

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

4.1.1.1 Profil Singkat BKPSDM Kabupaten Kuningan

Sejalan dengan diterbitkannya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kuningan merupakan unsur penunjang Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah Kabupaten Kuningan Bidang Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan yang menyelenggarakan fungsi-fungsi administratif sekaligus menyusun konsep-konsep, gagasan-gagasan dan terobosan di bidang kepegawaian sesuai dengan tugas pokok, fungsi dan kewenangan yang diemban harus mampu mewujudkan pengelolaan manajemen kepegawaian dari mulai pengadaan sampai dengan pemberhentian pegawai secara optimal dalam upaya mewujudkan Sumber Daya Aparatur sebagai motor penggerak sistem organisasi pemerintahan Kabupaten Kuningan dalam mewujudkan Kabupaten Kuningan yang Mandiri, Agamis dan Sejahtera.

Pengelolaan pegawai yang optimal dikuantifikasikan ke dalam indikator-indikator yang mendukung visi, misi, tujuan dan sasaran yang dituangkan ke dalam Renstra dan Renja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kuningan yang berkedudukan berada dibawah dan bertanggungjawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah.

Salah satu konsekuensi logis dari posisi serta kondisi tersebut maka Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia harus mampu meningkatkan kualitas kinerja khususnya dalam memberikan pelayanan, baik dalam kerangka perwujudan kesejahteraan pegawai maupun peningkatan kompetensi sumber daya manusia aparatur, terutama untuk menghadapi era persaingan global.

Adapun untuk pencapaian indikator-indikator sebagaimana tersebut diatas secara garis besar program-program dan kegiatan diarahkan kepada :

1. Pelayanan administrasi kepegawaian secara cepat, tepat dan akurat melalui pengembangan program Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (SIMPEG);
2. Peningkatan kemampuan/keterampilan pegawai melalui pendidikan dan pelatihan (Diklat) baik penjenjangan maupun fungsional;
3. Pelayanan terpadu administrasi pensiun dan kesejahteraan pegawai;
4. Peningkatan pembinaan disiplin dan pengembangan aparatur;
5. Meningkatkan akuntabilitas kinerja organisasi melalui penyusunan dan perencanaan keuangan yang transparan dan akuntabel yang ditunjang oleh sarana dan prasarana yang memadai.

4.1.1.2 Tugas Pokok, Fungsi dan Struktur Organisasi

Berdasarkan Peraturan Bupati Kuningan Nomor 183 Tahun 2021 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas Pokok, Fungsi dan Uraian Tugas serta Tata Kerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kuningan Tugas Pokok dan Fungsi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kuningan yaitu :

1. Tugas Pokok

Tugas pokok Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia adalah melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah dibidang kepegawaian.

2. Fungsi

Tugas pokok dan fungsi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia diatur dalam Peraturan Bupati Kuningan Nomor 183 Tahun 2021 adalah sebagai berikut :

- a. Perumusan kebijakan teknis dibidang kepegawaian
- b. Pemberian dukungan atas penyelenggaraan pemerintahan daerah dibidang kepegawaian;
- c. Pembinaan dan pelaksanaan tugas dibidang kepegawaian;
- d. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan tugas dan fungsinya.

3. Struktur Organisasi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Susunan organisasi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kuningan adalah sebagai berikut :

- a. Kepala
- b. Sekretariat, membawahi :
 - (1) Sub Bagian Umum;
 - (2) Sub Bagian Keuangan;
 - (3) Kelompok Sub Substansi Program.
- c. Bidang Informasin Kepegawaian, Pengadaan, Pemberhentian dan Fasiliatasi Propesi ASN membawahi :
 - (1) Kelompok Sub Substansi Informasi Kepegawaian;
 - (2) Kelompok Sub Substansi Pengandaan ASN;
 - (3) Kelompok Sub Substansi Pemberhentian dan Fasilitasi Profesi ASN
- d. Bidang Mutasi dan pengembangan Karir, membawahi :
 - (1) Kelompok Sub Substansi Pengembangan Karir Jabatan Pimpinan Tinggi dan Jabatan Administarsi;
 - (2) Kelompok Sub Substansi Pengembangan Karir Jabatan Fungsional;
 - (3) Kelompok Sub Substansi Kepangakatan.
- e. Bidang Penilain Kinerja, Kesejahteraan dan Pembinaan Aparatur, membawahi :
 - (1) Kelompok Sub Substansi Bidang Penilain Kinerja;
 - (2) Kelompok Sub Substansi Kesejahteraan Aparatur;
 - (3) Kelompok Sub Substansi Pembinaan Aparatur .
- f. Bidang Pengembangan Sumber Daya Manusia, membawahi :
 - (1) Kelompok Sub Substansi Diklat Penjenjangan dan Fungsional;
 - (2) Kelompok Sub Substansi Diklat Teknis dan Standarisasi Kompetensi Jabatan.
- g. Unit Pelayanan Teknis Daerah (UPTD) Fasilitas Pengembangan Sumber Daya Manusia;

4.1.2 Gambaran Karakteristik Responden

Responden yang menjadi subjek pada penelitian ini merupakan pegawai yang bekerja di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kuningan. Karakteristik responden terdiri dari jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir dan lama bekerja.

