

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI PEGAWAI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN RISET DAN INOVASI DAERAH (BAPPERIDA) PROVINSI PAPUA BARAT DAYA

Yuliana Matutu

matutu.yuliana07@gmail.com

Badan Perencanaan Pembangunan Riset dan Inovasi Daerah
Provinsi Papua Barat Daya Kota Sorong

ABSTRACT

This research aims to test and analyze the influence of organizational culture and leadership on employee performance with employee motivation as an intervening variable. The research uses a quantitative approach. The research population was 60 employees of the Regional Research and Innovation Development Planning Agency (BAPPERIDA) of Southwest Papua Province. Based on the purposive sampling technique, the sample taken was 50 ASNs with the consideration that ASNs have clearer and more structured roles and responsibilities in the BAPPERIDA of Southwest Papua Province so that they are relevant to this research. The data analysis technique uses a Structural Equation Model based on Partial Least Square (SEM-PLS). The research results show that organizational culture has a significant effect on employee performance. Leadership has a significant effect on employee performance. Organizational culture has a significant effect on employee motivation. Leadership has a significant effect on employee motivation. Employee motivation has a significant effect on employee performance. Organizational culture has a significant effect on employee performance which is mediated by employee motivation. Leadership has a significant effect on employee performance which is mediated by employee motivation.

Keywords: organizational culture, leadership, employee performance, motivation

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dengan motivasi pegawai sebagai variabel intervening. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasi penelitian adalah pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Riset Dan Inovasi Daerah (BAPPERIDA) Provinsi Papua Barat Daya sebanyak 60 orang pegawai. Berdasarkan teknik purposive sampling, sampel yang diambil adalah 50 ASN, dengan pertimbangan bahwa ASN memiliki peran dan tanggung jawab yang lebih jelas dan terstruktur dalam BAPPERIDA Provinsi Papua Barat Daya sehingga relevan dengan penelitian ini. Teknik dengan pertimbangan bahwa ASN memiliki peran dan tanggung jawab yang lebih jelas dan analisis data menggunakan Structural Equation Model berbasis Partial Least Square (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi pegawai. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi pegawai. Motivasi pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai yang dimediasi motivasi pegawai. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai yang dimediasi motivasi pegawai.

Kata kunci : budaya organisasi, kepemimpinan, kinerja pegawai, motivasi

PENDAHULUAN

Kinerja pegawai merupakan salah satu faktor penting yang menentukan keberhasilan suatu organisasi. Kinerja pegawai yang tinggi akan dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, perlu dilakukan upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai. Pegawai sebagai bagian dari sumber daya manusia adalah individu yang bekerja sebagai penggerak suatu organisasi, baik institusi maupun perusahaan. Pegawai yang berkinerja baik dapat meningkatkan produktivitas dan inovasi, serta mendukung pencapaian tujuan organisasi. Peningkatan kinerja dapat dicapai melalui budaya organisasi yang positif, kepemimpinan yang efektif, dan motivasi pegawai yang tinggi.

Salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai adalah dengan mengembangkan budaya organisasi yang baik, berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Octora et al (2022), Pabi dan Budiono (2023), Todo, et al (2023), Siregar et al (2024) serta penelitian yang dilakukan oleh Amalia, et al (2024) Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Namun, penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Lathifa dan Chaerudin (2022) Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai..

Kinerja pegawai juga dipengaruhi oleh factor kepemimpinan, berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Octora et al (2022), Pabi dan Budiono (2023), Asri dan Moderin (2024) serta oleh Amalia, et al (2024) dengan hasil penelitian kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai, namun Siregar, et al (2024) menyatakan kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Adanya perbedaan ini maka penelitian dilakukan untuk membuktikan secara empiris pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai

Kinerja juga di pengaruhi oleh motivasi pegawai Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Lathifa dan Chaerudin (2022), Pabi dan Budiono (2023), Todo, et al (2023), Asri dan Moderin(2024) dan Siregar, et al(2022) membuktikan bahwa motivasi pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai, dan pada penelitian Octora, et al (2022) motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Adanya perbedaan ini maka penelitian dilakukan untuk membuktikan secara empiris pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai.

Motivasi pegawai merupakan faktor penting yang mempengaruhi kinerja pegawai. Motivasi yang tinggi akan mendorong pegawai untuk lebih produktif, inovatif, dan bekerja lebih efisien. Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja diperkuat oleh hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Lathifa dan Chaerudin (2022), Pabi dan Budiono (2023), serta penelitian yang dilakukan oleh Todo, et al (2023), dengan hasil penelitian budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja walaupun pada penelitian Octora, et al. (2022) budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap terhadap motivasi kerja.

Motivasi pegawai juga dapat memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Lathifa dan Chaerudin (2022), Octora, et al. (2022), Pabi dan Budiono (2023), Todo, et al (2023), Asri dan Moderin (2024), serta penelitian yang dilakukan oleh Siregar, et al. (2024) menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja. Namun hasil penelitian tersebut berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sugiyono dan Rahajeng (2022) dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap

kinerja pegawai melalui motivasi kerja. Adanya perbedaan hasil penelitian tersebut, maka penelitian ini dilakukan untuk membuktikan secara empiris pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja.

Motivasi pegawai juga dapat memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Octora, *et al.* (2022), Pabi dan Budiono (2023), Todo, *et al.* (2023), Asri dan Moderin (2024), serta penelitian yang dilakukan oleh Siregar, *et al.* (2024) menyimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja. Namun hasil penelitian tersebut berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Fitri, *et al.* (2023) dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja.

