

Original Research

## Pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja DLHKP Kabupaten Gunung Mas

*The influence of organizational culture and leadership style on employees performance through work motivation of the Gunung Mas Regency DLHKP*

Wirae Gunawan<sup>1,\*</sup>, Ferdinand<sup>1</sup>, Achmad Syamsudin<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Palangka Raya

\* Korespondensi: Wirae Gunawan (Email: wg.geologist@gmail.com)

<https://e-journal.upr.ac.id/index.php/jem>

<https://doi.org/10.37304/jem.v3i1.4282>

Received: 10 November 2021

Revised: 10 January 2022

Accepted: 17 January 2022

### Abstract

The Department of Environment, Forestry and Transportation of the Gunung Mas Regency is tasked with improving services, facilities and infrastructure, as well as the professionalism of its officers. The purpose of this study is to determine the influence of organizational culture and leadership style on employee work motivation in Gunung Mas Regency Environmental, Forestry and Transportation Office). The research method used is descriptive and quantitative with hypothesis testing using Structural Equation Model (SEM) based on Partial Least Square (PLS). The site of this study was conducted in the Environment, Forestry and Transport Department of Gunung Mas District. The study period is October-November 2021 and the data used are primary data obtained by distributing questionnaires to 70 samples. The results of this study show that: 1) Organizational culture has a significant positive effect on employee performance and is accepted; 2) Leadership style has a significant positive effect on employee performance and is accepted; 3) Organizational culture has a positive effect on acceptable work motivation; 4) Leadership style has a positive effect on acceptable work motivation; 5) Work motivation has a positive effect on employee performance and is accepted; 6) Work motivation becomes a mediating variable for the influence of organizational culture on employee performance and is accepted; and 7) Work motivation becomes a mediating variable for the influence of leadership style on employee performance and is accepted.

### Keywords

Organizational culture, leadership style, work motivation, employee performance

### Intisari

Dinas Lingkungan Hidup, Kehutanan, dan Perhubungan Kabupaten Gunung Mas bertugas meningkatkan pelayanan, sarana dan prasarana, serta profesionalisme petugasnya. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja pegawai di Dinas Lingkungan Hidup, Kehutanan dan Perhubungan Kabupaten Gunung Mas). Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif dan kuantitatif dengan pengujian hipotesis menggunakan Structural Equation Model (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS). Lokasi penelitian ini dilakukan di Dinas Lingkungan Hidup, Kehutanan dan Perhubungan Kabupaten Gunung Mas. Periode penelitian Oktober-November 2021 dan data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh dengan menyebarkan kuesioner kepada 70 sampel. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: 1) Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan dan diterima; 2) Gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan dan diterima; 3) Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja yang dapat diterima; 4) Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja diterima; 5) Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dan diterima; 6) Motivasi kerja menjadi variabel mediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dan diterima; dan 7) Motivasi kerja menjadi variabel mediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dan diterima.

### Kata kunci

Budaya organisasi, gaya kepemimpinan, motivasi kerja, kinerja pegawai

## 1. PENDAHULUAN

Kebijakan untuk meningkatkan sumber daya manusia perlu dilaksanakan dengan sewajarnya serta dilaksanakan secara konsisten, supaya organisasi berjalan lancar, selaras dengan visi serta misi yang disusun (Soomro and Shah, 2019). Apapun struktur serta targetnya, organisasi dibuat berdasarkan kepentingan manusia serta dalam pelaksanaannya dikelola oleh manusia itu sendiri. Manusia merupakan penentu jalannya suatu organisasi, oleh karena itu hendaknya organisasi memberikan arahan yang positif demi terlaksananya tujuan organisasi tersebut. Dinas Lingkungan Hidup, Kehutanan dan Perhubungan Kabupaten Gunung Mas memiliki tugas meningkatkan pelayanan, sarana dan prasarana, profesionalisme pegawai negeri sipil selaku aparatatur pemerintah. Sebagai abdi negara, melaksanakan perencanaan pembangunan sarana dan prasarana sesuai dengan arah pembangunan.

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya untuk mencapai target kerja. Budaya organisasi merupakan persepsi umum yang diyakini oleh para anggota organisasi sehingga individu dengan berbagai latar belakang atau yang berada pada tingkatan yang berbeda dalam organisasi cenderung untuk menjelaskan budaya organisasi dalam pengertian yang sama. Faktor yang tak kalah penting untuk menunjang kinerja pegawai adalah gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan dalam organisasi mempunyai peran yang sangat menentukan dalam pencapaian tujuan organisasi. Selain budaya organisasi dan gaya kepemimpinan, faktor motivasi juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Seseorang belum tentu bersedia untuk mengerahkan segenap kemampuan yang dimiliki untuk mencapai hasil yang optimal, karenanya diperlukan adanya pendorong agar mereka mau menggunakan seluruh potensinya, daya dorong tersebut disebut motivasi.

Pimpinan harus selalu memberikan arahan, membina, dan memotivasi bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi. Hal tersebut selalu

diupayakan oleh pimpinan dengan memberikan motivasi dan keseimbangan upah atas hasil pekerjaan karyawan. Motivasi merupakan daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar mungkin demi keberhasilan organisasi mencapai tujuan. Kinerja seseorang kadang-kadang tidak berhubungan dengan kompetensi yang dimiliki, karena terdapat faktor diri dan lingkungan kerja yang mempengaruhi kinerja. Motivasi sebagai suatu tujuan atau pendorong, dengan tujuan sebenarnya tersebut yang menjadi daya penggerak utama bagi seseorang dalam berupaya dalam mendapatkan atau mencapai apa yang diinginkannya baik itu secara positif ataupun negatif.

