawahan dan rasa saling percaya diantara sesama bawahan. Dengan demikian, pada gaya kepemimpinan ini pemimpin beranggapan bahwa dengan memberikan perhatian, serta menjalin persahabatan atau hubungan baik dengan bawahan, maka pemimpin dengan sendirinya dapat memengaruhi bawahan untuk berperilaku patuh pada pimpinan dan taat pada peraturan yang berlaku dalam organisasi. Pemimpin memperlakukan bawahan sebagai subjek, dan bukan objek.

### **2.1.9 Indikator Kepemimpinan**

Indikator kepemimpinan yang digunakan dalam penelitian ini, dikemukakan oleh Veitzhall Rivai (dalam Sugiyono, 2022) yaitu:

1. Pemimpin berorientasi pada tugas, menerapkan pengawasan ketat sehingga bawahan melakukan tugasnya dengan menggunakan prosedur yang telah ditentukan.
2. Pemimpin berorientasi pada hubungan, mendelegasikan pengambilan keputusan bawahan dan membantu pengikutnya dalam memuaskan kebutuhannya dengan cara menciptakan lingkungan kerja yang suportif. Pemimpin yang berpusat pada pegawai memiliki perhatian terhadap kemajuan, pertumbuhan dan prestasi pribadi pengikutnya.

#### **2.1.10 Pengertian Motivasi**

Wijono (2011) mendefinisikan motivasi kerja adalah sumbangan besar pada prestasi dan produktivitas kerja. Emil *et all* (2019) mengatakan bahwa motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mampu bekerjasama, bekerja efektif, dan terintegritas dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan kerja.

Lusri & Siagian (2017) mengemukakan bahwa motivasi didefinisikan sebagai suatu penggerak atau dorongan dalam diri manusia yang dapat menimbulkan, mengarahkan, dan mengorganisasikan tingkah laku.

Motivasi adalah proses sebagai langkah awal seseorang melakukan tindakan akibat kekurangan secara fisik dan psikis atau dengan kata lain adalah suatu dorongan yang ditunjukkan untuk memenuhi tujuan tertentu. Luthans (dalam Sugiyono, 2022).

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan upaya perusahaan untuk menginspirasi pegawai dalam bentuk memberikan dorongan atau penghargaan, agar mereka termotivasi untuk mencapai tujuan atau melakukan tindakan tertentu. Tujuan utama motivasi yaitu memberikan arah dan daya tahan yang dibutuhkan oleh pegawai untuk mencapai hasil yang diinginkan.

#### **2.1.11 Jenis-Jenis Motivasi Kerja**

Ada dua jenis motivasi kerja, motivasi positif dan motivasi negatif. Kedua motivasi ini dijelaskan dalam buku Malayu S.P Hasibuan (2013:150) sebagai berikut:

1. Motivasi positif. Motivasi ini maksudnya manajer memotivasi atau mendorong bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi diatas prestasi standar. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.
2. Motivasi negatif. Motivasi ini maksudnya manajer memotivasi dengan standar mereka akan mendapatkan hukuman. Dengan motivasi ini, semangat bekerja para bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu yang panjang berakibat kurang baik.

#### **2.1.12 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja**

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja pegawai, ini dijelaskan dalam buku Donni Juni Priansa (2021:220) sebagai berikut:

1. Keluarga dan Kebudayaan. Motivasi berprestasi pegawai dapat dipengaruhi oleh lingkungan sosial seperti orangtua dan teman.
2. Konsep Diri. Konsep diri berkaitan dengan bagaimana pegawai berfikir tentang dirinya. Jika pegawai percaya bahwa dirinya mampu untuk melakukan sesuatu, maka pegawai akan termotivasi untuk melakukan hal tersebut.
3. Jenis Kelamin. Prestasi kerja di lingkungan pekerjaan umumnya didentikkan dengan maskulinitas, sehingga banyak para wanita belajar tidak maksimal khususnya jika wanita tersebut berada di antara lingkungan pekerjaan yang didominasi pria.
4. Pengakuan dan Prestasi. Pegawai akan lebih termotivasi untuk bekerja lebih keras apabila dirinya merasa dipedulikan atau diperhatikan oleh pimpinan, rekan kerja, dan lingkungan pekerjaan.
5. Cita-cita atau Aspirasi. Cita-cita atau disebut juga aspirasi adalah suatu target yang ingin dicapai. Target ini diartikan sebagai tujuan yang ditetapkan dalam suatu kegiatan yang mengandung makna bagi pegawai. Aspirasi ini dapat bersifat positif dan dapat pula bersifat negatif. Pegawai yang mempunyai aspirasi positif adalah pegawai yang menunjukkan hasratnya untuk memperoleh keberhasilan. Sebaliknya pegawai yang mempunyai aspirasi negatif adalah pegawai yang menunjukkan keinginan atau hasrat menghindari kegagalan.
6. Kemampuan Belajar. Kemampuan ini meliputi beberapa aspek psikis yang terdapat dalam diri pegawai, misalnya pengamatan, perhatian, ingatan, daya

pikir dan fantasi. Dalam kemampuan belajar ini, taraf perkembangan berpikir pegawai menjadi ukuran. Pegawai yang taraf perkembangan berpikirnya konkrit tidak sama dengan pegawai yang sudah sampai pada taraf perkembangan berpikir operasional. Jadi pegawai yang mempunyai kemampuan belajar tinggi, biasanya lebih bermotivasi dalam belajar, karena pegawai tersebut lebih sering memperoleh sukses, sehingga kesuksesan tersebut memperkuat motivasinya.

7. Kondisi Pegawai. Kondisi fisik dan kondisi psikologis pegawai sangat mempengaruhi faktor motivasi kerja, sehingga sebagai pimpinan organisasi harus lebih cermat melihat kondisi fisik dan psikologis pegawai. Misalnya pegawai yang kelihatan lesu, mengantuk, mungkin disebabkan waktu berangkat kerja belum sarapan atau mungkin dirumah mengalami masalah yang menimbulkan kemarahan, kejengkelan, bahkan mungkin kecemasan. Maka kondisi-kondisi fisik dan psikologis ini pun dapat mengurangi atau bahkan meghilangkan motivasi kerja pegawai.
8. Kondisi Lingkungan. Kondisi lingkungan merupakan suatu unsur-unsur yang datang dari luar diri pegawai. Unsur-unsur di sini dapat berasal dari lingkungan keluarga, organisasi, maupun lingkungan masyarakat, baik yang dari lingkungan menghambat atau mendorong. Kalau dilihat organisasi, pimpinan harus berusaha mengelola kondisi lingkungan kerja dalam rangka meningkatkan motivasi pegawai.

9. Unsur-Unsur Dinamis dalam Pekerjaan. Unsur-unsur dinamis dalam pekerjaan adalah unsur-unsur yang keberadaannya dalam proses pekerjaan tidak stabil, kadang-kadang kuat, kadang-kadang lemah, bahkan hilang sama sekali, khususnya kondisi-kondisi yang sifatnya kondisional. Misalnya keadaan emosi pegawai, gairah belajar, dan situasi dalam keluarga.
10. Upaya Pimpinan Memotivasi Pegawai. Upaya yang dimaksud adalah bagaimana pimpinan mempersiapkan strategi dalam memotivasi pegawai.

#### **2.1.13 Indikator Motivasi Kerja**

Dalam penelitian ini menggunakan indikator menurut Alderfer (dalam Sugiyono, 2022) yaitu:

1. Eksistensi. Kebutuhan akan tetap bisa hidup sesuai dengan tingkat kebutuhan, tingkat rendah dari maslow yaitu meliputi kebutuhan fisiologis dan kebutuhan akan rasa aman.
2. Hubungan. Kebutuhan untuk berinteraksi dengan orang lain. Kebutuhan ini sesuai dengan kebutuhan afiliasi dari maslow.
3. Pertumbuhan. Kebutuhan yang mendorong seseorang untuk memiliki pengaruh yang kreatif dan produktif terhadap diri sendiri atau lingkungan. Realisasi dari kebutuhan penghargaan dan perwujudan diri dari Maslow.

#### **2.1.14 Pengertian Kinerja**

Luthans (2011) Kinerja adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi. Kinerja suatu organisasi dapat dilihat dari tingkatan sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang ditetapkan sebelumnya. Mangkunegara (2013) mengatakan

kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Sinambela (dalam Hendra Djatmiko, 2023).

Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Hasibuan (dalam Emil, 2019).

Menurut Irmawati and Wulandari (2017) kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran dan tujuan visi dan misi organisasi yang di tuangkan melalui perencanaan strategi suatu organisasi. Menurut Hasibuan (2005) kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil dari serangkaian proses kerja sehari-hari yang dilakukan oleh setiap pegawai dalam jangka waktu tertentu untuk mencapai tujuan, serta kinerja yaitu tingkat dimana pegawai melaksanakan pekerjaannya dengan cara yang telah ditentukan.

### **2.1.15 Kriteria Standar Kinerja**

Untuk mengukur standar kinerja diperlukan kriteria. Kriteria yang biasa dipakai untuk mengukur kinerja menurut Wirawan (dalam Baskoro, 2018) yaitu:

1. Kuantitatif (seberapa banyak).
2. Kualitatif (seberapa baik).
3. Ketepatan waktu melaksanakan tugas/menyelasaikan produk.
4. Efektifitas penggunaan sumber daya organisasi..
5. Cara melakukan pekerjaan.
6. Efek atas suatu upaya yang ada hubungannya dengan akibat akhir.
7. Metode melaksanakan tugas.
8. Standar sejarah, hubungannya dengan masa lalu.

### **2.1.16 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai**

Menurut Simanjuntak (dalam Baskoro, 2018) kinerja seseorang dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat digolongkan pada tiga kelompok, yaitu kompensasi individu, orang yang bersangkutan, dukungan organisasi, dan dukungan manajemen sebagai berikut:

#### **1. Kompensasi Individu**

Kompensasi individu adalah kemampuan dan keterampilan melakukan kerja. Kompensasi setiap orang dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dapat di kelompokkan dalam beberapa golongan yaitu:



- a. Kemampuan dan keterampilan kerja.
- b. Keahlian yang menggambarkan tentang kerja karyawan berdasarkan sejauh mana pengetahuan tentang hal yang mereka tangani lebih baik dari pada orang yang lain dibidang yang sama.
- c. Kebutuhan yang menggambarkan tentang kinerja karyawan berdasarkan pada hal-hal yang mengerakan karyawan pada aktivitas-aktivitas dan menjadi dasar alasan berusaha.
- d. Tangung jawab yang menggambarkan tentang kinerja karyawan berdasarkan keadaan.
- e. Etos kerja yang menggambarkan kinerja karyawan berdasarkan sikap yang muncul atas kehendak dan kesadaran sendiri yang didasari oleh sistem organisasi nilai orientasi nilai budaya terhadap kinerja.

## **2. Faktor Dukungan Organisasi**

Kondisi dan syarat kerja setiap orang juga tergantung dalam dukungan organisasi dan bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja.

## **3. Faktor Psikologis**

Kinerja perusahaan dan kinerja setiap perorangan juga sangat tergantung pada kemampuan psikologis seperti persepsi, sikap dan motivasi.

### **2.1.17 Indikator Kinerja Pegawai**

Indikator kinerja pegawai yang digunakan dalam penelitian ini adalah Indikator kinerja menurut Robbins (dalam Sugiyono, 2022) yaitu:

1. Kualitas, diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai.
2. Kuantitas, diukur dari jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Kemandirian, diukur dari tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan.
4. Ketepatan Waktu, diukur dari tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

### **2.1.18 Pengaruh Antar Variabel**

#### **1. Pengaruh Budaya Organisasi (X1) pada Motivasi Kerja (Z)**

Hubungan antara budaya organisasi dan motivasi dapat bersifat positif atau negatif, tergantung pada kesesuaian antara nilai-nilai organisasi dengan nilai-nilai individu atau kelompok. Budaya organisasi dapat mempengaruhi motivasi melalui beberapa mekanisme, seperti pemberian arahan, dukungan, penghargaan, dan

identitas kepada anggota organisasi. Motivasi dapat mempengaruhi budaya organisasi melalui sejumlah mekanisme, seperti meningkatkan komitmen organisasi, loyalitas, kreativitas, dan inovasi. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Wirae Gunawan *et all* (2022), menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja yang dapat diterima. Penelitian tersebut sama dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Inggira *et all* (2021), menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.

## **2. Pengaruh Orientasi Kepemimpinan (X2) pada Motivasi Kerja (Z)**

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang, untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu. Asnawi (dalam Emil, 2019). Motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan. Robbin dan Judge (dalam Emil, 2019). Hubungan antara orientasi kepemimpinan dan motivasi saling berpengaruh dan saling bergantung. Orientasi kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin dapat meningkatkan, menambah atau menurunkan motivasi bawahan. Motivasi pegawai juga dapat mempengaruhi kinerja, loyalitas, dan kepuasannya terhadap pemimpinnya. Dalam penelitian oleh Rahmawaty (2017), menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi. Penelitian lainnya juga mengatakan hasil yang sama yaitu kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi yang dilakukan oleh Darmawan *et all* (2022).

### **3. Pengaruh Budaya Organisasi (X1) pada Kinerja Pegawai (Y)**

Budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja melalui beberapa mekanisme, misalnya memberikan arahan dan tujuan bersama kepada anggota organisasi, sehingga mereka dapat bekerja secara terpadu dan efisien. Selain itu, budaya organisasi juga bisa menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, harmonis dan mendukung anggota organisasi sehingga pegawai merasa nyaman dan termotivasi untuk bersedia berbagi pengetahuan, belajar dari pengalaman dan berinovasi untuk meningkatkan kualitas kinerja. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Rahmawaty (2017) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian tersebut sama dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Emil *et all* (2019), menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

### **4. Pengaruh Orientasi Kepemimpinan (X2) pada Kinerja Pegawai (Y)**

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk pencapaian suatu visi atau tujuan. Robbins (dalam Sugiyono, 2022). Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Hasibuan (dalam Emil, 2019). Oleh karena itu, pemimpin harus mampu mempengaruhi pegawainya berdasarkan apa yang diperintahkan agar tujuan organisasi dapat tercapai. Selain itu, peran pemimpin dalam meningkatkan kinerja pegawai merupakan salah satu kunci keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Dalam meningkatkan kinerja pegawai, penting

untuk membimbing sikap dan perilaku pribadi seseorang agar dapat bertindak dan berperilaku sesuai dengan aturan yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Wirae Gunawan *et all* (2022), menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Penelitian lainnya juga mengatakan hasil yang sama yaitu kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja yang dilakukan oleh Emil *et all* (2019).

