



ANALYSIS OF LEADERSHIP STYLE AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON WORK MOTIVATION AND ITS INFLUENCE ON EMPLOYEE PERFORMANCE IN WORK UNITS GENERAL BUREAU AND PROCUREMENT SERVICES

ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI UNIT KERJA BIRO UMUM DAN LAYANAN PENGADAAN

Andy Prasetyo¹, Aam Bastaman²

Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Bisnis, dan Humaniora, Universitas Trilogi

E-mail: cakandy22@gmail.com¹, a_bastaman@trilogi.ac.id²

ARTICLE INFO

Correspondent:

Andy Prasetyo

cakandy22@gmail.com

Keywords:

Leadership Style, Work Discipline, Work Motivation, Employee Performance, SEM-PLS.

Website:

<https://idm.or.id/JSER/index.php/JSER>

Page: 1931 - 1943

ABSTRACT

This research aims to analyze the influence of leadership style and organizational culture on work motivation and its impact on employee performance in the General Bureau and Procurement Services of the Ministry of Villages and Development of Disadvantaged Regions. The background to this research is based on the results of employee performance evaluations and key performance indicators (IKU) which show that there are several aspects that are not yet optimal, such as work motivation, discipline, and unequal distribution of tasks. The research method used is a quantitative approach with a cross-sectional analytical observational design. The research sample consisted of 75 State Civil Servants (ASN), both PNS and PPPK, taken from a population of 91 people using the Slovin formula. Data were collected through structured questionnaires and analyzed using Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) via SmartPLS software. The expected result of this research is the identification of a positive and significant relationship between leadership style and organizational culture on work motivation, as well as the influence of work motivation on improving employee performance. These findings are expected to contribute to the development of HR management policies and increase the effectiveness of public organizations through the formation of an inspirational leadership style, a conducive organizational culture and high work motivation.

Copyright © 2026 JSER. All rights reserved.

INFO ARTIKEL

Koresponden:
Andy Prasetyo
cakandy22@gmail.com

Kata kunci:
**Gaya Kepemimpinan,
Disiplin Kerja, Motivasi
Kerja, Kinerja Pegawai,
SEM-PLS.**

Website:
<https://idm.or.id/JSER/index.php/JSER>

Hal: 1931 - 1943

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja serta dampaknya terhadap kinerja pegawai di lingkungan Biro Umum dan Layanan Pengadaan Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal. Latar belakang penelitian ini didasarkan pada hasil evaluasi kinerja pegawai dan indikator kinerja utama (IKU) yang menunjukkan adanya beberapa aspek yang belum optimal, seperti motivasi kerja, kedisiplinan, serta pembagian tugas yang kurang merata. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan desain observasional analitik cross-sectional. Sampel penelitian terdiri dari 75 Aparatur Sipil Negara (ASN), baik PNS maupun PPPK, yang diambil dari populasi sebanyak 91 orang menggunakan rumus Slovin. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner terstruktur, kemudian dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) melalui perangkat lunak SmartPLS. Hasil yang diharapkan dari penelitian ini adalah teridentifikasinya hubungan positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja, serta pengaruh motivasi kerja terhadap peningkatan kinerja pegawai. Temuan ini diharapkan memberikan kontribusi dalam pengembangan kebijakan manajemen SDM serta peningkatan efektivitas organisasi publik melalui pembentukan gaya kepemimpinan yang inspiratif, budaya organisasi yang kondusif, dan motivasi kerja yang tinggi.

Copyright © 2026 JSER. All rights reserved

PENDAHULUAN

Kinerja pegawai dalam tubuh organisasi pemerintah merupakan denyut yang menentukan arah laju institusi menuju tujuan serta visi-misi yang telah digariskan. Untuk menuntun denyut itu tetap teratur, dibutuhkan sosok kepemimpinan yang tak sekadar memerintah, tetapi menghadirkan keteladanan figur yang sanggup memengaruhi perilaku para pegawai sehingga mereka mengikuti arahan bukan karena paksaan, melainkan pengakuan terhadap otoritas yang dijalankan dengan integritas.

Kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor, dengan gaya kepemimpinan dan motivasi kerja sebagai determinan utama. Kepemimpinan yang efektif mampu menciptakan kejelasan arah, meningkatkan kepercayaan diri, serta membentuk lingkungan kerja yang mendukung perkembangan pegawai. Sejumlah penelitian menegaskan bahwa gaya kepemimpinan, khususnya kepemimpinan transformasional, berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan komitmen organisasi (Baskoro, 2024; Raslim, R., 2024; Mufarrohah, 2022; Wahyuni, 2015). Dalam konteks birokrasi publik, peran pemimpin menjadi sangat strategis dalam menentukan keberhasilan institusi (Denhardt, et al., 2018).

