



Department of Digital Business

Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 5 No. 1 (2026) pp: 10845-10860

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Keterlibatan Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Dairi

Hizkia Sinaga, Remus Silalahi, Maludin Panjaitan

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Methodist Indonesia

hizkia7naga@gmail.com, eem.silalahi@gmail.com, maludinp@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, keterlibatan kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Dairi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode analisis Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada responden yang merupakan pegawai instansi tersebut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai sebesar 21,6%, keterlibatan kerja sebesar 27,7%, dan budaya organisasi sebesar 29,5%. Selain itu, gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja sebesar 24,9%, keterlibatan kerja sebesar 24,2%, serta budaya organisasi sebesar 23,1%. Motivasi kerja juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan kontribusi sebesar 48,5%. Lebih lanjut, motivasi kerja mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan, keterlibatan kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien determinasi (Adjusted R-Square) sebesar 66,8%, yang berarti bahwa variabel-variabel dalam penelitian ini mampu menjelaskan variasi kinerja pegawai secara cukup kuat. Sementara itu, sebesar 33,2% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Dengan demikian, peningkatan kinerja pegawai dapat dilakukan melalui penguatan gaya kepemimpinan yang efektif, peningkatan keterlibatan kerja, serta penciptaan budaya organisasi yang kondusif, dengan memperhatikan peran penting motivasi kerja sebagai variabel mediasi.

Kata kunci: Gaya Kepemimpinan, Keterlibatan Kerja, Budaya Organisasi, Kinerja Pegawai, Motivasi Kerja

1. Latar Belakang

Latar Belakang Masalah

Motivasi kerja memiliki peranan yang sangat penting dalam meningkatkan efektivitas dan produktivitas yang dapat diartikan sebagai dorongan dari dalam diri maupun pengaruh dari luar yang menumbuhkan semangat dan keinginan seseorang untuk bekerja dengan sebaik-baiknya guna mencapai tujuan organisasi maupun instansi. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi akan menunjukkan antusiasme, kedisiplinan, serta komitmen terhadap tugas dan tanggung jawab yang diemban.

Motivasi kerja juga berfungsi sebagai variabel intervening yang menjembatani pengaruh antara gaya kepemimpinan, keterlibatan kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Artinya, ketiga faktor tersebut dapat meningkatkan kinerja pegawai secara lebih optimal apabila terlebih dahulu memengaruhi tingkat motivasi kerja. Dengan demikian, semakin baik penerapan gaya kepemimpinan, keterlibatan kerja, dan budaya organisasi, maka semakin tinggi pula motivasi pegawai dalam bekerja, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap peningkatan kinerja mereka.

Dalam instansi pemerintahan seperti Sekretariat Daerah, motivasi kerja menjadi faktor penentu dalam mendukung keberhasilan pelaksanaan fungsi administratif, koordinatif, dan pelayanan publik. Motivasi kerja meliputi keinginan dan minat terhadap pekerjaan, harapan dan cita-cita karier, dukungan lingkungan kerja, serta pemenuhan kebutuhan fisiologis seperti kesejahteraan dan kompensasi. Keinginan dan minat yang kuat terhadap pekerjaan

Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Keterlibatan Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Dairi

akan mendorong pegawai untuk berprestasi, harapan dan cita-cita memberi arah dan makna terhadap usaha yang dilakukan, sedangkan dukungan dari pimpinan serta rekan kerja memperkuat semangat kebersamaan dan tanggung jawab bersama.

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang berdasarkan kemampuan, tanggung jawab, dan standar yang telah ditetapkan organisasi. Dalam konteks Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Dairi, kinerja pegawai menjadi indikator penting dalam menilai keberhasilan pelaksanaan tugas pemerintahan daerah. Kinerja yang optimal akan berpengaruh terhadap efektivitas koordinasi antarbagian, ketepatan penyusunan kebijakan, serta peningkatan kualitas pelayanan publik. Namun, berdasarkan observasi yang dilakukan oleh penulis dan data internal yang diperoleh pada Kantor Sekretariat Daerah ditemukan bahwa kinerja sebagian pegawai belum optimal.

Gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor utama yang memengaruhi motivasi serta kinerja pegawai di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Dairi. Gaya kepemimpinan dapat diartikan sebagai cara seorang pemimpin memengaruhi, mengarahkan, dan membimbing bawahannya agar bekerja secara efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin yang memiliki integritas tinggi, kejujuran, kemampuan komunikasi yang baik, serta kebijaksanaan dalam mengambil keputusan akan menciptakan suasana kerja yang kondusif.

Pemimpin yang mampu memberikan dukungan, arahan, dan penghargaan atas hasil kerja pegawai akan menumbuhkan rasa percaya diri serta semangat kerja yang tinggi. Namun, berdasarkan observasi awal yang dilakukan oleh penulis pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Dairi, gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh antarbagian masih bervariasi, sehingga menimbulkan perbedaan dalam cara kerja dan tingkat semangat pegawai. Misalnya, di beberapa bagian, pimpinan sudah berusaha memberikan arahan yang jelas dan membangun suasana kerja yang terbuka, namun di beberapa bagian lainnya masih terdapat pola komunikasi yang cenderung hanya satu arah saja. Hal ini membuat sebagian pegawai kurang leluasa menyampaikan ide atau saran dalam penyusunan kegiatan dan pelaporan

Keterlibatan kerja (*job involvement*) menggambarkan sejauh mana pegawai secara emosional dan psikologis merasa terikat dengan pekerjaan yang dilakukan. Di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Dairi, peran keterlibatan kerja memiliki arti penting karena menunjukkan tingkat komitmen dan rasa memiliki pegawai terhadap tugas-tugas pemerintahan yang diemban. Namun, berdasarkan penelitian awal yang dilakukan oleh penulis pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Dairi, masih ditemukan tingkat keterlibatan kerja pegawai yang belum maksimal. Misalnya, sebagian pegawai sudah menunjukkan rasa tanggung jawab dan komitmen yang tinggi yaitu dengan membantu rekan kerja, menyelesaikan tugas sebelum batas waktu, serta ikut berkontribusi dalam rapat atau kegiatan perencanaan program kerja. Namun, di sisi lain, masih ada pegawai yang keterlibatannya belum maksimal, terutama dalam hal memberikan ide, saran, atau partisipasi di luar tugas rutinnnya. Hal ini menunjukkan bahwa keterlibatan dan rasa memiliki terhadap pekerjaan dan organisasi masih perlu ditingkatkan. Dengan meningkatnya keterlibatan kerja, maka tujuan organisasi dapat tercapai dengan lebih efektif.

Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai, norma, keyakinan, dan kebiasaan yang menjadi pedoman perilaku bagi seluruh anggota organisasi dalam menjalankan tugasnya. Dalam konteks Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Dairi, budaya organisasi berperan penting dalam membentuk sikap, perilaku, dan etika kerja pegawai agar sesuai dengan nilai-nilai profesionalitas, disiplin, dan tanggung jawab. Budaya organisasi yang positif dapat menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan mendorong semangat kerja pegawai. Ketika budaya kerja yang kuat terbangun, pegawai akan lebih termotivasi untuk memberikan kinerja terbaiknya. Dengan demikian, penguatan budaya organisasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Dairi menjadi langkah strategis untuk meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai secara berkelanjutan. Namun, berdasarkan pengamatan awal yang dilakukan penulis pada Kantor Sekretariat Kabupaten Tapanuli Utara, budaya organisasi masih perlu diperkuat. Hal ini diduga karena pegawai belum mencerminkan nilai-nilai kerja seperti disiplin, tanggung jawab, kerjasama, dan integritas. Masih ditemukan pegawai yang datang terlambat, kurang aktif berkoordinasi, dan belum memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap hasil pekerjaannya. Misalnya, beberapa pegawai datang ke kantor dan pulang tidak tepat pada waktunya sehingga hal tersebut membudaya dan menjadi tradisi di kalangan pegawai.

Tabel 1.1 *Research Gap*

<i>Issue</i>	Peneliti	Temuan	<i>Research gap</i>
Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening	Ragita, A (2022)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berperan sebagai variabel intervening yang signifikan, memperkuat hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai.	Terdapat perbedaan hasil penelitian mengenai peran motivasi kerja sebagai variabel intervening antara gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai.
	Yusuf & Edalmen (2024)	Hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening.	
Pengaruh Keterlibatan kerja Terhadap Kinerja Pegawai Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening	Suranti,dkk (2024)	Keterlibatan kerja secara langsung dan melalui motivasi kerja meningkatkan kinerja pegawai. Motivasi kerja berperan sebagai penghubung yang signifikan.	Terdapat perbedaan hasil penelitian mengenai peran motivasi kerja sebagai mediator antara keterlibatan kerja dan kinerja pegawai.
	Hidayati & Safrizal (2022)	Motivasi kerja tidak memediasi hubungan keterlibatan kerja dan kinerja.	
Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening	Salsabilla, dkk (2026)	Budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, motivasi kerja sebagai variabel intervening signifikan	Terdapat perbedaan hasil penelitian mengenai peran motivasi kerja sebagai variabel intervening antara budaya organisasi dan kinerja pegawai.
	Agustin (2023)	Motivasi kerja tidak berperan sebagai variabel intervening yang signifikan dalam hubungan antara budaya organisasi dan kinerja.	

Sumber: Data diolah Peneliti (2026)

Rumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Dairi?
2. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Dairi?
3. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Dairi?
4. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Dairi?
5. Apakah keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Dairi?
6. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Dairi?
7. Apakah motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Dairi?
8. Apakah motivasi kerja dapat memediasi pengaruh gaya kepemimpinan, keterlibatan kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Dairi?

Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Dairi.
2. Menganalisis pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja pegawai pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Dairi.
3. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Dairi.
4. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Dairi.
5. Menganalisis pengaruh keterlibatan kerja terhadap motivasi kerja pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Dairi.
6. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Dairi.
7. Menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Dairi.
8. Mengetahui peran motivasi kerja sebagai variabel intervening dalam menjembatani hubungan antara gaya kepemimpinan, keterlibatan kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Dairi.

Manfaat Penelitian

Hasil Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat antara lain:

1. **Manfaat Teoritis**
Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam kajian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, keterlibatan kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening.
2. **Manfaat Praktis**
Penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi Pemerintah Kabupaten Dairi, khususnya bagi pimpinan dan pejabat struktural di Kantor Sekretariat Daerah, untuk meningkatkan gaya kepemimpinan yang efektif, menumbuhkan keterlibatan kerja pegawai, memperkuat budaya organisasi, serta memperhatikan motivasi kerja agar kinerja pegawai dapat meningkat secara berkelanjutan.
3. **Manfaat Akademis**
Penelitian ini juga dapat menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya yang ingin mengkaji topik serupa, serta sebagai bahan pembelajaran dalam pengembangan penelitian di bidang perilaku organisasi dan manajemen publik.

Landasan Teori

Manajemen Sumber Daya Manusia

Pengertian Sumber Daya Manusia

Menurut Hasanah & Sono (2021:3) "Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni dalam mengatur suatu hubungan dan peranan tenaga kerja agar lebih efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat".

Menurut Sabrina (2021:5) "Manajemen sumber daya manusia adalah proses menangani berbagai masalah yang berhubungan dengan karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya yang bertujuan agar kegiatan organisasi dapat tercapai sesuai dengan yang telah direncanakan".

Gaya Kepemimpinan

Pengertian Gaya Kepemimpinan

Menurut Adriani et al. (2022:33) Kepemimpinan merupakan gaya atau cara seorang pemimpin dalam melaksanakan tugas atau wewenang yang diberikan. Pemimpin memiliki suatu peran formal dalam sistem tertentu dimana seorang pemimpin memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain dengan berbagai macam cara.

Hutahaean (2021:7) Menyatakan gaya kepemimpinan merupakan sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian yang khas dan unik dari seorang pemimpin yang dapat membedakannya dengan orang lain.

Indikator Gaya Kepemimpinan

Setiap pemimpin memiliki karakter dan cara tersendiri dalam menjalankan kepemimpinannya. Untuk memahami efektivitas seorang pemimpin, diperlukan indikator yang dapat menggambarkan bagaimana gaya kepemimpinan tersebut diterapkan dalam praktik.

Indikator gaya kepemimpinan Secara umum, menurut Kartono (2020:34) berikut adalah beberapa tanda gaya kepemimpinan:

1. Sifat: Kemampuan dan sifat seorang pemimpin sangat memengaruhi keberhasilannya sebagai pemimpin.
2. Kebiasaan: Dalam hal ini, kebiasaan berfungsi sebagai penentu perilaku seorang pemimpin, yang menggambarkan segala tindakan yang akan dilakukan oleh seorang pemimpin. Seberapa baik atau buruk kebiasaan seorang pemimpin akan berdampak pada tindakan yang akan dilakukan oleh pemimpin tersebut dan mempengaruhi bawahannya.
3. Kepribadian: Di sini, kepribadian seseorang menentukan keberhasilannya.
4. Tempramen: Ini adalah cara unik seorang pemimpin bertindak saat berinteraksi dengan orang lain.

