



ISSN 2621- 458X

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP
KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING: STUDI PADA KANTOR PENCARIAN DAN PERTOLONGAN
MAKASSAR**

Suhardi Samad

*Program Pascasarjana STIE AMKOP Maksassar
suhardisamad70@gmail.com*

Baharuddin Bata Ilyas

*Program Pascasarjana STIE AMKOP Maksassar
baharuddinb.ilyas2810@gmail.com*

Wahyudhi

*Program Pascasarjana STIE AMKOP Maksassar
Wahyudi_yudi@18yahoo.com*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk memahami dan menjelaskan pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada Kantor Pencarian dan Pertolongan Makassar. Penelitian ini dilaksanakan pada Kantor Pencarian dan Pertolongan Makassar, mulai bulan Juli sampai dengan September 2024, Pendekatan penelitian ini adalah metode survey. Besarnya sampel dalam penelitian ini adalah 118 responden yang merupakan pegawai pada Kantor Pencarian dan Pertolongan Makassar. Penentuan sampel dilakukan dengan menggunakan metode sensus yang dimana jumlah populasi secara keseluruhan di jadikan sampel dalam penelitian ini. Jenis penelitian kuantitatif, Untuk dapat membantu proses pengolahan data-data di dalam penelitian ini, maka menggunakan alat bantu program *statistic Partial Last Square (PLS) 3.0*. Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap motivasi kerja, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil pengujian menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

Kata Kunci: Kepemimpinan, budaya, organisasi, motivasi



lisensi CC BY

ABSTRACT

This study aims to understand and explain the influence of leadership and organizational culture on employee performance with work motivation as an intervening variable at the Makassar Search and Rescue Office. This research was conducted at the Makassar Search and Rescue Office, from July to September 2024. The research approach is a survey method. The sample size in this study was 118 respondents who were employees at the Makassar Search and Rescue Office. Determination of the sample was carried out using the census method where the total population was used as a sample in this study. Quantitative research type, To be able to assist the data processing process in this study, the Partial Least Square (PLS) 3.0 statistical program tool was used. The results of the study show that leadership has a negative effect on work motivation, organizational culture has a positive and significant effect on work motivation, leadership has a positive and significant effect on employee performance, organizational culture has a positive and significant effect on employee performance, work motivation has a positive and significant effect on employee performance. The test results show that work motivation does not mediate the effect of leadership on employee performance. Work motivation mediates the effect of organizational culture on employee performance.

Keywords: *leadership, organizational, culture, motivation.*

A. PENDAHULUAN

Badan Pencarian dan Pertolongan Nasional (BASARNAS) adalah lembaga pemerintah nonkementerian yang bertugas melaksanakan tugas pemerintahan di bidang pencarian dan pertolongan di Indonesia. Basarnas mempunyai tugas utama melaksanakan pembinaan, koordinasi, dan pengendalian dalam pencarian dan pertolongan apabila terjadi bencana serta material dan dikuatirkan hilang pada saat pelayaran dan penerbangan (Okita & Shaw, 2020). Dalam hal ini, Sumber daya manusia Basarnas merupakan salah satu aset utama dalam instansi yang berperan sebagai perencana dan pelaku aktif dalam setiap kegiatan organisasi. Kualitas dan kuantitas sumber daya manusia harus sesuai dengan kebutuhan organisasi agar dapat mendukung pencapaian tujuan secara efektif dan efisien (Usman et al., 2021). Dalam melaksanakan tugas penanganan musibah pelayaran dan penerbangan harus sejalan dengan Organisasi PBB yaitu IMO dan ICAO. Basarnas sudah mempunyai undang undang Nomor 29 Tahun 2014 tentang Pencarian dan Pertolongan. Dalam melaksanakan tugas tersebut, Kantor Pencarian dan Pertolongan Makassar sebagai UPT Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan harus selaras dan mendukung visi Badan Nasional Pencarian dan

Pertolongan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi adalah: ”*Menuju Pencarian dan Pertolongan yang Andal dan Efektif*”.

Pelaksanaan operasi Pencarian dan Pertolongan pada setiap waktu diindikasikan oleh penyelenggaraan operasi Pencarian dan Pertolongan yang efektif dan efisien ditunjang oleh SDM yang profesional, sarana, prasarana dan peralatan Pencarian dan Pertolongan yang memadai sehingga mampu memberikan kontribusi rasa aman bagi pengguna jasa transportasi dan masyarakat umum.

Sumber Daya Manusia adalah salah satu komponen dari beberapa komponen dalam organisasi yang merupakan sumber daya penentu tercapainya tujuan organisasi seperti visi dan misi organisasi (Notoatmodjo, 2009). Sumber Daya Manusia pada Kantor Pencarian dan Pertolongan Makassar dituntut memiliki kinerja yang baik guna melaksanakan Tujuan Strategis Organisasi dengan sebaik-baiknya, Hasil observasi awal yang peneliti lakukan menemukan persoalan terkait kinerja, menyangkut kuantitas kerja, kualitas kerja, waktu kerja, efisiensi, standar kerja dan kerja sama.

Fenomena-fenomena tersebut dapat menjadi masalah serius dalam konteks kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja. Sebagai berikut:

1. Seringnya terjadi pergantian pimpinan dalam waktu yang relatif singkat: Ketidakstabilan dalam kepemimpinan dapat mengganggu kontinuitas dan konsistensi dalam arah strategis organisasi. Setiap pimpinan mungkin memiliki visi, gaya kepemimpinan, dan kebijakan yang berbeda, yang dapat menyebabkan kebingungan di antara pegawai dan mengurangi fokus pada tujuan jangka panjang. Ini juga bisa mempengaruhi kepercayaan pegawai terhadap manajemen, karena perubahan yang sering terjadi dapat menimbulkan ketidakpastian dan kekuatiran tentang masa depan.

2. Kesenjangan antara Budaya yang Diinginkan dan Budaya yang Diamati: Meskipun kerja keras dan disiplin dianggap sebagai nilai dan norma dalam budaya organisasi, realitas di lapangan mungkin berbeda. Kesenjangan antara harapan dan kenyataan bisa mengakibatkan frustrasi dan ketidakpuasan di antara anggota organisasi. Kurangnya disiplin dan keengganan untuk bekerja keras dari sebagian anggota organisasi dapat mengganggu produktivitas dan kemajuan keseluruhan.

3. Pembagian Tugas dan Tanggung Jawab yang Tidak Adil:

Ketidakadilan dalam pembagian tugas dan tanggung jawab dapat menciptakan ketidakpuasan di antara pegawai. Ini tidak hanya mempengaruhi motivasi individu untuk bekerja, tetapi juga dapat merusak hubungan antar-pegawai dan mengganggu kolaborasi tim. Jika seseorang merasa bahwa kontribusinya diabaikan atau dipertimbangkan secara tidak adil, mereka mungkin kehilangan minat dan semangat untuk melakukan pekerjaan dengan baik.

Berdasarkan dari fenomena yang dipaparkan diatas maka teori utama (*Grand Theory*) yang menjadi dasar dalam mengukur dan mengkaji hubungan antara variabel dalam penelitian ini adalah Kajian teoritis yang menjadi dasar dalam mengukur dan menguji hubungan antara variabel dalam penelitian ini mengacu pada teori manajemen

SDM. (Surono and Ainun 2017) menyatakan Manajemen sumber daya manusia adalah sebuah sistem yang terdiri dari berbagai kegiatan yang saling memiliki ketergantungan antara satu dengan yang lainnya, di mana kegiatan-kegiatan tersebut tidak pernah terpisah, masing-masing saling mempengaruhi antar kegiatan sumber daya manusia. (Triton 2009) Manajemen sumber daya manusia mengemukakan bahwa Manajemen sumber daya manusia berhubungan dengan sistem rancangan formal dari organisasi untuk menentukan efektivitas dan efisiensi dilihat dari bakat seseorang untuk mewujudkan sasaran organisasi. Selanjutnya (Sedarmayanti and Ardiansyah 2014) menjelaskan Manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada pegawai, memperhatikan hubungan kerjanya, kesehatan, dan keamanan, serta masalah keadilan. Selain itu penelitian ini juga berdasarkan teori perilaku yang dikembangkan oleh Griffin dan Moorhead (2017) menyatakan bahwa perilaku ditentukan oleh sikap, aturan-aturan sosial dan kebiasaan. Perilaku kerja menyangkut aktivitas individu pada organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Robbins (2015) bahwa perilaku organisasi adalah bidang ilmu yang menyelidiki dampak perilaku individu dalam organisasi dengan tujuan dan menerapkan pengetahuan untuk meningkatkan efektivitas atau kinerja organisasi, sehingga perilaku organisasi merupakan cara menjelaskan dan memahami bagaimana cara menentukan penyebab atau motif perilaku seseorang baik secara internal adalah perilaku yang diyakini berada di bawah kendali pribadi dari diri individu yang bersangkutan, dan perilaku secara eksternal dilihat sebagai hasil dari sebab-sebab luar yaitu terpaksa berperilaku karena situasi.

Berdasarkan pada teori Manajemen sumber daya manusia yang telah dipaparkan di atas, dapat disimpulkan bahwa peningkatan kinerja pegawai baik dari perspektif universal maupun kontingensi dipengaruhi oleh berbagai faktor antara lain: (1) kepemimpinan adalah proses memberi inspirasi kepada orang lain untuk bekerja keras dalam rangka menyelesaikan tugas-tugas penting, John Yaw (2016). (2) Budaya organisasi perangkat sosial yang mengikat anggota-anggota organisasi secara bersama-sama melalui nilai-nilai bersama, norma-norma standar yang jelas tentang apa yang dapat dan tidak dapat dilakukan dan dikatakan oleh anggotanya. Solomon (2016). (3) motivasi kerja (Mc. Clelland's *Achievement Motivation Theory* dikutip dari Ma'ruf Ummul (2020), Ayu Sri (2020) Christoph *et al.* (2018). Perspektif *contingency* menyatakan hubungan antara variabel independen dan dependen yang relevan akan berbeda untuk tingkat variabel kontingensi kritical yang berbeda. Karena itu dalam pengujian peran mediasi merujuk pada teori kontingensi *Thompson* menjelaskan bahwa teori atau metode yang ada dapat diterapkan dalam segala kondisi, namun tidak ada cara terbaik untuk merancang sebuah organisasi, sehingga dapat dilakukan baik secara universal maupun kontingensi. Pendekatan terbaik untuk memperbaiki kinerja organisasi dapat dijelaskan baik secara universal, kontingensi maupun konfigurasi dari elemen-elemen independennya. Kinerja organisasi dipengaruhi oleh sumber daya dan kemampuan yang bersifat unik pada perusahaan itu sendiri dan sulit untuk ditiru.

Pentingnya meningkatkan kinerja pegawai menurut Mangkunegara (2002), faktor yang paling penting mempengaruhi pelaksanaan pelayanan publik adalah pegawai sebagai pelaksana pembangunan. Karenanya pegawai harus bisa melayani masyarakat dengan baik. Agar organisasi dapat mengetahui kinerja pegawainya, maka penilaian kinerja pegawai sangat penting dilakukan. Penilaian kinerja yang rasional dan diterapkan secara obyektif terlihat paling sedikit memiliki dua kepentingan (manfaat) baik bagi pegawai itu sendiri maupun bagi organisasi dimana dia bekerja. Bagi pegawai, penilaian tersebut berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kekurangan dan potensinya yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karirnya. Hasil yang positif akan memacu pegawai untuk bekerja lebih baik. Sementara hasil penilaian yang negatif, diharapkan pegawai yang bersangkutan bisa mengetahui kelemahan dan kekurangannya sehingga diharapkan pegawai tersebut bisa memperbaiki kinerja maupun perilakunya dimasa yang akan datang.

Tuntutan akan kinerja pegawai yang tinggi sudah menjadi tujuan dari semua instansi. Namun fakta yang ada sekarang memperlihatkan bahwa belum semua pegawai memiliki kinerja yang tinggi sesuai dengan harapan instansi. Aktifitas kerja pegawai menunjukkan hasil yang berbeda- beda antara pegawai satu dengan pegawai yang lainnya, meskipun mereka bekerja pada bidang dan tempat yang sama. Hal ini membuktikan bahwa banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai.