Motivasi kerja merupakan faktor internal penting yang mendorong produktivitas, tanggung jawab, dan kualitas hasil kerja pegawai. Penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun sebagai variabel yang memperkuat pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi Djatmiko, Agung Hendra, Harsono, 2023; Parwati, Liska., M. Yusuf,

& Haryoto, 2024; Baskoro, 2024). Hal ini sejalan dengan Teori Harapan Vroom (1964) yang menyatakan bahwa individu akan terdorong bekerja lebih optimal ketika meyakini adanya hubungan antara usaha, hasil, dan penghargaan.

Selain kepemimpinan, budaya organisasi turut membentuk iklim kerja dan menjadi penentu keselarasan perilaku pegawai dengan tujuan organisasi. Budaya organisasi yang kuat dan positif terbukti berpengaruh langsung terhadap kinerja serta bekerja melalui motivasi kerja sebagai mediator (Yusuf, w.b., Subiantoro, Arief, & Hartati, 2021; Parwati, Liska., M. Yusuf, & Haryoto, 2024; Wahyuni, 2015). Sebaliknya, budaya organisasi yang lemah dapat menghambat kinerja meskipun kepemimpinan berjalan dengan baik.

Dalam konteks Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal, keterkaitan antara kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja menjadi prasyarat strategis untuk meningkatkan kinerja aparatur. Kompleksitas tugas kementerian menuntut kepemimpinan transformasional yang mampu menggerakkan pegawai, didukung budaya organisasi yang kondusif serta motivasi kerja yang kuat. Peran Sekretariat Jenderal dan Biro Umum dan Layanan Pengadaan sebagai unit pendukung strategis menegaskan bahwa kualitas layanan dan capaian kinerja sangat ditentukan oleh sinergi ketiga faktor tersebut. Evaluasi kinerja yang diklasifikasikan dalam kategori capaian menjadi alat bantu penting untuk membaca keberhasilan sekaligus mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan berkelanjutan.

Peningkatan kinerja organisasi sangat ditentukan oleh efektivitas gaya kepemimpinan dan kekuatan budaya organisasi sebagai dua pilar utama. Kepemimpinan yang tidak mampu memberi arah dan budaya kerja yang lemah dapat menurunkan motivasi pegawai, yang pada akhirnya berdampak pada menurunnya kualitas pelayanan dan kinerja organisasi. Dalam konteks ini, motivasi kerja berperan sebagai variabel pemediasi yang menyalurkan dan memperkuat pengaruh kepemimpinan serta budaya organisasi terhadap kinerja.

Capaian indikator penyelesaian tindak lanjut hasil pemeriksaan eksternal dan APIP selama tiga tahun terakhir masih berada pada kategori "cukup". Kondisi ini mengindikasikan bahwa pengelolaan kebijakan dan regulasi di Biro Umum dan Layanan Pengadaan belum optimal, khususnya dalam aspek ketertiban administrasi dan responsivitas terhadap hasil pengawasan.

Penilaian kinerja ASN Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal menunjukkan bahwa beberapa aspek kinerja pegawai belum mencapai tingkat optimal, terutama pada kuantitas hasil kerja dan disiplin. Ketidakseimbangan distribusi beban kerja antarpegawai, yang diperparah oleh pola kepemimpinan yang belum sepenuhnya selaras dengan standar operasional, berdampak pada menurunnya ritme kinerja. Temuan kuantitatif dan hasil pra-survei juga mengungkap adanya keterlambatan penyelesaian tugas serta rendahnya disiplin kehadiran, yang mencerminkan masih perlunya penguatan manajerial dan motivasional di lingkungan kerja tersebut.

Berangkat dari observasi dan bukti empiris tersebut, penelitian ini kemudian diberi judul berikut: **"Analisis Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai di Unit Kerja Biro Umum dan Layanan Pengadaan"**.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan rancangan observasional analitik dengan desain cross-sectional, di mana seluruh variabel diamati pada satu waktu yang sama untuk menelaah

hubungan antarvariabel secara sistematis. Pendekatan penelitian bersifat eksploratif dan kuantitatif, dengan pengujian hipotesis melalui analisis statistik terhadap data yang dikumpulkan menggunakan instrumen terstruktur. Fokus penelitian adalah menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi, guna mengungkap pola dan kekuatan hubungan antarvariabel. Hasil penelitian diharapkan memberikan kontribusi teoretis serta rekomendasi praktis bagi peningkatan kinerja organisasi.

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi penelitian mencakup seluruh ASN di Biro Umum dan Layanan Pengadaan, yang berjumlah 141 orang, terdiri dari 86 PNS dan 55 PPPK (Sugiyono, 2017). Mengingat keterbatasan sumber daya penelitian, penentuan sampel dilakukan dengan menggunakan rumus Slovin untuk memperoleh jumlah sampel yang representatif dan efisien secara statistik.

$$n = N / (1 + Ne^2)$$

Di mana:

n = Jumlah sampel,

N = Jumlah penduduk, dan

e = Toleransi kesalahan (tingkat).

