



**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA  
PEGAWAI DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI  
VARIABEL *INTERVENING* PADA BIRO SDM  
DAN UMUM KOMISI PENGAWAS  
PERSAINGAN USAHA JAKARTA**

SKRIPSI

Dibuat Oleh:

Elsa Eka Wahyuni

021119080

elsaekaw@gmail.com

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS PAKUAN  
BOGOR**

**JUNI 2024**

## LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN SIDANG SKRIPSI

Kami selaku Ketua Komisi dan Anggota Komisi telah melakukan bimbingan skripsi mulai tanggal: 27 / 02 / 2024 dan berakhir pada: 05 / 06 / 2024

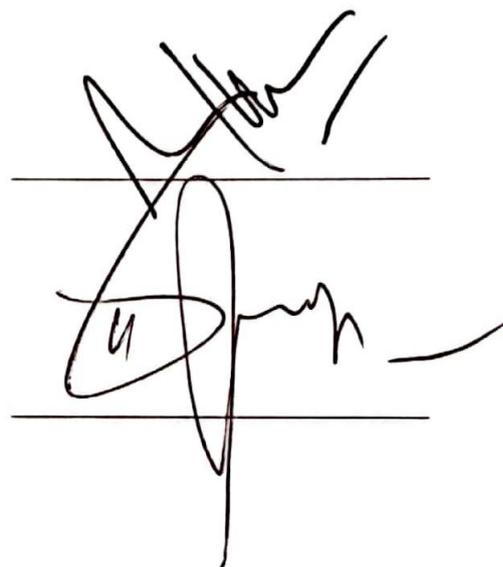
Dengan ini menyatakan bahwa,

Nama : Elsa Eka Wahyuni (L / P)  
NPM : 021119080  
Program Studi : Manajemen  
Mata Kuliah : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Ketua Komisi : Dr. Nancy Yusnita, S.E., M.M.  
Anggota Komisi : Towaf Totok Irawan, S.E., M.E., Ph.D.  
Judul Skripsi : Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel *Intervening* Pada Biro SDM dan Umum Komisi Pengawas Persaingan Usaha Jakarta

Disetujui,

Ketua Komisi Pembimbing  
(Dr. Nancy Yusnita, S.E., M.M.)

Anggota Komisi Pembimbing  
(Towaf Totok Irawan, S.E., M.E., Ph.D.)



Diketahui,

Ketua Program Studi  
(Prof. Dr. Yohanes Indrayono, Ak., M.M., CA)



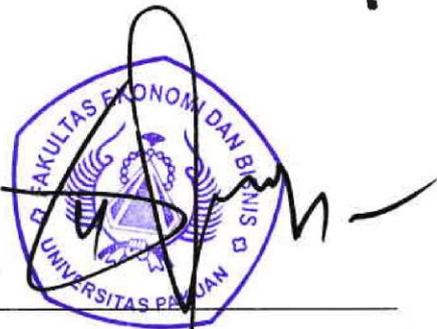
**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA  
PEGAWAI DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI  
VARIABEL *INTERVENING* PADA BIRO SDM  
DAN UMUM KOMISI PENGAWAS  
PERSAINGAN USAHA JAKARTA**

Skripsi

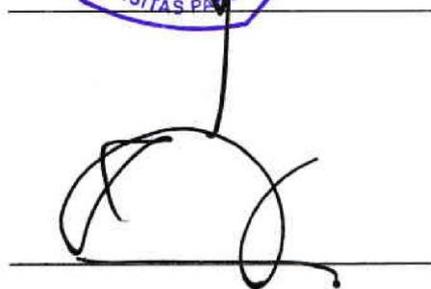
Diajukan sebagai salah satu syarat dalam mencapai gelar Sarjana Manajemen  
Program Studi Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan  
Bogor

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
(Towaf Totok Irawan, S.E., M.E., Ph.D.)



Ketua Program Studi  
(Prof. Dr. Yohanes Indrayono, Ak., M.M., CA)



**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA  
PEGAWAI DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI  
VARIABEL *INTERVENING* PADA BIRO SDM  
DAN UMUM KOMISI PENGAWAS  
PERSAINGAN USAHA JAKARTA**

Skripsi

Telah disidangkan dan dinyatakan lulus,

Pada Hari : Selasa, 16 Juli 2024

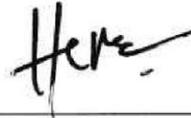
Elsa Eka Wahyuni

021119080

Disetujui,

Ketua Penguji Sidang

(Dr. Herman, S.E., M.M., CPHCM)



---

Ketua Komisi Pembimbing

(Dr. Nancy Yusnita, S.E., M.M.)



---

Anggota Komisi Pembimbing

(Towaf Totok Irawan, S.E., M.E., Ph.D.)



---

---

---

Saya yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Elsa Eka Wahyuni

NPM : 021119080

Judul Skripsi : Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel *Intervening* Pada Biro SDM dan Umum Komisi Pengawas Persaingan Usaha Jakarta

Dengan ini saya menyatakan bahwa Paten dan Hak Cipta dari produk skripsi di atas adalah benar karya saya dengan arahan dari komisi pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apapun kepada perguruan tinggi manapun.

Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir skripsi ini.

Dengan ini saya melimpahkan Paten, Hak Cipta dari karya tulis saya kepada Universitas Pakuan.

Bogor, Juni 2024



Elsa Eka Wahyuni

NPM. 021119080

**© Hak Cipta milik Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan, tahun 2024 dilindungi Undang-undang No. 28 Tahun 2014 Tentang Hak Cipta.**

*Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah, dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.*

*Dilarang mengumumkan dan atau memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis dalam bentuk apapun tanpa izin Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.*

## ABSTRAK

Elsa Eka Wahyuni. 021119080. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel *Intervening* Pada Biro SDM dan Umum Komisi Pengawas Persaingan Usaha Jakarta. Di bawah bimbingan : NANCY YUSNITA dan TOWAF TOTOK IRAWAN, 2024.

Setiap organisasi ataupun instansi dituntut untuk terus maju dan berkembang dengan melakukan berbagai strategi agar nantinya dapat mencapai tujuan seperti yang diharapkan. Dalam rangka mencapai tujuan - tujuan yang telah ditetapkan, untuk memastikan tujuan utama organisasi ataupun instansi dapat dicapai maka diperlukan kinerja pegawai yang optimal. Mengembangkan dan meningkatkan kinerja pegawai mampu membuat organisasi ataupun instansi lebih berkualitas. Penelitian ini dilakukan pada Biro SDM dan Umum Komisi Pengawas Persaingan Usaha Jakarta untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel *intervening* pada Biro SDM dan Umum Komisi Pengawas Persaingan Usaha Jakarta.

Jenis penelitian ini adalah penelitian verifikatif. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada pegawai. Dengan jenis teknik sampling jenuh, yaitu teknik penentuan sampel apabila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Jumlah sampel pada penelitian ini yaitu sebanyak 74 orang Pegawai. Kemudian diuji dengan pengujian *Structural Equation Model* (SEM) dengan Program SmartPLS 3.0

Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa Budaya Organisasi tidak berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai. Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai. Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Motivasi Kerja. Motivasi Kerja merupakan variabel *intervening* atau memediasi pengaruh antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai.

Kata kunci: budaya organisasi, motivasi kerja, kinerja pegawai

## PRAKATA

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan rahmat-Nyalah sehingga penulis dapat menyelesaikan Skripsi ini yang merupakan salah satu syarat dalam mencapai gelar Sarjana Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Studi Manajemen Universitas Pakuan. Adapun judul yang diambil penulis dalam penelitian ini adalah “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel *Intervening* Pada Biro SDM dan Umum Komisi Pengawas Persaingan Usaha Jakarta”.

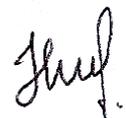
Dalam penulisan Skripsi ini penulis berusaha semaksimal mungkin untuk dapat mencapai hasil yang baik sehingga mudah dipahami dan dapat dimengerti oleh pembaca dengan apa yang disajikan dalam Skripsi ini. Pada kesempatan ini penulis sampaikan ucapan terima kasih yang tak terhingga pada pihak – pihak yang terkait. Oleh karena itu penulis mengucapkan terima kasih dan bersyukur yang sebesar – besarnya kepada :

1. Kedua orang tua saya yang tercinta dan tersayang, Ibu Ai Setiawati, Bapak Wahyudin dan adik Suci Dwi Wahyuni yang senantiasa selalu memberikan doa, kasih sayang dan dukungannya baik secara moral maupun materil sehingga penulis bisa menyelesaikan Skripsi ini.
2. Rektor Universitas Pakuan Bapak Prof. Dr. Ir. H. Didik Notosudjono., M.Sc. Yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk dapat menimba ilmu di Univesitas Pakuan.
3. Bapak Towaf Totok Irawan, S.E., M.E., Ph.D. Sebagai Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.
4. Ibu Dr. Retno Martanti Endah Lestari, S.E., M.Si., CMA., CAPM. Sebagai Wakil Dekan Bidang Akademik & Kemahasiswaan.
5. Bapak Dr. Asep Alipudin, S.E., M.Ak. Sebagai Wakil Dekan Bidang Administrasi Keuangan dan Sumber Daya Manusia.
6. Bapak Prof. Dr. Yohanes Indrayono, Ak., M.M., CA sebagai Ketua Prodi Manajemen Fakutlas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.
7. Ibu Tutus Rully, S.E., M.M. Sebagai Assisten Ketua Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.
8. Ibu Dr. Nancy Yusnita, S.E., M.M. Sebagai Ketua Komisi Pembimbing penelitian yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan penulis dalam penyusunan Skripsi ini.

9. Bapak Towaf Totok Irawan, S.E., M.E., Ph.D. Sebagai Anggota Komisi Pembimbing penelitian yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan penulis dalam penyusunan Skripsi ini.
10. Seluruh Dosen Pengajar, Staf Tata Usaha serta Pegawai Perpustakaan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.
11. Bapak Muhammad Suprio Pratomo, S.E., Bapak Arif Bagus Widodo, S.E., M.M., dan Bapak Wisnu Nugroho, S.H. Selaku pembimbing di tempat penelitian yang saya lakukan.
12. Sahabat saya Selvia Maelani, Euis Isnawati, Alya Hasanah Kurniawati, Nina Nurjanah, Elda Rachmawati, Nona Aurora Putri, Bryllee Samuel, Nisa Febrina, Anggota Penikmat Senja dan Anisa Wasilah Wardah yang senantiasa memberikan dukungan, saran, dan mendengarkan segala keluh kesah penulis dalam menyelesaikan Skripsi ini.
13. Teman-teman Fakultas Ekonomi dan Bisnis angkatan 2019, khususnya kelas C manajemen yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang selalu bersama mengikuti perkuliahan.
14. Terakhir untuk diri saya sendiri Elsa Eka Wahyuni. Terima kasih sudah sekuat ini, maaf jika sering memaksakan untuk terus berusaha dan bertahan. Terima kasih untuk kerja kerasnya meski tidak mudah, serta senantiasa menikmati setiap prosesnya. Aku bangga untuk setiap langkah kecilku.

Penulis menyadari bahwa penulisan Skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, bila terdapat kekurangan dan kesalah pahaman, dengan segala kerendahan hati penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang bisa membangun demi kesempurnaan Skripsi ini. Serta penulis berharap hasil penelitian ini akan mengembangkan ilmu pengetahuan.

Bogor, Juni 2024



Elsa Eka Wahyuni

NPM. 021119080

## DAFTAR ISI

<b>SAMPUL</b> .....	<b>i</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN SIDANG SKRIPSI</b> .....	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI</b> .....	<b>iii</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN DAN PERNYATAAN TELAH DISIDANGKAN</b> ...	<b>iv</b>
<b>LEMBAR PERNYATAAN PELIMPAHAN HAK CIPTA</b> .....	<b>v</b>
<b>LEMBAR HAK CIPTA</b> .....	<b>vi</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>vii</b>
<b>PRAKATA</b> .....	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xv</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xvi</b>
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2. Identifikasi dan Perumusan Masalah .....	7
1.2.1. Identifikasi Masalah .....	7
1.2.2. Perumusan Masalah.....	7
1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian .....	8
1.3.1. Maksud Penelitian .....	8
1.3.2. Tujuan Penelitian.....	8
1.4. Kegunaan Penelitian.....	8
1.4.1. Kegunaan Praktis.....	8
1.4.2. Kegunaan Akademis.....	8
<b>BAB II. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>9</b>
2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia.....	9
2.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia .....	9
2.1.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia .....	10
2.1.3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia.....	11
2.1.4. Peran Manajemen Sumber Daya Manusia .....	12
2.2. Budaya Organisasi .....	12
2.2.1. Pengertian Budaya Organisasi.....	12

2.2.2. Sifat-Sifat Budaya Organisasi .....	13
2.2.3. Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Budaya Organisasi .....	14
2.2.4. Komponen Budaya Organisasi .....	14
2.2.5. Fungsi Budaya Organisasi .....	14
2.2.6. Indikator Budaya Organisasi .....	15
2.3. Motivasi Kerja.....	16
2.3.1. Pengertian Motivasi Kerja.....	16
2.3.2. Jenis Motivasi Kerja.....	17
2.3.3. Fungsi Motivasi Kerja.....	18
2.3.4. Tujuan Motivasi Kerja.....	18
2.3.5. Faktor-Faktor Motivasi Kerja.....	18
2.3.6. Prinsip-Prinsip Motivasi.....	20
2.3.7. Indikator Motivasi Kerja .....	21
2.4. Kinerja Pegawai .....	22
2.4.1. Pengertian Kinerja Pegawai.....	22
2.4.2. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja Pegawai .....	23
2.4.3. Tujuan Penilaian Kinerja.....	24
2.4.4. Indikator Kinerja Pegawai .....	25
2.5. Penelitian Sebelumnya dan Kerangka Pemikiran .....	26
2.5.1. Penelitian Sebelumnya .....	26
2.5.2. Kerangka Pemikiran.....	33
2.6. Hipotesis Penelitian.....	35
<b>BAB III. METODE PENELITIAN .....</b>	<b>36</b>
3.1. Jenis Penelitian.....	36
3.2. Objek, Unit Analisis, dan Lokasi Penelitian .....	36
3.3. Jenis Data dan Sumber Data Penelitian .....	36
3.3.1. Jenis Data Penelitian .....	36
3.3.2. Sumber Data Penelitian .....	37
3.4. Operasionalisasi Variabel.....	37
3.5. Metode Penarikan Sampel.....	42
3.6. Metode Pengumpulan Data .....	42
3.7. Metode Pengolahan / Analisis Data.....	44
3.7.1. Analisis Deskriptif.....	44
3.7.2. Analisis <i>Parsial Least Square – Structural Equation Modeling</i> (PLS-SEM) .....	44
3.7.3. Pengujian Outer Model (Model Pengukuran).....	45

3.7.4. Pengujian Inner Model (Model Struktural).....	49
3.7.5. Uji Hipotesis ( <i>Bootstraping</i> ) .....	51
<b>BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>52</b>
4.1. Gambaran Umum Perusahaan .....	52
4.1.1. Sejarah dan Perkembangan Perusahaan.....	52
4.1.2. Visi dan Misi Komisi Pengawas Persaingan Usaha.....	53
4.1.3. Struktur Organisasi dan Uraian Tugas.....	54
4.1.4. Profil Responden.....	59
4.2. Analisis Deskriptif .....	62
4.2.1. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian .....	62
4.3. Analisis Parsial Least Square .....	66
4.3.1. Pengujian Outer Model (Model Pengukuran).....	66
4.3.2. Pengujian Inner Model (Model Struktural).....	74
4.3.3. Uji Hipotesis.....	76
4.4. Pembahasan dan Interpretasi Hasil Penelitian .....	78
4.4.1. Budaya Organisasi Pegawai Biro SDM dan Umum Komisi Pengawas Persaingan Usaha Jakarta .....	78
4.4.2. Motivasi Kerja Pegawai Biro SDM dan Umum Komisi Pengawas Persaingan Usaha Jakarta .....	79
4.4.3. Kinerja Pegawai Biro SDM dan Umum Komisi Pengawas Persaingan Usaha Jakarta .....	80
4.4.4. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Biro SDM dan Umum Komisi Pengawas Persaingan Usaha Jakarta.....	81
4.4.5. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Biro SDM dan Umum Komisi Pengawas Persaingan Usaha Jakarta.....	81
4.4.6. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja Pegawai Biro SDM dan Umum Komisi Pengawas Persaingan Usaha Jakarta.....	82
4.4.7. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai yang dimediasi Motivasi Kerja Pegawai Biro SDM dan Umum Komisi Pengawas Persaingan Usaha Jakarta.....	82
<b>BAB V. SIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>83</b>
5.1 Kesimpulan .....	83
5.2 Saran .....	85
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>86</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>89</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Jumlah Pegawai Biro SDM dan Umum Komisi Pengawas Persaingan Usaha Jakarta.....	3
Tabel 1.2 Komponen Penilaian Kinerja Pegawai Biro SDM dan Umum Komisi Persaingan Usaha Jakarta .....	3
Tabel 1.3 Data Rekapitulasi Penilaian Kinerja Pegawai Komisi Pengawas Persaingan Usaha Periode 2020 – 2022 Biro SDM dan Umum .....	4
Tabel 1.4 Standar Penilaian.....	5
Tabel 1.5 Hasil Kuesioner Pra-Survei Mengenai Kinerja Pegawai Biro SDM dan Umum Di Kantor Komisi Pengawas Persaingan Usaha Jakarta .....	5
Tabel 2.1 Penelitian Sebelumnya .....	27
Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel .....	37
Tabel 3.2 Instrumen Skala Likert Sikap untuk Budaya Organisasi (X) dan Motivasi Kerja (Y).....	43
Tabel 3.3 Instrumen Skala Rating untuk Kinerja Pegawai (Z) .....	43
Tabel 3.4 Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi (X).....	47
Tabel 3.5 Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja (Y) .....	47
Tabel 3.6 Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai (Z) .....	48
Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden .....	60
Tabel 4.2 Pendidikan Terakhir Responden .....	60
Tabel 4.3 Lama Bekerja Responden .....	61
Tabel 4.4 Budaya Organisasi .....	62
Tabel 4.5 Motivasi Kerja.....	63
Tabel 4.6 Kinerja Pegawai .....	65
Tabel 4.7 Nilai Loading Factor Literasi Pertama.....	66
Tabel 4.8 Nilai Loading Factor Literasi Kedua .....	69
Tabel 4.9 Hasil Cross Loadings .....	71
Tabel 4.10 Nilai AVE dan Nilai Akar Kuadrat.....	72
Tabel 4.11 Nilai korelasi antar konstruk dengan nilai akar kuadrat.....	73

Tabel 4.12 Nilai Composite Reliability .....	73
Tabel 4.13 Nilai Cronbach's Alpha .....	73
Tabel 4.14 Nilai Collinearity Statistics (VIF) .....	74
Tabel 4.15 Hasil Nilai R-Square .....	75
Tabel 4.16 F-Square .....	76
Tabel 4.17 Hasil Pengujian Pengaruh langsung (Path Coefficients) .....	76
Tabel 4.18 Nilai Specific Indirect Effect .....	77
Tabel 4.19 Hasil pengujian Hipotesis .....	78

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Konstelasi Penelitian .....	35
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Komisi Pengawas Persaingan Usaha Jakarta.....	54
Gambar 4.2 Struktur Organisasi Biro SDM dan Umum Komisi Pengawas Persaingan Usaha Jakarta.....	55
Gambar 4.3 Persentase Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	60
Gambar 4.4 Persentase Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	61
Gambar 4.5 Persentase Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	62
Gambar 4.6 Outer Model Literasi Pertama .....	68
Gambar 4.7 Outer Model Literasi Kedua.....	70
Gambar 4.8 Inner Model .....	74

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran Daftar Riwayat Hidup.....	90
Lampiran Surat Keterangan Riset/Penelitian .....	91
Lampiran Kuesioner Penelitian.....	93
Lampiran Jawaban Responden.....	100
Lampiran Hasil Olah Data Smartpls .....	107
Lampiran Hasil Uji Validitas Budaya Organisasi (X) .....	113
Lampiran Hasil Uji Validitas Motivasi Kerja (Y).....	114
Lampiran Hasil Uji Validitas Kinerja Pegawai (Z).....	115

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Penelitian

Sumber daya manusia menjadi salah satu yang berperan penting bagi tercapainya tujuan organisasi ataupun instansi karena agar mendapatkan hasil sesuai dengan target yang sudah ditetapkan untuk dapat mencapai kemakmuran dan perkembangan dari organisasi ataupun instansi, oleh karena itu sumber daya manusia menjadi salah satu aset utama dari sebuah organisasi ataupun instansi.

Di masa yang semakin kompetitif mengharuskan setiap organisasi ataupun instansi untuk dapat memperkuat kondisinya. Diperlukan kesungguhan dalam menciptakan pelayanan yang memuaskan hingga nantinya dapat bersaing secara efektif baik itu dalam konteks lokal, regional, maupun konteks global. Setiap organisasi ataupun instansi dituntut untuk terus maju dan berkembang dengan melakukan berbagai strategi agar nantinya dapat mencapai tujuan seperti yang diharapkan. Di dalam mencapai tujuan - tujuan yang telah ditetapkan, untuk memastikan tujuan utama organisasi ataupun instansi dapat dicapai maka diperlukan kinerja pegawai yang optimal.

Kinerja adalah prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang dengan istilah kata *job performance* atau *actual performance*. Kinerja juga dapat dikatakan sebagai seorang pegawai yang melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Ketika pegawai yang kinerjanya mampu memenuhi target atau sasaran yang ditetapkan oleh organisasi dan sesuai dengan standar pekerjaan, dapat dikatakan kinerja pegawai tersebut memiliki kualitas yang baik, tapi jika hasil kerja yang dicapai kurang dari standar pekerjaan, maka kinerja dari pegawai tersebut dapat dianggap rendah atau kurang baik.

Menurut Bangun (2018) kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja yang diraih seseorang berdasarkan dari target yang ditetapkan selama periode tertentu atas norma dan prosedur yang berlaku dalam organisasi tersebut.

Mengembangkan dan meningkatkan kinerja pegawai mampu membuat organisasi ataupun instansi lebih berkualitas. Organisasi ataupun instansi akan memiliki citra yang positif jika budaya yang ada didalamnya berjalan dengan baik, demikian pula sebaliknya jika budaya organisasi tidak dapat dijalankan dengan baik maka tidak menutup kemungkinan dapat memberikan citra negatif bagi organisasi ataupun instansi.

Wahyudi (2021) menegaskan bahwa budaya organisasi adalah abstraksi dari kepentingan organisasi yang diturunkan ke dalam bentuk nilai-nilai yang melekat pada sebuah sikap dan perilaku, sehingga menjadi sebuah standar dalam bekerja.

Pada dasarnya sebuah organisasi ataupun instansi bukan saja mengharapkan para pegawainya yang mampu, cakap dan terampil. Tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Oleh karena itu, motivasi kerja sangat penting dan dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang tinggi, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Pegawai dapat mencapai kinerja yang tinggi karena adanya dorongan dari motivasi kerja. Motivasi merupakan satu penggerak dari dalam diri seseorang untuk melakukan pencapaian sebuah tujuan. Motivasi juga dapat dikatakan sebagai sebuah proses untuk tercapainya suatu tujuan yang direncanakan atau keinginan dalam meraih kesuksesan.

Sutrisno (2016) menyatakan, motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan sebagai faktor pendorong perilaku seseorang.

Motivasi kerja ini melihat dari usaha para pegawai ketika menjalankan pekerjaannya. Pegawai memperlihatkan usaha yang tinggi dapat dikatakan pegawai tersebut memiliki motivasi dalam bekerja, sedangkan pegawai yang tidak memperlihatkan usaha yang tinggi dikatakan memiliki motivasi kerja yang rendah.

Komisi Pengawas Persaingan Usaha (KPPU) telah ada sejak tahun 2000. Komisi Pengawas Persaingan Usaha (KPPU) merupakan lembaga independen yang bertugas mengawasi pelaksanaan UU No. 5 Tahun 1999 tentang Larangan Praktik Monopoli dan Persaingan Usaha Tidak Sehat dan UU No. 20 Tahun 2008 tentang pengawasan kemitraan usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM). Komisi Pengawas Persaingan Usaha (KPPU) semakin berkomitmen untuk mengedepankan proses penegakan hukum persaingan usaha yang lebih tegas dan transparan, serta kesejahteraan rakyat menjadi tujuan utama dalam kepemimpinannya.

KPPU sendiri memiliki berbagai tugas dan fungsinya seperti, penegakan hukum persaingan usaha, pemberian saran dan pertimbangan atas kebijakan pemerintah, pengendalian merger dan akuisisi, pengawasan pelaksanaan kemitraan UMKM. Serta di dalam Biro SDM dan Umum juga memiliki sasaran kegiatan atau hasil kerja yang harus terpenuhi, yaitu terpenuhinya indeks kepuasan layanan bagian SDM, jumlah kebijakan (Perkom) perencanaan SDM, serta indeks pemahaman pegawai mengenai peraturan SDM. Dengan berbagai tugas yang dilimpahkan mengharuskan setiap pegawai KPPU bisa menjalankannya dengan baik. Oleh karena itu sangat dibutuhkan pegawai yang mampu memberikan kinerja terbaiknya, seperti mampu menyelesaikan tugas-tugasnya secara profesional, dalam artian selalu bekerja keras, disiplin & tepat waktu, senantiasa memiliki loyalitas yang tinggi dan mencoba untuk berinovasi baru agar dapat terus berkembang. Maka dari itu salah satu faktor pendukung yang harus ditingkatkan yaitu kinerja pegawainya.

Salah satu bagian terpenting organisasi adalah ketika mempunyai pegawai yang kompeten. Berikut ini adalah tabel jumlah seluruh pegawai Biro SDM dan Umum pada Komisi Pengawas Persaingan Usaha Jakarta.

Tabel 1.1 Jumlah Pegawai Biro SDM dan Umum Komisi Pengawas Persaingan Usaha Jakarta

<b>Tahun</b>	<b>Unit</b>	<b>Pimpinan</b>	<b>Staff</b>
2022	Kepala Biro SDM	1	
SDM	Kepala Bag SDM	1	
	Subbag Administrasi Kepegawaian	1	1
	Subbag PPSDM	1	1
	Subbag Kesejahteraan Pegawai	1	1
Umum	Kepala Bag Umum	1	
	Subbag Pengadaan Barang dan Jasa	1	1
	Subbag Sarana dan Prasarana	1	8
	Subbag Rumah Tangga	1	17
Tata Usaha	Kepala Bag TU	1	4
	Subbag TUP	1	11
	Subbag TU Sekjend	1	13
	Subbag TU DKA	1	5
	Subbag TU DPH	1	12
Jumlah		14	74

Sumber : Data Bagian Kasubag SDMU Administrasi Kepegawaian (2023)

Tabel 1.2 Komponen Penilaian Kinerja Pegawai Biro SDM dan Umum Komisi Persaingan Usaha Jakarta.

<b>No.</b>	<b>Komponen Penilaian</b>	<b>Bobot</b>
1.	Atasan Langsung	40%
2.	Atasan Tidak Langsung	30%
3.	Kedisiplinan	30%
Total		100%

Sumber: Data Bagian Kasubag SDMU Administrasi Kepegawaian (2023)

Dalam tabel 1.2 tersebut memperlihatkan bahwa komponen penilaian kinerja pegawai terdiri atas penilaian atasan langsung dengan bobot 40%, pada penilaian atasan tidak langsung memiliki bobot 30%, dan untuk komponen penilaian kedisiplinan memiliki bobot 30%.

Kinerja dapat dilihat dari hasil kerja yang sudah diraih oleh pegawai. Berikut ini kondisi kinerja pegawai Biro SDM dan Umum KPPU yang dapat dilihat dari hasil penilaian kinerja pada tahun 2020 sampai 2022 dapat dilihat pada Tabel 1.3 berikut ini:

Tabel 1.3 Data Rekapitulasi Penilaian Kinerja Pegawai Komisi Pengawas Persaingan Usaha Periode 2020 – 2022 Biro SDM dan Umum

Tahun	Jumlah Pegawai	Sangat Baik	%	Baik	%	Cukup	%
2020	68	25	37%	35	51%	8	12%
2021	72	37	51%	29	40%	6	8%
2022	88	44	50%	32	36%	12	14%

*Sumber: Data Bagian Kasubag SDMU Administrasi Kepegawaian (2023)*

Berdasarkan data tabel di atas, dapat diketahui bahwa dalam setiap tahunnya jumlah pegawai Biro SDM dan Umum di KPPU mengalami kenaikan jumlah pegawai tetapi hal itu juga berpengaruh terhadap hasil penilaian kinerja pegawai dalam kategori cukup pada setiap tahunnya. Kinerja yang belum optimal karena masih didapati pegawai dengan hasil penilaian kinerja pada kategori cukup, di mana pada tahun 2020 ada 8 pegawai atau 12% yang termasuk dalam kategori cukup dan sempat mengalami penurunan jumlah pada tahun 2021 menjadi 6 pegawai atau sebesar 8%, tetapi pada tahun 2022 seiring dengan bertambahnya jumlah pegawai, dari hasil penilaian kinerja bertambah kembali jumlah pegawai yang termasuk dalam kategori cukup yaitu sebanyak 12 orang atau 14%. Dari hasil tersebut masih terlihat adanya beberapa perubahan kinerja pegawai, dalam artian pegawai masih harus mempertahankan dan meningkatkan kinerja untuk dapat lebih optimal dan membuat instansi menjadi lebih baik.

Berdasarkan dari penelitian yang dilakukan, penulis mendapatkan data Standar Penilaian Kinerja untuk melihat bagaimana kondisi kinerja pada Biro SDM dan Umum Komisi Pengawas Persaingan Usaha Jakarta. Pencapaian kinerja tersebut dapat dilihat melalui uraian tabel berikut ini :

Tabel 1.4 Standar Penilaian

<b>Bobot Nilai</b>	<b>Kategori Nilai</b>
90 - 100	Sangat Baik
80 - 89	Baik
70 - 79	Cukup
60 - 69	Kurang
Di bawah 59	Sangat Kurang

Sumber : Data Sekunder (2023)

Berikut hasil penyebaran Pra-Survey Kuesioner Kinerja Pegawai Pada Biro SDM dan Umum di KPPU Jakarta.

Tabel 1.5 Hasil Kuesioner Pra-Survei Mengenai Kinerja Pegawai Biro SDM dan Umum Di Kantor Komisi Pengawas Persaingan Usaha Jakarta

No	Pernyataan	Jawaban					Jumlah
		SL	SR	KK	P	TP	
<b>Kualitas</b>							
1	Pegawai mengerjakan tugasnya sesuai standar kualitas kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi.	9	6	4	1	0	20
2	Pegawai mengerjakan tugas pekerjaan sesuai kemampuan yang dimiliki.	8	5	6	1	0	20
	Total	17	11	10	2	0	40
	Persentase	42,5%	27,5%	25%	5%	0%	100%
<b>Kuantitas</b>							
3	Pegawai menyelesaikan jumlah pekerjaan sesuai target.	7	7	5	1	0	20
4	Pegawai dapat menyelesaikan tugas tambahan.	4	7	8	1	0	20
	Total	11	14	13	2	0	40
	Persentase	27,5%	35%	32,5%	5%	0%	100%

No	Pernyataan	Jawaban					Jumlah
		SL	SR	KK	P	TP	
<b>Ketepatan Waktu</b>							
5	Pegawai mengerjakan pekerjaan dengan cekatan.	6	6	7	1	0	20
6	Pegawai menyelesaikan pekerjaan yang diberikan dengan tepat waktu	6	4	8	2	0	20
	Total	12	10	15	3	0	40
	Persentase	30%	25%	37,5%	7,5%	0%	100%
<b>Efektivitas</b>							
7	Pegawai mengerjakan prioritas kerja secara efektif	4	7	8	1	0	20
8	Pegawai menyelesaikan tugas yang diberikan secara konsisten	4	5	6	5	0	20
	Total	8	12	14	6	0	40
	Persentase	20%	30%	35%	15%	0%	100%

Sumber: Data Primer (2023)

Dari hasil jawaban pra-survey terlihat bahwa 30% pegawai masih rendah dalam kualitas pekerjaan hal ini terlihat dari hasil jawaban dalam kategori “kadang-kadang” sebesar 25% ditambah dengan jawaban kategori “pernah” sebesar 5%, 37,5% pegawai masih rendah dalam kuantitas pekerjaan hal ini terlihat dari jawaban “kadang-kadang” sebesar 32,5% ditambah dengan jawaban “pernah” sebesar 5%, 45% pegawai masih rendah dalam ketepatan waktu terlihat dari jawaban “kadang-kadang” sebesar 37,5% ditambah dengan jawaban “pernah” sebesar 7,5%, 50% pegawai masih rendah dalam efektivitas pekerjaan terlihat pada jawaban “kadang-kadang” sebesar 35% ditambah dengan jawaban “pernah” sebesar 15%. Dengan demikian kinerja pegawai Biro SDM dan Umum di KPPU Jakarta masih belum optimal sepenuhnya.