Gibson *et al.* (2005)(Irawan, Maarif, and Affandi 2015), menjelaskan terdapat tiga kelompok variabel yang memengaruhi kinerja yaitu variabel organisasi, variabel psikologis dan variabel individu,. Variabel organisasi terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, kompetensi, komitmen, imbalan, struktur dan desain pekerjaan. Variabel psikologis terdiri dari persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi. Variabel individu terdiri dari kemampuan, keterampilan, latar belakang dan demografis.

Gibson *et al.* (2005) menjelaskan salah satu variabel organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah sumber daya, organisasi dapat meningkatkan kinerja pegawai atau pegawainya melalui berbagai tindakan yang dilakukan untuk untuk meningkatkan sumberdaya yang dimiliki pegawai antara lain melakukan pemberdayaan. Organisasi perlu melakukan pemberdayaan (*Empowerment*) terhadap pegawainya, karena pemberdayaan pegawai dilaksanakan dengan menggali potensi yang terdapat pada diri pegawai dengan pemberian wewenang kepada karyawan untuk merencanakan, mengendalikan dan membuat keputusan tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, tanpa harus mendapatkan otorisasi secara eksplisit dari atasannya (Conger and Kanungo. 1988; Kanter 1989 dalam Spreitzer 1995). Selain itu, pemberdayaan berupa pendidikan dan pelatihan yang dilakukan organisasi kepada pegawai nantinya akan dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Menurut Rivai (2006) Kinerja adalah sesuatu yang dihasilkan oleh individu ataupun sekelompok individu pada organisasi tertentu disertai adanya tanggung jawab dan wewenang yang mengikutinya. Untuk mengetahui kinerja seseorang itu buruk ataupun baik perlu dilakukan pengukuran atas kinerja orang tersebut pada organisasi

tertentu. Kinerja sumber daya manusia dikatakan baik bila ia dapat menunjukkan cara bekerja yang maksimal sesuai dengan peraturan yang diberlakukan pada suatu organisasi.

Pada sebuah organisasi terdapat sebuah struktur atau unsur sederhana yaitu pemimpin sebagai atasan, dan pegawai sebagai bawahan. Seorang pemimpin sangatlah penting dalam menjalankan tugas dan perannya di dalam sebuah organisasi. Visi, misi dan tujuan organisasi pun tidak akan terwujud bila seorang pemimpin tidak sesuai yang diharapkan. Seorang pemimpin harus mempunyai dan memperlihatkan gaya kepemimpinannya. Setiap pemimpin mempunyai gaya dan cara memimpin yang berbeda-beda. Kepemimpinan seorang pemimpin mampu membuat pegawainya berprestasi dan memberikan hasil dan kinerja terbaik. Motivasi adalah dorongan, upaya dan keinginan yang ada di dalam diri manusia yang mengaktifkan, memberi daya serta mengarahkan perilaku untuk melaksanakan tugas-tugas dengan baik dalam lingkup pekerjaannya.

Hasil penelitian terdahulu yang telah membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian oleh Aris (2020), Made Suprpta (2019), Riupasha (2018), John yaw (2019) menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja selanjutnya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Hasil penelitian oleh Jacob *et.al* (2014) dan kriekhof Sheila (2018) menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi.

Suatu organisasi dirasa perlu memperhitungkan budaya organisasi yang kuat dan sejalan dengan beberapa batasan-batasan yang berlaku. Selama memiliki budaya organisasi yang kuat, berdampak baik dan dapat diterapkan dengan baik oleh anggota organisasi tersebut maka dapat memperlancar aktivitas organisasi. Budaya organisasi yang kuat tidak serta merta akan berjalan dengan mudah, sehingga perlu ada penyesuaian didalamnya. Organisasi dengan budaya yang kuat akan mempengaruhi perilaku dan efektifitas kinerja pegawai. Kinerja pegawai akan berjalan sesuai dengan budaya yang dianutnya dalam organisasi tersebut. Selain itu, penerapan budaya dalam suatu perusahaan juga akan membentuk karakter pegawainya dengan sendirinya dalam menjalankan tugasnya dan mencapai tujuan dari perusahaan.

Selanjutnya, Kinerja pegawai sangat erat kaitannya dengan budaya organisasi yang ada dalam perusahaan. Budaya merupakan salah satu alat untuk mempererat hubungan yang terjalin di suatu organisasi dalam perusahaan. Seiring dengan berjalannya waktu, budaya pasti terbentuk dalam organisasi dan dapat pula dirasakan manfaatnya dalam memberi kontribusi bagi efektivitas organisasi secara keseluruhan. Penelitian yang dilakukan Chatman Jennifer dan Bersade (1997) menemukan hasil bahwa budaya organisasi membantu kinerja organisasi bisnis dan budaya organisasi membantu kinerja organisasi karena akan memberikan struktur yang dapat memunculkan tumbuhnya motivasi dan inovasi.

Hasil penelitian terdahulu yang telah membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian oleh Nurfarhatri (2017), Solomon (2016) dan Soedjono (2015) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Akhirnya budaya organisasi

berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hasil penelitian oleh Riupah Elisabeth (2018) dan Mitchael (2015) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

Akhirnya, pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai yang dimana motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental pegawai yang positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja yang maksimal. Tiga unsur yang merupakan kunci dari motivasi, yaitu upaya, tujuan organisasi, dan kebutuhan. Jadi motivasi dalam hal ini sebenarnya merupakan respons dari suatu aksi. Motivasi muncul dari dalam diri manusia karena dorongan oleh adanya unsur suatu tujuan. Tujuan ini menyangkut soal kebutuhan dapat dikatakan bahwa tidak akan ada suatu motivasi apabila tidak dirasakan adanya suatu kebutuhan.

Manusia akan cenderung berperilaku positif, maka perlu adanya motivasi terhadap pegawai. Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa pimpinan harus dapat memahami karakteristik pegawainya sebelum memberikan motivasi kepada para pegawainya. Dengan demikian manajer dapat memotivasi pegawainya dengan melihat karakteristik pegawainya yang satu dengan yang lain berbeda cara memotivasinya. Oleh karena itu untuk mencapai kinerja yang diharapkan organisasi dibutuhkan motivasi pada pegawai. Dengan adanya motivasi dan penilaian kinerja, tujuan organisasi dapat tercapai serta tercapai pula tujuan pribadi. Pemberian motivasi kepada seseorang merupakan suatu mata rantai yang dimulai dari kebutuhan, menimbulkan keinginan, menimbulkan tindakan, dan menghasilkan keputusan. Dari berbagai tahapan pemberian motivasi, faktor utama yaitu kebutuhan dan pengarahannya perilaku. Pemberian motivasi haruslah diarahkan untuk pencapaian tujuan organisasi. Hanya dengan kejelasan tujuan maka semua personal yang terlibat dalam organisasi dapat dengan mudah memahami dan melaksanakannya.

Hasil penelitian terdahulu yang telah membuktikan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian oleh Ma'ruf Ummul (2020), Ayu sri (2020) dan Christoph *et al.* (2018) menemukan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin baik motivasi kerja yang diberikan organisasi maka akan meningkatkan kinerja pegawai.

Terdapat kontradiktif dari hasil penelitian (Ahmad 2019) dan (Sapti,juanti 2017) menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja. Selanjutnya penelitian (firman *et.al* (2015) dan Sapti, (2017) dan (Mohammad Aldrin Akbar 2016) mohammad Aldrin (2018) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Kesenjangan hasil penelitian tersebut disebabkan oleh keragaman indikator kepemimpinan dan budaya organisasi, motivasi dan kinerja, obyek yang diteliti, metode analisis, jumlah sampel dan dasar teori yang digunakan, sehingga menjadi celah bagi peneliti untuk melakukan pengujian kembali pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja.

Pada penelitian ini selain melakukan pengujian langsung. Penelitian ini juga melakukan pengujian variabel intervening mediasi motivasi yang dapat di jadikan kajian empiris oleh (Ni Putu Ayu Shela Paramitha Sujana 2020) dan Ni Putu (2020) yang

menguji motivasi sebagai variabel *intervening* dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja, hasilnya menunjukkan bahwa motivasi berperan sebagai variabel *intervening* dalam hubungan antara kepemimpinan dan kinerja. Kemudian hasil penelitian yang dikemukakan oleh (Ni Putu Ayu Shela Paramitha Sujana 2020) dan Hartati Diyah (2017) yang hasilnya menunjukkan bahwa motivasi tidak berperan sebagai variabel *intervening* dalam hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja manajerial. Karena itu penelitian ini juga menguji peran motivasi kerja sebagai variabel *intervening*.

Hasil telaah teoritis dan temuan penelitian sebelumnya pengujian antara variabel yang dikaji dalam penelitian ini sebagian besar telah membuktikan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi yang tinggi baik secara langsung maupun tidak langsung (*Intervening/mediasi*) mampu meningkatkan kinerja pegawai. Meskipun secara empiris ternyata hasil penelitian terdahulu masih terdapat kontradiktif. Karena itu peneliti tertarik untuk melakukan pengujian kembali dari pengaruh variable tersebut secara terintegrasi baik secara langsung maupun melalui peran *intervening/mediasi*.

Berdasarkan *reseach gap* penelitian ini menginvestigasi pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui peran *intervening/mediasi* motivasi kerja. Dengan demikian dipandang perlu adanya penelitian lanjutan khususnya pada Kantor Pencarian Dan Pertolongan Makassar. Alasan memilih obyek ini karena penulis bagian dari Kantor Pencarian dan Pertolongan Makassar dan ingin menguji penerapan kepemimpinan dan budaya organisasi yang dapat meningkatkan kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel *intervening*. Dengan demikian perlu untuk mengkaji tentang “Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel *Intervening* Pada Kantor Pencarian Dan Pertolongan Makassar”.

B.METODE PENELITIAN

Desain penelitian ini dimaksudkan untuk memberikan penjelasan hubungan kausal antar variabel melalui pengujian hipotesis, dengan demikian maka pendekatan penelitian ini adalah verifikasi dan penjelasan (*explanatory research*). Penelitian *explanatory research* dimaksudkan untuk memberikan penjelasan hubungan kausal antar variabel melalui pengujian hipotesis atau bertujuan untuk memperoleh pengujian yang tepat dalam menarik kesimpulan yang bersifat kausalitas antar variabel dan selanjutnya memilih alternatif tindakan (Cooper & Schindler, 2003). Alasan yang mendasari menggunakan *explanatory research* karena tujuan penelitian ini menjelaskan dan menguji pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap motivasi dan kinerja pegawai baik secara langsung (universal) maupun tidak langsung (*perspektif kontingensi*) pada Kantor Pencarian dan Pertolongan Makassar. Berdasarkan uraian tersebut maka penelitian ini termasuk kategori penelitian survei karena dalam pengumpulan data yang pokok menggunakan instrumen berupa angket (dengan media google Formulir) . Penelitian survei adalah penelitian yang mengambil sampel dari populasi dan menggunakan angket sebagai alat pengumpulan data.

Penelitian ini dilakukan pada Kantor Pencarian dan Pertolongan Makassar, dengan pertimbangan bahwa Kantor Pencarian dan Pertolongan Makassar adalah tempat bekerja peneliti, sehingga dalam menganalisis responden yaitu para pegawai lebih mudah, lebih menguasai lapangan, biaya, waktu dan kemudahan memperoleh data.

Penentuan populasi dan sampel sangatlah penting bagi suatu penelitian. Populasi dan sampel pada penelitian ini sebagai berikut:

1. Populasi

Populasi adalah kelompok atau sekumpulan individu-individu yang ditetapkan oleh peneliti untuk di pelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Menurut Arikunto (2012) populasi adalah keseluruhan subyek (obyek) penelitian. Adapun populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Kantor Pencarian dan Pertolongan Makassar sebanyak 119 orang (Data daftar nominatif pegawai Per Juni 2024 terlampir).