Keterlibatan Kerja

Pengertian Keterlibatan Kerja

Didukung berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Siahaan (2020:15) Mendefinisikan keterlibatan kerja sebagai mediator pekerja dalam hubungan antara pekerjaannya yang dianggap penting dengan intensitas untuk keberlangsungan organisasinya.

Menurut Safariningsih (2024:19) Keterlibatan kerja adalah niat yang muncul dari dalam diri pegawai untuk secara konsisten mengikuti dan berpartisipasi dalam setiap aspek pekerjaan di kantor, dan melibatkan pembangunan budaya kerja yang mendukung, pengakuan atas kontribusi pegawai, dan peningkatan komunikasi di seluruh organisasi.

Indikator Keterlibatan Kerja

Keterlibatan karyawan dalam pekerjaan mencerminkan sejauh mana mereka berkomitmen, termotivasi, dan aktif memberikan kontribusi terhadap organisasi. Faktor pekerjaan dan lingkungan kerja berperan penting dalam membentuk tingkat keterlibatan ini. Zahidah (2022:33) menyebutkan bahwa keterlibatan kerja dapat diukur melalui empat indikator utama, yaitu:

1. Partisipasi Kerja
Partisipasi kerja bisa di simpulkan seperti keterlibatan emosi, penerimaan tanggungjawab emosi, motivasi untuk menyumbang kontribusi dan mental karyawan;
2. Keberhasilan Organisasi
Keberhasilan Organisasi meliputi pemimpin mampu menjalankan fungsi kepemimpinannya, menyediakan tenaga operasional yang terampil sesuai dengan keahliannya, menyediakan anggaran, serta adanya mekanisme kerja yang sesuai dan iklim kerja yang positif;

3. Pencapaian Tujuan
Pencapaian Tujuan mengimplementasikan seperti menggunakan perencanaan, pengarahan, perorganisasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran secara efektif dan efisien;
4. Keberhasilan Hasil Kerja
Keberhasilan Hasil Kerja seperti meliputi adanya manusia yang baik, keuangan, organisasi, perencanaan, administrasi, dan fasilitas yang menunjang.

Budaya Organisasi

Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Kurniawati (2024:7) Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai bersama dalam suatu organisasi yang menjadi acuan bagaimana para pegawai melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan, visi, dan misi organisasi. Budaya organisasi dikembangkan dari kumpulan norma-norma, nilai keyakinan, harapan, asumsi, dan filsafat dari orang-orang di dalamnya.

Menurut Sumartik (2022:1) Budaya itu sendiri adalah seluruh pengetahuan, kepercayaan, seni, hukum, moral, kemampuan dan kebiasaan yang dipelajari oleh seseorang. Juga bermakna untuk seluruh pengetahuan sebagai makhluk sosial yang digunakan untuk memahami lingkungan sekitar dan pengalaman yang bisa menjadi pegangan dalam hidup dan kepribadiannya.

Indikator Budaya Organisasi

Indikator budaya organisasi berfungsi sebagai tolok ukur untuk menilai sejauh mana nilai, sikap, dan perilaku yang dianut oleh anggota organisasi tercermin dalam aktivitas sehari-hari. Menurut Busro (2020:22), beberapa indikator penting mencakup keyakinan pada diri sendiri, sikap tegas, kecakapan dalam mengelola emosi, kemampuan mengambil inisiatif, serta keterampilan dalam melakukan pengawasan. Setiap indikator ini memainkan peran strategis dalam membentuk lingkungan kerja yang produktif, harmonis, dan inovatif, Untuk lebih jelasnya akan di jelaskan sebagai berikut ini:

1. Keyakinan pada diri sendiri
Ini menunjukkan tingkat kepercayaan individu terhadap kemampuan dan keputusan yang dibuatnya. Pegawai atau anggota organisasi yang memiliki keyakinan pada diri sendiri cenderung lebih percaya diri dalam mengambil tindakan, menghadapi tantangan, dan memberikan kontribusi positif bagi organisasi.
2. Sikap yang tegas Tegas
Di sini berarti mampu membuat keputusan dengan jelas, menunjukkan pendirian yang konsisten, dan tidak ragu-ragu dalam mengambil tindakan. Sikap tegas penting untuk menciptakan kepemimpinan yang efektif dan mencegah kebingungan dalam organisasi.
3. Kecakapan dalam mengelola emosi
Mengelola emosi adalah kemampuan untuk tetap tenang dan stabil dalam situasi tekanan atau konflik. Individu yang memiliki kecakapan ini mampu mengontrol reaksi emosionalnya, menjaga hubungan interpersonal yang baik, dan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis.
4. Kemampuan untuk mengambil inisiatif
Ini berkaitan dengan proaktivitas individu dalam mengidentifikasi masalah atau peluang, kemudian bertindak tanpa harus menunggu perintah. Kemampuan ini mendorong inovasi dan meningkatkan efektivitas organisasi karena pegawai tidak hanya pasif menunggu arahan.
5. Keterampilan dalam melakukan pengawasan
Pengawasan di sini mencakup kemampuan untuk memantau kinerja, menilai hasil pekerjaan, dan memastikan bahwa tujuan organisasi tercapai. Individu yang memiliki keterampilan ini dapat mendeteksi kesalahan lebih awal, memberikan arahan, dan memastikan kualitas kerja tetap tinggi.

Motivasi Kerja

Pengertian Motivasi Kerja

Menurut Muflihah (2024:3) Motivasi merupakan kemampuan untuk berjuang atau berusaha ketingkat yang lebih tinggi menuju organisasi, dengan syarat tidak mengabaikan kemampuannya untuk memperoleh kepuasan dalam bentuk pemenuhan kebutuhan pribadi.

Menurut Fauzan (2024:3) Motivasi adalah dorongan dari dalam diri, antusiasme, dan keinginan yang mendorong individu untuk mengambil tindakan, bertahan dalam menghadapi tantangan, dan bekerja untuk mencapai tujuan mereka.

Indikator Motivasi Kerja

Indikator motivasi kerja merupakan tanda-tanda yang mencerminkan sejauh mana individu terdorong untuk berpartisipasi dan berkontribusi dalam dunia kerja. Faktor-faktor seperti minat, harapan, dorongan lingkungan, dan kebutuhan fisiologis menjadi landasan bagi terbentuknya motivasi yang mendorong kesiapan dan semangat kerja individu."

Menurut Deswarta (2023:367) Adapun indikator Motivasi Kerja adalah:

1. Keinginan dan minat memasuki dunia kerja
Keinginan dan minat memasuki dunia kerja artinya semangat atau motivasi individu untuk terjun dan berpartisipasi dalam dunia kerja.
2. Harapan dan cita-cita
Harapan dan cita-cita berarti dorongan yang muncul dari tujuan pribadi, seperti memenuhi kebutuhan hidup atau mencapai karier yang diinginkan.
3. Desakan dan dorongan lingkungan
Desakan dan dorongan lingkungan merujuk pada pengaruh sosial atau tekanan dari lingkungan sekitar yang mendorong individu untuk beraksi.
4. Kebutuhan fisiologis
motivasi yang bersumber dari kebutuhan dasar manusia, seperti makan, tempat tinggal, dan keamanan.