Berdasarkan percakapan langsung peneliti kepada Kepala Subbagian Administrasi Kepegawaian saat itu, menyebutkan bahwa di KPPU ini sudah memiliki budaya organisasi, tapi dalam hal ini memang belum begitu melekat budaya organisasi di KPPU, hal tersebut ada tetapi belum diimplementasikan secara menyeluruh. Selain budaya organisasi, setiap organisasi harus bisa menciptakan kondisi yang dapat memengaruhi pegawai memiliki motivasi dalam bekerja, karena kurang kuatnya budaya organisasi yang diterapkan dapat menjadi salah satu indikasi kurang optimalnya motivasi kerja pegawai.

Oleh sebab itu penulis tertarik untuk meninjau lebih lanjut mengenai cara meningkatkan kinerja pegawai dari sisi budaya organisasi, serta motivasi kerja. Sehingga penulis mengangkat judul yaitu **“Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel *Intervening* Pada Biro SDM dan Umum Komisi Pengawas Persaingan Usaha Jakarta”**.

## **1.2. Identifikasi dan Perumusan Masalah**

### **1.2.1. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan sebelumnya, maka peneliti dapat mengidentifikasi dan merumuskan masalah yang dilakukan dalam penelitian ini. Berdasarkan paparan di atas permasalahan yang teridentifikasi adalah sebagai berikut :

1. Kinerja yang masih belum sepenuhnya optimal terlihat pada tabel 1.3 yang menunjukkan bahwa masih adanya pegawai yang termasuk ke dalam kategori cukup meskipun cukup itu dapat termasuk memenuhi standar tetapi hal itu menunjukkan bahwa masih belum maksimal dalam kinerjanya karena capaian tertinggi dari kinerja itu termasuk dalam kategori sangat baik.
2. Dari hasil kuesioner pra-*survey* kinerja pegawai pada tabel 1.5 dapat terlihat adanya pegawai yang masih rendah dalam kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, ketepatan waktu, serta efektivitas pekerjaan.
3. Budaya organisasi di KPPU ini diduga belum sepenuhnya melekat dan belum diimplementasikan secara menyeluruh, dalam hal ini jika kurang kuatnya budaya organisasi yang diterapkan dapat menjadi salah satu indikasi kurang optimalnya motivasi kerja pegawai.

### **1.2.2. Perumusan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, maka penulis merumuskan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana kondisi budaya organisasi pegawai Biro SDM dan Umum KPPU Jakarta?
2. Bagaimana kondisi motivasi kerja pegawai Biro SDM dan Umum KPPU Jakarta?
3. Bagaimana kondisi kinerja pegawai Biro SDM dan Umum KPPU Jakarta?
4. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Biro SDM dan Umum KPPU Jakarta ?
5. Apakah motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Biro SDM dan Umum KPPU Jakarta ?
6. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja pegawai Biro SDM dan Umum KPPU Jakarta?
7. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja pegawai Biro SDM dan Umum KPPU Jakarta?

### **1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian**

#### **1.3.1. Maksud Penelitian**

Maksud dari penelitian ini yaitu untuk menganalisis keterkaitan/pengaruh di antara variabel-variabel penelitian, serta menyimpulkan hasil penelitian dan memberikan saran bagi pihak instansi yang dapat menghilangkan penyebab timbulnya permasalahan.

#### **1.3.2. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan permasalahan yang dikemukakan di atas, adapun tujuan dari penelitian ini, diantaranya :

1. Untuk mengetahui kondisi budaya organisasi pegawai Biro SDM dan Umum KPPU Jakarta.
2. Untuk mengetahui kondisi motivasi kerja pegawai Biro SDM dan Umum KPPU Jakarta.
3. Untuk mengetahui kondisi kinerja pegawai Biro SDM dan Umum KPPU Jakarta.
4. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Biro SDM dan Umum KPPU Jakarta.
5. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Biro SDM dan Umum KPPU Jakarta.
6. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja pegawai Biro SDM dan Umum KPPU Jakarta.
7. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja pegawai Biro SDM dan Umum KPPU Jakarta.

### **1.4. Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini mempunyai kegunaan praktis maupun kegunaan akademis, diantaranya sebagai berikut :

#### **1.4.1. Kegunaan Praktis**

Kegunaan Praktis, dapat memberikan partisipasi serta masukan untuk semakin meningkatkan kinerja pegawai kedepannya bagi pihak instansi KPPU Jakarta khususnya pada Biro SDM dan Umum dan menjadi bahan pengembangan.

#### **1.4.2. Kegunaan Akademis**

Kegunaan Akademis, penelitian ini juga dapat dimanfaatkan sebagai sarana untuk mengaplikasikan ilmu kepada banyak orang. Hasil dari penelitian ini diharapkan bisa menjadi bahan pertimbangan bagi penelitian selanjutnya untuk menambah referensi yang akan digunakan serta diharapkan penelitian akan berguna untuk pengembangan *literature*.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia**

##### **2.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu bidang manajemen yang mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi ataupun instansi. Unsur dari manajemen sumber daya manusia yaitu manusia yang merupakan tenaga kerja pada organisasi. Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi ataupun instansi. Tanpa peran aktif dari pegawai, tujuan tidak mungkin terwujud meskipun alat yang dimiliki organisasi sudah canggih.

Berikut ini adalah pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut para ahli :

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) terdiri dari dua kata yakni manajemen dan sumber daya manusia. Kata manajemen dapat diartikan sebagai suatu ilmu dan seni mulai dari proses rencana, organisasi, koordinasi, evaluasi, pengendalian dan peningkatan untuk dapat tercapainya tujuan yang diharapkan (Ismail *et al.*, 2022).

Sumber daya manusia dikatakan sebagai sekelompok orang yang berada dalam satu lingkup perusahaan, organisasi, instansi, maupun lembaga yang menjadi bagian dalam proses mencapai tujuan tersebut dan mewujudkan eksistensi (Andriani *et al.*, 2022).

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu seni atau suatu proses bagaimana perusahaan melaksanakan fungsi-fungsi manajemen (manajerial dan operasional) dengan pemanfaatan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi secara efektif dan efisien serta mampu bersaing di-era manajemen saat ini dan yang akan datang (Fikri *et al.*, 2022).

Manajemen sumber daya manusia adalah pengelolaan sumber daya manusia sebagai sumber daya atau asset yang utama, melalui penerapan fungsi manajemen maupun fungsi operasional sehingga tujuan organisasi yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan baik (Sinambela, 2019).

Manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni yang mengatur hubungan serta peranan tenaga kerja secara efektif dan efisien sehingga dapat mencapai tujuan organisasi, pegawai dan masyarakat (Afandi, 2018).

### 2.1.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2016) dalam Fikri *et al.*, (2022) menjelaskan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari :

#### 1. Fungsi Manajerial

##### a. Perencanaan.

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan organisasi dalam membantu terwujudnya suatu tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian.

##### b. Pengorganisasian.

Pengorganisasian adalah kegiatan dalam mengorganisasi semua pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi serta koordinasi pada bagan organisasi (*organization chart*).

##### c. Pengarahan.

Pengarahan adalah kegiatan dalam mengarahkan semua pegawai agar mau bekerja sama dengan efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi, pegawai, dan masyarakat.

##### d. Pengendalian.

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua pegawai agar mematuhi peraturan-peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan yang telah direncanakan. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan perencanaan.

#### 2. Fungsi Operasional

##### a. Pengadaan.

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya suatu tujuan.

##### b. Pengembangan.

Pengembangan adalah suatu proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.

##### c. Kompensasi.

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan atau upah yang diberikan oleh suatu organisasi ataupun instansi.

##### d. Pengintegrasian.

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

e. Pemeliharaan.

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas pegawai agar mereka tetap mau bekerja sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar pegawai serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

f. Kedisiplinan.

Kedisiplinan merupakan fungsi dari manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa adanya kedisiplinan yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal.

g. Pemberhentian.

Pemberhentian adalah putusnya suatu hubungan kerja seseorang dari suatu organisasi ataupun instansi. Pemberhentian ini biasanya disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan organisasi, kontrak kerja yang telah berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

### **2.1.3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Masram & Mu'ah (2017) tujuan manajemen sumber daya manusia terdiri dari empat tujuan sebagai berikut :

1) Tujuan Organisasional

Ditujukan untuk dapat mengenali keberadaan manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi. Walaupun secara formal suatu departemen sumber daya manusia diciptakan untuk dapat membantu para manajer, namun demikian para manajer tetap bertanggung jawab terhadap kinerja pegawai. Departemen sumber daya manusia membantu para manajer dalam menangani hal-hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia Organisasional.

2) Tujuan Fungsional

Ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia menjadi tidak berharga jika manajemen sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.

3) Tujuan Sosial

Ditujukan untuk secara etis dan sosial merespon terhadap kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat melalui tindakan meminimasi dampak negatif terhadap organisasi. Kegagalan organisasi dalam menggunakan sumber dayanya bagi keuntungan masyarakat dapat menyebabkan hambatan-hambatan.

#### 4) Tujuan Personal

Ditujukan untuk membantu pegawai dalam pencapaian tujuannya, minimal tujuan-tujuan yang dapat mempertinggi kontribusi individual terhadap organisasi. Tujuan personal pegawai harus dipertimbangkan jika para pegawai harus dipertahankan, dipensiunkan, atau dimotivasi. Jika tujuan personal tidak dipertimbangkan, kinerja dan kepuasan pegawai dapat menurun dan pegawai dapat meninggalkan organisasi.

### 2.1.4. Peran Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2016) dalam Fikri *et al.*, (2022) peran manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

1. Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description, job specification, job recruitment, dan job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan pegawai berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job* (orang yang tepat di tempat yang tepat dan orang yang tepat di pekerjaan yang tepat).
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijakan pemberian balas jasa perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat pekerja.
8. Melaksanakan pendidikan, pelatihan, dan penilai kinerja pegawai.
9. Menyusun mutasi pegawai baik vertikal maupun horizontal.
10. Menyusun pensiun, pemberhentian serta pesangonnya.

Berdasarkan dari beberapa definisi yang telah dijelaskan di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni yang berhubungan dengan serangkaian kegiatan dalam mengatur dan mengelola manusia pada lingkup organisasi ataupun instansi agar tercapainya tujuan bersama.

## 2.2. Budaya Organisasi

### 2.2.1. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi menjadi salah satu unsur pendukung dalam meningkatkan kinerja pegawai. Budaya organisasi dapat mempengaruhi cara orang dalam berperilaku serta menjadi patokan dalam setiap program pengembangan organisasi dan kebijakan yang diambil. Hal ini terhubung dengan bagaimana budaya itu mempengaruhi organisasi dan bagaimana suatu budaya itu dapat dikelola oleh

organisasi. Budaya organisasi memiliki peranan yang penting dalam proses pencapaian tujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Dengan kata lain, kehidupan dalam dunia kerja sangat terikat dengan adanya budaya organisasi. Berikut ini adalah beberapa pengertian budaya organisasi yang dikemukakan oleh beberapa ahli :

Budaya Organisasi merupakan seperangkat nilai dan norma perilaku yang diterima dan dipahami secara bersama oleh anggota organisasi sebagai dasar dalam aturan perilaku yang terdapat dalam organisasi tersebut, untuk melakukan seluruh pegawain mereka (Sinambela, 2018).

Budaya Organisasi merupakan suatu sistem nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi yang ada dalam suatu organisasi (Afandi, 2018).

Budaya Organisasi merupakan suatu sistem berbagi arti yang dilakukan oleh para anggota serta yang membedakan antara organisasi satu dengan organisasi lainnya (Robbins dan Judge, 2019).

Budaya Organisasi adalah suatu pola asumsi-asumsi dasar yang berkenaan dengan kepercayaan, nilai-nilai, serta tingkahlaku yang diciptakan dan dikembangkan oleh suatu organisasi sebagai dasar dalam menentukan tujuan, konsensus, keunggulan, prestasi (kinerja), inovasi, kesatuan, keakraban dan integritas organisasi, yang dijadikan sebagai norma atau pedoman bagi para anggota organisasinya untuk berperilaku sama dalam memecahkan masalah-masalah organisasi baik di luar maupun di dalam organisasi untuk mendukung pertumbuhan dan perkembangan organisasi (Tuala, 2020).

Budaya Organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi. Keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai tersebut menjadi pegangan semua sumber daya manusia dalam organisasi dalam melaksanakan kinerjanya (Wibowo, 2018).

### **2.2.2. Sifat-Sifat Budaya Organisasi**

Afandi (2018) menyatakan bahwa budaya organisasi yang ideal untuk suatu organisasi harus memiliki sedikitnya dua sifat yaitu sebagai berikut:

- a) Kuat (*Strong*), artinya budaya organisasi yang dibangun atau dikembangkan harus mampu mengikat dan mempengaruhi perilaku (*behavior*) para individu pelaku organisasi untuk menyelaraskan antara tujuan individu dan tujuan kelompok mereka dengan tujuan organisasi.
- b) Dinamis dan adaptif (*dinamic and adaptive*), artinya budaya organisasi yang dibangun harus fleksibel dan responsif terhadap dinamika lingkungan internal dan eksternal organisasi.

### 2.2.3. Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Budaya Organisasi

Menurut Afandi (2018) ada beberapa faktor yang memengaruhi budaya organisasi, yaitu :

- 1) Kepemimpinan, yaitu gaya seorang manajer dalam mengatur organisasi secara profesional.
- 2) Kedisiplinan, yaitu menaati peraturan perusahaan.
- 3) Hubungan organisasi, yaitu keterkaitan semua level jabatan-jabatan.
- 4) Komunikasi, yaitu alur kerja yang terjalin dengan baik antara pimpinan dengan pegawai.

### 2.2.4. Komponen Budaya Organisasi

Dalam budaya organisasi terdapat juga komponen dari budaya. Komponen budaya organisasi menurut pendapat Jason A. Colquitt dalam Wibowo (2018) menyebutkan terdapat tiga komponen utama dalam budaya organisasi, yang terdiri dari:

1. *Observable artifacts*.  
*Observable artifacts* (Artefak yang dapat diamati) yaitu manifestasi dari budaya organisasi yang dengan mudah dapat dilihat atau dibicarakan pekerja. *Observable artifacts* memberikan signal yang diinterpretasikan pekerja untuk mengukur bagaimana mereka harus bertindak sepanjang hari kerja.
2. *Espoused values*.  
*Espoused values* (Nilai-nilai yang dianut) yaitu keyakinan, filosofi, dan norma yang secara eksplisit dinyatakan oleh organisasi. *Espoused values* dapat mempunyai rentang dari dokumen yang dipublikasikan, seperti pada pernyataan verbal yang dibuat untuk pekerja oleh eksekutif dan manajer.
3. *Basic understanding assumptions*.  
*Basic understanding assumptions* (Asumsi pemahaman dasar) yaitu keyakinan dan filosofi yang diberikan dan tertanam mendalam di mana pekerja sekedar bertindak atasnya daripada mempertanyakan validitas perilaku mereka dalam situasi tertentu.

### 2.2.5. Fungsi Budaya Organisasi

Fungsi budaya menurut Afandi (2018) sebagai berikut :

- a) Menunjukkan identitas suatu masyarakat atau organisasi.
- b) Menjadi faktor pengikat kebersamaan.
- c) Menjadi faktor penggerak.
- d) Menjadi sumber inspirasi, kebanggaan.
- e) Menjadi warisan.
- f) Menjadi proses adaptasi terhadap perubahan.

Adapula budaya organisasi yang produktif dapat berfungsi sebagai berikut:

- a) Meningkatkan komitmen dan kekompakan pegawai dalam mencapai tujuan organisasi.
- b) Meningkatkan pengendalian sikap dan perilaku pegawai kearah yang lebih positif.
- c) Meningkatkan hubungan kekeluargaan seluruh anggota organisasi.
- d) Meningkatkan kesadaran pegawai atas kewajibannya dalam melaksanakan tugas.
- e) Meningkatkan tanggung jawab, kebebasan dan kemerdekaan untuk mengemukakan pendapat.
- f) Memotivasi pegawai dalam bekerja.

### **2.2.6. Indikator Budaya Organisasi**

Indikator budaya organisasi di bawah ini menurut Afandi (2018) yang terdiri dari:

- a. Pelaksanaan norma  
Norma adalah peraturan perilaku yang menentukan respon pegawai mengenai apa yang dianggap tepat dan tidak tepat di dalam situasi tertentu.
- b. Pelaksanaan nilai-nilai  
Nilai-nilai merupakan pedoman atau kepercayaan yang dipergunakan oleh orang atau organisasi untuk bersikap jika berhadapan dengan situasi yang harus membuat pilihan nilai-nilai berhubungan erat dengan moral dan kode etik yang menentukan apa yang harus dilakukan.
- c. Kepercayaan dan filsafat  
Kepercayaan organisasi berhubungan dengan apa yang menurut organisasi dianggap benar dan tidak benar. Filsafat adalah pendapat organisasi mengenai hakikat atau esensi sesuatu.
- d. Pelaksanaan kode etik  
Kode etik merupakan pedoman tingkah laku dan norma yang berlaku dalam organisasi dan berfungsi sebagai pedoman perilaku bagi anggota organisasi.
- e. Pelaksanaan seremoni  
Seremoni merupakan peranan budaya organisasi atau tindakan untuk menghormati budaya yang dilakukan secara turun temurun mengingatkan serta memperkuat nilai-nilai budaya.
- f. Sejarah organisasi  
Budaya organisasi yang dikembangkan dalam waktu yang lama yaitu sepanjang sejarah organisasi dan merupakan produk dari sejarah organisasi.

Indikator budaya organisasi menurut Robbins & Judge (2019), mengemukakan beberapa indikator budaya organisasi yang terdiri dari:

1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko.  
Menjelaskan tentang bagaimana para pegawai didorong untuk bersikap inovasi dan berani mengambil risiko.
2. Perhatian terhadap detail.  
Menjelaskan tentang sejauh mana para pegawai diharapkan menjalankan posisi, analisis, dan perhatian terhadap hal-hal detail.
3. Orientasi kepada hasil.  
Menjelaskan tentang keputusan lebih kepada hasil, bukan pada teknik serta proses dalam memperoleh hasil itu.
4. Orientasi kepada individu.  
Menjelaskan tentang keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang di dalam organisasi.
5. Berorientasi tim.  
Menjelaskan tentang bagaimana kegiatan-kegiatan kerja diorganisasikan pada tim bukan individu.
6. Agresif.  
Sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif, bukannya santai-santai.
7. Stabilitas.  
Sejauh mana keinginan organisasi menekankan diterapkannya *status quo* sebagai kontras dari pertumbuhan.

Berdasarkan beberapa definisi yang dikemukakan di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa budaya organisasi adalah sebuah nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi dan telah menjadi perilaku para anggota organisasi di dalam mengatasi berbagai permasalahan yang terjadi untuk mendukung pertumbuhan dan perkembangan organisasi. Dan penulis mengambil indikator budaya organisasi menurut Robbins & Judge sebagai berikut :

1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko.
2. Perhatian terhadap detail.
3. Orientasi kepada hasil.
4. Orientasi kepada individu.
5. Berorientasi tim.
6. Agresif.
7. Stabilitas.

## **2.3. Motivasi Kerja**

### **2.3.1. Pengertian Motivasi Kerja**

Motivasi menjadi pendorong seseorang untuk bertindak dan berbuat. Organisasi ataupun instansi akan berhasil jika orang-orang di dalamnya bekerja dengan baik ketika melakukan tugas sesuai tanggung jawab mereka. Untuk dapat memberikan dorongan serta menggerakkan pegawai agar bersedia bekerja semaksimal mungkin

sehingga potensi dalam dirinya dapat menjadi prestasi yang menguntungkan bagi organisasi, maka perlu diusahakan adanya komunikasi dan peran serta dari semua pihak yang bersangkutan.

Berikut ini merupakan pengertian motivasi yang telah dikemukakan oleh beberapa ahli, sebagai berikut :

Motivasi kerja pegawai merupakan dorongan yang berasal dari diri sendiri (internal) serta dari luar diri sendiri (eksternal) yang mengakibatkan pegawai dapat mengerahkan kemampuannya dalam menyelesaikan tanggung jawab agar tujuan pegawai dan perusahaan dapat tercapai (Agustini, 2019).

Motivasi kerja adalah suatu daya penggerak yang dapat menciptakan semangat kerja dengan membangkitkan, mengarahkan dalam berperilaku kerja serta mengeluarkan tingkat upaya untuk memberikan kontribusi terbaiknya demi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya (Sinambela, 2018).

Motivasi adalah kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja (Mangkunegara, 2017).

Motivasi merupakan dorongan atau kekuatan yang timbul dari dalam diri seseorang atau yang diberikan oleh pimpinan kepada pegawai yang bertujuan agar pegawai dapat meningkatkan kinerjanya dalam mencapai tujuan organisasi (Adhari, 2021).

Motivasi merupakan dorongan yang berasal dari dalam diri seseorang karena terinspirasi serta semangat untuk melakukan kegiatan dengan senang hati dan sungguh-sungguh sehingga hasil dari kegiatan yang dilakukan mendapat hasil yang baik dan berkualitas (Afandi, 2018).

### **2.3.2. Jenis Motivasi Kerja**

Jenis-jenis motivasi dapat dikelompokkan menjadi dua jenis menurut Hasibuan (2016) dalam Fikri *et al.*, (2022) sebagai berikut :

1. Motivasi positif (insentif positif) yaitu ketika pimpinan dapat memotivasi bawahan dengan memberikan penghargaan kepada pegawai yang berprestasi baik, dengan motivasi positif ini semangat kerja pegawai akan meningkat.
2. Motivasi negatif (insentif negatif) yaitu pimpinan dapat memotivasi bawahan dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi rendah), dengan memotivasi ini semangat kerja pegawai lambat laun dapat meningkat karena takut terkena hukuman.

Pada jenis motivasi pertama yaitu motivasi positif bisa memberikan hadiah berupa tambahan uang, penghargaan, memberikan promosi serta menciptakan kondisi kerja yang nyaman.

Pada jenis motivasi kedua yaitu apabila pegawai tidak melakukan pekerjaan dengan baik maka bisa diberitahukan bahwa pegawai tersebut mungkin akan kehilangan sesuatu, bisa kehilangan pengakuan, uang atau mungkin jabatan.

### **2.3.3. Fungsi Motivasi Kerja**

Menurut Pramadhika (2011) dalam Silaen *et al.*, (2021) motivasi dapat mendorong timbulnya kelakuan dan memengaruhi serta mengubah sikap, karena fungsi motivasi tersebut yaitu :

- a. Mendorong timbulnya kelakuan atau suatu perbuatan, tanpa motivasi tidak akan timbul suatu tindakan atau perbuatan.
- b. Motivasi berfungsi sebagai pengaruh, artinya mengarahkan perbuatan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.
- c. Motivasi berfungsi sebagai penggerak. Besar kecilnya motivasi akan menentukan cepat atau lambatnya suatu pekerjaan.

### **2.3.4. Tujuan Motivasi Kerja**

Terdapat beberapa tujuan motivasi kerja menurut Afandi (2018) antara lain :

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja pegawai.
2. Meningkatkan produktifitas kerja pegawai.
3. Mempertahankan kestabilan pegawai organisasi,
4. Meningkatkan kedisiplinan pegawai.
5. Mengefektifkan pengadaan pegawai.
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
7. Meningkatkan loyalitas, kreatifitas, dan partisipasi pegawai.
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan pegawai.
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugas-tugasnya.
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

### **2.3.5. Faktor-Faktor Motivasi Kerja**

Menurut Sutrisno (2016) faktor yang memengaruhi motivasi kerja terbagi menjadi dua bagian yaitu faktor internal serta eksternal.

Faktor internal dapat memberikan pengaruh motivasi pada pegawai untuk memenuhi kebutuhan, yaitu :

1. Keinginan untuk bisa hidup adalah kebutuhan yang paling mendasar bagi manusia dan semua makhluk hidup, agar manusia tetap bertahan hidup mereka akan melakukan berbagai usaha untuk memenuhi kebutuhan, kebutuhan untuk dapat hidup meliputi:
  - a. Memperoleh kompensasi yang memadai,
  - b. Pekerjaan yang tetap walaupun penghasilan tidak begitu besar,
  - c. Kondisi kerja yang aman dan nyaman.
2. Keinginan untuk dapat memiliki.

Ketika pegawai ingin memiliki sesuatu, pasti akan berusaha melakukan berbagai upaya agar keinginannya tersebut bisa dipenuhi.

3. Keinginan untuk memperoleh penghargaan.  
Pegawai bekerja tidak semata ingin memperoleh kompensasi, akan tetapi ada juga yang bekerja karena prestasi, yaitu kebutuhan ingin dihargai dan dihormati.
4. Keinginan untuk memperoleh pengakuan.  
Kebutuhan untuk memperoleh pengakuan menyebabkan pegawai mengeluarkan kemampuan terbaiknya sehingga memperoleh prestasi kerja yang sangat memuaskan. Maka dari itu, kebutuhan memperoleh pengakuan ini meliputi:
  - a. Penghargaan terhadap prestasi,
  - b. Hubungan kerja yang harmonis dan kompak,
  - c. Pimpinan yang adil dan bijaksana,
  - d. Pekerjaan yang dihargai oleh organisasi.
5. Keinginan untuk berkuasa.  
Keinginan untuk berkuasa mendorong pegawai untuk bekerja keras. Berbagai upaya yang objektif sampai subjektif dilakukan pegawai untuk dapat berkuasa.

Sementara itu, faktor eksternal adalah pendorong yang berasal dari luar diri pegawai untuk dapat melakukan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Faktor eksternal terdiri sebagai berikut:

1. Kondisi lingkungan kerja.  
Lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasarana yang dapat digunakan oleh pegawai untuk melakukan pekerjaan, seperti tempat kerja, fasilitas kerja, penerangan, kebersihan, suhu ruangan, dan hal lainnya. Pemenuhan berbagai sarana dan prasarana tersebut, akan memengaruhi motivasi kerja pegawai.
2. Kompensasi yang memadai.  
Kebanyakan pegawai masih sangat bergantung kepada jumlah kompensasi yang diperoleh. Hal itu terlihat dari tingginya *turn over* pegawai yang dilatarbelakangi kuantitas kompensasi. Karena perbedaan sejumlah nilai kompensasi pegawai rela meninggalkan organisasinya dan bergabung dengan organisasi pesaing. Maka dari itu pimpinan haruslah selalu melakukan peninjauan kompensasi dengan melakukan perbandingan dengan organisasi lain.
3. Supervisi yang baik.  
Fungsi supervisi adalah untuk memberikan pengarahan atau bimbingan kepada pegawai agar dapat melakukan pekerjaannya dengan baik sesuai dengan standar yang ditentukan.

4. Jaminan pekerjaan.  
Ketika organisasi memberikan jaminan yang baik bagi pegawai, maka pegawai tersebut akan terus termotivasi karena hidupnya dan keluarga dapat terjamin.
5. Status dan tanggung jawab.  
Status dan tanggung jawab menjadi hal penting juga untuk memotivasi pegawai, oleh karenanya menjadi aspek yang perlu dipertimbangkan oleh para pimpinan.
6. Peraturan yang fleksibel.  
Apabila pegawai melanggar peraturan yang ditetapkan akan tetapi karena alasan yang objektif dan rasional, maka seharusnya hukuman karena pelanggaran aturan dapat ditinjau ulang. Jika aturan terlalu kaku dan tidak ada fleksibilitasnya kemungkinan akan membuat pegawai demotivasi dan frustrasi, sehingga akan berakibat pada kinerjanya.

Adapun faktor-faktor yang memengaruhi motivasi kerja menurut Afandi (2018) yaitu:

- 1) Kebutuhan hidup  
Yaitu kebutuhan seperti makan, minum, fasilitas dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini mendorong pegawai berperilaku baik dan giat bekerja.
- 2) Kebutuhan masa depan  
Kebutuhan akan masa depan yang cerah dan baik sehingga tercipta suasana tenang, harmonis dan optimisme.
- 3) Kebutuhan harga diri  
Kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan serta penghargaan prestasi dari pegawai dan organisasi lingkungannya.
- 4) Kebutuhan pengakuan prestasi kerja  
Kebutuhan atas prestasi kerja yang dicapai dengan menggunakan kemampuan, keterampilan dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan.

#### **2.3.6. Prinsip-Prinsip Motivasi**

Menurut Afandi (2018) terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja pegawai yaitu :

- 1) Prinsip Partisipasi  
Dalam upaya memotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan ikut terlibat dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pimpinan.
- 2) Prinsip Komunikasi  
Pimpinan mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

- 3) Prinsip Mengakui Andil Bawahan  
Pimpinan mengakui bahwa bawahan (pegawai) mempunyai andil di dalam usaha pencapaian tujuan, dengan pengakuan tersebut pegawai akan lebih mudah termotivasi.
- 4) Prinsip Pendelegasian Wewenang  
Pimpinan yang memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pimpinan.
- 5) Prinsip Memberi Perhatian  
Pimpinan memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai sehingga dapat memotivasi para pegawai bekerja sesuai dengan yang diharapkan oleh pimpinan.

### **2.3.7. Indikator Motivasi Kerja**

Afandi (2018) menyebutkan bahwa terdapat dimensi dan indikator motivasi kerja yang terbagi menjadi dua dimensi dan enam indikator, yaitu :

1. Dimensi ketentraman yaitu senang, nyaman dan bersemangat karena kebutuhan terpenuhi.  
Indikator :
  - 1) Balas jasa
  - 2) Kondisi kerja
  - 3) Fasilitas kerja
2. Dimensi dorongan yaitu untuk dapat bekerja dengan sebaik mungkin.  
Indikator :
  - 1) Prestasi kerja
  - 2) Pengakuan dari atasan
  - 3) Pekerjaan itu sendiri

Indikator motivasi kerja berdasarkan teori Herzberg dalam Busro (2018) yang dikenal dengan model dua faktor yaitu sebagai berikut :

1. Faktor Motivator (Intrinsik) yang tergolong dalam faktor intrinsik adalah :
  - a. Prestasi.  
Besarnya kemungkinan pegawai mencapai prestasi kerja.
  - b. Pengakuan.  
Besarnya pengakuan yang diberikan kepada pegawai atas unjuk kerjanya.
  - c. Tanggung jawab.  
Besarnya tanggung jawab yang diberikan kepada seorang pegawai.
  - d. Kesempatan untuk maju.  
Besarnya kemungkinan pegawai dapat maju dalam pekerjaannya.

- e. Pekerjaan itu sendiri.  
 Besar kecilnya tantangan yang dirasakan pegawai dari pekerjaannya.
- 2. Faktor *Hygiene* atau pemeliharaan (Ekstrinsik) yang tergolong dalam faktor ekstrinsik yaitu :
  - a. Kondisi kerja.
  - b. Hubungan antar pribadi.
  - c. Kebijakan perusahaan.
  - d. Pengawasan.
  - e. Gaji.

Berdasarkan beberapa definisi yang dikemukakan di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa motivasi adalah suatu pendorong yang dapat meningkatkan kinerja seseorang menjadi lebih giat lagi saat melaksanakan tugas serta tanggung jawab yang diberikan kepadanya agar dapat memberikan kontribusi terbaiknya untuk kemajuan organisasi, dan penulis mengambil indikator menurut teori Herzberg dikenal dengan model dua faktor yaitu:

- 1. Faktor Motivator (Intrinsik) yang tergolong dalam faktor intrinsik yaitu :
  - a. Prestasi.
  - b. Pengakuan.
  - c. Tanggung jawab.
  - d. Kesempatan untuk maju.
  - e. Pekerjaan itu sendiri.
- 2. Faktor *Hygiene* atau pemeliharaan (Ekstrinsik) yang tergolong dalam faktor ekstrinsik yaitu :
  - a. Kondisi kerja.
  - b. Hubungan antar pribadi.
  - c. Kebijakan perusahaan.
  - d. Pengawasan.
  - e. Gaji.