### **5. Pengaruh Motivasi Kerja (Z) pada Kinerja Pegawai (Y)**

Motivasi sebagai dorongan dalam diri yang mempengaruhi perilaku seseorang dalam melakukan aktivitas tertentu untuk mencapai suatu tujuan. Kinerja yaitu hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dilakukan oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Dengan adanya motivasi dapat meningkatkan usaha atau intensitas kerja seseorang untuk mencapai suatu tujuan yang diinginkan, kinerja juga dapat mempengaruhi motivasi, kinerja yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja seseorang dan memotivasi untuk bekerja lebih baik. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Sugiyono *et all* (2022), menyatakan bahwa motivasi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

### **6. Pengaruh Budaya Organisasi (X1) pada Kinerja Pegawai (Y) melalui Motivasi Kerja (Z)**

Budaya organisasi secara langsung maupun tidak langsung dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Kinerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti kemampuan, pengetahuan, keterampilan, sikap, motivasi dan lingkungan kerja. Motivasi kerja juga dapat mempengaruhi kinerja pegawai secara positif

yaitu dengan meningkatkan produktivitas, kualitas, dan inovasi. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Rahmaway (2017), menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dengan melalui motivasi kerja.

## **7. Pengaruh Orientasi Kepemimpinan (X2) pada Kinerja Pegawai (Y) melalui Motivasi Kerja (Z)**

Hubungan antara orientasi kepemimpinan dan kinerja melalui motivasi yaitu orientasi kepemimpinan dapat mempengaruhi motivasi pegawai, hal ini dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Orientasi kepemimpinan yang baik dapat meningkatkan motivasi pegawai dengan memberikan visi, inspirasi, penghargaan, kepercayaan, dan dukungan kepada pegawai. Dengan adanya motivasi kerja yang tinggi dapat meningkatkan kinerja pegawai. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Sagita *et all* (2018), menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja.

### **2.2 Penelitian Terdahulu**

Menurut penelitian Emil dan Albetris (2019) mengenai Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi pada PDAM Tirta Mayang Kota Jambi menyimpulkan bahwa hasil pengujian hipotesis menunjukkan kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Menurut Inggira *et all* (2021) mengenai Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Generasi Milenial dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening menyimpulkan bahwa hasil

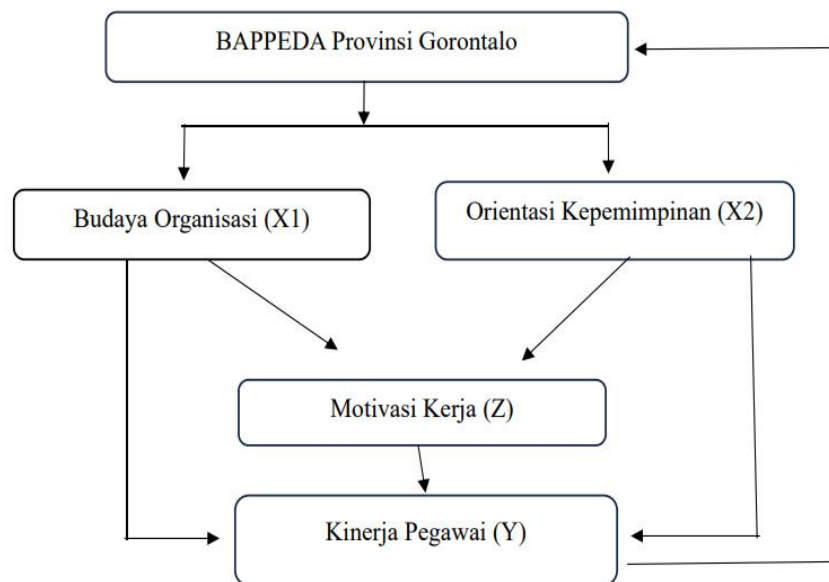
penelitian yaitu budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Karyawan generasi milenial, kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan generasi milenial, motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja Karyawan generasi milenial, budaya organisasi berpengaruh secara tidak signifikan terhadap kinerja karyawan generasi milenial melalui motivasi, motivasi memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan generasi milenial secara tidak signifikan.

Menurut M. Sholahuddin Al-Ayyubi (2019) mengenai Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel intervening menunjukkan bahwa hasil penelitian menyatakan budaya organisasi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut Darmawan (2022) mengenai Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan menunjukkan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **2.3 Kerangka Pemikiran**

Sumber daya manusia (SDM) yang merupakan salah satu faktor penting dalam suatu organisasi karena dalam pencapaian tujuan organisasi, maka pemimpin tidak dapat mengabaikan kinerja pegawainya dan situasi lingkungan kerjanya dengan memperhatikan kinerja pegawai yang dicapai serta hal-hal yang mempengaruhi kinerja tersebut yaitu budaya organisasi, orientasi kepemimpinan, dan motivasi kerja pegawai. Salah satu faktor terpenting adalah kepemimpinan, karena

pemimpinlah yang menginspirasi dan mengarahkan tim dalam mencapai tujuan. Selain itu, sangat penting untuk memiliki kepemimpinan yang menginspirasi serta memberikan dorongan jika ingin meningkatkan kinerja dalam perusahaan atau organisasi. Keterkaitan Budaya Organisasi (X1) dan Orientasi Kepemimpinan (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) melalui Motivasi Kerja (Z) secara sistematis dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran**

## 2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap pertanyaan yang dikemukakan dalam perumusan masalah. Dari penjabaran tentang Budaya Organisasi, Orientasi Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Kinerja Pegawai diatas maka hipotesis dalam penelitian ini yaitu:

1. Budaya Organisasi (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja (Z) pada BAPPEDA Provinsi Gorontalo.



2. Orientasi Kepemimpinan (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja (Z) pada BAPPEDA Provinsi Gorontalo.
3. Budaya Organisasi (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) pada BAPPEDA Provinsi Gorontalo.
4. Orientasi Kepemimpinan (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) pada BAPPEDA Provinsi Gorontalo.
5. Motivasi Kerja (Z) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) pada BAPPEDA Provinsi Gorontalo.
6. Budaya Organisasi (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) melalui Motivasi Kerja (Z) pada BAPPEDA Provinsi Gorontalo.
7. Orientasi Kepemimpinan (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) melalui Motivasi Kerja (Z) pada BAPPEDA Provinsi Gorontalo.

## **BAB III**

### **OBJEK DAN METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Objek Penelitian**

Berdasarkan permasalahan penelitian yang telah dibahas dalam bab pendahuluan dan kerangka teori, maka yang menjadi objek dalam penelitian ini adalah budaya organisasi dan orientasi kepemimpinan terhadap kinerja melalui motivasi pada BAPPEDA Provinsi Gorontalo.

#### **3.2 Metode Penelitian**

Dalam penelitian metode yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Dengan pendekatan ini persoalan dalam penelitian ini akan dilakukan dengan cara menggambarkan keadaan subjek maupun objek penelitian yaitu pengaruh budaya organisasi dan orientasi kepemimpinan terhadap kinerja melalui motivasi pada BAPPEDA Provinsi Gorontalo. Penelitian ini menggunakan metodologi desain hubungan sebab-akibat dengan mengkaji interaksi atau pengaruh dua variabel independen yaitu budaya organisasi dan orientasi kepemimpinan, variabel dependen yaitu kinerja pegawai, dan variabel intervening yaitu motivasi kerja.

##### **3.2.1 Definisi Operasionalisasi Variabel**

Untuk menghindari kesalahan dalam mengartikan variabel-variabel yang dianalisis, maka perlu dijelaskan definisi operasional masing-masing variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Variabel bebas (Independent) atau disebut sebagai variabel X yaitu:

a. Budaya Organisasi. Budaya organisasi merupakan nilai-nilai dan keyakinan yang diikuti oleh seluruh pegawai pada saat bekerja pada kantor BAPPEDA Provinsi Gorontalo.

b. Orientasi Kepemimpinan. Kepemimpinan yaitu kemampuan untuk mempengaruhi pegawai BAPPEDA Provinsi Gorontalo baik individu maupun kelompok untuk mencapai suatu tujuan yang berfokus pada orientasi pimpinan.

2. Variabel tidak bebas (Dependent), Kinerja Pegawai (Y). Kinerja pegawai BAPPEDA Provinsi Gorontalo, yaitu tingkat hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam suatu unit organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

3. Variabel Mediasi (Intervening), Motivasi Kerja (Z). motivasi atau daya dorong yang berpengaruh, membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku pegawai untuk melakukan tugasnya dengan segala kemampuan dan keahlian dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

**Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel Penelitian**

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
<b>Budaya Organisasi (X1)</b> Edison (dalam Hidayat, 2022)	1. Kesadaran Diri	- Memiliki pemahaman yang baik tentang nilai-nilai dan norma-norma yang berlaku di lingkungan kerja.	Ordinal

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Keaktifan dalam menghadiri pelatihan atau workshop yang dapat meningkatkan kesadaran diri dalam konteks budaya organisasi.</li> <li>- Kemampuan untuk mengenali serta mengelola emosi secara efektif.</li> </ul>	
	2. Kepribadian	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kemampuan untuk menghargai kerjasama tim lebih dari pada pencapaian individual.</li> <li>- Keragaman dalam pendekatan bekerja membuat suasana kerja lebih menjasi dinamis dan kreatif.</li> <li>- Dukungan untuk pengembangan diri serta pertumbuhan pribadi.</li> </ul>	
	3. Performa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memiliki nilai kreativitas dalam bekerja.</li> <li>- Kemampuan dalam memenuhi kuantitas dan kualitas kerja.</li> <li>- Fokus pada pencapaian tujuan bersama.</li> </ul>	
	4. Orientasi Tim	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Berkomunikasi dan berkoordinasi secara efektif dengan pegawai lainnya.</li> <li>- Melakukan kerja sama yang baik sesama rekan kerja.</li> <li>- Komunikasi yang terbuka.</li> </ul>	
<b>Orientasi Kepemimpinan (X2)</b> Veitzhal Rivai (dalam Sugiyono, 2022)	1. Pemimpin berorientasi pada tugas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memberikan arahan pada bawahan mengikuti standar yang ditentukan.</li> <li>-Selalu mengawasi bawahan apakah bekerja dengan baik</li> </ul>	Ordinal

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
	2. Pemimpin berorientasi pada hubungan	- Kepedulian. - Perilaku ideal.	
<b>Motivasi Kerja (Z)</b> Alderfer (dalam Sugiyono, 2022)	1. Eksistensi	- Merasa tentram dalam bekerja. - Melaksanakan tugas dengan target yang jelas.	Ordinal
	2. Hubungan	Adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak.	
	3. Pertumbuhan	Menyalurkan kemampuan atau kecakapan yang dimiliki.	
<b>Kinerja Pegawai (Y)</b> Robbins (dalam Sugiyono, 2022)	1. Kualitas	Pemahaman tugas.	Ordinal
	2. Kuantitas	Efisiensi kerja.	
	3. Kemandirian	Tanggung jawab pribadi.	
	4. Ketepatan Waktu	Kemampuan untuk menyelesaikan tugas sesuai dengan tenggat waktu yang telah ditentukan.	

Dalam penelitian ini, masing- masing variabel yang ada, baik independent, dependent, maupun intervening, dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Untuk variabel independent Budaya Organisasi (X1) dan Orientasi Kepemimpinan (X2). Variabel dependent Kinerja Pegawai (Y). Serta variabel intervening Motivasi Kerja (Z), diukur menggunakan instrumen angket menggunakan skala *likert*.
2. Tanggapan untuk setiap item instrument menggunakan skala *likert* dinilai dari sangat positif hingga sangat negatif.
3. Kuisioner disusun dengan menyiapkan 5 pilihan, dengan memberikan bobot yang berbeda pada setiap pilihan seperti terlihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 3.2 Daftar Pilihan Kuisioner**

Pilihan	Bobot
Sangat Setuju (Sangat Positif)	5
Setuju (Positif)	4
Kadang-kadang (Netral )	3
Tidak Setuju (Negatif)	2
Sangat Tidak Setuju (Sangat Negative)	1

### 3.2.2 Populasi dan Sampel

#### 3.2.2.1 Populasi

Menurut Sugiyono (2014) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi yang dimaksud dalam penelitian adalah seluruh pegawai pada BAPPEDA Provinsi Gorontalo yang terdiri dari Pegawai Negeri Sipil (PNS) 81 orang dan Tenaga Kerja Penunjang Kegiatan (TPK) 37 orang. Dengan demikian, maka jumlah populasi adalah 118 orang.

### **3.2.2.2 Sampel**

Sugiyono (2008) memberikan pengertian bahwa, sampel adalah sebagian dari jumlah dan karekteristik yang dimiliki oleh populasi. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 100 orang pegawai yang ditarik secara acak sederhana (*simple random sampling*) dari 118 orang pegawai BAPPEDA Provinsi Gorontalo. Sampel acak sederhana (*simple random sampling*) adalah mengambil sebagian kecil populasi secara acak untuk mewakili keseluruhan kumpulan data, maka jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 100 orang pegawai.

### **3.2.3 Jenis dan Sumber Data**

#### **3.2.3.1 Jenis Data**

Data kuantitatif, yaitu data yang berupa angka-angka yang nilainya berubah atau bervariasi. Dalam penelitian ini, data kuantitatif merupakan hasil kuesioner skala likert yang dibagikan kepada responden.

#### **3.2.3.2 Sumber Data**

Sedangkan data yang digunakan dalam penelitian ini bersumber dari:

1. Data Primer, yaitu data yang diperoleh langsung di lokasi penelitian seperti observasi dan wawancara dengan informan, serta penyebaran kuesioner pada pegawai BAPPEDA Provinsi Gorontalo.
2. Data Sekunder, yaitu data yang diperoleh dari berbagai dokumen-dokumen pada BAPPEDA Provinsi Gorontalo yang relevan dengan penelitian ini.

### **3.2.4 Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data merupakan salah satu metode yang digunakan penulis dalam penelitian ini. Teknik pengumpulan data yang digunakan untuk penelitian yaitu sebagai berikut:

- a. Observasi, yaitu melihat langsung keadaan lokasi penelitian serta dapat mengetahui aktivitas pegawai BAPPEDA Provinsi Gorontalo yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.
- b. Wawancara, dilakukan oleh penulis untuk mendapatkan data yang berupa keterangan-keterangan dan informasi dimana yang menjadi sasaran interview adalah pegawai BAPPEDA Provinsi Gorontalo.
- c. Kuesioner dilakukan dengan cara membagikan daftar pertanyaan/penjelasan tertulis kepada responden.
- d. Dokumentasi yaitu pengumpulan data melalui kajian buku, artikel dan jurnal ilmiah untuk memperoleh informasi teori dan konsep yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.

### **3.2.5 Metode Analisis Data**

Penelitian ini menggunakan metode analisis data dengan software SmartPLS versi 4.0 yang dilakukan dengan menggunakan media komputer. PLS (Partial Least Square) adalah analisis persamaan struktural (PLS-SEM) berbasis varian yang dapat menguji model pengukuran dan model struktural secara bersamaan.