4.1.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dari 57 pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kuningan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.1

Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
1.	Laki – Laki	32	56%
2.	Perempuan	25	44%
Total		57	100%

Sumber pengolahan data, 2024

Berdasarkan Tabel 4.1 di atas menunjukkan bahwa responden berjenis kelamin laki-laki berjumlah 32 pegawai, sedangkan jumlah responden perempuan yaitu sebanyak 25 pegawai, sehingga dapat disimpulkan bahwa pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kuningan di dominasi oleh pegawai laki-laki.

4.1.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Karakteristik responden berdasarkan pendidikan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.2

Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

No.	Pendidikan Terakhir	Jumlah	Persentase (%)
1.	SMA	9	16%
2.	Akademisi / D1 s.d D3	9	16%
3.	S1	34	60%

4.	S2	5	8%
Total		57	100%

Sumber pengolahan data, 2024

Berdasarkan tabel 4.2 di atas diketahui bahwa dari 57 responden yang mempunyai tingkat pendidikan terakhir SMA sebanyak 9 pegawai, responden yang mempunyai tingkat pendidikan Akademisi sebanyak 9 pegawai, kemudian responden yang mempunyai tingkat pendidikan terakhir S1 sebanyak 34 pegawai dan responden yang mempunyai tingkat pendidikan terakhir S2 sebanyak 5 pegawai. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kuningan didominasi dengan karyawan yang mempunyai tingkat pendidikan S1.

4.1.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Karakteristik responden berdasarkan lama bekerja dapat di lihat pada tabel di berikut.

Tabel 4.3

Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

No.	Lama Bekerja	Jumlah	Persentase (%)
1.	< 1 Tahun	2	4%
2.	1 – 5 Tahun	15	26%
3.	> 5 Tahun	40	70%
Total		57	100%

Sumber pengolahan data, 2024

Berdasarkan tabel 4.3 di atas menunjukkan bahwa terdapat 2 responden dengan lama bekerja < 1 tahun, kemudian responden dengan lama bekerja 1 – 5 tahun sebanyak 15 pegawai, dan responden dengan lama bekerja > 5 tahun sebanyak 40 pegawai. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kuningan didominasi oleh pegawai yang telah bekerja selama > 5 tahun.

4.1.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Karakteristik responden berdasarkan usia dari 57 pegawai BKPSDM Kabupaten Kuningan dapat dilihat pada tabel 4.4.

Tabel 4.4
Karakteristik Berdasarkan Usia

No.	Usia	Jumlah	Persentase (%)
1.	20 - 30	-	0%
2.	30 - 40	15	26%
3.	> 40 Tahun	42	74%
Total		57	100%

Sumber pengolahan data, 2024

Berdasarkan tabel 4.4 menunjukkan bahwa tidak ada responden yang berusia 20 - 30 tahun, kemudian responden dengan usia 31 - 40 tahun berjumlah 15 pegawai dengan persentase 26% dan usia > 40 tahun berjumlah 42 pegawai dengan persentase 74%.

4.1.3 Analisis Deskriptif

4.1.3.1 Analisis Deskriptif Variabel Kepemimpinan

Tabel 4.5
Analisis Deskriptif Variabel Kepemimpinan
Descriptive Statistics

	N	Min	Max	Sum	Mean	Std. Deviation
Kepemimpinan	57	43	70	3260	57.19	6.241
Valid N (listwise)	57					

Sumber : Ouput SPSS yang diolah, 2024

Dari tabel 4.5 dengan jumlah sampel sebanyak 57 responden, dapat diketahui nilai terendah variabel kepemimpinan adalah 43, nilai tertinggi sebesar 70, nilai mean 57,19 serta standar deviasi sebesar 6,241 dari keseluruhan responden. Gambaran deskriptif variabel kepemimpinan, yaitu :

- a. Menentukan daerah kriterium menjadi tiga tingkatan yaitu rendah, sedang, dan tinggi. Dari perhitungan persentase di atas, dapat diperoleh dengan parameter persentase sebagai berikut:
 1. Persentase ideal yaitu : $100\% \text{ kemudian } 100\% : 3 = 33,33\%$

2. Nilai 33,33% ini dijadikan selisih untuk tiap tingkatan sehingga menjadi:

$$\begin{aligned} \text{Daerah rendah} &= 0 & + 33,33\% &= 33,33\% \\ \text{Daerah sedang} &= 33,33\% & + 33,33\% &= 66,67\% \\ \text{Daerah tinggi} &= 66,67\% & + 33,33\% &= 100\% \end{aligned}$$
3. Daerah perhitungan diatas dapat ditentukan daerah kriterium menjadi beberapa bagian (berdasarkan hasil pembulatan) yaitu :