## **2.4. Kinerja Pegawai**

### **2.4.1. Pengertian Kinerja Pegawai**

Kinerja berasal dari kamus Bahasa Indonesia yang diartikan sebagai sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan dari kemampuan kerja. Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* yaitu prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Kinerja dibedakan menjadi dua yakni kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu merupakan hasil kerja seorang pegawai baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan pada standar kerja yang ditentukan, dan kinerja organisasi merupakan kombinasi hasil kerja dari kinerja individu dan kinerja kelompok yang dilakukan secara bersama dalam mencapai standar kerja. Dalam pelaksanaannya kinerja dapat terlihat dan terukur apabila

mempunyai standar tolak ukur keberhasilan yang telah ditetapkan oleh organisasi ataupun instansi sebelumnya.

Di bawah ini merupakan pengertian kinerja menurut beberapa ahli yaitu, sebagai berikut :

Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang teraih oleh seorang pegawai saat menjalankan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya disebut juga dengan kinerja (Masram & Mu'ah, 2017).

Kinerja merupakan kemampuan seseorang dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki untuk mencapai hasil kerja baik secara kualitas dan kuantitas, sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Budiasa, 2021).

Kinerja pegawai merupakan kemampuan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan, yaitu pada saat target kerja dapat diselesaikan dengan ketepatan waktu yang baik dan tidak melampaui batas waktu, dengan demikian kinerja pegawai dapat memberikan kontribusi bagi organisasi tersebut (Adhari, 2021).

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

Kinerja Pegawai pada dasarnya merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Bintoro & Daryanto, 2017).

#### **2.4.2. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja Pegawai**

Mangkunegara (2015) dalam Adhari (2021) menyebutkan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi kinerja dijelaskan sebagai berikut:

1. Kemampuan (*Ability*).

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Hal ini menunjukkan bahwa penempatan pegawai haruslah sesuai dengan keahlian atau kemampuan yang dimiliki.

2. Motivasi.

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi menggerakkan diri pegawai secara terarah untuk mencapai tujuan kerja yang telah ditentukan. Oleh karena itu motivasi kerja sangat penting untuk hasil kinerja pegawai pada sebuah organisasi.

Menurut Bintoro & Daryanto (2017) terdapat 5 (lima) faktor yang bisa memengaruhi kinerja pegawai, yaitu :

- 1) Fasilitas kantor.

Fasilitas kantor adalah sarana yang menunjang seorang pegawai untuk melakukan aktivitas kerjanya dengan baik dan apabila organisasi tidak dapat

memberikan fasilitas yang memadai, tentu saja hal ini akan menurunkan kinerja pegawai.

2) Lingkungan kerja.

Lingkungan kerja yang menjadi faktor penting untuk diperhatikan, karena sebagian besar pegawai *resign* jika lingkungan kerja mereka tidak baik.

3) Prioritas kerja.

Berikan prioritas kerja yang jelas, karena pegawai akan merasa kesulitan jika banyak tugas tetapi tidak diberikan skala prioritas yang jelas.

4) *Supportive boss*.

Pimpinan harus bisa mendengarkan atau menerima pendapat dan pemikiran pegawai.

5) Bonus.

Sebagian besar pegawai akan bekerja dengan senang hati jika pekerjaan yang mereka lakukan dihargai oleh organisasi.

### 2.4.3. Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Afandi (2018) Tujuan penilaian kinerja terbagi menjadi dua bagian yaitu :

1. Tujuan Evaluasi

Hasil-hasil penilaian kinerja digunakan sebagai dasar bagi evaluasi reguler terhadap prestasi anggota-anggota organisasi yang meliputi:

a) Telaah/Analisis Gaji.

Keputusan-keputusan *merit-pay*, bonus dan kenaikan gaji lainnya merupakan salah satu tujuan utama penilaian kinerja.

b) Kesempatan Promosi.

Keputusan-keputusan penyusunan pegawai (*staffing*) yang berkenaan dengan promosi, demosi, transfer dan pemberhentian pegawai merupakan tujuan kedua dari penilaian kinerja.

2. Tujuan Pengembangan.

a) Informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian kinerja dapat digunakan untuk mengembangkan pribadi anggota-anggota organisasi.

b) Mengukuhkan dan Menopang Kinerja.

Umpan balik penilaian kinerja (*Performance Feedback*) merupakan kebutuhan pengembangan yang utama karena hampir semua pegawai ingin mengetahui hasil penilaian yang dilakukan.

c) Meningkatkan Kinerja.

Tujuan penilaian kinerja untuk memberikan pedoman kepada pegawai bagi peningkatan kinerja di masa yang akan datang.

d) Menentukan Tujuan-Tujuan Progresi Karir.

Penilaian kinerja juga akan memberikan informasi kepada pegawai yang dapat digunakan sebagai dasar pembahasan tujuan dan rencana karir jangka pendek.

e) Menentukan Kebutuhan-Kebutuhan Pelatihan.

Penilaian kinerja individu dapat memaparkan kumpulan data untuk digunakan sebagai sumber analisis dan identifikasi kebutuhan pelatihan.

#### 2.4.4. Indikator Kinerja Pegawai

Bernardin & Russel (2018) dalam Budiasa (2021) menyatakan untuk mengukur kinerja pegawai dapat digunakan beberapa indikator sebagai berikut:

1. Kualitas (mutu).  
Dilihat dari kualitas (mutu) pekerjaan yang dihasilkan melalui suatu proses tertentu.
2. Kuantitas (jumlah).  
Dilihat dari kuantitas (jumlah) aktivitas yang dihasilkan oleh pegawai.
3. Ketepatan Waktu.  
Untuk jenis pekerjaan tertentu diberikan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga dapat memaksimalkan waktu untuk kegiatan pekerjaan lainnya.
4. Efektivitas.  
Penggunaan sumber daya organisasi dimaksimalkan untuk meraih hasil yang terbaik.
5. Pengawasan.  
Setiap aktivitas pekerjaan dilakukan tanpa meminta pertolongan atau bimbingan dari pimpinannya.
6. Hubungan Antar Pegawai.  
Merupakan tingkatan yang menunjukkan pegawai merasa percaya diri, mempunyai keinginan baik dan kerjasama yang baik dengan rekan kerja.

Menurut Robbins (2016) Indikator untuk mengukur kinerja pegawai terbagi menjadi lima indikator sebagai berikut :

1. Kualitas  
Kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai.
2. Kuantitas  
Jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan Waktu  
Tingkat kegiatan yang diselesaikan pada awal waktu, dilihat dari sisi koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.

4. Efektivitas

Tingkat penggunaan sumber daya organisasi seperti tenaga, uang, teknologi, bahan baku, dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian

Tingkat seorang pegawai yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya tanpa menerima bantuan, bimbingan, dari pengawas.

Dari beberapa definisi yang dikemukakan di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa kinerja pegawai merupakan kemampuan dari pegawai yang menghasilkan kualitas maupun kuantitas dalam bekerjanya sesuai tugas yang telah diberikan kepadanya, sehingga kinerja pegawai dapat memberikan kontribusi bagi organisasi tersebut, dan penulis mengambil indikator menurut Robbins yaitu :

1. Kualitas
2. Kuantitas
3. Ketepatan Waktu
4. Efektivitas

## **2.5. Penelitian Sebelumnya dan Kerangka Pemikiran**

### **2.5.1. Penelitian Sebelumnya**

Penelitian terdahulu merupakan upaya peneliti untuk mencari perbandingan dan selanjutnya untuk menemukan inspirasi baru untuk penelitian selanjutnya. Di dalam penelitian ini terdapat unsur kesamaan serta memiliki beberapa perbedaan, dan untuk lebih jelasnya penulis uraikan secara singkat hasil dari penelitian sebelumnya, sebagai berikut :

Tabel 2.1 Penelitian Sebelumnya

No	Nama Peneliti, tahun & judul penelitian	Variabel yang diteliti	Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1	<p>Nama Peneliti: Najmy Haqq</p> <p>Tahun : Journal unesa. Bisnis dan Manajemen – Volume 9 No. 1 Oktober (2016)</p> <p>Judul : Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Sebagai Variabel <i>Intervening</i> Studi pada PT. Rahmat Jaya Perkasa Sidoarjo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Budaya Organisasi (X)</li> <li>• Motivasi (Y)</li> <li>• Kinerja pegawai (Z)</li> </ul>	<p>Budaya Organisasi (X)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Profesional.</li> <li>2. Integritas.</li> <li>3. Inovasi.</li> <li>4. Teamwork.</li> <li>5. Orientasi pelanggan.</li> </ol> <p>Motivasi (Y)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tanggung jawab.</li> <li>2. Prestasi.</li> <li>3. Pengembangan diri.</li> <li>4. Kemandirian.</li> </ol> <p>Kinerja pegawai (Z)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kualitas.</li> <li>2. Kuantitas.</li> <li>3. Keandalan.</li> <li>4. Sikap.</li> </ol>	<p>Pendekatan kuantitatif. Metode alternatif <i>Structural Equation Model Partial Least Square</i> dengan bantuan software Smart PLS 3.0.</p>	<p>Hasil penelitian menjelaskan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</p> <p>Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.</p> <p>Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</p> <p>Motivasi kerja tidak memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap</p>

					kinerja pegawai.
2	<p>Nama Peneliti: M. Sholahuddin Al-Ayyubi</p> <p>Tahun : (2019)</p> <p>Judul : Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel <i>Intervening</i> pada PT Kerta Rajasa Raya.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Budaya Organisasi (X)</li> <li>• Motivasi (Y)</li> <li>• Kinerja Pegawai (Z)</li> </ul>	<p>Budaya Organisasi (X)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keterlibatan.</li> <li>2. Konsisten.</li> <li>3. Adaptasi.</li> <li>4. Misi.</li> </ol> <p>Motivasi (Y)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kewajiban.</li> <li>2. Daya pendorong.</li> <li>3. Kemauan.</li> <li>4. Kerelaan.</li> <li>5. Keterampilan.</li> <li>6. Tanggung jawab.</li> </ol> <p>Kinerja Pegawai (Z)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kualitas.</li> <li>2. Kuantitas.</li> <li>3. Efisiensi kerja.</li> <li>4. Kreatifitas.</li> <li>5. Ketepatan.</li> </ol>	<p>Penelitian kuantitatif yang menggunakan teknik statistik analitik <i>Structural Equation Model (SEM)</i> dengan Metode analisis <i>Partial Least Square (PLS)</i>.</p>	<p>Hasil penelitian ini menyatakan bahwa budaya organisasi tidak mempunyai pengaruh yang positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, bukan terhadap motivasi kerja karena motivasi terhadap kinerja berpengaruh positif.</p> <p>Dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.</p> <p>Pengaruh langsung motivasi kerja yang signifikan terhadap kinerja pegawai inilah yang menyebabkan variabel</p>

					<p>motivasi kerja sebagai variabel <i>intervening</i>.</p> <p>Jadi motivasi kerja merupakan Variabel <i>Intervening</i> yang mempengaruhi budaya organisasi terhadap kinerja.</p>
3	<p>Nama Peneliti:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mediawati Halawa</li> <li>2. Timotius Duha</li> <li>3. Erasma F. Zalago</li> </ol> <p>Tahun :</p> <p>Jurnal riset manajemen dan bisnis Vol. 6, No. 1. Februari (2021).</p> <p>ISSN: 2622-9811.</p> <p>Judul Penelitian :</p> <p>Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Budaya Organisasi (X1)</li> <li>• Motivasi (X2)</li> <li>• Kinerja (Y)</li> </ul>	<p>Budaya Organisasi (X1)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Peraturan.</li> <li>2. Jarak dengan atasan.</li> <li>3. Kepercayaan.</li> <li>4. Profesionalisme.</li> <li>5. Integrasi.</li> </ol> <p>Motivasi (X2)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gaji.</li> <li>2. Supervisi.</li> <li>3. Kebijakan dan administrasi.</li> <li>4. Hubungan kerja.</li> <li>5. Kondisi kerja.</li> <li>6. Pekerjaan itu sendiri.</li> <li>7. Peluang untuk maju.</li> <li>8. Pengakuan dan penghargaan.</li> <li>9. Keberhasilan dan tanggung jawab yang diberikan.</li> </ol>	Kuantitatif	<p>Variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</p> <p>Variabel motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</p> <p>Variabel budaya organisasi dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai.</p>

	terhadap Kinerja Pegawai Kantor Camat Amandraya Kabupaten Nias Selatan.		Kinerja (Y) 1. Kualitas kerja. 2. Ketepatan waktu. 3. Inisiatif. 4. Kemampuan komunikasi.		
4	<p>Nama Peneliti :</p> <p>1. Silvia Janerista Ompusungu 2. Jontro Simanjuntak</p> <p>Tahun :</p> <p>Jurnal Rekaman, Vol. 4, No.2, Juni (2020) e-ISSN: 2598:8107</p> <p>Judul Penelitian :</p> <p>Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT Amtek Engineering Batam.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Budaya Organisasi (X1)</li> <li>• Motivasi Kerja (X2)</li> <li>• Kinerja (Y)</li> </ul>	<p>Budaya Organisasi (X1)</p> <p>1. Inovasi serta langkah pengambilan efek. 2. Atensi terhadap perinci. 3. Orientasi Hasil. 4. Orientasi manusia. 5. Atensi terhadap proses kerja</p> <p>Motivasi Kerja (X2)</p> <p>1. Kebutuhan harga diri. 2. Aktualisasi diri. 3. Semangat Kerja dan tanggung jawab 4. Inisiatif dan Kreatifitas dari diri sendiri. 5. Rasa yang selalu ingin Tanggung Jawab. 6. Dorongan ataupun kemauan buat menuntaskan pekerjaan serta mematuhi peraturan industri. 7. Tingkatan kegigihan meningkatkan</p>	Kuantitatif	<p>Budaya Organisasi mempengaruhi kinerja pegawai PT Amtek Engineering Batam.</p> <p>Motivasi kerja sangat mempengaruhi kinerja pegawai PT Amtek Engineering Batam.</p> <p>Budaya organisasi dan motivasi kerja sangat mempengaruhi terhadap kinerja pegawai PT Amtek Engineering Batam.</p>

			<p>kemampuan buat kemajuan industri.</p> <p>Kinerja (Y)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mutu.</li> <li>2. Kuantitas.</li> <li>3. Daya guna.</li> <li>4. Komitmen kerja.</li> <li>5. Ketepatan waktu.</li> </ol>		
5	<p>Nama Peneliti: Rifa'i</p> <p>Tahun : Juli (2022)</p> <p>Judul Penelitian : Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Bogor Utara</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Budaya Organisasi (X1)</li> <li>• Motivasi (X2)</li> <li>• Kinerja (Y)</li> </ul>	<p>Budaya Organisasi (X1)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kesadaran diri.</li> <li>2. Agresivitas.</li> <li>3. Kepribadian.</li> <li>4. Performa.</li> <li>5. Orientasi tim.</li> </ol> <p>Motivasi (X2)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kebutuhan fisiologis.</li> <li>2. Kebutuhan keselamatan.</li> <li>3. Kebutuhan sosial.</li> <li>4. Kebutuhan akan penghargaan.</li> <li>5. Aktualisasi diri.</li> </ol> <p>Kinerja Pegawai (Y)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Orientasi pelayanan.</li> <li>2. Integritas.</li> <li>3. Komitmen.</li> <li>4. Disiplin.</li> <li>5. Kerja sama.</li> </ol>	Deskriptif verifikatif	<p>Hasil dari penelitian menunjukkan pengaruh positif budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja. Kemudian setelah diuji menggunakan analisis regresi linier berganda ternyata apabila variabel budaya organisasi dan motivasi ditingkatkan satu satuan maka akan meningkatkan pada kinerja pegawai. Berdasarkan hasil uji T menunjukkan indikator budaya organisasi (X1) dan</p>

					<p>motivasi (X2) secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai dan uji F menunjukkan perolehan nilai sebesar <math>F_{hitung} &gt; F_{tabel} = (30,587 &gt; 3.39)</math> dan tingkat signifikansinya <math>0,000 &lt; 0,05</math> secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Bogor Utara.</p>
--	--	--	--	--	--

Sumber: Jurnal (Google Scholar, Skripsi Pakuan)

Berdasarkan dari penelitian sebelumnya, yang menjadi relevansi pada penelitian ini yaitu penelitian yang dipublikasikan oleh Najmy Haqq (2016) yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi sebagai Variabel *Intervening* Studi pada PT. Rahmat Jaya Perkasa Sidoarjo dengan variabel independen (Budaya Organisasi), variabel dependen (Kinerja Pegawai) dan variabel *intervening* (Motivasi), serta penelitian yang dilakukan M. Sholahuddin Al-Ayyubi (2019) dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel *Intervening* pada PT Kerta Rajasa Raya.

Yang menjadi persamaan dan perbedaan dari penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu, persamaan dari variabel penelitian serta beberapa metode analisis yang digunakan, sedangkan perbedaannya adalah dari objek penelitian, tahun penelitian dan indikator penelitian yang digunakan.

### 2.5.2. Kerangka Pemikiran

Budaya yang kuat dapat menghasilkan efek yang sangat memengaruhi individu dan kinerja, karena budaya organisasi adalah sebuah nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi dan telah menjadi perilaku para anggota organisasi di dalam mengatasi berbagai permasalahan yang terjadi untuk mendukung pertumbuhan dan perkembangan organisasi.

Menurut Sinambela (2018) Budaya Organisasi merupakan seperangkat nilai dan norma perilaku yang diterima dan dipahami secara bersama oleh anggota organisasi sebagai dasar dalam aturan perilaku yang terdapat dalam organisasi tersebut, untuk melakukan seluruh pegawai mereka.

Agar terciptanya budaya yang kuat tentunya harus konsisten dalam kesepakatan yang disetujui bersama oleh anggota-anggota organisasi. Kesepakatan bersama akan berdampak membangun kekompakan yang dituju organisasi. Adanya pengaruh antara budaya organisasi dan motivasi kerja tentu akan terpenuhinya apa yang diharapkan oleh organisasi untuk memecahkan masalah-masalah yang dihadapi diorganisasi.

Motivasi kerja baik yang tersampaikan dengan optimal dapat membentuk semangat kerja, karena motivasi kerja adalah suatu pendorong yang dapat meningkatkan kinerja seseorang menjadi lebih giat lagi saat melaksanakan tugas serta tanggung jawab yang diberikan kepadanya agar dapat memberikan kontribusi terbaiknya untuk kemajuan organisasi.

Menurut Adhari (2021) Motivasi merupakan dorongan atau kekuatan yang timbul dari dalam diri seseorang atau yang diberikan oleh pimpinan kepada pegawai yang bertujuan agar pegawai dapat meningkatkan kinerjanya dalam mencapai tujuan organisasi.

Budaya organisasi jika dibentuk dan dijalankan secara kuat akan menghasilkan kinerja pegawai yang diinginkan organisasi dan kinerja pegawai secara tidak langsung bisa optimal dengan adanya dorongan motivasi dari luar maupun motivasi yang muncul dari diri sendiri, dan kinerja pegawai merupakan kemampuan dari pegawai yang menghasilkan kualitas maupun kuantitas dalam bekerjanya sesuai tugas yang telah diberikan kepadanya.

Menurut Budiasa (2021) Kinerja merupakan kemampuan seseorang dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki untuk mencapai hasil kerja baik secara kualitas dan kuantitas, sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

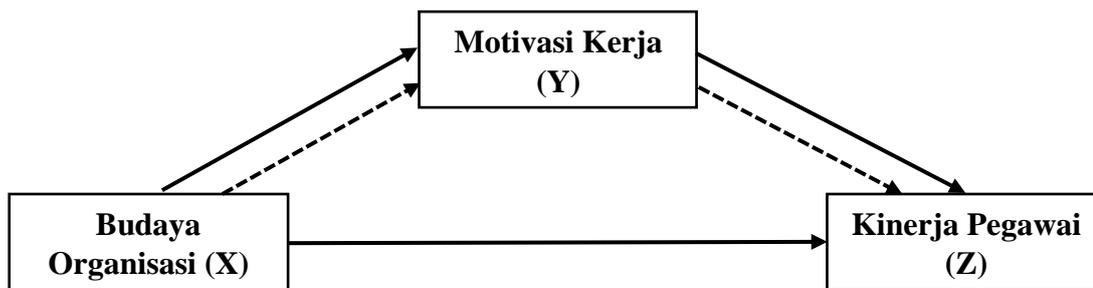
Penelitian ini diperkuat oleh penelitian yang sudah dilakukan oleh M. Sholahuddin Al-Ayyubi (2019), berdasarkan hasil analisisnya menyatakan bahwa budaya organisasi tidak mempunyai pengaruh yang positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, bukan terhadap motivasi kerja karena motivasi terhadap kinerja berpengaruh positif, dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap

motivasi kerja, serta pengaruh langsung motivasi kerja yang signifikan terhadap kinerja pegawai inilah yang menyebabkan variabel motivasi kerja sebagai variabel *intervening*. Jadi motivasi kerja merupakan variabel *Intervening* yang mempengaruhi budaya organisasi terhadap kinerja.

Pada penelitian ini penulis menggunakan indikator budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja menurut para ahli sebagai berikut :

- Budaya organisasi menurut Robbins & Judge (2019) :
  1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko.
  2. Perhatian terhadap detail.
  3. Orientasi kepada hasil.
  4. Orientasi kepada individu.
  5. Berorientasi tim.
  6. Agresif.
  7. Stabilitas.
- Motivasi kerja menurut teori Herzberg dikenal dengan model dua faktor yaitu:
  1. Faktor Motivator (Intrinsik) yang tergolong dalam faktor intrinsik yaitu :
    - a. Prestasi.
    - b. Pengakuan.
    - c. Tanggung jawab.
    - d. Kesempatan untuk maju.
    - e. Pekerjaan itu sendiri.
  2. Faktor *Hygiene* atau pemeliharaan (Ekstrinsik) yang tergolong dalam faktor ekstrinsik yaitu :
    - a. Kondisi kerja.
    - b. Hubungan antar pribadi.
    - c. Kebijakan perusahaan.
    - d. Pengawasan.
    - e. Gaji.
- Kinerja pegawai menurut Robbins (2016) :
  1. Kualitas.
  2. Kuantitas.
  3. Ketepatan Waktu.
  4. Efektivitas.

Berlandaskan kerangka pemikiran tersebut di atas, penulis dapat membuat model pengaruh antar variabel dalam penelitian ini yang digambarkan pada konstelasi penelitian yaitu sebagai berikut :



Gambar 2.1 Konstelasi Penelitian

## 2.6. Hipotesis Penelitian

Sugiyono (2017) bahwa hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusuan masalah penelitian. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H1 : Diduga budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Biro SDM dan Umum KPPU Jakarta.

H2 : Diduga motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Biro SDM dan Umum KPPU Jakarta.

H3 : Diduga budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja pegawai Biro SDM dan Umum KPPU Jakarta.

H4 : Diduga budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel *intervening* atau memediasi pegawai Biro SDM dan Umum KPPU Jakarta.

Variabel mediator/intervening adalah variabel yang memediasi hubungan variabel eksogen (bebas) dan endogen (terikat) (Juliandi, 2018).

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis Penelitian**

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, jenis penelitian ini adalah penelitian verifikatif. Penelitian verifikatif merupakan penelitian yang dilakukan terhadap populasi atau sampel tertentu dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2019). Metode penelitian yang digunakan adalah *explanatory survei* di mana bertujuan untuk menjelaskan fenomena dalam bentuk pengaruh antar variabel dan penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi serta menggunakan instrumen penelitian (angket/kuesioner) sebagai alat pengumpul data yang pokok, yang ditunjukkan untuk menjelaskan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel *intervening*.

#### **3.2. Objek, Unit Analisis, dan Lokasi Penelitian**

##### **Objek Penelitian**

Objek penelitian yang diteliti adalah budaya organisasi, motivasi kerja dan kinerja pegawai, di mana budaya organisasi adalah variabel X (variabel independen/bebas), motivasi kerja adalah variabel Y (variabel *intervening*) dan kinerja pegawai sebagai variabel Z (variabel dependen/terikat).

##### **Unit Analisis**

Unit analisis dalam penelitian ini penulis menggunakan unit analisis berupa individual, yaitu sumber data yang diperoleh dari responden setiap individu. Di mana individu di sini merupakan pegawai Biro SDM dan Umum di Kantor Komisi Pengawas Persaingan Usaha (KPPU) Jakarta yang berjumlah 74 orang pegawai.

##### **Lokasi Penelitian**

Penelitian dilakukan di kantor Komisi Pengawas Persaingan Usaha (KPPU) Jakarta yang beralamat di Jl. Ir. H. Juanda No. 36 Jakarta Pusat 10120.

#### **3.3. Jenis Data dan Sumber Data Penelitian**

##### **3.3.1. Jenis Data Penelitian**

Data yang penulis kumpulkan dalam penelitian ini terbagi menjadi dua yaitu data kualitatif dan data kuantitatif.

1. Data Kualitatif

Data kualitatif pada penelitian ini yaitu data yang berbentuk informasi dari wawancara dan fenomena yang terjadi di instansi pada Komisi Pengawas Persaingan Usaha Jakarta.

## 2. Data Kuantitatif

Data kuantitatif yaitu berupa data-data/angka-angka mengenai data hasil Kinerja Pegawai Biro SDM dan Umum di Kantor Komisi Pengawas Persaingan Usaha (KPPU) Jakarta.

### 3.3.2. Sumber Data Penelitian

Sumber data pada penelitian ini terbagi menjadi dua, yaitu data primer dan data sekunder.

#### 1. Data Primer

Data Primer adalah data yang didapatkan secara langsung dari unit analisis yang diteliti yaitu individu/orang dalam organisasi, dengan cara penyebaran kuesioner yang disebarakan kepada sejumlah responden yang sesuai dengan target sasaran dari penelitian yaitu pegawai Biro SDM dan Umum pada Komisi Pengawas Persaingan Usaha Jakarta.

#### 2. Data Sekunder

Data Sekunder adalah data yang peneliti dapatkan secara tidak langsung. Penulis mengumpulkan data-data dan bahan pustaka lainnya dari teori yang relevan terhadap permasalahan yang diteliti seperti buku, jurnal, dan penelitian terdahulu serta penyedia data pada organisasi atau instansi tersebut.

### 3.4. Operasionalisasi Variabel

Operasionalisasi variabel penelitian menjelaskan tentang jenis variabel serta gambaran variabel yang diteliti dapat berupa nama variabel, indikator variabel, ukuran variabel dan skala pengukuran yang digunakan peneliti, menurut Sugiyono (2019) mengemukakan bahwa variabel adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya.

Berikut ini dapat disajikan mengenai konsep dan indikator variabel penelitian yang dicantumkan pada tabel 3.1.

Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel

Variabel	Indikator	Ukuran	Skala
<b>Budaya Organisasi (X)</b>	1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko	1. Mengedepankan inovasi. 2. Mengedepankan tingkat kreativitas. 3. Mendukung pengambilan risiko dalam melakukan pekerjaan.	Interval

Variabel	Indikator	Ukuran	Skala
	2. Perhatian terhadap detail	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menetapkan penyelesaian pekerjaan dengan tepat.</li> <li>2. Mengedepankan keakuratan dalam menyelesaikan pekerjaan.</li> <li>3. Memperhatikan hal detail dalam pekerjaan.</li> </ol>	Interval
	3. Orientasi kepada hasil	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menetapkan pada hasil kerja yang optimal.</li> <li>2. Mengedepankan pengembangan diri untuk mendapatkan hasil yang optimal.</li> <li>3. Mengapresiasi hasil kerja yang dilakukan pegawai.</li> </ol>	Interval
	4. Orientasi kepada individu	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengedepankan kemandirian dalam menyelesaikan tugas.</li> <li>2. Menetapkan untuk aktif mengambil peluang yang ada.</li> <li>3. Menetapkan prosedur yang sesuai untuk penyelesaian pekerjaan.</li> </ol>	Interval
	5. Berorientasi tim	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengedepankan kekompakan dalam bekerja.</li> <li>2. Menetapkan pegawai untuk melakukan koordinasi dengan rekan kerja.</li> <li>3. Menetapkan pegawai untuk saling percaya sesama rekan kerja.</li> </ol>	Interval
	6. Agresif	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menetapkan pegawai untuk bekerja giat dalam melaksanakan tugas.</li> <li>2. Kompetitif dalam bekerja.</li> <li>3. Mengedepankan cara yang efektif dalam menyelesaikan pekerjaan.</li> </ol>	Interval

Variabel	Indikator	Ukuran	Skala
	7. Stabilitas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menjelaskan aturan yang berlaku di dalam pekerjaan.</li> <li>2. Memiliki strategi yang jelas untuk masa depan karir pegawai.</li> <li>3. Menetapkan struktur organisasi yang baik.</li> </ol>	Interval
<b>Motivasi Kerja (Y)</b>	<b>Intrinsik</b>		
	1. Prestasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Terdorong untuk selalu berhasil dalam melaksanakan tugas.</li> <li>2. Berkeinginan mengerjakan tugas secara maksimal untuk memperoleh prestasi yang baik.</li> <li>3. Berkeinginan mendapatkan penghargaan atas prestasi kerja.</li> </ol>	Interval
	2. Pengakuan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mendapatkan pengakuan dari pimpinan saat berhasil melakukan tugas pekerjaan dengan baik.</li> <li>2. Mendapatkan pengakuan dari rekan-rekan kerja.</li> <li>3. Termotivasi pada hasil kerja yang mendapat penilaian baik dari pimpinan.</li> </ol>	Interval
	3. Tanggung jawab	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diberikan tanggung jawab atas pekerjaan yang khusus dari pimpinan.</li> <li>2. Memeriksa ulang pekerjaan yang telah selesai sebagai bentuk rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan.</li> </ol>	Interval

Variabel	Indikator	Ukuran	Skala
		3. Komunikasi pada atasan apabila kurang memahami tugas pekerjaan.	
	4. Kesempatan untuk maju	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diberikan pelatihan-pelatihan untuk meningkatkan kemampuan.</li> <li>2. Memiliki hubungan yang baik dengan atasan untuk mendukung pengembangan karir.</li> <li>3. Diberikan kesempatan untuk belajar hal-hal baru.</li> </ol>	Interval
	5. Pekerjaan itu sendiri	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ikut serta dalam kegiatan-kegiatan penting diorganisasi.</li> <li>2. Dilibatkan dalam pembuatan keputusan oleh atasan.</li> <li>3. Diberikan keleluasaan untuk melakukan pekerjaan.</li> </ol>	Interval
	<b>Ekstrinsik</b>		
	6. Kondisi kerja	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fasilitas kerja memadai.</li> <li>2. Ruang kerja yang memadai.</li> <li>3. Waktu istirahat yang diberikan cukup.</li> </ol>	Interval
	7. Hubungan antar pribadi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tingkat hubungan kerja sesama rekan kerja.</li> <li>2. Tingkat hubungan kerja dengan atasan.</li> <li>3. Hubungan kerja antara pimpinan dan bawahan.</li> </ol>	Interval
	8. Kebijakan perusahaan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diperlakukan adil.</li> <li>2. Peraturan yang sesuai.</li> <li>3. Mendapat jaminan kesehatan.</li> </ol>	Interval
	9. Pengawasan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pemberian arahan ketika kesulitan dalam bekerja.</li> <li>2. Pengawasan pekerjaan secara langsung.</li> </ol>	Interval

Variabel	Indikator	Ukuran	Skala
		3. Pengawasan pimpinan rutin.	
	10. Gaji	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jumlah gaji yang sesuai dengan yang diharapkan.</li> <li>2. Mendapat upah lembur yang sesuai.</li> <li>3. Ketepatan waktu pemberian gaji.</li> </ol>	Interval
<b>Kinerja Pegawai (Z)</b>	1. Kualitas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengerjakan pekerjaan dengan teliti.</li> <li>2. Mengerjakan tugas sesuai dengan standar kualitas.</li> <li>3. Mengerjakan tugas pekerjaan sesuai kemampuan yang dimiliki.</li> <li>4. Menunjukkan keterampilan dalam melaksanakan pekerjaannya.</li> </ol>	Interval
	2. Kuantitas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menyelesaikan jumlah pekerjaan sesuai target.</li> <li>2. Dapat menyelesaikan tugas tambahan.</li> <li>3. Mengerjakan kuantitas kerja sesuai dengan standar kerja.</li> <li>4. Menyelesaikan tugas-tugas rutin yang dikerjakan setiap harinya.</li> </ol>	Interval
	3. Ketepatan Waktu	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menyelesaikan pekerjaan yang diberikan dengan tepat waktu.</li> <li>2. Menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari waktu yang ditentukan.</li> <li>3. Tidak menunda-nunda pekerjaan.</li> <li>4. Memanfaatkan jam kerja dengan maksimal.</li> </ol>	Interval
	4. Efektivitas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengerjakan prioritas kerja secara efektif.</li> </ol>	Interval

Variabel	Indikator	Ukuran	Skala
		2. Menyelesaikan tugas yang diberikan secara konsisten. 3. Menggunakan fasilitas instansi ketika dibutuhkan. 4. Melakukan pekerjaan yang mudah terlebih dahulu.	