2. Sampel

Karena jumlah populasi yang terbatas maka penarikan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode sensus. Dimana, keseluruhan populasi tersebut sekaligus dijadikan unit responden (sampel) dalam penelitian ini.

Menurut Sugiyono (2009) *Accidental* sampling adalah Teknik penentuan sampel berdasarkan kebetulan, yaitu pelanggan yang secara kebetulan/insidental bertemu dengan peneliti dan dapat digunakan sebagai sampel, Dalam penelitian ini tidak menggunakan Teknik sampling karena penulis ingin mengetahui keinginan pegawai Kantor Pencarian dan Pertolongan Makassar tentang Kepemimpinan, Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi kerja sebagai mediasi.

Teknik Pengumpulan Data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data primer dan sekunder yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Data primer yaitu data yang diperoleh secara langsung dari responden atau yang menjadi sampel penelitian ini. Data primer meliputi data pernyataan responden terhadap kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja dan kinerja pegawai. Data primer ini diperoleh dari para responden dengan menyebar angket secara langsung kepada para responden dengan Google Formulir; atau
2. Data sekunder yaitu data berupa dokumen-dokumen penunjang seperti gambaran umum organisasi, jumlah pegawai, dan data-data dokumentasi lainnya yang relevan dengan penelitian ini. Sumber data sekunder diperoleh dari instansi terkait dan pada Kantor Pencarian dan Pertolongan Makassar.

Dilakukan untuk mendapatkan suatu informasi yang dibutuhkan dalam mencapai tujuan penelitian. Data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data tentang Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening. Pengumpulan data dalam penelitian ini digunakan metode survei dengan:

Wawancara dilakukan dengan menghubungi sebagian responden yang dianggap memiliki pengetahuan dan kemampuan yang baik dalam memberikan penjelasan

terhadap kajian penelitian ini agar mendapatkan informasi yang lebih rinci dan lengkap untuk analisis data dan pembahasan penelitian ini. Peneliti mengutamakan pengambilan data wawancara dan responden agar diketahui kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja dan kinerja pegawai.

Angket dilakukan dengan menyebarkan pertanyaan kepada para Pegawai Kantor Pencarian dan Pertolongan Makassar. Angket yang dibuat dalam bentuk google formulir yaitu pertanyaan yang dibuat sedemikian rupa hingga responden dibatasi dalam memberi jawaban kepada beberapa alternatif saja atau kepada satu jawaban saja. Penyebaran angket dilakukan dengan menyebarkan google formulir yang sudah disertai penjelasan angket tersebut.

Daftar pertanyaan, metode pengumpulan data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah digunakan untuk mendapatkan data tentang Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya organisasi terhadap Kinerja dengan Motivasi Kerja sebagai variabel Intervening. Pengukuran data dalam penelitian ini menggunakan skala Likert. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi responden terhadap obyek (Nazir, 2009). Penggunaan skala Likert karena pertimbangan sebagai berikut: (1) mempunyai banyak kemudahan; (2) mempunyai reabiliti yang tinggi dalam mengurutkan subyek berdasarkan persepsi; (3) *Fleksibel* dibanding teknik yang lain; dan (4) aplikatif pada berbagai situasi. Dalam pengolahan data, skala Likert termasuk dalam skala interval (Supranto, 2005) penentuan skala Likert dalam penelitian ini dibuat skala 1 sampai dengan 5.

Pedoman untuk pengukuran semua variabel adalah dengan menggunakan *5 point Likert scale*, di mana jika terdapat jawaban dengan bobot rendah maka diberikan skor 1 (satu) dan seterusnya sehingga jawaban yang berbobot tinggi diberi skor 5 (lima). Kategori dari setiap jawaban dengan kriteria sebagai berikut: Sangat Baik/Sangat setuju (skor 5); Baik/Setuju (skor 4); Netral (skor 3); Tidak Baik/Tidak Setuju (skor 2); Sangat Tidak Baik/Sangat Tidak Setuju (skor 1) oleh Malhotra, 2010 dan Cooper & Schindler, 2003.

Pengujian outer model dapat dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas model yang dilakukan dengan convergent validity, discriminant validity dan composite reliability.

a. Konvergent Validity

Convergent validity bertujuan untuk mengukur kesesuaian antara indikator hasil pengukuran variabel dan konsep teoritis yang menjelaskan keberadaan- keberadaan indikator dari variabel tersebut. Uji convergent validity dapat dievaluasi dalam tiga tahap yaitu dengan melihat outer loadings, composite reliability, dan Average Variance Extracted (AVE). Outer loadings adalah tabel yang berisi loading faktor untuk menunjukkan besar korelasi antara indikator dengan variabel laten. Loading factor paling lemah yang dapat diterima validitasnya adalah 0,4. *Output outer loadings* dapat diperoleh dari PLS Algorithm Report SmartPLS. Pemeriksaan selanjutnya dari convergent validity adalah reliabilitas. Reliabilitas didefinisikan sebagai kemampuan indikator instrument dalam menghasilkan nilai yang sama secara berulang (konsistensi) pada setiap aktivitas.

penelitian. Tingkat reliabilitas diukur dengan nilai composite reliability dan nilai AVE. Pengukuran lain yang juga digunakan untuk menguji reliabilitas adalah AVE. Nilai AVE bertujuan untuk mengukur tingkat variansi suatu komponen konstruk yang dihimpun dari indikatornya dengan menyesuaikan pada tingkat kesalahan. Pengujian dengan nilai AVE bersifat lebih kritis daripada composite reliability. Nilai AVE minimal yang direkomendasikan adalah 0,50.

b. *Discriminant Validity*

Discriminant validity adalah tingkat diferensi suatu indikator dalam mengukur konstruk-konstruk instrumen. Untuk menguji discriminant validity dapat dilakukan dengan pemeriksaan cross loading yakni koefisien korelasi indikator terhadap konstruk asosiasinya (*loading*) dibandingkan dengan koefisien korelasi dengan konstruk lain (*cross loading*). Nilai koefisien korelasi indikator harus lebih besar terhadap konstruk asosiasinya daripada konstruk lain. Nilai yang lebih besar ini mengindikasikan kecocokan suatu indikator untuk menjelaskan konstruk asosiasinya dibandingkan menjelaskan konstruk-konstruk lain.

c. *Composite Reliability*

Selanjutnya dilakukan adalah uji reliabilitas konstruk yang diukur dengan dua kriteria yaitu composite reliability dan cronbach alpha dari blok indikator yang mengukur konstruk. Konstruk dinyatakan reliable jika nilai *composite reliability* maupun cronbach alpha di atas 0,70.

Analisis data merupakan proses pengolahan data yang telah terkumpul, dan penginterpretasian hasil pengolahan data yang terkumpul tersebut berikut kesimpulannya (Priyatno, 2008). Kemudian Mas'ud (2011) menerangkan bahwa analisis data dilakukan setelah data dari lapangan terkumpul. Dengan demikian disimpulkan bahwa analisis data perlu dilakukan, sebagai Langkah kongkrit selanjutnya setelah data dari lapangan terkumpul, serta bertujuan mengolah, dan menginterpretasikan hasil pengolahan data berikut kesimpulannya.

Agar suatu data yang telah terkumpul dapat bermamfaat, maka perlu dilakukan analisis data. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian agar dapat diinterpretasikan dan mudah dipahami adalah sebagai berikut:

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu deskriptif dan statistika inferensial yaitu SEM Berbasis Variance *Partial Least Square* (PLS).

a. Analisis Deskripsi

Analisis deskripsi bertujuan untuk menginterpretasikan mengenai persepsi responden terhadap pilihan pernyataan dan distribusi frekuensi pernyataan responden dari data yang telah dikumpulkan. Jawaban responden dijelaskan dalam lima skala pernyataan dengan menggunakan skala Likert. Masing-masing skala mempunyai gradasi penilaian dari sangat jelek/rendah ke sangat baik/tinggi yang dituangkan dalam pilihan jawaban. Kemudian mendeskripsikan masing-masing variabel, karakteristik responden maupun gambaran umum obyek penelitian dalam bentuk pernyataan responden, jumlah, rata-rata, dan persentase.

b. Analisis *Partial Least Square* (PLS)

Partial least square (PLS) merupakan pendekatan yang lebih tepat untuk tujuan prediksi. PLS pertama kali dikembangkan oleh Herman Wold, beliau adalah guru dari Karl Joreskog (yang mengembangkan SEM). Model ini dikembangkan sebagai alternatif untuk situasi dimana teorinya lemah atau indikator yang tersedia tidak memenuhi model pengukuran refleksif. Wold (1985) menyebutkan PLS sebagai "*soft modelling*". PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* karena dapat diterapkan pada semua skala data, tidak membutuhkan banyak asumsi dan ukuran sampel tidak harus besar. PLS selain dapat digunakan sebagai konfirmasi teori juga dapat digunakan untuk merekomendasikan hubungan yang ada atau belum ada dan juga mengusulkan proposisi pengujian selanjutnya.

Metode *Structural Equation Modeling* (SEM) yang berbasis variance dikenal sebagai metode *Partial Least Square* (PLS). Alasan-alasan yang melatar belakangi pemilihan model analisis *Partial Least Square* (PLS) sebagai berikut:

1. Model atau konstruk yang dirancang pada kerangka konseptual penelitian ini, terlihat ada hubungan kausal berjenjang yaitu kepemimpinan dan budaya etika mempengaruhi motivasi dan selanjutnya mempengaruhi kinerja pegawai. Dengan banyaknya hubungan serta berjenjang, maka permasalahan dan tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini hanya dapat diselesaikan dengan bantuan model berbentuk struktural.
2. Studi ini menggunakan variabel laten yang diukur melalui indikator. PLS cocok digunakan untuk mengkonfirmasi unidimensionalitas dari berbagai indikator untuk sebuah konstruk/konsep/faktor.
3. SEM yang berbasis variance dengan metode PLS merupakan tehnik analisis multivariat yang memungkinkan dilakukan analisis serangkaian dari beberapa variabel laten secara simultan sehingga memberikan efisiensi secara statistik.
4. PLS merupakan metode analisis yang *power full* yang tidak didasarkan banyak asumsi dan memungkinkan dilakukan analisis dari berbagai indikator variabel laten baik indikator bersifat refleksif dan formatif.
5. Metode PLS lebih mudah untuk dioperasikan. Hal ini dikarenakan pada PLS tidak memerlukan asumsi distribusi tertentu, tidak memerlukan adanya modifikasi indeks dan *goodness of fit* dapat dilihat pada *Q-Square Predictive*

Merujuk pada alasan-alasan pemilihan model analisis *Partial Least Square*. Peneliti menyadari bahwa dalam penggunaan metode ini ada beberapa asumsi yang mendasari dalam penggunaannya. Asumsi PLS khususnya hanya berkaitan dengan pemodelan struktural, dan tidak terkait dengan pengujian hipotesis yaitu: (1) hubungan antara variabel laten dalam inner model adalah linear dan adatif, dan (2) model struktural bersifat rekursif. Selain itu berhubungan dengan sampel size, maka sampel dalam PLS dapat diperkirakan dengan: (a) sepuluh kali jumlah jalur struktural (*struktural path*) pada inner model, dan (b) Sampel size kecil 30-50 atau sampel besar lebih dari 200.

Pengujian model empiris penelitian ini berbasis *variance Partial Least Square* (PLS) dengan *software SmartPLS*. Pengujian *goodness of fit* dilakukan baik pada tahapan pengukuran variabel (*outer model*) dengan melihat nilai *estimasi loading* karena

penelitian ini seluruh variabel laten diukur dengan indikator bersifat reflektif, maka evaluasi terhadap model pengukuran dapat dilakukan melalui *convergent validity*, jika nilai estimasi *loading* lebih besar dari 0,70 dan nilai titik kritis (*critical ratio/CR*) signifikan pada tingkat kepercayaan 95% atau $\alpha = 0,05$. *Discriminant validity* dengan melihat nilai AVE (*Average Variance Extracted*), yang direkomendasikan nilai AVE lebih besar dari 0,50 dan nilai *composite reliability* lebih besar atau sama dengan 0,70 (Solimun, 2010 dan Ghazali, 2008).