### 3.2.5.1 Langkah-langkah Teknik Analisis Data Metode PLS

#### 1. Analisis Outer Model

Menurut Ghozali (2016) outer model bertujuan untuk mengspesifikasikan hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. Uji outer model ini menggunakan bantuan prosedur PLS Algorithm. Tahap analisis pada outer model diukur menggunakan pengujian validitas dan reabilitas. Pengukuran bagian luar (outer model) ini ada dua pengukuran yaitu pengukuran model reflektif dan formatif. Pengukuran model PLS-SEM pertama dalam outer model adalah pengukuran reflektif. Model pengukuran dinilai dengan menggunakan reabilitas dan validitas. Untuk reabilitas dapat digunakan Cronbach Alpha. Nilai ini mencerminkan semua indikator dan model. Besaran nilai minimal yaitu 0,70, sedangkan idealnya adalah 0,80 atau 0,90. Tes yang digunakan pada outer model yaitu:

##### a. Validitas Konvergen

Menurut Ghozali (2014) validitas konvergen bertujuan untuk mengetahui validitas setiap hubungan antara indikator dengan konstruk atau variabel latennya. Convergent validity mempunyai makna bahwa seperangkat indikator mewakili satu variabel laten dan yang mendasari variabel laten tersebut. Dalam melakukan pengujian validitas konvergen dapat dinilai berdasarkan Outer Loading dan Average Variance Extracted (AVE). Suatu indikator dapat dinyatakan memenuhi validitas konvergen dan memiliki tingkat validitas yang tinggi apabila nilai Outer Loading  $> 0,70$  dan nilai AVE  $> 0,50$ . Sebagai contoh masing-masing indikator pada variabel penelitian memiliki nilai outer

loading  $> 0,70$ , maka dapat disimpulkan bahwa semua indikator telah memenuhi validitas konvergen dan memiliki nilai yang tinggi. Hal ini sama dengan nilai Average Variance Extracted (AVE), apabila masing-masing variabel penelitian  $> 0,50$ , maka dapat disimpulkan bahwa semua indikator telah memenuhi validitas konvergen dan memiliki nilai yang tinggi.

#### **b. Validitas Diskriminan**

Menurut Ghozali (2014) Validitas Diskriminan artinya mengukur apa yang seharusnya diukur. Discriminant validity dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konsep dari masing-masing model laten berbeda dengan variabel lainnya. Pengujian validitas dilakukan untuk mengetahui seberapa tepat suatu alat ukur melakukan fungsi pengukurannya. Dalam Smart-PLS pengujian validitas diskriminan dapat dinilai berdasarkan cross loading, pengujian validitas diskriminan dapat dikatakan baik jika akar dari AVE pada konstruk lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi konstruk variabel laten lainnya, syarat yang harus dipenuhi oleh suatu nilai AVE pada variabel penelitian adalah jika memiliki nilai  $0,50$  maka dapat dikatakan memenuhi syarat validitas diskriminan.

### **2. Model Struktural atau Inner Model**

Menurut Nadialista Kurniawan (2021) pengujian model ini dilakukan untuk menguji hubungan antar konstruk laten. Tes yang digunakan pada model struktural atau inner model yaitu:

### **a. R-square**

Menurut Ghozali (2014) R-square adalah konstruksi endogen. Nilai R kuadrat adalah koefisien determinasi antar konstruksi endogen. Nilai R-square sebesar 0,67 (kuat), 0,33 (sedang), 0,19 (lemah).

### **3. Bootstrapping**

Menurut Nadialista Kurniawan (2021) bootstrapping digunakan untuk mengetahui pengaruh langsung variabel dari masing-masing hipotesis. Menurut Harahap (2018) bootstrapping digunakan untuk mengetahui pengaruh langsung variabel dari masing-masing hipotesis. Apabila koefisien statistik menunjukkan koefisien lebih kecil dari T-tabel (1,96), hasil ini menggambarkan variabel tersebut signifikan, maka dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh yang bermakna pada variabel laten terhadap variabel laten lainnya.

#### **3.2.6 Tahapan Pengujian Hipotesis**

Tahapan pengujian hipotesis menggunakan smart-PLS pada umumnya yaitu:

1. Perumusan hipotesis, yaitu menentukan hubungan antara variabel yang diteliti.
2. Desain penelitian, yaitu menentukan metode dan desain penelitian yang akan digunakan untuk menguji hipotesis.
3. Pengumpulan data, yaitu mengumpulkan data yang diperlukan untuk menguji hipotesis, kemudian menganalisis data dan menguji hipotesis.

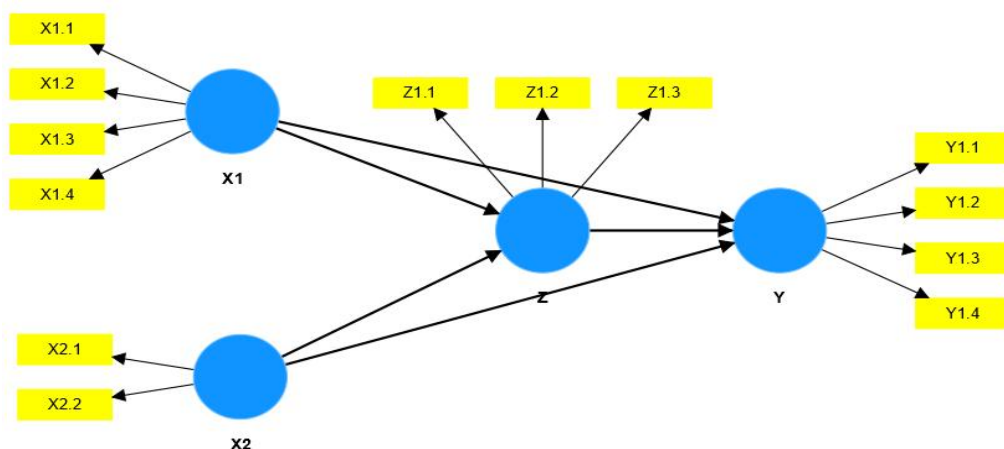
4. Interpretasi hasil, yaitu menginterpretasikan hasil analisis untuk menginformasikan atau menolak hipotesis, lalu menarik kesimpulan berdasarkan hasil analisis data untuk menjawab pertanyaan penelitian.

### 3.2.7 Pengujian Hipotesis

Menurut Andriyani & Sulistyowati (2021) pengujian hipotesis dapat dilakukan dari nilai T-statistik (1,96) dan P-value (0,05). Untuk pengujian hipotesis yaitu menggunakan nilai T-statistik  $> 1,96$  atau nilai P-value  $< 0,05$ . Ada 2 macam hipotesis yang digunakan yaitu:

1. Hipotesis nol ( $H_0$ ), adalah spekulasi atau tebakan (hipotesis) yang dimana dalam pengujian antara variabel satu dengan yang lain menyatakan tidak adanya hubungan atau keterkaitan antara dua variabel.
2. Hipotesis alternatif ( $H_1$ ), adalah suatu spekulasi atau tebakan (hipotesis) yang dimana dalam pengujian antara variabel satu dengan variabel lainnya menyatakan bahwa kedua variabel memiliki hubungan atau keterkaitan yang signifikan yaitu nilai T-statistik  $> 1,96$ . atau nilai P-value  $< 0,05$

Selain itu, dinyatakan dalam bentuk grafik jalur seperti yang ditunjukkan pada gambar di bawah ini:



Gambar 3.1 Model interaksi dalam PLS

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di BAPPPEDA Provinsi Gorontalo Jl. By Pass, Tamalate, Kec. Kota Timur, Kota Gorontalo. Badan Perencanaan Pembangunan Daerah yang dibentuk berdasarkan Keputusan Penjabat Gubernur Gorontalo Nomor: 03 Tahun 2001 Tanggal 19 Pebruari 2001, Tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Tehnis Daerah Provinsi Gorontalo. Berdasarkan Surat Keputusan Gubernur Gorontalo Nomor: 800.08/10/Gub Tanggal 20 Pebruari 2001 DR. Ir. Nelson Pomalingo, M.Pd dilantik menjadi Kepala Bappeda Provinsi Gorontalo yang pertama.

Pada perkembangannya, setelah DPRD Provinsi Gorontalo diresmikan pada tanggal 5 Juni 2001 lahirlah produk-produk hukum berupa Peraturan Daerah (PERDA) dan berhasil memperdakan Organisasi dan Tata Kerja Badan Perencanaan Pembangunan dan Percepatan Ekonomi Daerah Provinsi Gorontalo dengan Nomor: 14 Tahun 2002. Berdasarkan PERDA Nomor: 14 Tahun 2002 ini, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Gorontalo berubah nama menjadi Badan Perencanaan Pembangunan dan Percepatan Ekonomi Daerah (BAPPPEDA) Provinsi Gorontalo. Dan berdasarkan Surat Keputusan Gubernur Gorontalo Nomor: 821.2/04/SK/01/2002 tentang Pengangkatan Jabatan Kepala BAPPPEDA Provinsi Gorontalo pada tanggal 11 Januari 2002 dilantiklah DR. Ir. Sudirman Habibie, M.Sc menjadi Kepala

BAPPPEDA Provinsi Gorontalo yang kedua menggantikan Kepala BAPPPEDA yang pertama DR. Ir. Nelson Pomalingo, M.Pd yang pada waktu itu sudah mengemban tugas yang baru sebagai Rektor UNG (Universitas Negeri Gorontalo).

Kemudian dengan pertimbangan bahwa untuk memenuhi kebutuhan, tuntutan dan perkembangan pembangunan daerah, pada tanggal 30 Desember 2002 struktur organisasi BAPPPEDA dirubah dan disesuaikan dengan PERDA Nomor: 55 Tahun 2002 Tentang Perubahan Atas Peraturan Daerah Nomor 14 Tahun 2002 tentang Badan Perencanaan Pembangunan dan Percepatan Ekonomi Daerah Provinsi Gorontalo. Kemudian Bappeda Provinsi Gorontalo dipimpin oleh Ir. H. Nurdin Mokoginta, MM sebagai Kepala BAPPPEDA yang ketiga menggantikan DR. Ir. Sudirman Habibie, M.Sc yang mendapat tugas baru sebagai Kepala Dinas Pendidikan Nasional Provinsi Gorontalo, dan Keempat Kepala Bappeda Provinsi Gorontalo dipimpin oleh Prof. Dr. Ir. Hj. Winarni Monoarfa, MS dan sekarang mendapat tugas baru sebagai Sekretaris Daerah Provinsi Gorontalo dan selanjutnya kelima Kepala Bappeda Provinsi dipimpin kembali oleh DR.Ir. Sudirman Habibie, M.Sc. dan sekarang Kepala Bappeda Provinsi Gorontalo dipimpin Budiyanto Sidiki, S.Sos.

Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Gorontalo dibentuk sebagai realisasi pelaksanaan dari prinsip Desentralisasi kewenangan otonomi daerah, sebagaimana yang diamanatkan dalam Undang Undang Nomor 32 Tahun 2003 tentang Pemerintah Daerah dan juga merupakan konsekuensi logis dari terbentuknya Provinsi Gorontalo berdasarkan Undang Undang Nomor 38 Tahun 2000 tentang Pembentukan Provinsi Gorontalo, serta Peraturan Pemerintah

Nomor 07 Tahun 2007 tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Teknis Daerah Provinsi Gorontalo. Terbentuknya Bappeda Provinsi Gorontalo sebagai salah satu organisasi/perangkat daerah adalah untuk membantu Pemerintah Provinsi Gorontalo dalam Bidang Perencanaan dan Pengendalian Program Pembangunan Daerah Provinsi Gorontalo, sebagai Provinsi termuda yang mengejar ketertinggalannya dari Provinsi-Provinsi lainnya di Negara Kesatuan Republik Indonesia ini.

## 4.2 Hasil Penelitian

### 4.2.1 Karakteristik Responden

Dari 100 responden pada penelitian ini dapat dikemukakan identitas responden pegawai BAPPEDA Provinsi Gorontalo yang meliputi: jenis kelamin, usia, dan tingkat pendidikan.

#### 1. Jenis Kelamin

Dari hasil penelitian yang dilakukan, ditentukan jumlah respondennya berdasarkan jenis kelamin, yang dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 4.1 Jenis Kelamin**

Jenis kelamin	Frekuensi	Presentase
Laki-laki	48	48%
Perempuan	52	52%
Total	100	100%

*Sumber : Olahan Data 2024*

Terlihat dari 4.1 tabel di atas, hasil survei menunjukkan bahwa responden perempuan lebih banyak dari pada laki-laki, dengan perbandingan 52% perempuan dan laki-laki 48%. Dari data ini menunjukkan bahwa perempuan lebih dominan dan berkontribusi secara signifikan terhadap keberhasilan dan kualitas kerja.

## 2. Usia

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa usia responden pada BAPPEDA Provinsi Gorontalo dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.2 Usia**

<b>Usia</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Presentase</b>
20-30 Tahun	24	24%
31-40 Tahun	47	47%
41-50 Tahun	29	29%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

*Sumber: Olahan Data 2024*

Dari tabel 4.2 di atas terlihat jumlah responden berumur 20-30 tahun sebanyak 24%, jumlah responden berumur 31-40 tahun sebanyak 47%, dan jumlah responden berumur 41-50 tahun sebanyak 29%. Dari data ini menunjukkan bahwa responden memiliki usia yang berbeda-beda dan lebih banyak responden yang berusia antara 31-40 tahun, hal ini menunjukkan bahwa kelompok usia 31-40 tahun berada dalam puncak produktivitas dan pengalaman kerja.



### 3. Pendidikan Terakhir

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, ditentukan angka yang teridentifikasi responden berdasarkan tingkat pendidikan dijelaskan pada tabel berikut ini.

**Tabel 4.3 Pendidikan Terakhir**

<b>Pendidikan</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Presentase</b>
SMA	13	13%
SMK	8	8%
SARJANA (S1)	47	47%
MAGISTER (S2)	32	32%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

*Sumber: Olahan Data 2024*

Dari tabel 4.3 di atas terlihat jumlah responden yang berpendidikan sekolah menengah atas sebanyak 13%, sekolah menengah kejuruan sebanyak 8%, sarjana sebanyak 47%, dan jumlah responden magister sebanyak 32%. Dari data ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden mempunyai gelar sarjana dan magister yang berarti mereka memiliki keterampilan dan pengetahuan yang lebih baik untuk melakukan pekerjaan.