Kinerja Pegawai

Pengertian Kinerja Pegawai

Menurut Nurdin (2023:75) Kinerja adalah proses penting dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk memastikan bahwa pegawai bekerja secara efektif dan mencapai tujuan organisasi, mencakup penetapan tujuan, pemantauan, dan evaluasi kinerja individu serta tim, dengan fokus pada pencapaian hasil yang optimal.

Menurut Khaeruman (2021:7) Kinerja merupakan pencapaian hasil kerja atau prestasi kerja dari sasaran yang harus dicapai oleh seorang pegawai/karyawan dalam kurun waktu tertentu sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing.

Indikator Kinerja Pegawai

Indikator kinerja merupakan alat ukur penting yang digunakan untuk menilai sejauh mana pegawai atau organisasi berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan adanya indikator kinerja, setiap aspek pekerjaan dapat dipantau secara objektif, sehingga manajemen dapat mengevaluasi pencapaian, mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki, dan merancang strategi yang tepat untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja secara keseluruhan.

Menurut Mangkunegara (2020:75) indikator kinerja antara lain:

- a. Kualitas kerja
Berupa seberapa baik seorang pegawai dalam mengerjakan apa yang harus dikerjakan. Indikator yang

- digunakan berupa ketepatan, ketelitian, keterampilan dan kebersihan.
- b. Kuantitas kerja
Berupa waktu yang digunakan ketika bekerja, seberapa cepat pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Indikator utamanya adalah seberapa banyak dan seberapa cepat pekerjaan tersebut terselesaikan.
 - c. Pelaksanaan pekerjaan
Berupa dapat tidaknya seorang pegawai diandalkan dalam mengikuti intruksi dengan baik dan hati-hati.
 - d. Tanggung jawab pekerjaan
Berupa sikap bagaimana seorang pegawai terhadap perusahaan, terhadap pegawai lain serta dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan.

2. Metode Penelitian

Jenis Penelitian

Metode penelitian yang digunakan peneliti adalah metode deskriptif kuantitatif. Sahir (2022:6) Menjelaskan bahwa penelitian kuantitatif merupakan suatu penelitian yang terstruktur dari awal penelitian hingga akhir. Data-data yang didapatkan dari penelitian kuantitatif merupakan data numerik atau kuantitas yang dapat dihitung atau diukur. Dalam penelitian ini peneliti juga ingin melihat Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Keterlibatan Kerja, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Dairi.

Populasi Dan Sampel Penelitian

Populasi

Sahir (2022:34) Populasi mencakup semua elemen (individu, objek, atau unit) yang menjadi sasaran penelitian, dari mana peneliti dapat mengambil sampel untuk dianalisis. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai ASN Pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Dairi, sebanyak 123 orang.

Sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*. Soendjoto (2021:26) *Purposive sampling* adalah salah satu teknik sampling non random sampling dimana peneliti menentukan pengambilan sampel dengan cara menetapkan ciri-ciri khusus yang sesuai dengan tujuan penelitian sehingga diharapkan dapat menjawab permasalahan penelitian. Teknik *purposive sampling* memilih sekelompok subyek berdasarkan karakteristik tertentu yang dinilai memiliki keterkaitan dengan ciri-ciri atau karakteristik dari populasi yang akan diteliti. Karakteristik ini sudah diketahui oleh peneliti. Sehingga mereka hanya perlu menghubungkan unit sampel berdasarkan kriteria-kriteria tertentu. Dengan kriteria sampel sebagai berikut:

1. Pegawai yang berstatus ASN sebagai responden
2. Pegawai yang memiliki pangkat/golongan II (Pengatur), III (Penata), Golongan IX dan Golongan V di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Dairi.

Menurut Sahir (2021:34) Sampel dalam penelitian kuantitatif adalah sebagian dari populasi yang akan diteliti. Penentuan sampel pada penelitian ini menggunakan rumus *Slovin* dengan asumsi tingkat eror (e) =5%. Rumus *Slovin* untuk menentukan sampel sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Keterangan:

- n: Ukuran sampel
N: Ukuran populasi
e: Persentase kelonggaran ketelitian kesalahan pengambilan sampel yang masih bisa ditolelir ($e=0,05$)

Dengan menggunakan rumus slovin maka perhitungan jumlah sampel dapat dikalkulasikan sebagai berikut:

DOI: <https://doi.org/10.31004/riggs.v5i1.7617>
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

$$n = \frac{123}{1 + 123 (0,05)^2}$$

$$n = \frac{123}{1,3075}$$

$$n = 94,07 = 94$$

Dengan demikian jumlah sampel yang digunakan untuk penelitian ini sebanyak 94 orang.

Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *Partial Least Square* (PLS) menggunakan software WarpPLS 8.0. Analisis PLS biasanya terdiri dari dua sub bab model yaitu model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*). Model pengukuran menunjukkan bagaimana hubungan antara variabel laten dengan indikator-indikatornya. Model structural menunjukkan estimasi antar variabel laten atau konstruk. Variabel laten yang dibentuk dalam PLS, indikatornya dapat berbentuk reflektif maupun formatif. (Ghozali, 2021).

Teknik analisis SEM-PLS dipilih karena sesuai dengan penelitian yang dilaksanakan yaitu memiliki sifat prediksi. Kemudian, teknik analisis tersebut dipilih adalah karena beberapa faktor berikut:

1. SEM-PLS bekerja secara efisien dengan ukuran sampel yang relatif lebih kecil dan model yang kompleks.
2. SEM-PLS memberi asumsi distribusi data yang lebih longgar dibanding teknik analisis lainnya.