Namun pada kenyataannya berdasarkan hasil pengamatan peneliti di Dinas Lingkungan Hidup, Kehutanan dan Perhubungan Kabupaten Gunung Mas, kinerja pegawai berada pada kondisi belum optimal. Hal tersebut dapat terlihat dari berbagai kondisi yang terjadi di Dinas Lingkungan Hidup, Kehutanan dan Perhubungan Kabupaten Gunung Mas, antara lain masih ada beberapa pegawai yang membuat kesalahan ketika bekerja sehingga kualitas kerjanya tidak sesuai dengan standar yang telah ditetapkan Dinas Lingkungan Hidup, Kehutanan dan Perhubungan Kabupaten Gunung Mas. Selain itu masih ada juga pegawai yang kuantitas pekerjaannya belum sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Kedisiplinan pegawai juga masih rendah karena ada pegawai yang sering datang terlambat serta pada saat jam kerja masih terdapat karyawan yang mengobrol dan tidak memanfaatkan jam kerjanya untuk mengerjakan pekerjaan atau untuk mengerjakan hal lain yang berhubungan dengan pekerjaan. Dan juga masih beberapa pegawai yang tidak hadir baik karena alasan sakit atau ijin.

Data penilaian kinerja pegawai Dinas Lingkungan Hidup, Kehutanan dan Perhubungan Kabupaten Gunung Mas disajikan pada Tabel 1.

Kinerja pegawai Dinas Lingkungan Hidup, Kehutanan dan Perhubungan Kabupaten Gunung Mas mengalami penurunan yang fluktuatif, terlihat dari jumlah pegawai yang memperoleh yudisium kinerja sangat baik. Pada ta-

Tabel 1 Penilaian Kinerja Pegawai Dinas Lingkungan Hidup, Kehutanan dan Perhubungan Kabupaten Gunung Mas Periode 2018-2020

Nilai Konduite	Yudisium Kinerja	Tahun					
		2018		2019		2020	
		Jumlah Pegawai	%	Jumlah Pegawai	%	Jumlah Pegawai	%
NK > 8,4	Sangat Baik	6	8,57	4	5,71	2	2,86
6,8 < NK ≤ 8,4	Baik	27	38,57	34	48,57	23	32,86
5,2 < NK ≤ 6,8	Cukup Baik	33	47,14	32	45,71	29	41,43
3,6 < NK ≤ 5,2	Kurang Baik	1	1,43	2	2,86	10	14,29
NK ≤ 3,6	Tidak Baik	3	4,29	2	2,86	6	8,57
<b>Jumlah Pegawai</b>		<b>70</b>	<b>100</b>	<b>74</b>	<b>100</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

Sumber: Data Kepegawaian DLHKP, diolah 2021

hun 2018 pegawai yang memperoleh kinerja sangat baik hanya berjumlah 6 orang atau sekitar 8,57% dari 70 orang pegawai, kemudian di tahun 2019 menurun menjadi 5,71% dan di tahun 2020 kembali menurun menjadi 2,86% dari 70 orang pegawai. Selain itu, di tahun 2018 jumlah pegawai dengan yudisium kinerja tidak baik terdapat 4,29% pegawai dan kemudian sempat menurun di tahun 2019 menjadi 2,86% dan di tahun 2020 jumlah pegawai dengan yudisium kinerja tidak baik kembali meningkat menjadi 8,57%.

Penelitian yang dilakukan oleh Ferine *et al.*, (2021) memiliki hasil penelitian bahwa semua indikator budaya organisasi dan motivasi kerja memiliki dampak yang positif dan signifikan pada kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Meutia (2017), Kamaliah *et al.*, (2016) dan Hidayat *et al.*, (2018) menghasilkan penelitian bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan. Perbedaan dengan penelitian sekarang adalah adanya variabel moderasi yaitu motivasi dan analisis menggunakan SEM PLS.

Berdasarkan latar belakang permasalahan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: 1) Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Lingkungan Hidup, Kehutanan dan Perhubungan Kabupaten Gunung Mas? 2) Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Lingkungan Hidup, Kehutanan dan Perhubungan Kabupaten Gunung Mas? 3) Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Lingkungan Hidup, Kehutanan dan Perhubungan Kabupaten Gunung Mas? 4) Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai Dinas Lingkungan Hidup, Kehutanan dan Perhubungan Kabupaten Gunung Mas? 5) Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai Dinas Lingkungan Hidup, Kehutanan dan Perhubungan Kabupaten Gunung Mas? 6) Apakah motivasi kerja memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Lingkungan Hidup, Kehutanan dan Perhubungan Kabupaten Gunung Mas? 7) Apakah motivasi kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Dinas Lingkungan Hidup, Kehutanan dan Perhubungan Kabupaten Gunung Mas?