#### 4.2.2 Karakteristik Variabel Penelitian

Semua variabel bebas yang menjadi objek penelitian dapat diharapkan mampu meningkatkan kinerja pegawai. Berikut ini akan disajikan gambaran hasil tabulasi data atau variabel yang menjadi objek penelitian dan kriteria interpretasi skor sebagai berikut:

Bobot Jumlah skor sangat tinggi :  $5 \times 1 \times 100 = 500$

Bobot Jumlah skor sangat rendah :  $1 \times 1 \times 100 = 100$

$$\text{Rentang Skala} : = \frac{500-100}{5} = 80$$

**Tabel 4.4 Kriteria Interpretasi Skor**

Rentang Skor	Kriteria
100 - 180	Sangat Rendah
181 - 261	Rendah
262 - 342	Sedang
343 - 423	Tinggi
424 - 504	Sangat tinggi

Berikut ini akan disajikan gambaran hasil tabulasi data atau variabel yang menjadi objek penelitian. Berdasarkan data yang terkumpul dari 100 responden yang ditetapkan sebagai sampel data dapat ditabulasi seperti pada tabel berikut:

### 1. Budaya Organisasi (X1)

Berdasarkan hasil tabulasi data diperoleh nilai untuk masing-masing indikator dari variabel Budaya Organisasi (X1) menurut tinjauan responden sebagai berikut:

**Tabel 4.5**  
**Tanggapan Responden Tentang Budaya Organisasi (X1)**

SKOR	Item														
	X1.1			X1.2			X1.3			X1.4			X1.5		
	F	SKOR	%	F	SKOR	%	F	SKOR	%	F	SKOR	%	F	SKOR	%
5	22	110	21,8	22	110	21,6	21	105	20,8	24	120	23,8	23	115	23,0
4	54	216	53,6	55	220	54,8	57	228	56,8	56	224	56,0	58	232	58,0
3	21	63	20,8	21	63	20,8	20	60	20,0	19	57	18,8	18	54	18,0
2	3	6	3,0	2	4	2,0	2	4	2,0	1	2	1,0	1	2	1,0
1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
$\Sigma$	100	395	100,0	100	397	100,0	100	397	100,0	100	403	100,0	100	403	100,0
Kategori	Tinggi			Tinggi			Tinggi			Tinggi			Tinggi		

SKOR	Item														
	X1.6			X1.7			X1.8			X1.9			X1.10		
	F	SKOR	%	F	SKOR	%	F	SKOR	%	F	SKOR	%	F	SKOR	%
5	21	105	20,8	25	125	24,8	22	110	21,8	21	105	20,8	23	115	23,0
4	54	216	53,5	53	212	52,5	51	204	50,5	52	208	51,5	54	216	53,6
3	22	66	21,8	20	60	20,0	23	69	22,8	21	63	20,8	19	57	18,8
2	3	6	3,0	2	6	2,0	4	8	4,0	3	6	3,0	4	8	4,0
1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	3	3,0	-	-	-
$\Sigma$	100	393	100,0	100	403	100,0	100	391	100,0	100	385	100,0	100	396	100,0
Kategori	Tinggi			Tinggi			Tinggi			Tinggi			Tinggi		

SKOR	Item					
	X1.11			X1.12		
	F	SKOR	%	F	SKOR	%
5	20	100	20,0	22	110	21,8
4	52	208	51,5	54	216	53,6
3	22	66	21,8	18	54	18,0
2	3	6	3,0	2	6	2,0
1	3	3	3,0	3	3	3,0
$\Sigma$	100	383	100,0	100	389	100,0
Kategori	Tinggi			Tinggi		

Berdasarkan tabel 4.5 di atas dapat diketahui bahwa dari 100 responden yang diteliti secara umum, tanggapan responden terhadap item-item pernyataan pada variabel budaya organisasi, yaitu item pernyataan X1.1 berada pada kategori tinggi dengan skor sebesar 395, item pernyataan X1.2 berada pada kategori tinggi dengan skor sebesar 397, item pernyataan X1.3 berada pada kategori tinggi dengan skor sebesar 397, item pernyataan X1.4 berada pada kategori tinggi dengan skor sebesar 403, item pernyataan X1.5 berada pada kategori tinggi dengan skor sebesar 403, item pernyataan X1.6 berada pada kategori tinggi dengan skor sebesar 393, item pernyataan X1.7 berada pada kategori tinggi dengan skor sebesar 403, item pernyataan X1.8 berada pada kategori tinggi dengan skor sebesar 391, item pernyataan X1.9 berada pada kategori tinggi

dengan skor sebesar 385, item pernyataan X1.10 berada pada kategori tinggi dengan skor sebesar 396, item pernyataan X1.11 berada pada kategori tinggi dengan skor sebesar 383, item pernyataan X1.12 berada pada kategori tinggi dengan skor sebesar 389. Hal ini dapat disimpulkan budaya organisasi menurut pegawai pada BAPPEDA Provinsi Gorontalo bahwa, pemahaman terhadap kesadaran diri, kepribadian, performa, dan orientasi tim yang termasuk pada indikator budaya organisasi dalam penelitian ini sudah termasuk kriteria yang tinggi atau tergolong baik.

## 2. Orientasi Kepemimpinan (X2)

Berdasarkan hasil tabulasi data diperoleh nilai untuk masing-masing indikator dari variabel Orientasi Kepemimpinan (X2) menurut tinjauan responden sebagai berikut:

**Tabel 4.6**  
**Tanggapan Responden Tentang Orientasi Kepemimpinan (X2)**

SKOR	Item											
	X2.1			X2.2			X2.3			X2.4		
	F	SKOR	%	F	SKOR	%	F	SKOR	%	F	SKOR	%
5	23	115	22,8	22	110	21,8	21	105	20,8	19	95	18,8
4	51	204	50,5	50	200	49,5	52	208	51,5	57	228	56,4
3	21	63	20,8	23	69	22,8	22	66	21,8	23	69	23,0
2	2	4	2,0	3	6	3,0	5	15	5,0	1	2	1,0
1	3	3	3,0	2	2	2,0	-	-	-	-	-	-
$\Sigma$	100	389	100,0	100	387	100,0	100	394	100,0	100	394	100,0
Kategori	Tinggi			Tinggi			Tinggi			Tinggi		

Berdasarkan tabel 4.6 di atas dapat diketahui bahwa dari 100 responden yang diteliti secara umum, tanggapan responden terhadap item-item pernyataan pada variabel Orientasi Kepemimpinan, yaitu item pernyataan X2.1 berada pada kategori tinggi dengan skor sebesar 389, item pernyataan X2.2 berada pada kategori tinggi dengan skor sebesar 387, item pernyataan X2.3 berada pada kategori sangat tinggi dengan skor sebesar 387, item pernyataan X2.4 berada pada kategori tinggi dengan skor sebesar 394, item pernyataan X2.4 berada pada kategori tinggi dengan skor sebesar 394. Hal ini dapat disimpulkan, para pegawai pada BAPPEDA Provinsi Gorontalo merasa bahwa orientasi kepemimpinan yang ditunjukkan oleh pemimpin sudah menunjukkan kriteria yang tinggi atau baik.

### 3. Motivasi Kerja (Z)

Berdasarkan hasil tabulasi data diperoleh nilai untuk masing-masing indikator dari variabel Motivasi Kerja (Z) menurut tinjauan responden sebagai berikut:

**Tabel 4.7**  
**Tanggapan Responden Tentang Motivasi Kerja (Z)**

SKOR	Item											
	Z.1			Z.2			Z.3			Z.4		
	F	SKOR	%	F	SKOR	%	F	SKOR	%	F	SKOR	%
5	23	115	22,8	22	110	21,8	24	120	23,8	25	125	24,8
4	44	176	43,6	53	212	52,6	49	196	48,5	50	200	49,5
3	25	75	24,8	23	69	22,8	22	66	21,8	21	63	20,8
2	5	10	5,0	2	4	4,0	3	6	3,0	2	2	2,0
1	3	3	3,0	-	-	-	2	2	2,0	2	2	2,0
$\Sigma$	100	379	100,0	100	395	100,0	100	390	100,0	100	392	100,0
Kategori	Tinggi			Tinggi			Tinggi			Tinggi		

Berdasarkan tabel 4.7 di atas dapat diketahui bahwa dari 100 responden yang diteliti secara umum, tanggapan responden terhadap item-item pernyataan pada variabel Motivasi Kerja, yaitu item pernyataan Z.1 berada pada kategori tinggi dengan skor sebesar 379, item pernyataan Z.2 berada pada kategori tinggi dengan skor sebesar 395, item pernyataan Z.3 berada pada kategori tinggi dengan skor sebesar 390, item pernyataan Z.4 berada pada kategori tinggi dengan skor sebesar 392. Hal ini dapat disimpulkan bahwa para pegawai pada BAPPEDA Provinsi Gorontalo sudah memiliki motivasi kerja yang tinggi.

#### 4. Kinerja Pegawai (Y)

Berdasarkan hasil tabulasi data diperoleh nilai untuk masing-masing indikator dari variabel Kinerja Pegawai (Y) menurut tinjauan responden sebagai berikut:

**Tabel 4.8**  
**Tanggapan Responden Tentang Kinerja Pegawai (Y)**

SKOR	Item											
	Y.1			Y.2			Y.3			Y.4		
	F	SKOR	%	F	SKOR	%	F	SKOR	%	F	SKOR	%
5	22	110	21,8	25	125	24,8	24	120	23,8	23	115	22,8
4	51	204	50,5	49	196	48,5	53	212	52,6	50	200	49,5
3	23	69	22,8	20	60	20,0	21	63	20,8	22	66	21,8
2	4	8	4,0	6	12	6,0	2	4	2,0	3	6	3,0
1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	2	2,0
$\Sigma$	100	391	100,0	100	393	100,0	100	399	100,0	100	389	100,0
Kategori	Tinggi			Tinggi			Tinggi			Tinggi		

Berdasarkan tabel 4.8 di atas dapat diketahui bahwa dari 100 responden yang diteliti secara umum, tanggapan responden terhadap item-item pernyataan pada variabel Kinerja Pegawai, yaitu item pernyataan Y.1 berada pada kategori tinggi

dengan skor sebesar 391, item pernyataan Y.2 berada pada kategori tinggi dengan skor sebesar 393, item pernyataan Y.3 berada pada kategori tinggi dengan skor sebesar 399, item pernyataan Y.4 berada pada kategori tinggi dengan skor sebesar 389. Hal ini dapat disimpulkan bahwa para pegawai pada BAPPEDA Provinsi Gorontalo sudah memiliki atau memberikan kinerja yang baik.

#### **4.2.3 Analisis Outer Model**

Menurut Ghazali (2016) outer model bertujuan untuk mengspesifikasikan hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. Uji outer model ini menggunakan bantuan prosedur PLS Algorithm. Tahap analisis pada outer model diukur menggunakan pengujian validitas dan reabilitas. Pengukuran bagian luar (outer model) ini ada dua pengukuran yaitu pengukuran model reflektif dan formatif. Pengukuran model PLS-SEM pertama dalam outer model adalah pengukuran reflektif. Model pengukuran dinilai dengan menggunakan reabilitas dan validitas. Untuk reabilitas dapat digunakan Cronbach Alpha. Nilai ini mencerminkan semua indikator dan model. Besaran nilai minimal yaitu 0,70, sedangkan idealnya adalah 0,80 atau 0,90. Tes yang digunakan pada outer model yaitu:

##### **4.2.3.1 Validitas Convergen**

Menurut Ghazali (2014) suatu indikator dapat dinyatakan memenuhi validitas konvergen dan memiliki tingkat validitas yang tinggi apabila nilai *outer loading* > 0,70 dan nilai AVE > 0,50, maka dapat disimpulkan bahwa semua indikator telah memenuhi validitas konvergen dan memiliki nilai yang tinggi. Berikut hasil nilai *outer loading* dan nilai AVE adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.9 Nilai Outer Loading**

	<b>Motivasi Kerja</b>	<b>Kinerja Pegawai</b>	<b>Budaya Organisasi</b>	<b>Orientasi Kepemimpinan</b>
<b>X1.1</b>			0,952	
<b>X1.10</b>			0,976	
<b>X1.11</b>			0,921	
<b>X1.12</b>			0,919	
<b>X1.2</b>			0,963	
<b>X1.3</b>			0,954	
<b>X1.4</b>			0,956	
<b>X1.5</b>			0,962	
<b>X1.6</b>			0,946	
<b>X1.7</b>			0,962	
<b>X1.8</b>			0,971	
<b>X1.9</b>			0,921	
<b>X2.1</b>				0,979
<b>X2.2</b>				0,983
<b>X2.3</b>				0,989
<b>X2.4</b>				0,887
<b>Y.1</b>		0,993		
<b>Y.2</b>		0,973		
<b>Y.3</b>		0,915		
<b>Y.4</b>		0,966		
<b>Z.1</b>	0,922			
<b>Z.2</b>	0,874			
<b>Z.3</b>	0,97			
<b>Z.4</b>	0,957			

*Sumber: Data diolah dengan SmartPLS 4.0*



Berdasarkan tabel 4.9 di atas, nilai *outer loading* sudah memenuhi ketentuan dengan masing-masing indikator memiliki nilai di atas 0,70. Nilai *outer loading* dari variabel budaya organisasi, orientasi kepemimpinan, motivasi kerja dan kinerja pegawai pada BAPPEDA Provinsi Gorontalo terhadap masing-masing variabelnya  $> 0,70$ , maka dapat disimpulkan bahwa semua indikator telah memenuhi validitas konvergen dan memiliki nilai yang tinggi (valid).

**Tabel 4.10 Nilai AVE (*Avarage Variance Extracted*)**

	<b>Cronbach Alpha</b>	<b>Rho-A</b>	<b>Reliabilitas Komposit</b>	<b>Rata-rata Varians Diekstrak (AVE)</b>
<b>Motivasi Kerja</b>	0,949	0,951	0,963	0,868
<b>Kinerja Pegawai</b>	0,973	0,974	0,98	0,926
<b>Budaya Organisasi</b>	0,99	0,991	0,991	0,903
<b>Orientasi Kepemimpinan</b>	0,971	0,976	0,979	0,922

*Sumber : Olahan Data 2024*

Berdasarkan tabel 4.10 di atas, nilai AVE sudah memenuhi ketentuan dengan masing-masing variabel memiliki nilai di atas 0,50. Nilai AVE dari variabel budaya organisasi, orientasi kepemimpinan, motivasi kerja dan kinerja pegawai pada BAPPEDA Provinsi Gorontalo berada pada angka  $> 0,50$ , maka dapat disimpulkan bahwa semua indikator telah memenuhi validitas konvergen dan memiliki nilai yang tinggi.

