

Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Intervening di Kominfo Pagaralam

Sari Nurhasana, Sastra Mico, Yadi Maryadi

^{1,2,3} Program Studi Ilmu Manajemen Universitas Lembah Dempo

Email syarie.star@gmail.com, sastramico@lembahdempo.ac.id,

yadimaryadi@lembahdempo.

Abstract

This study aims to analyze the impact of transformational leadership style and organizational culture on employee performance, with motivation as an intervening variable. The sample in this research consisted of all employees of the Department of Communication and Informatics of Pagar Alam City, totaling 65 people. The method used was quantitative with a survey approach, in which data were collected through questionnaires distributed to all staff. Data analysis was carried out using path analysis to examine the direct and indirect relationships among variables. The results confirm that work motivation serves as an effective intervening variable in strengthening the influence of transformational leadership and organizational culture on employee performance. In other words, effective transformational leadership and a supportive organizational culture can enhance work motivation, which ultimately improves employee performance. This proves that both transformational leadership and organizational culture have a positive and significant effect on the performance of employees at the Department of Communication and Informatics of Pagar Alam City.

Keywords: Leadership Style, Organizational Culture, Motivation, Performance

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, dengan motivasi sebagai variabel Intervening. Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai dinas komunikasi dan Informartika Kota Pagar Alam yang berjumlah 65 orang . Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif dengan pendekatan survei, di mana data diperoleh melalui kuesioner yang disebarakan kepada seluruh staf dinas. Analisis data dilakukan dengan menggunakan metode analisis jalur (*Path Analysis*) untuk memahami hubungan langsung dan tidak langsung antara variabel. Hasil penelitian menegaskan bahwa motivasi kerja berperan sebagai variabel intervening yang efektif dalam memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional maupun budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Dengan kata lain, kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi yang baik dapat meningkatkan motivasi kerja, yang pada

akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja pegawai hal ini membuktikan bahwa bahwa Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Pagar Alam.

Kata Kunci: *Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi, Kinerja*

Pendahuluan

Beberapa tantangan utama meliputi manajemen sumber daya manusia, pengembangan infrastruktur teknologi informasi, dan optimalisasi layanan publik. Tantangan pada sumber daya manusia sangat berarti, karena Dinas Komunikasi dan Informatika memerlukan keterampilan serta keahlian yang memadai untuk mengatasi perubahan cepat dalam perkembangan teknologi dan informasi (Thusi, 2023). Pengelolaan kinerja di sektor publik, seperti yang diungkapkan oleh Thusi, juga menghadapi tantangan ini.

Hambatan dalam komunikasi yang efisien saat penerapan sistem manajemen kinerja bisa menghalangi pencapaian tujuan organisasi (Thusi, 2023). Selain itu, tantangan dalam infrastruktur teknologi informasi meliputi keharusan untuk memperbarui sistem yang existing agar lebih sensitif terhadap kebutuhan publik dan beroperasi dengan baik di era digital. Berbagai penelitian sebelumnya telah menitikberatkan pada keterkaitan langsung antara gaya kepemimpinan atau budaya organisasi terhadap kinerja, tetapi studi yang secara jelas menjadikan motivasi kerja sebagai variabel intervening atau mediator dalam hubungan tersebut masih terbatas.

Penelitian ini berusaha mengatasi kekurangan tersebut dengan mengevaluasi bagaimana motivasi dapat menghubungkan dampak kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Walaupun kedua variabel ini signifikan dalam mempengaruhi kinerja pegawai, penelitian yang menggabungkan keduanya dan mengkaji peran motivasi sebagai mediator dalam satu model penelitian masih jarang ada, terutama dalam konteks organisasi pemerintahan daerah. Studi ini bertujuan untuk menyajikan pendekatan menyeluruh dengan menguji ketiganya secara bersamaan.

Ada inkonsistensi dalam hasil penelitian mengenai dampak budaya organisasi terhadap motivasi dan kinerja pegawai. Ada studi yang menunjukkan dampak yang signifikan dan ada juga yang menunjukkan kebalikannya. Studi ini berusaha menjelaskan hubungan itu dalam konteks Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Pagar Alam yang memiliki ciri khas dan budaya kerja yang berbeda. Dengan mengisi celah tersebut, penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi empiris yang berarti untuk pengembangan teori serta praktik manajemen sumber daya manusia di pemerintah daerah, terutama dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja.