Badan Perencanaan Pembangunan Riset dan Inovasi Daerah (BAPPERIDA) sesuai dengan Peraturan Gubernur (PERGUB) Nomor 22 Tahun 2023 Tentang Kedudukan, susunan organisasi, tugas, fungsi dan tata kerja Badan Perencanaan Pembangunan, Riset dan Inovasi Daerah (BAPPERIDA), yaitu pada Perencanaan Pembangunan Daerah sehingga peningkatan kinerja pegawai dalam organisasi, merupakan salah satu fokus utama untuk mencapai tujuan pembangunan daerah. Data dari Badan Pusat Statistik (2022) menunjukkan bahwa kinerja sektor publik di Provinsi Papua Barat Daya masih perlu diperbaiki, dengan indeks kepuasan masyarakat terhadap layanan publik yang hanya mencapai 70%. Hal ini menandakan bahwa masih terdapat ruang untuk perbaikan yang signifikan dalam pelayanan yang diberikan kepada masyarakat, yang salah satunya dapat dicapai melalui peningkatan kinerja pegawai.

Berdasarkan penelitian-penelitian sebelumnya, budaya organisasi, kepemimpinan, dan motivasi pegawai memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Meskipun banyak penelitian

telah dilakukan mengenai pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja, masih terdapat gap dalam literatur yang menghubungkan ketiga variabel ini dengan mempertimbangkan motivasi sebagai variabel intervening di konteks Bapperida Papua Barat Daya. Sebagian besar penelitian sebelumnya lebih fokus pada satu aspek saja, tanpa mempertimbangkan interaksi antara ketiga variabel tersebut secara komprehensif. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengisi gap tersebut dengan menganalisis hubungan antara budaya organisasi, kepemimpinan, dan kinerja pegawai, dengan motivasi sebagai variabel intervening. Penelitian terdahulu yang dikaji memberikan landasan penting bagi tujuan penelitian ini, yang ingin mengeksplorasi bagaimana budaya organisasi, kepemimpinan, dan motivasi mempengaruhi kinerja pegawai. Berdasarkan hal tersebut maka penelitian ini akan mengkaji hubungan antara budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap peningkatan kinerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel intervening yang merupakan perpaduan variabel yang saling berpengaruh satu sama lain. Untuk itu penelitian ini ingin membuktikan bahwa ketiga variabel tersebut saling berpengaruh secara signifikan untuk meningkatkan kinerja pegawai

TINJAUAN TEORITIS

Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merujuk pada kemampuan individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh organisasi. Menurut Permenpan RB Nomor 6 Tahun 2022, definisi Kinerja pegawai adalah hasil kerja yang diukur berdasarkan Indikator Kinerja Individu (IKI) yang berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Kinerja pegawai menurut Noer (2022:84) adalah hasil kerja seseorang secara keseluruhan dalam menjalankan tugas dan

kewajibannya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Penilaian kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti pengetahuan, keterampilan, motivasi, dan pemahaman terhadap peran masing-masing. Agustini (2019:121) menjelaskan bahwa tingkat kinerja karyawan bisa diukur melalui kemampuan mereka dalam menerima penjelasan tentang tugas yang didelegasikan dan pemahaman mereka terhadap peran mereka, sekaligus tingkat motivasi, kemampuan, dan minat karyawan. Semakin tinggi faktor-faktor tersebut, maka kinerja karyawan tersebut juga cenderung semakin tinggi.

Berdasarkan Peraturan Menteri PAN RB Nomor 6 Tahun 2022, indikator penilaian kinerja meliputi aspek kualitas hasil kerja, kuantitas pekerjaan, ketepatan waktu penyelesaian tugas, efisiensi biaya, perilaku kerja yang mencerminkan nilai-nilai ASN, serta kemampuan berinovasi dan berkreasi. Penilaian kinerja yang objektif, transparan, dan akuntabel sangat penting untuk merencanakan pengembangan karir pegawai dan mendukung pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Penilaian kinerja dalam Sistem Kerja Pegawai (SKP) dilakukan dengan tujuan untuk mengukur sejauh mana pegawai mencapai target yang telah ditetapkan sesuai dengan tugas, tanggung jawab, dan sasaran organisasi.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi menurut Sudiro (2018:161) dapat didefinisikan sebagai penyebaran nilai dan kepercayaan yang memungkinkan anggota memahami peranan dan normanya dalam organisasi. Sedangkan budaya organisasi menurut Ambarwati (2018:84) merupakan bentuk keyakinan, nilai, cara yang bisa dipelajari untuk mengatasi dan beradaptasi hidup dalam organisasi. Siregar, *et al* (2021:177) mendefinisikan budaya organisasi sebagai norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya (isi budaya organisasi) yang dikembangkan dalam waktu yang lama

oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga mempengaruhi pola pikir, sikap dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen.

Jenis budaya organisasi menurut Siregar, *et al* (2021:181) ada 4 (empat) jenis, yaitu budaya birokrasi yang menekankan aturan dan prosedur, budaya klan yang berfokus pada kerja sama dan rasa kekeluargaan, budaya wirausaha yang mendorong inovasi dan risiko, serta budaya pasar yang mengutamakan pencapaian kinerja dan profitabilitas.

Indikator budaya organisasi menurut Enny (2019) meliputi berbagai karakteristik, seperti inisiatif individual, toleransi terhadap risiko, pengarahan yang jelas, integrasi antar unit organisasi, serta dukungan manajemen terhadap pegawai. Selain itu, identitas bersama di antara pegawai, sistem imbalan yang berbasis prestasi, toleransi terhadap konflik, dan pola komunikasi yang terbuka juga menjadi bagian penting dalam membangun dan mempertahankan budaya organisasi yang sehat.

Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah dorongan yang mendorong individu untuk melakukan pekerjaan dengan tujuan mencapai hasil yang diinginkan, baik yang berasal dari dalam diri (intrinsik) maupun dari faktor luar (ekstrinsik).

Teori motivasi yang dikemukakan oleh berbagai ahli mencakup teori kebutuhan Maslow (hierarki kebutuhan), teori kebutuhan prestasi McClelland, teori ERG Alderfer, teori dua faktor Herzberg, teori keadilan, teori penetapan tujuan Locke, dan teori harapan Vroom, teori kaitan imbalan dengan prestasi. . Setiap teori menawarkan perspektif berbeda mengenai apa yang mendorong individu untuk bekerja dengan semangat dan mencapai hasil.