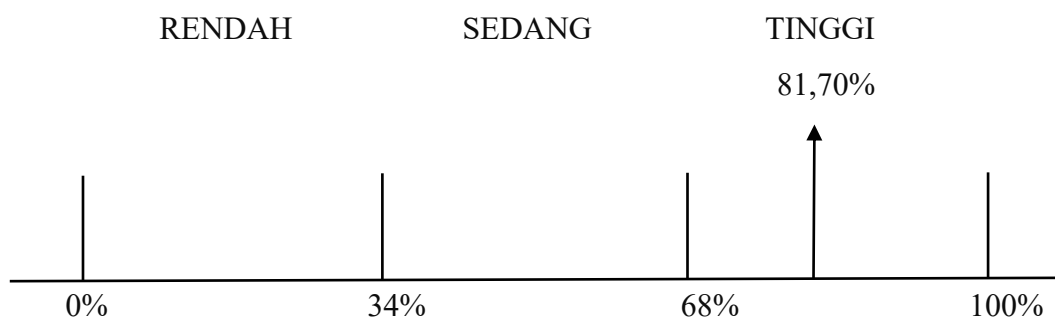
$$\begin{aligned} \text{Daerah rendah pada interval} &= 0\% - 33\% \\ \text{Daerah sedang pada interval} &= 34\% - 67\% \\ \text{Daerah tinggi pada interval} &= 68\% - 100\% \end{aligned}$$
4. Menentukan jumlah skor kriterium dengan menggunakan rumus :

$$SK = ST \times JB \times JR$$

$$SK = 7 \times 10 \times 57 = 3990$$
 - a. Dengan berdasarkan skor tertinggi jumlah butir pernyataan dan jumlah banyaknya responden maka nilai dapat di isikan ke dalam rumus sebagai berikut:
 1. Skor tertinggi = 7
 2. Jumlah Butir Pertanyaan = 10
 3. Jumlah butir responden = 57
 - b. Untuk melihat gambaran kepemimpinan dalam bentuk persen (%) dan garis kriterium maka dilakukan langkah-langkah perhitungan sebagai berikut :

$$\begin{aligned} &= \frac{\text{skor angket}}{\text{skor kriterium}} \times 100 \% \\ &= \frac{3260}{3990} \times 100 \% \\ &= 81,70\% \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan variabel kepemimpinan memperoleh nilai kriteria sebesar 81,70%, terletak pada daerah kriteria tinggi dan berada pada interval 68% -100% dengan demikian untuk melihat gambaran variabel kepemimpinan dalam kedudukan daerah kriteria variabel kepemimpinan sebesar 81,70% dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 4.1

Kedudukan Variabel Kepemimpinan Dalam Kriteria

Berdasarkan gambar 4.1 hasil pengolahan dan analisa data tersebut maka dapat diperoleh gambaran variabel Kepemimpinan pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kuningan mencapai 81,70% dan termasuk dalam kriteria tinggi dengan jarak interval 68 – 100%.

4.1.3.2 Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Pegawai

Tabel 4.6

Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Pegawai

Descriptive Statistics

	N	Min	Max	Sum	Mean	Std. Deviation
Kinerja	57	49	70	3237	56.79	4.504
Valid N (listwise)	57					

Sumber : Ouput SPSS yang diolah, 2024

Dari tabel 4.6 dengan jumlah sampel sebanyak 57 responden, dapat diketahui nilai terendah variabel kinerja pegawai adalah 49, nilai tertinggi sebesar 70, nilai mean 56,79 serta standar deviasi sebesar 4,504 dari keseluruhan responden. Gambaran deskriptif variabel kinerja pegawai, yaitu :

- a. Menentukan daerah kriteria menjadi tiga tingkatan yaitu rendah, sedang, dan tinggi. Dari perhitungan persentase di atas, dapat diperoleh dengan parameter persentase sebagai berikut:

1. Persentase ideal yaitu : $100\% \text{ kemudian } 100\% : 3 = 33,33\%$
2. Nilai $33,33\%$ ini dijadikan selisih untuk tiap tingkatan sehingga menjadi:
 Daerah rendah = 0 + $33,33\% = 33,33\%$
 Daerah sedang = $33,33\% + 33,33\% = 66,67\%$
 Daerah tinggi = $66,67\% + 33,33\% = 100\%$

3. Daerah perhitungan diatas dapat ditentukan daerah kriteria menjadi beberapa bagian (berdasarkan hasil pembulatan) yaitu :

Daerah rendah pada interval = $0\% - 33\%$
 Daerah sedang pada interval = $34\% - 67\%$
 Daerah tinggi pada interval = $68\% - 100\%$

4. Menentukan jumlah skor kriteria dengan menggunakan rumus :

$$SK = ST \times JB \times JR$$

$$SK = 7 \times 10 \times 57 = 3990$$

- a. Dengan berdasarkan skor tertinggi jumlah butir pernyataan dan jumlah banyaknya responden maka nilai dapat di isikan ke dalam rumus sebagai berikut:

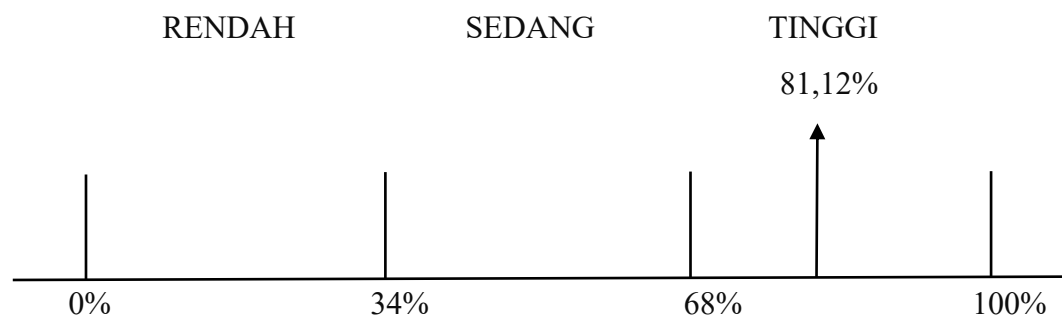
1. Skor tertinggi = 7
2. Jumlah Butir Pertanyaan = 10
3. Jumlah butir responden = 57