Adapun langkah analisis data menggunakan SEM-PLS (*Structural Equation Modelling Partial Least Square*) tersebut dapat dilihat pada gambar 3.1 berikut ini



Gambar 2.1 Tahap Analisis SEM-PLS
 Sumber: Latan dan Ghozali (2021:49)

3. Hasil Penelitian

Pengujian *Inner Model*

Tabel 3.1 *Goodness of Fit*

Kriteria	Parameter	Rule of Thumb	Simpulan
<i>Average Path Coefficient</i> (APC)	P<0,001	Acceptable P<0,05	Diterima
<i>Average R-squared</i> (ARS)	P<0,001	Acceptable P<0,05	Diterima
<i>Average Adjusted RSquared</i> (AARS)	P<0,001	Acceptable P<0,05	Diterima
<i>Average Block VIF</i> (AVIF)	1,072	Acceptable if ≤ 5, ideally ≤ 3,3	Diterima

Kriteria	Parameter	Rule of Thumb	Simpulan
<i>Average Full Collinearity VIF (AFVIF)</i>	1,463	<i>Acceptable if ≤ 5, ideally $\leq 3,3$</i>	Diterima
<i>Sympson's Paradox Ratio (SPR)</i>	1,000	<i>Acceptable if $\geq 0,7$, ideally = 1</i>	Diterima
<i>R-Squared Contribution Ratio (RSCR)</i>	1,000	<i>Acceptable if $\geq 0,9$, ideally = 1</i>	Diterima
<i>Statistical Suppression Ratio (SSR)</i>	1,000	<i>Acceptable if $\geq 0,7$</i>	Diterima
<i>Nonlinear bivariate causality direction ratio (NLBCDR)</i>	0,857	<i>Acceptable If $\geq 0,7$</i>	Diterima

Sumber: Hasil olah data Warpls, 2026

Evaluasi Model Struktural

Tabel 3.2 Hasil Evaluasi Model Struktural

Ukuran Evaluasi	Aturan Kriteria	Hasil Uji Model
<i>Tenenhaus Goodness of Fit (GoF)</i>	Kecil jika ≥ 0.1 , sedang ≥ 0.25 , besar ≥ 0.36	0,567
<i>Q2 Predictive Relevance</i>	$Q2 > 0$ = model mempunyai <i>predictive relevance</i> $Q2 < 0$ = model kurangmemiliki <i>predictive relevance</i>	$Q2 = 0,691$
R2 (X1,X2,X3,Y)	≤ 0.25 lemah, 0.26-0.45 moderat, 0.46-0.70 kuat, ≥ 0.71 sangat kuat	$R^2=0,473$
R2 (X1,X2,X3,YZ)	≤ 0.25 lemah, 0.26-0.45 moderat, 0.46-0.70 kuat, ≥ 0.71 sangat kuat	$R^2 = 0,668$

Sumber: Hasil olah data Warpls, 2026

Berdasarkan hasil evaluasi model struktural yang disajikan pada Tabel 4.15, dapat diketahui bahwa nilai Tenenhaus Goodness of Fit (GoF) sebesar 0,567. Nilai tersebut berada di atas batas kriteria *large* ($\geq 0,36$), sehingga dapat disimpulkan bahwa model penelitian memiliki tingkat kesesuaian yang kuat. Hal ini menunjukkan bahwa model mampu menjelaskan hubungan antara gaya kepemimpinan, keterlibatan kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening secara baik.

Selanjutnya, hasil pengujian Q^2 Predictive Relevance menunjukkan nilai sebesar 0,691, yang berada di atas nilai nol ($Q^2 > 0$). Nilai tersebut mengindikasikan bahwa model penelitian memiliki kemampuan prediktif yang sangat baik. Dengan demikian, variabel gaya kepemimpinan, keterlibatan kerja, dan budaya organisasi dinilai relevan dalam memprediksi kinerja pegawai melalui motivasi kerja.

Berdasarkan hasil pengujian koefisien determinasi, diperoleh nilai R^2 sebelum memasukkan variabel intervening (Motivasi Kerja) sebesar 0,473. Hal ini berarti bahwa variabel Gaya Kepemimpinan, Keterlibatan Kerja, dan Budaya Organisasi secara langsung mampu menjelaskan variasi Kinerja Pegawai sebesar 47,3%, sedangkan sisanya sebesar 52,7% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian. Nilai tersebut menunjukkan bahwa kemampuan prediksi model pada tahap langsung berada dalam kategori sedang hingga kuat.

Berdasarkan nilai R^2 yang diperoleh sebesar 0,668, dapat diartikan bahwa variabel gaya kepemimpinan, keterlibatan kerja, dan budaya organisasi mampu menjelaskan variasi pada variabel kinerja pegawai sebesar 66,8%. Nilai ini termasuk dalam kategori sangat kuat, sedangkan sisanya sebesar 33,2% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian yang tidak dibahas dalam penelitian ini, seperti lingkungan kerja, sistem penghargaan, kompetensi pegawai, maupun faktor individual lainnya.

Dengan demikian, terjadi peningkatan nilai koefisien determinasi sebesar 19,5% (dari 47,3% menjadi 66,8%) setelah dimasukkannya variabel intervening. Hal ini membuktikan bahwa Motivasi Kerja berperan penting sebagai variabel mediasi dalam memperkuat pengaruh Gaya Kepemimpinan, Keterlibatan Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai. Sementara itu, sisanya sebesar 33,2% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian yang tidak dibahas dalam penelitian ini, seperti lingkungan kerja, sistem penghargaan, kompetensi pegawai, maupun faktor individual lainnya.

Berdasarkan keseluruhan hasil evaluasi model struktural tersebut, dapat disimpulkan bahwa model penelitian

memiliki tingkat kelayakan yang tinggi, kemampuan prediksi yang baik, serta daya jelaskan yang kuat, sehingga layak digunakan untuk pengujian hipotesis dan analisis lanjutan.

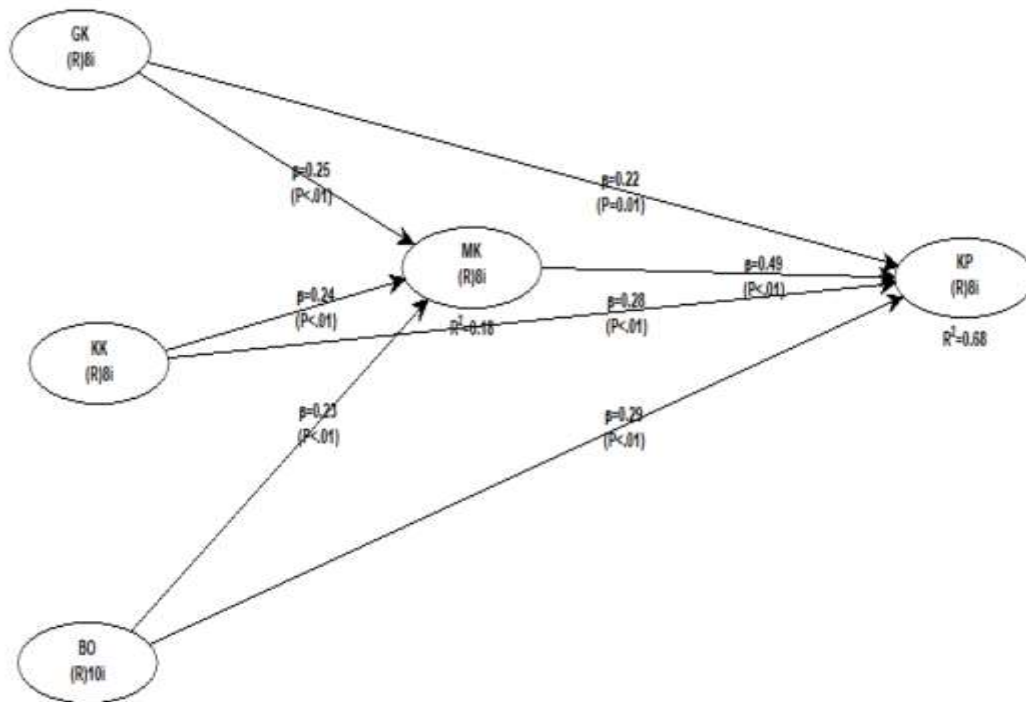
Uji Signifikansi Pengaruh antar Variabel