### 3.5. Metode Penarikan Sampel

Sugiyono (2019) menyatakan bahwa, populasi yaitu wilayah generalisasi yang terdiri dari objek/subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Sedangkan sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2019).

Penulis menentukan sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah metode penarikan sampel *Nonprobability Sampling*, di mana teknik pengambilan sampel yang tidak memberi kesempatan yang sama kepada setiap anggota populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel. Dengan jenis teknik Sampling Jenuh, yaitu teknik penentuan sampel apabila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Dalam istilah lain adalah sensus yang menggunakan semua anggota populasi sebagai sampel. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Biro SDM dan Umum Komisi Pengawas Persaingan Usaha Jakarta dengan jumlah 74 orang Pegawai.

### 3.6. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder, yaitu sebagai berikut :

1. Data Primer, yaitu data yang dikumpulkan melalui penelitian yang diperoleh secara langsung dari objek yang diteliti baik dari pribadi (narasumber) maupun dari suatu organisasi yang mengolah data untuk keperluan penelitian. Metode pengumpulan data untuk data primer yaitu *survey*, dengan teknik yang dilakukan untuk metode survey dalam penelitian ini yaitu :

- a. Wawancara

Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila ingin studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti (Sugiyono, 2019). Penulis melakukan wawancara kepada pihak Kasubag SDMU Administrasi Kepegawaian KPPU untuk mendapatkan data yang objektif dan informasi yang berhubungan dengan tujuan penelitian.

b. Kuesioner

Menurut Sugiyono (2019) Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Dalam penelitian ini pertanyaan atau pernyataan kuesioner berkaitan dengan variabel yang diteliti yaitu variabel X (Budaya Organisasi), Y (Motivasi Kerja), dan Z (Kinerja Pegawai).

Data yang telah dihasilkan dari kuisisioner kemudian diukur dengan skala *likert*. Menurut Sugiyono (2019) “skala *likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat presepsi seseorang atau sekelompok orang terhadap fenomena sosial”. Dalam penelitian, fenomena sosial telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti yang selanjutnya disebut variabel penelitian. Dengan skala *likert*, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik ukur untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pertanyaan atau pernyataan. Berikut ini tabel skala *likert* :

Tabel 3.2 Instrumen Skala *Likert* Sikap untuk Budaya Organisasi (X) dan Motivasi Kerja (Y)

Keterangan	Bobot	Deskripsi
Sangat setuju (SS)	5	Menyetujui sepenuhnya isi pernyataan.
Setuju (S)	4	Menyetujui hampir semua isi pernyataan.
Kurang setuju (KS)	3	Tidak menyetujui sebagian besar isi pernyataan.
Tidak setuju (TS)	2	Tidak menyetujui hampir semua isi pernyataan.
Sangat tidak setuju (STS)	1	Berarti tidak menyetujui sepenuhnya isi pernyataan.

Sumber: Sugiyono (2019)

Tabel 3.3 Instrumen Skala Rating untuk Kinerja Pegawai (Z)

Keterangan	Bobot	Deskripsi
Selalu (SL)	5	Aktivitas/perilaku yang terus-menerus (kontinyu) dilakukan.
Sering (SR)	4	Aktivitas/perilaku yang hampir selalu (kebanyakan) dilakukan.
Kadang-kadang (KK)	3	Aktivitas/perilaku yang kadang dilakukan dan kadang tidak.
Pernah (P)	2	Aktivitas/perilaku yang hanya 1-2x pernah dilakukan selama periode tertentu.
Tidak Pernah (TP)	1	Tidak pernah secara terus-menerus melakukan aktivitas/perilaku tersebut.

Sumber: Sugiyono (2019)

## 2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang bersifat mendukung keperluan data primer, data sekunder didapatkan dengan cara mengumpulkan data dari buku referensi, internet, jurnal, dan data-data yang diperoleh langsung dari Biro SDM dan Umum Komisi Pengawas Persaingan Usaha Jakarta.

### 3.7. Metode Pengolahan / Analisis Data

Sugiyono (2019) menyatakan bahwa, analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.

#### 3.7.1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah statistik yang berkenaan bagaimana cara mendeskripsikan, menggambarkan, menjabarkan atau menguraikan data sehingga mudah dipahami (Sugiyono, 2017). Analisis deskriptif juga berusaha untuk menggambarkan berbagai karakteristik data yang berasal dari suatu sampel serta digunakan untuk mendeskripsikan dan menggambarkan tentang ciri-ciri responden dan variabel penelitian.

#### 3.7.2. Analisis Parsial Least Square – Structural Equation Modeling (PLS-SEM)

Metode pengolahan data dalam penelitian ini adalah dengan persamaan permodelan *Structural Equation Modeling* (SEM). Menurut Juliandi (2018) SEM (*Structural Equation Model*) atau Model Persamaan Struktural adalah analisis statistik untuk penelitian yang membutuhkan analisis secara “serempak/sekaligus” seluruh variabel-variabel dan indikator-indikatornya. Permodelan SEM adalah pengembangan lebih lanjut path analysis, pada metode SEM hubungan kausalitas antar variabel eksogen dan variabel endogen dapat ditentukan secara lebih lengkap. PLS merupakan metode analisis yang powerful karena tidak didasarkan atas banyak asumsi (Abdullah, 2018). Pada PLS-SEM ukuran sampel yang digunakan ialah 30-100. Dalam penelitian ini menggunakan aplikasi SmartPLS 3.0. Berdasarkan dengan hipotesis yang telah dirumuskan, maka dalam penelitian ini analisis data statistik inferensial. Statistik inferensial merupakan teknik statistik yang digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk populasi (Sugiyono, 2017).

Ghozali (2021) menyatakan bahwa PLS-SEM bertujuan untuk menguji hubungan prediktif antar konstruk dengan melihat apakah ada hubungan prediktif antar konstruk atau pengaruh antar konstruk tersebut. Analisis PLS-SEM biasanya terdiri dari dua sub model yaitu model pengukuran (*measurement model*) atau sering disebut *outer model* dan model struktural (*structural model*) atau sering disebut *inner model*. Model pengukuran menunjukkan kekuatan estimasi antar variabel laten dan konstruk. Variabel laten yang dibentuk dalam PLS-SEM indikatornya dapat berbentuk

reflektif maupun formatif. Indikator reflektif atau sering disebut dengan Mode A merupakan indikator yang bersifat *manifest/* tampak terhadap konstruk dan sesuai dengan *classical test theory* yang mengasumsikan bahwa *variance/*perbedaan di dalam pengukuran score variabel laten merupakan fungsi dari *true score/* skor sebenarnya ditambah dengan error. Sedangkan indikator formatif atau sering disebut Mode B merupakan indikator yang bersifat mendefinisikan karakteristik atau menjelaskan konstruk.

Menurut Juliandi (2018) Model reflektif yaitu arah panah berawal dari variabel laten menuju kepada Indikator. Artinya, indikator (secara teori) merupakan cerminan/ukuran/aspek dari variabelnya. Dengan demikian, indikator tidak mempengaruhi variabel, sedangkan Model formatif yaitu arah panah berawal dari Indikator menuju kepada variabel laten. Artinya, indikator (secara teori) merupakan cerminan/ukuran/aspek dari variabelnya, namun sekaligus juga merupakan sesuatu yang dapat memengaruhi variabel.

### 3.7.3. Pengujian Outer Model (Model Pengukuran)

Model pengukuran adalah model yang mendeskripsikan hubungan antar variabel laten (konstruk) dengan indikatornya (Juliandi, 2018). Outer model sering disebut juga dengan (*outer relation* atau *measurement model*) yang menjelaskan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya, di mana X dan Z adalah indikator variabel untuk variabel laten exogen dan endogen. Model pengukuran (*outer model*) digunakan untuk menilai validitas dan reabilitas model. Menurut Ghozali (2021) menyatakan bahwa uji validitas digunakan sebagai pengukur sah atau tidaknya sebuah kuesioner. Kuesioner dianggap valid apabila pertanyaan atau pernyataan pada kuesioner dapat menggambarkan sesuatu yang akan diukur, sedangkan uji reabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur konsistensi responden dalam menjawab item pertanyaan atau pernyataan dalam kuesioner atau instrumen penelitian. Penjelasan lebih lanjut model pengukuran (outer model) dengan menggunakan uji *Convergent Validity*, *Discriminant Validity*, *Composit Reliability* dan *Collinearity Statistic* (VIF) adalah sebagai berikut :

#### b. *Convergent Validity*

Validitas convergent berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur (*manifest variabel*) dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi (Ghozali, 2021). *Convergent Validity* dilakukan dengan melihat item reliability (indikator validitas) yang ditunjukkan oleh nilai *loading factor*. *Loading factor* adalah angka yang menunjukkan korelasi antara skor suatu item pertanyaan dengan skor indikator konstruk indikator yang mengukur konstruk tersebut. Dapat dilihat dari nilai *loading factor* > 0,7 dikatakan valid tetapi menurut Hair *et al.*, (2017) dalam AS, Fitri (2022) untuk pemeriksaan awal dari matriks *loading factor* adalah kurang lebih 0,3 dipertimbangkan telah memenuhi level minimal, dan untuk *loading factor*

kurang lebih 0,4 dianggap lebih baik, dan untuk *loading factor* lebih besar 0,5 secara umum dianggap signifikan. Dalam penelitian ini batas *loading factor* yang digunakan sebesar 0,5.

c. ***Discriminant Validity***

*Discriminant validity* (validitas diskriminan) adalah sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik) (Juliandi, 2018). Menurut Ghazali (2021), metode *Discriminant Validity* berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi tinggi dan menguji validitas *Discriminant* dengan indikator reflektif yaitu dengan melihat *cross loading* untuk setiap variabel. Nilai *cross loading* menunjukkan besarnya korelasi antar setiap konstruk dengan indikatornya dan indikator dari konstruk blok lainnya. Suatu model pengukuran memiliki *discriminant validity* yang baik apabila korelasi antar konstruk dengan indikatornya lebih tinggi daripada korelasi dengan indikator dari konstruk blok lainnya, dan untuk nilai *Average Variance Extracted* (AVE) harus  $> 0,5$ . AVE adalah rata-rata persentase skor varian yang diekstraksi dari seperangkat variabel laten yang diestimasi melalui *loading standardize* indikatornya dalam proses iterasi algoritma dalam PLS.

**Hasil Uji Validitas**

Uji validitas pada penelitian ini dilakukan pada 30 responden, dengan tingkat signifikan 5% atau ( $\alpha = 0,05$ ). Dengan  $df = n-2$  sehingga diketahui nilai  $r_{tabel}$  sebesar 0,361. Pengujian validitas instrumen penelitian ini menggunakan SPSS 25.

Kriteria Pengujian :

- a. Item pernyataan yang diteliti dikatakan valid jika  $r_{hitung} \geq r_{tabel}$
- b. Item pernyataan yang diteliti dikatakan tidak valid jika  $r_{hitung} \leq r_{tabel}$

Tabel 3.4 Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi (X)

Indikator	Item	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Keterangan	Kesimpulan
Inovasi dan keberanian mengambil risiko	X1	0,713	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	X2	0,640	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	X3	0,594	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Perhatian terhadap detail	X4	0,657	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	X5	0,487	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	X6	0,423	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Orientasi kepada hasil	X7	0,490	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	X8	0,455	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	X9	0,642	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Orientasi kepada individu	X10	0,557	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	X11	0,454	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	X12	0,469	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Berorientasi tim	X13	0,447	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	X14	0,449	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	X15	0,580	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Agresif	X16	0,411	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	X17	0,337	0,361	$r_{hitung} < r_{tabel}$	Tidak Valid
	X18	0,378	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Stabilitas	X19	0,367	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	X20	0,380	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	X21	0,471	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid

Sumber : Data Primer, diolah SPSS 25

Berdasarkan Tabel 3.4 di atas, hasil uji validitas pada variabel Budaya Organisasi dengan kriteria  $r_{tabel}$  0,361 dari 21 pernyataan, diketahui 20 pernyataan pada variabel Budaya Organisasi dinyatakan valid dan 1 pernyataan dinyatakan tidak valid.

Tabel 3.5 Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja (Y)

Indikator	Item	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Keterangan	Kesimpulan
<b>Intrinsik</b>					
Prestasi	Y1	0,417	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	Y2	0,376	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	Y3	0,651	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Pengakuan	Y4	0,509	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	Y5	0,211	0,361	$r_{hitung} < r_{tabel}$	Tidak Valid
	Y6	0,367	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Tanggung jawab	Y7	0,540	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	Y8	0,428	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	Y9	0,473	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid

Indikator	Item	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Keterangan	Kesimpulan
Kesempatan untuk maju	Y10	0,578	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	Y11	0,574	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	Y12	0,621	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Pekerjaan itu sendiri	Y13	0,425	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	Y14	0,469	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	Y15	0,398	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
<b>Ekstrinsik</b>					
Kondisi kerja	Y16	0,484	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	Y17	0,515	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	Y18	0,555	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Hubungan antar pribadi	Y19	0,405	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	Y20	0,432	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	Y21	0,126	0,361	$r_{hitung} < r_{tabel}$	Tidak Valid
Kebijakan perusahaan	Y22	0,388	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	Y23	0,397	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	Y24	0,386	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Pengawasan	Y25	0,741	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	Y26	0,677	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	Y27	0,614	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Gaji	Y28	0,563	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	Y29	0,734	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	Y30	0,538	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid

Sumber: Data Primer, Diolah SPSS 25

Berdasarkan Tabel 3.5 di atas, hasil uji validitas pada variabel Motivasi Kerja dengan kriteria  $r_{tabel}$  0,361 dari 30 pernyataan, diketahui terdapat 28 pernyataan valid dan 2 pernyataan tidak valid.

Tabel 3.6 Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai (Z)

Indikator	Item	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Keterangan	Kesimpulan
Kualitas	Z1	0,512	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	Z2	0,421	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	Z3	0,438	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	Z4	0,553	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Kuantitas	Z5	0,502	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	Z6	0,683	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	Z7	0,508	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	Z8	0,532	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Ketepatan Waktu	Z9	0,487	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	Z10	0,559	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	Z11	0,665	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid

Indikator	Item	r <sub>hitung</sub>	r <sub>tabel</sub>	Keterangan	Kesimpulan
	Z12	0,543	0,361	r <sub>hitung</sub> > r <sub>tabel</sub>	Valid
Efektivitas	Z13	0,660	0,361	r <sub>hitung</sub> > r <sub>tabel</sub>	Valid
	Z14	0,609	0,361	r <sub>hitung</sub> > r <sub>tabel</sub>	Valid
	Z15	0,516	0,361	r <sub>hitung</sub> > r <sub>tabel</sub>	Valid
	Z16	0,222	0,361	r <sub>hitung</sub> < r <sub>tabel</sub>	Tidak Valid

Sumber : Data Primer, diolah SPSS 25

Berdasarkan Tabel 3.6 di atas, hasil uji validitas pada variabel Kinerja Pegawai dengan kriteria r<sub>tabel</sub> 0,361 dari 16 pernyataan, diketahui terdapat 15 pernyataan valid dan 1 pernyataan tidak valid.

#### d. *Composit Reliability*

Mengukur reabilitas suatu konstruk dengan indikator reflektif dapat dilakukan dengan dua cara yaitu dengan *Composit Reliability* dan *Cronbach's Alpha*. Menurut Ghazali (2021), *Composit Reliability* digunakan untuk mengukur sebuah variabel yang memiliki reabilitas komposit yang baik dengan nilai harus > 0,7 untuk penelitian yang bersifat *confirmatory* dan nilai 0,6 – 0,7 masih dapat diterima untuk penelitian yang bersifat *explanatory*, sedangkan *Cronbach's Alpha* digunakan untuk mengukur variabel yang memiliki reabilitas komposit yang baik berdasarkan nilai koefisien alpha.

#### e. *Collinearity Statistic (VIF)*

Pengujian kolinearitas adalah untuk membuktikan korelasi antar konstruk apakah kuat atau tidak. Jika terdapat korelasi yang kuat berarti model mengandung masalah. Masalah ini disebut dengan kolinearitas (*colinearity*) (Juliandi, 2018). Pengujian *Variance Inflation Factor (VIF)* dilakukan untuk pengujian multikolinearitas guna membuktikan korelasi antar konstruk. Ghazali (2021) menyebutkan bahwa kriteria dalam pengujian VIF sebagai berikut :

- 1) Nilai VIF >5 menunjukkan terdapat masalah multikolinearitas.
- 2) Nilai VIF <5 menunjukkan tidak terdapat masalah multikolinearitas.

### 3.7.4. Pengujian Inner Model (Model Struktural)

*Inner model* adalah model struktural yang menghubungkan antar variabel laten dan digunakan untuk memprediksi hubungan kualitas antar variabel laten atau variabel yang tidak dapat diukur secara langsung. Menurut Juliandi (2018) Model struktural adalah model yang mendeskripsikan hubungan antar variabel laten (konstruk) dan hubungan variabel laten didasarkan kepada teori, logika, atau pengalaman praktis yang diamati para peneliti sebelumnya. Menurut Sarstedt *et al.*, (2017) langkah awal evaluasi model struktural adalah melihat adanya kolinearitas antar konstruk dan kemampuan prediksi model. Kemudian dilanjutkan dengan mengukur kemampuan prediksi model menggunakan tiga kriteria yaitu koefisien determinasi (R<sup>2</sup>), *predictive*

*relevance* ( $Q^2$ ), dan *effect size/F-Square*. Evaluasi model struktural dalam PLS-SEM memiliki tujuan untuk melihat seberapa kuat prediksi dari model struktural (Ghozali, 2021).

**a. R-Square ( $R^2$ )**

*R-Square* adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen) (Juliandi, 2018). Dengan Kriterianya:

- Jika nilai  $R^2 = 0,75 \rightarrow$  substansial (besar/kuat)
- Jika nilai  $R^2 = 0,50 \rightarrow$  moderate (sedang)
- Jika nilai  $R^2 = 0,25 \rightarrow$  lemah (kecil)

Dalam menilai struktural dimulai dengan melihat nilai *R-Square* untuk setiap nilai variabel endogen sebagai kekuatan prediksi dari model struktural. Perubahan nilai *R-Square* ( $R^2$ ) dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen apakah memiliki pengaruh yang substantif. Hasil dari PLS *R-Square* mempresentasikan jumlah variance dari konstruk yang dijelaskan oleh model, semakin tinggi nilai  $R^2$  berarti semakin baik model prediksi dan model penelitian yang diajukan.

**b. Q-Square ( $Q^2$ )**

Uji ini dilakukan untuk melihat kemampuan prediksi seberapa baik nilai yang dihasilkan. Menurut Hair *et al.*, (2019) menyatakan bahwa disamping melihat besarnya *R-Square*, evaluasi model PLS dapat juga dilakukan dengan  $Q^2$  *predictive relevance* atau *predictive sample reuse* yang menggambarkan ukuran prediksi yaitu seberapa baik setiap perubahan variabel eksogen dan endogen mampu memprediksi variabel endogen. Ukuran ini merupakan bentuk validasi dalam PLS untuk menyatakan kesesuaian prediksi model (*predictive relevance*). Adapun nilai  $Q^2 > 0$  menunjukkan bahwa model mempunyai *predictive relevance*, sedangkan nilai  $Q^2 < 0$  menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*. Adapun ukuran dinyatakan dengan 0.02, 0.15 dan 0.35 (pengaruh lemah, pengaruh medium dan pengaruh kuat)  $Q^2$  mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai *predictive relevance* dapat dihasilkan dari rumus sebagai berikut :

$$Q\text{-Square} = 1 - [(1-R^2_1) \times (1-R^2_2)]$$

Keterangan :

*Q-Square* : *Predictive relevance*

$R^2_1$  : Nilai determinasi variabel dependen

$R^2_2$  : Nilai determinasi variabel *intervening*

**c. *F-Square***

Pengukuran *F-Square* ( $f^2$ ) atau *effect size* yaitu ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relatif dari variabel yang memengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi, 2018). Kriterianya (Cohen, 1988) dalam (Juliandi, 2018). :

- Jika nilai  $f^2 = 0,02 \rightarrow$  Kecil/buruk
- Jika nilai  $f^2 = 0,15 \rightarrow$  Sedang
- Jika nilai  $f^2 = 0,35 \rightarrow$  Besar/baik

**3.7.5. Uji Hipotesis (*Bootstrapping*)**

Menurut Juliandi (2018) *Bootstrapping* merupakan prosedur resampling (pen-sample-an kembali/pengulangan sampel). *Bootstrapping* adalah suatu prosedur non-parametrik, merupakan metode untuk memecahkan masalah data yang tidak normal terutama jika sampelnya hanya kecil/sedikit. *Bootstrapping* memungkinkan pengujian signifikansi statistik dari berbagai hasil PLS-SEM seperti koefisien jalur, Cronbach's alpha, dan nilai  $R^2$ . Di dalam *bootstrapping*, sub-sampel diciptakan dengan pengamatan acak diambil (dengan penggantian) dari data set asli. Untuk memastikan stabilitas hasil, jumlah sub-sampel harus menjadi besar. Untuk pemeriksaan awal, dapat menggunakan sejumlah kecil *bootstrap* sub-sampel (misalnya, 500). Untuk persiapan hasil akhir bagaimanapun, peneliti harus menggunakan sejumlah besar *bootstrap* sub-sampel (misalnya, 5.000).

Ghozali (2021) menyatakan bahwa dalam menilai signifikansi pengaruh antar variabel, perlu dilakukan prosedur *bootstrapping*. Prosedur *bootstrapping* menggunakan seluruh sampel asli untuk melakukan *resampling* kembali. *Number of bootstrap* sampel sebesar 5.000 dengan catatan jumlah tersebut harus lebih besar dari original sampel dan cukup untuk mengoreksi *standar error estimate PLS*. Dalam metode *resampling bootstrap*, nilai signifikansi yang digunakan (*two-tailed*) *t-value* 1,65 (*significance level* = 10%), 1,995 (*significance level* = 5%) dan 2,58 (*significance level* = 1%).

Penulis menggunakan bantuan *software SmartPLS (Partial Least Square) 3.0*, untuk pengujian hipotesis pada penelitian ini. Nilai hasil pengujian hipotesis dapat dilihat dari hasil *bootstrapping*, dan *rules of thumb* yang digunakan dalam penelitian ini yaitu original sampel bernilai positif dan *t-statistik*  $> 1,96$  dengan tingkat signifikansi *p-value* 0,05 (5%).

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Gambaran Umum Perusahaan

##### 4.1.1. Sejarah dan Perkembangan Perusahaan

Komisi Pengawas Persaingan Usaha (KPPU) telah ada sejak tahun 2000. Komisi Pengawas Persaingan Usaha (KPPU) merupakan lembaga independen yang bertugas mengawasi pelaksanaan UU No. 5 Tahun 1999 tentang Larangan Praktik Monopoli dan Persaingan Usaha Tidak Sehat dan UU No. 20 Tahun 2008 tentang pengawasan kemitraan usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM). Komisi Pengawas Persaingan Usaha (KPPU) semakin berkomitmen untuk mengedepankan proses penegakan hukum persaingan usaha yang lebih tegas dan transparan, serta kesejahteraan rakyat menjadi tujuan utama dalam kepemimpinannya.

Pembentukan komisi ini merupakan amanat dari ketentuan Pasal 30 Undang-undang Nomor 5 tahun 1999 Tentang Larangan Monopoli dan Praktek Usaha Tidak Sehat sekaligus UU tersebut menjadi dasar hukum pembentukan Komisi Pengawas Persaingan Usaha, dalam UU tersebut dinyatakan bahwa, untuk mengawasi pelaksanaan undang-undang ini dibentuk Komisi Pengawas Persaingan Usaha yang selanjutnya disebut Komisi. Komisi adalah suatu lembaga independen yang terlepas dari pengaruh dan kekuasaan pemerintah serta pihak lain. KPPU berdiri berdasarkan keputusan presiden RI No. 75 Tahun 1999.

KPPU adalah lembaga yang tepat untuk menyelesaikan persoalan persaingan usaha yang mempunyai peran *multifunction* dan keahlian sehingga dianggap mampu menyelesaikan serta mempercepat proses penanganan perkara. Sebagaimana amanat Undang-Undang No. 5 Tahun 1999 KPPU mempunyai kewenangan yang sangat luas, meliputi wilayah eksekutif, yudikatif, legislatif serta konsultatif. Oleh karena itu lembaga ini disebut memiliki kewenangan konsultatif, yudikatif, legislatif, eksekutif. Namun dalam hal menjalankan fungsinya, lembaga ini mempunyai kewenangan yang terkesan tumpang tindih, sebab dapat bertindak sebagai investigator (*investigate function*), penyidik pemeriksa, penuntut (*presecuting function*), pemutus (*adjudication*) dan juga fungsi konsultatif (*consulatative function*).

KPPU merupakan sebuah lembaga yang bersifat independen, di mana dalam menangani, memutuskan atau melakukan penyelidikan suatu perkara tidak dapat dipengaruhi oleh pihak manapun, baik pemerintah maupun pihak lain yang memiliki *conflict of interest*, walaupun dalam pelaksanaan wewenang dan tugasnya bertanggung jawab kepada presiden. KPPU juga adalah lembaga *quasi judicial* yang mempunyai wewenang eksekutorial terkait kasus-kasus persaingan usaha.

Dengan demikian pengawasan, pelaksanaan, dan penegakan hukum persaingan usaha di Indonesia diserahkan kepada suatu lembaga yang dinamakan dengan KPPU, di samping lembaga kepolisian, kejaksaan, dan peradilan. Pengawasan dan penegakan pelanggaran hukum persaingan usaha harus dilakukan terlebih dahulu melalui KPPU, kemudian setelah itu dapat diserahkan kepada pejabat penyidik kepolisian untuk diteruskan ke pengadilan bilamana pelaku usaha tidak bersedia untuk menjalankan putusan yang telah dijatuhkan KPPU.

#### 4.1.2. Visi dan Misi Komisi Pengawas Persaingan Usaha

- **Visi Komisi Pengawas Persaingan Usaha**

Sebagaimana Renstra KPPU 2020-2024, Visi KPPU sejalan dengan Visi Presiden dan Wakil Presiden 2020–2024 yakni **“Indonesia Maju yang berdaulat, mandiri dan berkepribadian berlandaskan gotong-royong”**. Visi ini sejalan dengan prioritas pembangunan, rancangan kerangka ekonomi makro, program-program Kementerian dan Lembaga, lintas Kementerian/Lembaga, dan lintas wilayah serta kerangka kelembagaan, kerangka regulasi, dan kerangka pendanaan yang bersifat indikatif serta masih sejalan dengan tema pembangunan RPJMN 2020-2024 yang menekankan pada investasi dan percepatan pembangunan infrastruktur.

- **Misi Komisi Pengawas Persaingan Usaha**

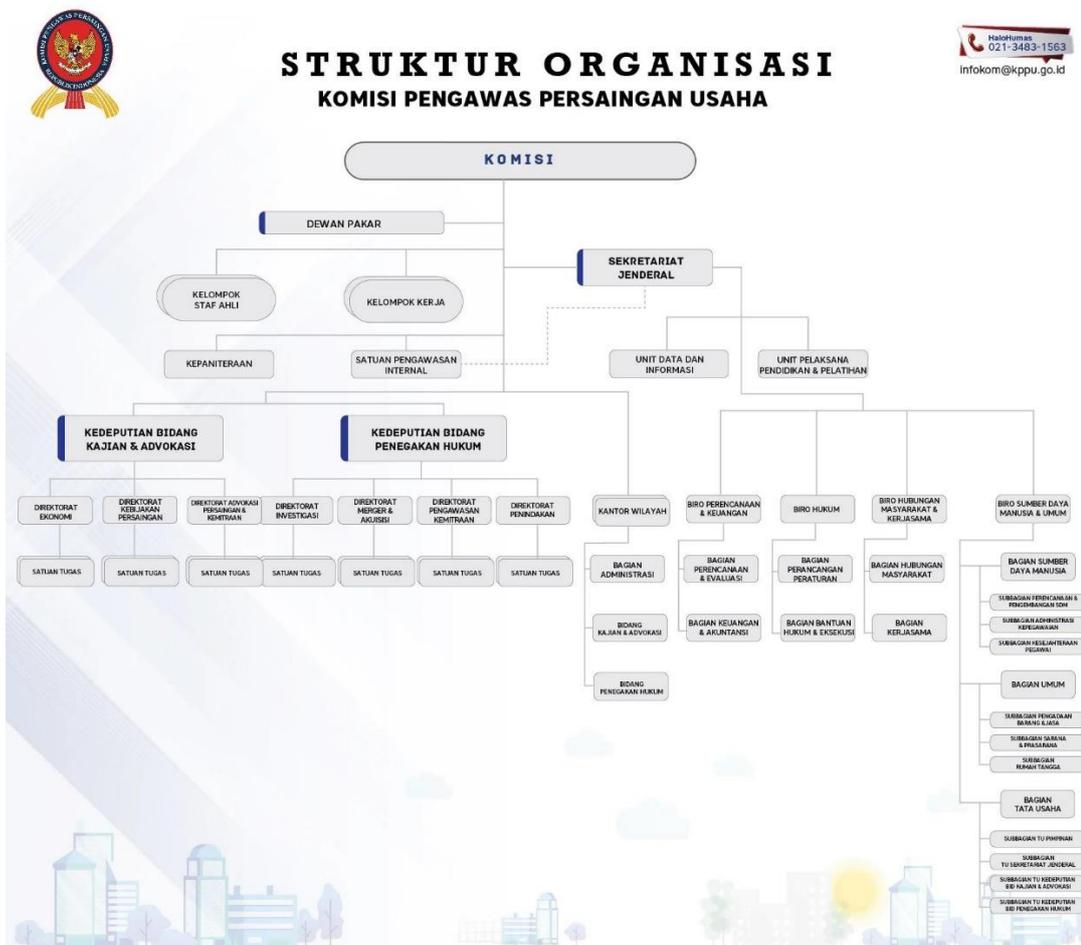
Dalam pencapaian Visi tersebut, maka KPPU turut mengacu kepada Sembilan Misi Presiden dan Wakil Presiden 2020-2024 sebagai berikut:

1. Peningkatan kualitas manusia Indonesia;
2. Struktur ekonomi yang produktif, mandiri, dan berdaya saing;
3. Pembangunan yang merata dan berkeadilan;
4. Mencapai lingkungan hidup yang berkelanjutan;
5. Kemajuan budaya yang mencerminkan kepribadian bangsa;
6. Penegakan sistem hukum yang bebas korupsi, bermartabat, dan terpercaya;
7. Perlindungan bagi segenap bangsa dan memberikan rasa aman pada seluruh warga;
8. Pengelolaan pemerintahan yang bersih, efektif, dan terpercaya; dan
9. Sinergi pemerintah daerah dalam kerangka Negara Kesatuan.

Misi tersebut sejalan dengan program pembangunan dalam Peraturan Presiden Nomor 18 Tahun 2020 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2020-2024. Dalam hal ini, KPPU dalam RPJMN 2020-2024 memberikan kontribusi pada pencapaian Sembilan Misi Presiden dan Wakil Presiden.