Berdasarkan kerangka konsep dan model hipotesis penelitian, maka penelitian ini menggunakan variabel *exogeneous*, *endogeneous* dan variabel *intervening* (mediasi). Pengujian pengaruh mediasi bertujuan mendeteksi kedudukan variabel *intervening* dalam model. Pengujian mediasi dilakukan guna menentukan sifat hubungan antara variabel baik sebagai mediasi sempurna (*complete mediation*), mediasi sebagian (*partial mediation*) dan bukan mediasi. Pendekatan PLS pengujian mediasi dapat dilakukan melalui perkalian nilai koefisien (Sobel) dan perbedaan koefisien. Pendekatan perbedaan koefisien menggunakan metode pemeriksaan dengan melakukan analisis tanpa melibatkan variabel mediasi.

Penelitian ini menggunakan metode pemeriksaan variabel mediasi, penelitian ini dengan pendekatan perbedaan nilai koefisien dan signifikansi dilakukan sebagai berikut: (1) memeriksa pengaruh langsung variabel eksogen terhadap endogen pada model dengan melibatkan variabel mediasi; (2) memeriksa pengaruh langsung variabel eksogen terhadap endogen dengan tanpa melibatkan variabel mediasi; (3) memeriksa pengaruh variabel eksogen terhadap variabel mediasi; (4) memeriksa pengaruh variabel mediasi terhadap variabel endogen (Solimun, 2012). Dasar pertimbangan pengambilan keputusannya dalam penentuan kedudukan variabel mediasi (*intervening*) dalam model sebagai berikut:

1. Jika nilai koefisien pengaruh antara kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja pada organisasi (b) signifikan, motivasi kerja dan komitmen pegawai pada organisasi terhadap kinerja pegawai (c) signifikan, dan Budaya organisasi terhadap kinerja pegawai (a) tidak signifikan, dikatakan sebagai variabel mediasi sempurna (*complete mediation*).
2. Jika nilai koefisien pengaruh antara budaya organisasi terhadap motivasi kerja dan komitmen pegawai pada organisasi (b) signifikan, motivasi kerja dan komitmen kerja terhadap kinerja pegawai (c) signifikan, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai (a) signifikan, di mana koefisien dari (a) lebih kecil (turun) dari nilai (d) yaitu koefisien pengujian pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai tanpa melibatkan variabel mediasi komitmen kerja dapat disebut mediasi sebagian (*partial mediation*).
3. Jika koefisien pada (b), (c) signifikan dan pada (a) signifikan, di mana koefisien dari (a) hampir sama dengan (b) maka dikatakan bukan sebagai variabel mediasi.
4. Jika koefisien salah satu (c) atau (d) tidak signifikan atau keduanya tidak signifikan maka dikatakan bukan sebagai variabel mediasi.

c Pengujian Model Struktural Dan Hipotesis Penelitian

Pengujian hipotesis (β, γ dan λ) dilakukan dengan metode *resampling bootstrap* yang dikembangkan oleh Geisser dan Stone (Solimun, 2012). Statistik uji yang digunakan adalah titik kritis sama dengan uji t. Penerapan metode *resampling* memungkinkan data terdistribusi bebas (distribusi *free*), sehingga tidak memerlukan asumsi distribusi normal, serta tidak memerlukan sampel yang besar (minimal 30). Sampel *bootstrap* disarankan sebesar 500, karena dengan sampel *bootstrap* 500 dapat menghasilkan pendugaan parameter yang bersifat stabil. Sedangkan besarnya sampel pada masing-masing *bootstrap* disarankan lebih besar dari sampel orisinalnya.

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini bertujuan untuk menjawab apakah hipotesis yang diajukan diterima atau ditolak. Pengujian dilakukan dengan titik kritis (CR); $p\text{-value} \leq 0,05$ ($\alpha=0,05$) artinya taraf signifikansi estimasi parameter dalam pengujian hipotesis ditetapkan sebesar 95% atau $\alpha = 0,05$. Hasil pengujian dapat disimpulkan pada *outer model* signifikan menunjukkan bahwa indikator dipandang dapat digunakan instrumen pengukur variabel laten. Kemudian hasil pengujian pada *inner model* adalah signifikan.

C.HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

➤ HASIL PENELITIAN

Suatu konsep dan model penelitian tidak dapat diuji dalam suatu model prediksi hubungan *relasional* dan *kausal*, jika belum melewati tahap *purifikasi* dalam model pengukuran. Oleh karena itu diperlukan evaluasi model atau *outer model* dengan bantuan prosedur *SmartPLS Algorithm*, tujuan dilakukan *outer model* adalah menspesifikasikan hubungan antar variabel laten dengan indikator indikatornya. Model pengukuran (*Outer Model*) digunakan dalam menguji validitas dan reliabilitas indikator penelitian, sehingga dalam penelitian ini akan dilakukan uji validitas dan Reliabilitas.

Validitas konstruk menunjukkan seberapa baik hasil yang diperoleh dari penggunaan suatu pengukuran menurut teori dalam mendefinisikan suatu konstruk. Untuk mengetahui seberapa baik indikator terhadap suatu konstruk yang akan digunakan pada penelitian ini maka dilakukan uji validitas yang bertujuan untuk mengetahui kemampuan instrumen penelitian dalam mengukur apa yang seharusnya diukur. Uji validitas pada penelitian ini dilakukan dengan 2 cara yaitu validitas *konvergen* dan validitas *diskriminan* yang dapat dilakukan dengan analisis berikut ini Validitas *convergent* berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi. Validitas *convergent* terjadi jika skor diperoleh dari dua instrumen berbeda yang mengukur konstruk yang mempunyai korelasi tinggi. Uji validitas *convergent* dalam SmartPls 3.2.9 dinilai berdasarkan loading factor, rule of thumb yang biasanya digunakan untuk menilai validitas *convergent* yaitu nilai loading factor harus lebih dari 0,70 untuk penelitian yang bersifat *confirmatory* dan nilai loading factor antara 0,60-0,70 untuk penelitian yang bersifat *exploratory* masih dapat diterima

serta nilai average variance extracted (AVE) lebih besar 0,50. Namun demikian untuk penelitian tahap awal dan pengembangan skala pengukuran, nilai loading factor 0,50-0,60 masih dianggap Cukup (Ghozali, 2021)

Kemudian Wiyono (2020) yang mengemukakan bahwa nilai *loading factor* lebih besar dari 0,70 sangat baik, namun lebih besar dari 0,60 sudah dianggap cukup. Dari pendapat yang dikemukakan oleh Ghozali dan Wiyono maka pada penelitian ini digunakan nilai *loading factor* yang lebih besar dari 0,70 dapat diterima, alasannya karena dapat memberikan hasil yang lebih *representatif*.

Dari hasil uji validasi menunjukkan bahwa nilai *outer model* atau korelasi antara konstruk dengan variabel sudah memenuhi *convergen validity* dimana seluruh indikator dari variabel laten yang memiliki nilai *outer loading* diatas 0,70 sangat direkomendasikan, namun demikian nilai *outer loading* 0,50-0,60 masih dapat ditolerir dan memenuhi syarat untuk *outer model*. Sehingga konstruk untuk semua variabel sudah tidak ada yang dieliminasi dari model. Untuk itu tidak perlu memodifikasi model. Sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator yang digunakan dalam penelitian ini sudah memenuhi validitas konvergen.

Dari nilai *outer loading* juga dapat diinterpretasikan kontribusi dengan nilai paling tinggi, berarti indikator tersebut merupakan pengukur terkuat atau terpenting dalam merefleksikan dari variabel laten yang bersangkutan. Lebih jelasnya uraian terhadap pengujian hasil analisis dan evaluasi model pengukuran setiap variabel laten dan intervening atau konstruk dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Kepemimpinan

Variabel kepemimpinan 7 indikator yaitu: bersikap adil, memberi sugesti, mendukung tujuan, katalisator, menciptakan rasa aman, sumber inspirasi dan bersikap menghargai. yang direfleksikan melalui 7 item pernyataan

Hasil pengujian *outer loading* variabel inovasi yang disajikan pada hasil perhitungan menunjukkan bahwa ketujuh indikator yaitu: bersikap adil, memberi sugesti, mendukung tujuan, katalisator, menciptakan rasa aman, sumber inspirasi dan bersikap menghargai.. Dapat dibuktikan dengan nilai estimasi *outer loading* ketujuh indikator variabel secara keseluruhan memiliki nilai $>0,7$ dan dikatakan valid. Hasil ini mencerminkan bahwa korelasi diantara keempat indikator variabel secara keseluruhan positif dan signifikan dalam merefleksikan variabel kepemimpinan.

2. Budaya Organisasi

Variabel budaya organisasi dengan 7 indikator yang di refleksikan melalui 7 item pernyataan yaitu: inovasi dan pengambilan resiko, perhatian pada detail, orientasi hasil, orientasi manusia, orientasi tim, agresifitas dan stabilitas.

Hasil pengujian *outer loading* variabel inovasi yang disajikan pada hasil perhitungan menunjukkan bahwa ketujuh indikator yaitu: inovasi dan pengambilan

resiko, perhatian pada detail, orientasi hasil, orientasi manusia, orientasi tim, agresifitas dan stabilitas.. Dapat dibuktikan dengan nilai estimasi *outer loading* ketujuh indikator variabel secara keseluruhan memiliki nilai $> 0,7$ dan dikatakan valid. Hasil ini mencerminkan bahwa korelasi diantara keempat indikator variabel secara keseluruhan positif dan signifikan dalam merefleksikan variabel budaya organisasi

3. Motivasi

Variabel motivasi dengan indikator yaitu: motif (*motive*), harapan (*expectancy*), insentif (*incentive*) yang di refleksikan melalui 3 item pernyataan.

Hasil pengujian *outer loading* variabel inovasi yang disajikan pada hasil perhitungan menunjukkan bahwa ketiga indikator yaitu: motif (*motive*), harapan (*expectancy*), insentif (*incentive*). Dapat dibuktikan dengan nilai estimasi *outer loading* ketiga indikator variabel secara keseluruhan memiliki nilai $>0,7$ dan dikatakan valid. Hasil ini mencerminkan bahwa korelasi diantara keempat indicator variable secara keseluruhan positif dan signifikan dalam merefleksikan variabel motivasi.

4. Kinerja Pegawai

Variabel kinerja melalui 2 indikator yaitu: sasaran kerja pegawai (SKP) dan perilaku kerja pegawai yang di refleksikan melalui 10 item pernyataan.

Hasil pengujian *outer loading* variabel inovasi yang disajikan pada hasil perhitungan menunjukkan bahwa ketujuh indikator yaitu: sasaran kerja pegawai (SKP) dan perilaku kerja pegawai. Dapat dibuktikan dengan nilai estimasi *outer loading* kedua indikator variabel secara keseluruhan memiliki nilai $>0,7$ dan dikatakan valid. Hasil ini mencerminkan bahwa korelasi diantara keempat indikator variabel secara keseluruhan positif dan signifikan dalam merefleksikan variabel kinerja.

5. Average Variabel Extracted (AVE)

Selain melihat nilai *outer loading* untuk mengukur *convergent validity* juga dapat dengan melihat nilai *average variabel extracted (AVE)* lebih besar dari 0,5 ($>0,5$)

Berdasar tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai *average variabel extracted (AVE)* untuk semua konstruk memiliki nilai $>0,5$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk yang akan di uji dalam penelitian ini telah memenuhi persyaratan *convergent validity*.

6. Discriminant Validity

Evaluasi suatu model memenuhi diskriminant validity dapat dilakukan dengan melihat korelasi antar konstruk lebih besar dari pada korelasi antara kontruk lainnya dalam model maka dapat dikatakan valid.