Kinerja pegawai adalah hasil yang diperoleh oleh pegawai dalam

menjalankan pekerjaan dan tanggung jawabnya menurut standar yang telah disepakati (Robbins, 2017). Kinerja diparengi oleh kemampuan, motivasi, support organisasi, serta gaya kepemimpinan (Rivai, 2017; Carter et al., 2012). Tujuan perbaikan kinerja diterapkan untuk menilai efisiensi pegawai, dan perbaikan kinerja bisa dilakukan melalui perbaikan kepemimpinan, budaya organisasi yang mendukung, dan peningkatan motivasi kerja.

Gaya kepemimpinan menurut Brown dalam (Pradita, 2017) dianggap sebagai penerapan gaya tertentu, sikap atau tindakan yang akan mengubah pemimpin dan menciptakan perilaku baru dari pemimpin agar lebih efektif. Pemimpin yang sukses dalam menerapkan gaya kepemimpinannya perlu mengetahui terlebih dahulu ciri-ciri individu anggotanya, memahami kelebihan dan kekurangan mereka, serta memahami cara memanfaatkan kelebihan tersebut untuk menutupi kekurangan yang ada.

Pengertian Budaya Organisasi Budaya organisasi adalah kumpulan nilai, norma, dan kepercayaan yang memengaruhi tindakan dan pola interaksi dalam suatu organisasi, yang berperan sebagai dasar bagi terciptanya suasana kerja yang baik dan mendukung pencapaian tujuan organisasi (Schein, 2010; Robbins, 2017). Peran Budaya Organisasi terhadap Kinerja Budaya yang positif dan kuat dapat meningkatkan motivasi, loyalitas, serta kinerja pegawai dengan membangun keselarasan antara nilai-nilai organisasi dan perilaku kerja karyawan (Rivai, 2017; Eny et al., 2023). Budaya sebagai Elemen Penunjang Kepemimpinan Budaya organisasi mampu meningkatkan dampak gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan menawarkan konteks sosial dan psikologis yang mendukung inovasi dan perubahan.

Motivasi sebagai Variabel Intervening adalah dorongan internal yang memengaruhi intensitas, arah, dan ketekunan perilaku kerja pegawai (Robbins, 2017). Motivasi kerja berperan sebagai variabel intervening yang menjembatani pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai yang termotivasi cenderung memiliki komitmen lebih tinggi, produktivitas lebih baik, dan kualitas kerja yang unggul (Eny et al., 2023; Rafika et al., 2022). Motivasi dalam Kepemimpinan Transformasional Pemimpin transformasional mampu meningkatkan motivasi pegawai dengan memenuhi kebutuhan psikologis dan memberikan makna dalam pekerjaan mereka (Bass & Riggio, 2006; Wang & Rode, 2011).

Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk menyediakan kesempatan bagi analisis yang lebih mendalam tentang interaksi antara gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dalam memengaruhi kinerja karyawan melalui motivasi, terutama dalam konteks Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Pagaram

Tujuan penelitian

1. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi dan kinerja pegawai.
2. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi dan kinerja pegawai.
3. Menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai.
4. Menganalisis peran motivasi sebagai mediasi pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya ilmu pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi terhadap kinerja pegawai. Secara praktis, penelitian ini memberikan pemahaman dan panduan bagi organisasi dalam meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai melalui pengembangan kepemimpinan dan budaya kerja yang positif. Dari sisi kebijakan, hasil penelitian ini dapat menjadi dasar perumusan kebijakan pengelolaan SDM dan peningkatan pelayanan publik di instansi pemerintahan.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Data diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada pegawai Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Pagar Alam. Variabel yang diteliti meliputi kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi sebagai variabel bebas, kinerja pegawai sebagai variabel terikat, serta motivasi sebagai variabel intervening. Analisis data dilakukan dengan analisis jalur (path analysis) atau SEM (*Structural Equation Modeling*) untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung antarvariabel. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh antarvariabel (kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, motivasi, dan kinerja), sehingga diperlukan metode kuantitatif untuk mengukur hubungan secara objektif. Karena terdapat variabel intervening (motivasi), analisis jalur atau SEM digunakan untuk melihat pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung antarvariabel. Pambudi et.al. (2016).