Indikator motivasi kerja menurut Khaeruman, et al. (2021) meliputi empat keinginan utama yang mendorong seseorang untuk bekerja: keinginan untuk hidup, keinginan untuk posisi atau pengakuan, keinginan untuk kekuasaan, dan keinginan untuk pengakuan atau penghormatan sosial.

Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi dan mengarahkan orang lain dalam mencapai tujuan bersama. Seorang pemimpin diakui jika mampu mempengaruhi bawahannya untuk bekerja menuju tujuan organisasi. Menurut Sarros dan Butchatsky dalam Mochklas (2019:67), kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai suatu perilaku dengan tujuan tertentu untuk mempengaruhi aktivitas para anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat individu dan organisasi.

Kepemimpinan menurut Harras, et al. (2020:281) merupakan keseluruhan cara seseorang memimpin, baik sikap maupun sifat, baik lahir maupun batin, selain itu juga menggambarkan bagaimana pengaruhnya kepada lingkungan. Tidak ada seorang pemimpin yang sempurna dari sisi cara atau gaya. Setiap pemimpin mempunyai cara sendiri dalam memimpin bawahannya. Adaptif dengan lingkungan merupakan cara terbaik dalam menggunakan kelebihan, dan sekaligus mereduksi kelemahan. Kepemimpinan menurut Parela (2022:54) adalah kemampuan seorang pegawai untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokok. Sedangkan Fauzan (2023:99) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk memimpin, mengarahkan, dan memotivasi orang-orang untuk mencapai tujuan dan visi yang telah ditetapkan. Kepemimpinan melibatkan kemampuan untuk mengambil keputusan yang tepat, menginspirasi dan memotivasi tim, serta memimpin dengan integritas dan konsistensi.

Menurut Harras, et al. (2020:285) Peran pemimpin dalam organisasi sangat penting, mulai dari perencanaan kebijakan dan strategi, pengorganisasian tugas dan sumber daya, pelaksanaan kegiatan operasional, hingga pengendalian untuk memastikan pencapaian tujuan organisasi. Pemimpin berperan dalam mengoordinasikan dan memantau semua aspek tersebut.

Indikator kepemimpinan menurut Setiawan (2022) meliputi: Altruistic calling (hasrat untuk membantu orang lain), Emotional healing (kemampuan untuk memulihkan semangat karyawan), Wisdom (kemampuan untuk memahami situasi), Persuasive mapping (kemampuan untuk memetakan dan mengartikulasikan peluang), serta Organizational stewardship (membangun kontribusi positif organisasi terhadap lingkungan).

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Pegawai

Budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap motivasi pegawai, karena nilai-nilai, norma, dan kebiasaan yang ada dalam organisasi dapat membentuk persepsi dan sikap pegawai terhadap pekerjaan mereka. Seperti yang dijelaskan oleh Siregar, et al (2021:177), budaya organisasi mencakup nilai dan asumsi yang dikembangkan oleh pendiri dan pemimpin organisasi, yang mempengaruhi pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi.

Selain itu, dukungan manajemen dalam budaya organisasi juga memainkan peran penting dalam memotivasi pegawai. Enny (2019:46) menyebutkan bahwa dukungan yang jelas dari manajemen dalam hal memberikan arahan, bantuan, serta dukungan terhadap bawahan akan sangat membantu kelancaran kinerja suatu organisasi.

Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja diperkuat oleh hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Lathiifa dan Chaerudin (2022), Pabi dan Budiono (2023), serta penelitian yang dilakukan oleh Todo, et al (2023), dengan

hasil penelitian budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja walaupun pada penelitian Octora, *et al.* (2022) budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap terhadap motivasi kerja.

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi Pegawai

Kepemimpinan merupakan faktor yang penting dalam organisasi atau perusahaan. Seorang pemimpin tidak hanya berperan sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai inspirator dan motivator bagi para anggotanya. Kemampuan seorang pemimpin dalam memotivasi bawahannya akan sangat menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Hal ini sesuai dengan pendapat Fauzan (2023:99), bahwa seorang pemimpin harus mampu berkomunikasi dengan baik, bekerjasama dengan tim, dan membangun hubungan yang baik dengan orang lain.

Harras, *et al.* (2020:285) menyatakan bahwa pemimpin memiliki peran penting dalam organisasi, termasuk dalam memberikan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian yang efektif.

Pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja diperkuat oleh hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Octora, *et al.* (2022), Pabi dan Budiono (2023), Todo, *et al.* (2023), serta penelitian yang dilakukan oleh Siregar, *et al.* (2024), dengan hasil penelitian kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja. Namun hasil penelitian tersebut berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Fitri, *et al.* (2023) dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap terhadap motivasi kerja.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Budaya organisasi merupakan kebiasaan yang ada di perusahaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas

kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja karyawan. Sudiro (2018:161) menjelaskan bahwa budaya organisasi berfungsi untuk menciptakan identitas yang jelas bagi anggota organisasi dan membentuk komitmen yang lebih besar terhadap tujuan organisasi.

Selain itu, Siregar, *et al.* (2021:177) menyatakan bahwa budaya organisasi melibatkan nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, dan kebiasaan yang dikembangkan oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diterapkan dalam aktivitas organisasi. Budaya organisasi ini tentu akan mempengaruhi pola pikir, sikap, dan perilaku anggota dalam melaksanakan tugas mereka. Ketika budaya organisasi menekankan nilai-nilai yang positif pegawai cenderung akan berperilaku positif sesuai dengan nilai-nilai tersebut, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja mereka.

Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai diperkuat oleh hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Octora, *et al.* (2022), Pabi dan Budiono (2023), Todo, *et al.* (2023), Siregar, *et al.* (2024), serta penelitian yang dilakukan oleh Amalina, *et al.* (2024), dengan hasil penelitian budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai walaupun pada penelitian yang dilakukan oleh Lathiifa dan Chaerudin (2022) budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai

Kepemimpinan berperan penting dalam suatu organisasi atau perusahaan karena pimpinan adalah seseorang yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam pencapaian tujuan dan seorang pemimpin harus memiliki kemampuan mempengaruhi dan memberi motivasi pada pegawainya, karena akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Harras, *et al.* (2020:281) menyatakan bahwa pimpinan akan banyak berinteraksi dan berkomunikasi dengan

bawahan, maka sebagian besar akan mempengaruhi pegawai dalam bekerja. Fauzan (2023:99) menjelaskan bahwa kepemimpinan melibatkan kemampuan untuk mengambil keputusan yang tepat, menginspirasi dan memotivasi tim, serta memimpin dengan integritas dan konsistensi. Pemimpin yang memiliki integritas tinggi, akan mampu menggerakkan pegawai untuk bekerja lebih keras dan lebih efektif.

Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai diperkuat oleh hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Octora, *et al.* (2022), Pabi dan Budiono (2023), Asri dan Moderin (2024), serta penelitian yang dilakukan oleh Amalina, *et al.* (2024), dengan hasil penelitian kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Namun hasil penelitian tersebut berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Todo, *et al.* (2023), Fitri, *et al.* (2023), serta Siregar, *et al.* (2024) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Motivasi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai

Motivasi pegawai merupakan faktor penting yang mempengaruhi kinerja pegawai. Motivasi yang tinggi dapat mendorong pegawai untuk bekerja lebih keras dan lebih efektif, sehingga berujung pada peningkatan kinerja. Motivasi kerja, menurut Agustini (2019:30), adalah dorongan yang timbul dari dalam diri individu maupun faktor eksternal yang membuat karyawan rela dan mau mengarahkan kemampuannya untuk menyelesaikan tanggung jawabnya demi mencapai tujuan pribadi dan organisasi. Ketika karyawan merasa termotivasi, baik melalui faktor intrinsik maupun faktor ekstrinsik, mereka cenderung berusaha keras untuk meningkatkan kinerja mereka.

Bormasa (2022:59) juga menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan suatu proses psikologis yang melibatkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi,

dan keinginan untuk memenuhi berbagai kebutuhan. Ketika individu merasa bahwa pekerjaan mereka bernilai dan mendukung pemenuhan kebutuhan pribadi mereka, maka mereka akan lebih terdorong untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaannya. Semakin tinggi motivasi yang dimiliki pegawai, semakin besar kemungkinan mereka untuk menunjukkan kinerja yang lebih baik dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka.

Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai diperkuat oleh hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Lathiifa dan Chaerudin (2022), Pabi dan Budiono (2023), Todo, *et al.* (2023), Asri dan Moderin (2024), serta penelitian yang dilakukan oleh Siregar, *et al.* (2024), dengan hasil penelitian motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Namun hasil penelitian tersebut berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Octora, *et al.* (2022) dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Pegawai

Motivasi pegawai berperan sebagai variabel *intervening* yang menghubungkan antara budaya organisasi dan kinerja pegawai. Budaya organisasi yang kuat dan mendukung akan menciptakan lingkungan yang mendorong semangat dan dorongan bagi pegawai untuk bekerja lebih baik, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja mereka. Siregar, *et al.* (2021:177) menyatakan bahwa budaya organisasi terdiri dari norma, nilai-nilai, asumsi, dan kebiasaan yang dikembangkan dan disosialisasikan dalam organisasi, yang mempengaruhi pola pikir, sikap, dan perilaku anggota. Ketika budaya organisasi menciptakan nilai yang positif, misalnya, penghargaan terhadap kerja keras, kolaborasi, dan integritas, hal ini akan meningkatkan motivasi pegawai. Pegawai yang merasa dihargai dan didukung oleh

budaya organisasi yang positif cenderung lebih termotivasi untuk bekerja keras dan berinovasi, karena mereka melihat nilai dan tujuan organisasi sejalan dengan kebutuhan pribadi mereka.

Hal ini sejalan dengan pendapat Enny (2019:46), yang menyatakan bahwa karakteristik budaya organisasi seperti inisiatif individu dan toleransi terhadap risiko dapat mendorong pegawai untuk lebih berani mengambil langkah-langkah inovatif dalam pekerjaannya.

Peran motivasi pegawai sebagai variabel intervening antara budaya organisasi dan kinerja pegawai diperkuat oleh hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Lathiifa dan Chaerudin (2022), Octora, *et al.* (2022), Pabi dan Budiono (2023), Todo, *et al.* (2023), Asri dan Moderin (2024), serta penelitian yang dilakukan oleh Siregar, *et al.* (2024), dengan hasil penelitian budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja. Namun hasil penelitian tersebut berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sugiyono dan Rahajeng (2022) dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja.

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Pegawai

Motivasi pegawai berperan penting dalam memediasi kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Jika pegawai merasa termotivasi, mereka lebih cenderung untuk menerima dan menjalankan arahan dari pemimpin dengan penuh komitmen dan dedikasi. Pemimpin berperan dalam menciptakan lingkungan yang memotivasi dan mendukung pegawai untuk mencapai kinerja terbaik mereka. Fauzan (2023:99) menyatakan bahwa kepemimpinan melibatkan kemampuan untuk mengambil keputusan yang tepat, menginspirasi, dan memotivasi tim, serta memimpin dengan integritas dan konsistensi. Pemimpin yang memiliki integritas tinggi dan konsistensi dalam tindakannya akan membangun rasa

kepercayaan di antara pegawai, yang merupakan faktor kunci dalam meningkatkan motivasi.