Tabel 1: discriminant validity

| Variabel | Budaya Organisasi | Kepemimpinan | Kinerja | Motivasi |
|-------------------|-------------------|--------------|--------------|--------------|
| Budaya Organisasi | 0,792 | | | |
| Kepemimpinan | 0,723 | 0,862 | | |
| Kinerja | 0,817 | 0,689 | 0,833 | |
| Motivasi | 0,591 | 0,475 | 0,662 | 0,894 |

Sumber: data diolah Smart PLS 3,0 tahun 2024

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai akar kuadrat AVE setiap variabel laten lebih besar bila dibandingkan dengan korelasinya dengan variabel lainnya. Hal ini mengindikasikan bahwa variabel laten tersebut memiliki indikator dengan validitas diskriminant yang baik. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator dan variabel telah valid dan memenuhi syarat diskriminant validity dan dapat digunakan untuk pengujian selanjutnya.

a. Uji Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

Composite reliability untuk menguji nilai reliability antara indikator dari konstruk yang membentuknya. Hasil Composite reliability dikatakan baik, jika nilainya diatas 0,50-0,60 dan nilai Cronbach's Alpha diatas 0,60. Hasil pengujian Composite reliability model pengukuran pada penelitian ini dapat disajikan pada Tabel 2 berikut:

Tabel 2: Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

| Variabel | Cronbach's Alpha | rho_A | Composite Reliability | Average Variance Extracted (AVE) |
|-------------------|------------------|-------|-----------------------|----------------------------------|
| Budaya Organisasi | 0,901 | 0,904 | 0,922 | 0,627 |
| Kepemimpinan | 0,942 | 0,946 | 0,953 | 0,744 |
| Kinerja | 0,951 | 0,953 | 0,958 | 0,694 |
| Motivasi | 0,874 | 0,882 | 0,922 | 0,798 |

Sumber: Hasil Olahan data PLS Smart 3.0 tahun 2024

Berdasarkan Tabel 2 di atas diperoleh nilai *composite reliability* menunjukkan bahwa variabel laten yang dianalisis memiliki reliabilitas komposit dengan nilai masing masing variabel: kepemimpinan (0,953), budaya organisasi (0,922), motivasi (0,922), selanjutnya kinerja (0,958). Hasil ini menunjukkan nilai yang baik karena nilainya lebih besar dari 0,70. Dapat disimpulkan bahwa seluruh instrumen yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria atau layak untuk digunakan dalam pengukuran keseluruhan variabel laten yakni:

kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi dan kinerja karena memiliki kesesuaian dan keandalan yang tinggi. Sedangkan nilai *Cronbach's Alpha* menunjukkan bahwa nilai masing-masing variabel: kepemimpinan (0,942), budaya organisasi (0,901), motivasi (0,874), selanjutnya kinerja (0,951). Hasil tersebut menunjukkan perolehan nilai yang lebih besar dari 0,60-0,70. Sehingga dapat disimpulkan bahwa uji reliabilitas melalui uji cronbach alpa dapat dikatakan baik dan memenuhi syarat reliabilities instrument dalam penelitian. Dengan demikian selanjutnya dapat diketahui *goodness of fit* model dengan mengevaluasi *inner model*.

Setelah dilakukan evaluasi pengukuran (*outer model*) maka tahap selanjutnya adalah pengujian hipotesis penelitian (*Inner model*), dimana *inner model* yaitu spesifikasi hubungan antar variabel laten berdasarkan *substantive theory* dari hasil penelitian.

Inner model atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan *R-square* dari model penelitian. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Nilai R^2 menunjukkan tingkat determinasi variabel eksogen terhadap endogennya. Nilai R^2 semakin besar menunjukkan bahwa tingkat determinasi yang semakin baik.

Pada model penelitian ini, ditemukan nilai R square motivasi sebesar 0,354 yang berarti bahwa besaran variasi pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi dapat dijelaskan oleh motivasi sebesar 35.4%, sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi memiliki pengaruh yang lemah (Savitri et al., 2021).

Nilai R square pada variabel kinerja sebesar 0,733 yang berarti bahwa besaran variasi pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi dapat dijelaskan oleh kinerja sebesar 73.3%, sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja memiliki pengaruh yang kuat

Model struktural (*inner model*) dievaluasi dengan melihat nilai koefisien parameter jalur hubungan antara variabel laten. Pengujian model struktural (*inner model*) dilakukan setelah model hubungan yang dibangun dalam riset ini sesuai dengan data hasil analisis dan kesesuaian model secara keseluruhan (*goodness of fit*). Tujuan pengujian terhadap model hubungan struktural untuk mengetahui hubungan antara variabel laten yang dirancang dalam studi ini dari output PLS, pengujian model struktural dan hipotesis dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien jalur dan nilai titik kritis (t-statistik) yang signifikan pada $\alpha = 0,05$. Apabila diperoleh nilai *t-Statistics* $> 1,96$ dan *p-value* $< 0,05$, maka hasil penelitian dikatakan signifikan pada alpha 5 persen sehingga hipotesis diterima pada alpha 5 persen. Hasil analisis data secara lengkap dapat dilihat pada model output PLS (Lampiran). Berdasarkan kerangka konseptual penelitian ini, maka pengujian model hubungan dan hipotesis antara variabel dapat dilakukan dengan dua tahapan yaitu: (1) pengujian koefisien jalur pengaruh langsung dan (2) pengujian koefisien jalur pengaruh tidak langsung (mediasi).

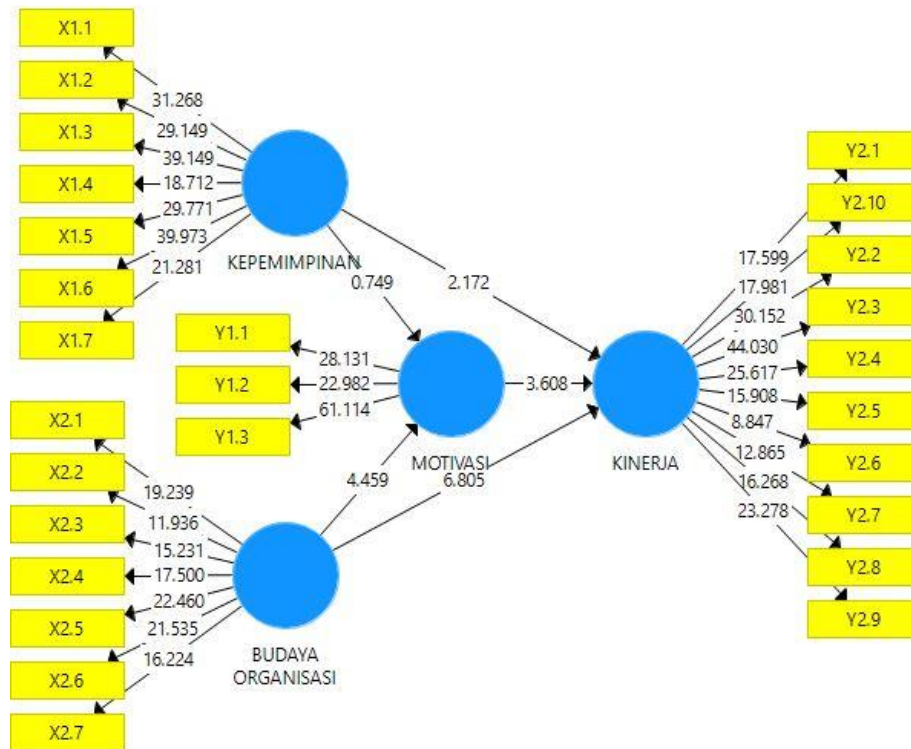
Pengujian hipotesis dan koefisien jalur pengaruh secara langsung antara kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja yang dimediasi oleh motivasi. Hasil pengujian pengaruh antara variabel dapat diketahui dari nilai koefisien jalur dan statistik kritis (t -statistik). Secara lengkap dapat disajikan pada Tabel 3 berikut ini:

Tabel 3: Koefisien Jalur dan *P-Value*

| Variabel | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics (O/STDEV) | P Values |
|-------------------------------|---------------------|-----------------|----------------------------|------------------------|----------|
| Budaya Organisasi -> Kinerja | 0,532 | 0,539 | 0,078 | 6,805 | 0,000 |
| Budaya Organisasi -> Motivasi | 0,518 | 0,529 | 0,116 | 4,459 | 0,000 |
| Kepemimpinan -> Kinerja | 0,180 | 0,175 | 0,083 | 2,172 | 0,030 |
| Kepemimpinan -> Motivasi | 0,101 | 0,095 | 0,134 | 0,749 | 0,454 |
| Motivasi -> Kinerja | 0,263 | 0,262 | 0,073 | 3,608 | 0,000 |

Sumber: Hasil Olahan Data SmartPLS 3,0 tahun 2024

Berdasarkan tabel 3 di atas yaitu nilai koefisien jalur, *mean*, *stdev*, *t-values* dan *pvalues* maka akan disajikan hasil uji jalur pada penelitian ini yang dapat ditunjukkan pada gambar 1 berikut ini:



Sumber Data diolah *SmartPLS 3* 2024

Gambar 1: Uji jalur (*bootstrapping*) dalam *SmartPLS 3*

Gambar 1 yaitu hasil koefisien jalur melalui proses *bootstrapping* dalam *SmartPLS 3*, maka akan disajikan hasil analisis jalur dalam penelitian ini yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja

Hasil pengujian pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi dapat dibuktikan dengan nilai *estimate* koefisien jalur data sebesar 0,240 dengan arah positif. Berdasarkan pada tabel 1 di atas. Maka hipotesis 1 pada penelitian ini adalah pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja. Berdasarkan dari hasil pengolahan data dengan smart PLS diketahui bahwa nilai *t*-statistik yaitu $0.749 < 1,96$ dengan nilai probabilitas (*p*-value) sebesar 0,454 atau $> \alpha = 0,05$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja. Sehingga hipotesis 1 dalam penelitian ini dapat ditolak

2. Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi

Hasil pengujian pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi dapat dibuktikan dengan nilai *estimate* koefisien jalur data sebesar 0,506 dengan arah positif. Berdasarkan pada tabel 2 di atas dari hasil pengolahan data dengan smart PLS diketahui bahwa nilai *t*-statistik yaitu $4,459 > 1,96$ dengan nilai probabilitas (*p*-value) sebesar 0,000 atau $< \alpha = 0,05$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Sehingga hipotesis 2 dalam penelitian ini dapat

diterima

3. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai

Hasil pengujian pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja dapat dibuktikan dengan nilai *estimate* koefisien jalur data sebesar 2.172 dengan arah positif. Berdasarkan pada tabel 3 di atas. Maka hipotesis 3 pada penelitian ini adalah pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan dari hasil pengolahan data dengan smart PLS diketahui bahwa nilai *t*_statistik yaitu $2,172 > 1,96$ dengan nilai probabilitas (*p_value*) sebesar 0,030 atau $< \alpha = 0,05$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sehingga hipotesis 3 dalam penelitian ini dapat diterima.

4. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai

Hasil pengujian pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dapat dibuktikan dengan nilai *estimate* koefisien jalur data sebesar 0,594 dengan arah positif. Berdasarkan pada tabel 3 di atas. Maka hipotesis 4 pada penelitian ini adalah pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan dari hasil pengolahan data dengan smart PLS diketahui bahwa nilai *t*_statistik yaitu $6.805 > 1,96$ dengan nilai probabilitas (*p_value*) sebesar 0,000 atau $< \alpha = 0,05$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sehingga hipotesis 4 dalam penelitian ini dapat diterima.

5. Pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai

Hasil pengujian pengaruh motivasi terhadap kinerja dapat dibuktikan dengan nilai *estimate* koefisien jalur data sebesar 0,262 dengan arah positif. Berdasarkan pada tabel 3 di atas. Maka hipotesis 5 pada penelitian ini adalah pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan dari hasil pengolahan data dengan smart PLS diketahui bahwa nilai *t*_statistik yaitu $3.608 > 1,96$ dengan nilai probabilitas (*p_value*) sebesar 0,000 atau $< \alpha = 0,05$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sehingga hipotesis 5 dalam penelitian ini dapat diterima.

a. Pengujian Variabel Mediasi (tidak langsung)

Pengujian pengaruh tidak langsung (mediasi) bertujuan untuk mendeteksi kedudukan variabel intervening dalam model. Pengujian mediasi dilakukan guna menentukan sifat hubungan antara variabel baik sebagai variabel mediasi sempurna (*complete mediation*), mediasi sebagian (*partial mediation*) dan bukan variabel mediasi. Pendekatan PLS pengujian variabel mediasi dapat dilakukan dengan mengalikan nilai koefisien jalur pengaruh variabel eksogen terhadap variabel mediasi dengan koefisien jalur pengaruh variabel mediasi terhadap variabel endogen dan perbedaan nilai koefisien. Pendekatan perbedaan koefisien menggunakan metode pemeriksaan dengan melakukan analisis tanpa melibatkan variabel mediasi. Dari metode perbandingan nilai koefisien dan signifikansi maka pengujian koefisien jalur pengaruh tidak langsung (mediasi), sebagai berikut:

Tabel 4: Koefisien Jalur Variabel Mediasi dan Nilai P Value

| | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics ((O/STDEV)) | P Values |
|---|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|----------|
| Budaya Organisasi -> Motivasi -> Kinerja | 0,136 | 0,137 | 0,047 | 2,915 | 0,004 |
| Kepemimpinan -> Motivasi -> Kinerja | 0,026 | 0,027 | 0,039 | 0,683 | 0,495 |

Sumber: Hasil Olahan Data SmartPLS 3,0

Berdasarkan tabel 4 di atas, maka interpretasi pengujian efek mediasi dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja yang dimediasi Motivasi

Hasil pengujian variabel mediasi seperti tampak pada tabel 4 menunjukkan bahwa pengaruh mediasi (motivasi) antara kepemimpinan terhadap kinerja dengan koefisien jalur 0,026. Kemudian perolehan nilai $t_{\text{statistik}}$ yaitu $0.683 < 1,96$ dengan nilai probabilitas (p_{value}) sebesar 0,495 atau $> \alpha = 0,05$. Dengan memperhatikan nilai p_{value} . Maka dapat dikatakan bahwa motivasi bukan merupakan variabel mediasi antara kepemimpinan terhadap kinerja. Berdasarkan hal ini maka hipotesis H6 yang diajukan dapat dinyatakan ditolak

2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja yang dimediasi oleh Motivasi

Hasil pengujian variabel mediasi seperti tampak pada tabel 4 menunjukkan bahwa pengaruh mediasi (motivasi) antara budaya organisasi terhadap kinerja dengan koefisien jalur 0,136 dengan arah positif. Kemudian perolehan nilai $t_{\text{statistik}}$ yaitu $2,915 > 1,96$ dengan nilai probabilitas (p_{value}) sebesar 0,004 atau $< \alpha = 0,05$. Berarti berpengaruh positif dan signifikan. Dengan memperhatikan signifikansi masing-masing koefisien. Maka dapat dikatakan bahwa motivasi merupakan variabel mediasi antara budaya organisasi terhadap kinerja. Berdasarkan hal ini maka hipotesis H7 yang diajukan dapat dinyatakan diterima.

➤ **PEMBAHASAN**

Pendalaman terhadap pengembangan kajian kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja dan kinerja pegawai dalam penelitian ini merupakan upaya untuk memotret posisi baik, tidaknya motivasi sebagai variabel intervening terhadap pengaruh langsung. Dengan demikian pembahasan penelitian ini meliputi: pembahasan model pengukuran (*outer loading*), pembahasan koefisien jalur dan hasil pengujian hipotesis. Pembahasan

model pengukuran mengacu pada masing-masing indikator pengukuran variabel. Pembahasan mengenai model pengukuran dengan metode PLS memperhatikan nilai koefisien estimasi *outer loading* karena seluruh variabel laten dalam penelitian ini diukur dengan indikator bersifat reflektif.

Nilai koefisien estimasi *outer loading* menunjukkan bobot dari setiap indikator sebagai pengukur dari setiap variabel laten. Sedangkan nilai rerata (*mean*) menunjukkan kondisi aktual setiap indikator. Pembahasan hipotesis penelitian dan koefisien jalur dibedakan atas pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung mediasi. Hasil penelitian ini sekaligus menjustifikasi hipotesis penelitian yang diajukan pada pokok pembahasan sebelumnya. Berdasarkan tujuan, kesenjangan penelitian, hipotesis dan hasil analisis data maka pembahasan hasil penelitian ini mengkombinasikan teori, hasil-hasil penelitian terdahulu dan fakta empiris yang terjadi pada obyek yang dikaji guna memverifikasi hasil temuan penelitian, memperkuat atau menolak teori maupun hasil penelitian sebelumnya atau merupakan temuan baru. Uraian pembahasan nilai rerata (*mean*), model pengukuran (*outer loading*), model struktural dan pengujian hipotesis, sebagai berikut:

1. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja

Hasil analisis data yang telah dilakukan dan juga pengujian hipotesis yang menguji pengaruh dari kepemimpinan terhadap motivasi kerja. Dalam penelitian ini, hipotesis bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja. Maka hipotesis 1 yang diajukan ditolak. Meskipun hasil deskripsi variabel menunjukkan bahwa mayoritas responden menyatakan imple si kepemimpinan, yang mencakup rasa adil, sugesti, dukungan, inspirasi, dan penghargaan, telah dilaksanakan dengan baik, hasil uji statistik menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.

Alasan di balik ini dapat dijelaskan dari beberapa sudut pandang. Pertama, meskipun kepemimpinan dipersepsikan baik oleh karyawan, ada kemungkinan faktor lain yang lebih dominan dalam mempengaruhi motivasi kerja, seperti insentif, lingkungan kerja, atau hubungan interpersonal antar karyawan. Kedua, perbedaan dalam preferensi individu juga dapat mempengaruhi hasil. Tidak semua karyawan merespons pendekatan kepemimpinan yang sama dengan cara yang serupa; beberapa mungkin lebih termotivasi oleh pengakuan finansial atau peluang pengembangan diri. Selain itu, kepemimpinan yang baik, meskipun menciptakan lingkungan yang positif, belum tentu cukup kuat untuk mempengaruhi motivasi jika kondisi-kondisi lainnya, seperti beban kerja yang tinggi, kurangnya penghargaan finansial, atau ketidakjelasan tujuan, tidak mendukung. Artinya, kepemimpinan bisa saja bersifat cukup baik, namun dalam konteks organisasi tertentu, aspek lain lebih berperan penting dalam memicu motivasi kerja.

Beberapa penelitian terdahulu mendukung temuan bahwa kepemimpinan tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Misalnya, studi yang dilakukan oleh Kartika (2018) menunjukkan bahwa meskipun pemimpin di perusahaan telah menerapkan pendekatan yang adil dan suportif, motivasi karyawan lebih banyak

dipengaruhi oleh insentif finansial dan lingkungan kerja yang nyaman, dibandingkan dengan faktor kepemimpinan. Hal ini mengindikasikan bahwa motivasi karyawan bisa didorong oleh faktor eksternal selain kepemimpinan. Selain itu, penelitian oleh Wibowo (2017) juga menemukan hasil yang serupa, di mana motivasi karyawan lebih banyak dipengaruhi oleh hubungan interpersonal antar rekan kerja dan kesempatan pengembangan karier, daripada gaya kepemimpinan itu sendiri. Dalam konteks ini, meskipun kepemimpinan dipersepsikan baik, karyawan lebih termotivasi oleh faktor-faktor yang bersifat personal dan praktis dalam keseharian mereka. Temuan ini juga konsisten dengan hasil penelitian Saragih (2019) yang menyatakan bahwa dalam beberapa organisasi, motivasi kerja karyawan cenderung lebih dipengaruhi oleh faktor-faktor internal seperti kepuasan kerja, beban tugas yang wajar, serta penghargaan finansial, daripada oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan. Ini memperkuat gagasan bahwa kepemimpinan yang baik, meskipun penting, tidak selalu menjadi faktor dominan dalam membangkitkan motivasi karyawan jika tidak diimbangi dengan faktor-faktor lain yang mendukung.

Temuan dalam penelitian ini kontradiktif dengan hasil penelitian Jacob et.al (2014), Kriekhof sheila (2018) Utami (2008), Susanto (2010) dan Soewarto (2011) menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja.

2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja

Hasil analisis data yang telah dilakukan dan juga pengujian hipotesis yang menguji pengaruh dari budaya organisasi terhadap motivasi kerja didapatkan hasil dengan pengaruh yang positif, Sehingga hipotesis 2 yang diajukan dapat diterima. Jadi semakin baik budaya organisasi yang dirasakan oleh pegawai maka akan semakin baik pula motivasi kerjanya. Pada pengujian yang dilakukan ditemukan hasil dengan pengaruh yang signifikan yang berarti bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja. Indikasi hal tersebut mengungkapkan kepuasan dari sisi budaya organisasi yang diukur dengan inovasi dan pengambilan resiko, perhatian pada detail, orientasi hasil, orientasi manusia, orientasi tim, agresivitas dan stabilitas mampu meningkatkan motivasi kerja pegawai yakni motif, insentif, dan harapan. Hal ini membuktikan bahwa semua pegawai merasakan budaya organisasi yang baik ditempat kerjanya. Hasil ini sesuai dengan penelitian Riupah Elisabeth (2018) dan Mitchael (2015) yang menemukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap motivasi kerja yang dirasakan oleh pegawai.

3. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil analisis data yang telah dilakukan dan juga pengujian hipotesis yang menguji pengaruh dari kepemimpinan terhadap kinerja pegawai didapatkan hasil dengan pengaruh yang positif, Sehingga hipotesis 3 yang diajukan dapat diterima. Jadi semakin baik kepemimpinan yang dirasakan oleh pegawai maka akan semakin baik pula kinerja pegawai.

Variabel kepemimpinan telah dinilai dalam kategori baik. Ini menunjukkan bahwa pegawai merasa peran kepemimpinan yang ada telah memenuhi harapan mereka, karena kepemimpinan yang efektif mampu mempengaruhi orang lain untuk bekerja sama, didasarkan pada kemampuan pemimpin untuk membimbing mereka dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Dari segi kinerja karyawan, seluruh aspek kepemimpinan memberikan dampak positif. Hal ini terjadi karena setiap aspek kepemimpinan sudah terpenuhi, sehingga menghasilkan efek positif. Ketika seorang pemimpin dapat menciptakan rasa keadilan di antara karyawan, menjaga hubungan yang harmonis, menciptakan rasa aman, dan bersikap menghargai, maka karyawan akan merasakan terciptanya suasana kerja yang baik, yang pada akhirnya mendukung pencapaian tujuan pemimpin dalam bentuk kinerja yang baik

Kepemimpinan merupakan faktor penting dalam memberikan pengarahan kepada pegawai apalagi pada saat sekarang ini dimana semua serba terbuka, maka kepemimpinan yang dibutuhkan adalah kepemimpinan yang bisa memberdayakan pegawainya. Pemimpin dengan kemampuan yang otoriter, partisipatif, delegatif, karismatik dan demokrasi yang baik mampu mendorong karyawan untuk memberikan kinerja terbaiknya. Hasil penelitian ini sejalan dengan teori yang dikemukakan Robins dan Judge (2017) menyatakan yaitu tugas pemimpin adalah membantu para pengikutnya dalam mencapai tujuan dan memberi pengarahan sesuai yang dibutuhkan. Teori *path-goal* yang menjelaskan dampak perilaku pemimpin terhadap kepuasan dan kinerjanya (Luthans 2011). Sasongko (2008) dan Yukl (2007) menyatakan bahwa apabila pimpinan mampu menerapkan kepemimpinan yang tepat, maka karyawan akan merasa puas yang pada akhirnya mempengaruhi kinerjanya kearah lebih baik.