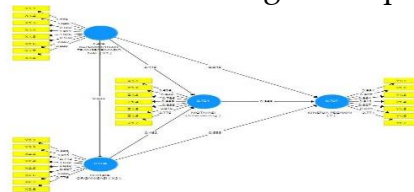
Pembahasan

Metode Analisis Data : Component Based Structural Equation Modeling

Component/variance Based Structural Equation Modeling merupakan alternative dari covariance based SEM, SEM yang berbasis component atau variance ini, dikenal dengan Partial Least Square (PLS). Metode ini, dimaksudkan untuk causal-predictive analysis dalam situasi kompleksitas yang tinggi dan dukungan teori yang rendah. PLS memiliki tujuan untuk mencari hubungan

linear prediktif antar variabel (component based predictive model) (Ghozali, 2014). Langkah – langkah pengajuan yang dilakukan demi terpenuhinya asumsi – asumsi variance based SEM, merupakan tuntunan untuk permodelan variance based SEM baik pada proses pengumpulan datanya, maupun proses pengolahan data yang menggunakan Smart PLS 3.

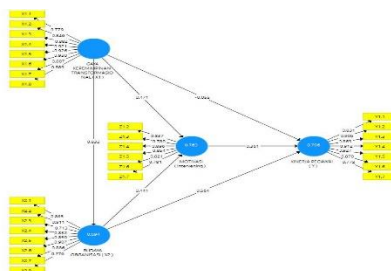
Berikut di bawah ini adalah olah algoritma pertama :



Gambar 4.1
Hasil Algoritma PLS

Sumber : Output PLS 2025

Memperlihatkan beberapa indikator yang tidak memenuhi nilai validitas yaitu di bawah nilai <0,70



Gambar 4.2
Hasil Algoritma PLS (Modifikasi 2)

Gambar di atas menunjukan setelah melakukan eliminasi indikator hanya nilai di atas >0.70 saja yang akan di gunakan

Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Merancang model pengukuran (outer model), pada tahap ini mendefinisikan dan menspesifikasikan hubungan antara konstruk laten dengan indikatornya apakah bersifat reflektif atau formulative Convergent validity Pengujian Convergent Validity dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item score/component score dengan construct score yang dihitung dengan PLS. Indikator individu, dianggap valid jika memiliki nilai korelasi di atas 0,70.

Tabel 1
Hasil Pengujian Convergent Validity

	Budaya Organisasi	Gaya Kepemimpinan Transformasional	Kinerja Pegawai	Motivasi
X1.1		0.799		
X1.2		0.846		
X1.3		0.882		
X1.4		0.921		
X1.5		0.926		
X1.6		0.930		
X1.7		0.887		
X1.8		0.889		
X2.1	0.865			
X2.2	0.811			
X2.3	0.713			
X2.4	0.832			
X2.5	0.850			
X2.6	0.907			
X2.7	0.886			
X2.8	0.776			
Y1.1			0.831	
Y1.2			0.906	
Y1.3			0.863	
Y1.4			0.912	
Y1.5			0.927	
Y1.6			0.870	
Y1.7			0.772	
Z1.2				0.837
Z1.3				0.780
Z1.4				0.896
Z1.5				0.854
Z1.6				0.821
Z1.7				0.781

Sumber : Output PLS 2025

Discriminant Validity

Pengujian discriminant validity, indikator reflektif dapat dilihat pada cross-loading antara indikator dengan konstraknya. Suatu indikator dinyatakan valid jika mempunyai loading factor tertinggi kepada konstruk yang dituju dibandingkan loading factor kepada konstruk lain. Dengan demikian, konstruk laten memprediksi indikator pada blok mereka lebih baik dibandingkan dengan

indikator di blok yang lain.

Tabel 2
Hasil Pengujian Discriminant Validity (Cross Loadings)