Tabel 3.3 Uji Signifikansi Pengaruh antar Variabel

Hubungan Variabel	Koefisien Path	P-Value
Gaya Kepemimpinan → Kinerja Pegawai	0,216	0,014
Keterlibatan Kerja → Kinerja Pegawai	0,277	0,002
Budaya Organisasi → Kinerja Pegawai	0,295	0,001
Gaya Kepemimpinan → Motivasi Kerja	0,249	0,006
Keterlibatan Kerja → Motivasi Kerja	0,242	0,007
Budaya Organisasi → Motivasi Kerja	0,231	0,010
Motivasi Kerja → Kinerja Pegawai	0,485	<0,001

Sumber: Data diolah oleh Peneliti, 2026

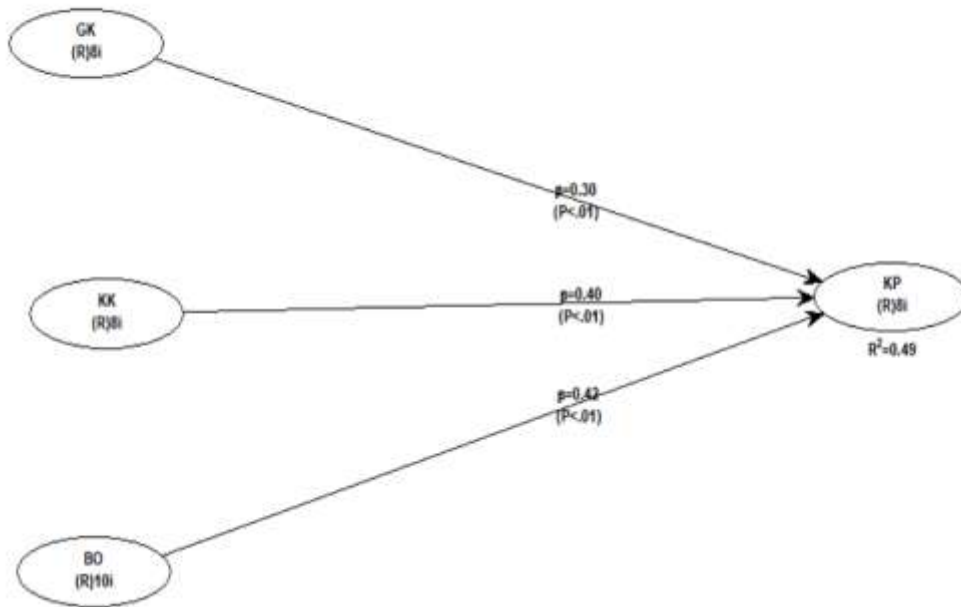
Hasil estimasi signifikansi hubungan antar variabel dapat juga ditunjukkan pada gambar 3.1 berikut ini, yaitu mengenai model diagram jalur.



Gambar 3. 1 Estimasi Hubungan antar Variabel dalam Model Empiris

Hasil uji model struktural digunakan untuk melihat bagaimana pengaruh dari suatu variabel ke variabel lainnya. Berdasarkan gambar 3.1. Dapat dilihat bahwa terdapat pengaruh langsung antara variabel faktor pribadi, gaya kepemimpinan, keterlibatan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, gaya kepemimpinan, keterlibatan kerja dan budaya organisasi terhadap motivasi, motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dengan perolehan nilai p-value masing-masing 0,014, 0,002, 0,001, 0,006, 0,007, 0,010 dan <0,001.

Pengujian Mediasi (Variabel Intervening)



Gambar 3.2 Pengaruh Langsung

Hasil pengujian yang komprehensif atas pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen secara langsung pada riset ini, dapat diperhatikan pada Tabel 4.17 di bawah ini.

Tabel 3.4 Pengaruh Langsung

Path Deskripsi	Koefisien Path	P-Value
Gaya Kepemimpinan → Kinerja Pegawai	0,304	<0,001
Keterlibatan Kerja → Kinerja Pegawai	0,397	<0,001
Budaya Organisasi → Kinerja Pegawai	0,416	<0,001

Sumber: Data diolah oleh Peneliti, 2026

Berdasarkan hasil estimasi pengaruh langsung (direct effect) yang disajikan pada Tabel 4.17, menunjukkan bahwa seluruh variabel independen yang diuji memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen kinerja pegawai. Hasil pengujian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,304 dan nilai p-value < 0,001.

Selanjutnya, keterlibatan kerja menunjukkan hasil pengujian dengan nilai koefisien sebesar 0,397 dengan nilai p-value < 0,001, budaya organisasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,416 dan nilai p-value < 0,001. Hasil ini mengindikasikan bahwa peningkatan kualitas gaya kepemimpinan, keterlibatan kerja dan budaya organisasi dalam organisasi akan mendorong peningkatan kinerja pegawai secara signifikan.

Seluruh hasil estimasi direct effect menunjukkan bahwa semua jalur hubungan yang diuji memiliki nilai p-value yang signifikan, sehingga tidak terdapat variabel yang tidak signifikan dalam model. Oleh karena itu, pengujian model dapat dilanjutkan pada tahap berikutnya, yaitu melakukan estimasi pengaruh tidak langsung (indirect effect) melalui variabel mediasi, dengan menggunakan model mediasi PLS-SEM yang mencakup jalur X → Y (path c'), X → Z (path a), dan Z → Y (path b).