- b. Untuk melihat gambaran kinerja pegawai dalam bentuk persen (%) dan garis kriteria maka dilakukan langkah-langkah perhitungan sebagai berikut :

$$= \frac{\text{skor angket}}{\text{skor kriteria}} \times 100 \%$$

$$\begin{aligned}
 &= \frac{3237}{3990} \times 100 \% \\
 &= 81,12\%
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan yang telah di lakukan variabel kinerja pegawai memperoleh nilai kriterium sebesar 81,12%, terletak pada daerah kriterium tinggi dan berada pada interval 68% - 100% dengan demikian untuk melihat gambaran variabel kinerja pegawai dalam kedudukan daerah kriterium variabel kinerja pegawai sebesar 81,12% dapat di gambarkan sebagai berikut:



Gambar 4.2

Kedudukan Variabel Kinerja Pegawai Dalam Kriterium

Berdasarkan gambar 4.2 hasil pengolahan dan analisa data tersebut maka dapat diperoleh gambaran variabel kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kuningan mencapai 81,12% dan termasuk dalam kriterium tinggi dengan jarak interval 68 – 100%.

4.1.3.3 Analisis Deskriptif Variabel Motivasi

Tabel 4.7

Analisis Deskriptif Variabel Variabel Motivasi

Descriptive Statistics

	N	Min	Max	Sum	Mean	Std. Deviation
Motivasi	57	48	70	3363	59.00	5.490
Valid N (listwise)	57					

Sumber : Ouput SPSS yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.7 dapat dilihat jumlah sampel sebanyak 57 responden, dapat diketahui nilai terendah variabel motivasi adalah 48, nilai tertinggi sebesar 70, nilai mean 59,00 serta standar deviasi sebesar 5,490 dari keseluruhan responden. Gambaran deskriptif variabel motivasi, yaitu :

- a. Menentukan daerah kriteria menjadi tiga tingkatan yaitu rendah, sedang, dan tinggi. Dari perhitungan persentase di atas, dapat diperoleh dengan parameter persentase sebagai berikut:
 1. Persentase ideal yaitu : $100\% \text{ kemudian } 100\% : 3 = 33,33\%$
 2. Nilai 33,33% ini dijadikan selisih untuk tiap tingkatan sehingga menjadi:

Daerah rendah = 0	+ 33,33% = 33,33%
Daerah sedang = 33,33%	+ 33,33% = 66,67%
Daerah tinggi = 66,67%	+ 33,33% = 100%
 3. Daerah perhitungan diatas dapat ditentukan daerah kriteria menjadi beberapa bagian (berdasarkan hasil pembulatan) yaitu :

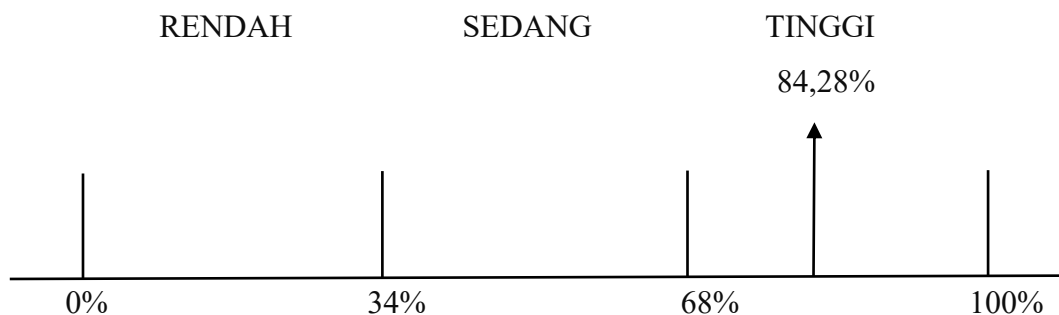
Daerah rendah pada interval = 0% - 33%
Daerah sedang pada interval = 34% - 67%
Daerah tinggi pada interval = 68% - 100%
 4. Menentukan jumlah skor kriteria dengan menggunakan rumus :

$$SK = ST \times JB \times JR$$

$$SK = 7 \times 10 \times 57 = 3990$$
 - a. Dengan berdasarkan skor tertinggi jumlah butir pernyataan dan jumlah banyaknya responden maka nilai dapat di isikan ke dalam rumus sebagai berikut:
 1. Skor tertinggi = 7
 2. Jumlah Butir Pertanyaan = 10
 3. Jumlah butir responden = 57
 - b. Untuk melihat gambaran motivasi dalam bentuk persen (%) dan garis kriteria maka dilakukan langkah-langkah perhitungan sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 &= \frac{\text{skor angket}}{\text{skor kriteriaum}} \times 100 \% \\
 &= \frac{3363}{3990} \times 100 \% \\
 &= 84,28\%
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan yang telah di lakukan variabel motivasi memperoleh nilai kriteriaum sebesar 84,28% terletak pada daerah kriteriaum tinggi dan berada pada interval 68% - 100% dengan demikian untuk melihat gambaran variabel motivasi dalam kedudukan daerah kriteriaum variabel motivasi sebesar 84,28% dapat di gambarkan sebagai berikut:



Gambar 4.3

Kedudukan Variabel Motivasi Dalam Kriteriaum

Berdasarkan gambar 4.3 hasil pengolahan dan analisa data tersebut, maka dapat diperoleh gambaran variabel motivasi pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kuningan mencapai 84,28% dan termasuk dalam kriteriaum tinggi dengan jarak interval 68 – 100%.

4.1.5 Uji Asumsi Klasik

4.1.5.1 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah variabel dependen, independen atau keduanya berdistribusi normal, mendekati normal atau tidak.

Uji normalitas pada penelitian ini menggunakan *Kolmogorov Smirnov*, dengan

menggunakan standar pengujian 5%, maka taraf signifikansi (Sig) yang dihasilkan dari pengujian lebih dari 5% atau $\text{Sig} > 0,05$ artinya data berdistribusi normal. Sebaliknya taraf signifikansi (Sig) yang dihasilkan dari pengujian kurang dari 5% atau $\text{Sig} < 0,05$ artinya data yang di uji dinyatakan berdistribusi tidak normal.

Berikut ini adalah hasil perhitungan uji normalitas data berdasarkan SPSS Versi 26 :

Tabel 4.8
Hasil Uji Normalitas
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		57
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.35700980
Most Extreme Differences	Absolute	.105
	Positive	.105
	Negative	-.063
Test Statistic		.105
Asymp. Sig. (2-tailed)		.181 ^c
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		
c. Lilliefors Significance Correction.		

Sumber : Ouput SPSS yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.8 bahwa uji normalitas dengan metode *Kolmogorov-Smirnov* dapat dilihat bahwa nilai Asymp. Sig sebesar 0,181, nilai tersebut $> 0,05$ artinya sesuai dasar pengambilan keputusan dalam uji normalitas *Kolmogorov-Smirnov* maka data yang digunakan terstandarisasi berdistribusi “normal”.

4.1.5.2 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas digunakan untuk melihat apakah model regresi ditemukan korelasi antar variabel bebas atau variabel terikat. Hasil dari uji multikolinearitas ini menghasilkan tingginya nilai variabel pada sampel, yang berarti standar errornya besar, akibatnya saat nilai koefisien diuji, t-hitung akan bernilai kecil dari t-tabel. Model regresi yang baik adalah dengan tidak terjadinya korelasi atau bebas dari gejala multikolinier. *Variance inflation factor* (VIF) dan tolerance, digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya multikolinearitas pada model regresi, dengan ketentuan:

Multikolinieritas dapat dilihat dari nilai tolerance dengan kriteria sebagai berikut:

- a. Jika nilai tolerance $> 0,10$ maka tidak terjadi multikolinieritas.
- b. Jika nilai tolerance $< 0,10$ maka terjadi multikolinieritas.

Selain itu multikolinieritas dapat juga dilihat dari variance inflation factor (VIF) yang kriterianya sebagai berikut:

- a. Jika nilai VIF < 10 maka tidak terjadi multikolinieritas.
- b. Jika nilai VIF > 10 maka telah terjadi multikolinieritas.

Berikut ini adalah hasil perhitungan uji multikolinearitas data berdasarkan SPSS Versi 26 :

Tabel 4.9
Hasil Uji Multikolinearitas

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
Kepemimpinan	.426	2.349
Motivasi	.426	2.349

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber : Ouput SPSS yang diolah, 2024

Pada tabel 4.9, nilai tolerance yang dimiliki variabel Kepemimpinan dan variabel Motivasi sebesar $0.426 > 0.10$, sedangkan nilai VIF pada variabel Kepemimpinan dan variabel Motivasi sebesar $2.349 < 10$, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadinya gejala Multikolinearitas dalam model regresi.

4.1.5.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk menguji apakah di dalam suatu model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari satu penelitian ke penelitian yang lainnya. Uji Glejser digunakan untuk mengetahui ada tidaknya heteroskedastisitas, dengan ketentuan sebagai berikut:

- Apabila nilai signifikansi $> \alpha = 0,05$ dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat heteroskedastisitas.
- Apabila nilai signifikansi $< \alpha = 0,05$, dapat disimpulkan bahwa terdapat heteroskedastisitas

Berikut ini adalah hasil perhitungan uji multikolinearitas data berdasarkan SPSS Versi 26 :

Tabel 4.10
Hasil Uji Heteroskedastisitas

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-4.031	3.501		-1.151	.255
Kepemimpinan	.073	.079	.189	.924	.360
Motivasi	.001	.090	.001	.006	.995

a. Dependent Variable: Kinerja Pegaawai

Sumber : Ouput SPSS yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.10, Pengujian menunjukkan nilai signifikansi variabel Kepemimpinan sebesar $0,360 > \alpha = 0,05$. Sedangkan nilai signifikansi variabel Motivasi sebesar $0,995 > \alpha = 0,05$. Berdasarkan hal tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa sesuai dengan pengambilan keputusan dari uji glejser tidak terdapat heteroskedastisitas dalam model regresi.