Temuan penelitian ini memperkuat hasil penelitian sebelumnya yang dikemukakan oleh Aris (2020), Made Suprpta (2019) bahwa semakin baik kepemimpinan suatu organisasi maka akan berdampak terhadap kinerja. Kemudian Riupasha (2018) dan John Yaw (2019) menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

4. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil analisis data yang telah dilakukan dan juga pengujian hipotesis yang menguji pengaruh dari budaya organisasi terhadap kinerja pegawai didapatkan hasil dengan pengaruh yang positif, Sehingga hipotesis 4 yang diajukan dapat diterima. Jadi semakin baik budaya organisasi yang dirasakan oleh pegawai maka akan semakin baik pula kinerja pegawai. Pada pengujian yang dikemukakan hasil dengan pengaruh positif yang berarti bahwa semakin baik budaya organisasi yang dirasakan maka akan semakin tinggi pula kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai dapat dipandang sebagai usaha positif dalam menggerakkan dan mengarahkan kinerja agar secara produktif berhasil mewujudkan apa yang telah ditentukan. Kinerja seseorang dalam suatu organisasi dapat ditentukan oleh

budaya organisasi yang dimiliki organisasi dan dilaksanakan secara konsisten oleh seluruh pegawainya.

Berdasarkan fakta empiris yang diperoleh bahwa terciptanya produktivitas kinerja tinggi seorang pegawai tidak terlepas dari pengoptimalan sumber daya yang ada secara efektif dan efisien. Budaya organisasi sebaiknya dimiliki oleh seluruh organisasi, termasuk di dalamnya organisasi di instansi pemerintah agar pegawai memiliki nilai-nilai, norma, acuan, pedoman yang harus dilaksanakan. Dapat dikatakan bahwa budaya organisasi sebagai pemersatu pegawai, peredam konflik dan motivator pegawai untuk melaksanakan tugas dengan baik, sehingga berpengaruh positif terhadap perilaku dan kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini sejalan teori yang menyatakan bahwa tujuan seorang manajer dalam setiap organisasi secara logis menghendaki peningkatan kinerja organisasional organisasi. Namun demikian banyak problem organisasional dan ketidakpastian (*uncertainty*) baik internal maupun eksternal yang seringkali mengganggu pencapaian kinerja organisasional. Bahkan banyak penelitian menunjukkan kegagalan organisasi lebih sering disebabkan oleh permasalahan manajerial organisasi secara internal (Koontz, 2001 dalam Hasibuan, 2007). Permasalahan tersebut mendorong Peters dan Waterman (2002 dalam Hasibuan, 2007) menggagas pentingnya kebudayaan organisasional untuk meningkatkan keefektifan dan kinerja organisasional. Hasil ini sejalan dengan temuan nurfarhatri (2017), Soedjono (2015), Koesmono (2005) dan Liliyana et al (2008) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

5. Pengaruh Motivasi kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil analisis data yang telah dilakukan dan juga pengujian hipotesis yang menguji pengaruh dari motivasi kerja terhadap kinerja pegawai didapatkan hasil dengan pengaruh yang positif, Sehingga hipotesis 5 yang diajukan dapat diterima. Jadi semakin baik motivasi kerja yang dirasakan oleh pegawai maka akan semakin baik pula kinerja pegawai.. Motivasi pada dasarnya dorongan yang timbul dalam diri seseorang individu sehingga akan melakukan sesuatu hal yang diinginkan. Dengan kata lain adalah dorongan dari luar terhadap seseorang agar mau melaksanakan sesuatu. Dengan dorongan disini dimaksudkan adalah desakan yang alami untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan hidup, dan kecenderungan untuk mempertahankan hidup.

Pegawai yang termotivasi akan melakukan pekerjaan yang lebih baik dari pada yang tidak. Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi setiap pegawai berbeda satu dengan yang lainnya, perbedaan ini dikarenakan setiap pegawai pada dasarnya memiliki kebutuhan yang berbeda pula. Memenuhi kebutuhan pegawai dalam pemberian motivasi adalah hal yang perlu diperhatikan oleh organisasi, karena pada hakekatnya apabila kebutuhannya tidak terpenuhi, maka pegawai tersebut akan menunjukkan perilaku kecewa, sehingga dapat menurunkan tingkat kinerja pegawai tersebut. Sebaliknya, apabila kebutuhannya terpenuhi maka pegawai tersebut akan memperlihatkan perilaku

kegembiraan dalam bekerja sebagai wujud rasa puas. Dalam pemberian motivasi organisasi harus mempunyai kesamaan tujuan untuk merangsang dan mendorong individu yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai agar dapat bekerja lebih giat, efisien dan efektif melalui manajemen kinerja dengan sasaran mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan uraian di atas terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

Temuan penelitian ini sejalan dengan teori pentingnya peran motivasi yang dijelaskan Robbins (2003) menjelaskan pegawai dengan motivasi kuat akan melakukan pekerjaan dengan sungguh-sungguh atau bekerja keras sehingga kinerjanya terus meningkat. Selanjutnya Kreitner dan Kinicki (2005), mengusulkan model konseptual yang menjelaskan bagaimana motivasi mempengaruhi perilaku dan prestasi kerja.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan temuan Ma'ruf Umul (2020) dan AyuSri (2020) yang mengemukakan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja.

6. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Yang Dimediasi Oleh Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan dan juga pengujian hipotesis yang menguji pengaruh mediasi dari motivasi kerja pada hubungan antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, dalam penelitian ini menunjukkan bahwa variabel motivasi bukan merupakan variabel mediasi antara pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja. Sehingga hipotesis 6 yang diajukan dapat ditolak. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan akan mampu mempengaruhi naiknya kinerja tanpa adanya motivasi kerja.

Hasil ini mungkin terjadi jika pemimpin memiliki pengaruh yang sangat kuat dan langsung terhadap hasil kerja karyawan melalui kebijakan, pengawasan, atau kontrol yang ketat, sehingga motivasi karyawan tidak memainkan peran signifikan dalam menentukan kinerja. Alternatif lainnya adalah jika karyawan memiliki tingkat motivasi yang stabil atau tidak terpengaruh oleh gaya kepemimpinan, sehingga kinerja mereka lebih ditentukan oleh faktor lain seperti sistem penghargaan, lingkungan kerja, atau keterampilan individu.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa intervensi dalam gaya kepemimpinan mungkin lebih efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan, tanpa harus terlalu fokus pada upaya meningkatkan motivasi. Namun, penting untuk diingat bahwa motivasi tetap menjadi aspek penting dalam kesejahteraan dan kepuasan kerja karyawan, meskipun dalam penelitian ini, motivasi tidak memediasi hubungan antara kepemimpinan dan kinerja.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Barling et al. (2000) yang menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan variabel yang memediasi penuh pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Teori ini, yang didukung oleh teori pertukaran sosial, menjelaskan bahwa ketika pemimpin mampu meningkatkan motivasi pegawai, kinerja pegawai akan ikut meningkat. Selain itu, penelitian Ni Putu (2020) dan Priyanto (2014) juga mengemukakan bahwa motivasi kerja dapat berfungsi

sebagai variabel intervening yang efektif antara kepemimpinan dan kinerja. Namun, hasil dari penelitian ini justru bertolak belakang dengan temuan-temuan tersebut, di mana motivasi tidak memediasi hubungan kepemimpinan dan kinerja dalam konteks penelitian ini.

7. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja yang dimediasi oleh motivasi kerja

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan dan juga pengujian hipotesis yang menguji pengaruh mediasi dari motivasi kerja pada hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja didapatkan hasil dengan pengaruh yang positif, sehingga hipotesis 7 yang diajukan diterima. Variabel motivasi berperan sebagai mediator penting dalam hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Budaya organisasi mencakup nilai-nilai, norma, dan praktik yang diterapkan dalam sebuah perusahaan, dan budaya ini dapat mempengaruhi bagaimana karyawan merasa termotivasi dalam pekerjaan mereka. Motivasi, pada gilirannya, mempengaruhi kinerja karyawan, membuatnya menjadi faktor kunci dalam proses ini.

Ketika budaya organisasi mendukung dan memperkuat nilai-nilai positif seperti penghargaan, pengakuan, dan dukungan, karyawan cenderung merasa lebih termotivasi. Budaya yang kuat dan positif memberikan lingkungan yang mendukung pertumbuhan pribadi dan profesional, yang dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan. Sebaliknya, budaya organisasi yang buruk atau tidak mendukung dapat menyebabkan penurunan motivasi, yang berdampak negatif pada kinerja.

Motivasi karyawan, sebagai variabel mediasi, menghubungkan budaya organisasi dengan kinerja. Ketika karyawan merasa dihargai dan diakui dalam lingkungan kerja yang positif, mereka lebih cenderung untuk berusaha keras dan mencapai tujuan organisasi. Motivasi yang tinggi mendorong karyawan untuk berkomitmen lebih besar terhadap tugas mereka, yang akhirnya meningkatkan produktivitas dan kinerja. Oleh karena itu, budaya organisasi yang kuat dan mendukung dapat meningkatkan motivasi, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja karyawan.

Sebaliknya, jika budaya organisasi tidak kondusif, motivasi karyawan dapat terpengaruh secara negatif. Kurangnya dukungan, pengakuan, atau komunikasi yang buruk dapat mengurangi motivasi dan menghambat kinerja. Dalam hal ini, meskipun budaya organisasi mungkin memiliki potensi positif, tanpa motivasi yang memadai, pengaruhnya terhadap kinerja tidak akan maksimal. Oleh karena itu, untuk mencapai kinerja yang optimal, organisasi harus fokus pada menciptakan budaya yang positif dan mendukung, serta memanfaatkan strategi motivasi yang efektif untuk memastikan bahwa karyawan termotivasi dan berkomitmen terhadap tujuan organisasi..

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Mulyanto(2014) variabel kinerja dipengaruhi oleh motivasi sebagai variabel intervening kepemimpinan dan budaya kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat menciptakan kenyamanan dalam bekerja, dapat mendukung karyawan menyelesaikan tugasnya dengan

baik. Karyawan yang termotivasi dengan adanya lingkungan kerja yang sehat dan aman dapat meningkatkan produktivitas seseorang dalam bekerja. Kotter dan Heskett (2018) yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat akan berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis karena dapat memberikan motivasi luar biasa pada karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dikemukakan oleh Hartati Diyah (2017) mengemukakan bahwa variabel motivasi efektif digunakan sebagai variabel intervening antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Rumah Sakit “Yakksi” Gemolong Sragen. Karena itu penelitian ini juga menguji peran motivasi kerja sebagai variabel intervening.

D.KESIMPULAN DAN SARAN

➤ Kesimpulan

Berdasarkan pengujian hipotesis, hasil pembahasan dan temuan penelitian, dapat dikemukakan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan analisis data, kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, meskipun kepemimpinan yang efektif dapat memengaruhi semangat dan kolaborasi karyawan. Sebaliknya, budaya organisasi terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Nilai-nilai, norma, serta praktik yang dibangun dalam organisasi menciptakan lingkungan yang mendorong kerja sama dan interaksi positif, sehingga meningkatkan motivasi pegawai. Motivasi kerja, pada gilirannya, berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai, khususnya melalui harapan dan kesempatan bagi pegawai untuk menyampaikan gagasan mereka, meskipun terdapat tantangan bagi pegawai muda dalam mengungkapkan pendapat.
2. Selain itu, kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara individu maupun kelompok, yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Budaya organisasi juga berdampak positif terhadap kinerja, terutama ketika budaya tersebut memperkuat perilaku produktif dan efektifitas karyawan. Motivasi kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan antara budaya organisasi dan kinerja, tetapi tidak demikian dalam hubungan antara kepemimpinan dan kinerja. Dalam hal ini, budaya organisasi yang kuat dan mendukung mampu meningkatkan motivasi kerja, yang kemudian mengarah pada pencapaian kinerja pegawai yang optimal.