Selain itu, Harras, *et al.* (2020:285) menjelaskan bahwa pemimpin memiliki peran penting dalam perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian yang efektif dalam organisasi. Pemimpin yang mampu merencanakan dengan baik dan memberikan arahan yang jelas akan menciptakan lingkungan yang terorganisir, yang memungkinkan pegawai untuk fokus dan bekerja dengan optimal.

Peran motivasi pegawai sebagai variabel intervening antara kepemimpinan dan kinerja pegawai diperkuat oleh hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Octora, *et al.* (2022), Pabi dan Budiono (2023), Todo, *et al.* (2023), Asri dan Moderin (2024), serta penelitian yang dilakukan oleh Siregar, *et al.* (2024), dengan hasil penelitian kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja. Namun hasil penelitian tersebut berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Fitri, *et al.* (2023) dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja.

METODE PENELITIAN

Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode survei untuk mengumpulkan data secara langsung dari pegawai di Badan Perencanaan Pembangunan Riset dan Inovasi Daerah (BAPPERIDA) Provinsi Papua Barat Daya, dengan cara menyebarkan kuesioner.

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif, yang berlandaskan pada filsafat positivisme. Penelitian kuantitatif bertujuan untuk menguji hipotesis dengan pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian dan analisis data secara statistik.

Lokasi penelitian dilakukan di kantor Badan Perencanaan Pembangunan Riset

dan Inovasi Daerah (Bapperida) Provinsi Papua Barat Daya

Populasi dan Responden adalah pegawai BAPPERIDA Provinsi Papua Barat Daya sebanyak 50 orang ASN.

Teknik pengambilan sampel: sampling jenuh

Sumber Data : data primer melalui kuesioner dan data sekunder diperoleh dari dokumentasi berupa gambaran umum Bapperida

Metode pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan studi lapangan atau field research dengan cara penyebaran kuesioner.

Metode Pengukuran data menggunakan skala likert.

Teknik Analisis : analisis deskriptif

Pengujian hipotesis penelitian dilakukan dengan pendekatan i model *Structural Equation Model* berbasis *Partial Least Square* (SEM-PLS).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Objek Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Badan Perencanaan Pembangunan Riset dan Inovasi Daerah (BAPPERIDA) Provinsi Papua Bart Daya. BAPPERIDA merupakan unsur penunjang urusan pemerintahan Bidang Perencanaan Riset dan Inovasi yang menjadi kewenangan Daerah yang juga bertindak sebagai unit kerja perangkat Gubernur sebagai wakil Pemerintah Pusat Bidang Perencanaan, yang memiliki tugas dan fungsi dalam merencanakan, mengkoordinasikan, mengevaluasi dan memonitoring pelaksanaan pembangunan yang berbasis riset dan inovasi di tingkat daerah..

Deskripsi Responden

Deskripsi responden dalam penelitian ini dilakukan untuk mengetahui karakteristik 50 ASN pada Badan Perencanaan Pembangunan Riset Dan Inovasi Daerah (BAPPERIDA) Provinsi Papua Barat Daya yang menjadi responden penelitian.

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner diketahui bahwa mayoritas

responden dalam penelitian ini adalah laki-laki sebanyak 30 orang (60%) dan perempuan sebanyak 20 orang (30%). Untuk status pernikahan mayoritas responden sudah menikah yaitu 45 orang (95%) dan belum menikah sebanyak 5 orang (10%), berdasarkan usia responden diketahui bahwa mayoritas responden berusia antara 30 sampai 40 tahun sebanyak 24 orang (48%). pegawai yang berusia lebih dari 40 tahun sebanyak 23 orang (46%) dan pegawai berusia kurang dari 30 tahun sebanyak 3 orang (6%). Tingkat Pendidikan diketahui bahwa mayoritas responden berpendidikan Sarjana (S1) sebanyak 33 orang (66%). berpendidikan Pascasarjana (S2) sebanyak 8 orang (16%), 6 orang (12%) berpendidikan SLTP/SLTA dan yang berpendidikan Diploma sebanyak 3 orang (6%).

Berdasarkan masa kerja diketahui bahwa mayoritas responden : 10-15 tahun sebanyak 15 orang (30%), 15-20 tahun sebanyak 14 orang (28%), 5-10 tahun sebanyak 12 orang (28%), dan lebih dari 20 tahun sebanyak 9 orang (18%), berdasarkan tingkat golongan mayoritas responden berada Golongan III sebanyak 34 orang (68%). Golongan IV sebanyak 11 orang (22%) dan Golongan II sebanyak 5 orang (10%). Sedangkan berdasarkan jabatan mayoritas responden pada penelitian ini adalah staff sebanyak 33 orang (66%). Kepala Sub Bidang sebanyak 12 orang (24%), Kepala Bidang sebanyak 4 orang (8%), dan Sekretaris sebanyak 1 orang (2%).

Pengujian Model Struktural (inner model)

Uji path coefficients dan uji hipotesis dengan dasar hasil pengujian inner model dilakukan sebagai pengukuran untuk melihat dan mengetahui suatu hipotesis dapat diterima ataukah ditolak dengan memperhatikan nilai signifikansi antar konstruk pada original sample,

Uji Path Coefficient (Koeffisien Jalur)

Bertujuan untuk menguji apakah sebuah variabel memiliki arah hubungan positif atau negatif terhadap variabel lainnya.