Sampel

Sampel dipahami sebagai bagian dari populasi yang merepresentasikan karakteristik utamanya (Sugiyono, 2017:81), bahkan dalam kondisi tertentu seluruh populasi dapat dijadikan sampel melalui pendekatan sensus (Sugiyono, 2018:131). Berdasarkan perhitungan rumus Slovin, penelitian ini menetapkan 105 responden sebagai jumlah minimum sampel yang representatif secara statistik. Teknik pengambilan sampel menggunakan random sampling dengan bantuan tabel bilangan acak, sehingga setiap anggota populasi memiliki peluang yang sama untuk terpilih, meminimalkan bias peneliti, serta meningkatkan validitas dan objektivitas hasil penelitian.

Sumber Data

Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh langsung dari responden melalui kuesioner. Data primer berperan penting sebagai dasar analisis karena menyediakan informasi yang relevan, rinci, dan kontekstual, memungkinkan pengujian hipotesis serta analisis statistik yang lebih mendalam. Penggunaan data primer juga mengurangi ketergantungan pada data sekunder yang berpotensi kurang lengkap, sehingga memperkuat kualitas dan makna temuan penelitian.

Metode Pengumpulan Data

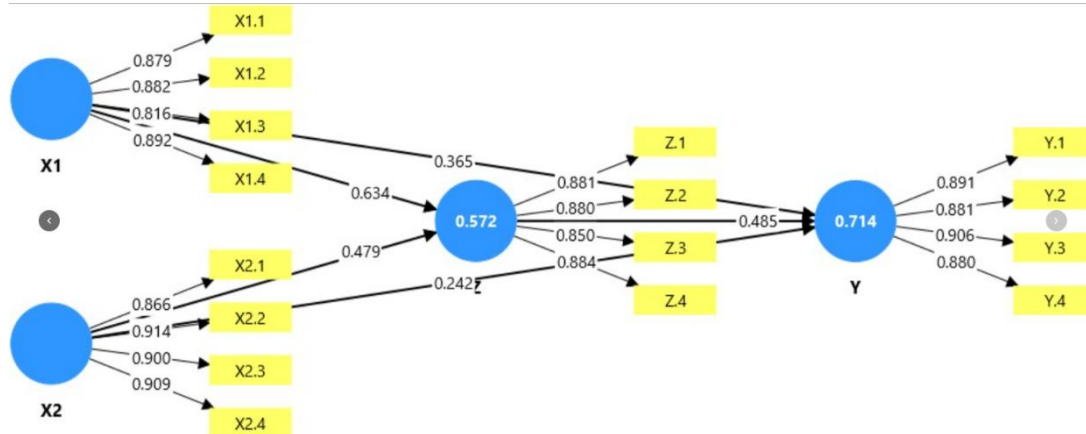
Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner langsung kepada responden. Kuesioner dirancang secara terstruktur dan sistematis untuk meminimalkan ambiguitas serta memastikan validitas dan reliabilitas data. Instrumen disusun berdasarkan indikator variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja pegawai, menggunakan pertanyaan tertutup dengan skala Likert 1-5, sehingga data yang dihasilkan konsisten, mudah dianalisis, dan mendukung penarikan kesimpulan secara metodologis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Evaluasi model pengukuran (outer model) dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konstruk laten diukur secara tepat oleh indikator-indikatornya, baik dari sisi ketepatan

maupun konsistensinya. Merujuk pada panduan (Hair, J. F. J., Hult, et al., 2022), pengujian outer model dalam PLS-SEM memuat tiga aspek krusial: validitas konvergen untuk menilai keterpaduan indikator dalam menjelaskan konstruk, validitas diskriminan untuk memastikan tiap konstruk memiliki batas yang jelas dari konstruk lain, serta reliabilitas konstruk guna menguji kestabilan dan konsistensi internal indikator sebagai alat ukur.



Gambar 1. Hasil Perhitungan Outer Model Analisis Jalur Penelitian

Sumber: data penelitian diolah menggunakan Software SmartPLS 4.1.4.4 tahun 2025

Uji Validitas Konvergen

Loading Factor

Indikator dinilai memenuhi validitas konvergen apabila nilai loading-nya melebihi 0,70. Nilai ini menandakan bahwa indikator memiliki kontribusi substansial terhadap konstruk yang diukurnya.

Average Variance Extracted (AVE)

AVE menunjukkan seberapa besar varians indikator yang berhasil dijelaskan oleh konstruk dibandingkan varians error. Nilai AVE $\geq 0,50$ menjadi batas minimal yang menandakan bahwa konstruk memiliki kemampuan penjelas yang memadai, sehingga validitas konvergen dianggap terpenuhi.