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari budaya organisasi, gaya kepemimpinan, motivasi dan kinerja pegawai. Definisi mengenai budaya organisasi disini menyiratkan tiga hal, yakni pertama budaya adalah persepsi, bukan sesuatu yang dapat disentuh atau dilihat secara fisik, namun para karyawan menerima dan memahaminya melalui apa yang mereka alami dalam organisasi (Wibowo, 2018). Budaya organisasi bersifat deskriptif, yaitu berkenaan dengan bagaimana para anggota menerima dan mengartikan budaya tersebut, terlepas dari apakah mereka menyukainya atau tidak. Terakhir, meskipun para individu di dalam organisasi memiliki latar belakang yang berbeda dan bekerja pada jenjang organisasi yang juga berbeda, mereka cenderung

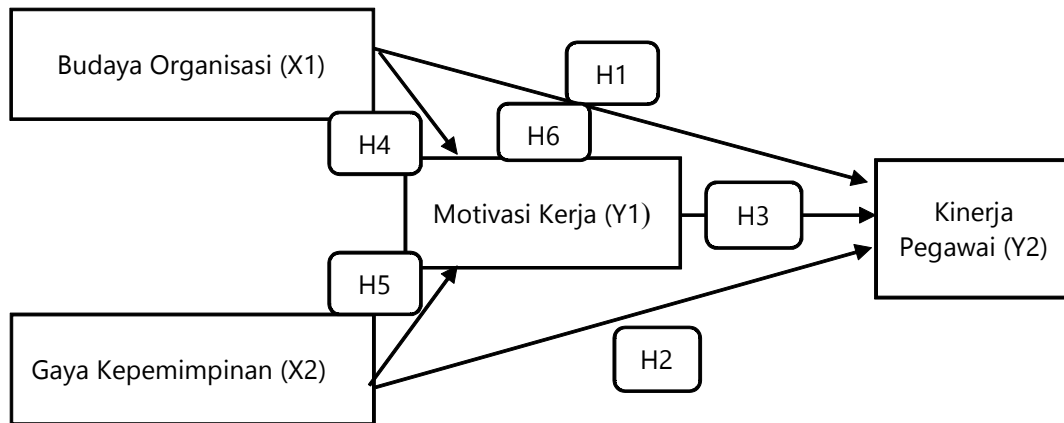
mengartikan dan mengutarakan budaya organisasi dengan cara yang sama (Sagita, Susilo and Cahyo, 2018). Inilah aspek penerimaan (penganutan) bersama (*shared*), sedangkan indikator budaya organisasi antara lain: inovasi dan keberanian mengambil resiko, perhatian, orientasi hasil kerja, orientasi pada anggota organisasi, orientasi tim dan keagrefitasan.

Menurut Wahjosumidjo dalam Kamaliah, Rifqi and Elistha (2016) kepemimpinan di terjemahkan ke dalam istilah sifat-sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola, interaksi, hubungan kerja sama antar peran, kedudukan dari satu jabatan administratif, persuasif, dan persepsi dari lain-lain tentang legitimasi pengaruh. Menurut Mifta Thoha dalam Hidayat, Chandra and Panjaitan (2018) gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang mereka lihat. Gaya kepemimpinan yang dipakai dalam penelitian ini adalah kepemimpinan demokratis.

Sedangkan motivasi menurut Hasibuan dalam Kamaliah, Rifqi dan Elistha, (2016) adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerjasama, berkerja efektif, dan teritegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan. Menurut Wibowo (2010:379) motivasi merupakan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan. Sedangkan elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan intesitas, bersifat terus menerus dan adanya tujuan. Sedangkan menurut Hariandja dalam Meutia (2017) motivasi adalah sebagai faktor-faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku atau keinginan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk usaha yang keras atau lemah. Indikator motivasi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: upah, situasi kerja, kondisi kerja, fasilitas kerja, sikap organisasi, sikap antar pegawai, kebutuhan pegawai, pelatihan, insentif dan promosi.

Pengertian kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan visi dan misi organisasi yang di tuangkan melalui perencanaan strategi suatu organisasi (Irmawati and Wulandari Kn, 2017). Suatu organisasi didirikan karena mempunyai tujuan tertentu yang ingin dan harus dicapai. Dalam mencapai tujuannya setiap organisasi di pengaruhi perilaku organisasi. Salah satu kegiatan yang paling lazim di lakukan dalam organisasi adalah kinerja karyawan, yaitu melakukan segala sesuatu yang berhubungan dengan sesuatu pekerjaan atau peranan dalam organisasi (Saether, 2019). Indikator kinerja pegawai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: hasil kerja, kedisiplinan dan tanggungjawab.