Tabel 1. *Path Coefficient (Koeffisien Jalur)*

Model	Original Sample	P-Value	Hasil
Budaya organisasi (X_1) → Motivasi pegawai (Z)	0,401	0,026	Signifikan
Kepemimpinan (X_2) → Motivasi pegawai (Z)	0,397	0,004	Signifikan
Budaya organisasi (X_1) → Kinerja pegawai (Y)	0,223	0,000	Signifikan
Kepemimpinan (X_2) → Kinerja pegawai (Y)	0,690	0,005	Signifikan
Motivasi pegawai (Z) → Kinerja pegawai (Y)	0,735	0,000	Signifikan
Budaya organisasi (X_1) → Motivasi pegawai (Z) → kinerja pegawai (Y)	0,294	0,003	Signifikan
Kepemimpinan (X_2) → Motivasi pegawai (Z) → kinerja pegawai (Y)	0,291	0,005	signifikan

Uji Coeffisien Determination (R-Square)

Untuk untuk menentukan proporsi varians dalam variabel endogen yang dapat diprediksi atau dijelaskan oleh variabel eksogen. Nilai *R-Square* (R^2)

diharapkan antara 0 dan 1. Kriteria *R-Square* (R^2) menurut Dulyadi (2021:63) ada 3 (tiga), yaitu: Lemah, sedang dan kuat, berdasarkan hasil pengolahan data statistic diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 2. *R-Square* (R^2)

Variabel	<i>R Square</i>	Kriteria
Kinerja pegawai (Y)	0,988	Kuat
Motivasi pegawai (Z)	0,537	Sedang

Uji Predictif Relevan (Q²)

Dilakukan untuk mengukur apakah suatu model memiliki relevansi prediktif atau tidak dengan kriteria

menurut Dulyadi (2021:63), yaitu: baik dan kurang baik. Berdasarkan hasil pengolahan data statistik diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 3. *Predictif Relevan (Q²)*

Variabel	SSE	SSO	$Q^2 = 1 - (SSE/SSO)$	Hasil
Budaya organisasi (X_1)	500,000	500,000		
Kepemimpinan (X_2)	250,000	250,000		
Kinerja pegawai (Y)	400,000	147,944	0,630	Prediktif baik
Motivasi pegawai (Z)	200,000	141,024	0,295	Prediktif baik

Uji Hipotesis

Uji Hipotesis dalam penelitian ini, model structural digunakan untuk menguji 7 (tujuh) hipotesis hubungan antar variable, meliputi 5 (lima)

pengaruh langsung dan 2 (dua) pengaruh tidak langsung, dapat dilihat dalam table 4 dan 5, berikut :

Tabel 4. Pengujian Pengaruh Langsung

Model	t-Statistik	P-Value	Hasil
Budaya organisasi (X_1) → Motivasi pegawai (Z)	2,915	0,004	Signifikan
Kepemimpinan (X_2) → Motivasi pegawai (Z)	2,824	0,005	Signifikan
Budaya organisasi (X_1) → Kinerja pegawai (Y)	2,228	0,026	Signifikan
Kepemimpinan (X_2) → Kinerja pegawai (Y)	8,185	0,000	Signifikan
Motivasi pegawai (Z) → Kinerja pegawai (Y)	15,564	0,000	Signifikan

Tabel 5. Pengujian Pengaruh Tidak Langsung

Model	t-Statistik	P-Value	Hasil
Budaya organisasi (X_1) → Motivasi pegawai (Z)			
→ Kinerja pegawai (Y)	2,958	0,003	Signifikan
Kepemimpinan (X_2) → Motivasi pegawai (Z)			
→ Kinerja pegawai (Y)	2,796	0,005	Signifikan

Pembahasan

Berdasarkan perbandingan objek penelitian ini dengan beberapa penelitian terdahulu diketahui terdapat perbedaan **karakteristik objek penelitian**, hal ini dapat memungkinkan memperoleh hasil yang berbeda. Keistimewaan penelitian ini terletak pada temuan bahwa kepemimpinan tidak langsung meningkatkan kinerja tanpa adanya motivasi, yang memberikan perspektif baru dalam memahami peran motivasi sebagai mediator. Hasil ini relevan dengan penelitian sebelumnya yang juga menemukan bahwa motivasi memainkan peran kunci dalam hubungan antara faktor organisasi dan kinerja karyawan.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Pegawai

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa budaya organisasi berpengaruh **signifikan** terhadap motivasi pegawai, hal ini dibuktikan dari hasil pengujian yang

menunjukkan nilai p value kurang dari 0,05 yaitu sebesar 0,004. Hal ini berarti hipotesis yang diajukan yaitu "Budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi pegawai di Badan Perencanaan Pembangunan Riset Dan Inovasi Daerah (BAPPERIDA) Provinsi Papua Barat Daya", diterima. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa jika budaya organisasi di BAPPERIDA Provinsi Papua Barat Daya ditingkatkan maka akan dapat meningkatkan motivasi pegawai.

Budaya yang positif dan mendukung dapat menciptakan kondisi yang memotivasi pegawai untuk bekerja lebih keras dan lebih berkomitmen terhadap tujuan organisasi. Budaya organisasi berfungsi sebagai sistem nilai yang diinternalisasi oleh anggota organisasi. Ketika nilai-nilai yang diterapkan dalam organisasi tersebut sesuai dengan harapan dan tujuan pribadi pegawai, maka pegawai cenderung akan lebih termotivasi.

Aspek penting dari budaya organisasi yang mempengaruhi motivasi adalah nilai-nilai dalam hubungan antara manajemen dan pegawai. Manajemen yang memberikan dukungan dalam bentuk arahan, bantuan, serta umpan balik yang konstruktif akan meningkatkan rasa percaya diri pegawai. Dukungan ini menjadi sangat penting karena pegawai yang merasa didukung oleh manajemen akan lebih termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi. Sebagaimana Enny (2019:46) mengemukakan bahwa dukungan manajerial dalam hal memberikan arahan yang jelas, serta memberikan bantuan yang dibutuhkan oleh pegawai, sangat mempengaruhi efektivitas kinerja organisasi.

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi Pegawai

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi pegawai, hal ini dibuktikan dari hasil pengujian yang menunjukkan nilai p value kurang dari 0,05 yaitu sebesar 0,005. Hal ini berarti hipotesis yang diajukan yaitu "Kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi pegawai di BAPPERIDA Provinsi Papua Barat Daya", diterima. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa jika kepemimpinan ditingkatkan maka akan dapat meningkatkan motivasi pegawai.