➤ **Saran**

Dari hasil kesimpulan yang telah dikemukakan diatas, maka saran yang penulis bisa berikan sebagai bahan pertimbangan bagi pihak Kantor Pencarian dan Pertolongan Makassar adalah sebagai berikut:

1. Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan indikator yang lebih beragam serta melibatkan responden dalam jumlah lebih besar, termasuk tenaga honorer, untuk meningkatkan keragaman dan konsistensi hasil. Kesungguhan responden dalam mengisi kuesioner sesuai hati nurani sangat diperlukan. Hasil negatif yang ditemukan dalam penelitian ini menunjukkan adanya perbedaan dengan penelitian sebelumnya, sehingga perlu dilakukan penelitian lanjutan baik pada objek yang sama maupun berbeda.
2. Pada variabel kepemimpinan, indikator "memberi sugesti" yang mendapat nilai terendah perlu menjadi perhatian untuk perbaikan di masa mendatang. Dalam budaya organisasi, aspek inovasi dan pengambilan risiko yang rendah memerlukan penguatan. Begitu pula, indikator "harapan" pada motivasi kerja serta "sasaran kerja pegawai" (SKP) yang menunjukkan nilai terendah harus mendapat perhatian serius. Pimpinan perlu memberikan penghargaan yang adil dan konsisten kepada pegawai berprestasi. Mengingat peran besar kepemimpinan dalam menentukan kinerja pegawai, hasil penelitian ini dapat menjadi dasar acuan untuk pengambilan kebijakan yang lebih efektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Agyei I.T and Christopher O. 2016. *Impact Of Recruitment And Selection Criteria On Organizational Performance: Insight From The Public Basic Education Sector. Internasional Journal of Management Research & Review*, 6 (3).
- Aris Baharuddin. Et.al (2020) Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Niaga Bangun Persada Di Jakarta. *JENIUS*. Vol.4, No. 1, September 2020
- Ayu Asri Wulandari (2020) Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pada Pegawai Puskesmas Prospek: *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, Vol. 2 No. 2, Desember 2020 P-Issn: 2685-5526
- Azin Taghipour dan Reihane Dejbani (2013), *Job Performance: Mediate Mechanism of Work Motivation. Procedia - Social and Behavioral Sciences* 65 (2012) 272 – 277.
- Bernardin, John, 2003. *Human Resource Management, An Experientil Approach*, Third Edition Mc. Graw-Hill Boston.
- Bennet Silalahi, 2004. *Corporate Culture and Performance. Copyright Yayasan Pendidikan Al Hambra*. Jakarta

- Binsar Paganda (2014) Analisis Pengaruh Budaya organisasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening.
- Chatman, Jennifer, dan Bersade. (1997). *Employee Satisfaction, Factor Associated with Company Performance*, Journal of Applied Psychology. New York.
- Conger, J.A., & Kanungo, R.N. 1994. *Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioral attributes and their measurement*. Journal of Organizational Behavior, 15, 439–452.
- Conger, J.A., Kanungo, R.N., (eds). 1988. *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Colquit, Jason A., Jeffery A. Lepine dan Michael J. Wesson (2015) *Organisational Baehavior Improving Performance And Commitmen In The Workplace* 4 Edition. Mc Graw Hill. New York.
- Dressler, Garry. 2004. *Human Resource Management*. Edisi 7 Jilid I. Alih Bahasa Benyamin Molan . PT Prenhallindo. Jakarta
- Dwi Haryanto (2019) Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Cv. Indyferyto Group Yogyakarta. Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas PGRI Yogyakarta
- Eddy Soeryanto, 2010. Manajemen Kinerja Falsafah, Konsep & Aplikasinya, Universitas Komputer Indonesia. Jakarta
- Firman Nurhalim (2015) Pengaruh Budaya organisasi, Lingkungan Kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Pegawai Bank Indonesia Cabang Jember (*The Effect of Organizational Culture, Work Environment and Organizational Citizenship Behavior To Performance of Employees In Bank Indonesia Jember*) Artikel Ilmiah Mahasiswa
- Gibson. 2013. Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Keempat. Jakarta: Erlangga.
- Handoko H. Manajemen Personalia Sumber Daya Manusia. BPFE UGM. Yogyakarta; 2000.
- Handoko, T. Hani, 2003. Manajemen, Edisi 2, BPFE: Yogyakarta.
- Hartati Dyah Wahyuningsih (2015) Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya organisasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Di Rumah Sakit “Yakksi” Gemolong Sragen Jurnal Khasanah Ilmu - Volume 6 No 2 – 2015 – lppm3.bsi.ac.id/jurnal ISSN : 2087 - 00118
- Herbert A. Nold (2012). *Linking knowledge processes with firm performance: organizational culture*. *Journal of Intellectual Capital Vol. 13 No. 1, 2012 pp. 16-38*
- Indrajid, Richardus Eko & Richardus Djokopranoto. 2005. *Starategi Manajemen Pemeblian dan Supply Cahain, Pendekatan Manajemen Terkini, Untuk Menghadapi Persaingan Global*. Grasindo Indonesia, Jakarta.
- Jacob et.al (2014) dengan judul *The Role of Leadership in Employee Motivation*. Doi:10.5901/mjss.2014.v5n3p175 Mediterranean Journal of Social Sciences MCSER Publishing, Rome-Italy

- Juanti (2017) Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Rsud Kudungga Kabupaten Kutai Timur
- Keumala Hayati dan Indra Caniago (2012), *Islamic Work Ethic: The Role of Intrinsic Motivation, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Job Performance*, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 65 (2012) 272 – 277.
- Kotter dan Heskett. (2019). *Corporate Culture and Performance*. New York: TheFree Press.
- Kriekhof Sheila (2018) *The Influence Of Leadership And Motivation Of Employee Performance In Uptd Bpkb Of Maluku Province*, Indonesia. RJOAS, 9(81), September 2018 111 DOI <https://doi.org/10.18551/rjoas.2018-09.13>
- Luthans, Fred. 2011. *Organizational Behaviour*. 9th Edition McGraw-Hill Higher Education, A Division of the McGraw-Hill Companies. USA.
- Ma'ruf Ummul Chair (2020) Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pt. Nirha Jaya Teknik Makassar. *Urnal Brand*, Volume 2 No. 1, Juni 2020 <https://ejournals.umma.ac.id/index.php/brand> Issn : 2715-4920
- Made Suprpta et.al (2019) Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai. ISSN : 2337-3067 E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana 4.06 (2015) : 430-442
- Mahmudi. 2007. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Edisi Revisi UPP STIM. YKPN Yogyakarta.
- Mangkunegara, Anwar. Prabu. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Malthis, Robert L. and Jackson, John H. 2001. *Human Resouce Management*. 9th Edition. Alih Bahasa Jimmy Sadeli Cs. PT Salemba Emban Patria. Jakarta
- Meyer, JohnP dan Allen, Natalie J; 1997. *Commitment in the Work place: Theory, research, and application; Thousand Oaks, California: SAGE Publication, Inc.*
- Mitchell, T. R., & Larson, J. R. (1987) *People in Organizations: An Introduction to Organizational Behavior* (3rd ed.). USA: McGraw-Hill, Inc.
- Mohammad Aldrin Akbar (2018) Engaruh Budaya organisasi, Gaya Kepemimpinan Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Balai Laboratorium Kesehatan Papua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Yapis Papua Alamat : Jl. Dr. Sam Ratulangi No. 11 Dok V Atas, Jayapura Papua, Indonesia
- Moorhead, Gregory & Griffin, Ricky W. (2013). *Perilaku organisasi: Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ni Putu Ayu Shela Paramitha Sujana (2020) Peran Motivasi Kerja Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai E- Jurnal Manajemen, Vol. 9, No. 3, 2020 : 904-925. Issn : 2302-8912 Doi: <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2020.v09.i03.p05>
- Okita, Y., & Shaw, R. (2020). Search and rescue team classification: BASARNAS of Indonesia. *Australian Journal of Emergency Management*, 35(2), 73–79.

- Pahri Yamsul (2013) dengan judul *The Influence of Motivation And Organization Culture On Work Satisfaction And Organizational Commitment (Study On National Society Empowerment Program In Southeast Sulawesi Province)* International Journal of Business and Management Invention ISSN (Online): 2319 – 8028, ISSN (Print): 2319 – 801X www.ijbmi.org Volume 2 Issue 9| September. 2013| PP.18-2
- Patricia Klarner, Marko Sarstedt, Michael Hoeck and Christian M. Ringle (2013) *Disentangling the Effects of Team Competences, Team Adaptability, and Client Communication on the Performance of Management Consulting Teams, Long Range Planning* 46 (2013) 258-2118.
- Pinar Gungor (2011), *The Relationship between Reward Management System and Employee Performance with the Mediating Role of Motivation: A Quantitative Study on Global Banks. Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24 (2011) 1510–1520
- Riupassa Elisabet (2018) dengan judul *The Influence Of Organizational Culture And Work Motivation On Employee Performance Of Industrial And Trade Services In Ambon City, Indonesia*. DOI <https://doi.org/10.18551/rjoas.2018-09.10> RJOAS, 9(81), September 2018
- Rivai, Veithzal. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan : dari Teori ke Praktik*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada
- Robbins, Stephen, P. 2003. *perilaku Organisasi (Edisi Terjemahan)*, jilid 1. Jakarta: PT. Gramedia.
- Robbins, Stephen, P. & Judge, Timothy 2015. *perilaku Organisasi*, Jakarta. Salemba Empat
- Rumler, Geary A. & Alan B. Brache 1995. *Improving Performance*, Josey Bass Publisher, San Francisco.
- Syariif Ahmad (2019) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Budaya organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pt. Bri Syariah Kantor Cabang Semarang)
- Sedarmayanti. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi Dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Siagian, Sondang P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi aksara.
- Sihotang, 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Pradnya Paramita. Jakarta.
- Simamora, Henry, (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. YKPN Yogyakarta.
- Soedjono. 2015. Pengaruh Budaya organisasi terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Pegawai pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* Vol 7 No. 1.
- Solomon et.al (2016) dengan judul *The Influence of Organizational Culture on Employees' Performance: Evidence from Oman. Journal of Entrepreneurship and Business* E-ISSN: 2289-8298 Vol. 4, Issue 2, pp. 1 - 12. Dec. 2016
- Surono dan Ainun. 2017. Pengaruh Disiplin Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja

- Pegawai Pada Kantor Pendidikan Kabupaten Tanjung Jabung Barat. *Jurnal Manajemen dan sains* Volume 2 No. 1 April 2017.
- Spreitzer, G. M. (1995). *Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation*. *Academy of Management Journal*, 38(5),1442-1465.
- Tampubolon, Manahan. 2003. *Perilaku Keorganisasian*. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Trianingsih, Sri (2007), “Independensi Auditor Dan Komitmen Organisasi Sebagai Mediasi Pengaruh Pemahaman Good Governance, Gaya Kepemimpinan Dan Budaya organisasi Terhadap Kinerja Auditor”, *Jurnal Simposium Akuntansi Nasional, UNHAS Makasar*.
- Usman, Syaifuddin, D. T., & Nasrul. (2021). The Effect of Work Family Conflict , Teamwork and Job Satisfaction on Employee Performance at Basarnas Office Kendari. *Journal On Management and Education Human Development*, 01(03), 195–206.
- Amstrong, Michael. 2003. *Strategic HRM, A Guide to Action*. Kogan Page Ltd 120 Pentonville Road, London. Alih Bahasa Ati Cahayati. PT Buana Ilmu Populer. Jakarta.
- Wahjosumidjo. 1991. *Kepemimpinan yang Efektif*. Yogyakarta: Balai Pustaka
- Williams Ricard 2002, *Managing Employee Performance*, Thomson Learning. London.
- Notoatmodjo, S. (2009). *Pengembangan sumber daya manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Made Hendri. 2021. Pengaruh gaya kepemimpinan, locus of control, komitmen Organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Roy sentoso collection.
- Eko G. V. 2019. Pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai kantor pelayanan pajak pratama manado.
- Safira Shabrina. 2021. Hubungan antara perubahan organisasi, budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, dan kinerja pegawai pada pt pancaputra mitratama mandiri.
- Hishna Syadiida Rahman. 2022. Pengaruh kepemimpinan islam, budaya organisasi islam terhadap kinerja Perawat dengan motivasi kerja islam sebagai variabel intervening (Studi Pada Rumah Sakit Islam Muhammadiyah Kabupaten Kendal) *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 8(01), 2022, 976-9118 <http://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/jie> *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, ISSN: 2477-6157; E-ISSN 2579-6534