### 4.1.3. Struktur Organisasi dan Uraian Tugas

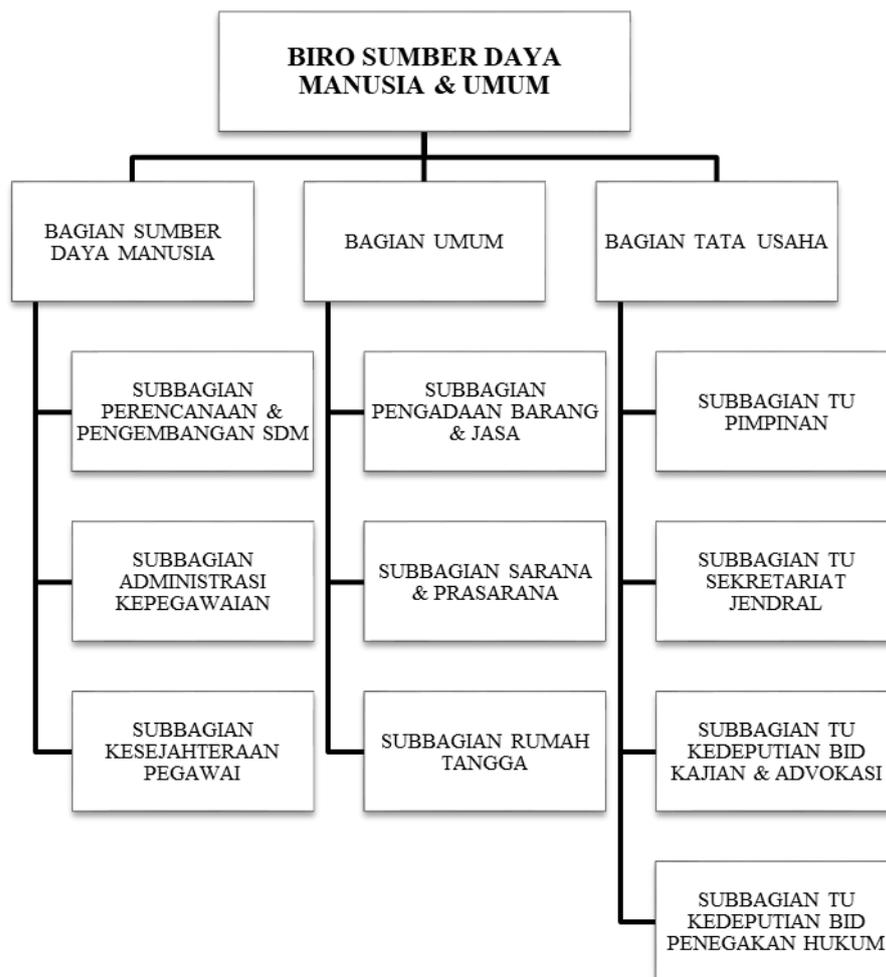
#### Struktur Organisasi KPPU



Sumber: Website KPPU

Gambar 4.1 Struktur Organisasi Komisi Pengawas Persaingan Usaha Jakarta

Berikut ini Struktur Organisasi Biro SDM dan Umum Komisi Pengawas Persaingan Usaha Jakarta.



Gambar 4.2 Struktur Organisasi Biro SDM dan Umum Komisi Pengawas Persaingan Usaha Jakarta

a. Uraian Tugas

Uraian tugas masing-masing bagian berdasarkan struktur organisasi Biro SDM dan Umum KPPU dapat dilihat sebagai berikut:

1. Biro Sumber Daya Manusia dan Umum

Biro Sumber Daya Manusia dan Umum mempunyai tugas melaksanakan pembinaan sumber daya manusia, pelayanan umum, dan ketatausahaan. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana yang tertulis di atas, Biro Sumber Daya Manusia dan Umum menyelenggarakan fungsi:

- a. Perencanaan, pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia;
- b. Pengelolaan sarana prasarana, keselamatan, keamanan dan kesehatan kerja; dan
- c. Pelayanan ketatausahaan bagi pimpinan dan unit-unit kerja di lingkungan Komisi.

2. Bagian Sumber Daya Manusia

Bagian Sumber Daya Manusia mempunyai tugas melaksanakan perencanaan, pengelolaan, dan pengembangan sumber daya manusia. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana yang tertulis di atas, Bagian Sumber Daya Manusia menyelenggarakan fungsi:

- a. Penyusunan perencanaan kebutuhan dan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia;
- b. Penyusunan pengembangan karir, pengembangan kompetensi dan kinerja pegawai;
- c. Penyiapan perumusan, sosialisasi dan internalisasi nilai-nilai dasar dan budaya kerja organisasi;
- d. Pelaksanaan pembinaan disiplin pegawai;
- e. Pelaksanaan penilaian kinerja;
- f. Penyusunan dan pelaksanaan pola karir;
- g. Pengelolaan sistem informasi kepegawaian;
- h. Fasilitasi dan penatausahaan hak-hak kepegawaian dan standarisasi fasilitas kerja dan kedinasan;
- i. Pengelolaan kesehatan kerja dari aspek pegawai; dan
- j. Pelaksanaan kegiatan antar unit kerja dan antar pegawai di lingkungan Komisi dalam rangka sosialisasi dan internalisasi nilai-nilai dasar dan budaya kerja organisasi.

Susunan organisasi Bagian Sumber Daya Manusia, terdiri atas:

1) Subbagian Perencanaan dan Pengembangan SDM

Subbagian Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia mempunyai tugas:

- a. Menyusun perencanaan kebutuhan dan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia;

- b. Menyusun pengembangan karir, pengembangan kompetensi dan kinerja pegawai; dan
  - c. Menyiapkan perumusan, sosialisasi dan internalisasi nilai-nilai dasar dan budaya kerja organisasi.
- 2) Subbagian Administrasi Kepegawaian  
Subbagian Administrasi Kepegawaian mempunyai tugas:
- a. Melaksanakan pembinaan disiplin pegawai;
  - b. Melaksanakan penilaian kinerja;
  - c. Melaksanakan mutasi, promosi, demosi pegawai; dan
  - d. Mengelola sistem informasi kepegawaian.
- 3) Subbagian Kesejahteraan Pegawai  
Subbagian Kesejahteraan Pegawai mempunyai tugas:
- a. Melaksanakan fasilitasi dan penatausahaan hak-hak kepegawaian dan standarisasi fasilitas kerja dan kedinasan;
  - b. Melakukan pengelolaan kesehatan kerja dari aspek pegawai; dan
  - c. Melaksanakan kegiatan antar unit kerja dan antar pegawai di lingkungan Komisi dalam rangka sosialisasi dan internalisasi nilai-nilai dasar dan budaya kerja organisasi.
3. Bagian Umum  
Bagian Umum mempunyai tugas melaksanakan pengelolaan sarana prasarana kerja, keselamatan, keamanan dan kesehatan kerja. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana yang tertulis di atas, Bagian Umum menyelenggarakan fungsi:
- a. Perencanaan, pelaksanaan dan pelaporan pengadaan barang dan jasa;
  - b. Pengelolaan, pemeliharaan dan pengembangan sarana, prasarana dan Barang Milik Negara;
  - c. Pengelolaan sarana dan prasarana keselamatan, keamanan, dan kesehatan kerja; dan
  - d. Pelaksanaan dan pengembangan pelayanan operasional umum serta administrasi perjalanan dinas luar negeri bagi pegawai pada unit-unit kerja di lingkungan Komisi.

Susunan organisasi Bagian Umum, terdiri atas:

- 1) Subbagian Pengadaan Barang dan Jasa  
Subbagian Pengadaan Barang dan Jasa mempunyai tugas:
  - c. Menyusun rencana pengadaan barang dan jasa;
  - d. Melaksanakan kegiatan pengadaan barang dan jasa; dan
  - e. Menyusun laporan pengadaan barang dan jasa.
- 2) Subbagian Sarana dan Prasarana  
Subbagian Sarana dan Prasarana mempunyai tugas:

- a. Melaksanakan pengelolaan, pemeliharaan, pengembangan sarana dan prasarana;
  - b. Melaksanakan pencatatan, pengelolaan, pemeliharaan, penghapusan dan pelaporan Barang Milik Negara; dan
  - c. Melaksanakan pengelolaan sarana dan prasarana keselamatan, keamanan dan kesehatan kerja.
- 3) Subbagian Rumah Tangga
- Subbagian Rumah Tangga mempunyai tugas:
- a. Melaksanakan pengelolaan pelayanan operasional umum;
  - b. Melaksanakan koordinasi dengan pihak ketiga terkait pelayanan operasional umum;
  - c. Pengelolaan dan penyiapan kebutuhan untuk kegiatan operasional di lingkungan Komisi; dan
  - d. Melaksanakan administrasi perjalanan dinas luar negeri bagi pegawai unit-unit kerja di lingkungan Komisi.
4. Bagian Tata Usaha
- Bagian Tata Usaha mempunyai tugas melaksanakan pengelolaan urusan ketatausahaan dan kegiatan protokoler. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana yang tertulis di atas, Bagian Tata Usaha menyelenggarakan fungsi:
- a. Pengelolaan urusan ketatausahaan dan kegiatan protokoler Anggota Komisi;
  - b. Pengelolaan urusan ketatausahaan dan kegiatan protokoler Sekretaris Jenderal dan Deputi; dan
  - c. Pengelolaan dan pengembangan tata persuratan dan kearsipan.

Susunan organisasi Bagian Tata Usaha, terdiri atas;

- 1) Subbagian Tata Usaha Pimpinan
- Subbagian Tata Usaha Pimpinan mempunyai tugas:
- a. Melaksanakan penatausahaan administrasi, distribusi surat, dokumen, naskah dinas, dan kearsipan Komisi;
  - b. Melaksanakan penatausahaan anggaran dan kegiatan Komisi;
  - c. Menyiapkan kebutuhan kerja Anggota Komisi; dan
  - d. Melaksanakan kegiatan protokoler Anggota Komisi.
- 2) Subbagian Tata Usaha Sekretariat Jendral
- Subbagian Tata Usaha Sekretariat Jenderal mempunyai tugas:
- a. Melaksanakan penatausahaan administrasi, distribusi surat, dokumen, naskah dinas, dan kearsipan di lingkungan Sekretariat Jenderal;
  - b. Melaksanakan penatausahaan anggaran dan kegiatan di lingkungan 1 Sekretariat Jenderal;

- c. Melaksanakan penatausahaan pelaporan pelaksanaan kegiatan dan kinerja di lingkungan Sekretariat Jenderal;
  - d. Menyiapkan kebutuhan kerja di lingkungan Sekretariat Jenderal; dan
  - e. Melaksanakan kegiatan protokoler Sekretaris Jenderal.
- 3) Subbagian Tata Usaha Kedeputian Bidang Kajian dan Advokasi  
Subbagian Tata Usaha Kedeputian Bidang Kajian dan Advokasi mempunyai tugas:
- a. Melaksanakan penatausahaan administrasi, distribusi surat, dokumen, naskah dinas, dan kearsipan di lingkungan Kedeputian Bidang Kajian dan Advokasi;
  - b. Melaksanakan penatausahaan anggaran dan kegiatan di lingkungan Kedeputian Bidang Kajian dan Advokasi;
  - c. Melaksanakan penatausahaan pelaporan pelaksanaan kegiatan dan kinerja di lingkungan Kedeputian Bidang Kajian dan Advokasi;
  - d. Menyiapkan kebutuhan kerja di lingkungan Kedeputian Bidang Kajian dan Advokasi; dan
  - e. Melaksanakan kegiatan protokoler Deputi Kajian dan Advokasi.
- 4) Subbagian Tata Usaha Kedeputian Bidang Penegakan Hukum  
Subbagian Tata Usaha Kedeputian Bidang Penegakan Hukum mempunyai tugas:
- a. Melaksanakan penatausahaan administrasi, distribusi surat, dokumen, naskah dinas, dan kearsipan di lingkungan Kedeputian Bidang Penegakan Hukum;
  - b. Melaksanakan penatausahaan anggaran dan kegiatan di lingkungan Kedeputian Bidang Penegakan Hukum;
  - c. Melaksanakan penatausahaan pelaporan pelaksanaan kegiatan dan kinerja di lingkungan Kedeputian Bidang Penegakan Hukum;
  - d. Menyiapkan kebutuhan kerja di lingkungan Kedeputian Bidang Penegakan Hukum; dan
  - e. Melaksanakan kegiatan protokoler Deputi Penegakan Hukum.

#### **4.1.4. Profil Responden**

Pada penelitian ini penulis membagi profil responden menjadi beberapa kategori, seperti jenis kelamin, pendidikan terakhir serta lama bekerja. Berikut ini adalah data profil responden pegawai Biro SDM dan Umum Komisi Pengawas Persaingan Usaha Jakarta:

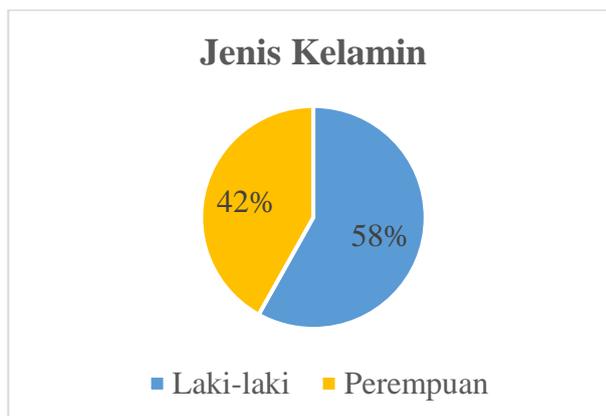
## 1. Jenis Kelamin

Di bawah ini adalah tabel dan gambar dari profil responden berdasarkan jenis kelamin :

Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden

No.	Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase
1	Laki-laki	43	58%
2	Perempuan	31	42%
Jumlah		74	100%

Sumber: Data Primer, diolah 2024



Gambar 4.3 Persentase Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan tabel dan gambar di atas, profil responden Pegawai Biro SDM dan Umum Komisi Pengawas Persaingan Usaha Jakarta menunjukkan bahwa responden berjenis kelamin laki-laki berjumlah 43 responden dengan persentase 58% dan responden berjenis kelamin perempuan berjumlah 31 responden dengan persentase 42%. Maka dapat dipastikan mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki.

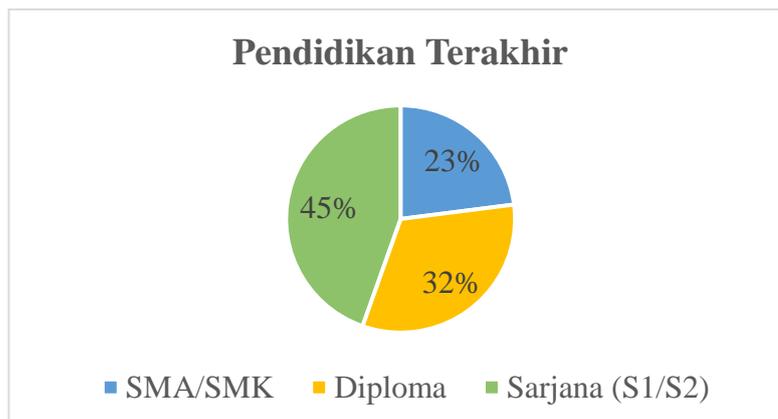
## 2. Pendidikan Terakhir

Di bawah ini adalah tabel dan gambar dari profil responden berdasarkan pendidikan terakhir :

Tabel 4.2 Pendidikan Terakhir Responden

No.	Pendidikan Terakhir	Jumlah Responden	Persentase
1	SMA/SMK	17	23%
2	Diploma	24	32%
3	Sarjana (S1/S2)	33	45%
Jumlah		74	100%

Sumber: Data Primer, diolah 2024



Gambar 4.4 Persentase Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Berdasarkan data dari tabel dan gambar di atas, profil responden Pegawai Biro SDM dan Umum Komisi Pengawas Persaingan Usaha Jakarta berdasarkan pendidikan terakhir yaitu untuk pendidikan terakhir SMA/SMK berjumlah 17 responden dengan persentase 23%, pendidikan terakhir Diploma berjumlah 24 responden dengan persentase 32%, dan untuk pendidikan terakhir Sarjana (S1/S2) berjumlah 33 responden dengan persentase 45%. Maka dari itu dapat dipastikan bahwa mayoritas responden memiliki pendidikan terakhir Sarjana (S1/S2).

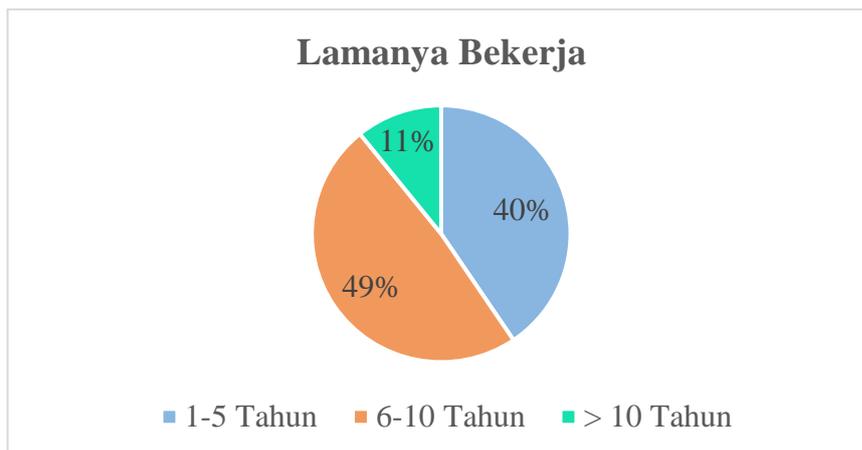
### 3. Lama Bekerja

Di bawah ini adalah tabel dan gambar dari profil responden berdasarkan lama bekerja :

Tabel 4.3 Lama Bekerja Responden

No.	Lamanya Bekerja	Jumlah Responden	Persentase
1	1-5 Tahun	30	40%
2	6-10 Tahun	36	49%
3	> 10 Tahun	8	11%
Total		74	100%

*Sumber: Data Primer, diolah 2024*



Gambar 4.5 Persentase Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Berdasarkan data dari tabel dan gambar di atas, profil responden Pegawai Biro SDM dan Umum Komisi Pengawas Persaingan Usaha Jakarta menunjukkan bahwa responden dengan lama bekerja 1-5 tahun berjumlah 30 responden dengan persentase 40%, kemudian lama bekerja 6-10 tahun berjumlah 36 responden dengan persentase 49%, dan untuk lama bekerja >10 tahun berjumlah 8 responden dengan persentase 11%. Maka dari itu dapat dipastikan bahwa mayoritas responden telah bekerja selama 6-10 tahun.

## 4.2. Analisis Deskriptif

### 4.2.1. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

#### a. Hasil Analisis Variabel Eksogen

Variabel eksogen pada penelitian ini adalah variabel Budaya Organisasi

Tabel 4.4 Budaya Organisasi

No.	Indikator	Item Pernyataan	Mean	Skor
1	<b>Inovasi dan keberanian mengambil risiko</b>	Organisasi mengedepankan inovasi.	3.595	10.798
		Organisasi mengedepankan tingkat kreativitas dalam bekerja.	3.676	
		Organisasi mendukung pengambilan risiko dalam melakukan pekerjaan.	3.527	
2	<b>Perhatian terhadap detail</b>	Organisasi menetapkan penyelesaian pekerjaan dengan tepat.	4.203	12.554
		Organisasi mengedepankan keakuratan dalam menyelesaikan pekerjaan.	4.216	
		Organisasi menetapkan pegawai untuk lebih memperhatikan hal detail dalam pekerjaan.	4.135	
3	<b>Orientasi kepada hasil</b>	Organisasi menetapkan pada hasil kerja yang optimal.	4.230	12.121
		Organisasi mengedepankan pengembangan diri untuk mendapatkan hasil yang optimal.	3.959	

No.	Indikator	Item Pernyataan	Mean	Skor
		Organisasi mengapresiasi hasil kerja yang dilakukan pegawai.	3.932	
4	<b>Orientasi kepada individu</b>	Organisasi mengedepankan kemandirian dalam menyelesaikan tugas pekerjaan.	4.000	12.136
		Organisasi menetapkan untuk aktif mengambil peluang yang ada.	4.068	
		Organisasi menetapkan prosedur yang sesuai untuk penyelesaian pekerjaan.	4.068	
5	<b>Berorientasi tim</b>	Organisasi mengedepankan kekompakan dalam bekerja.	4.149	12.474
		Organisasi menetapkan pegawai untuk melakukan koordinasi dengan rekan kerja.	4.122	
		Organisasi menetapkan pegawai untuk saling percaya sesama rekan kerja.	4.203	
6	<b>Agresif</b>	Organisasi menetapkan pegawai untuk bekerja giat dalam melaksanakan tugas.	4.149	8.325
		Organisasi mengedepankan cara yang efektif dalam menyelesaikan pekerjaan.	4.176	
7	<b>Stabilitas</b>	Organisasi menjelaskan aturan yang berlaku di dalam pekerjaan.	4.176	12.487
		Instansi ini memiliki strategi yang jelas untuk masa depan karir pegawai.	4.230	
		Organisasi menetapkan struktur organisasi yang baik.	4.081	

Sumber : Data primer, diolah 2024

Berdasarkan pada tabel di atas dapat diketahui dari hasil skor tertinggi terdapat dalam indikator Perhatian terhadap detail sebesar 12.554 dengan salah satu penerapannya yaitu organisasi mengedepankan keakuratan dalam menyelesaikan pekerjaan, dan untuk hasil skor terendah terdapat pada indikator Agresif sebesar 8.325 di mana salah satu penerapannya yaitu organisasi menetapkan pegawai untuk bekerja giat dalam melaksanakan tugas, namun hasilnya belum optimal.

b. Hasil Analisis Variabel Mediasi

Variabel mediasi pada penelitian ini adalah variabel Motivasi Kerja

Tabel 4.5 Motivasi Kerja

No.	Indikator	Item Pernyataan	Mean	Skor
<b>Intrinsik</b>				
1	<b>Prestasi</b>	Saya terdorong untuk selalu berhasil dalam melaksanakan tugas pokok saya.	4.135	12.419
		Saya berkeinginan mengerjakan tugas secara maksimal untuk memperoleh prestasi yang baik.	4.189	

No.	Indikator	Item Pernyataan	Mean	Skor
		Saya berkeinginan mendapatkan penghargaan atas prestasi kerja.	4.095	
2	<b>Pengakuan</b>	Saya mendapatkan pengakuan dari pimpinan saat berhasil melakukan tugas pekerjaan dengan baik.	3.932	8.081
		Saya termotivasi pada hasil kerja saya yang mendapat penilaian baik dari pimpinan.	4.149	
3	<b>Tanggung jawab</b>	Saya diberikan tanggung jawab atas pekerjaan yang khusus dari pimpinan.	4.135	12.541
		Saya terdorong untuk memeriksa ulang pekerjaan sebagai bentuk tanggung jawab.	4.311	
		Saya mengkomunikasikan pada atasan apabila kurang memahami tugas pekerjaan.	4.095	
4	<b>Kesempatan untuk maju</b>	Saya diberikan pelatihan-pelatihan untuk meningkatkan kemampuan.	4.176	12.595
		Saya memiliki hubungan yang baik dengan atasan untuk mendukung pengembangan karir.	4.203	
		Saya diberikan kesempatan untuk belajar hal-hal baru.	4.216	
5	<b>Pekerjaan itu sendiri</b>	Saya diikutsertakan dalam kegiatan-kegiatan penting diorganisasi.	4.014	11.865
		Saya dilibatkan dalam pembuatan keputusan oleh atasan.	4.000	
		Saya diberi keleluasaan untuk melakukan pekerjaan saya.	3.851	
<b>Ekstrinsik</b>				
6	<b>Kondisi kerja</b>	Saya mendapatkan fasilitas kerja yang memadai.	4.149	12.474
		Saya mendapatkan ruang kerja yang memadai.	4.122	
		Saya mendapatkan waktu istirahat yang cukup.	4.203	
7	<b>Hubungan antar pribadi</b>	Saya menjalin hubungan kerja sesama rekan kerja dengan baik.	4.230	8.514
		Saya menjalin hubungan kerja yang baik dengan atasan.	4.284	
8	<b>Kebijakan perusahaan</b>	Saya diperlakukan adil oleh pimpinan.	4.122	12.730
		Saya bekerja sesuai dengan peraturan yang ditetapkan.	4.311	
		Saya mendapat jaminan kesehatan.	4.297	
9	<b>Pengawasan</b>	Saya diberikan arahan ketika kesulitan dalam bekerja.	4.135	12.325

No.	Indikator	Item Pernyataan	Mean	Skor
		Saya mendapatkan pengawasan secara langsung dalam bekerja.	4.041	
		Saya diawasi pimpinan secara rutin.	4.149	
10	<b>Gaji</b>	Saya mendapatkan jumlah gaji yang sesuai dengan yang diharapkan.	4.162	12.459
		Saya mendapatkan upah lembur yang sesuai.	3.878	
		Saya mendapatkan gaji tepat pada waktunya.	4.419	

Sumber : Data primer, diolah 2024

Berdasarkan pada tabel di atas dapat diketahui dari hasil skor tertinggi terdapat pada indikator Kebijakan perusahaan sebesar 12.730 dengan salah satu penerapannya yaitu pegawai bekerja sesuai dengan peraturan yang ditetapkan, dan untuk hasil skor terendah terdapat pada indikator Pengakuan sebesar 8.081 di mana salah satu artinya pegawai kurang mendapatkan pengakuan dari pimpinan saat berhasil melakukan tugas pekerjaan dengan baik.

c. Hasil Analisis Variabel Endogen

Variabel endogen pada penelitian ini adalah variabel Kinerja Pegawai

Tabel 4.6 Kinerja Pegawai

No.	Indikator	Item Pernyataan	Mean	Skor
1	<b>Kualitas</b>	Pegawai mengerjakan pekerjaan dengan teliti.	3.865	16.040
		Pegawai mengerjakan tugas sesuai standar kualitas kerja yang telah ditetapkan oleh instansi.	3.986	
		Pegawai mengerjakan tugas pekerjaan sesuai kemampuan yang dimiliki.	4.135	
		Pegawai menunjukkan keterampilan dalam melaksanakan pekerjaannya.	4.054	
2	<b>Kuantitas</b>	Pegawai menyelesaikan jumlah pekerjaan sesuai target.	3.946	15.959
		Pegawai dapat menyelesaikan tugas tambahan.	3.892	
		Pegawai mengerjakan kuantitas kerja sesuai dengan standar kerja yang diharapkan instansi.	3.959	
		Pegawai menyelesaikan tugas-tugas rutin yang dikerjakan setiap harinya.	4.162	
3	<b>Ketepatan Waktu</b>	Pegawai menyelesaikan pekerjaan yang diberikan dengan tepat waktu.	3.554	14.324
		Pegawai menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari waktu yang ditentukan.	3.446	

No.	Indikator	Item Pernyataan	Mean	Skor
		Pegawai tidak menunda-nunda pekerjaan.	3.662	
		Pegawai memanfaatkan jam kerja dengan maksimal.	3.662	
4	<b>Efektivitas</b>	Pegawai mengerjakan prioritas kerja secara efektif.	3.905	12.242
		Pegawai menyelesaikan tugas yang diberikan secara konsisten.	3.986	
		Pegawai menggunakan fasilitas instansi ketika dibutuhkan.	4.351	

Sumber : Data primer, diolah 2024

Berdasarkan pada tabel di atas dapat diketahui dari hasil skor tertinggi terdapat pada indikator Kualitas sebesar 16.040 dengan salah satu penerapannya yaitu pegawai mengerjakan tugas pekerjaan sesuai kemampuan yang dimiliki, dan untuk hasil skor terendah terdapat pada indikator Efektivitas sebesar 12.242 yang salah satu artinya yaitu pegawai kurang mengerjakan prioritas kerja secara efektif.

### 4.3. Analisis Parsial Least Square

#### 4.3.1. Pengujian Outer Model (Model Pengukuran)

Pada penelitian ini dilakukan pengujian model pengukuran untuk melihat hasil uji validitas dan reliabilitas, dan uji validitas dilakukan agar mengetahui apakah konstruk sudah memenuhi syarat atau tidak untuk dilanjutkan sebagai penelitian.

##### 1. *Convergent Validity*

Tabel 4.7 Nilai *Loading Factor* Literasi Pertama

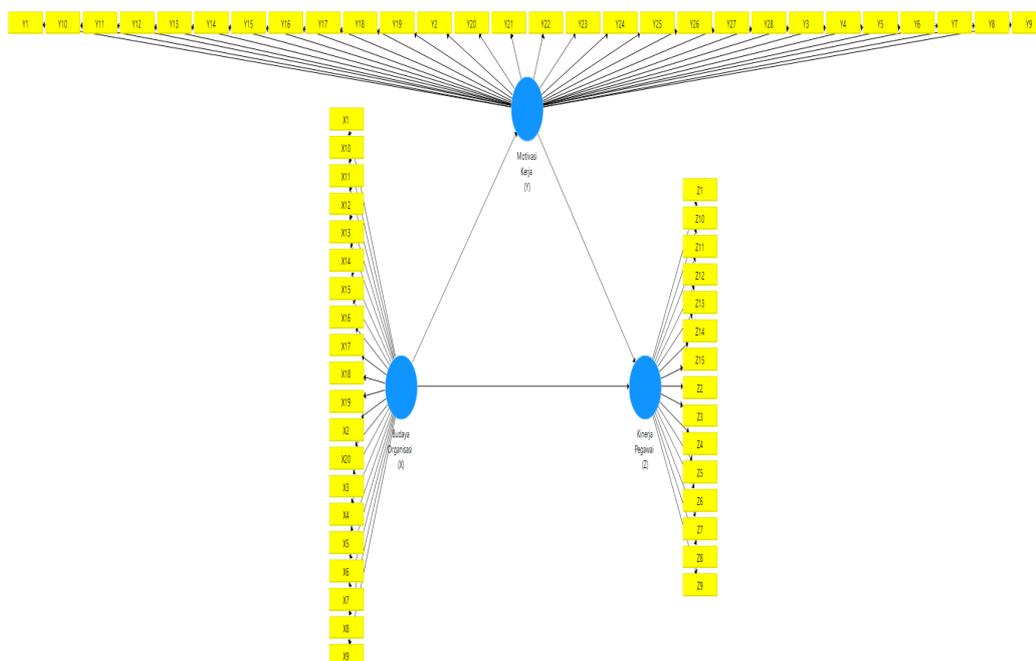
Variabel	Indikator	<i>Loading Factor</i>
Budaya Organisasi (X)	X1	0.557
	X10	0.591
	X11	0.580
	X12	0.561
	X13	0.583
	X14	0.540
	X15	0.561
	X16	0.711
	X17	0.711
	X18	0.584
	X19	0.577
	<b>X2</b>	<b>0.362</b>
	X20	0.563
	X3	0.569
X4	0.632	

	X5	0.591
	X6	0.687
	X7	0.615
	<b>X8</b>	<b>0.416</b>
	X9	0.639
Motivasi Kerja (Y)	Y1	0.639
	Y10	0.591
	Y11	0.648
	Y12	0.658
	Y13	0.644
	Y14	0.616
	Y15	0.639
	Y16	0.674
	Y17	0.528
	Y18	0.593
	Y19	0.562
	Y2	0.587
	<b>Y20</b>	<b>0.474</b>
	Y21	0.550
	Y22	0.558
	Y23	0.593
	Y24	0.594
	<b>Y25</b>	<b>0.454</b>
	Y26	0.585
	<b>Y27</b>	<b>0.447</b>
	Y28	0.612
	Y3	0.708
	Y4	0.615
	Y5	0.591
	Y6	0.642
Y7	0.548	
Y8	0.588	
Y9	0.626	
Kinerja Pegawai (Z)	Z1	0.772
	Z10	0.650
	Z11	0.600
	Z12	0.614
	Z13	0.779
	Z14	0.749
	Z15	0.821
	Z2	0.829

	Z3	0.869
	Z4	0.901
	Z5	0.735
	Z6	0.774
	Z7	0.652
	Z8	0.650
	Z9	0.654

Sumber : Data SEM-PLS 2024

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan SmartPLS pada tabel di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar indikator dari masing-masing variabel dalam penelitian ini memiliki nilai *loading factor* > 0,5 dan dikatakan valid. Selain itu ada 5 indikator yang memiliki nilai *loading factor* < 0,5 yaitu pertama pada variabel Budaya Organisasi (X) terdapat 2 indikator yaitu X2 sebesar 0.362 dan X8 sebesar 0.416. Kedua pada variabel Motivasi Kerja (Y) yaitu, Y20 sebesar 0.474, Y25 sebesar 0.454 dan Y27 sebesar 0.447. Hal ini menunjukkan bahwa indikator variabel yang memiliki nilai *loading factor* > 0,5 memiliki tingkat validitas yang tinggi, sehingga memenuhi *convergent validity*. Sedangkan indikator variabel yang memiliki nilai *loading factor* < 0,5 memiliki tingkat validitas yang rendah sehingga indikator variabel tersebut perlu dieliminasi atau dihapus dari model. Nilai *loading factor* setelah indikator X2, X8, Y20, Y25 dan Y27 dieliminasi dapat ditunjukkan pada tabel *loading factor* di bawah.