	Budaya Organisasi	Gaya kepemimpinan	Kinerja Pegawai	Motivasi
X1.1	0.582	0.779	0.619	0.663
X1.2	0.733	0.846	0.700	0.786
X1.3	0.693	0.882	0.596	0.714
X1.4	0.722	0.921	0.590	0.762
X1.5	0.725	0.926	0.598	0.751
X1.6	0.799	0.930	0.678	0.789
X1.7	0.834	0.887	0.645	0.729
X1.8	0.783	0.889	0.637	0.723
X2.1	0.865	0.774	0.674	0.720
X2.2	0.811	0.652	0.668	0.647
X2.3	0.713	0.566	0.542	0.715
X2.4	0.832	0.677	0.659	0.673
X2.5	0.850	0.752	0.702	0.732
X2.6	0.907	0.748	0.726	0.700
X2.7	0.886	0.723	0.696	0.686
X2.8	0.776	0.630	0.768	0.676
Y1.1	0.623	0.503	0.831	0.660
Y1.2	0.766	0.618	0.906	0.655
Y1.3	0.645	0.519	0.863	0.611
Y1.4	0.659	0.558	0.912	0.646
Y1.5	0.724	0.588	0.927	0.693
Y1.6	0.762	0.702	0.870	0.725
Y1.7	0.770	0.829	0.772	0.760
Z1.2	0.629	0.734	0.700	0.837
Z1.3	0.547	0.561	0.642	0.780
Z1.4	0.777	0.809	0.693	0.896
Z1.5	0.814	0.728	0.672	0.854
Z1.6	0.745	0.704	0.579	0.821
Z1.7	0.608	0.609	0.616	0.781

Sumber : Output PLS 2025

Dari tabel 4.5 di atas, terlihat bahwa korelasi konstruk Gaya Kepemimpinan dengan indikatornya X1.1 sebesar 0.779; X1.2 sebesar 0.846 ; X1.3 sebesar 0.882 ; X1.4 sebesar 0.921; X1.5 sebesar 0.926 ; X1.6 sebesar 0.930 ; X1.7 sebesar 0.887; X1.8 sebesar 0.889 lebih tinggi dibanding korelasi indikator Gaya Kepemimpinan dengan konstruk lainnya. Selanjutnya, korelasi konstruk Budaya Organisasi dengan indikatornya X2.1 sebesar 0.865 ; X2.2 sebesar 0.811; X2.3 sebesar 0.713; X2.4 sebesar 0.832; X2.5 sebesar 0.850; X2.6 sebesar 0.907; X2.7 sebesar 0.886; X2.8

sebesar 0.776; lebih tinggi dibanding korelasi Budaya Organisasi dengan konstruk lainnya. Selanjutnya, korelasi konstruk Kinerja Pegawai dengan indikatornya Y1.1 sebesar 0.831; Y1.2 sebesar 0.906 ; Y1.3 sebesar 0.863 ; Y1.4 sebesar 0.912 ; Y1.5 sebesar 0.927 ; Y1.6 sebesar 0.870 ; Y1.7 sebesar 0.772 lebih tinggi dibanding korelasi indikator Kinerja Pegawai dengan konstruk lainnya. Selanjutnya, korelasi konstruk Motivasi dengan indikatornya Z1.2 sebesar 0.837; Z1.3 sebesar 0.780; Z1.4 sebesar 0.896; Z1.5 sebesar 0.854 ; Z1.6 sebesar 0.821; Z1.7 sebesar 0.781; lebih tinggi dibanding korelasi indikator promosi dengan konstruk lainnya. Metode lain, untuk melihat discriminant validity adalah dengan melihat nilai square root of average variance extracted (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara kosntruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai yang baik.

Table 3
Hasil Pengujian AVE

		Average Variance Extracted (AVE)
Budaya Organisasi		0.692
Gaya Kepemimpinan Transformasional		0.781
Kinerja Pegawai		0.757
Motivasi		0.688

Sumber : Pengolahan Data PLS 2025

Table 4
Hasil Pengujian Discriminant Validity (Fornell Lacker Criterium)

	Budaya Organisasi	Gaya Kepemimpinan Transformasional	Kinerja Pegawai	Motivasi
Budaya Organisasi	0.832			
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0.833	0.884		
Kinerja Pegawai	0.819	0.718	0.870	
Motivasi	0.834	0.839	0.785	0.829

Sumber :Pengolahan Data PLS 2025

Dari table 4.6 dan 4.7 di atas, dapat disimpulkan bahwa akar kuadrat dari Average Variance Extracted (AVE) untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antara konstruk yang satu dengan konstruk yang lainnya dalam model. Dari nilai AVE ersebut, maka konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria discriminant validity.

Composite Reliability and Cronbach's Alpha

Composite Reliability and Cronbach's Alpha Pengujian composite reliability

dan cronbach's alpha bertujuan untuk menguji reliabilitas instrument dalam suatu model penelitian, atau mengukur internal consistency dan nilainya harus di atas 0,60. Apabila seluruh nilai variabel laten memiliki nilai composite reliability maupun cronbach's alpha $\geq 0,70$. Hal itu berarti, konstruk memiliki reliabilitas yang baik atau kuesioner yang digunakan sebagai alat dalam penelitian ini, telah handal atau konsisten.