Menentukan hubungan antar variabel peneliti membuat kerangka konsep peneliti. Kerangka konseptual dalam penelitian ini disaikan pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka konseptual penelitian

Berdasarkan kerangka konseptual pada Gambar 1, dapat ditentukan hipotesis sebagai berikut: Budaya organisasi merupakan nilai-nilai dan norma yang dianut dan dijalankan oleh sebuah organisasi terkait dengan lingkungan di mana organisasi tersebut menjalankan kegiatannya (Andayani and Tirtayasa, 2019). Adanya kesesuaian antara nilai pribadi dengan nilai perusahaan akan meningkatkan kinerja. Budaya organisasi merupakan apa yang dipersepsikan oleh para pegawai dan bagaimana persepsi ini menciptakan pola-pola kepercayaan, nilai-nilai, dan harapan-harapan. Pegawai sebagai bagian dari organisasi perusahaan akan mempersepsikan nilai-nilai budaya organisasi yang ada di perusahaan, apakah nilai-nilai perusahaan sesuai dengan nilai-nilai individu (Hidayat, Chandra and Panjaitan, 2018). Adanya kesesuaian antara nilai pribadi dengan nilai perusahaan akan menimbulkan kinerja (H1: Budaya Organisasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai)

Penelitian yang dilakukan oleh Ferine *et al.*, (2021) kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang membentuk dan membantu orang lain untuk berkerja dan antusias mencapai tujuan yang direncanakan dalam kaitannya dengan keberhasilan organisasi. Kemudian, Meutia (2017) menyatakan, dalam kenyataannya para pemimpin dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, loyalitas kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja terutama tingkat prestasi suatu organisasi (H2: Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai).

Motivasi merupakan proses psikologis yang membangkitkan dan mengarahkan perilaku pada pencapaian tujuan atau *goal-directed behavior* (Meutia, 2017). Pimpinan perlu memahami proses psikologis ini apabila mereka ingin berhasil membina pegawai menuju pada penyelesaian sasaran organisasi (Walisah and Oktavianti, 2016). Kinerja yang tinggi dihubungkan dengan motivasi yang tinggi. Sebaliknya, motivasi yang rendah dihubungkan dengan kinerja yang rendah. Motivasi merupakan daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar mungkin demi keberhasilan organisasi mencapai tujuan. Kinerja seseorang kadang-kadang tidak berhubungan dengan kompetensi yang dimiliki, karena terdapat faktor diri dan lingkungan

kerja yang mempengaruhi kinerja (Hidayat *et al.*, 2018). Motivasi sebagai suatu tujuan atau pendorong, dengan tujuan sebenarnya tersebut yang menjadi daya penggerak utama bagi seseorang dalam berupaya dalam mendapatkan atau mencapai apa yang diinginkannya baik itu secara positif ataupun negatif (H3: Motivasi Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai).

Pentingnya budaya organisasi, pemahaman budaya organisasi sebagai kesepakatan bersama mengenai nilai-nilai yang mengikat semua individu dalam sebuah organisasi untuk menentukan batas-batas normatif perilaku anggota organisasi (Islam, Furuoka and Idris, 2021). Kualitas dari pemimpin dianggap sebagai faktor terpenting dalam keberhasilan atau kegagalan, demikian juga keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi atau instansi biasanya dipersepsikan sebagai keberhasilan atau kegagalan pemimpin (Ferine *et al.*, 2021). Kinerja yang tinggi dihubungkan dengan motivasi yang tinggi. Sebaliknya, motivasi yang rendah dihubungkan dengan kinerja yang rendah (Walisah and Oktavianti, 2016) (H4: Budaya Organisasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja)

Penelitian yang dilakukan oleh Ferine *et al.*, (2021) kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang membentuk dan membantu orang lain untuk berkerja dan antusias mencapai tujuan yang direncanakan dalam kaitannya dengan keberhasilan organisasi. Kemudian, Meutia (2017) menyatakan, dalam kenyataannya para pemimpin dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, loyalitas kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja terutama tingkat prestasi suatu organisasi (H5: Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja).

## 2. METODOLOGI

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif dengan pengujian hipotesis menggunakan pendekatan *Structural Equation Model* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS). Lokasi penelitian ini

dilaksanakan pada Dinas Lingkungan Hidup, Kehutanan dan Perhubungan Kabupaten Gunung Mas. Waktu penelitian bulan Oktober-November 2021. Jenis data yang digunakan adalah data primer hasil dari penyebaran kuesioner terhadap 70 sampel penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Dinas Lingkungan Hidup, Kehutanan dan Perhubungan Kabupaten Gunung Mas dengan jumlah 70 pegawai. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan sistem sampling jenuh. Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Dengan demikian diperoleh ukuran sampel yang harus digunakan adalah sebesar 70 karyawan.