Gambar 4.6 Outer Model Literasi Pertama

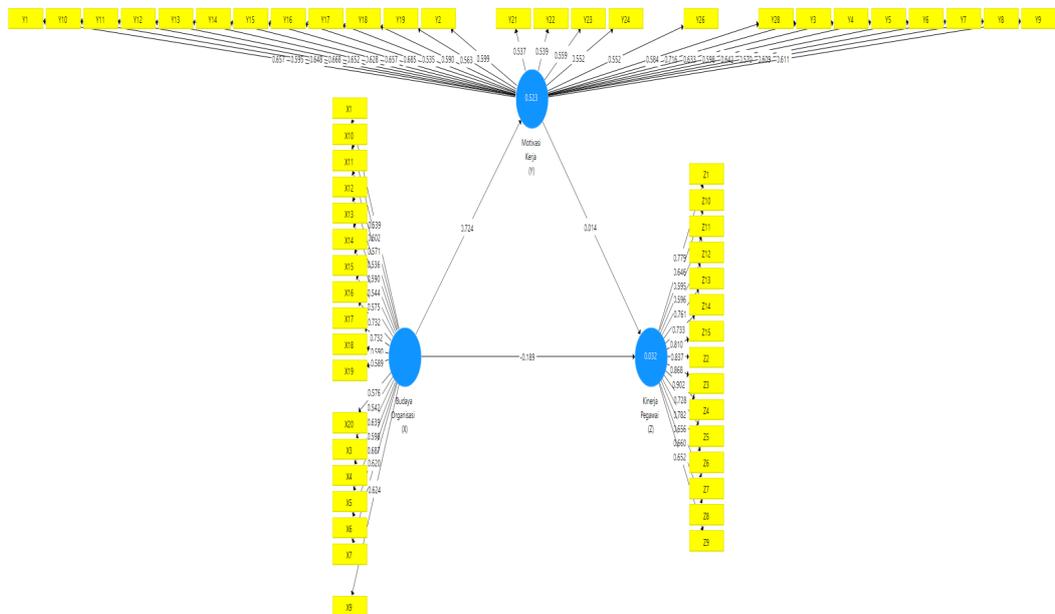
Tabel 4.8 Nilai *Loading Factor* Literasi Kedua

Variabel	Indikator	<i>Loading Factor</i>
Budaya Organisasi (X)	X1	0.539
	<b>X10</b>	<b>0.602</b>
	X11	0.571
	X12	0.536
	<b>X13</b>	<b>0.590</b>
	<b>X14</b>	<b>0.544</b>
	<b>X15</b>	<b>0.575</b>
	<b>X16</b>	<b>0.732</b>
	<b>X17</b>	<b>0.732</b>
	<b>X18</b>	<b>0.590</b>
	<b>X19</b>	<b>0.589</b>
	<b>X20</b>	<b>0.576</b>
	X3	0.542
	<b>X4</b>	<b>0.639</b>
	<b>X5</b>	<b>0.598</b>
	X6	0.687
	<b>X7</b>	<b>0.620</b>
	X9	0.624
	Motivasi Kerja (Y)	<b>Y1</b>
<b>Y10</b>		<b>0.595</b>
Y11		0.648
<b>Y12</b>		<b>0.668</b>
<b>Y13</b>		<b>0.652</b>
<b>Y14</b>		<b>0.628</b>
<b>Y15</b>		<b>0.657</b>
<b>Y16</b>		<b>0.685</b>
<b>Y17</b>		<b>0.535</b>
Y18		0.590
<b>Y19</b>		<b>0.563</b>
<b>Y2</b>		<b>0.599</b>
Y21		0.537
Y22		0.539
Y23		0.559
Y24		0.552
Y26		0.552
Y28		0.584
<b>Y3</b>		<b>0.716</b>
<b>Y4</b>		<b>0.633</b>
<b>Y5</b>	<b>0.598</b>	

Kinerja Pegawai (Z)	Y6	0.642
	<b>Y7</b>	<b>0.570</b>
	<b>Y8</b>	<b>0.609</b>
	Y9	0.611
	<b>Z1</b>	<b>0.779</b>
	Z10	0.646
	Z11	0.595
	Z12	0.596
	Z13	0.761
	Z14	0.733
	Z15	0.810
	<b>Z2</b>	<b>0.837</b>
	Z3	0.868
	<b>Z4</b>	<b>0.902</b>
	Z5	0.728
<b>Z6</b>	<b>0.782</b>	
<b>Z7</b>	<b>0.656</b>	
<b>Z8</b>	<b>0.660</b>	
Z9	0.652	

Sumber : Data SEM-PLS 2024

Berdasarkan tabel di atas, menunjukkan bahwa terjadi peningkatan nilai *loading factor* setelah indikator X2, X8, Y20, Y25 dan Y27 dieliminasi kemudian dilakukan perhitungan kembali.



Gambar 4.7 Outer Model Literasi Kedua

2. *Discriminant Validity*Tabel 4.9 Hasil *Cross Loadings*

	Budaya Organisasi (X)	Kinerja Pegawai (Z)	Motivasi Kerja (Y)
X1	<b>0.539</b>	-0.074	0.449
X10	<b>0.602</b>	0.042	0.400
X11	<b>0.571</b>	-0.164	0.451
X12	<b>0.536</b>	-0.114	0.374
X13	<b>0.590</b>	0.084	0.393
X14	<b>0.544</b>	0.102	0.277
X15	<b>0.575</b>	-0.213	0.339
X16	<b>0.732</b>	-0.174	0.516
X17	<b>0.732</b>	-0.116	0.505
X18	<b>0.590</b>	-0.027	0.376
X19	<b>0.589</b>	-0.114	0.416
X20	<b>0.576</b>	-0.167	0.434
X3	<b>0.542</b>	-0.189	0.468
X4	<b>0.639</b>	-0.245	0.560
X5	<b>0.598</b>	-0.158	0.372
X6	<b>0.687</b>	0.006	0.442
X7	<b>0.620</b>	-0.101	0.445
X9	<b>0.624</b>	-0.115	0.512
Z1	-0.129	<b>0.779</b>	-0.104
Z10	-0.139	<b>0.646</b>	-0.124
Z11	-0.089	<b>0.595</b>	-0.049
Z12	0.000	<b>0.596</b>	0.142
Z13	-0.073	<b>0.761</b>	0.025
Z14	0.002	<b>0.733</b>	0.053
Z15	-0.061	<b>0.810</b>	0.035
Z2	-0.078	<b>0.837</b>	-0.098
Z3	-0.111	<b>0.868</b>	-0.070
Z4	-0.207	<b>0.902</b>	-0.169
Z5	-0.047	<b>0.728</b>	0.003
Z6	-0.224	<b>0.782</b>	-0.157
Z7	-0.098	<b>0.656</b>	-0.135
Z8	-0.125	<b>0.660</b>	-0.064
Z9	-0.110	<b>0.652</b>	-0.051
Y1	0.571	-0.152	<b>0.657</b>
Y10	0.334	0.020	<b>0.595</b>
Y11	0.416	-0.032	<b>0.648</b>
Y12	0.501	-0.062	<b>0.668</b>

	Budaya Organisasi (X)	Kinerja Pegawai (Z)	Motivasi Kerja (Y)
Y13	0.486	-0.227	<b>0.652</b>
Y14	0.557	-0.014	<b>0.628</b>
Y15	0.449	-0.058	<b>0.657</b>
Y16	0.512	-0.018	<b>0.685</b>
Y17	0.298	0.051	<b>0.535</b>
Y18	0.444	-0.078	<b>0.590</b>
Y19	0.352	-0.164	<b>0.563</b>
Y2	0.479	-0.172	<b>0.599</b>
Y21	0.307	-0.190	<b>0.537</b>
Y22	0.324	-0.061	<b>0.539</b>
Y23	0.325	0.176	<b>0.559</b>
Y24	0.375	0.181	<b>0.552</b>
Y26	0.357	-0.069	<b>0.552</b>
Y28	0.390	0.001	<b>0.584</b>
Y3	0.589	-0.126	<b>0.716</b>
Y4	0.428	-0.214	<b>0.633</b>
Y5	0.369	-0.323	<b>0.598</b>
Y6	0.573	0.024	<b>0.642</b>
Y7	0.367	-0.200	<b>0.570</b>
Y8	0.476	-0.046	<b>0.609</b>
Y9	0.414	0.069	<b>0.611</b>

Sumber : Data SEM-PLS 2024

Dari hasil *Cross loadings* pada tabel di atas, menunjukkan bahwa nilai korelasi konstruk dengan indikatornya lebih besar daripada nilai korelasi dengan konstruk lainnya. Dengan demikian bahwa semua konstruk atau variabel laten sudah memiliki *discriminant validity* yang baik, dimana indikator pada blok indikator konstruk tersebut lebih baik daripada indikator di blok lainnya.

Setelah itu dilakukan dengan membandingkan nilai akar AVE dengan korelasi antar konstruk.

Tabel 4.10 Nilai AVE dan Nilai Akar Kuadrat AVE

Variabel	AVE	Akar Kuadrat AVE
Budaya Organisasi (X)	0.369	0.608
Kinerja Pegawai (Z)	0.547	0.740
Motivasi Kerja (Y)	0.371	0.609

Sumber : Data SEM-PLS 2024

Berdasarkan tabel di atas, terdapat konstruk yang menunjukkan nilai AVE < 0.5 dan nilai AVE > 0.5 yaitu dengan nilai terkecil 0.369 untuk variabel Budaya

Organisasi (X) dan 0.371 untuk variabel Motivasi Kerja (Y), sedangkan nilai terbesar yaitu 0.547 untuk variabel Kinerja Pegawai (Z). Kemudian sesudah mengetahui nilai akar kuadrat dari AVE untuk masing-masing konstruk, tahap berikutnya adalah membandingkan akar kuadrat AVE dengan korelasi antar konstruk dalam model. Pada penelitian ini hasil dari korelasi antar konstruk dengan nilai akar kuadrat AVE dapat ditunjukkan pada tabel dibawah.

Tabel 4.11 Nilai korelasi antar konstruk dengan nilai akar kuadrat AVE

	Budaya Organisasi	Kinerja Pegawai	Motivasi Kerja
Budaya Organisasi (X)	0.608		
Kinerja Pegawai (Z)	-0.179	0.740	
Motivasi Kerja (Y)	0.724	-0.123	0.609

Sumber : Data SEM-PLS 2024

Berlandaskan pada tabel 4.11 di atas, terlihat bahwa nilai akar kuadrat AVE untuk masing-masing konstruk lebih besar daripada nilai korelasinya sehingga konstruk dalam model penelitian ini masih dapat dikatakan memiliki *discriminant validity* yang baik.

### 3. Construct reliability and validity

Tabel 4.12 Nilai *Composite Reliability*

<i>Composite Reliability</i>	
Budaya Organisasi (X)	0.913
Kinerja Pegawai (Z)	0.947
Motivasi Kerja (Y)	0.936

Sumber : Data SEM-PLS 2024

Berlandaskan pada tabel 4.12 di atas, terlihat bahwa variabel Budaya Organisasi (X) dinyatakan reliabel karena  $0.913 > 0.7$ , variabel Kinerja Pegawai (Z) dinyatakan reliabel karena  $0.947 > 0.7$ , dan variabel Motivasi Kerja (Y) dinyatakan reliabel karena  $0.936 > 0.7$ .

Tabel 4.13 Nilai *Cronbach's Alpha*

<i>Cronbach's Alpha</i>	
Budaya Organisasi (X)	0.899
Kinerja Pegawai (Z)	0.941
Motivasi Kerja (Y)	0.929

Sumber : Data SEM-PLS 2024

Berlandaskan pada tabel 4.13 di atas, terlihat bahwa variabel Budaya Organisasi (X) dinyatakan reliabel karena  $0.899 > 0.7$ , variabel Kinerja Pegawai

(Z) dinyatakan reliabel karena  $0.941 > 0.7$ , dan variabel Motivasi Kerja (Y) dinyatakan reliabel karena  $0.929 > 0.7$ .

4. *Collinearity Statistics* (VIF)

Tabel 4.14 Nilai *Collinearity Statistics* (VIF)

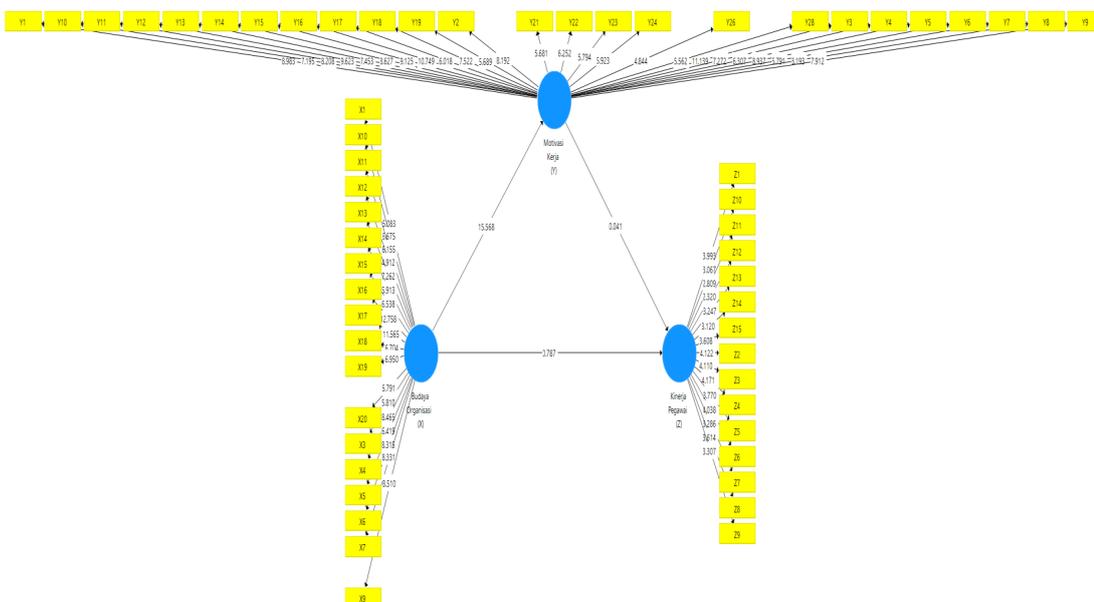
	Budaya Organisasi	Kinerja Pegawai	Motivasi Kerja
Budaya Organisasi (X)		2.099	1.000
Kinerja Pegawai (Z)			
Motivasi Kerja (Y)		2.099	

Sumber : Data SEM-PLS 2024

Berlandaskan pada tabel 4.14 di atas, terlihat bahwa hasil dari *Collinearity Statistic* (VIF) dengan hasil nilai *inner* dari Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai sebesar 2.099 dan Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja sebesar 1.000. Kemudian hasil dari variabel Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai sebesar 2.099. Dari masing-masing variabel  $VIF < 5$  maka tidak melanggar uji asumsi Multikolinearitas.

4.3.2. Pengujian Inner Model (Model Struktural)

Inner model memperlihatkan kekuatan estimasi antar variabel laten atau konstruk, dalam penelitian ini akan dijelaskan mengenai hasil uji *path coefficient*, uji *goodness of fit*, dan uji hipotesis.



Gambar 4.8 Inner Model

### 1. R-Square ( $R^2$ )

Analisis Variant ( $R^2$ ) atau Uji Determinasi bertujuan untuk mengetahui besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, nilai dari koefisien determinasi penulis tunjukkan pada tabel dibawah.

Tabel 4.15 Hasil Nilai R-Square

	R-Square
Kinerja Pegawai (Z)	0.032
Motivasi Kerja (Y)	0.523

Sumber : Data SEM-PLS 2024

Dilihat dari nilai R-square pada tabel di atas, diketahui bahwa Budaya Organisasi (X) mampu menjelaskan variabel konstruk Kinerja Pegawai (Z) sebesar 0.032 atau 3,2% (lemah) dan sisanya diterangkan oleh konstruk lainnya diluar yang diteliti dalam penelitian ini. Sedangkan Budaya Organisasi (X) mampu menjelaskan variabel konstruk Motivasi Kerja (Y) sebesar 0.523 atau 52,3% (sedang) dan sisanya diterangkan oleh konstruk lainnya diluar yang diteliti dalam penelitian ini.

### 2. Q-Square

$$\begin{aligned}
 Q\text{-Square} &= 1 - [(1 - R^2_1) \times (1 - R^2_2)] \\
 &= 1 - [(1 - 0.032) \times (1 - 0.523)] \\
 &= 1 - (0.968 \times 0.477) \\
 &= 1 - 0.461 \\
 &= 0.539
 \end{aligned}$$

Terlihat dari hasil Q-Square diketahui bahwa nilai Q-Square sebesar 0.539 yang berarti tingkat keberagaman model yang ditunjukkan variabel independent dalam menjelaskan variabel dependennya sebesar 53,9 % dan sisanya 46,1 % masih dipengaruhi faktor variabel lainnya. Dengan demikian dari hasil tersebut model penelitian ini dapat dinyatakan telah memiliki *Godness of fit* yang baik.

## 3. F-Square

Tabel 4.16 F-Square

	Budaya Organisasi	Kinerja Pegawai	Motivasi Kerja
Budaya Organisasi (X)		0.018	1.099
Kinerja Pegawai (Z)			
Motivasi Kerja (Y)		0.000	

Sumber : Data SEM-PLS 2024

Dapat dilihat dari tabel di atas, diketahui bahwa nilai F-Square yang paling besar ditunjukkan dengan pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja sebesar 1.099 (Besar/Baik). Pengaruh yang kedua ditunjukkan oleh variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai sebesar 0.018 (Kecil/Buruk). Kemudian pengaruh yang paling kecil ditunjukkan oleh variabel Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai sebesar 0.000 (Kecil/Buruk).

## 4.3.3. Uji Hipotesis

Suatu hipotesis dapat diterima atau ditolak jika dilakukan dengan melihat nilai signifikansi antar konstruk, t-statistik dan p-values, dengan cara berikut maka estimasi pengukuran dan standar error tidak lagi dihitung dengan asumsi statistik, tetapi didasarkan pada observasi empiris. Dalam metode *resampling bootstrapping* pada penelitian ini, diterimanya hipotesis dilihat dari nilai original sample dan jika nilai signifikansi t-statistik lebih besar dari 1.96 atau nilai p-values kurang dari 0.05, maka  $H_a$  diterima.

Hasil uji tersebut dapat dilihat melalui tabel uji *bootstrapping* SmartPLS berikut:

## a. Pengujian Pengaruh Langsung

Tabel 4.17 Hasil Pengujian Pengaruh langsung (*Path Coefficients*)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Budaya Organisasi (X) → Kinerja Pegawai (Z)	-0.189	-0.221	0.240	0.787	0.431
Budaya Organisasi (X) → Motivasi Kerja (Y)	0.724	0.745	0.046	15.568	0.000
Motivasi Kerja (Y) → Kinerja Pegawai (Z)	0.014	0.075	0.327	0.041	0.967

Sumber : Data SEM-PLS 2024

Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai menghasilkan nilai original sampel bertanda negatif sebesar -0.189 dengan disertai nilai t statistic sebesar 0.787 ( $<1,96$ ) dan P Values sebesar  $0.431 > 0,05$  sehingga dapat dikatakan bahwa Budaya Organisasi tidak berpengaruh positif dan non signifikan terhadap kinerja pegawai.

Selanjutnya pada variabel Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai yang menunjukkan nilai original sampel positif sebesar 0.014 dengan disertai nilai t statistic sebesar 0.041 ( $<1,96$ ) dan P Values sebesar  $0.967 > 0,05$  sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai.

Berikutnya variabel Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja yang menunjukkan nilai original sampel positif sebesar 0.724 dengan disertai nilai t statistic sebesar  $15.568 > 1,96$  dan P Values sebesar  $0.000 < 0,05$  sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja.

b. Pengujian Pengaruh Tidak Langsung

Tabel 4.18 Nilai *Specific Indirect Effect*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Budaya Organisasi (X) → Motivasi Kerja (Y) → Kinerja Pegawai (Z)	0.010	0.052	0.246	0.040	0.968

Sumber : Data SEM-PLS 2024

Dapat terlihat pada tabel pengaruh tidak langsung di atas bahwa nilai original sampel yaitu senilai 0.010 yang berarti positif, meskipun pada nilai t statistic pengaruh tidak langsung kurang dari t tabelnya yaitu senilai  $0.040 < 1,96$  dan P Values sebesar  $0.968 > 0,05$ . Artinya variabel Motivasi Kerja secara positif memediasi pengaruh variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai.

Tabel 4.19 Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis Alternatif	Path	T Statistics ( O/STDEV ) ( $\geq 1,96$ )	Pengaruh		Kesimpulan Hipotesis
			Direct	Indirect	
H1	Budaya Organisasi (X) → Kinerja Pegawai (Z)	0.787	-0.189		Ditolak
H2	Motivasi Kerja (Y) → Kinerja Pegawai (Z)	0.041	0.014		Diterima
H3	Budaya Organisasi (X) → Motivasi Kerja (Y)	15.568	0.724		Diterima
H4	Budaya Organisasi (X) → Motivasi Kerja (Y) → Kinerja Pegawai (Z)	0.040		0.010	Diterima

Sumber : Data SEM-PLS 2024

Berlandaskan pada tabel hasil pengujian hipotesis di atas dapat terlihat bahwa terdapat tiga hipotesis yang diterima dan satu hipotesis ditolak, untuk nilai uji direct H1 sebesar -0.189 dinyatakan negatif (ditolak). Nilai H2 sebesar 0.014 dinyatakan positif (diterima). Nilai H3 sebesar 0.724 dinyatakan positif (diterima), dan nilai uji indirect H4 sebesar 0.010 dinyatakan positif (diterima).

#### 4.4. Pembahasan dan Interpretasi Hasil Penelitian

##### 4.4.1. Budaya Organisasi Pegawai Biro SDM dan Umum Komisi Pengawas Persaingan Usaha Jakarta

Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi, nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi dan telah menjadi perilaku para anggota organisasi di dalam mengatasi berbagai permasalahan yang terjadi untuk mendukung pertumbuhan dan perkembangan organisasi.

Dari hasil pengolahan data kuesioner pada indikator inovasi dan keberanian mengambil risiko diperoleh skor 10.798. Indikator ini mengukur budaya organisasi

terhadap kemampuan mengedepankan inovasi, mengedepankan tingkat kreativitas dalam bekerja serta bertanggung jawab pada pengambilan risiko terhadap pekerjaan.

Pada indikator perhatian terhadap detail diperoleh skor 12.554. Indikator ini mengukur budaya organisasi berdasarkan ketepatan dan keakuratan dalam menyelesaikan pekerjaan serta memperhatikan hal detail dalam pekerjaan.

Pada indikator orientasi kepada hasil diperoleh skor 12.121. Indikator ini mengukur budaya organisasi berdasarkan pada hasil kerja yang optimal serta mengapresiasi hasil kerja yang dilakukan pegawai.

Pada indikator orientasi kepada individu diperoleh skor 12.136. Indikator ini mengukur budaya organisasi berdasarkan pada kemandirian dalam bekerja serta untuk aktif dalam mengambil peluang yang ada.

Pada indikator berorientasi tim diperoleh skor 12.474. Indikator ini mengukur budaya organisasi berdasarkan pada kekompakan saat bekerja sesama rekan kerja, melakukan koordinasi kepada rekan kerja dan saling percaya satu sama lain.

Pada indikator agresif diperoleh skor 8.325. Indikator ini mengukur budaya organisasi berdasarkan keagresifan di mana organisasi mendorong pegawai untuk bekerja giat dalam melaksanakan tugas serta mengedepankan cara yang efektif dalam menyelesaikan pekerjaan.

Pada indikator stabilitas diperoleh skor 12.487. Indikator ini mengukur budaya organisasi berdasarkan stabilitas terhadap aturan yang berlaku di dalam pekerjaan serta strategi yang jelas untuk masa depan karir pegawai.

Dari beberapa indikator tersebut yang termasuk nilai tertinggi pada rata-rata tanggapan responden berada pada indikator perhatian terhadap detail dengan skor 12.554 dan untuk nilai rata-rata terendah terdapat pada indikator agresif sebesar 8.325, maka dari itu Biro SDM dan Umum KPPU Jakarta harus lebih meningkatkan keagresifan pegawai agar bekerja giat serta dengan cara yang efektif dalam menyelesaikan pekerjaan.

#### **4.4.2. Motivasi Kerja Pegawai Biro SDM dan Umum Komisi Pengawas**

##### **Persaingan Usaha Jakarta**

Motivasi kerja adalah suatu pendorong yang dapat meningkatkan kinerja seseorang menjadi lebih giat lagi saat melaksanakan tugas serta tanggung jawab yang diberikan kepadanya agar dapat memberikan kontribusi terbaiknya untuk kemajuan organisasi.

Dari hasil pengolahan data kuesioner pada kategori Intrinsik dengan indikator prestasi diperoleh skor 12.419, prestasi yang dimaksud yaitu pegawai terdorong dalam mengerjakan tugas secara maksimal untuk memperoleh prestasi yang baik serta mendapatkan penghargaan atas prestasi kerjanya. Pada indikator pengakuan diperoleh skor 8.081, pengakuan yang dimaksud yaitu pegawai mendapatkan pengakuan dari pimpinan saat berhasil dalam melakukan tugas serta termotivasi pada hasil kerja yang

baik. Pada indikator tanggung jawab diperoleh skor 12.541, tanggung jawab yang dimaksud yaitu pegawai diberikan tanggung jawab yang khusus dari pimpinan serta terdorong dalam memeriksa kembali pekerjaan yang dibuat sebagai bentuk tanggung jawab. Pada indikator kesempatan untuk maju diperoleh skor 12.595, kesempatan untuk maju ini dilihat dari pelatihan-pelatihan yang diberikan untuk meningkatkan kemampuan serta kesempatan untuk belajar hal-hal baru. Pada indikator pekerjaan itu sendiri diperoleh skor 11.865, dimana dalam hal ini pegawai dilibatkan pada kegiatan-kegiatan penting organisasi serta diberikannya keleluasaan untuk melakukan pekerjaan.

Pada kategori Ekstrinsik dengan indikator kondisi kerja diperoleh skor 12.474, dalam hal ini dilihat dari fasilitas kerja yang memadai serta waktu istirahat yang cukup. Pada indikator hubungan antar pribadi diperoleh skor 8.514, yang dimaksud dalam hal ini pegawai menjalin hubungan kerja sesama rekan kerja maupun atasan dengan baik. Pada indikator kebijakan perusahaan diperoleh skor 12.730, kebijakan perusahaan yang dimaksud yaitu pegawai diperlakukan adil oleh pimpinan serta bekerja sesuai peraturan yang ditetapkan. Pada indikator pengawasan diperoleh skor 12.325, pengawasan yang dimaksud yaitu diberikannya arahan kepada pegawai serta mendapatkan pengawasan langsung dalam bekerja. Pada indikator gaji diperoleh skor 12.459, dalam hal ini yang dimaksud yaitu pegawai mendapatkan jumlah gaji yang sesuai serta mendapatkan gaji tepat pada waktunya.

Dari beberapa indikator tersebut, yang termasuk nilai tertinggi pada rata-rata tanggapan responden berada pada indikator kebijakan perusahaan dengan skor 12.730 dan untuk nilai rata-rata terendah terdapat pada indikator pengakuan dengan skor 8.081. Dengan hasil tersebut maka Biro SDM dan Umum KPPU Jakarta harus lebih meningkatkan pengakuan terhadap pegawai saat berhasil dalam melakukan tugas dengan baik agar pegawai termotivasi pada hasil kerjanya sehingga hal tersebut dapat meningkatkan kinerja pegawai.

#### **4.4.3. Kinerja Pegawai Biro SDM dan Umum Komisi Pengawas Persaingan Usaha Jakarta**

Kinerja pegawai merupakan kemampuan dari pegawai yang menghasilkan kualitas maupun kuantitas dalam bekerjanya sesuai tugas yang telah diberikan kepadanya, sehingga kinerja pegawai dapat memberikan kontribusi bagi organisasi tersebut.

Pada indikator kualitas berdasarkan hasil pengolahan data kuesioner diperoleh skor 16.040, kualitas yang dimaksud adalah bagaimana pegawai mengerjakan pekerjaan dengan teliti serta sesuai dengan standar kualitas kerja yang telah ditetapkan. Pada indikator kuantitas diperoleh skor 15.959, kuantitas yang dimaksud adalah bagaimana pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai target dan dapat menyelesaikan tugas tambahan serta tugas-tugas rutin setiap harinya. Pada indikator ketepatan waktu diperoleh skor 14.324, ketepatan waktu yang dimaksud adalah bagaimana pegawai memanfaatkan jam kerja dengan maksimal serta menunjukkan ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas. Pada indikator efektivitas diperoleh skor 12.242, efektivitas yang dimaksud adalah bagaimana pegawai dapat mengerjakan

prioritas kerja secara efektif serta menyelesaikan tugas yang diberikan secara konsisten.

Dari beberapa indikator tersebut yang termasuk nilai tertinggi pada rata-rata tanggapan responden berada pada indikator kualitas dengan skor 16.040 dan untuk nilai rata-rata terendah terdapat pada indikator efektivitas dengan skor 12.242. Dengan hasil tersebut maka Biro SDM dan Umum KPPU Jakarta harus lebih meningkatkan efektivitas pegawai dalam bekerja sehingga dapat berpengaruh terhadap ketepatan waktu kerja pegawai agar meningkatkan kuantitas kerja yang diharapkan sehingga memperoleh kinerja yang optimal.

#### **4.4.4. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Biro SDM dan Umum Komisi Pengawas Persaingan Usaha Jakarta**

Untuk melihat pengaruh pada variabel budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, dilakukan perhitungan menggunakan *software* SmartPLS (*Partial Least Square*) 3.0.

Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai menghasilkan nilai original sampel bertanda negatif sebesar -0.189 dengan disertai nilai t statistic sebesar 0.787 ( $<1,96$ ) dan P Values sebesar  $0.431 > 0,05$ . Dengan hasil tersebut bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Biro SDM dan Umum Komisi Pengawas Persaingan Usaha Jakarta dan H1 ditolak.

Berdasarkan pembahasan tersebut hal ini sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh M. Sholahuddin Al-Ayyubi (2019) yang menyatakan bahwa budaya organisasi tidak mempunyai pengaruh yang positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

#### **4.4.5. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Biro SDM dan Umum Komisi Pengawas Persaingan Usaha Jakarta**

Untuk melihat pengaruh pada variabel motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dilakukan perhitungan menggunakan *software* SmartPLS (*Partial Least Square*) 3.0.

Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai menghasilkan nilai original sampel bertanda positif sebesar 0.014 dengan disertai nilai t statistic sebesar 0.041 ( $<1,96$ ) dan P Values sebesar  $0.967 > 0,05$ . Dengan hasil tersebut bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Biro SDM dan Umum Komisi Pengawas Persaingan Usaha Jakarta dan H2 diterima.

Berdasarkan pembahasan tersebut hal ini sama dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Najmy Haqq (2016), M. Sholahuddin Al-Ayyubi (2019) dan Rifa'i (2022) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

#### **4.4.6. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja Pegawai Biro SDM dan Umum Komisi Pengawas Persaingan Usaha Jakarta**

Untuk dapat melihat pengaruh pada variabel budaya organisasi terhadap motivasi kerja dilakukan perhitungan menggunakan *software* SmartPLS (*Partial Least Square*) 3.0.

Pada hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja menghasilkan nilai original sampel bertanda positif sebesar 0.724 dengan disertai nilai t statistic sebesar  $15.568 > 1,96$  dan P Values sebesar  $0.000 < 0,05$ . Dengan hasil tersebut bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja pegawai Biro SDM dan Umum Komisi Pengawas Persaingan Usaha Jakarta dan H3 diterima.