Tabel 3.5 Pengaruh Tidak Langsung dari Gaya Kepemimpinan, Keterlibatan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja

Hubungan Variabel	Koefisien	P-Value	Signifikan / Tidak Signifikan
Gaya Kepemimpinan → Motivasi Kerja → Kinerja Pegawai	0.173	0.007	Signifikan
Keterlibatan Kerja → Motivasi Kerja → Kinerja Pegawai	0.168	0.009	Signifikan
Budaya Organisasi → Motivasi Kerja → Kinerja Pegawai	0.160	0.012	Signifikan

Sumber: Data diolah oleh Peneliti, 2026

Berlandaskan output estimasi dari Tabel 3.5, terlihat bahwa gaya kepemimpinan, keterlibatan kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja memperoleh hasil yang signifikan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur tidak langsung yang positif serta nilai p-value yang lebih kecil dari $<0,05$, sehingga secara statistik dapat dinyatakan bahwa motivasi kerja berperan sebagai variabel intervening dalam hubungan antara variabel independen dan variabel dependen.

Selanjutnya, setelah kedua langkah pengujian mediasi terpenuhi, yaitu (1) pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen signifikan, dan (2) pengaruh variabel independen terhadap variabel mediator serta mediator terhadap variabel dependen signifikan, maka dapat dilakukan penarikan kesimpulan mengenai jenis mediasi berdasarkan perubahan koefisien jalur dari c'' menjadi c'' .

Mengacu pada kriteria pengujian mediasi, maka dapat dijelaskan sebagai berikut:

- i) Apabila koefisien jalur c'' dari hasil estimasi pada langkah kedua tetap signifikan dan tidak mengalami perubahan ($c'' = c$), maka hipotesis mediasi tidak didukung.
- ii) Jika koefisien jalur c'' mengalami penurunan nilai ($c'' < c$) namun tetap signifikan, maka bentuk mediasi yang terjadi adalah mediasi sebagian (*partial mediation*).
- iii) Jika koefisien jalur c'' mengalami penurunan nilai ($c'' < c$) dan menjadi tidak signifikan, maka mediasinya berbentuk mediasi penuh (*full mediation*).

Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berperan sebagai variabel intervening (mediator) dalam hubungan antara variabel independen (gaya kepemimpinan, keterlibatan kerja, budaya organisasi) dengan kinerja pegawai. Dengan kata lain, sebagian pengaruh (*partial mediation*) variabel independen terhadap kinerja pegawai terjadi melalui peningkatan motivasi kerja pegawai.

Pembahasan

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil uji hipotesis dari variabel Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai menunjukkan hasil yang positif dan signifikan, dapat dilihat pada perolehan p-value sebesar 0,014. Hasil tersebut dikatakan signifikan karena memenuhi kriteria ($<0,05$). Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai diterima (H1 diterima). Nilai koefisien antara Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai diperoleh sebesar 0,216 dengan arah yang positif. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik Gaya Kepemimpinan yang diterapkan, maka Kinerja Pegawai akan meningkat.

Pengaruh Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil uji hipotesis dari variabel Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Pegawai menunjukkan hasil yang positif dan signifikan, dapat dilihat pada perolehan p-value sebesar 0,002. Hasil tersebut dikatakan signifikan karena memenuhi kriteria ($<0,05$). Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa Keterlibatan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai diterima (H2 diterima). Nilai koefisien antara Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Pegawai diperoleh sebesar 0,277 dengan arah yang positif. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat Keterlibatan Kerja pegawai, maka Kinerja Pegawai akan meningkat.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil uji hipotesis dari variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai menunjukkan hasil yang positif dan signifikan, dapat dilihat pada perolehan p-value sebesar 0,001. Hasil tersebut dikatakan signifikan karena memenuhi kriteria ($<0,05$). Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai diterima (H3 diterima). Nilai koefisien antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai diperoleh sebesar 0,295 dengan arah yang positif. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik Budaya Organisasi yang diterapkan, maka Kinerja Pegawai akan meningkat.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja

Hasil uji hipotesis dari variabel Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja menunjukkan hasil yang positif dan signifikan, dapat dilihat pada perolehan p-value sebesar 0,006. Hasil tersebut dikatakan signifikan karena memenuhi kriteria ($<0,05$). Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja diterima (H4 diterima). Nilai koefisien antara Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja diperoleh sebesar 0,249 dengan arah yang positif. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan, maka Motivasi Kerja pegawai akan meningkat.

Pengaruh Keterlibatan Kerja Terhadap Motivasi Kerja

Hasil uji hipotesis dari variabel Keterlibatan Kerja terhadap Motivasi Kerja menunjukkan hasil yang positif dan signifikan, dapat dilihat pada perolehan p-value sebesar 0,007. Hasil tersebut dikatakan signifikan karena memenuhi kriteria ($<0,05$). Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa Keterlibatan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja diterima (H5 diterima). Nilai koefisien antara Keterlibatan Kerja terhadap Motivasi Kerja diperoleh sebesar 0,242 dengan arah yang positif. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi keterlibatan pegawai dalam pekerjaan, semakin tinggi pula Motivasi Kerja mereka. Gerakan keterlibatan kerja (work engagement) telah banyak diteliti dan dikaitkan kuat dengan sumber daya psikologis yang meningkatkan motivasi, komitmen, dan semangat kerja karyawan. Misalnya, penelitian Retnosari & Permatasari (2025) menunjukkan keterlibatan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi dan kinerja

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja

Hasil uji hipotesis dari variabel Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja menunjukkan hasil yang positif dan signifikan, dapat dilihat pada perolehan p-value sebesar 0,010. Hasil tersebut dikatakan signifikan karena memenuhi kriteria ($<0,05$). Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja diterima (H6 diterima). Nilai koefisien antara Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja diperoleh sebesar 0,231 dengan arah yang positif. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat dan mendukung akan meningkatkan Motivasi Kerja pegawai.

Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil uji hipotesis dari variabel Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai menunjukkan hasil yang positif dan signifikan, dapat dilihat pada perolehan p-value sebesar $<0,001$. Hasil tersebut dikatakan signifikan karena memenuhi kriteria ($<0,05$). Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai diterima (H7 diterima). Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa variabel Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, koefisien sebesar 0,485. Hal ini berarti semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki pegawai, semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan, yang mencerminkan peningkatan produktivitas, komitmen, dan efektivitas kerja. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Keterlibatan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa secara simultan Gaya Kepemimpinan, Keterlibatan Kerja, dan Budaya Organisasi berpengaruh sebagian terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja sebagai variabel intervening. Hal ini ditunjukkan oleh nilai pengaruh tidak langsung masing-masing variabel, yaitu Gaya Kepemimpinan sebesar 0,173 dengan p-value 0,007, Keterlibatan Kerja sebesar 0,168 dengan p-value 0,009, dan Budaya Organisasi sebesar 0,160 dengan p-value 0,012, yang seluruhnya signifikan pada tingkat p value $< 0,05$. Selain itu, nilai Adjusted R-Square sebesar 0,668 menunjukkan bahwa sebesar 66,8% variasi Kinerja Pegawai

dapat dijelaskan oleh Gaya Kepemimpinan, Keterlibatan Kerja, dan Budaya Organisasi melalui Motivasi Kerja sebagai variabel intervening. Sedangkan sebesar 33,2% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian ini yang tidak diteliti. Temuan ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif, tingkat keterlibatan kerja yang tinggi, serta budaya organisasi yang kuat mampu meningkatkan motivasi kerja pegawai, yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Pegawai yang termotivasi cenderung menunjukkan produktivitas yang lebih tinggi, memiliki komitmen kerja yang kuat, serta menunjukkan perilaku kerja yang lebih bertanggung jawab dan proaktif. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Motivasi Kerja memediasi secara bersama pengaruh Gaya Kepemimpinan, Keterlibatan Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai, sehingga hipotesis (H8) diterima.