Metode analisis deskriptif digunakan untuk menjelaskan dan menggambarkan secara jelas kondisi yang ada dalam objek penelitian dengan menggunakan data yang dikumpulkan dalam penelitian pada pegawai Dinas Lingkungan Hidup, Kehutanan dan Perhubungan Kabupaten Gunung Mas. Analisis statistik inferensial terdiri atas uji asumsi klasik dan SEM PLS. Langkah-langkah dalam uji asumsi klasik antara lain: uji normalitas yaitu pengujian yang bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel pengganggu dan residual memiliki distribusi normal, uji multikolinieritas yaitu untuk mendeteksi adanya multikolinieritas dapat dilakukan dengan mencari besarnya variance inflation factor (VIF). Jika VIF kurang dari sepuluh (10) dan nilai toleransinya lebih dari 0,1 maka regresi bebas dari multikolinieritas dan uji heteroskedastisitas yaitu pengujian yang bertujuan apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual suatu pengamatan ke pengamatan yang lain dan jika variance dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut heteroskedastisitas. Jika varian dari residual pengamatan ke pengamatan lain berbeda berarti ada gejala heteroskedastisitas. Munculnya gejala heteroskedastisitas menunjukkan bahwa penaksir dalam metode regresi tidak efisien dalam sampel besar maupun kecil. Sedangkan teknik analisis SMART PLS langkah-langkahnya sebagai berikut: 1) Pada tahap ini, peneliti mendefinisikan dan menspesifikasi hubungan antara konstruk laten dengan indikatornya apakah bersifat reflektif atau formatif dan 2) Pada tahap ini, peneliti memformulasikan model hubungan antar konstruk. Dalam inner model terdapat uji hipotesis dimana pengambilan keputusan berdasarkan nilai probabilitas yang didapatkan dari hasil pengolahan data melalui program SPSS.  $H_0$  = Variabel independen secara parsial tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.  $H_a$  = Variabel independen secara parsial berpengaruh terhadap variabel dependen. Penerimaan atau penolakan hipotesis menggunakan kriteria sebagai berikut: 1) Jika nilai sig hitung < sig tabel ( $\alpha = 0,05$ ) maka  $H_0$  ditolak  $H_1$  diterima yang berarti terdapat pengaruh signifikan antara variabel independen pada variabel dependen dan 2) Jika nilai sig hitung > sig tabel ( $\alpha = 0,05$ ), maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak berarti terdapat pengaruh signifikan antara variabel independen pada variabel dependen.

### 3. HASIL

#### 3.1 Karakteristik Responden

Karakteristik responden pada penelitian ini disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2 Karakteristik responden

Demografi	Kategori	Frekuensi
Usia	18-27 Tahun	27
	28-37 Tahun	11
	38-47 Tahun	14
	47> Tahun	18
Total		70
Gender	Wanita	37
	Pria	33
Total		70
Pendidikan	SD/SLTP/SMA	23
	D3/D2	27
	S1/S2	20
Total		70
Masa Kerja	1-3 tahun	19
	4-6 tahun	17
	7-9 tahun	14
	>10 tahun	20
Total		70

#### 3.2 Uji Normalitas Data

Normalitas univariate dalam multivariate dievaluasi menggunakan program AMOS 24, apabila diperoleh nilai kurtosis dan skewness pada interval -2,58 sampai 2,58, maka dapat disimpulkan bahwa data terdistribusi normal. Uji normalitas data dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3 menunjukkan bahwa *critical ratio skewness value* semua indikator terdistribusi normal karena nilainya  $\pm 2,58$ . Uji normalitas *multivariate* pada penelitian ini memberikan nilai *critical ratio* 2,405. Oleh karena itu, jika dilihat dari *critical ratio multivariate* data berdistribusi normal.

#### 3.3 Uji Validitas

Untuk mengukur suatu valid tidaknya suatu kuisisioner dalam penelitian kali ini merupakan tujuan dari uji validitas. Jika jawaban dari kuisisioner mengungkap sesuatu yang diteliti maka hasil dari kuisisioner tersebut adalah valid. Untuk mengukur validitas konstruk dapat dilihat dari nilai *factor loading* nya.

Tabel 4 menunjukkan bahwa semua indikator menghasilkan nilai estimasi dengan *critical error* (CR) yang lebih besar dua kali standar errornya (S.E), maka dapat disimpulkan bahwa indikator variabel yang digunakan adalah valid.

#### 3.4 Uji Reliabilitas

Koefisien reliabilitas berkisar antara 0-1 sehingga semakin tinggi koefisien (mendekati angka 1), semakin reliabel alat ukur tersebut. Reliabilitas konstruk yang baik jika nilai *construct reliability* > 0,7 dan nilai *variance extracted*-nya > 0,5.

Tabel 3 Uji normalitas data

Variable	min	max	skew	c.r.	Kurtosis	c.r.
KP5	2,000	5,000	-,352	-1,762	-,856	-2,140
KP4	2,000	5,000	-,398	-1,988	-,945	-2,364
KP3	2,000	5,000	-,323	-1,615	-1,047	-2,617
KP2	2,000	5,000	-,350	-1,751	-1,067	-2,667
KP1	2,000	5,000	-,294	-1,472	-1,144	-2,860
MK5	2,000	5,000	-,380	-1,900	-,803	-2,008
MK4	2,000	5,000	-,280	-1,400	-,819	-2,047
MK3	2,000	5,000	-,122	-,611	-,938	-2,344
MK2	2,000	5,000	-,130	-,652	-,968	-2,419
MK1	2,000	5,000	-,093	-,464	-,946	-2,364
GK7	2,000	5,000	,056	,282	-,978	-2,445
GK6	2,000	5,000	,230	1,151	-,765	-1,913
GK5	2,000	5,000	-,170	-,849	-1,042	-2,606
GK4	2,000	5,000	-,196	-,978	-,962	-2,405
GK3	2,000	5,000	-,150	-,750	-1,016	-2,539
GK2	2,000	5,000	-,222	-1,109	-1,216	-3,040
GK1	2,000	5,000	-,214	-1,069	-1,095	-2,738
BO6	2,000	5,000	,127	,635	-,805	-2,013
BO5	2,000	5,000	-,348	-1,741	-,597	-1,493
BO4	2,000	5,000	-,295	-1,477	-,886	-2,215
BO3	2,000	5,000	-,235	-1,175	-,751	-1,877
BO2	2,000	5,000	-,279	-1,393	-,842	-2,106
BO1	2,000	5,000	-,274	-1,370	-,731	-1,826
Multivariate					13,316	2,405