#### **4.2.3.2 Validitas Diskriminan**

Menurut Ghozali (2014) Validitas Diskriminan artinya mengukur apa yang seharusnya diukur. Dalam Smart-PLS pengujian validitas diskriminan dapat dinilai berdasarkan *cross loading*, pengujian validitas diskriminan dapat dikatakan baik

jika akar dari AVE pada konstruk lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi konstruk variabel laten lainnya, syarat yang harus dipenuhi oleh suatu nilai AVE pada variabel penelitian adalah jika memiliki nilai 0,50 maka dapat dikatakan memenuhi syarat validitas diskriminan. Hasil pengujian validitas diskriminan dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 4.11 Nilai *Cross Loading***

	<b>Motivasi Kerja</b>	<b>Kinerja Pegawai</b>	<b>Budaya Organisasi</b>	<b>Orientasi Kepemimpinan</b>
<b>X1.1</b>	0,879	0,913	0,952	0,856
<b>X1.10</b>	0,981	0,993	0,976	0,989
<b>X1.11</b>	0,964	0,966	0,921	0,983
<b>X1.12</b>	0,966	0,955	0,919	0,972
<b>X1.2</b>	0,876	0,908	0,963	0,85
<b>X1.3</b>	0,87	0,897	0,954	0,844
<b>X1.4</b>	0,859	0,898	0,956	0,836
<b>X1.5</b>	0,863	0,906	0,962	0,849
<b>X1.6</b>	0,863	0,904	0,946	0,844
<b>X1.7</b>	0,878	0,914	0,962	0,857
<b>X1.8</b>	0,972	0,982	0,971	0,977
<b>X1.9</b>	0,964	0,966	0,921	0,983
<b>X2.1</b>	0,967	0,973	0,932	0,953
<b>X2.2</b>	0,981	0,993	0,976	0,989
<b>X2.3</b>	0,891	0,915	0,962	0,858
<b>X2.4</b>	0,964	0,966	0,921	0,983
<b>Y.1</b>	0,922	0,878	0,816	0,877
<b>Y.2</b>	0,874	0,906	0,955	0,844
<b>Y.3</b>	0,97	0,947	0,897	0,966

<b>Y.4</b>	0,957	0,95	0,912	0,97
<b>Z.1</b>	0,973	0,959	0,91	0,979
<b>Z.2</b>	0,964	0,966	0,921	0,983
<b>Z.3</b>	0,981	0,993	0,976	0,989
<b>Z.4</b>	0,854	0,853	0,855	0,887

*Sumber : Data diolah dengan SmartPLS 4.0*

Berdasarkan tabel 4.11 di atas, menunjukkan nilai korelasi *cross loading* seluruh indikator dari variabel budaya organisasi, orientasi kepemimpinan, motivasi kerja dan kinerja pegawai pada BAPPEDA Provinsi Gorontalo memiliki nilai  $> 0,50$  maka dapat disimpulkan bahwa telah memenuhi syarat validitas diskriminan.

#### **4.2.4 Model Struktural atau Inner Model**

Menurut Nadialista Kurniawan (2021) pengujian model ini dilakukan untuk menguji hubungan antar konstruk laten. Tes yang digunakan pada model struktural atau inner model yaitu:

##### **4.2.4.1 Analisis R-square**

Menurut Ghozali (2014) R-square adalah konstruksi endogen. Nilai R kuadrat adalah koefisien determinasi antar konstruksi endogen. Nilai R-square sebesar 0,67 (kuat), 0,33 (sedang), 0,19 (lemah). Berikut adalah hasil nilai R-square:

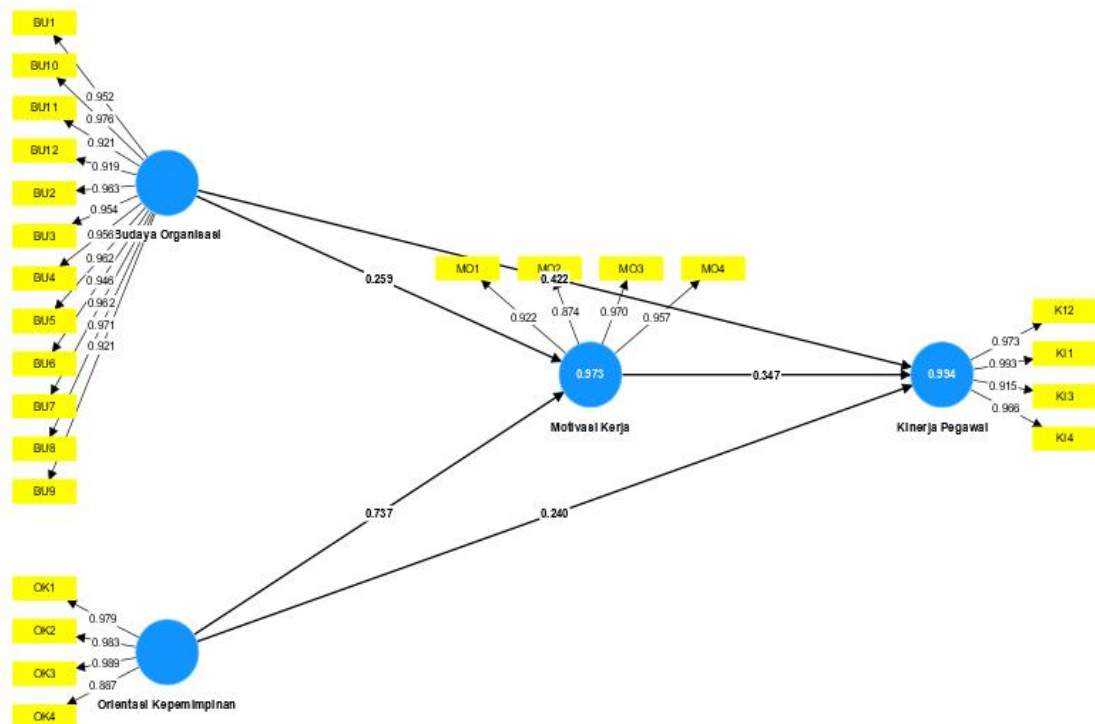
**Tabel 4.12 Nilai R-square**

	<b>R-square</b>	<b>R-square adjusted</b>
<b>Kinerja Pegawai</b>	0.994	0.994
<b>Motivasi Kerja</b>	0.973	0.973

Berdasarkan tabel 4.12 di atas, hasil nilai R-square yaitu sebesar 0,994 dan 0,973, dimana nilai ini berada di atas kategori kuat (0,67), maka dapat disimpulkan bahwa nilai yang diperoleh tergolong sangat tinggi.

#### 4.2.5 Hasil Bootstrapping

Menurut Nadialista Kurniawan (2021) bootstrapping digunakan untuk mengetahui pengaruh langsung variabel dari masing-masing hipotesis. Menurut Harahap (2018) bootstrapping digunakan untuk mengetahui pengaruh langsung variabel dari masing-masing hipotesis. Apabila koefisien statistik menunjukkan koefisien lebih kecil dari T-tabel (1,96), hasil ini menggambarkan variabel tersebut signifikan, maka dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh yang bermakna pada variabel laten terhadap variabel laten lainnya.



Gambar 4.1 Hasil Bootstrapping

#### 4.2.6 Hasil Pengujian Hipotesis

Menurut Andriyani & Sulistyowati (2021) pengujian hipotesis dapat dilakukan berdasarkan perbandingan dari nilai  $T\text{-hitung} > T\text{-statistik}$  dan  $P\text{-value} < \alpha$ . Untuk pengujian hipotesis yaitu menggunakan nilai  $T\text{-statistik} > 1,96$ . atau nilai  $P\text{-value} < 0,05$ .

**Tabel 4.13 Hasil Uji Hipotesis**

	<b>Sampel Asli (O)</b>	<b>Rata-rata Sampel (M)</b>	<b>Standar Deviasi (STDEV)</b>	<b>T Statistik ( O/STDEV )</b>	<b>P Value</b>
<b>Budaya Organisasi &gt; Motivasi Kerja</b>	0.259	0.266	0.088	2.945	0.003
<b>Orientasi Kepemimpinan &gt; Motivasi Kerja</b>	0.737	0.729	0.087	8.489	0.000
<b>Budaya Organisasi &gt; Kinerja Pegawai</b>	0.422	0.418	0.064	6.635	0.000
<b>Orientasi Kepemimpinan &gt; Kinerja Pegawai</b>	0.240	0.227	0.106	2.254	0.024
<b>Motivasi Kerja &gt; Kinerja Pegawai</b>	0.347	0.364	0.140	2.475	0.013
<b>Budaya Organisasi &gt; Kinerja Pegawai &gt; Motivasi Kerja</b>	0.090	0.097	0.052	2.714	0.012
<b>Orientasi Kepemimpinan &gt; Kinerja Pegawai &gt; Motivasi Kerja</b>	0.256	0.265	0.105	2.437	0.015

*Sumber: Data diolah dengan SmartPLS 4.0*

Berdasarkan tabel 4.13 di atas, maka dapat disimpulkan pengaruh langsung dari variabel budaya organisasi, orientasi kepemimpinan, kinerja pegawai BAPPEDA Provinsi Gorontalo melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi adalah sebagai berikut:

#### **4.2.6.1 Hubungan antara Budaya Organisasi (X1) terhadap Motivasi Kerja (Z)**

Berdasarkan tabel 4.13 di atas, hasil uji hipotesis menunjukkan nilai T-hitung  $>$  T-tabel ( $2.945 > 1,96$ ) atau nilai P-value  $> \alpha$  ( $0.003 < 0.05$ ), artinya ada pengaruh yang signifikan variabel Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja. Maka  $H_0$  ditolak atau tidak ada pengaruh yang signifikan, dan  $H_1$  diterima atau ada pengaruh yang signifikan.

#### **4.2.6.2 Hubungan Antara Orientasi Kepemimpinan (X2) terhadap Motivasi Kerja (Z)**

Berdasarkan tabel 4.13 di atas, hasil uji hipotesis menunjukkan nilai T-hitung  $>$  T-tabel ( $8.489 > 1,96$ ) atau nilai P-value  $> \alpha$  ( $0.000 < 0.05$ ), artinya ada pengaruh yang signifikan variabel Orientasi Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja. Maka  $H_0$  ditolak atau tidak ada pengaruh yang signifikan, dan  $H_1$  diterima atau ada pengaruh yang signifikan.

#### **4.2.6.3 Hubungan Antara Budaya Organisasi (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y)**

Berdasarkan tabel 4.13 di atas, hasil uji hipotesis menunjukkan nilai T-hitung  $>$  T-tabel ( $6.635 > 1,96$ ) atau nilai P-value  $> \alpha$  ( $0.000 < 0.05$ ), artinya ada pengaruh yang signifikan variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai. Maka  $H_0$  ditolak atau tidak ada pengaruh yang signifikan, dan  $H_1$  diterima atau ada pengaruh yang signifikan.

#### **4.2.6.4 Hubungan Antara Orientasi Kepemimpinan (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y)**

Berdasarkan tabel 4.13 di atas, hasil uji hipotesis menunjukkan nilai T-hitung  $>$  T-tabel ( $2.254 > 1,96$ ) atau nilai P-value  $> \alpha$  ( $0.024 < 0.05$ ), artinya ada pengaruh yang signifikan variabel Orientasi Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai. Maka  $H_0$  ditolak atau tidak ada pengaruh yang signifikan, dan  $H_1$  diterima atau ada pengaruh yang signifikan.

#### **4.2.6.5 Hubungan Antara Motivasi Kerja (Z) terhadap Kinerja Pegawai (Y)**

Berdasarkan tabel 4.13 di atas, hasil uji hipotesis menunjukkan nilai T-hitung  $>$  T-tabel ( $2.475 > 1,96$ ) atau nilai P-value  $> \alpha$  ( $0.013 < 0.05$ ), artinya ada pengaruh yang signifikan variabel Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Maka  $H_0$  ditolak atau tidak ada pengaruh yang signifikan, dan  $H_1$  diterima atau ada pengaruh yang signifikan.

#### **4.2.6.6 Hubungan Antara Budaya Organisasi (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y) Melalui Motivasi Kerja (Z)**

Berdasarkan tabel 4.13 di atas, hasil uji hipotesis menunjukkan nilai T-hitung  $>$  T-tabel ( $2.714 > 1,96$ ) atau nilai P-value  $> \alpha$  ( $0.012 < 0.05$ ), artinya ada pengaruh yang signifikan variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja. Maka  $H_0$  ditolak atau tidak ada pengaruh yang signifikan, dan  $H_1$  diterima atau ada pengaruh yang signifikan.

#### **4.2.6.7 Hubungan Antara Orientasi Kepemimpinan (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) Melalui Motivasi Kerja (Z)**

Berdasarkan tabel 4.13 di atas, hasil uji hipotesis menunjukkan nilai T-hitung > T-tabel ( $2.437 > 1,96$ ) atau nilai P-value >  $\alpha$  ( $0.015 < 0.05$ ), artinya ada pengaruh yang signifikan variabel Orientasi Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja. Maka  $H_0$  ditolak atau tidak ada pengaruh yang signifikan, dan  $H_1$  diterima atau ada pengaruh yang signifikan.

### **4.3 Pembahasan Hasil Penelitian**

#### **4.3.1 Pengaruh Budaya Organisasi (X1) terhadap Motivasi Kerja (Z)**

Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan dengan menggunakan software Smart-PLS, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja pada BAPPEDA Provinsi Gorontalo, diterima. Artinya budaya organisasi yang baik dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai.

Seluruh indikator dari variabel budaya organisasi seperti kesadaran diri, kepribadian, performa, dan orientasi tim yang diterapkan pada BAPPEDA Provinsi Gorontalo memberikan dampak positif atas peningkatan motivasi kerja pegawai dalam menyelesaikan setiap pekerjaan mereka, hal ini membuktikan bahwa budaya organisasi pada BAPPEDA Provinsi Gorontalo berperan penting dalam peningkatan motivasi kerja pegawai.



Para pegawai pada BAPPEDA Provinsi Gorontalo memahami dan menjalankan budaya yang ada dalam organisasi dalam menjalankan kegiatan-kegiatan mereka, ketika nilai-nilai dalam organisasi dijalankan dengan baik maka pekerjaan akan lebih maksimal dan organisasi dapat meraih tujuannya. Para pegawai juga dapat menjaga setiap kepercayaan dan tanggung jawab yang diberikan dengan baik. Ketika kepercayaan dapat dijaga dan dijalankan dengan baik maka akan tercipta hasil kerja yang baik. Dengan budaya organisasi yang kuat, pegawai lebih mampu memahami dirinya sendiri, berperilaku secara efektif, meningkatkan performa, dan terlibat dalam tim kerja sehingga motivasi kerja meningkat. Penelitian ini didukung dengan penelitian yang dilakukan Andayani (2019), Al-Ayyubi (2022), dan Tajuddin *et al* (2020), yang membuktikan bahwa budaya organisasi memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

#### **4.3.2 Pengaruh Orientasi Kepemimpinan (X2) terhadap Motivasi Kerja (Z)**

Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan dengan menggunakan software Smart-PLS, hipotesis kedua yang menyatakan bahwa Orientasi Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja pada BAPPEDA Provinsi Gorontalo, diterima. Artinya pemimpin yang berorientasi pada tugas dan hubungan dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai.

Orientasi kepemimpinan dan motivasi kerja adalah dua konsep yang saling berkaitan, seorang pemimpin yang mampu menyeimbangkan fokus pada tugas seperti memberikan arahan pada bawahan untuk mengikuti standar yang telah ditentukan dan selalu mengawasi bawahan apakah bekerja dengan baik. Serta

menyeimbangkan fokus pada hubungan seperti menunjukkan sikap peduli terhadap bawahan dan menunjukkan perilaku yang ideal, akan dapat memaksimalkan motivasi kerja pegawai. Hasil penelitian ini, membuktikan bahwa kedua orientasi kepemimpinan yang semakin baik akan mampu menguatkan motivasi kerja pada BAPPPEDA Provinsi Gorontalo. Pemimpin yang fleksibel (orientasi tugas dan hubungan) dalam pendekatannya dapat menyesuaikan kepemimpinannya sesuai dengan kebutuhan untuk fokus pada penyelesaian tugas dan kebutuhan untuk mendukung pegawai secara emosional. Orientasi kepemimpinan mempunyai pengaruh yang kuat terhadap motivasi kerja sebab keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain untuk mencapai suatu tujuan tergantung pada bagaimana pemimpin menciptakan motivasi dalam diri setiap pegawai. Motivasi kerja dapat dipengaruhi oleh orientasi kepemimpinan jika pemimpin mampu mempengaruhi bawahannya untuk menjalin komunikasi yang baik dan selalu memotivasi pegawai dalam bekerja.