Sumber : Output PLS 2025

Table 5
Hasil Pengujian Composite Reliability

	Reliabilitas Komposit
Budaya organisasi	0.947
Gaya kepemimpinan transformasional	0.966
Kinerja pegawai	0.956
Motivasi	0.929

Sumber : Output PLS 2025

Table 6
Hasil Pengujian Cronbach's Alpha

	Cronbach's Alpha
Budaya Organisasi	0.936
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0.959
Kinerja Pegawai	0.946
Motivasi	0.909

Sumber : Output PLS 2025

Berdasarkan tabel 4.8 dan 4.9 di atas, bahwa hasil pengujian composite reliability menunjukkan nilai yang memuaskan, sebab seluruh nilai variabel laten memiliki nilai composite reliability $\geq 0,70$. Sedangkan di sisi lain, hasil pengujian cronbach's alpha juga menunjukkan nilai yang memuaskan, sebab seluruh nilai variabel laten $\geq 0,70$.

Pengujian Model Struktural/Uji Hipotesis (Inner Model)

Pengujian inner model adalah pengembangan model berbasis konsep dan teori dalam rangka menganalisis hubungan antara variabel eksogen dan endogen, telah dijabarkan dalam rerangka konseptual. Tahapan pengujian terhadap model struktural (inner model), dilakukan dengan langkah – langkah berikut ini:

Nilai R-Square

Melihat nilai R-square yang merupakan uji goodness fit model.

Table 7
Nilai R2 Variabel Endogen

	R Square	Adjusted R Square
Budaya Organisasi	0.694	0.689
Kinerja Pegawai	0.706	0.691
Motivasi	0.763	0.756

Sumber : Output PLS 2025

R-Square model jalur 1 = 0,694 artinya kemampuan variabel X1 dalam menjalankan X2 sebesar 69,4% (Sedang) , R-Square model jalur 2 0,706 artinya kemampnan variabel X1,X2 Melalui Z dalam menjalankan Y sebesar 70,6% (Sedang) , R-Square model jalur 3 = 0,763 artinya kemampuan X1, X2 Dalam menjalankan Z sebesar 76,3%(Sedang).

Goodness of Fit Model

Pengujian goodness of fit model struktural, pada inner model menggunakan nilai predictive – relevance (Q2). Nilai Q-Square lebih besar dari 0 (nol), menunjukkan bahwa model mempunyai nilai predictive relevance.

Tabel 8
Nilai Q2- Fit model

	Model Saturated	Model Estimasi
SRMR	0.087	0.087

Sumber : Output PLS 2025

Dari tabel 4.11 memperlihatkan nilai predictive – relevance sebesar 0.087 (> 0). Hal itu, berarti bahwa 8,7% Dengan demikian, model dikatakan layak memiliki nilai prediktif yang relevan.

Nilai F-Square

F² Effect size (f square) adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relatif dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang di pengaruhi (endogen).

Kriterianya:

- Jika nilai $f^2 = 0,02$ – kecil (buruk)
- Jika $f^2 = 0,15$ – Sedang
- Jika $f^2 = 0,35$ – Baik

Table 9
Nilai F-Square (F²)

	Budaya Organisasi	Gaya Kepemimpinan Transformasional	Kinerja Pegawai	Motivasi
Budaya Organisasi			0.264	0.252
Gaya Kepemimpinan	2.268		0.002	0.287