Tabel 4 Uji validitas

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
BO1	<---	BO	1,000				
BO2	<---	BO	1,055	,049	21,404	***	
BO3	<---	BO	,997	,050	19,940	***	
BO4	<---	BO	,952	,062	15,472	***	
BO5	<---	BO	,954	,052	18,398	***	
BO6	<---	BO	,707	,067	10,599	***	
GK1	<---	GK	1,000				
GK2	<---	GK	1,058	,038	27,920	***	
GK3	<---	GK	,969	,045	21,631	***	
GK4	<---	GK	,941	,047	20,135	***	
GK5	<---	GK	,875	,056	15,491	***	
GK6	<---	GK	,664	,061	10,803	***	
GK7	<---	GK	,640	,069	9,288	***	
MK1	<---	MK	1,000				
MK2	<---	MK	1,022	,049	20,727	***	
MK3	<---	MK	,997	,051	19,479	***	
MK4	<---	MK	,981	,049	19,891	***	
MK5	<---	MK	1,274	,131	9,691	***	
KP1	<---	KP	1,000				
KP2	<---	KP	1,013	,047	21,765	***	
KP3	<---	KP	1,001	,046	21,969	***	
KP4	<---	KP	1,011	,051	19,706	***	
KP5	<---	KP	,910	,050	18,016	***	

Tabel 5 Uji reliabilitas

Variabel	Indikator	Standar Loading	Standar Loading2	1-Standar Loading2	Construct Reliability	Varians Extracted
Budaya Organisasi	BO1	0,922	0,850	0,150	0,948	0,755
	BO2	0,937	0,878	0,122		
	BO3	0,913	0,834	0,166		
	BO4	0,837	0,701	0,299		
	BO5	0,894	0,799	0,201		
	BO6	0,685	0,469	0,531		
	$\Sigma$	5,188	4,531	1,469		
	$\Sigma^2$	26,915				
Gaya Kepemimpinan	GK1	0,930	0,865	0,135	0,947	0,721
	GK2	0,939	0,882	0,118		
	GK3	0,938	0,880	0,120		
	GK4	0,916	0,839	0,161		
	GK5	0,837	0,701	0,299		
	GK6	0,695	0,483	0,517		
	GK7	0,632	0,399	0,601		
	$\Sigma$	5,887	5,049	1,951		
Kinerja Pegawai	KP1	0,932	0,869	0,131	0,967	0,856
	KP2	0,935	0,874	0,126		
	KP3	0,934	0,872	0,128		
	KP4	0,943	0,889	0,111		
	KP5	0,881	0,776	0,224		
	$\Sigma$	4,625	4,281	0,719		
	$\Sigma^2$	21,391				
	Motivasi Kerja	MK1	0,921	0,848		
MK2		0,932	0,869	0,131		
MK3		0,914	0,835	0,165		
MK4		0,920	0,846	0,154		
MK5		1,185	1,404	-0,404		
$\Sigma$		4,872	4,803	0,197		
$\Sigma^2$		23,736				

Berdasarkan Tabel 5 diketahui bahwa reliabilitas konstruk (*construct reliability*) semua variabel sudah menunjukkan lebih dari 0,70 dan untuk *variance extracted* lebih dari 0,50. Pengujian *variance extracted* bersifat konservatif, reliabilitas dapat diterima bahkan jika *variance extracted* kurang dari 0,50, sehingga dapat disimpulkan bahwa kuesioner yang digunakan untuk penelitian ini dinyatakan reliabel.

### 3.5 Pengujian Hipotesis

Hasil uji hipotesis dengan menggunakan SEM PLS dalam penelitian ini disajikan pada Tabel 6.

## 4. PEMBAHASAN

Berdasarkan tabel hasil pengujian melalui PLS terhadap seluruh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut.

### 4.1 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil analisis SEM menunjukkan bahwa nilai *cr* budaya organisasi terhadap kinerja pegawai sebesar 2,053 > (lebih besar) 1,96 dengan *p* (probability) sebesar 0,040 < (lebih kecil) 0,05. Dengan hasil ini maka menerima hipotesis yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Budaya organisasi berefek positif terhadap kinerja pegawai yang diartikan apabila budaya organisasi semakin kuat berdampak pengaruhnya terhadap kinerja pegawai semakin tinggi. Budaya yang dikelola dengan benar sebagai alat manajemen dapat mempengaruhi pegawai dan mendorongnya positif, dedikatif, dan efisien, sehingga nilai-nilai budaya organisasi tidak terlihat, namun kehadirannya adalah kekuatan yang memandu tindakan pegawai untuk sukses. Budaya organisasi membantu kinerja pegawai, karena memberikan kemampuan yang terbaik memanfaatkan kesempatan organisasi. Budaya organisasi berhubungan penting dengan kinerja pegawai. Jika budaya organisasi

Tabel 6 Hasil uji hipotesa dengan SEM PLS

	Original Sample (O)	T Statistics ( O/ STDEV )	P Values
Budaya Organisasi -> Kinerja	2,053	1,96	0,040
Gaya Kepemimpinan -> Kinerja	4,565	1,96	0,000
Motivasi Kerja -> Kinerja	3,867	1,96	0,000
Budaya Organisasi -> Motivasi Kerja	2,577	1,96	0,000
Gaya Kepemimpinan -> Motivasi Kerja	4,719	1,96	0,000
Motivasi Kerja -> Budaya Organisasi -> Kinerja	3,465	1,96	0,040
Motivasi Kerja -> Gaya Kepemimpinan -> Kinerja	3,877	1,96	0,020

dilaksanakan dengan baik oleh organisasi maka organisasi akan bertahan lama.