Berdasarkan pembahasan tersebut hal ini sama dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Najmy Haqq (2016) dan M. Sholahuddin Al-Ayyubi (2019) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.

#### **4.4.7. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai yang dimediasi Motivasi Kerja Pegawai Biro SDM dan Umum Komisi Pengawas Persaingan Usaha Jakarta**

Berdasarkan hasil uji pengaruh langsung dan tidak langsung yang ditunjukkan dalam tabel 4.17 dan tabel 4.18, dapat diketahui bahwa pengaruh tidak langsung antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai melalui motivasi kerja yang bernilai positif sebesar (0.010) lebih tinggi daripada pengaruh langsung antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai yang bernilai negatif sebesar (-0.189) meskipun pada nilai t statistic pengaruh tidak langsung kurang dari t tabelnya yaitu senilai  $0.040 < 1,96$  dan P Values sebesar  $0.968 > 0,05$ . Hal ini menunjukkan motivasi kerja merupakan variabel *intervening* atau memediasi pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Biro SDM dan Umum Komisi Pengawas Persaingan Usaha Jakarta dan H4 diterima.

Berdasarkan pembahasan tersebut hal ini sama dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh M. Sholahuddin Al-Ayyubi (2019) yang menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan Variabel *Intervening* yang mempengaruhi budaya organisasi terhadap kinerja.

## **BAB V**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan serta pembahasan pada bab sebelumnya mengenai Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening pada Biro SDM dan Umum Komisi Pengawas Persaingan Usaha Jakarta, maka diperoleh kesimpulan dari penulis sebagai berikut :

#### **5.1 Kesimpulan**

1. Berlandaskan dari hasil analisis deskriptif mengenai budaya organisasi pada Biro SDM dan Umum Komisi Pengawas Persaingan Usaha Jakarta menunjukkan indikator yang termasuk dalam nilai tertinggi pada rata-rata tanggapan responden berada pada indikator perhatian terhadap detail sebesar 12.554 dengan salah satu penerapannya yaitu organisasi mengedepankan keakuratan dalam menyelesaikan pekerjaan, dan untuk nilai rata-rata terendah terdapat pada indikator agresif sebesar 8.325 di mana salah satu artinya yaitu organisasi menetapkan pegawai untuk bekerja giat dalam melaksanakan tugas, namun hasilnya belum optimal.
2. Berlandaskan dari hasil analisis deskriptif mengenai motivasi kerja pada Biro SDM dan Umum Komisi Pengawas Persaingan Usaha Jakarta menunjukkan indikator yang termasuk dalam nilai tertinggi pada rata-rata tanggapan responden berada pada indikator kebijakan perusahaan sebesar 12.730 dengan salah satu penerapannya yaitu pegawai bekerja sesuai dengan peraturan yang ditetapkan, dan untuk nilai rata-rata terendah terdapat pada indikator pengakuan sebesar 8.081 di mana salah satu artinya pegawai kurang mendapatkan pengakuan dari pimpinan saat berhasil melakukan tugas pekerjaan dengan baik.
3. Berlandaskan dari hasil analisis deskriptif mengenai kinerja pegawai pada Biro SDM dan Umum Komisi Pengawas Persaingan Usaha Jakarta menunjukkan indikator yang termasuk dalam nilai tertinggi pada rata-rata tanggapan responden berada pada indikator kualitas sebesar 16.040 dengan salah satu penerapannya yaitu pegawai mengerjakan tugas pekerjaan sesuai kemampuan yang dimiliki, dan untuk nilai rata-rata terendah terdapat pada indikator efektivitas sebesar 12.242 yang salah satu artinya yaitu pegawai kurang mengerjakan prioritas kerja secara efektif.

4. Hasil uji hipotesis pertama menunjukkan budaya organisasi tidak berpengaruh positif dan non signifikan terhadap kinerja pegawai Biro SDM dan Umum Komisi Pengawas Persaingan Usaha Jakarta, karena menghasilkan nilai original sampel bertanda negatif sebesar -0.189 dengan disertai nilai t statistic sebesar 0.787 ( $< 1,96$ ) dan P Values sebesar  $0.431 > 0,05$ , sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa H1 ditolak.
5. Hasil uji hipotesis kedua menunjukkan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Biro SDM dan Umum Komisi Pengawas Persaingan Usaha Jakarta, karena menghasilkan nilai original sampel bertanda positif sebesar 0.014 dengan disertai nilai t statistic sebesar 0.041 ( $< 1,96$ ) dan P Values sebesar  $0.967 > 0,05$ , sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa H2 diterima.
6. Hasil uji hipotesis ketiga menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja pegawai Biro SDM dan Umum Komisi Pengawas Persaingan Usaha Jakarta, karena menghasilkan nilai original sampel bertanda positif sebesar 0.724 dengan disertai nilai t statistic sebesar  $15.568 > 1,96$  dan P Values sebesar  $0.000 < 0,05$ , sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa H3 diterima.
7. Hasil uji hipotesis keempat menunjukkan bahwa motivasi kerja merupakan variabel *intervening* atau memediasi pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Biro SDM dan Umum Komisi Pengawas Persaingan Usaha Jakarta, karena hasil nilai original sampel bertanda positif sebesar 0.010 lebih tinggi daripada pengaruh langsungnya yang bertanda negatif sebesar -0.189 meskipun nilai t statistic pengaruh tidak langsung kurang dari t tabelnya yaitu senilai  $0.040 < 1,96$  dan P Values sebesar  $0.968 > 0,05$ , tetapi dapat diambil kesimpulan bahwa H4 diterima.

## 5.2 Saran

Berlandaskan dari hasil penelitian dan kesimpulan yang penulis dapatkan, maka saran yang bisa penulis berikan yaitu sebagai berikut :

1. Berdasarkan hasil analisis pada variabel budaya organisasi di Biro SDM dan Umum Komisi Pengawas Persaingan Usaha Jakarta, diperoleh kelemahan pada indikator agresif. Saran yang dapat penulis berikan yaitu hendaknya manajemen mendorong pegawai agar bekerja lebih giat lagi dan tidak menunda pekerjaan untuk dapat bekerja lebih maksimal, hal yang dapat dilakukan yaitu dengan mempercepat proses penetapan pegawai tetap, agar dapat meningkatkan semangat kompetitif dalam bekerja.
2. Berdasarkan hasil analisis pada variabel motivasi kerja pegawai Biro SDM dan Umum Komisi Pengawas Persaingan Usaha Jakarta, terdapat kelemahan pada indikator pengakuan. Saran yang dapat penulis berikan yaitu hendaknya pimpinan bisa lebih memperhatikan pegawai yang melakukan kinerja dengan baik karena pujian atau pengakuan atas pencapaian mereka membangkitkan rasa bangga dan kepercayaan diri, mendorong mereka untuk terus memberikan usaha terbaik, seperti halnya memberikan sebuah penghargaan piagam untuk masa kerja yang konsisten serta pemberian bonus kerja atau insentif.
3. Berdasarkan hasil analisis pada variabel kinerja pegawai di Biro SDM dan Umum Komisi Pengawas Persaingan Usaha Jakarta, terdapat kelemahan pada indikator efektivitas. Saran yang dapat penulis berikan yaitu organisasi perlu memperhatikan dan meningkatkan lagi efektivitas pegawai dalam bekerja agar mengerjakan prioritas kerja lebih efektif serta merampungkan tugas yang diberikan secara konsisten, seperti halnya dapat memberikan pelatihan dan pengembangan kepada pegawai karena pegawai dapat merasa dengan kemampuan baru atau keterampilan barunya akan lebih efektif dalam melaksanakan tugas mereka. Dalam hal ini pelatihan bisa ditekankan pada materi mengelola waktu dengan baik, mengidentifikasi prioritas, dan menghindari prokrastinasi.
4. Pada penelitian ini diharapkan dapat menjadi ilustrasi serta referensi dalam penelitian selanjutnya, tentunya dengan menggunakan metode atau model penelitian yang berbeda. Selain itu diharapkan dapat menambah variabel lain dan memperbanyak jumlah sampel agar menghasilkan penelitian yang lebih baik lagi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah. (2018). Bab III Metode Penelitian 53(9):1689-99.
- Adhari, Iendy Zelviean. (2021). *Optimalisasi Kinerja Pegawai Menggunakan Pendekatan Knowledge Management & Motivasi Kerja*. Pasuruan: CV. Penerbit Qiara Media.
- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Pekanbaru: Zanafa Publishing.
- Agustini, Fauzia. (2019). *Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia*. Medan: UISU Press.
- Andriani *et al.*, (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Gowa: CV. Tohar Media.
- Bangun, W. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Bintoro & Daryanto. (2017). *Manajemen penilaian kinerja pegawai*. Gava media.
- Budiasa, I Komang. (2021). *Beban Kerja Dan Kinerja Sumber Daya Manusia*. CV. Pena Persada.
- Busro, Muhammad. (2018). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Fikri *et al.*, (2022). *Memahami Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) I*. Pekanbaru: LPPM Universitas Lancang Kuning.
- Ghozali, Imam. (2021). *Partial Least Squares Konsep Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.2.9 untuk Penelitian Empiris Edisi 3. 2021*: Universitas Dipenogoro.
- Hair *et al.*, (2019). *When to use and how to report the result of PLS-SEM*.
- Ismail *et al.*, (2022). *Pengantar Manajemen*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Juliandi, A. (2018). *Structural equation model based partial least square (SEM-PLS): Menggunakan SmartPLS. Pelatihan SEM-PLS Program Pascasarjana Universitas Batam on December,16-17 2018*. Batam: Universitas Batam. DOI: 10.5281/zenodo.2532119.
- Mangkunegara, A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Masram & Mu'ah. (2017) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Zifatama Publisher.
- Robbins, Stephen. P. (2016). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT, Indeks, Kelompok Gramedia.

- \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_. & Judge, Timothy A. (2019). *Organizational Behavior Edisi 16*. Jakarta: Penerbit RoSalemba Empat.
- Sarstedt *et al.*, (2017). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling. Handbook of market research*,1-40.
- Silaen *et al.*, (2021). *Kinerja Pegawai*. Bandung: Widina Bhakti Persada Bandung (Grup CV. Widina Media Utama).
- Sinambela, LP & Sinambela, S. (2018). *Manajemen kinerja: Pengelolaan, pengukuran dan implikasi kinerja*. PT. RajaGrafindo Persada.
- \_\_\_\_\_, Lijan Poltak. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2017). *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- \_\_\_\_\_. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Edisi kedua puluh*. Bandung: Alfabeta.
- \_\_\_\_\_. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, Edy. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Cetakan ke tujuh)*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Tuala, R. P. (2020). *Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Di Lembaga Pendidikan Islam*. Pusaka Media.
- Wahyudi. (2021). *Budaya Organisasi; Sudut Pandang Teoritis Dalam Membangun Nilai-Nilai Kerja*. Bekasi: PT Dewangga Energi Internasional.
- Wibowo. (2018). *Budaya Organisasi: Sebuah Kebutuhan Untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*, ed. 2, Cet. 5. Depok: PT Rajagrafindo Persada.

**Jurnal Ilmiah :**

- AS, Fitri Handayani Agustine. (2022). *Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Karyawan melalui Organizational Citizenship Behavior LAZ Al Bunyan Bogor*. Repository-feb.unpak.
- Mediawati Halawa, Timotius Duha & Erasma F. Zalago. (2021). *Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Camat Amandraya Kabupaten Nias Selatan*. Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis.
- M. Sholahuddin Al-Ayyubi. (2019). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT Kerta Rajasa Raya*. Jurnal Ilmu Manajemen.
- Najmy Haqq. (2016). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening Studi pada PT. Rahmat Jaya Perkasa Sidoarjo*. Journal unesa BISMA – Bisnis dan Manajemen.
- Rifa'i. (2022). *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Bogor Utara*. Skripsi Universitas Pakuan.
- Silvia Janerista Ompusunggu & Jontro Simanjuntak. (2020). *Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT Amtek Engineering Batam*. Jurnal Rekaman.

# LAMPIRAN

**DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Elsa Eka Wahyuni  
Alamat : Babakan Ciomas RT.01/RW.09 Desa Parakan  
Kecamatan Ciomas Kabupaten Bogor Jawa Barat.  
Tempat dan Tanggal Lahir : Cianjur, 9 Januari 2002  
Umur : 22 (Tahun)  
Agama : Islam  
Pendidikan :  
• SD : MI AL – INAYAH  
• SMP : MTS AL – INAYAH  
• SMA : SMA RIMBA MADYA BOGOR  
• Perguruan : UNIVERSITAS PAKUAN BOGOR  
Tinggi

Bogor, Juni 2024



Elsa Eka Wahyuni

NPM. 021119080

## Lampiran Surat Keterangan Riset/Penelitian



KOMISI PENGAWAS PERSAINGAN USAHA  
REPUBLIK INDONESIA

SEKRETARIAT KOMISI

Nomor : 25 /SJ/S/1/2024 Jakarta, 31 Januari 2024  
Perihal : Surat Keterangan Telah Menyelesaikan  
Penelitian Tugas Skripsi Di KPPU-RI.

Yth. Dr.Nancy Yusnita, SE, MM.  
Ketua Komisi Pembimbing  
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Pakuan  
Jl. Pakuan, RT.02/RW.06, Tegallega,  
Kecamatan Bogor Tengah, Kota Bogor,  
Jawa Barat 16129

Dengan ini disampaikan bahwa :

Nama : Elsa Eka Wahyuni  
NIM : 021119080  
Periode Penelitian : September 2023 – Januari 2024  
Unit Penelitian : Komisi Pengawas Persaingan Usaha (KPPU-RI)  
Biro SDM dan Umum

Telah menyelesaikan kegiatan penelitian untuk tugas skripsi dengan hasil **Baik**.

Demikian surat keterangan ini kami sampaikan dan untuk digunakan sebagaimana mestinya atas perhatian dan kerjasamanya diucapkan terimakasih.

Sekretaris Jenderal

Charles Panti Dewasa  
NIP.19690730199011001

## Lampiran Surat Keterangan Riset/Penelitian

**KOMISI PENGAWAS PERSAINGAN USAHA  
REPUBLIK INDONESIA****SEKRETARIAT KOMISI**

Nomor : 25 /SJ/S/1/2024  
Perihal : Surat Keterangan Telah Menyelesaikan  
Penelitian Tugas Skripsi Di KPPU-RI.

Jakarta, 31 Januari 2024

Yth. Towaf Totok Irawan, SE., ME., Ph.D.  
Anggota Komisi Pembimbing  
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Pakuan  
Jl. Pakuan, RT.02/RW.06, Tegallega,  
Kecamatan Bogor Tengah, Kota Bogor,  
Jawa Barat 16129

Dengan ini disampaikan bahwa :

Nama : Elsa Eka Wahyuni  
NIM : 021119080  
Periode Penelitian : September 2023 – Januari 2024  
Unit Penelitian : Komisi Pengawas Persaingan Usaha (KPPU-RI)  
Biro SDM dan Umum

Telah menyelesaikan kegiatan penelitian untuk tugas skripsi dengan hasil **Baik**.

Demikian surat keterangan ini kami sampaikan dan untuk digunakan sebagaimana mestinya atas perhatian dan kerjasamanya diucapkan terimakasih.

Sekretaris Jendral,

Charles Pami Dewanto\*  
NIP. 196902301994018001



## KUESIONER PENELITIAN

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel *Intervening* Pada Biro SDM dan Umum Komisi Pengawas Persaingan Usaha Jakarta

---

Kepada Yth,

Pegawai Biro SDM dan Umum

Dengan Hormat,

Saya Elsa Eka Wahyuni (021119080) Mahasiswi dari Universitas Pakuan Bogor. Saya sedang melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel *Intervening* Pada Biro SDM dan Umum Komisi Pengawas Persaingan Usaha Jakarta”.

Sehubungan dengan penyusunan Skripsi yang sedang saya lakukan, saya ingin memberikan angket/kuesioner kepada Bapak/Ibu. Angket ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel *Intervening* Pada Biro SDM dan Umum Komisi Pengawas Persaingan Usaha Jakarta. Saya sangat mengharapkan kerjasama dari Bapak/Ibu untuk mengisi atau menjawab setiap pertanyaan yang diajukan di dalam angket ini dan saya menjamin kerahasiaan jawaban dari Bapak/Ibu. Atas kesediaan Bapak/Ibu menjawabnya dengan sejujurnya dan sebaik-baiknya saya mengucapkan terima kasih.

Bogor, Desember 2023

Hormat saya,

Elsa Eka Wahyuni

NPM. 021119080

### Demografi Responden

Nama Pegawai :

Jenis kelamin :  Laki-laki  Perempuan

Usia :  < 20 Tahun  21-30 Tahun  31- 40 Tahun  > 40 Tahun

Pendidikan terakhir :  SMA/SMK  Diploma  Sarjana

Lamanya bekerja :  1-5 Tahun  6-10 Tahun  > 10 Tahun

Keterangan cara pengisian :

Berilah tanda centang (✓) pada setiap pernyataan yang sesuai dengan kegiatan pekerjaan menurut anda.

Keterangan :

Sangat setuju (SS) = Menyetujui sepenuhnya isi pernyataan.

Setuju (S) = Menyetujui hampir semua isi pernyataan.

Kurang setuju (KS) = Tidak menyetujui sebagian besar isi pernyataan.

Tidak setuju (TS) = Tidak menyetujui hampir semua isi pernyataan.

Sangat tidak setuju (STS) = Berarti tidak menyetujui sepenuhnya isi pernyataan.

### BUDAYA ORGANISASI

(Diisi oleh pegawai)

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
<b>Inovasi dan keberanian mengambil risiko</b>						
1	Organisasi mengedepankan inovasi					
2	Organisasi mengedepankan tingkat kreativitas dalam bekerja					
3	Organisasi mendukung pengambilan risiko dalam melakukan pekerjaan					
<b>Perhatian terhadap detail</b>						
4	Organisasi menetapkan penyelesaian pekerjaan dengan tepat					
5	Organisasi mengedepankan keakuratan dalam menyelesaikan pekerjaan					
6	Organisasi menetapkan pegawai untuk lebih memperhatikan hal detail dalam pekerjaan					
<b>Orientasi kepada hasil</b>						
7	Organisasi menetapkan pada hasil kerja yang optimal					

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
8	Organisasi mengedepankan pengembangan diri untuk mendapatkan hasil yang optimal					
9	Organisasi mengapresiasi hasil kerja yang dilakukan pegawai					
<b>Orientasi kepada individu</b>						
10	Organisasi mengedepankan kemandirian dalam menyelesaikan tugas pekerjaan					
11	Organisasi menetapkan untuk aktif mengambil peluang yang ada					
12	Organisasi menetapkan prosedur yang sesuai untuk penyelesaian pekerjaan					
<b>Berorientasi tim</b>						
13	Organisasi mengedepankan kekompakan dalam bekerja					
14	Organisasi menetapkan pegawai untuk melakukan koordinasi dengan rekan kerja					
15	Organisasi menetapkan pegawai untuk saling percaya sesama rekan kerja					
<b>Agresif</b>						
16	Organisasi menetapkan pegawai untuk bekerja giat dalam melaksanakan tugas					
17	Organisasi mengedepankan cara yang efektif dalam menyelesaikan pekerjaan					
<b>Stabilitas</b>						
18	Organisasi menjelaskan aturan yang berlaku di dalam pekerjaan					
19	Instansi ini memiliki strategi yang jelas untuk masa depan karir pegawai					
20	Organisasi menetapkan struktur organisasi yang baik					

## MOTIVASI KERJA

(Diisi oleh pegawai)

Keterangan :

- Sangat setuju (SS) = Menyetujui sepenuhnya isi pernyataan.  
 Setuju (S) = Menyetujui hampir semua isi pernyataan.  
 Kurang setuju (KS) = Tidak menyetujui sebagian besar isi pernyataan.  
 Tidak setuju (TS) = Tidak menyetujui hampir semua isi pernyataan.  
 Sangat tidak setuju (STS) = Berarti tidak menyetujui sepenuhnya isi pernyataan.

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
<b>Intrinsik</b>						
<b>Prestasi</b>						
1	Saya terdorong untuk selalu berhasil dalam melaksanakan tugas pokok saya					
2	Saya berkeinginan mengerjakan tugas secara maksimal untuk memperoleh prestasi yang baik					
3	Saya berkeinginan mendapatkan penghargaan atas prestasi kerja					
<b>Pengakuan</b>						
4	Saya mendapatkan pengakuan dari pimpinan saat berhasil melakukan tugas pekerjaan dengan baik.					
5	Saya termotivasi pada hasil kerja saya yang mendapat penilaian baik dari pimpinan.					
<b>Tanggung jawab</b>						
6	Saya diberikan tanggung jawab atas pekerjaan yang khusus dari pimpinan.					
7	Saya terdorong untuk memeriksa ulang pekerjaan sebagai bentuk tanggung jawab.					
8	Saya mengkomunikasikan pada atasan apabila kurang memahami tugas pekerjaan.					
<b>Kesempatan untuk maju</b>						
9	Saya diberikan pelatihan-pelatihan untuk meningkatkan kemampuan.					
10	Saya memiliki hubungan yang baik dengan atasan untuk mendukung pengembangan karir.					
11	Saya diberikan kesempatan untuk belajar hal-hal baru.					

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
<b>Pekerjaan itu sendiri</b>						
12	Saya diikutsertakan dalam kegiatan-kegiatan penting di organisasi.					
13	Saya dilibatkan dalam pembuatan keputusan oleh atasan.					
14	Saya merasa diberikan keleluasaan untuk melakukan pekerjaan saya.					
<b>(Ekstrinsik)</b>						
<b>Kondisi kerja</b>						
15	Saya mendapatkan fasilitas kerja yang memadai.					
16	Saya mendapatkan ruang kerja yang memadai.					
17	Saya mendapatkan waktu istirahat yang cukup.					
<b>Hubungan antar pribadi</b>						
18	Saya menjalin hubungan kerja sesama rekan kerja dengan baik.					
19	Saya menjalin hubungan kerja yang baik dengan atasan.					
<b>Kebijakan perusahaan</b>						
20	Saya diperlakukan adil oleh pimpinan.					
21	Saya bekerja sesuai dengan peraturan yang ditetapkan.					
22	Saya mendapat jaminan kesehatan.					
<b>Pengawasan</b>						
23	Saya diberikan arahan ketika kesulitan dalam bekerja.					
24	Saya mendapatkan pengawasan secara langsung dalam bekerja.					
25	Saya diawasi pimpinan secara rutin.					
<b>Gaji</b>						
26	Saya mendapatkan jumlah gaji yang sesuai dengan yang diharapkan.					
27	Saya mendapatkan upah lembur yang sesuai.					
28	Saya mendapatkan gaji tepat pada waktunya.					

## KINERJA PEGAWAI

(Diisi oleh atasan)

**Nama penilai** :  
**Nama pegawai** :  
**Unit kerja** :

Keterangan :

- Selalu (SL) : Aktivitas/perilaku yang terus-menerus (kontinyu) dilakukan.
- Sering (SR) : Aktivitas/perilaku yang hampir selalu (kebanyakan) dilakukan.
- Kadang-kadang (KK) : Aktivitas/perilaku yang kadang dilakukan dan kadang tidak.
- Pernah (P) : Aktivitas/perilaku yang hanya 1-2x pernah dilakukan selama periode tertentu.
- Tidak Pernah (TP) : Tidak pernah secara terus-menerus melakukan aktivitas/perilaku tersebut.

No	Pernyataan	Jawaban				
		SL	SR	KK	P	TP
<b>Kualitas</b>						
1	Pegawai mengerjakan pekerjaan dengan teliti.					
2	Pegawai mengerjakan tugas sesuai standar kualitas kerja yang telah ditetapkan oleh instansi.					
3	Pegawai mengerjakan tugas pekerjaan sesuai kemampuan yang dimiliki.					
4	Pegawai menunjukkan keterampilan dalam melaksanakan pekerjaannya.					
<b>Kuantitas</b>						
5	Pegawai menyelesaikan jumlah pekerjaan sesuai target.					
6	Pegawai dapat menyelesaikan tugas tambahan.					
7	Pegawai mengerjakan kuantitas kerja sesuai dengan standar kerja yang diharapkan instansi.					
8	Pegawai menyelesaikan tugas-tugas rutin yang dikerjakan setiap harinya.					

No	Pernyataan	Jawaban				
		SL	SR	KK	P	TP
<b>Ketepatan Waktu</b>						
9	Pegawai menyelesaikan pekerjaan yang diberikan dengan tepat waktu.					
10	Pegawai menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari waktu yang ditentukan.					
11	Pegawai tidak menunda-nunda pekerjaan.					
12	Pegawai memanfaatkan jam kerja dengan maksimal.					
<b>Efektivitas</b>						
13	Pegawai mengerjakan prioritas kerja secara efektif.					
14	Pegawai menyelesaikan tugas yang diberikan secara konsisten.					
15	Pegawai menggunakan fasilitas instansi ketika dibutuhkan.					

Lampiran Jawaban Responden

No. Responden	Budaya Organisasi																				Total X
	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18	X19	X20	
1	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	5	5	4	4	4	3	3	77
2	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	90
3	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	92
4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	69
5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	3	89
6	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	88
7	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	94
8	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	69
9	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	74
10	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	3	4	4	3	84
11	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	3	84
12	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	83
13	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	81
14	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	5	5	5	85
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	82
16	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	90
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	77
18	4	3	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	3	4	5	5	4	4	4	84
19	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	90
20	4	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	80

21	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	86
22	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	76
23	3	3	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	3	82
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	87
25	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	3	89
26	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	88
27	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	3	91
28	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	5	78
29	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	88
30	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	94
31	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	69
32	4	2	2	5	3	4	4	3	3	5	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	70
33	4	4	4	5	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	72
34	3	3	4	5	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	84
35	3	2	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	80
36	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	3	4	5	5	5	4	5	5	88
37	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	66
38	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	65
39	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	5	71
40	3	3	3	4	4	4	5	4	4	3	3	4	5	4	3	3	3	4	3	4	73
41	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	97
42	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	92
43	3	3	3	3	5	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	66
44	3	3	3	4	5	3	3	4	4	3	3	3	4	4	5	4	3	3	5	3	72
45	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	5	5	5	88

46	3	3	3	4	5	4	4	4	4	3	3	3	4	3	5	4	4	3	5	4	75
47	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	71
48	2	3	3	4	5	5	4	4	4	4	3	3	4	5	5	4	5	4	5	4	80
49	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	5	4	4	72
50	5	4	5	5	5	5	4	5	4	3	5	5	4	4	5	4	5	3	4	5	89
51	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	77
52	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	5	3	5	78
53	3	3	3	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	3	4	4	82
54	2	3	3	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	88
55	4	4	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	5	4	67
56	3	3	3	4	5	4	5	3	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	87
57	2	5	4	3	3	3	4	5	4	3	5	5	4	4	4	3	3	3	3	3	73
58	4	3	3	5	3	4	5	3	4	4	3	4	5	4	5	5	5	5	5	5	84
59	3	4	2	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	69
60	4	3	3	4	5	5	5	3	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	86
61	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	90
62	2	4	2	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	67
63	3	4	4	5	5	4	4	4	5	3	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	86
64	2	4	2	5	3	4	4	4	4	4	5	4	3	3	4	4	4	4	4	3	74
65	2	2	5	5	5	3	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	86
66	4	3	5	5	4	4	5	4	4	3	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	88
67	3	5	5	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	76
68	4	5	2	5	4	4	4	3	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	87
69	3	3	2	3	4	3	4	3	4	4	4	5	4	4	3	4	3	4	4	3	71
70	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	72

71	2	3	2	5	4	5	5	3	3	4	5	3	5	5	5	5	5	4	5	5	83
72	4	3	3	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	91
73	3	5	4	3	4	4	4	4	3	3	4	5	3	4	3	4	4	3	4	4	75
74	4	4	3	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	88



No. Respon den	Kinerja Pegawai															Tot al Z
	Z 1	Z 2	Z 3	Z 4	Z 5	Z 6	Z 7	Z 8	Z 9	Z1 0	Z1 1	Z1 2	Z1 3	Z1 4	Z1 5	
1	4	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	56
2	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	55
3	4	5	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	52
4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	51
5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	71
6	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	71
7	5	4	4	4	4	5	4	5	4	3	4	4	4	5	5	64
8	3	2	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	4	45
9	2	2	3	3	3	4	3	3	2	4	3	3	3	4	3	45
10	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	69
11	4	3	4	4	4	4	4	5	3	3	3	3	4	3	4	55
12	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	69
13	4	4	5	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	55
14	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	50
15	4	5	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	55
16	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	50
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	59
18	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	50
19	3	3	4	3	4	2	3	4	2	3	3	3	3	4	4	48
20	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	69
21	3	3	3	3	3	2	4	4	2	3	3	3	3	3	3	45
22	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	4	3	3	4	4	48
23	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	51
24	5	4	4	5	4	5	5	5	4	3	4	4	5	5	5	67
25	4	3	3	3	4	2	3	3	2	3	4	3	4	4	4	49
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	61
27	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	71
28	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	5	5	5	63
29	3	3	3	3	3	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	46
30	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	65
31	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	67
32	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	5	56
33	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	68
34	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	3	4	5	63
35	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	68
36	3	3	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	4	4	5	54
37	5	5	5	5	4	5	4	5	3	4	3	4	5	5	5	67
38	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	3	4	66
39	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	70

40	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	70
41	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	60
42	3	4	4	4	4	4	4	5	3	3	5	5	4	4	5	61
43	4	4	4	4	4	4	5	5	3	3	3	3	4	3	4	57
44	3	2	2	3	2	4	3	3	2	3	3	2	3	3	3	41
45	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	39
46	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	50
47	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	70
48	5	5	5	5	4	5	4	4	4	3	3	4	5	5	5	66
49	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	69
50	3	4	4	4	4	4	3	5	3	4	4	4	3	4	4	57
51	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	68
52	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	60
53	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	70
54	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	68
55	5	5	5	4	4	5	5	4	3	4	3	3	5	4	5	64
56	4	5	5	4	4	4	5	5	3	4	3	4	5	5	5	65
57	4	5	4	5	4	5	4	5	4	3	4	4	3	4	5	63
58	4	4	4	4	5	5	4	4	3	3	2	2	4	4	5	57
59	4	4	5	4	5	5	5	5	3	2	3	2	4	4	5	60
60	4	4	5	4	4	4	5	4	4	3	3	3	4	4	4	59
61	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	3	3	4	4	5	59
62	5	5	5	5	5	4	4	5	4	3	4	3	4	5	5	66
63	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	47
64	5	4	5	5	4	4	3	4	5	4	4	5	4	4	5	65
65	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	47
66	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	3	3	4	4	5	55
67	4	4	3	3	3	4	3	4	3	2	3	4	3	4	3	50
68	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	2	3	3	3	3	47
69	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	56
70	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	56
71	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	50
72	5	5	5	4	5	5	5	5	3	3	4	3	5	5	5	67
73	4	4	5	4	4	5	4	4	3	4	4	3	4	4	5	61
74	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	50