Transformasional
Kinerja Pegawai
Motivasi

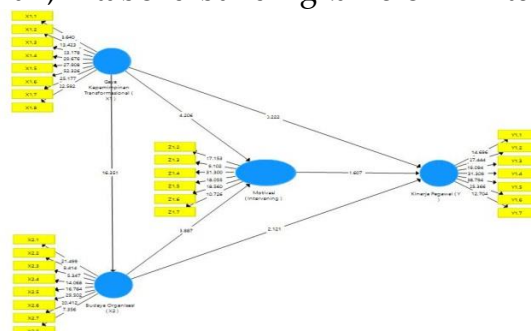
0.105

Sumber : Output PLS 2025

Berdasarkan tabel 4.12 dapat disimpulkan bahwa: Budaya Organisasi (X2) Terhadap Kinerja Pegawai (Y) Yaitu: 0.264 (Sedang), Budaya Organisasi (X2) Terhadap Motivasi (Z) Yaitu: 0.252 (Sedang). Gaya Kepemimpinan (X1) Terhadap Budaya Organisasi (X2) Yaitu: 2.268 (Baik) , Gaya Kepemimpinan (X1) Terhadap Kinerja Pegawai (Y) Yaitu : 0.002 (Buruk) , Sedangkan Gaya Kepemimpinan (X1) Terhadap Motivasi (Z) Yaitu: 0.287 (Sedang). Motivasi (Z) Terhadap Kinerja Pegawai (Y) Yaitu : 0.105 (Sedang)

Hasil Pengujian Hipotesis (Estimasi Koefisien Jalur)

Nilai estimasi, untuk hubungan jalur dalam model struktural harus signifikan. Nilai signifikansi ini, dapat diperoleh dengan prosedur *bootstrapping*. Melihat signifikansi pada hipotesis dengan melihat nilai koefisien parameter dan nilai signifikansi T-statistik pada algorithm *bootstrapping report*. Untuk mengetahui signifikan atau tidak signifikan dilihat dari T-tabel pada alpha 0.05 (5%) = 1.96. kemudian, T-tabel dibandingkan oleh T-hitung (T-statistik).



Gambar 4
Hasil Uji Bootstrapping PLS

Sumber : Output PLS 2025

- **Pengaruh Langsung (Path Coefficient)** : Analisa *direct effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen)

Kriterianya :

- Koefisien jalur (*Path Coefficient*) :
- Jika nilai koefisien jalur (path coefficient) adalah positif , maka pengaruh suatu variabel terhadap adalah searah, jika nilai suatu variabel eksogen meningkat / naik , maka nilai variabel endogen juga meningkat / naik
- Jika nilai Koefisien jalur (path coefficient) adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap adalah berlawanan arah , jika nilai suatu variabel eksogen meningkat/ naik , maka nilai variabel endogen menurun
- Nilai Probabilitas /Signifikasi (P – Value):
- Jika Nilai P-Values < 0.05, maka signifikan

- Jika Nilai P-Values > 0.05, maka tidak signifikan

Table 10
Hasil Pengujian Hipotesis (Direct Effect)

	Sampel Asli	Rata – Rata Sample	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STEDEV)	P - Values
X1 -> Y	0.055	0.026	0.247	0.222	0.825
X1 -> Z	0.471	0.458	0.112	4.206	0.000
X1 -> X2	0.833	0.838	0.051	16.351	0.000
X2 -> Y	0.564	0.547	0.266	2.121	0.034
X2 -> Z	0.441	0.450	0.114	3.887	0.000
Z -> Y	0.361	0.351	0.224	1.607	0.109

Sumber : Output PLS 2025

Berdasarkan table di atas , maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

- X1 -> Y = 0.055 (Negatif), P Value 0.825 > 0.05 (Tidak Signifikan) (Ditolak) H1
- X1 -> Z = 0.471 (Positif), P Value 0.000 < 0.05 (Signifikan) (Diterima) H2
- X1 -> X2 = 0.833 (Positif), P Value 0.000 < 0.05 (Signifikan) (Diterima) H3
- X2 -> Y = 0.564 (Positif), P Value 0.035 < 0.05 (Signifikan) (Diterima) H4
- X2 -> Z = 0.441 (Positif), P Value 0.000 < 0.05 (Signifikan) (Diterima) H5
- Z -> Y = 0.361 (Positif), P Value 0.109 > 0.05 (Tidak Signifikan) (Ditolak) H6
- **Pengaruh Tidak Langsung** : Analisa pengaruh tidak langsung berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantara /dimediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator)

Kriterianya :

- Jika nilai P – Values < 0.05, maka signifikan (pengaruhnya adalah tidak langsung) ,artinya variabel intervening “ berperan “ dalam mengantari / memediasi hubungan suatu variabel eksogen terhadap suatu variabel endogen
- Jika nilai P – Values > 0.05 , maka tidak signifikan (pengaruhnya adalah langsung) , artinya variabel intervening “ tida berperan “ dalam mengantari / memediasi hubungan suatu variabel eksogen terhadap variabel endogen