Kepemimpinan yang efektif memiliki dampak besar terhadap motivasi pegawai dalam suatu organisasi. Pemimpin yang dapat mengelola dan menerapkan berbagai indikator kepemimpinan secara efektif akan mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendorong pegawai untuk berprestasi lebih tinggi dan berkomitmen lebih kuat terhadap tujuan organisasi.

Kemampuan pemimpin untuk merespons kebutuhan emosional pegawai juga dapat berperan penting dalam memotivasi pegawai. Pemimpin yang memiliki kemampuan ini dapat menciptakan iklim emosional yang sehat di tempat kerja, di mana pegawai merasa aman untuk mengekspresikan diri dan

menyelesaikan konflik tanpa rasa takut. Dengan adanya dukungan emosional yang diberikan oleh pemimpin, pegawai akan merasa lebih dihargai dan dipahami, yang secara langsung meningkatkan motivasi mereka untuk tetap berkontribusi maksimal dalam pekerjaan.

Pengaruh Langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, hal ini dibuktikan dari hasil pengujian yang menunjukkan nilai p value kurang dari 0,05 yaitu sebesar 0,026. Hal ini berarti hipotesis yang diajukan yaitu "Budaya organisasi secara langsung berpengaruh terhadap kinerja pegawai BAPPERIDA Provinsi Papua Barat Daya", diterima. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa jika budaya organisasi ditingkatkan maka akan dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Budaya organisasi yang tercipta dengan baik akan memberikan identitas yang jelas bagi anggota organisasi untuk berkomitmen terhadap tujuan organisasi. Budaya organisasi mendukung terciptanya kolaborasi, pengembangan diri, dan pemberian penghargaan atas pencapaian pegawai, sehingga hal ini dapat mendorong pegawai untuk bekerja lebih maksimal dan berkontribusi lebih besar pada pencapaian kinerja yang optimal. Hal ini sejalan dengan pendapat Sudiro (2018:161) yang menjelaskan bahwa budaya organisasi berfungsi untuk menciptakan identitas yang jelas bagi anggota organisasi dan membentuk komitmen yang lebih besar terhadap tujuan organisasi.

Pengaruh Langsung Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, hal ini dibuktikan dari hasil pengujian yang menunjukkan nilai p value kurang dari 0,05 yaitu sebesar 0,000. Hal ini berarti hipotesis yang diajukan yaitu

“Kepemimpinan secara langsung berpengaruh terhadap kinerja pegawai di BAPPERIDA Provinsi Papua Barat Daya”, diterima. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa jika kepemimpinan ditingkatkan maka akan dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Seorang pemimpin yang efektif tidak hanya memberikan arahan, tetapi juga mampu menginspirasi, dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk meningkatkan kinerja pegawai. Ketika pemimpin memberikan panduan yang tepat dan spesifik mengenai apa yang diharapkan dari pegawai, mereka akan memiliki pemahaman yang lebih baik tentang peran dan tanggung jawab mereka. Arahan yang jelas mengurangi kebingungan dan memungkinkan pegawai untuk fokus pada tugas mereka, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas dan kualitas pekerjaan. Pemimpin yang mengutamakan komunikasi terbuka, juga memberikan kesempatan kepada pegawai untuk berkembang, memberikan umpan balik yang konstruktif, dan memperhatikan kesejahteraan pegawai dapat menciptakan iklim kerja yang positif. Dengan demikian, pengembangan pegawai berkontribusi pada peningkatan kinerja mereka.

Pengaruh Motivasi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa motivasi pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, hal ini dibuktikan dari hasil pengujian yang menunjukkan nilai p value kurang dari 0,05 yaitu sebesar 0,000. Hal ini berarti hipotesis yang diajukan yaitu “Motivasi pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai di BAPPERIDA Provinsi Papua Barat Daya”, diterima. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa jika motivasi pegawai ditingkatkan maka akan dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Motivasi merupakan faktor yang sangat penting dalam menentukan kinerja pegawai. Ketika pegawai merasa termotivasi, baik melalui faktor intrinsik

atau dorongan dari dalam diri sendiri, maupun faktor ekstrinsik atau dorongan dari luar diri, mereka cenderung berusaha lebih keras dan lebih efisien dalam melaksanakan tugas-tugas mereka. Dengan adanya motivasi yang tinggi, pegawai akan lebih berkomitmen terhadap pencapaian tujuan organisasi, yang berdampak positif pada kinerja mereka. Penelitian ini mendukung pendapat dari Agustini (2019), yang menyatakan bahwa motivasi adalah dorongan yang berasal dari dalam diri individu maupun faktor eksternal yang mendorong pegawai untuk bekerja dengan lebih giat. Semakin tinggi motivasi yang dimiliki pegawai, semakin besar pula kemungkinan mereka untuk meningkatkan kinerjanya.

Pengaruh Tidak Langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Pegawai

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui motivasi pegawai, hal ini dibuktikan dari hasil pengujian yang menunjukkan nilai p value kurang dari 0,05 yaitu sebesar 0,003. Hal ini berarti hipotesis yang diajukan yaitu “Budaya organisasi secara tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui motivasi pegawai di BAPPERIDA Provinsi Papua Barat Daya”, diterima. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa jika motivasi pegawai ditingkatkan guna meningkatkan budaya organisasi maka akan dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja pegawai melalui motivasi pegawai. Budaya organisasi dapat memengaruhi cara pegawai melihat pekerjaan mereka. Sebuah budaya yang memberi ruang untuk kreativitas dan inovasi akan mendorong pegawai untuk berpikir di luar batasan yang ada. Sebaliknya, budaya yang kaku bisa membatasi pegawai dalam mengambil inisiatif dan bertindak proaktif. Hal ini dapat menghambat perkembangan motivasi pegawai, karena mereka mungkin

merasa terhambat atau tidak dihargai. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menciptakan budaya yang tidak hanya mendukung kinerja langsung, tetapi juga dapat meningkatkan motivasi intrinsik pegawai.