Tabel 1. Hasil Perhitungan Nilai Factor Loading

	Outer loadings	Ket
X1.1 <- Gaya Kepemimpinan (X1)	0,879	Indikator Valid
X1.2 <- Gaya Kepemimpinan (X1)	0,882	Indikator Valid
X1.3 <- Gaya Kepemimpinan (X1)	0,816	Indikator Valid
X1.4 <- Gaya Kepemimpinan (X1)	0,892	Indikator Valid
X2.1 <- Budaya Organisasi	0,866	Indikator Valid
X2.2 <- Budaya Organisasi	0,914	Indikator Valid
X2.3 <- Budaya Organisasi	0,900	Indikator Valid
X2.4 <- Budaya Organisasi	0,909	Indikator Valid
Y1 <- Kinerja Pegawai	0,891	Indikator Valid
Y2 <- Kinerja Pegawai	0,881	Indikator Valid
Y3 <- Kinerja Pegawai	0,906	Indikator Valid
Y4 <- Kinerja Pegawai	0,880	Indikator Valid
Z1 <- Motivasi Kerja	0,881	Indikator Valid
Z2 <- Motivasi Kerja	0,880	Indikator Valid
Z3 <- Motivasi Kerja	0,850	Indikator Valid
Z4 <- Motivasi Kerja	0,884	Indikator Valid

Berdasarkan hasil outer loading pada Tabel 1, seluruh indikator menunjukkan nilai di atas 0,70. Kondisi ini menegaskan bahwa setiap indikator telah memenuhi ambang validitas konvergen. Mengacu pada penjelasan. (Hair, J. F. J., Hult, et al., 2022) nilai outer loading yang melampaui 0,70 mengindikasikan adanya keterkaitan yang kuat dan substansial antara indikator dengan konstruk yang diukurnya. Oleh sebab itu, dapat ditegaskan bahwa seluruh indikator dalam penelitian ini telah memenuhi standar validitas konvergen dan mampu merepresentasikan konstruk masing-masing secara akurat dan konsisten.

Tabel 2. Hasil Construct reliability and validity

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Budaya Organisasi (X2)	0,890	0,891	0,924	0,753
Gaya Kepemimpinan (X1)	0,920	0,929	0,943	0,806
Kinerja Pegawai (Y)	0,912	0,912	0,938	0,791
Motivasi Kerja (Z)	0,896	0,896	0,928	0,763

Berdasarkan Tabel 2, seluruh konstruk menunjukkan nilai Average Variance Extracted (AVE) di atas ambang minimal 0,50, dengan rentang 0,753 hingga 0,806. Rentang tersebut menandakan bahwa setiap konstruk mampu menjelaskan lebih dari separuh varians indikator-indikatornya, sehingga kontribusi indikator terhadap representasi konstruk dapat dianggap kuat dan substansial. Dengan capaian AVE yang konsisten tinggi, validitas konvergen pada model ini dapat dinyatakan terpenuhi secara kokoh, menegaskan bahwa instrumen penelitian bekerja selaras dengan struktur teoretis yang mendasarinya dan mengukur konstruk laten secara stabil serta dapat dipercaya.

Uji Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan berfungsi memastikan bahwa setiap konstruk dalam model memiliki batas yang tegas dan tidak tumpang tindih dengan konstruk lainnya. Suatu konstruk dinilai memenuhi kriteria ini apabila setiap indikator menunjukkan loading yang lebih kuat pada konstruk asalnya dibandingkan cross-loading pada konstruk lain. Dengan kata lain, indikator harus “lebih dekat” secara statistik kepada konstruk yang diukurnya daripada kepada konstruk manapun di luar itu, sehingga masing-masing variabel tetap berdiri sebagai entitas konseptual yang terpisah dan tidak saling mengaburkan.

Tabel 3. Hasil Discriminant Validity - cross loading

	Budaya Organisasi (X2)	Gaya Kepemimpinan (X1)	Kinerja (Y)	Motivasi Kerja (Z)
X1.1	0,879	-0,153	0,521	0,542
X1.2	0,882	-0,123	0,560	0,500
X1.3	0,816	-0,033	0,538	0,493
X1.4	0,892	-0,031	0,552	0,500
X2.1	-0,135	0,866	0,336	0,311
X2.2	-0,063	0,914	0,425	0,415
X2.3	-0,054	0,900	0,341	0,354
X2.4	-0,109	0,909	0,351	0,404
Y1	0,575	0,395	0,891	0,704
Y2	0,570	0,296	0,881	0,697
Y3	0,568	0,344	0,906	0,724
Y4	0,512	0,414	0,880	0,719
Z1	0,491	0,349	0,704	0,881
Z2	0,557	0,362	0,662	0,880
Z3	0,506	0,393	0,703	0,850
Z4	0,524	0,397	0,730	0,884

Berdasarkan hasil pengujian discriminant validity melalui analisis cross-loading pada Tabel 3, seluruh indikator menunjukkan nilai loading yang secara konsisten lebih tinggi pada konstruk asalnya dibandingkan dengan konstruk lainnya. Pola ini menandakan bahwa setiap indikator memiliki afinitas statistik yang lebih kuat terhadap variabel yang memang dirancang untuk diukurnya. Dengan demikian, seluruh konstruk dalam penelitian ini dinyatakan memenuhi kriteria validitas diskriminan secara memadai.

Terpenuhinya validitas diskriminan tersebut menegaskan bahwa masing-masing konstruk berdiri sebagai domain konseptual yang terpisah dan tidak saling menumpuk. Kejelasan pemisahan ini memperkuat kredibilitas instrumen dalam memetakan hubungan kausal antara gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja pegawai, sehingga analisis struktural yang dilakukan dapat menghasilkan pembacaan yang lebih presisi dan dapat dipertanggungjawabkan.