Table 11
Hasil Pengujian Hipotesis (Pengaruh Tidak Langsung)

	ampel Asli	ita – Rata Sample	andar Deviasi (STDEV)	T Statistik O/STEDEV	- Values
> X2->Y	0.470	0.453	0.218	2.156	0.032
> Z -> Y	0.159	0.153	0.104	1.525	0.128
>X2 ->Z->Y	0.133	0.129	0.090	1.474	0.141
Z->Y	0.170	0.167	0.125	1.359	0.175
X2->Z	0.368	0.378	0.103	3.585	0.000

Sumber : Output PLS 2025

Dari tabel 4.13 di atas dapat diketahui :

- Pengaruh Tidak Langsung X1 -> X2-> Y adalah 0.470 (Positif) , dengan P-Values 0.032<0.05 (Signifikan)

Artinya : variabel budaya organisasi “ berperan “sebagai perantara Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai

- Pengaruh Tidak Langsung X2 -> Z-> Y adalah 0.159 (Positif) , dengan P-Values 0.129 > 0.05 (Tidak Signifikan)

Artinya : variabel Motivasi (intervening) “ tidak berperan “ dalam memediasi Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

- Pengaruh Tidak Langsung X1 -> X2 -> Z -> Y adalah 0.133 (Positif) , dengan P-Values 0.141 (Tidak Signifikan)

Artinya : Meskipun Gaya Kepemimpinan mempengaruhi Budaya Organisasi , lalu Budaya Organisasi mempengaruhi Motivasi , dan Motivasi mempengaruhi Kinerja Pegawai , jalur panjang ini tidak cukup kuat untuk memberikan pengaruh yang nyata dari Gaya Kepemimpinan ke Kinerja Pegawai

- Pengaruh Tidak Langsung X1->Z->Y 0.170 (Positif) , dengan P – Values 0.175 > 0.05 (Tidak Signifikan)

Artinya : variabel Motivasi “ tidak berperan “ dalam memediasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja pegawai

- Pengaruh Tidak Langsung X1->X2->Z 0.368 (Positif) , dengan P- Values 0.000 < 0.05 (Signifikan)

Artinya : variabel budaya organisasi “ berperan “sebagai perantara Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motovasi Berdasarkan penelitian terdahulu, Septia Rizki Mutiara, et.al 2023 berjudul;*The Influence of Transformational Leadership and Organizational Culture on the Performance of Employees of the Regional Publik Company Service Unit* (Perumda) Tirta Musi Palembang with Work Motivation as an Intervening Variable . Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung

positif terhadap kinerja, budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap kinerja, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi kerja, budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja, motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja melalui motivasi, budaya organisasi mempengaruhi kinerja melalui motivasi sebagai variabel intervening. Hal ini membuktikan bahwa motivasi kerja merupakan variabel intervening atau variabel perantara yang baik bagi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja. Hal ini berarti bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi tingkat motivasi kerja karyawan sehingga dapat mempengaruhi kinerja karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja. Sedangkan menurut Hasil penelitian ini memperkuat Yohana et al. Yang berjudul “ The Influence of Transformational Leadership Style on Employee Performance with Work Engagement as Mediation” menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai, melainkan melalui mediasi keterlibatan kerja (Yohana et al., 2024).

Simpulan.

Penelitian ini mengungkapkan bahwa faktor-faktor independen (kepemimpinan dan Budaya Organisasi) dan faktor Intervening (motivasi) secara keseluruhan mampu berdampak pada variabel dependennya (Kinerja Pegawai). Dengan analisis yang memperlihatkan nilai R-square dengan pengaruh yang sedang (antara 69,4% dan 76,3%), disimpulkan bahwa hubungan antara kepemimpinan dan kinerja karyawan tidak memiliki pengaruh yang berarti, kepemimpinan terhadap motivasi menunjukkan pengaruh positif yang signifikan, kepemimpinan berhubungan positif dan signifikan dengan Budaya organisasi, Budaya organisasi berkontribusi positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai, Budaya organisasi juga memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap motivasi, motivasi berhubungan positif dengan kinerja karyawan meskipun tidak signifikan, kepemimpinan serta Budaya organisasi memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja Pegawai, sementara Budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai menunjukkan pengaruh positif tetapi tidak signifikan, hubungan antara kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi terhadap kinerja pegawai tidak menunjukkan hasil yang signifikan, kepemimpinan dan motivasi menunjukkan pengaruh positif yang tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, dan kepemimpinan serta budaya organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap motivasi. Secara keseluruhan, meskipun terdapat pengaruh yang signifikan dari kepemimpinan dan kultur organisasi terhadap motivasi serta kinerja karyawan, pengaruh bersama dari kepemimpinan, kultur organisasi, dan motivasi terhadap kinerja karyawan tidak menunjukkan hasil yang signifikan.