4. Kesimpulan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, keterlibatan kerja, dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Ketiga variabel tersebut juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Selanjutnya, motivasi kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara tidak langsung, motivasi kerja mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan, keterlibatan kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, peningkatan kinerja pegawai dapat dicapai melalui penguatan kepemimpinan, peningkatan keterlibatan kerja, serta budaya organisasi yang kondusif dengan dukungan motivasi kerja sebagai variabel intervening. Saran: Bagi organisasi, perlu meningkatkan kualitas kepemimpinan partisipatif, memperkuat budaya organisasi, serta mendorong keterlibatan kerja melalui komunikasi terbuka, pelatihan, dan evaluasi berkala agar motivasi dan kinerja pegawai meningkat. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan menambah variabel lain seperti kepuasan kerja atau stres kerja serta memperluas objek dan jumlah sampel penelitian agar hasil penelitian lebih generalizable.

Referensi

1. Adriani, Astri Dwi, Afriansyah Afriansyah, Aditya Wardhana, Elisabet Luju, Abdul Haris Muchtar, Dyanasari Dyanasari, Bakhtiar Tijjang, Madya Ahdhiyat, Awan Henri Kusnadi, Fatimatuz Zahro Diah Putri Dan, Tri Widyastuti, Hartatik Hartatik, Isfandiari M. Bahanan, and Abdurrahim Abdurrahim. 2022. *Dasar Kepemimpinan Dan Pengambilan Keputusan Penerbit Cv. Eureka Media Aksara.*
2. Agustin, D. S. 2023. "Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan UKM Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening." *Jurnal Ekonomi & Bisnis* 1(1):8–18.
3. Busro, Muhammad. 2020. *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ke-1. Jakarta: Prenada Media Group.
4. Deswarta, Desy Mardianty, and Bowo. 2023. "Pengaruh Soft Skill, Hard Skill Dan Motivasi Kerja Terhadap Kesiapan Kerja Mahasiswa Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Islam Riau Dimasa Endemi Covid 19." *Management Studies and Entrepreneurship Journal* 4(1):364–72. <http://journal.yrpiiku.com/index.php/msej>.
5. Ghozali, I., & Latan, H. (2021). *Partial least squares: Konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.0* (Edisi 2). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
6. Ghozali, I., & Latan, H. (2020). *Partial least squares: Konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.0* (Edisi 2). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
7. Hasanah, Rizqiyatul, and Nanda Hidayan Sono. 2021. "Manajemen Sumber Daya Manusia Produk Olahan Bambu." *Al-Idarah : Jurnal Manajemen Dan Bisnis Islam* 2(2):1–12. doi:10.35316/idarrah.2021.v2i2.1-12.
8. Hidayati, Nurul, and Helmi Buyung Aulia Safrizal. 2022. "Pengaruh Keterlibatan Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PDAM Sumber Pocong Bangkalan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening." *Jurnal Kajian Ilmu Manajemen (JKIM)* 2(1):80–85. doi:10.21107/jkim.v2i1.15516.
9. Hutahaean, Wendy, Sepmady. 2021. *Filsafat Dan Teori Kepemimpinan*. Malang: Ahlimedia Press.
10. Kartono, Kartini. 2020. *Pemimpin Dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu?* Edisi ke-3. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
11. Khaeruman. 2021. *Meningkatkan Kinerja MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA Konsep & Studi Kasus*. Vol. 2. Cetakan Pe. Serang: CV. AA. RIZKY.
12. Mangkunegara, Anwar Prabu. 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. (Cet. ke-1. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
13. Muflihah, M. H. 2024. *Motivasi Kinerja*. Tangerang: Berkah Aksara Cipta Karya.
14. Safariningsih, R. T., Rizan, M., Wahyu, A., Handaru, Hamidah, Suparno, & Yohana, C. 2024. *WORK ENGAGEMENT TEORI DAN PRAKTIK*. Purbalingga: CV. EUREKA MEDIA AKSARA.
15. Sahir, Syafrida Hafni. 2022. *Metodologi Penelitian*. Medan: Penerbit Kbm Indonesia.
16. Salsabilla, Annisa, Dori Mittra Candana, and Selvi Zola Fenia. 2025. "Pengaruh Budaya Organisasi Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Camat Lubuk Sikarah Kota Solok." *Lokawati : Jurnal Penelitian Manajemen Dan Inovasi Riset* 3(2):52–64. doi:10.61132/lokawati.v3i2.1623.
17. Siahaan, Ferdinan Leonardo, and Eka Gatari. 2020. "Searching for Meaning: The Mediating Role of Work Engagement in the Relationship between Meaningful Work and Turnover Intention of Millennials." *Psikohumaniora* 5(1):15–28. doi:10.21580/pjpp.v5i1.4305.
18. Suranti, Tety Karina, Sumarni, and Dwi Kurniawan. 2024. "Pengaruh Keterikatan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Sekretariat Dprd Provinsi Jambi." *1*(3):68–76.
19. Ragita, Agnesia. 2022. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Sekretariat Dprd Kabupaten Batanghari." *Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan* 11(03):652–65. doi:10.22437/jmk.v11i03.17979.
20. Sumartik, Sumartik, Rifdah Abadiyah, and Hasan Ubaidillah. 2022. *Buku Ajar Budaya Organisasi*.
21. Yusuf, Noverio Kusuma, and Edalmen. 2024. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai

- Variabel Intervening,” 2 No. 2. <https://doi.org/10.24912/jseb.v2i2.35250>.
22. Yusuff, A. A. 2023. “Pengaruh Motivasi Kerja, Kemampuan Kerja, Dan Kedisiplinan Terhadap Kinerja Pegawai.”
23. Zahidah, A. 2022. *Pengaruh Keterlibatan Kerja, Iklim Organisasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Karyawan Bagian Operator Pt Andhana Kirana Yasa Di Jakarta Utara*. Jakarta: Applied Research in library.tsm.ac.id.