## Lampiran Hasil Olah Data SmartPLS

## Hasil Deskriptif

	No.	Missing	Mean	Median	Min	Max	Standard Deviation	Excess Kurtosis	Skewness
X1	1	0	3.595	4.000	2.000	5.000	0.869	-0.679	0.018
X2	2	0	3.676	4.000	2.000	5.000	0.790	-0.636	0.153
X3	3	0	3.527	4.000	2.000	5.000	0.858	-0.593	-0.086
X4	4	0	4.203	4.000	3.000	5.000	0.677	-0.819	-0.278
X5	5	0	4.216	4.000	3.000	5.000	0.703	-0.937	-0.336
X6	6	0	4.135	4.000	3.000	5.000	0.684	-0.852	-0.182
X7	7	0	4.230	4.000	3.000	5.000	0.559	-0.258	0.015
X8	8	0	3.959	4.000	3.000	5.000	0.580	0.043	0.002
X9	9	0	3.932	4.000	3.000	5.000	0.644	-0.557	0.064
X10	10	0	4.000	4.000	3.000	5.000	0.753	-1.240	0.000
X11	11	0	4.068	4.000	3.000	5.000	0.684	-0.845	-0.088
X12	12	0	4.068	4.000	3.000	5.000	0.684	-0.845	-0.088
X13	13	0	4.149	4.000	3.000	5.000	0.671	-0.779	-0.188
X14	14	0	4.122	4.000	3.000	5.000	0.636	-0.529	-0.110
X15	15	0	4.203	4.000	3.000	5.000	0.677	-0.819	-0.278
X16	16	0	4.149	4.000	3.000	5.000	0.691	-0.893	-0.209
X17	17	0	4.176	4.000	3.000	5.000	0.742	-1.138	-0.299
X18	18	0	4.176	4.000	3.000	5.000	0.723	-1.052	-0.285
X19	19	0	4.230	4.000	3.000	5.000	0.745	-1.109	-0.407
X20	20	0	4.081	4.000	3.000	5.000	0.801	-1.444	-0.150
Y1	21	0	4.135	4.000	3.000	5.000	0.684	-0.852	-0.182
Y2	22	0	4.189	4.000	3.000	5.000	0.651	-0.674	-0.215
Y3	23	0	4.095	4.000	3.000	5.000	0.720	-1.055	-0.146
Y4	24	0	3.932	4.000	3.000	5.000	0.759	-1.263	0.116
Y5	25	0	4.149	4.000	3.000	5.000	0.748	-1.180	-0.254
Y6	26	0	4.135	4.000	3.000	5.000	0.741	-1.155	-0.226
Y7	27	0	4.311	4.000	3.000	5.000	0.635	-0.657	-0.380
Y8	28	0	4.095	4.000	3.000	5.000	0.681	-0.828	-0.123
Y9	29	0	4.176	4.000	3.000	5.000	0.742	-1.138	-0.299
Y10	30	0	4.203	4.000	3.000	5.000	0.716	-1.006	-0.327
Y11	31	0	4.216	4.000	3.000	5.000	0.683	-0.846	-0.309
Y12	32	0	4.014	4.000	3.000	5.000	0.707	-0.985	-0.020
Y13	33	0	4.000	4.000	3.000	5.000	0.697	-0.926	0.000
Y14	34	0	3.851	4.000	3.000	5.000	0.671	-0.779	0.188
Y15	35	0	4.149	4.000	3.000	5.000	0.630	-0.511	-0.129
Y16	36	0	4.122	4.000	3.000	5.000	0.614	-0.364	-0.078
Y17	37	0	4.203	4.000	3.000	5.000	0.592	-0.350	-0.093

	No.	Missing	Mean	Median	Min	Max	Standard Deviation	Excess Kurtosis	Skewness
Y18	38	0	4.230	4.000	3.000	5.000	0.669	-0.777	-0.309
Y19	39	0	4.284	4.000	3.000	5.000	0.626	-0.624	-0.304
Y20	40	0	4.122	4.000	3.000	5.000	0.677	-0.805	-0.156
Y21	41	0	4.311	4.000	3.000	5.000	0.635	-0.657	-0.380
Y22	42	0	4.297	4.000	3.000	5.000	0.692	-0.834	-0.481
Y23	43	0	4.135	4.000	3.000	5.000	0.741	-1.155	-0.226
Y24	44	0	4.041	4.000	3.000	5.000	0.743	-1.187	-0.066
Y25	45	0	4.149	4.000	3.000	5.000	0.671	-0.779	-0.188
Y26	46	0	4.162	4.000	3.000	5.000	0.698	-0.929	-0.238
Y27	47	0	3.878	4.000	3.000	5.000	0.734	-1.126	0.198
Y28	48	0	4.419	4.000	3.000	5.000	0.570	-0.767	-0.345
Z1	49	0	3.865	4.000	2.000	5.000	0.759	-0.476	-0.143
Z2	50	0	3.986	4.000	2.000	5.000	0.878	-0.596	-0.463
Z3	51	0	4.135	4.000	2.000	5.000	0.794	-0.832	-0.416
Z4	52	0	4.054	4.000	3.000	5.000	0.733	-1.133	-0.086
Z5	53	0	3.946	4.000	2.000	5.000	0.695	0.411	-0.418
Z6	54	0	3.892	4.000	2.000	5.000	0.863	-0.430	-0.430
Z7	55	0	3.959	4.000	3.000	5.000	0.646	-0.566	0.039
Z8	56	0	4.162	4.000	3.000	5.000	0.698	-0.929	-0.238
Z9	57	0	3.554	4.000	2.000	5.000	0.856	-0.562	-0.172
Z10	58	0	3.446	3.000	2.000	5.000	0.700	-0.154	0.076
Z11	59	0	3.662	4.000	2.000	5.000	0.758	-0.631	0.284
Z12	60	0	3.662	4.000	2.000	5.000	0.793	-0.653	0.195
Z13	61	0	3.905	4.000	3.000	5.000	0.791	-1.398	0.173
Z14	62	0	3.986	4.000	3.000	5.000	0.762	-1.283	0.023
Z15	63	0	4.351	5.000	3.000	5.000	0.779	-0.998	-0.716

**Construct Reliability and Validity**

Matrix	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracte...	Copy to Clipboard:	Excel Format	R Format
	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)			
Budaya Organisasi _(X)	0.899	0.902	0.913	0.369			
Kinerja Pegawai _(Z)	0.941	0.976	0.947	0.547			
Motivasi Kerja _(Y)	0.929	0.934	0.936	0.371			

**Discriminant Validity**

Fornell-Larcker Criteri...	Cross-Loadings	Heterotrait-Monotrait ...	Heterotrait-Monotrait ...	Copy to Clipboard:	Excel Format	R Format
	Fornell-Larcker Criterion					
	Budaya Organisasi _(X)	Kinerja Pegawai _(Z)	Motivasi Kerja _(Y)			
Budaya Organisasi _(X)	0.608					
Kinerja Pegawai _(Z)	-0.179	0.740				
Motivasi Kerja _(Y)	0.724	-0.123	0.609			

**Collinearity Statistics (VIF)**

Outer VIF Values	Inner VIF Values	Copy to Clipboard:	Excel Format	R Format
	Budaya Organisasi _(X)	Kinerja Pegawai _(Z)	Motivasi Kerja _(Y)	
Budaya Organisasi _(X)		2.099	1.000	
Kinerja Pegawai _(Z)				
Motivasi Kerja _(Y)		2.099		

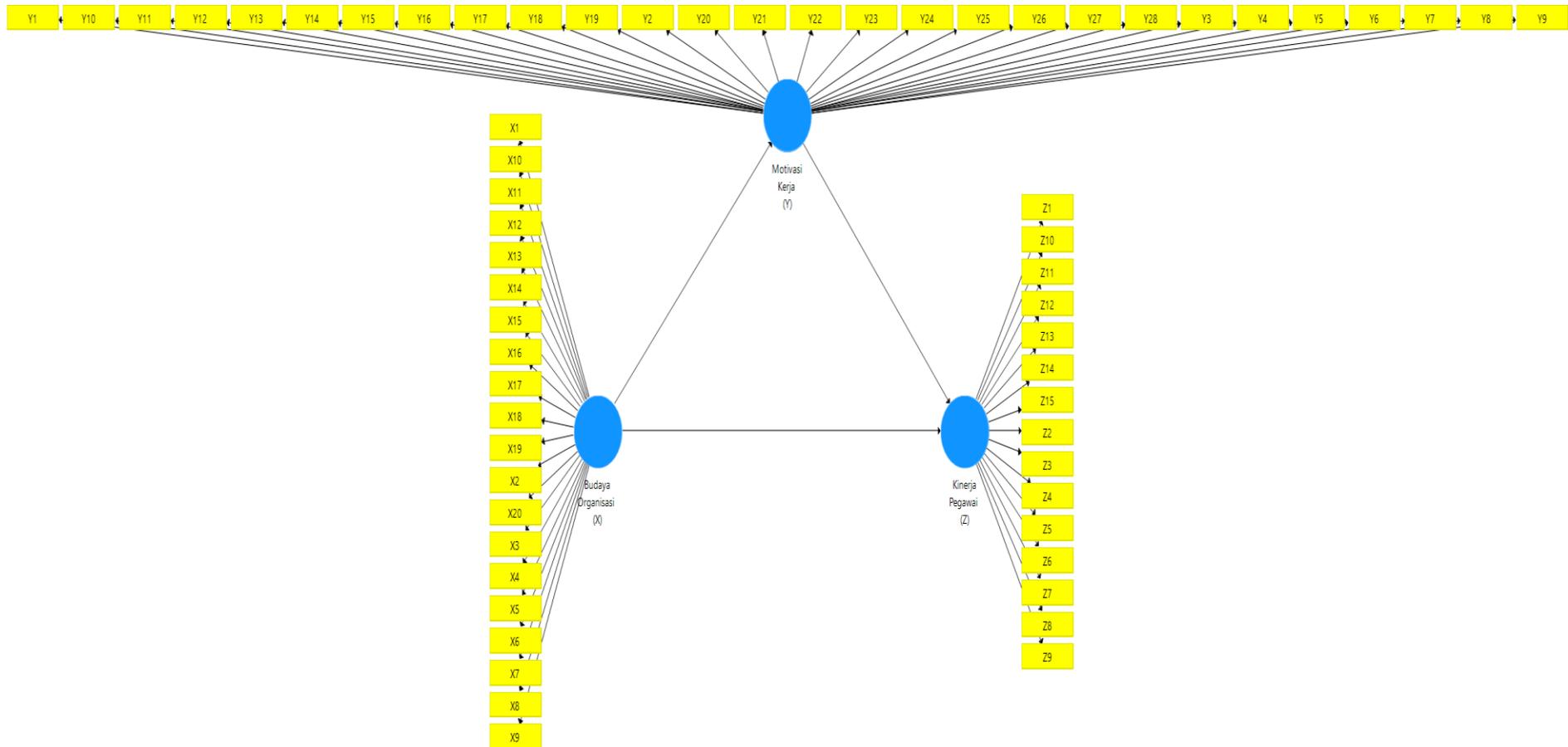
**R Square**

Matrix	R Square	R Square Adjusted	Copy to Clipboard:	Excel Format	R Format
	R Square	R Square Adjusted			
Kinerja Pegawai _(Z)	0.032	0.005			
Motivasi Kerja _(Y)	0.523	0.517			

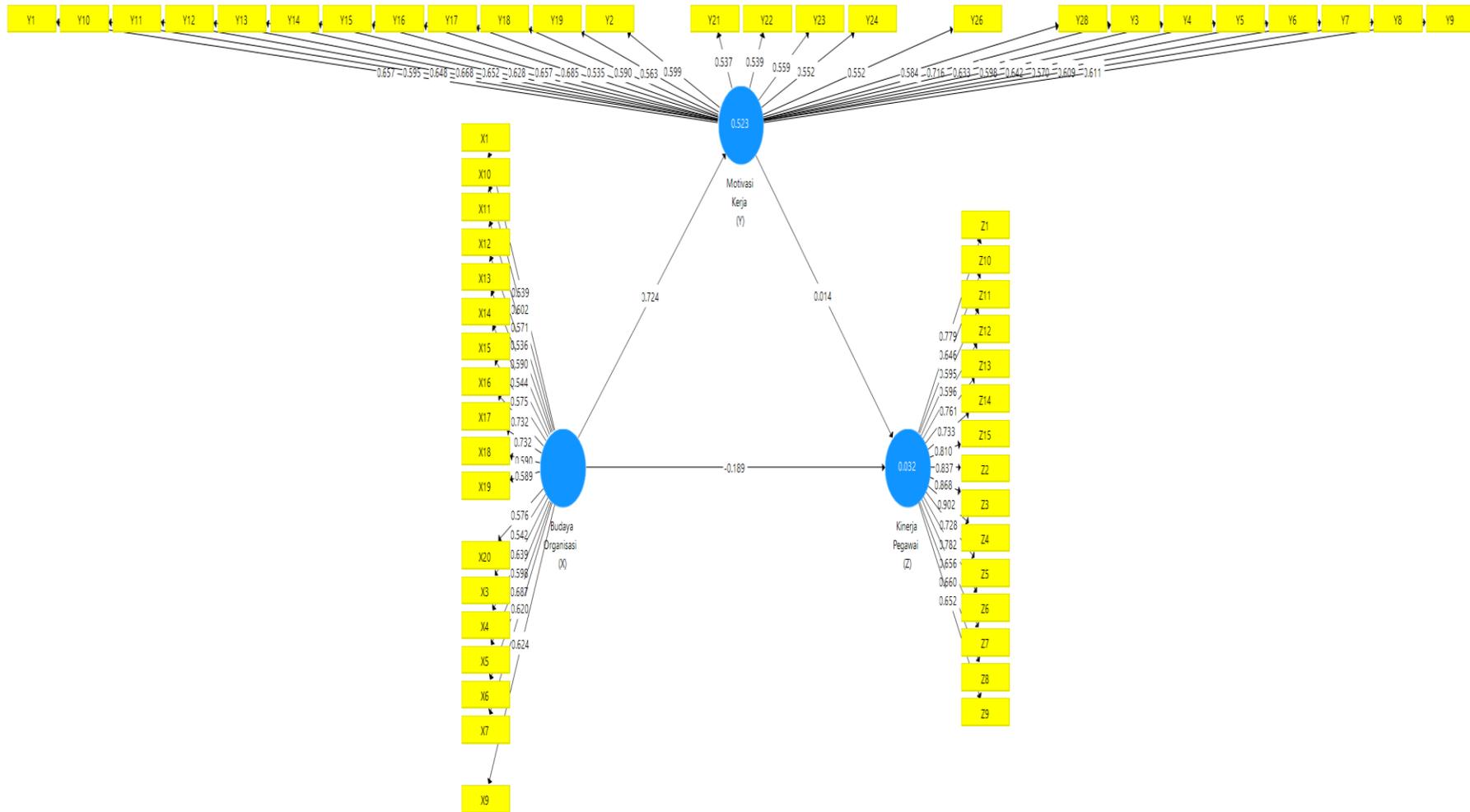
**f Square**

Matrix	f Square	Copy to Clipboard:	Excel Format	R Format
	Budaya Organisasi _(X)	Kinerja Pegawai _(Z)	Motivasi Kerja _(Y)	
Budaya Organisasi _(X)		0.018	1.099	
Kinerja Pegawai _(Z)				
Motivasi Kerja _(Y)		0.000		

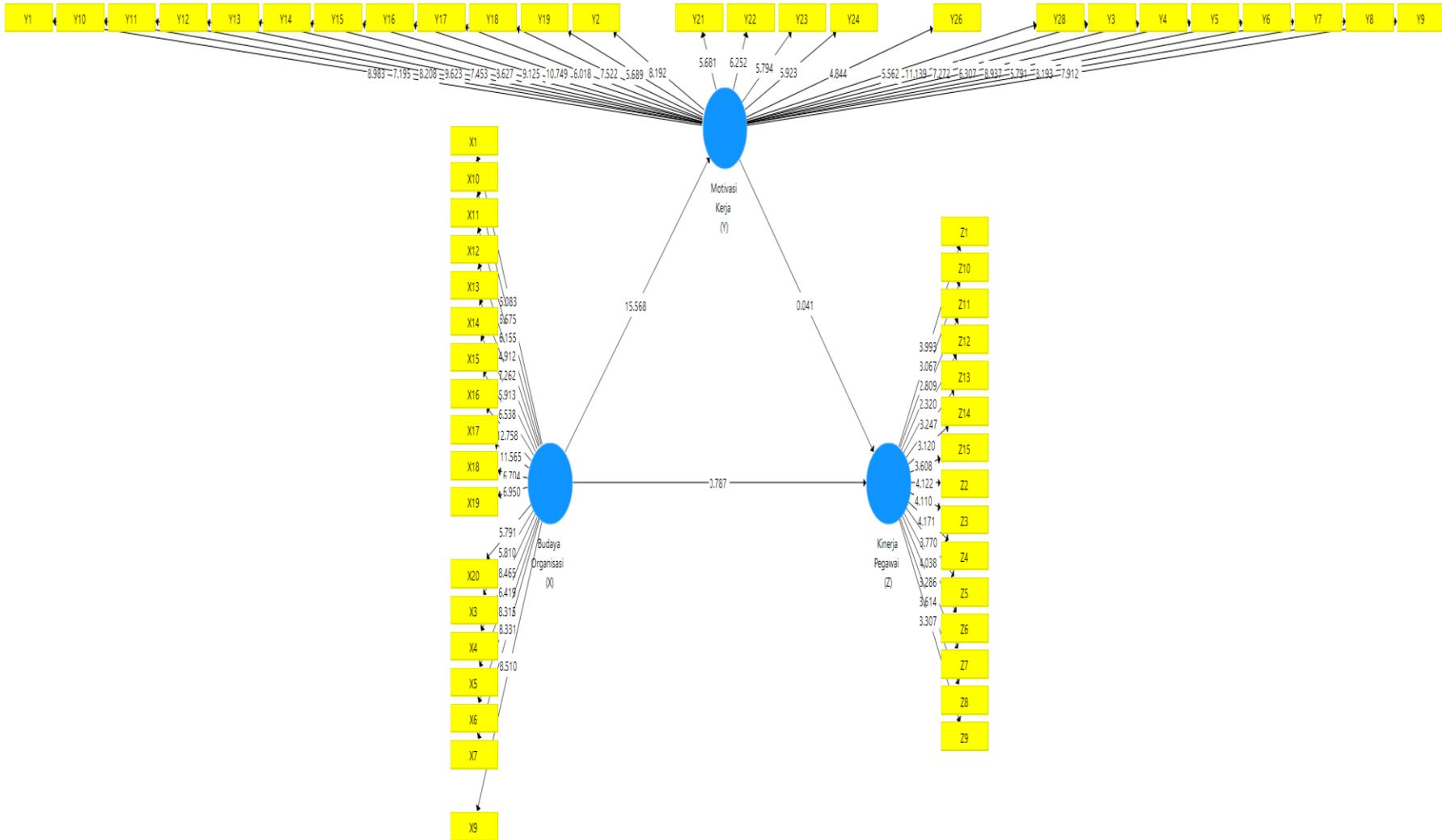
Gambar Hasil Outer Model Literasi Pertama



Gambar Hasil Outer Model Literasi Kedua



### Hasil Uji Hipotesis



## Hasil Uji Validitas Budaya Organisasi (X)

		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18	X19	X20	X_TOTAL
X1	Pearson Correlation	1	.741 <sup>**</sup>	.758	.638	.485	.485	.385	0.281	.491 <sup>**</sup>	0.180	0.086	.392	0.277	0.278	0.284	-0.007	-0.060	-0.035	0.147	0.217	.713 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)		0.000	0.000	0.000	0.007	0.007	0.036	0.133	0.006	0.342	0.652	0.032	0.138	0.137	0.129	0.973	0.752	0.856	0.439	0.250	0.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X2	Pearson Correlation	.741 <sup>**</sup>	1	.701 <sup>**</sup>	.487 <sup>**</sup>	0.251	0.352	.586 <sup>**</sup>	.375	.601 <sup>**</sup>	0.257	0.044	0.145	0.036	0.033	0.249	-0.054	0.086	-0.072	0.125	0.200	.640 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	0.000		0.000	0.006	0.181	0.056	0.001	0.041	0.000	0.170	0.816	0.444	0.851	0.862	0.185	0.776	0.652	0.707	0.509	0.288	0.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X3	Pearson Correlation	.758	.701 <sup>**</sup>	1	.515 <sup>**</sup>	0.329	0.342	0.330	0.333	.583 <sup>**</sup>	0.307	0.102	0.333	-0.041	-0.051	0.219	-0.124	0.018	-0.041	0.061	0.054	.594 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000		0.004	0.076	0.065	0.075	0.072	0.001	0.099	0.593	0.072	0.629	0.790	0.245	0.513	0.925	0.629	0.751	0.777	0.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X4	Pearson Correlation	.638	.487 <sup>**</sup>	.515 <sup>**</sup>	1	.538	.573	0.347	0.302	.504 <sup>**</sup>	0.276	0.247	0.146	0.245	0.196	0.247	0.157	0.011	-0.049	0.126	0.113	.657 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.006	0.004		0.002	0.001	0.060	0.104	0.004	0.140	0.189	0.441	0.193	0.299	0.189	0.407	0.956	0.797	0.507	0.554	0.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X5	Pearson Correlation	.485	0.251	0.329	.538 <sup>**</sup>	1	.614	0.154	.373	0.322	-0.038	0.095	0.053	0.100	0.154	-0.048	-0.094	0.109	0.250	0.184	0.164	.487 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	0.007	0.181	0.076	0.002		0.000	0.416	0.042	0.082	0.841	0.617	0.780	0.599	0.416	0.803	0.619	0.568	0.183	0.330	0.385	0.006
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X6	Pearson Correlation	.485	0.352	0.342	.573 <sup>**</sup>	.614	1	0.117	0.040	0.139	-0.094	0.126	0.040	0.047	0.117	-0.144	0.062	0.062	0.189	0.165	0.031	.423 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	0.007	0.056	0.065	0.001	0.000		0.539	0.833	0.463	0.623	0.508	0.833	0.804	0.539	0.448	0.743	0.746	0.317	0.383	0.871	0.020
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X7	Pearson Correlation	.385	.586 <sup>**</sup>	0.330	0.347	0.154	0.117	1	.757 <sup>**</sup>	.625 <sup>**</sup>	0.212	0.161	-0.230	0.000	-0.111	0.161	0.117	0.347	-0.154	-0.057	0.076	.490 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	0.036	0.001	0.075	0.060	0.416	0.539		0.000	0.000	0.261	0.384	0.221	1.000	0.559	0.384	0.539	0.061	0.416	0.766	0.689	0.006
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X8	Pearson Correlation	0.281	.375	0.333	0.302	.373	0.040	.757 <sup>**</sup>	1	.657 <sup>**</sup>	0.236	0.233	-0.193	-0.107	-0.066	0.081	0.191	.371 <sup>**</sup>	-0.107	-0.167	-0.018	.455 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	0.133	0.041	0.072	0.104	0.042	0.833	0.000		0.000	0.210	0.215	0.306	0.575	0.730	0.670	0.311	0.044	0.575	0.378	0.927	0.012
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X9	Pearson Correlation	.491 <sup>**</sup>	.601 <sup>**</sup>	.583 <sup>**</sup>	.504 <sup>**</sup>	0.322	0.139	.625 <sup>**</sup>	.657 <sup>**</sup>	1	.604 <sup>**</sup>	.412	0.069	0.046	0.057	0.280	0.139	0.180	-0.092	-0.195	-0.061	.642 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	0.006	0.000	0.001	0.004	0.082	0.463	0.000	0.000		0.000	0.024	0.718	0.809	0.766	0.134	0.463	0.341	0.629	0.302	0.751	0.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X10	Pearson Correlation	0.180	0.257	0.307	0.276	-0.038	-0.094	0.212	0.236	.604 <sup>**</sup>	1	.682	.480	0.305	0.329	.464	0.231	0.215	0.076	-0.112	-0.006	.557 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	0.342	0.170	0.099	0.140	0.841	0.623	0.261	0.210	0.000		0.000	0.007	0.101	0.075	0.010	0.220	0.253	0.689	0.555	0.974	0.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X11	Pearson Correlation	0.086	0.044	0.102	0.247	0.095	0.126	0.161	0.233	.412	.682 <sup>**</sup>	1	.385	0.238	0.308	0.186	0.261	0.279	0.095	-0.193	-0.055	.454 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	0.652	0.816	0.593	0.189	0.617	0.508	0.384	0.215	0.024	0.000		0.035	0.206	0.097	0.326	0.164	0.135	0.617	0.308	0.774	0.012
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X12	Pearson Correlation	.392	0.145	0.333	0.146	0.053	0.040	-0.230	-0.193	0.069	.480 <sup>**</sup>	.385	1	.373	.428	.385	0.040	-0.093	.373	0.275	.377	.469 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	0.032	0.444	0.072	0.441	0.780	0.833	0.221	0.306	0.718	0.007	0.035		0.042	0.018	0.035	0.833	0.626	0.042	0.142	0.040	0.009
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X13	Pearson Correlation	0.277	0.036	-0.041	0.245	0.100	0.047	0.000	-0.107	0.046	0.305	0.238	.373	1	.926 <sup>**</sup>	.666	0.331	-0.109	0.100	0.184	0.164	.447 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	0.138	0.851	0.829	0.193	0.599	0.804	1.000	0.575	0.809	0.101	0.206	0.042		0.000	0.000	0.074	0.568	0.599	0.330	0.385	0.013
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X14	Pearson Correlation	0.278	0.033	-0.051	0.196	0.154	0.117	-0.111	-0.066	0.057	0.329	0.308	.428	.926 <sup>**</sup>	1	.602	.406	-0.101	0.154	0.085	0.076	.449 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	0.137	0.862	0.790	0.299	0.416	0.539	0.559	0.730	0.766	0.075	0.097	0.018	0.000		0.000	0.025	0.597	0.416	0.654	0.689	0.013
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X15	Pearson Correlation	0.284	0.249	0.219	0.247	-0.048	-0.144	0.161	0.081	0.280	.464 <sup>**</sup>	0.186	.385	.666	.602 <sup>**</sup>	1	.530	0.176	0.095	0.201	0.297	.580 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	0.129	0.185	0.245	0.189	0.803	0.448	0.394	0.670	0.134	0.010	0.326	0.035	0.000	0.000		0.003	0.353	0.617	0.286	0.111	0.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X16	Pearson Correlation	-0.007	-0.054	-0.124	0.157	-0.094	0.062	0.117	0.191	0.139	0.231	0.261	0.040	0.331	.406	.530 <sup>**</sup>	1	.370	0.331	0.165	0.264	.411 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	0.973	0.776	0.513	0.407	0.619	0.743	0.539	0.311	0.463	0.220	0.164	0.833	0.074	0.025	0.003		0.044	0.074	0.383	0.158	0.024
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X17	Pearson Correlation	-0.060	0.086	0.018	0.011	0.109	0.062	0.347	.371 <sup>**</sup>	0.180	0.215	0.279	-0.093	-0.109	-0.101	0.176	.370 <sup>**</sup>	1	0.326	0.220	0.286	.378 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	0.752	0.652	0.925	0.956	0.568	0.746	0.061	0.044	0.341	0.253	0.135	0.626	0.568	0.597	0.353	0.044		0.079	0.243	0.126	0.039
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X18	Pearson Correlation	-0.035	-0.072	-0.041	-0.049	0.250	0.189	-0.154	-0.107	-0.092	0.076	0.095	.373	0.100	0.154	0.095	0.331	0.326	1	.736 <sup>**</sup>	.658 <sup>**</sup>	.367 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	0.856	0.707	0.829	0.797	0.183	0.317	0.416	0.575	0.629	0.689	0.617	0.042	0.599	0.416	0.617	0.07					



Hasil Uji Validitas Kinerja Pegawai (Z)

		Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	Z9	Z10	Z11	Z12	Z13	Z14	Z15	Z_TOTAL
Z1	Pearson Correlation	1	0,303	,623**	,517**	0,249	0,235	0,202	0,136	0,179	0,051	0,317	0,195	0,179	-0,019	0,016	,512**
	Sig. (2-tailed)		0,103	0,000	0,003	0,184	0,212	0,285	0,474	0,343	0,791	0,088	0,301	0,343	0,921	0,933	0,004
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Z2	Pearson Correlation	0,303	1	,481**	-0,117	,455**	0,106	0,061	0,345	0,044	0,120	0,087	0,048	0,199	0,241	0,216	,421**
	Sig. (2-tailed)	0,103		0,007	0,536	0,011	0,578	0,750	0,062	0,817	0,529	0,647	0,801	0,291	0,199	0,252	0,020
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Z3	Pearson Correlation	,623**	,481**	1	0,215	,552**	0,284	-0,237	0,063	0,065	-0,050	0,102	-0,047	0,188	0,205	0,222	,438**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,007		0,253	0,002	0,128	0,207	0,740	0,735	0,793	0,590	0,806	0,320	0,278	0,239	0,015
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Z4	Pearson Correlation	,517**	-0,117	0,215	1	0,035	,474**	0,326	0,077	0,315	,428**	,407**	0,172	0,332	0,114	0,077	,553**
	Sig. (2-tailed)	0,003	0,536	0,253		0,852	0,008	0,079	0,685	0,090	0,018	0,026	0,364	0,073	0,550	0,685	0,002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Z5	Pearson Correlation	0,249	,455**	,552**	0,035	1	0,281	0,132	,428**	0,011	0,054	-0,004	0,012	0,358	,463**	0,271	,502**
	Sig. (2-tailed)	0,184	0,011	0,002	0,852		0,133	0,488	0,018	0,956	0,778	0,982	0,952	0,052	0,010	0,147	0,005
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Z6	Pearson Correlation	0,235	0,106	0,284	,474**	0,281	1	0,208	,362**	0,322	,595**	,473**	,453**	,386**	0,229	0,223	,683**
	Sig. (2-tailed)	0,212	0,578	0,128	0,008	0,133		0,269	0,049	0,083	0,001	0,008	0,012	0,035	0,223	0,237	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Z7	Pearson Correlation	0,202	0,061	-0,237	0,326	0,132	0,208	1	,670**	0,249	,543**	0,245	,390**	0,253	0,197	0,032	,508**
	Sig. (2-tailed)	0,285	0,750	0,207	0,079	0,488	0,269		0,000	0,184	0,002	0,192	0,033	0,178	0,297	0,867	0,004
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Z8	Pearson Correlation	0,136	0,345	0,063	0,077	,428**	,362**	,670**	1	0,093	,468**	0,239	0,353	0,195	0,127	0,148	,532**
	Sig. (2-tailed)	0,474	0,062	0,740	0,685	0,018	0,049	0,000		0,626	0,009	0,203	0,055	0,302	0,504	0,436	0,002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Z9	Pearson Correlation	0,179	0,044	0,065	0,315	0,011	0,322	0,249	0,093	1	0,248	,384**	,403**	0,046	0,266	0,209	,487**
	Sig. (2-tailed)	0,343	0,817	0,735	0,090	0,956	0,083	0,184	0,626		0,187	0,036	0,027	0,810	0,156	0,269	0,006
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Z10	Pearson Correlation	0,051	0,120	-0,050	,428**	0,054	,595**	,543**	,468**	0,248	1	0,266	0,170	0,261	0,283	0,198	,559**
	Sig. (2-tailed)	0,791	0,529	0,793	0,018	0,778	0,001	0,002	0,009	0,187		0,156	0,370	0,163	0,130	0,295	0,001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Z11	Pearson Correlation	0,317	0,087	0,102	,407**	-0,004	,473**	0,245	0,239	,384**	0,266	1	,725**	,588**	0,246	0,239	,665**
	Sig. (2-tailed)	0,088	0,647	0,590	0,026	0,982	0,008	0,192	0,203	0,036	0,156		0,000	0,001	0,190	0,203	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Z12	Pearson Correlation	0,195	0,048	-0,047	0,172	0,012	,453**	,390**	0,353	,403**	0,170	,725**	1	0,300	0,141	0,101	,543**
	Sig. (2-tailed)	0,301	0,801	0,806	0,364	0,952	0,012	0,033	0,055	0,027	0,370	0,000		0,107	0,457	0,595	0,002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Z13	Pearson Correlation	0,179	0,199	0,188	0,332	0,358	,386**	0,253	0,195	0,046	0,261	,588**	0,300	1	,565**	,420**	,660**
	Sig. (2-tailed)	0,343	0,291	0,320	0,073	0,052	0,035	0,178	0,302	0,810	0,163	0,001	0,107		0,001	0,021	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Z14	Pearson Correlation	-0,019	0,241	0,205	0,114	,463**	0,229	0,197	0,127	0,266	0,283	0,246	0,141	,565**	1	,829**	,609**
	Sig. (2-tailed)	0,921	0,199	0,278	0,550	0,010	0,223	0,297	0,504	0,156	0,130	0,190	0,457	0,001		0,000	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Z15	Pearson Correlation	0,016	0,216	0,222	0,077	0,271	0,223	0,032	0,148	0,209	0,198	0,239	0,101	,420**	,829**	1	,516**
	Sig. (2-tailed)	0,933	0,252	0,239	0,685	0,147	0,237	0,867	0,436	0,269	0,295	0,203	0,595	0,021	0,000		0,004
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Z_TOTAL	Pearson Correlation	,512**	,421**	,438**	,553**	,502**	,683**	,508**	,532**	,487**	,559**	,665**	,543**	,660**	,609**	,516**	1
	Sig. (2-tailed)	0,004	0,020	0,015	0,002	0,005	0,000	0,004	0,002	0,006	0,001	0,000	0,002	0,000	0,000	0,004	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

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

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