4.1.6 Analisis Regresi

4.1.6.1 Analisis Regresi Sederhana

Berikut ini adalah hasil perhitungan program SPSS 26 yaitu sebagai berikut:

Tabel 4.11
Hasil Analisis Regresi Linear Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai
 $X \rightarrow Y$
Coefficientsa

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	24.079	3.413		7.056	.000
	Kepemimpinan	.572	.059	.793	9.641	.000

a. Dependent Variable: Kinerja_Pegawai

Sumber : Ouput SPSS yang diolah, 2024

Bentuk umum persamaan regresi adalah sebagai berikut:

$$Y = a + \beta X$$

Keterangan:

Y = Kinerja Pegawai

a = konstanta

β = koefisien regresi

X = Kepemimpinan

Sehingga hasil regresi diatas dapat disusun menjadi persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 24.079 + 0,572$$

Maka:

- a. Nilai a sebesar 24.079 merupakan konstanta atau keadaan saat variabel kinerja belum di pengaruhi oleh variabel lain. Jika variabel independen tidak ada maka variabel kinerja tidak mengalami perubahan.
- b. Nilai koefisien regresi kepemimpinan sebesar 0,572, artinya jika variabel kepemimpinan ditingkatkan sebesar 1 satuan, maka akan meningkatkan nilai variabel kinerja sebesar 0,572.

Tabel 4.12
Hasil Analisis Regresi Linear Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai
Z → Y
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	17.852	3.891		4.589	.000
Motivasi	.660	.066	.805	10.051	.000

a. Dependent Variable: Kinerja_Pegawai

Sumber : Ouput SPSS yang diolah, 2024

Bentuk umum persamaan regresi adalah sebagai berikut:

$$Y = a + \beta Z$$

Keterangan:

Y = Kinerja Pegawai

a = konstanta

β = koefisien regresi

Z = Motivasi

Sehingga hasil regresi diatas dapat disusun menjadi persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 15.877 + 0,660$$

Maka:

- a. Nilai a sebesar 15.877 merupakan konstanta atau keadaan saat variabel kinerja belum di pengaruhi oleh variabel lain. Jika variabel independen tidak ada maka variabel kinerja tidak mengalami perubahan.
- b. Nilai koefisien regresi motivasi sebesar 0,660, artinya jika variabel kepemimpinan ditingkatkan sebesar 1 satuan, maka akan meningkatkan nilai variabel kinerja sebesar 0,660.

Tabel 4.14
Hasil Analisis Regresi

	Beta	Signifikansi
Kepemimpinan Terhadap Kinerja	0,572	0,00 < 0,05
Motivasi Terhadap Kinerja	0,660	0,00 < 0,05

Dalam tahapan ini hubungan langsung variabel independen signifikan terhadap variabel dependen, dan variabel moderasi signifikan secara langsung pada variabel dependen, maka dapat dikatakan bahwa penelitian ini mampu mendukung pengaruh moderasi secara parsial.

4.1.7 Uji Hipotesis

4.1.7.1 Uji Parsial (Uji t)

Uji t dilakukan untuk mengetahui bagaimana pengaruh dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat. Hasil pengujian hipotesis penelitian dengan menggunakan uji t adalah sebagai berikut:

Tabel 4.15
Hasil Uji t Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai

$X \rightarrow Y$

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	24.079	3.413		7.056	.000
Kepemimpinan	.572	.059	.793	9.641	.000

a. Dependent Variable: Kinerja_Pegawai

Sumber : Ouput SPSS yang diolah, 2024

Berdasarkan hasil uji t (parsial) pada tabel 4.15 diatas, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Hipotesis pertama

Pengaruh antara kepemimpinan terhadap kinerja. Untuk menguji signifikansinya dapat dilakukan sebagai berikut:

a. Perumusan hipotesis

- $H_o : \beta = 0$, tidak terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja
- $H_a : \beta > 0$, terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja

b. Berdasarkan hasil statistik angka t_{hitung} kepemimpinan sebesar 9.641, dan t_{tabel} dengan rumus $df = n - k - 1 = 57 - 1 - 1 = 55$, sesuai ketentuan di dapatkan t_{tabel} 2.00404

c. Kriteria pengujian

- Jika nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_o ditolak dan H_a diterima
- Jika nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_o diterima dan H_a ditolak

d. Keputusan

Berdasarkan pada hasil perhitungan, menunjukan bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $9.641 > 2.00404$ oleh karena itu H_o ditolak dan H_a diterima yang artinya kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Tabel 4.16
Hasil Uji t Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai

$Z \rightarrow Y$

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	17.852	3.891		4.589	.000
Motivasi	.660	.066	.805	10.051	.000

a. Dependent Variable: Kinerja_Pegawai

Sumber : Ouput SPSS yang diolah, 2024

Berdasarkan hasil uji t (parsial) pada tabel 4.16 diatas, dapat disimpulkan sebagai berikut:

2. Hipotesis kedua

Pengaruh antara motivasi terhadap kinerja. Untuk menguji signifikansinya dapat dilakukan sebagai berikut:

a. Perumusan hipotesis

- $H_0 : \beta = 0$, tidak terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja
- $H_a : \beta > 0$, terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja

b. Berdasarkan hasil statistik angka t_{hitung} motivasi sebesar 10.051, dan t_{tabel} dengan rumus $df = n - k - 1 = 57 - 1 - 1 = 55$, sesuai ketentuan di dapatkan t_{tabel} 2.00404

c. Kriteria pengujian

- Jika nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima
- Jika nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak

d. Keputusan

Berdasarkan pada hasil perhitungan, menunjukan bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $10.051 > 2.00404$ oleh karena itu H_0 ditolak dan H_a diterima yang artinya motivasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

4.1.7.2 Uji MRA (Moderated Regression Analysis)

Berikut ini merupakan hasil pengujian hipotesis penelitian dengan menggunakan *Moderated Regression Analysis* adalah sebagai berikut:

Tabel 4.17
Hasil Uji Moderated Regression Analysis

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	45.368	9.291		4.883	.000
Kepemimpinan	-.158	.156	-.219	-1.011	.316
Motivasi	-.072	.160	-.088	-.451	.654
Kepemimpinan_Motivasi	.007	.002	1.161	3.381	.001

a. Dependent Variable: Kinerja_Pegawai

Sumber : Ouput SPSS yang diolah, 2024

Berdasarkan hasil *Moderated Regression Analysis* pada tabel 4.17 diatas, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Hipotesis ketiga

Pengaruh motivasi sebagai variabel moderasi pada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Untuk menguji signifikansinya dapat dilakukan sebagai berikut:

a. Perumusan hipotesis

- $H_0 : \beta = 0$, tidak terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja
- $H_a : \beta > 0$, terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja

b. Kriteria pengujian

- Jika $p\text{-value} < 0.05$, maka H_1 diterima dan H_0 ditolak
- Jika $p\text{-value} > 0.05$, maka H_1 ditolak dan H_0 diterima

c. Keputusan

Bedasarkan pada hasil perhitungan, menunjukan bahwa $p\text{-value} < 0.05$ atau $0,001 < 0.05$ oleh karena itu H_0 ditolak dan H_a diterima yang artinya motivasi memoderasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

Tabel 4.18

Hasil Analisis Regresi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.793 ^a	.628	.622	2.770

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan

Sumber : Ouput SPSS yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.18 diketahui bahwa nilai R square yaitu sebesar 0,628 ($0,628 \times 100\% = 62,8\%$) yang memiliki arti bahwa pengaruh variabel kepemimpinan terhadap kinerja pegawai sebesar 62,8%.

Tabel 4.19
Hasil Uji Moderated Regression Analysis

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.880 ^a	.775	.762	2.197

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan_Motivasi, Motivasi, Kepemimpinan

Sumber : Ouput SPSS yang diolah, 2024

Berdasarkan table 4.19 diketahui nilai R Square setelah adanya interaksi antara variabel kepemimpinan dengan variabel motivasi adalah sebesar 0,775, maka memiliki arti bahwa sumbangan pengaruh variabel kepemimpinan terhadap variabel kinerja pegawai setelah adanya variabel moderasi motivasi sebesar 77,5% (sebelumnya 62,8%). Maka bisa disimpulkan bahwa motivasi sebagai variabel moderasi dapat memperkuat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini mengartikan bahwa H3 yang menyatakan motivasi memoderasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai **“diterima”**.

Tabel 4.20
Ringkasan Hasil Hipotesis

No	Hipotesis	Koefisien Jalur		Sig.	Simpulan
		L	TL		
1.	Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai	0,572		0,000	Diterima
2.	Motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai	0,660		0,000	Diterima
3	Motivasi memoderasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai			0,001	Diterima

4.2 Pembahasan

4.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Prgawai

Berdasarkan hasil penelitian diatas antara kepemimpinan terhadap kinerja pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kuningan, menunjukkan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan tersebut bermakna bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai adalah searah. Artinya, semakin baik kepemimpinan yang diterapkan maka semakin baik pula kinerja pegawainya.

Menurut Rivai (2012: 2) menyatakan bahwa kepemimpinan mencakup proses mempengaruhi anggota dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilakunya untuk mencapai tujuan, dan mempengaruhi anggota untuk meningkatkan perilaku dan budaya kolektif. Kepemimpinan yang baik akan mendorong atau memotivasi semua pekerja untuk lebih giat dalam bekerja dan merasa dihargai sehingga akan bekerja secara optimal. Semakin efektif kepemimpinan dalam sebuah organisasi maka kemungkinan akan meningkatkan kinerja pegawainya.