Uji Realibilitas Konstruk

Cronbach's Alpha

Konstruk dikatakan reliabel apabila nilai Cronbach's Alpha $\geq 0,70$, yang menandakan bahwa konsistensi internal antarindikator berada pada tingkat yang dapat diterima.

Composite Reliability (CR)

Nilai CR $\geq 0,70$ menunjukkan reliabilitas konstruk yang baik. Ukuran ini dianggap lebih akurat dibandingkan Cronbach's Alpha karena memperhitungkan besarnya loading tiap indikator.

Berdasarkan Tabel 3, seluruh konstruk memperlihatkan nilai Cronbach's Alpha melampaui ambang 0,70, menandakan tercapainya reliabilitas internal yang solid. Merujuk pada pedoman (Hair, J. F. J., Hult, G. T. M., et al., 2022), batas tersebut merupakan indikator bahwa konsistensi antarindikator berada pada taraf yang dapat dipertanggungjawabkan, sehingga tiap indikator bekerja selaras dalam memotret konstruk laten yang diukur.

Selain itu, seluruh konstruk menunjukkan nilai Composite Reliability baik rho A maupun rho C yang melampaui batas minimal 0,70. Kondisi ini mempertegas bahwa tiap konstruk memiliki konsistensi internal yang terjaga dan bekerja secara stabil dalam memotret variabel laten yang diukur. Keandalan instrumen pun semakin kukuh, mengingat Composite Reliability memberikan estimasi yang lebih presisi dibandingkan Cronbach's Alpha.

Berbeda dari Cronbach's Alpha yang memperlakukan indikator secara setara, Composite Reliability menghitung bobot kontribusi setiap indikator berdasarkan nilai loading-nya. Pendekatan ini membuatnya lebih sensitif dan lebih representatif dalam konteks model pengukuran berbasis Partial Least Squares (PLS), sehingga hasil reliabilitas yang diperoleh dapat dianggap lebih akurat dan sejalan dengan struktur empiris data.

Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Evaluasi terhadap model struktural (inner model) dilakukan untuk menilai kemampuan prediktif serta hubungan antar konstruk laten dalam penelitian. Mengacu pada (Hair, J. F. J., Hult, G. T. M., et al., 2022), evaluasi inner model dalam PLS-SEM dilakukan dengan memperhatikan beberapa indikator utama, yaitu:

- 1) Nilai R-square (R^2) dan Adjusted R-square, yang digunakan untuk melihat seberapa besar varians pada konstruk dependen dapat dijelaskan oleh konstruk independen.
- 2) Path coefficient, t-statistic, dan p-value, yang digunakan untuk menilai signifikansi hubungan antarvariabel laten dalam model.

R-square (R^2)

Koefisien determinasi R Square (R^2) berfungsi sebagai indikator seberapa jauh variabel eksogen mampu menerangkan variasi yang terjadi pada variabel endogen. Nilai R^2 bergerak dalam rentang 0 hingga 1; semakin mendekati angka 1, semakin kuat daya jelaskan variabel independen terhadap perubahan yang muncul pada variabel dependen. Sebaliknya, nilai R^2 yang rendah menunjukkan bahwa kemampuan prediktif variabel eksogen terhadap variabel endogen masih terbatas.

Dalam konteks penelitian ini, besaran R^2 yang diperoleh sebagaimana tercantum pada Tabel 4 memberi gambaran empiris tentang seberapa solid kontribusi gaya kepemimpinan, budaya organisasi, serta motivasi kerja dalam menjelaskan dinamika kinerja pegawai. Angka tersebut menjadi titik tolak untuk menilai kekuatan model struktural sekaligus mengukur ketepatan prediktif hubungan antarvariabel yang diuji:

Tabel 4. Nilai R-square (R^2)

	R-square	Keterangan
Kinerja Pegawai (Y)	0,714	Kuat
Motivasi Kerja (Z)	0,572	Sedang

Nilai R-Square sebesar 0,714 pada konstruk Kinerja Pegawai (Y) mengisyaratkan bahwa 71,4% variasi kinerja pegawai berhasil dipaparkan secara kolektif oleh Gaya Kepemimpinan (X1), Budaya Organisasi (X2), dan Motivasi Kerja (Z). Mengacu pada tipologi Chin (1998), capaian ini berada pada rentang moderate to substantial, menandakan bahwa model memiliki daya jelas yang solid dan layak diandalkan untuk membaca dinamika kinerja pegawai.

Sementara itu, nilai R-Square 0,572 variasi motivasi kerja dijelaskan oleh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi, 32,8% sisanya dipengaruhi oleh faktor di luar model. Model memiliki kemampuan prediksi sedang untuk variabel motivasi kerja. Kategori moderate pada nilai ini menegaskan bahwa motivasi kerja memainkan peran perantara yang cukup signifikan dalam alur pengaruh menuju kinerja pegawai.