#### 4.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Hasil analisis SEM menunjukkan bahwa nilai *cr* gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai sebesar 4,565 > (lebih besar) 1,96 dengan *p* (probability) sebesar 0,000 < (lebih kecil) 0,05. Dengan hasil ini maka menerima hipotesis yang menyatakan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Gaya kepemimpinan adalah gaya kepemimpinan yang menginspirasi pegawainya dengan memberikan efek mendalam dan luar biasa bagi para pegawainya. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional memberikan lebih banyak kesempatan bagi pegawainya untuk berkreasi melalui otonomi karena pemimpin dengan gaya ini lebih fleksibel daripada pemimpin dengan gaya kepemimpinan lainnya. Pemberian kesempatan lebih banyak kepada pegawai untuk berkreasi menyebabkan pegawai tersebut lebih mampu menciptakan dan mengembangkan gagasannya untuk kepentingan organisasi, sehingga pegawai akan memberikan kontribusi lebih besar kepada organisasi. Akibatnya, kinerja pegawai mengalami peningkatan. Gaya kepemimpinan dapat mengubah dan memberdayakan pegawai untuk memahami nilai hasil bekerja dan untuk memberikan arti penting pada kepentingan organisasi dibandingkan pribadi.

#### 4.3 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil analisis SEM menunjukkan bahwa nilai *cr* budaya organisasi terhadap motivasi kerja sebesar 3,867 > (lebih besar) 1,96 dengan *p* (probability) sebesar 0,000 < (lebih kecil) 0,05. Dengan hasil ini maka menerima hipotesis yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Budaya organisasi perusahaan memegang peranan sangat penting dalam organisasi, karena pola budaya yang dianut oleh pegawai adalah perilaku yang ada dalam hirarki organisasi. Sebagai upaya untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai terhadap organisasi, selain menciptakan budaya organisasi. Aspek penting yang harus diperhatikan organisasi untuk mendorong pegawainya berkomitmen adalah dengan menumbuhkan kepercayaan (*trust*) terhadap organisasi dan

seluruh perangkat di dalamnya. Jika pegawai memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi terhadap organisasi maka akan meningkatkan motivasi kerja pegawai terhadap organisasi sehingga pegawai tidak mudah meninggalkan organisasi. Bahkan pegawai yang memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi terhadap organisasi tidak akan lalai untuk melakukannya, lebih baik, dan selalu melakukan yang terbaik untuk organisasi. Budaya organisasi berpengaruh pada motivasi kerja. Jika prinsip-prinsip budaya organisasi dapat dilaksanakan secara memadai oleh pegawai, maka dapat mendorong munculnya keterlibatan emosional pegawai.

#### 4.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil analisis SEM menunjukkan bahwa nilai *cr* gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja sebesar 2,577 > (lebih besar) 1,96 dengan *p* (probability) sebesar 0,000 < (lebih kecil) 0,05. Dengan hasil ini maka menerima hipotesis yang menyatakan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Gaya kepemimpinan yang mendorong para karyawan untuk melampaui keinginan pribadinya dengan memberikan pengaruh yang mendalam dan luar biasa pada pegawai tersebut. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional memberikan lebih banyak kesempatan bagi pegawainya untuk berkreasi melalui otonomi karena pemimpin dengan gaya ini lebih fleksibel daripada pemimpin dengan gaya kepemimpinan lainnya. Pemberian kesempatan yang lebih banyak kepada pegawai untuk berkreasi menyebabkan pegawai menjadi lebih mampu menciptakan dan mengembangkan gagasannya untuk kepentingan organisasi, sehingga pegawai harus membuat komitmen yang lebih besar kepada organisasi. Akibatnya, kinerja pegawai mengalami peningkatan.

#### 4.5 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil analisis SEM menunjukkan bahwa nilai *cr* motivasi kerja terhadap kinerja pegawai sebesar 4,719 > (lebih besar) 1,96 dengan *p* (probability) sebesar 0,000 < (lebih kecil) 0,05. Dengan hasil ini maka menerima hipotesis yang menyatakan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja berefek terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja pegawai memainkan peran penting dalam membangun pegawai



membuat komitmen yang lebih besar terhadap iklim kerja organisasi yang kondusif dan berdampak pada prioritas organisasi. Motivasi kerja pegawai yang tinggi pada organisasi juga akan berkontribusi pada hasil organisasi yang tinggi. Pegawai yang motivasinya tinggi pada organisasi mereka akan merespons dengan baik. Karena para pegawai percaya untuk berbagi hubungan emosional dan memiliki prioritas yang sama dengan organisasi. Pegawai akan berusaha semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan bersama ini. Motivasi kerja ini ditampilkan dengan melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepada organisasi. Pegawai dengan motivasi kerja yang kuat akan terus bertahan di organisasi dibandingkan keinginannya sendiri, di mana pegawai akan bangga dengan organisasinya dan akan selalu ingin melakukan yang terbaik untuk organisasi. Pegawai yang memiliki motivasi kerja pada tingkat efektifitas yang tinggi terhadap organisasi akan mencapai efisiensi yang optimal dan sebaliknya karyawan yang memiliki komitmen afektif dengan tingkat efektifitas yang rendah terhadap organisasi tidak akan bekerja secara maksimal.