Setiap bentuk kepemimpinan memiliki kelebihan dan kelemahan masing-masing, dan penerapannya harus disesuaikan dengan konteks organisasi, budaya, dan kebutuhan karyawan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kuningan. Berdasarkan penelitian ini, ada beberapa bentuk kepemimpinan yang cocok diterapkan pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kuningan, seperti kepemimpinan transformasional, kepemimpinan partisipatif, dan kepemimpinan situasional. Kepemimpinan transformasional, partisipatif, dan situasional cocok diterapkan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kuningan karena masing-masing memungkinkan pemimpin untuk menginspirasi, melibatkan, dan menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan kondisi dan tingkat motivasi pegawai.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan (Pristiningsih, 2016) yang mengungkapkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Lalu penelitian (Hidayati & Zulher, 2022)

yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Ini menegaskan bahwa hubungan antara kepemimpinan dan kinerja pegawai merupakan temuan konsisten, yang menunjukkan bahwa peran kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai adalah hal yang penting.

4.2.2 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil penelitian diatas antara motivasi terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kuningan, sebagai variabel independen motivasi mampu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan tersebut bermakna bahwa pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai adalah searah, jika motivasi meningkat maka kinerja pegawai juga akan meningkat.

Dari hasil penelitian, ditemukan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Ini sesuai dengan teori yang menyatakan bahwa tingkat motivasi individu dapat memengaruhi seberapa baik mereka melaksanakan tugas-tugas mereka di tempat kerja (Robbins, 2016). Ketika seorang pegawai merasa termotivasi, mereka cenderung memiliki tingkat energi yang lebih tinggi, fokus yang lebih baik, dan keterlibatan yang lebih besar dalam bekerja.

Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kuningan, penting untuk menumbuhkan baik motivasi eksternal maupun internal pada pegawai. Motivasi eksternal, seperti pengakuan atas pencapaian, penghargaan finansial dan jaminan keamanan, dapat memberikan dorongan tambahan bagi pegawai dalam mencapai tujuan organisasi, sementara motivasi internal, seperti rasa pencapaian, kepuasan pribadi, dan aktualisasi diri dari pekerjaan yang dilakukan akan memperkuat keterlibatan dan komitmen pegawai terhadap tugas mereka. Dengan kombinasi motivasi eksternal dan internal, pegawai akan merasa dihargai dan termotivasi secara pribadi serta diakui oleh organisasi, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka dan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Hasil penelitian ini didukung oleh beberapa penelitian yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi terhadap kinerja. (Bahri, 2020) mengatakan bahwa motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap

kinerja karyawan. Sama halnya dengan hasil penelitian (Lestari et al., 2017) yang mengungkapkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menegaskan bahwa hubungan antara motivasi dan kinerja karyawan adalah temuan konsisten, yang menunjukkan bahwa motivasi memainkan peran yang penting dalam mencapai kinerja yang optimal di tempat kerja.

4.2.3 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi

Berdasarkan hasil *Moderated Regression Analysis* pada penelitian ini diketahui bahwa motivasi mampu memoderasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kuningan. Kemudian setelah adanya interaksi antara variabel kepemimpinan dengan variabel motivasi terbukti bahwa motivasi sebagai variabel moderasi dapat memperkuat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kuningan.

Konsep moderasi mengacu pada peran variabel ketiga dalam mengubah atau memoderasi hubungan antara dua variabel lainnya. Penelitian ini menggunakan variabel moderasi semu atau moderasi quasi, artinya motivasi bukan hanya bertindak sebagai variabel independen, tetapi juga menjadi variabel moderasi yang memperkuat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Ini berarti bahwa motivasi tidak hanya memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai tetapi juga memperkuat hubungan antara kepemimpinan dan kinerja pegawai.

Motivasi yang tinggi dapat meningkatkan respons individu terhadap kepemimpinan yang efektif. Ketika seorang pemimpin mampu menginspirasi dan memotivasi pegawai, tingkat motivasi yang tinggi dapat memperkuat efek positif kepemimpinan tersebut pada kinerja pegawai. Hal ini dapat terjadi karena pegawai yang termotivasi lebih cenderung untuk merespons arahan dan dorongan dari pemimpin mereka dengan lebih baik, sehingga meningkatkan kinerja mereka. Sejalan dengan Hasibuan dalam (Bahri, 2020) yang menyatakan Kepemimpinan

yang baik adalah kepemimpinan yang bisa menumbuhkan motivasi kerja pegawai dalam menjalankan tugasnya.

Kepemimpinan transformasional, partisipatif, dan situasional cocok diterapkan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kuningan karena memungkinkan pemimpin untuk menginspirasi, melibatkan, dan menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan kondisi dan tingkat motivasi pegawai. Pimpinan bisa memperkuat motivasi pegawai secara langsung, membangun keterlibatan, dan mempertimbangkan kondisi pegawai. Penting juga untuk menumbuhkan motivasi eksternal, seperti pengakuan atas pencapaian, dan internal, seperti kepuasan pribadi dari pekerjaan, pada pegawai. Keduanya memberikan dorongan bagi pegawai untuk mencapai tujuan organisasi, meningkatkan kinerja, dan kontribusi mereka.

Kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh kepemimpinan yang menggunakan variabel motivasi sebagai variabel moderasi hal ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan (Gede & Priartini, 2018) mengemukakan bahwa motivasi mampu memoderasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menegaskan pentingnya peran motivasi dalam konteks meningkatkan kinerja pegawai melalui efektivitas kepemimpinan yang lebih baik.