Secara keseluruhan, kedua nilai R^2 tersebut memperlihatkan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi bukan hanya bekerja secara langsung terhadap kinerja, tetapi juga mengalir melalui motivasi kerja sebagai medium penguat. Dengan demikian, struktur model yang digunakan menunjukkan kapasitas prediktif yang baik serta mampu menangkap dinamika kausal antarvariabel dengan tingkat ketepatan yang memadai.

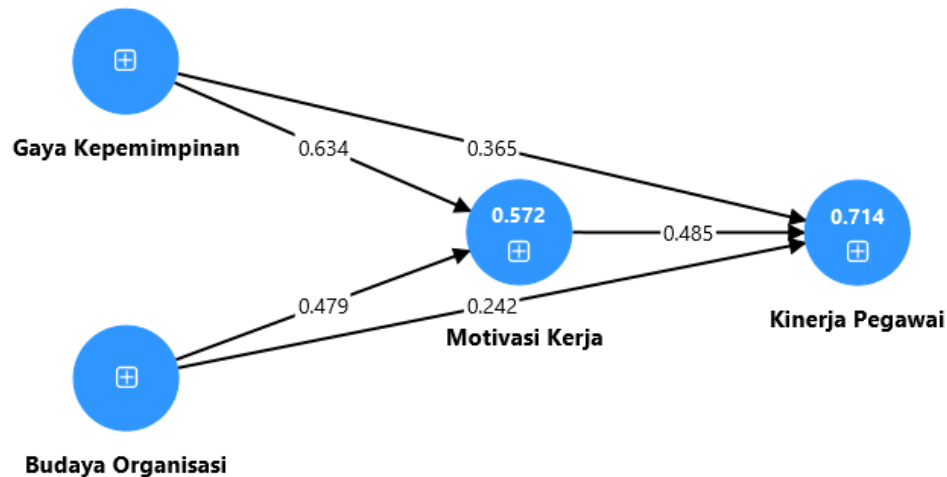
Uji Hipotesis

Analisis signifikansi koefisien jalur dalam PLS-SEM dijalankan melalui prosedur bootstrapping, yakni mekanisme resampling yang bekerja sebagai alat pendeteksi arah dan intensitas keterpengaruhan antara variabel eksogen dan endogen. Penilaian hubungan kausal ini bertumpu pada dua penanda inferensial t-statistic dan p-value yang berfungsi sebagai kompas statistik dalam menentukan apakah suatu relasi benar-benar berdiri kokoh atau hanya ilusi kebetulan semata.

Dalam penelitian ini digunakan uji dua-arah (two-tailed) pada taraf signifikansi $\alpha = 0,05$, sehingga keputusan inferensial terikat pada kaidah berikut: hasil t-tabel untuk penelitian menggunakan distribusi bootstrapping, sehingga ambang standarnya mengikuti *z-critical* yaitu 1,96, apabila $|t\text{-statistic}|$ melampaui 1,96 atau p-value berada di bawah 0,05, maka hipotesis nol dipatahkan dan hubungan tersebut diakui memiliki daya pengaruh yang sah. Sebaliknya, bila nilai-nilai itu tidak melewati ambang yang

ditentukan, relasi kausal dipandang tidak memadai untuk dinyatakan signifikan (Hair, J. F. J., Hult, et al., 2022).

Melalui pendekatan tersebut, setiap jalur yang menghubungkan konstruk diuji secara cermat untuk menyingkap apakah pengaruh yang terjalin bersifat langsung atau bergerak melalui lintasan mediatif yang lebih halus. Keseluruhan hasil estimasi dan pemaknaannya termaktub dalam Gambar 2 dan Tabel 5, yang menampilkan konfigurasi relasi struktural secara utuh:



Gambar 2. Path Diagram Path Coefficient & t-Value Inner Model

Sumber: Data olahan SmartPLS 4.0 (2025)

Keterangan:

X1 adalah Gaya Kepemimpinan

X2 adalah Budaya Organisasi

Z adalah Motivasi Kerja sebagai pemediasi

Y adalah Kinerja Pegawai

Tabel 5. Hasil Pengujian Hipotesis

H	Original sample (O)	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values	Ket.
Pengaruh Langsung							
H1	Gaya Kepemimpinan -> Motivasi Kerja	0,634	0,634	0,058	10,939	0,000	Diterima
H2	Budaya Organisasi -> Motivasi Kerja	0,479	0,480	0,065	7,337	0,000	Diterima
H3	Gaya Kepemimpinan -> Kinerja Pegawai	0,365	0,364	0,079	4,618	0,000	Diterima
H4	Budaya Organisasi -> Kinerja Pegawai	0,242	0,241	0,059	4,062	0,000	Diterima
H5	Motivasi Kerja -> Kinerja Pegawai	0,485	0,484	0,078	6,220	0,000	Diterima

Berpijak pada temuan pengujian hipotesis sebagaimana tercantum dalam Tabel 5, pemaknaan atas hubungan kausal yang bekerja baik melalui lintasan segera maupun melalui jalur mediasi antarvariabel kemudian diuraikan pada bagian berikut, dengan penjelasan yang merinci susunan pengaruh tersebut secara sistematis:

Pengaruh Langsung:

H1: Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Motivasi Kerja (Diterima atau Data Mendukung Hipotesis)

Pada hubungan Gaya Kepemimpinan (X1) dan Motivasi Kerja (Z) mengemuka melalui nilai t-statistics 10,939 yang melampaui ambang 1,96, bersamaan dengan p-value 0,000 yang berada jauh di bawah batas signifikansi 0,05. Jejak numerik tersebut membuka simpulan bahwa pengaruh positif dan substansial benar-benar bekerja, sehingga H1 ditegaskan valid.