#### **4.6 Pengaruh Motivasi Kerja Memediasi Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil analisis SEM menunjukkan bahwa nilai  $t$  motivasi kerja secara tidak langsung melalui budaya organisasi terhadap kinerja pegawai sebesar  $3,465 >$  (lebih besar)  $1,96$  dengan  $p$  (*probability*) sebesar  $0,000 <$  (lebih kecil)  $0,05$ . Dengan hasil ini maka menerima hipotesis yang menyatakan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui budaya organisasi.

#### **4.7 Pengaruh Motivasi Kerja Memediasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil analisis SEM menunjukkan bahwa nilai  $t$  motivasi kerja berpengaruh tidak langsung melalui gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai sebesar  $3,877 >$  (lebih besar)  $1,96$  dengan  $p$  (*probability*) sebesar  $0,000 <$  (lebih kecil)  $0,05$ . Dengan hasil ini maka menerima hipotesis yang menyatakan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui gaya kepemimpinan.

## **5. KESIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil uji dan pembahasan dalam penelitian ini, maka dapat dibuat suatu kesimpulan sebagai berikut: 1) Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai diterima; 2) Gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai diterima; 3) Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja diterima; 4) Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja diterima; 5) Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai diterima; 6) Motivasi kerja menjadi variabel mediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai diterima dan 7) Motivasi kerja menjadi variabel mediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai diterima.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan maka dapat disarankan hal-hal sebagai berikut. Bagi praktisi/pihak DLHKP Kabupaten Gunung Mas, agar tetap memperhatikan variabel yang tidak mempunyai pengaruh dalam penelitian ini baik terhadap Motivasi maupun terhadap Kinerja Pegawai. Bagi akademisi/peneliti selanjutnya, disarankan bagi peneliti selanjutnya agar memperhatikan faktor lain selain variabel yang diteliti sehingga dapat mempunyai pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja pegawai di DLHKP Kabupaten Gunung Mas.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Andayani, I. and Tirtayasa, S. (2019) 'The Influence of Leadership, Organizational Culture, and Motivation on Employee Performance', *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), pp. 45–54.
- Ferine, K. F. *et al.* (2021) 'An empirical study of leadership, organizational culture, conflict, and work ethic in determining work performance in Indonesia's education authority', *Heliyon*, 7(7), p. e07698. doi: 10.1016/j.heliyon.2021.e07698.
- Hidayat, R., Chandra, T. and Panjaitan, H. P. (2018) 'Influence of Organizational Culture, Work Motivation, and Leadership Style on Job Satisfaction and Employee Performance At Gas Stations in Rokan Hilir', *Kurs*, 3(4), pp. 142–155.
- Irmawati, I. and Wulandari Kn, A. S. (2017) 'Pengaruh Quality of Work Life, Self Determination, Dan Job Performance Terhadap Work Engagement Karyawan', *Jurnal Manajemen Daya Saing*, 19(1), p. 27. doi: 10.23917/dayasaing.v19i1.5103.
- Islam, M. N., Furuoka, F. and Idris, A. (2021) 'Mapping the relationship between transformational leadership, trust in leadership and employee championing behavior during organizational change', *Asia Pacific Management Review*, 26(2), pp. 95–102. doi: 10.1016/j.apmrv.2020.09.002.
- Kamaliah, Rifiq, A. and Elishtha, M. (2016) 'Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Akuntan Pemerintah (Studi Empiris Pada Akuntan BPKP)', *Academy of Management Journal*, 5(3).
- Meutia, T. (2017) 'Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (persero) Wilayah I Aceh', *Jurnal Penelitian Ekonomi Akuntansi (JENSI)*, 1(2), pp. 113–123.
- Saether, E. A. (2019) 'Motivational antecedents to high-tech R&D employees' innovative work behavior: Self-determined motivation, person-organization fit, organization support of creativity, and pay justice', *Journal of High Technology Management Research*, 30(2), p. 100350. doi: 10.1016/j.hitech.2019.100350.
- Sagita, A. A., Susilo, H. and Cahyo, M. (2018) 'Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan

- Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediator (Studi Pada PT Astra Internasional, Tbk-Toyota (Auto2000) Cabang Sutoyo Malang)', *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 57(1), pp 73-82.
- Soomro, B. A. and Shah, N. (2019) 'Determining the impact of entrepreneurial orientation and organizational culture on job satisfaction, organizational commitment, and employee's performance', *South Asian Journal of Business Studies*, 8(3), pp. 266–282. doi: 10.1108/SAJBS-12-2018-0142.
- Walisah and Oktavianti (2016) 'Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di Pt. Cibavision Batam', *Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas*, 3(1), pp. 28–39.
- Wibowo, R. (2018) *Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di Lembaga Pendidikan Islam Terpadu Bina Anak Sholeh (LPIT BIAS), UII.*