Hasil ini sejalan dengan pendapat yang telah dikemukakan oleh Mosley *et al* (2005), yaitu ketika pegawai termotivasi dan kemudian puas dengan pekerjaan mereka sehingga organisasi bisa efektif. Motivasi pegawai memegang peranan penting untuk kesuksesan organisasi. Jika pemimpin memahami dan mengambil tindakan untuk memotivasi pegawai, maka kinerja organisasi akan meningkat. Hasil penelitian ini juga memperkuat temuan penelitian Setyawan (2007) bahwa orientasi kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

#### **4.3.3 Pengaruh Budaya Organisasi (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y)**

Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan dengan menggunakan software Smart-PLS, hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada BAPPPEDA Provinsi Gorontalo, diterima. Artinya dengan adanya budaya organisasi yang kuat, maka akan meningkatkan kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian membuktikan, budaya organisasi pada BAPPPEDA Provinsi Gorontalo mempunyai peranan yang penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Budaya organisasi yang kuat akan memberikan dampak positif bagi organisasi dan dapat memberikan kepastian kepada seluruh pegawai untuk meningkatkan kinerja secara bersama-sama. Budaya organisasi berperan sebagai pendorong perusahaan untuk meningkatkan kualitas kinerja pegawai, karena budaya merupakan suatu kebiasaan yang diterapkan dalam aktivitas pekerjaan sehari-hari. Secara keseluruhan, budaya organisasi yang kuat dan positif yang mencakup kesadaran diri, kepribadian yang sesuai, performa tinggi, dan orientasi tim yang baik menciptakan budaya kerja yang positif. Hal ini memotivasi pegawai untuk bekerja dengan optimal, berkolaborasi dengan baik, serta mencapai kinerja yang lebih tinggi. Kombinasi itulah yang akan memberikan budaya organisasi yang kuat yang akan menghasilkan kinerja yang tinggi. Dari semua indikator ini, membentuk fondasi yang kokoh untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif.

Hasil penelitian ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Rahmawaty (2017), Sagita *et all* (2018), dan Pratiwi *et all* (2019) menunjukkan bahwa budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan. Kinerja karyawan akan meningkat serta tujuan akan tercapai jika dalam suatu perusahaan memiliki budaya organisasi yang baik.

#### **4.3.4 Pengaruh Orientasi Kepemimpinan (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y)**

Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan dengan menggunakan software Smart-PLS, hipotesis keempat yang menyatakan bahwa Orientasi Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada BAPPPEDA Provinsi Gorontalo, diterima. Artinya dengan adanya kepemimpinan yang baik, maka akan meningkatkan kinerja pegawai.

Pemimpin yang mampu menyeimbangkan antara orientasi tugas dan hubungan akan bisa berhasil dalam menciptakan tim kerja yang produktif dan termotivasi. Keseimbangan ini memungkinkan pemimpin untuk mencapai target organisasi tanpa harus mengabaikan kesejahteraan pegawai. Hasil penelitian ini, membuktikan bahwa orientasi kepemimpinan yang semakin baik maka akan tercipta hasil kinerja pegawai yang baik pada BAPPPEDA Provinsi Gorontalo. Keberhasilan suatu organisasi baik sebagai keseluruhan maupun berbagai kelompok dalam suatu organisasi tertentu, sangat tergantung pada efektivitas kepemimpinan dalam organisasi yang bersangkutan. Dapat dikatakan bahwa mutu kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam menyelenggarakan

berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja para pegawainya. Pemimpin yang berorientasi terhadap tugas dan hubungan memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing, pemimpin yang dapat mengintegrasikan kedua orientasi dapat mencapai kinerja pegawai yang lebih baik dan meningkatkan kinerja organisasi.

Hasil penelitian ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Armawan (2019) dan Dadie (2016), yaitu kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sikap pemimpin yang baik akan mempengaruhi kinerja karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan, semakin baik seorang pimpinan dalam menjalankan peran dan fungsinya maka akan semakin tinggi dorongan seorang pegawai akan meningkatkan kinerja mereka.

#### **4.3.5 Pengaruh Motivasi Kerja (Z) terhadap Kinerja Pegawai (Y)**

Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan dengan menggunakan software Smart-PLS, hipotesis kelima yang menyatakan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada BAPPPEDA Provinsi Gorontalo, diterima. Artinya dengan motivasi kerja dapat mempengaruhi kinerja sehingga pegawai bisa memiliki prestasi yang lebih baik dan memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa motivasi kerja memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, artinya secara keseluruhan pemenuhan kebutuhan eksistensi seperti kondisi kerja yang aman, hubungan seperti rasa dihargai dan diterima dalam kelompok, serta

pertumbuhan seperti mencapai potensi maksimal. Hal ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memotivasi pegawai untuk bekerja lebih baik, serta meningkatkan kinerja. Organisasi yang mampu mengidentifikasi dan memenuhi ketiga aspek ini akan memiliki pegawai yang produktif dan termotivasi. Pegawai yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi akan mempunyai dorongan yang kuat untuk mencapai kinerja yang maksimal, sehingga akan berpengaruh terhadap tujuan dari suatu perusahaan.

Hasil penelitian ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Prayudi (2020), motivasi pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian ini juga memperkuat temuan penelitian Andayani (2019) yang membuktikan bahwa motivasi kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

#### **4.3.6 Pengaruh Budaya Organisasi (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y) melalui Motivasi Kerja (Z)**

Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan dengan menggunakan software Smart-PLS, hipotesis keenam yang menyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja pada BAPPEDA Provinsi Gorontalo, diterima. Artinya dengan melalui motivasi kerja, maka kinerja pegawai dapat meningkat karena mempengaruhi kepuasan kerja dan kesediaan pegawai untuk mengeluarkan upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi.

Budaya organisasi yang terdiri dari indikator-indikator kesadaran diri, kepribadian, performa, dan orientasi tim mempengaruhi kinerja pegawai melalui motivasi kerja. Motivasi kerja yang tinggi dapat meningkatkan kinerja pegawai karena pegawai lebih siap untuk berkontribusi pada organisasi dan memiliki harapan untuk meningkatkan prestasi. Pegawai yang memiliki kesadaran diri yang tinggi akan lebih termotivasi karena memiliki pemahaman yang lebih baik tentang apa yang memotivasi mereka dan bagaimana menjaga emosi saat di tempat kerja. Kepribadian yang positif dapat meningkatkan kinerja pegawai melalui motivasi kerja yang lebih baik dan interaksi tim yang harmonis.

Motivasi kerja yang tinggi akan menciptakan performa pegawai yang tinggi. Orientasi tim yang baik dapat bekerja lebih efektif dan mencapai hasil yang baik. Kinerja yang tinggi sangat dipengaruhi oleh motivasi kerja yang tinggi pula, dimana semakin tinggi motivasi kerja seseorang pegawai maka akan semakin baik pula kinerja suatu organisasi. Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat Kotter dan Heskett (dalam M.Sholahuddin, 2019) yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat akan berpengaruh positif terhadap kinerja karena dapat memberikan motivasi luar biasa pada pegawai.

#### **4.3.7 Pengaruh Orientasi Kepemimpinan (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) melalui Motivasi Kerja (Z)**

Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan dengan menggunakan software Smart-PLS, hipotesis ketujuh yang menyatakan bahwa Orientasi Kepemimpinan

berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai yang dimediasi oleh Motivasi Kerja pada BAPPEDA Provinsi Gorontalo, diterima. Artinya dengan melalui motivasi kerja dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Orientasi kepemimpinan yang sesuai dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai, yang kemudian juga dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Orientasi kepemimpinan yang fokus terhadap tugas dan hubungan memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja. Pemimpin yang berorientasi pada tugas bisa meningkatkan kinerja pegawai dengan memberikan bantuan teknis dan sumber daya yang diperlukan, serta memberikan standar kinerja yang realistis. Pemimpin yang berorientasi pada hubungan meningkatkan kinerja pegawai dengan memberikan bantuan kesempatan untuk berpartisipasi dan melibatkan dalam pengambilan keputusan.

Orientasi kepemimpinan jika diterapkan dengan baik, maka dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai. Motivasi kerja yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang lebih baik. Oleh karena itu, pemimpin perlu menyeimbangkan pendekatan mereka untuk mengoptimalkan motivasi dan kinerja pegawai. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Amalia *et all* (2016) dan Sujana (2020), yang menyebutkan bahwa motivasi memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi dapat memediasi kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.



## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil pengolahan data yang dilakukan pada bab sebelumnya dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja pada BAPPPEDA Provinsi Gorontalo.
2. Orientasi Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja pada BAPPPEDA Provinsi Gorontalo.
3. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada BAPPPEDA Provinsi Gorontalo.
4. Orientasi Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada BAPPPEDA Provinsi Gorontalo.
5. Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada BAPPPEDA Provinsi Gorontalo.
6. Peran Motivasi Kerja dapat memediasi secara signifikan antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai.
7. Peran Motivasi Kerja dapat memediasi secara signifikan antara Orientasi Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai.

## 5.2 Saran

Dalam rangka untuk meningkatkan budaya organisasi, orientasi kepemimpinan, motivasi kerja, dan kinerja pegawai disarankan kepada pemerintah provinsi gorontalo dalam hal ini BAPPEDA Provinsi gorontalo sebagai berikut:

1. Perlu adanya kebijakan yang dapat membentuk budaya organisasi yang kuat menyangkut pemahaman yang baik terhadap nilai-nilai dan norma-norma, mengutamakan orientasi tim dalam bekerja.
2. Perlu adanya upaya atau kebijakan yang dapat meningkatkan efektivitas kepemimpinan yaitu melalui kepemimpinan yang berorientasi tugas dan hubungan secara fleksibel atau situasional, karena memiliki pengaruh yang signifikan baik terhadap motivasi kerja maupun kinerja pegawai.
3. Pimpinan perlu memberikan motivasi baik secara material maupun imaterial.
4. Dan juga disarankan kepada peneliti selanjutnya untuk memperdalam kajian terkait dengan budaya organisasi, orientasi kepemimpinan, motivasi pegawai, dan kinerja pegawai.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adha, R. N., Qomariah, N., & Hafidzi, A. H. (2019). Pengaruh motivasi kerja, lingkungan kerja, budaya kerja terhadap kinerja karyawan dinas sosial kabupaten Jember. *Jurnal Penelitian. IPTEKS*, 4(1), 47–62.
- Al-Ayyubi, I. K. (2022). Pengaruh Etika Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening pada PSC 119 Kota Malang. Universitas Muhammadiyah Malang.
- Amalia, D. R., Swasto, B., & Susilo, H. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja dan kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Tetap di Pabrik Gula Kebon Agung Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 36 (1), 137–146.
- Andriyani, P., & Sulistyowati, A. (2021). Analisis Pengaruh Literasi Keuangan, Inklusi Keuangan, Dan Tingkat Pendidikan Terhadap Perilaku Keuangan Pelaku Umkm Kedai/Warung Makanan Di Desa Bahagia Kabupaten Bekasi. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*.
- Andayani, I. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pekerjaan Umum Dan Perumahan Rakyat Aceh Tamiang.
- Armawan, P. A., & Suana, I. W. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan lingkungan Kerja Fisik Terhadap Disiplin Kerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen*, 5090-5117.
- Asnawi, T. (2011). *Kepemimpinan*. Jambi: Hamada Prima.
- Baskoro, A. R. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bintang Kencana Jakarta.
- Darmawan, Arif. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Journal of Applied Managerial Accounting*.

- Dadie, C. I., & Nugraheni, R. (2016). Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Studi Manajemen & Organisasi*, 1-13.
- Emil, M., & Albetris, A. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi pada PDAM Tirta Mayang Kota Jambi. *Jurnal Manajemen Dan Sains*.
- Erick Muis. (2018). Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Berorientasi Hubungan, Tugas, Kerja Terhadap Efektifitas Perubahan Organisasi Di Pt. Pln (Persero) Cabang Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 6(4), 2138–2148.
- Ghozali, I. (2016). Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program IBM SPSS 23. Edisi 8. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, P. H. I. (2014). Structural Equation Modeling Metode Alternatif Dengan Partial Least Square (PLS) (4th ed.). Badan Penerbit UNDIP.
- Harahap, L. K. (2018). Analisis SEM (Structural Equation Modelling) Dengan SMARTPLS (Partial Least Square). Fakultas Sains Dan Teknologi Uin Walisongo Semarang, 1, 1.
- Haryani, T., Chandra Kirana, K., & Wiyono, G. (2022). Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *TheJournalish: Social and Government*.
- Hasibuan, M.S.P. (2005). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT. Gunung Agung.
- Herbert, S. (2011). Masyarakat Sebagai Makhluk Hidup Organisme. Ferry Roen, Kupang NTT.
- Hendra Djatmiko, Harsono H, & Natsir M. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil melalui Motivasi Kerja pada Kantor Badan Pendapatan Daerah. *Jurnal Sosial Teknologi*.

- Hidayat, N. A. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Laris Manis Utama Makassar.
- Irmawati, I. and Wulandari Kn, A. S. (2017). Pengaruh Quality of Work Life, Self Determination, ad Job Performance terhadap Work Engagement Keryawan. *Jurnal Manajemen Daya Saing*.
- Inggira, C. K, Suryanto, S & Windijarto, W. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Generasi Milenial dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*.
- Lusri L, Siagian H. (2017). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Pt. Borwita Citra Prima Surabaya. *AGORA Vol. 5, No.1*.
- Luthans, Fred. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach. Twelfth Edition. New York: McGraw-Hill/Irwin Companies, Inc.*
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan Ketujuhbelas, PT. Bumi Aksara, Jakarta.*
- Mosley, D.C., Megginson, L.C., & Pietri, P.H. (2005). *Supervisory management: The art of inspiring, empowering and developing people (6th ed.)*. Mason, OH: Thomson SouthWestern.
- M. Sholahuddin, Al-Ayyubi. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmu Manajemen*.
- Nadialista Kurniawan, R. A. (2021). Pengaruh Strategi Tempat terhadap Ketahanan UMKM dalam Persaingan Usaha pada masa pandemi Covid-19 di Kota Bengkulu. In *Industry and Higher Education (Vol.3, Issue 1)*.
- Pakaya, Syaiful. (2021). *Kepemimpinan*. Gorontalo. CV Cahaya Arsh Publisher & Printing.
- Pratiwi, A., Putra, W. E., & Kusumastuti, R. (2019). Pengaruh Total Quality Management dan Komitmen Orgnisasi terhadap Kinerja Manajerial. *Journal of Applied Managerial Accounting*, 300-310.