H2: Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Motivasi Kerja (Diterima atau Data Mendukung Hipotesis)

Pada hubungan Budaya Organisasi (X2) terhadap Motivasi Kerja (Z) memperlihatkan lanskap serupa. Angka t-statistics sebesar 7,337, dengan p-value yang kembali berhenti pada 0,000, memberi konfirmasi bahwa konstruksi budaya dalam organisasi memancarkan daya dorong signifikan terhadap motivasi individu. Oleh sebab itu, H2 dinyatakan selaras dengan bukti empiris.

H3: Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Diterima atau Data Mendukung Hipotesis)

Menghadirkan hubungan Gaya Kepemimpinan (X1) dengan Kinerja Pegawai (Y). Munculnya nilai t-statistics 4,618 yang tetap berada di atas batas kritis disertai p-value 0,000 menandai bahwa corak kepemimpinan pada dasarnya mengalir hingga ranah performa pegawai. H3 pun memperoleh legitimasi dari data tersebut.

H4: Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Diterima atau Data Mendukung Hipotesis)

Pada hubungan Budaya Organisasi (X2) kembali diuji, kali ini terhadap Kinerja Pegawai (Y). Nilai t-statistics 4,062, bersama p-value 0,000, secara elegan memperkuat tafsir bahwa tatanan budaya internal memantik peningkatan performa, sehingga H4 terbukti sejalan dengan hasil empiris.

H5: Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Diterima atau Data Mendukung Hipotesis)

Pada hubungan Motivasi Kerja (Z) menunjukkan keterkaitan nyata dengan Kinerja Pegawai (Y). Angka t-statistics 6,220, ditemani p-value 0,000, mengilhami pemahaman bahwa dorongan internal pegawai membawa resonansi signifikan terhadap capaian kerja mereka. Dengan demikian, H5 memperoleh validasi penuh melalui dukungan data.

Pembahasan

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Kepemimpinan yang jelas, partisipatif, dan memberi teladan mampu meningkatkan dorongan internal pegawai. Temuan ini sejalan dengan teori kepemimpinan transformasional serta didukung oleh penelitian Parwati dkk. (2024), Santoso & Baskoro (2024), Sutrisno & Rahayu (2022), dan Nurjanah dkk. (2021) yang menegaskan bahwa kualitas kepemimpinan menjadi faktor strategis dalam membangun motivasi kerja.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja

Budaya organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Nilai, norma, dan iklim kerja yang kondusif menciptakan kenyamanan, kejelasan peran, serta rasa memiliki yang mendorong semangat kerja pegawai. Temuan ini konsisten dengan penelitian Djatmiko dkk. (2023), Wibowo & Sari (2020), serta Hakim & Riyanto (2021), yang menegaskan peran sentral budaya organisasi dalam meningkatkan motivasi.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kepemimpinan yang efektif mampu meningkatkan kualitas, kuantitas, dan efektivitas kerja. Hasil ini sejalan dengan Wahyuni (2015), Putra & Sunarto (2022), serta Kurniawan & Safitri (2021), yang menunjukkan bahwa kepemimpinan tetap menjadi faktor dominan dalam meningkatkan kinerja, termasuk dalam lingkungan birokrasi.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Lingkungan kerja dengan nilai dan kebiasaan yang kuat mendorong disiplin, komitmen, dan orientasi pada hasil. Temuan ini mendukung penelitian Hartono & Pradana (2020) serta Fahrudin & Lestari (2023) yang menegaskan budaya organisasi sebagai pengungkit kinerja.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Motivasi kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin tinggi motivasi, semakin baik kualitas dan kuantitas hasil kerja. Temuan ini sejalan dengan teori motivasi Herzberg dan Maslow serta didukung oleh penelitian Siregar & Handayani (2021) dan Ardian & Fitri (2020), yang menegaskan motivasi sebagai faktor kunci dalam peningkatan kinerja.