Daftar Pustaka

- Alphinia, A., Sudaryanti, D., & Sari, A. F. K. (2020). Pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai bagian keuangan organisasi sektor publik dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. *e-Jurnal Ilmiah Riset Akuntansi*, 9 (09).
- Bahrumsyah, T. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja intrinsik sebagai variabel intervening. *Journal of Social and Economics Research* 5(2), 829–839.
- Elvera, & Astarina, Y. (2021). *Metodologi Penelitian*. Penerbit Andi
- Haryono, S., & Sulisty, B. A. (2020). Effects of work motivation and leadership toward work satisfaction and employee performance: Evidence from Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(6), 387–397.
- Hamsal, H. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai Universitas Islam Riau. *INVEST: Jurnal Inovasi Bisnis dan Akuntansi*, 2(1), 15–29.
- Hendra, H. (2020). Pengaruh budaya organisasi, pelatihan, dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada Universitas Tjut Nyak Dhien Medan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3 (1), 1–12.
- Hermin, H. (2024). Analisis pengaruh budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada Bank Mandiri Cabang Watansoppeng. *Jurnal Ilmiah Metansi (Manajemen dan Akuntansi)*, 7 (1), 233–240.
- Indriasari, R., Permatasari, M., Khair, O. I., Yusuf, A., Susi, S., & Luthfi, A. (2023). The impact of transformational leadership on employee performance: An intermediary function of organizational commitment and job satisfaction. *Kawanua International Journal of Multicultural Studies*, 4 (1), 29–34.
- Kirana, K. C., & Subiyanto, D. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan komitmen terhadap kinerja karyawan di PDAM Tirtamarta Yogyakarta. *Jurnal Ekonomi Pembangunan STIE Muhammadiyah Palopo*, 9 (2), 346–355.
- Kharismasyah, A. Y., Hartikasari, A. I., Rakhmawati, F., Fathurrohman, Y. E., & Antika, R. F. (2023). Budaya organisasi, self-efficacy, dan disiplin kerja sebagai anteseden dalam konsekuensi terhadap kinerja pegawai. *Journal of Economics, Social, and Humanities*, 1 (1).
- Misrania, Y., Maryadi, Y., & Feriyansyah, A. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Kota Pagar Alam. *Publikasi Riset Mahasiswa Manajemen*, 5(1),

44-51.

- Nadeak, I. J., Rambe, M. F., & Pasaribu, S. E. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dengan motivasi dan disiplin kerja sebagai variabel mediating pada Dinas Sosial Kabupaten Labuhanbatu Utara. *Journal Economy and Currency Study (JECS)*, 4 (2), 60–76.
- Prabowo, O. H. (2019). Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. **Inkubis: Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 1 (2), 113–130.
- Setiawan, A. T., & Samsudin, A. (2025). The influence of organizational culture, work discipline, and work environment on employee performance at PT Bank Jatim Tbk Dr. Soetomo Surabaya Branch. *International Journal of Social, Economic, and Business*, 1 (3), 42–50.
- Sujana, N. P. A. S. P., & Ardana, I. (2020). Peran motivasi kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. **E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9 (3), 904.
- Wahyudi, W. D., & Tupti, Z. (2019). Pengaruh budaya organisasi, motivasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2 (1), 31–44.
- Wilson Heenan, I., De Paor, D., Lafferty, N., & Mannix McNamara, P. (2023). The impact of transformational school leadership on school staff and school culture in primary schools—A systematic review of international literature. *Societies*, 13 (6), 133.
- Wulandari, W., Saputra, M., Renata, N., Rizal, R., & Pasrizal, H. (2024). Pengaruh kepemimpinan, disiplin, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel intervening di Dinas Dukcapil Kabupaten Tanah Datar. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Perbankan Syariah (JIMPA)*, 4 (1), 195–216.
- Yusnandar, W., & Viawanty, C. I. (2021, November). Peran mediasi kepuasan kerja pada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan: Studi pada PT Mitra Agung Hermes. *Prosiding Seminar Nasional*.