- Prayudi, A. (2020). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening (studi pada karyawan pd. Pembangunan kota binjai). *Jurnal Manajemen*, 1(2),63–72.
- Priansa, Donni Juni. (2021). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung. Alfabeta, CV.
- Rahmawaty, D. (2017). Pengaruh persepsi dan budaya organisasi terhadap Kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai Variabel moderasi. *Jurnal Benefita*, 2(3), 278–287.
- Robbins P. Stephen & Coulte, Mary. (2016). *Manajemen*. edisi ketiga belas. Jilid I. Erlangga. Jakarta.
- Robbins. (2015). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P. dan Judge, Timothy A. (2008). *Perilaku Organisasi*. Buku 1, Jakarta: Salemba Empat.
- Sagita, A. A., Susilo, H., & Muhammad Cahyo, W. S. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan dengan Motivasi kerja sebagai variabel mediator. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 57(1), 2357–2747.
- Setyawan. (2007). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada Perusahaan Rokok Gama Di Karanganyar. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen*. Vol.4. no.3, Edisi Khusus SDM.
- Sugiyono, E., & Rahajeng, R. (2022). Pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi pegawai sebagai variabel intervening pada dinas ketahanan pangan, kelautan dan pertanian Provinsi DKI Jakarta tahun 2020. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi* (7),2691–2708.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta. Bandung.

- Sujana, N. P. A. S. P., & Ardana, I. K. (2020). Peran Motivasi Kerja Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan. *EJurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(3), 904–925.
- Thoha, Miftah. (2010). *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: Pustaka Utama.
- Tajuddin, M., Tumirin, T., & Desembrianita, E. (2020). Budaya Organisasi, Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Rumah Sakit Semen Gresik. *Jurnal Manajerial*, 7(2), 170–187.
- Wirae Gunawan, Ferdinand, & Achmad Syamsudin. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja DLHKP Kabupaten Gunung Mas. *Journal of Environment and Management*.
- Wibowo, (2012). *Manajemen Perubahan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wijono. Sutarto. (2011). *Psikologi Industri dan Organisasi: dalam suatu Bidang Gerak Psikologi Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Kencana Prenada Media Group.

## Lampiran 1 :

### KUISIONER PENELITIAN

Sehubungan dengan penyelesaian tugas akhir skripsi dalam memenuhi persyaratan untuk memenuhi gelar sarjana pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Ichsan Gorontalo, maka peneliti melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Budaya Organisasi dan Orientasi Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Pada Badan Perencanaan, Penelitian, dan Pengembangan Daerah (BAPPPEDA) Provinsi Gorontalo”**. Saya mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu untuk menjadi responden dalam penelitian ini dengan cara mengisi kuisisioner sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Atas segala bantuan dan partisipasi Bapak/Ibu/Saudara(i) dalam pengisian kuisisioner ini saya ucapkan banyak terima kasih.

### PETUNJUK PENGISIAN

1. Dimohon kesediaan Bapak/Ibu untuk membaca dengan cermat butir-butir pernyataan yang terdapat dalam lembaran berikut ini, kemudian pilihlah salah satu jawaban yang menurut Bapak/Ibu paling tepat atau sesuai dengan yang Bapak/Ibu alami, ketahui, dan yakini dengan memberikan lingkaran pada salah satu jawaban pilihan Bapak/Ibu.
2. Apabila Bapak/Ibu ingin mengubah pilihan yang telah ditandai, berilah tanda silang (X) pada pilihan semula, dan kemudian berikan lagi lingkaran pada pilihan baru
3. Kuesioner ini semata-mata bertujuan untuk penelitian.

Keterangan:

5 = Sangat setuju

4 = Setuju

3 = Kadang-kadang

2 = Tidak setuju

1 = Sangat tidak setuju

### IDENTITAS RESPONDEN

1. Pendidikan Terakhir :
2. Jenis Kelamin :
3. Usia :



## DATA PERNYATAAN

### 1. Budaya Organisasi (Variabel X1)

No	Pernyataan
<b>Kesadaran Diri</b>	
1.	Pegawai memiliki pemahaman yang baik tentang nilai-nilai serta norma-norma yang berlaku dalam lingkungan kerja a. Sangat Setuju b. Setuju c. Kadang-kadang d. Tidak Setuju e. Sangat Tidak Setuju
2.	Pegawai aktif menghadiri pelatihan atau workshop yang dapat meningkatkan kesadaran diri dalam konteks budaya organisasi a. Sangat Setuju b. Setuju c. Kadang-kadang d. Tidak Setuju e. Sangat Tidak Setuju
3.	Pegawai memiliki strategi yang efektif untuk menenangkan diri ketika merasa terlalu terbebani oleh emosi negatif a. Sangat Setuju b. Setuju c. Kadang-kadang d. Tidak Setuju e. Sangat Tidak Setuju
<b>Kepribadian</b>	
4.	Pegawai merasa organisasi ini menghargai kerjasama tim lebih dari pada pencapaian individual a. Sangat Setuju b. Setuju c. Kadang-kadang d. Tidak Setuju e. Sangat Tidak Setuju

5.	<p>Pegawai merasa adanya keragaman dalam pendekatan bekerja membuat suasana kerja lebih menjadi dinamis dan kreatif</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Sangat Setuju</li> <li>b. Setuju</li> <li>c. Kadang-kadang</li> <li>d. Tidak Setuju</li> <li>e. Sangat Tidak Setuju</li> </ul>
6.	<p>Pegawai merasa didukung oleh tim lainnya dalam proses pengembangan diri</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Sangat Setuju</li> <li>b. Setuju</li> <li>c. Kadang-kadang</li> <li>d. Tidak Setuju</li> <li>e. Sangat Tidak Setuju</li> </ul>
<b>Performa</b>	
7.	<p>Pegawai memiliki nilai kreativitas dalam bekerja</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Sangat Setuju</li> <li>b. Setuju</li> <li>c. Kadang-kadang</li> <li>d. Tidak Setuju</li> <li>e. Sangat Tidak Setuju</li> </ul>
8.	<p>Pegawai mampu memenuhi kuantitas dan kualitas kerja</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Sangat Setuju</li> <li>b. Setuju</li> <li>c. Kadang-kadang</li> <li>d. Tidak Setuju</li> <li>e. Sangat Tidak Setuju</li> </ul>
9.	<p>Pegawai mampu berkomunikasi secara efektif antara tim dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Sangat Setuju</li> <li>b. Setuju</li> <li>c. Kadang-kadang</li> <li>d. Tidak Setuju</li> <li>e. Sangat Tidak Setuju</li> </ul>

<b>Orientasi Tim</b>	
10.	Pegawai berkomunikasi serta berkoordinasi secara efektif dengan pegawai lainnya a. Sangat Setuju b. Setuju c. Kadang-kadang d. Tidak Setuju e. Sangat Tidak Setuju
11.	Pegawai melakukan kerjasama yang baik sesama rekan kerja a. Sangat Setuju b. Setuju c. Kadang-kadang d. Tidak Setuju e. Sangat Tidak Setuju
12.	Pegawai merasa didengar ketika berkomunikasi dengan rekan kerja a. Sangat Setuju b. Setuju c. Kadang-kadang d. Tidak Setuju e. Sangat Tidak Setuju

## 2. Orientasi Kepemimpinan (Variabel X2)

<b>No</b>	<b>Pernyataan</b>
<b>Pemimpin Berorientasi Pada Tugas</b>	
1.	Pemimpin selalu memberikan arahan pada bawahan untuk mengikuti standar yang ditentukan a. Sangat Setuju b. Setuju c. Kadang-kadang d. Tidak Setuju e. Sangat Tidak Setuju

2.	<p>Pemimpin selalu mengawasi bawahan apakah bekerja dengan baik</p> <p>a. Sangat Setuju b. Setuju c. Kadang-kadang d. Tidak Setuju e. Sangat Tidak Setuju</p>
<b>Pemimpin Berorientasi Pada Hubungan</b>	
3.	<p>Pemimpin menunjukkan kepedulian terhadap kehidupan keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi pegawai</p> <p>a. Sangat Setuju b. Setuju c. Kadang-kadang d. Tidak Setuju e. Sangat Tidak Setuju</p>
4.	<p>Pemimpin peduli terhadap hubungan antar pegawai serta memastikan bahwa setiap pegawai merasa dihargai serta diakui atas kontribusinya</p> <p>a. Sangat Setuju b. Setuju c. Kadang-kadang d. Tidak Setuju e. Sangat Tidak Setuju</p>

### 3. Motivasi Kerja (Variabel Z)

No	Pernyataan
<b>Eksistensi</b>	
1.	<p>Pegawai merasa tentram dalam bekerja</p> <p>a. Sangat Setuju b. Setuju c. Kadang-kadang d. Tidak Setuju e. Sangat Tidak Setuju</p>

2.	Pegawai selalu menetapkan target yang jelas sebelum melaksanakan tugas a. Sangat Setuju b. Setuju c. Kadang-kadang d. Tidak Setuju e. Sangat Tidak Setuju
<b>Hubungan</b>	
3.	Pegawai merasa bahwa komunikasi antar pegawai sangat efektif serta membantu dalam menyelesaikan tugas bersama a. Sangat Setuju b. Setuju c. Kadang-kadang d. Tidak Setuju e. Sangat Tidak Setuju
<b>Pertumbuhan</b>	
4.	Pegawai dapat menyalurkan kemampuan atau kecakapan yang dimiliki dalam bekerja a. Sangat Setuju b. Setuju c. Kadang-kadang d. Tidak Setuju e. Sangat Tidak Setuju

#### 4. Kinerja Pegawai (Variabel Y)

No	Pernyataan
<b>Kualitas</b>	
1.	Pegawai merasa bahwa dapat memahami tugas yang diberikan dengan jelas a. Sangat Setuju b. Setuju c. Kadang-kadang d. Tidak Setuju e. Sangat Tidak Setuju

<b>Kuantitas</b>	
2.	Pegawai dapat menyelesaikan tugas-tugas harian sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Sangat Setuju</li> <li>b. Setuju</li> <li>c. Kadang-kadang</li> <li>d. Tidak Setuju</li> <li>e. Sangat Tidak Setuju</li> </ul>
<b>Kemandirian</b>	
3.	Pegawai bertanggung jawab atas kesalahan yang diperbuat <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Sangat Setuju</li> <li>b. Setuju</li> <li>c. Kadang-kadang</li> <li>d. Tidak Setuju</li> <li>e. Sangat Tidak Setuju</li> </ul>
<b>Ketepatan Waktu</b>	
4.	Pegawai menghargai tenggat waktu yang ditetapkan serta berusaha untuk menyelesaikan tugas tepat waktu <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Sangat Setuju</li> <li>b. Setuju</li> <li>c. Kadang-kadang</li> <li>d. Tidak Setuju</li> <li>e. Sangat Tidak Setuju</li> </ul>

## Lampiran 2 : Frequency Table

### X1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	3,0	3,0	3,0
	3	21	20,8	20,8	23,8
	4	54	53,6	53,6	78,2
	5	22	21,8	21,8	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

### X1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	2,0	2,0	2,0
	3	21	20,8	20,8	22,8
	4	55	54,8	54,8	78,6
	5	22	21,6	21,6	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

### X1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	2,0	2,0	2,0
	3	20	20,0	20,0	22,8
	4	57	56,8	56,8	79,2
	5	21	20,8	20,8	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

**X1.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1,0	1,0	1,0
	3	19	18,8	18,8	23,8
	4	56	56,0	56,0	78,2
	5	24	23,8	23,8	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

**X1.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1,0	1,0	1,0
	3	18	18,0	18,0	23,8
	4	58	58,0	58,0	78,2
	5	23	23,0	23,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

**X1.6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	3,0	3,0	3,0
	3	22	21,8	21,8	22,8
	4	54	53,5	53,5	78,6
	5	21	20,8	20,8	100,0
	Total	100	100,0	100,0	



**X1.7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	2,0	2,0	2,0
	3	20	20,0	20,0	24,8
	4	53	52,5	52,5	78,2
	5	25	24,8	24,8	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

**X1.8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	4,0	4,0	4,0
	3	23	22,8	22,8	27,7
	4	51	50,5	50,5	76,4
	5	22	21,8	21,8	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

**X1.9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	3,0	3,0	3,0
	2	3	3,0	3,0	5,9
	3	21	20,8	20,8	28,6
	4	52	51,5	51,5	78,2
	5	21	20,8	20,8	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

**X1.10**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	4,0	4,0	4,0
	3	19	18,8	18,8	20,8
	4	54	53,6	53,6	78,2
	5	23	23,0	23,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

**X1.11**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	3,0	3,0	3,0
	2	3	3,0	3,0	5,9
	3	22	21,8	21,8	28,7
	4	52	51,5	51,5	76,2
	5	20	20,8	20,8	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

**X1.12**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	3,0	3,0	3,0
	2	2	2,0	2,0	5,0
	3	18	18,0	18,0	26,7
	4	54	53,6	53,6	76,8
	5	22	21,8	21,8	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

**X2.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	3,0	3,0	3,0
	2	2	2,0	2,0	4,8
	3	21	20,8	20,8	27,7
	4	51	50,5	50,5	77,2
	5	23	22,8	22,8	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

**X2.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	2,0	2,0	2,0
	2	3	3,0	3,0	5,9
	3	23	22,8	22,8	28,7
	4	50	49,5	49,5	78,2
	5	22	21,8	21,8	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

**X2.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	5,0	5,0	5,0
	3	22	21,8	21,8	28,7
	4	52	51,5	51,5	78,2
	5	21	20,8	20,8	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

**X2.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1,0	1,0	1,0
	3	23	23,0	23,0	24,8
	4	57	56,4	56,4	81,2
	5	19	18,8	18,8	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

**Z.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	3,0	3,0	3,0
	2	5	5,0	5,0	8,9
	3	25	24,8	24,8	33,7
	4	44	43,6	43,6	77,2
	5	23	22,8	22,8	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

**Z.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	2,0	2,0	2,0
	3	23	22,8	22,8	24,8
	4	53	52,6	52,6	78,2
	5	22	21,8	21,8	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

**Z.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	2,0	2,0	2,0
	2	3	3,0	3,0	5,9
	3	22	21,8	21,8	27,7
	4	49	48,5	48,5	76,2
	5	24	23,8	23,8	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

**Z.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	2,0	2,0	2,0
	2	2	2,0	2,0	5,0
	3	21	20,8	20,8	27,7
	4	50	49,5	49,5	77,2
	5	25	24,8	24,8	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

**Y.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	4,0	4,0	4,0
	3	23	22,8	22,8	28,7
	4	51	50,5	50,5	78,2
	5	22	21,8	21,8	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

**Y.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	6	6,0	6,0	6,0
	3	20	20,0	20,0	29,7
	4	49	48,5	48,5	77,2
	5	25	24,8	24,8	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

**Y.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	2,0	2,0	2,0
	3	21	20,8	20,8	23,8
	4	53	52,6	52,6	78,2
	5	24	23,8	23,8	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