SIMPULAN

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja pegawai. Pemimpin yang mampu memberikan arahan jelas, keteladanan, serta dukungan interpersonal terbukti mampu meningkatkan dorongan internal pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.
2. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja pegawai. Lingkungan kerja yang menjunjung nilai-nilai bersama, konsistensi aturan, dan iklim kerja yang kondusif mendorong tumbuhnya semangat, keterikatan, serta kesiapan pegawai untuk berkontribusi secara optimal.
3. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Kepemimpinan yang efektif mampu secara langsung meningkatkan kualitas, ketepatan waktu, serta tanggung jawab pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan tanpa harus sepenuhnya bergantung pada faktor perantara.
4. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Budaya kerja yang kuat berfungsi sebagai kerangka perilaku yang mengarahkan pegawai untuk bekerja lebih disiplin, terkoordinasi, dan selaras dengan tujuan organisasi.
5. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin tinggi dorongan internal pegawai, baik yang bersumber dari penghargaan, rasa aman, maupun makna kerja, semakin tinggi pula capaian kinerja yang dihasilkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bairizki, A. (2021). *Manajemen Public Relations* (cetakan Pe). Pustaka Aksara.
- Baskoro, H. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Dimediasi Variabel Motivasi. *Jurnal Simki Economic*, Vo. 7, No. <https://doi.org/https://doi.org/10.29407/jse.v7i1.199>
- Djatzmiko, Agung Hendra, Harsono, M. N. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Melalui Motivasi Kerja Pada Kantor Badan Pendapatan Daerah. *Jurnal Sosial Dan Teknologi (SOSTECH)*, Volume 3,.
- Edison Emron, Y. A. dan I. K. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CV. Alfabeta.
- Fatin, Chika Callista., & Yanuar. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, Vo. 7, No.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2017). *Multivariate Data Analysis* ((7th ed.)). Pearson Education.
- Hair, J. F. J., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (L. Fargots). SAGE Publications.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135.
- Huseno, T. (2021). *Kinerja Pegawai: Tinjauan dari Dimensi Kepemimpinan, Misi Organisasi, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja*. Media Nusa Creative (MNC Publishing).
- Kamal F, Widi W, & Edy S. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus : PT Agung Citra Tranformasi). *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Manajemen (JIAM)*, 15(2), 38–49.
- Kartono, K. (2011). *Pemimpin dan kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu?* PT. RajaGrafindo Persada.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia* (Redaksi Refika (ed.); Cetakan ke). PT Refika Aditama.
- Mangkunegara, A. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Susan Sandiasih (ed.); Cetakan 14). PT Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R. L and Jackson, J. H. (2011). *Human resource Management*. Cengage Learning.
- Mufarrohah, K. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Kewirausahaan*, Vol. 1, No. <https://doi.org/https://doi.org/10.33998/jumanage.2022.1.2.47>
- Nurfitriani. (2022). *Manajemen Kinerja Karyawan* (D. A. D. I. S (ed.); Cetakan Pe). Cendikia Publisher.
- Parwati, Liska., M. Yusuf, & Haryoto, C. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi pada PT. Mitrausaha Indonesia Grup (Funding Societies). *Jurnal Ilmiah Indonesia, Syntax Literate*, Vol. 9 No. <https://doi.org/https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v9i11.17019>
- Priyono & Marnis. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (T. Chandra (ed.); Cetakan Pe). t Zifatama Publisher.

- Raslim Raslim. (2024). Peran Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, Vol.5 No.2. <https://doi.org/https://doi.org/10.37385/msej.v5i2.5892>
- Robert B. Denhardt, Janet V. Denhardt, Maria P. Aristigueta, K. C. R. (2018). *Managing Human Behavior in Public and Nonprofit Organizations* (5th ed.). CQ Press.
- Ronald J. Burke, Andrew J. Noblet, G. L. C. C. (2013). *Human Resource Management in the Public Sector*. Edward Elgr Publishing Limited.
- Rusby, Z. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (M. S. Dr. Nurman (ed.)).
- Sinambela, L. P. (2021). *Manajemen SUMBER Daya Manusia: Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*. Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Bisnis Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi, dan R&D* (Edisi ke 3). Alfabeta.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Manajemen* (Cetakan ke). Alfabeta.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. CV Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Cetak Ke-1). Prananda Media Group.
- Universitas Trilogi, Buku Pedoman Tugas Akhir Fakultas Ekonomi Bisnis dan Humaniora 2025.
- Utaminingsih, A. (2014). *Perilaku Organisasi: Kajian Teoritik & Empirik terhadap Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Kepercayaan dan Komitmen*. Universitas Brawijaya Press.
- Wahyuni, E. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Keuangan Organisasi Sektor Publik Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Pegawai Pemerintah Kota Tasikmalaya). *Jurnal Nominal*, Vol. 4, No. <https://doi.org/6.https://doi.org/10.21831/nominal.v4i1.6890>
- Winata, E. (2022). *Manajemen Sumberdaya Manusia Lingkungan Kerja: Tinjauan dari Dimensi Perilaku Organisasi dan Kinerja Karyawan*. Penerbit P4I.
- Yusuf, w.b., Subiantoro, Arief, & Hartati, A. S. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Dan Budaya Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Pegawai Negeri Sipil Dinas Koperasi, UMKM, Dan Perindustrian Kabupaten Bantul). *Jurnal Studi Manajemen Organisasi*, Vol. 28, N. <https://doi.org/https://doi.org/10.14710/jsmo.v18i1.28315>