**Y.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	2,0	2,0	2,0
	2	3	3,0	3,0	5,9
	3	22	21,8	21,8	28,7
	4	50	49,5	49,5	76,4
	5	23	22,8	22,8	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

### Lampiran 3 : Outer Loading

	Motivasi Kerja	Kinerja Pegawai	Budaya Organisasi	Orientasi Kepemimpinan
X1.1			0,952	
X1.10			0,976	
X1.11			0,921	
X1.12			0,919	
X1.2			0,963	
X1.3			0,954	
X1.4			0,956	
X1.5			0,962	
X1.6			0,946	
X1.7			0,962	
X1.8			0,971	
X1.9			0,921	
X2.1				0,979
X2.2				0,983
X2.3				0,989
X2.4				0,887
Y.1		0,993		
Y.2		0,973		
Y.3		0,915		
Y.4		0,966		
Z.1	0,922			
Z.2	0,874			
Z.3	0,97			
Z.4	0,957			

**Lampiran 4 : AVE (*Avarage Variance Extracted*)**

	<b>Cronbach Alpha</b>	<b>Rho-A</b>	<b>Reliabilitas Komposit</b>	<b>Rata-rata Varians Diekstrak (AVE)</b>
<b>Motivasi Kerja</b>	0,949	0,951	0,963	0,868
<b>Kinerja Pegawai</b>	0,973	0,974	0,98	0,926
<b>Budaya Organisasi</b>	0,99	0,991	0,991	0,903
<b>Orientasi Kepemimpinan</b>	0,971	0,976	0,979	0,922

**Lampiran 5 : Cross Loading**

	<b>Motivasi Kerja</b>	<b>Kinerja Pegawai</b>	<b>Budaya Organisasi</b>	<b>Orientasi Kepemimpinan</b>
<b>X1.1</b>	0,879	0,913	0,952	0,856
<b>X1.10</b>	0,981	0,993	0,976	0,989
<b>X1.11</b>	0,964	0,966	0,921	0,983
<b>X1.12</b>	0,966	0,955	0,919	0,972
<b>X1.2</b>	0,876	0,908	0,963	0,85
<b>X1.3</b>	0,87	0,897	0,954	0,844
<b>X1.4</b>	0,859	0,898	0,956	0,836
<b>X1.5</b>	0,863	0,906	0,962	0,849
<b>X1.6</b>	0,863	0,904	0,946	0,844
<b>X1.7</b>	0,878	0,914	0,962	0,857
<b>X1.8</b>	0,972	0,982	0,971	0,977
<b>X1.9</b>	0,964	0,966	0,921	0,983
<b>X2.1</b>	0,967	0,973	0,932	0,953
<b>X2.2</b>	0,981	0,993	0,976	0,989
<b>X2.3</b>	0,891	0,915	0,962	0,858
<b>X2.4</b>	0,964	0,966	0,921	0,983
<b>Y.1</b>	0,922	0,878	0,816	0,877



<b>Y.2</b>	0,874	0,906	0,955	0,844
<b>Y.3</b>	0,97	0,947	0,897	0,966
<b>Y.4</b>	0,957	0,95	0,912	0,97
<b>Z.1</b>	0,973	0,959	0,91	0,979
<b>Z.2</b>	0,964	0,966	0,921	0,983
<b>Z.3</b>	0,981	0,993	0,976	0,989
<b>Z.4</b>	0,854	0,853	0,855	0,887

#### Lampiran 6 : *R-square*

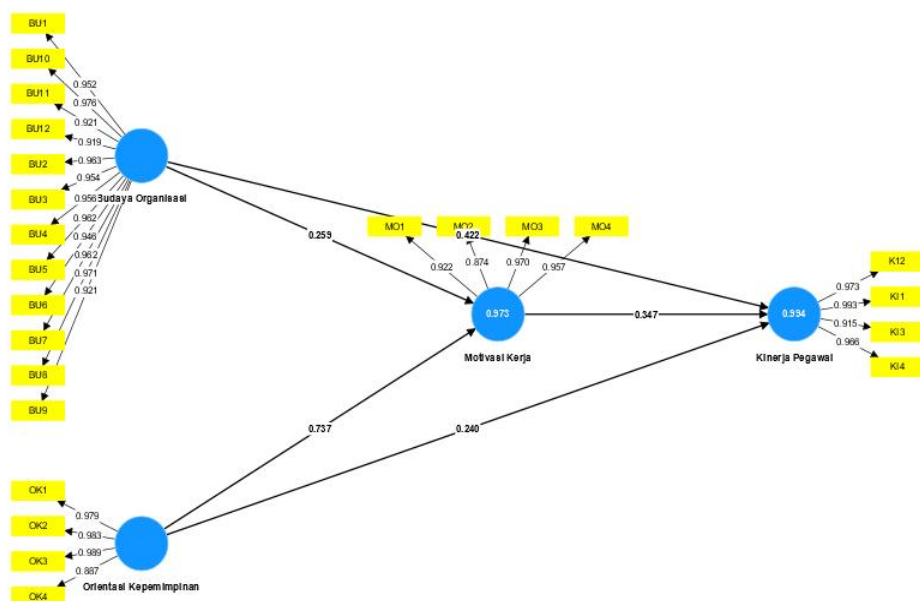
	<b>R-square</b>	<b>R-square adjusted</b>
<b>Kinerja Pegawai</b>	0.994	0.994
<b>Motivasi Kerja</b>	0.973	0.973

#### Lampiran 7 : Uji Hipotesis

	<b>Sampel Asli (O)</b>	<b>Rata-rata Sampel (M)</b>	<b>Standar Deviasi (STDEV)</b>	<b>T Statistik ( O/STDEV )</b>	<b>P Value</b>
<b>Budaya Organisasi &gt; Motivasi Kerja</b>	0.259	0.266	0.088	2.945	<b>0.003</b>
<b>Orientasi Kepemimpinan &gt; Motivasi Kerja</b>	0.737	0.729	0.087	8.489	<b>0.000</b>

<b>Budaya Organisasi &gt; Kinerja Pegawai</b>	0.422	0.418	0.064	6.635	<b>0.000</b>
<b>Orientasi Kepemimpinan &gt; Kinerja Pegawai</b>	0.240	0.227	0.106	2.254	<b>0.024</b>
<b>Motivasi Kerja &gt; Kinerja Pegawai</b>	0.347	0.364	0.140	2.475	<b>0.013</b>
<b>Budaya Organisasi &gt; Kinerja Pegawai &gt; Motivasi Kerja</b>	0.090	0.097	0.052	2.714	<b>0.012</b>
<b>Orientasi Kepemimpinan &gt; Kinerja Pegawai &gt; Motivasi Kerja</b>	0.256	0.265	0.105	2.437	<b>0.015</b>

### Lampiran 8 : Bootstrapping



## Lampiran 9 : Surat Permohonan Izin Penelitian



**KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN, RISET DAN TEKNOLOGI  
UNIVERSITAS ICHSAN GORONTALO  
LEMBAGA PENELITIAN (LEMLIT)**

Kampus Unisan Gorontalo Lt. 3 - Jln. Achmad Nadjamuddin No. 17 Kota Gorontalo  
, Telp: (0435) 8724466, 829975 E-mail: [lembagapenelitian@unisan.ac.id](mailto:lembagapenelitian@unisan.ac.id)

Nomor : 4894/PIP/LEMLIT-UNISAN/GTO/XII/2023

Lampiran : -

Hal : Permohonan Izin Penelitian

Kepada Yth,

Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA)  
Provinsi Gorontalo

di,-

Tempat

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Dr. Rahmisyari, ST.,SE.,MM

NIDN : 0929117202

Jabatan : Ketua Lembaga Penelitian

Meminta kesediannya untuk memberikan izin pengambilan data dalam rangka  
penyusunan **Proposal / Skripsi**, kepada :

Nama Mahasiswa : Siti Rahmatiya Djibu

NIM : E2120046

Fakultas : Fakultas Ekonomi

Program Studi : Manajemen

Lokasi Penelitian : BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH  
(BAPPEDA) PROVINSI GORONTALO

Judul Penelitian : PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN  
ORIENTASI KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA  
PEGAWAI MELALUI MOTIVASI KERJA PADA  
BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH  
(BAPPEDA) PROVINSI GORONTALO

Atas kebijakan dan kerja samanya diucapkan banyak terima kasih.

Gorontalo, 04 Desember 2023  
  
Dr. Rahmisyari, ST.,SE.,MM  
NIDN: 0929117202



KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN, RISET DAN TEKNOLOGI  
**UNIVERSITAS IHSAN GORONTALO**  
**FAKULTAS EKONOMI**  
 SK. MENDIKNAS NOMOR 84/D/O/2001 STATUS TERAKREDITASI BAN-PT.DIKTI  
 Jalan : Achmad Nadjamuddin No.17 Telp/Fax.(0435) 829975 Kota Gorontalo. www.fe.unisan.ac.id

No : 012/SKT-SPN/FE-UNISAN/II/2024

Lamp : 1 lembar

Hal : Permohonan Izin Penelitian

Kepada Yth,  
 Kepala KESBANGPOL Provinsi Gorontalo  
 di-

Tempat

Yang Bertanda tangan di bawah ini :

Nama : DR. Musafir, SE., M.Si  
 N I D N : 0928116901  
 Jabatan : Dekan

Meminta kesediaanya untuk memberikan izin pengambilan data dalam rangka penyusunan  
**Proposal / Skripsi** kepada mahasiswa sebagai berikut :

Nama : Siti Rahmatiya Djibu  
 NIM : E2120046  
 Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen  
 No HP : 0895 0697 2062  
 Judul Penelitian : Pengaruh Budaya Organisasi Dan Orientasi Kepemimpinan  
 Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Pada Badan  
 Pernecanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Provinsi  
 Gorontalo

Atas kebijakan dan kerja samanya diucapkan banyak Terima kasih.

Gorontalo, 26 Februari 2024  
  
**DR. Musafir, SE., M.Si**  
 NIDN: 09 281169 01

## Lampiran 10 : Surat Rekomendasi Penelitian



### GUBERNUR GORONTALO

#### REKOMENDASI PENELITIAN

Nomor : 070/Kesbangpol/527/II/2024

1. Dasar:
  - a. Undang-undang Nomor 38 tahun 2000 tentang pembentukan Provinsi Gorontalo.
  - b. Undang-undang Nomor 18 Tahun 2002 tentang Sistem Nasional Penelitian, Pengembangan, dan Penerapan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2002 Nomor 84, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4219).
  - c. Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah
  - d. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 7 Tahun 2014 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri dalam Negeri Nomor 64 Tahun 2011 Tentang Pedoman Penerbitan Rekomendasi Penelitian.
  - e. Perda Nomor 13 Tahun 2013 tentang Pembentukan Lembaga - Lembaga Teknis Daerah
  - f. Surat dari Universitas Ichsan Gorontalo Nomor : 012/SKT-SPN/FE-UNISAN/II/2024 tanggal 26 Februari 2024 Perihal Permohonan Rekomendasi Penelitian
2. Menimbang:
 

Bahwa dalam rangka tertib administrasi, pengendalian pelaksanaan penelitian dan pengembangan penelitian serta Stabilitas Daerah di lingkungan Pemerintah Provinsi Gorontalo maka perlu memberikan Rekomendasi Penelitian berdasarkan Izin Penelitian.

**PJ. GUBERNUR GORONTALO**, memberikan rekomendasi kepada:

  - a. nama : Siti Rahmatiya Djibu
  - b. nim : E2120046
  - c. program studi : (S1) Manajemen
  - d. alamat peneliti : Kec. Kota Timur, Kota Gorontalo
  - e. untuk : Melaksanakan penelitian dengan judul **"Pengaruh Budaya Organisasi dan Orientasi Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Gorontalo"**.
    - 1) Tujuan Penelitian : Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi (X1) terhadap motivasi kerja (Z) pada BAPPEDA Povinsi Gorontalo
    - 2) Lokasi Penelitian : BAPPEDA Provinsi Gorontalo
    - 3) Waktu Penelitian : Maret s.d. Mei 2024
3. Sebelum melakukan Penelitian agar melapor ke Pemerintah setempat dan tempat yang menjadi obyek penelitian serta menjaga keamanan dan ketertiban.
4. Tidak dibenarkan melakukan penelitian yang tidak sesuai/tidak ada kaitannya dengan judul penelitian dimaksud.

#### Catatan:

UU ITE No. 11 Tahun 2008 Pasal 5 ayat 1 :

"Informasi Elektronik dan/atau Dokumen Elektronik dan/atau hasil cetaknya merupakan alat bukti hukum yang sah."

Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan BSR-E.

Cetakan ini merupakan salinan dan dapat dibuktikan keasliannya melalui scan QRCode yang terdapat pada dokumen ini



## Lampiran 11 : Surat Selesai Meneliti



### PEMERINTAH PROVINSI GORONTALO BADAN PERENCANAAN, PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN DAERAH

Jl. By Pass Kel. Tamalate Kec. Kota Timur Kota Gorontalo Telp. (0435) 8852266

#### SURAT KETERANGAN

Nomor : 800/Bappeda/730/VI/2024

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Nalienly Grace F. Rawung, SP, M.Si  
NIP : 197502082000032006  
Pangkat/Gol : Pembina Tingkat I / IV b  
Jabatan : Sekretaris Badan Perencanaan, Penelitian dan  
Pengembangan Daerah Provinsi Gorontalo

Menyatakan dengan menerangkan bahwa :

Nama : Sitti Rahmatiya Djibu  
NIM : E2120046  
Jurusan : Manajemen

Telah benar-benar menyelesaikan Tugas Penelitian di Badan Perencanaan, Penelitian dan Pengembangan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Gorontalo dengan Judul "**Pengaruh Budaya Organisasi dan Orientasi Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja di Bappeda Provinsi Gorontalo**" selama 4 (empat) bulan sejak Bulan Maret – Juni 2024.

Demikian Surat Keterangan ini diberikan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Dikeluarkan di : Gorontalo  
Pada tanggal : 07 Juni 2024


**KEPALA BADAN  
SEKRETARIS,**  
  
**NALIENLY GRACE F. RAWUNG, SP, M.Si**  
Pembina Tingkat I  
NIP. 197502082000032006

Tembusan Yth. :

1. Plt. Kepala Bappeda Provinsi Gorontalo;



## Lampiran 12 : Hasil Turnitin

**turnitin**

Similarity Report ID: oid:25211:60991898

PAPER NAME	AUTHOR
TURNITIN SITI RAHMATIYA DJIBU 2024. docx	Siti Rahmatiya Djibu

WORD COUNT	CHARACTER COUNT
13593 Words	89069 Characters
PAGE COUNT	FILE SIZE
80 Pages	272.3KB
SUBMISSION DATE	REPORT DATE
Jun 8, 2024 1:04 PM GMT+8	Jun 8, 2024 1:06 PM GMT+8

● 19% Overall Similarity

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

- 17% Internet database
- Crossref database
- 2% Submitted Works database

- 4% Publications database
- Crossref Posted Content database

● Excluded from Similarity Report

- Bibliographic material
- Cited material

- Quoted material
- Small Matches (Less than 30 words)

Summary