Salah satu elemen penting dalam budaya organisasi yang mendukung motivasi adalah penghargaan dengan sistem imbalan yang adil. Pegawai yang merasa dihargai atas kontribusi mereka cenderung lebih termotivasi untuk terus bekerja keras dan memberikan hasil terbaik.

Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Pegawai

Berdasarkan Hasil penelitian diketahui bahwa kepemimpinan berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui motivasi pegawai, hal ini dibuktikan dari hasil pengujian yang menunjukkan nilai p value kurang dari 0,05 yaitu sebesar 0,005. Hal ini berarti hipotesis yang diajukan yaitu "Kepemimpinan secara tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui motivasi pegawai di BAPPERIDA Provinsi Papua Barat Daya", diterima. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa jika motivasi pegawai ditingkatkan guna meningkatkan kepemimpinan maka akan dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Kepemimpinan berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai di dalam suatu organisasi. Kepemimpinan yang baik tidak hanya sekedar memberikan arahan, tetapi juga membangun hubungan yang saling percaya antara pemimpin dan pegawai. Ketika seorang pemimpin memiliki integritas tinggi dan menunjukkan konsistensi dalam tindakannya, pegawai akan merasa lebih dihargai dan termotivasi. Kepercayaan yang terbangun ini menjadi faktor penting dalam menciptakan rasa aman dan nyaman bagi pegawai, yang kemudian akan mendorong mereka untuk bekerja dengan lebih maksimal dan mencapai hasil yang lebih

optimal. Sebagaimana dijelaskan oleh Fauzan (2023:99), kepemimpinan melibatkan kemampuan untuk mengambil keputusan yang tepat, menginspirasi, memotivasi tim, serta memimpin dengan integritas dan konsistensi.

KESIMPULAN

1. Budaya organisasi, kepemimpinan, kinerja pegawai, dan motivasi kerja pegawai BAPPERIDA Provinsi Papua Barat Daya secara keseluruhan dinyatakan sudah baik.
2. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi pegawai. Semakin baik budaya organisasi yang ada di BAPPERIDA Provinsi Papua Barat Daya, maka pegawai semakin termotivasi untuk bekerja dengan baik.
3. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi pegawai. Semakin efektif pemimpin BAPPERIDA Provinsi Papua Barat Daya dalam memimpin bawahannya, maka pegawai semakin termotivasi untuk bekerja dengan baik.
4. Budaya organisasi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin baik budaya yang ada di BAPPERIDA Provinsi Papua Barat Daya, maka semakin tinggi pengaruhnya terhadap kinerja pegawai.
5. Kepemimpinan secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin efektif pemimpin BAPPERIDA Provinsi Papua Barat Daya dalam memimpin bawahannya, semakin besar kemungkinan pegawai untuk bekerja dengan baik sehingga kinerja pegawai semakin tinggi.
6. Motivasi pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Semakin tinggi motivasi pegawai BAPPERIDA Provinsi Papua Barat Daya dalam

- bekerja, maka semakin tinggi pula kinerja pegawai.
7. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui motivasi pegawai. Semakin baik budaya organisasi yang diterapkan di BAPPERIDA Provinsi Papua Barat Daya, semakin tinggi motivasi pegawai, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja pegawai.
 8. Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui motivasi pegawai. Semakin efektif kepemimpinan yang diterapkan di BAPPERIDA Provinsi Papua Barat Daya, semakin tinggi motivasi pegawai, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja pegawai.

SARAN

1. Bagi BAPPERIDA Provinsi Papua Barat Daya Berdasarkan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa budaya, kepemimpinan, dan motivasi berperan penting dalam kinerja pegawai, maka saran bagi BAPPERIDA Provinsi Papua Barat Daya sebagai berikut:
2. Berdasarkan variabel budaya organisasi, BAPPERIDA Provinsi Papua Barat Daya disarankan untuk meningkatkan efektivitas alat kontrol yang ada, sehingga kinerja pegawai bisa lebih optimal dan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustini, Fauzia. 2019. *Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia*. Medan: UISU Press.
- Amalina, N., Salsabila, A. S., Solih, R., dan Haryadi, D. 2024. The Role Of Leadership Style And Organizational Culture On Employee Performance. *International Journal of Applied Finance and Business Studies (IJAFIBS)*. 11 (4): 747-754.
- Ambarwati, Arie. 2018. *Perilaku dan Teori Organisasi*. Malang: Media Nusa Creative.
- Anshory, A dan Indrasari, M. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: Indomedia Pustaka.
- Asri, D. H dan Moderin. 2024. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Mediasi Pada UMKM Kota Batam. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi)*. 8 (1): 1293-1310.
- Bormasa, Monica Feronica. 2022. *Kepemimpinan Dan Efektivitas Kerja*. Banyumas: Pena Persada.
- Dulyadi. 2021. *Metode Penelitian Ilmiah Metode Penelitian Empiris Model Path Analysis dan Analisis Menggunakan SmartPLS*. Semarang: Universitas STEKOM.
- Enny, Mahmudah. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: Ubhara Manajemen Press.
- Fauzan. 2023. *Perilaku Organisasi*. Jember: UIN KHAS Press.
- Fitri, N. A., Basri, H., Andriyani, I., dan Even, N. 2023. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Karyawan Kanca Bank Syariah Indonesia Palembang). *Ekombis Review: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*. 11 (2) 1087-1094.
- Harras, H., Sugiarti, E., dan Wahyudi. 2020. *Kajian Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Mahasiswa*. Tangerang: Unpam Press.
- Khaeruman., et al. 2021. *Meningkatkan Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep & Studi Kasus*. Banten: AA. Rizky.
- Lathiifa, S dan Chaerudin. 2022. The Influence of Organizational Culture, Work Environment on Employee Performance with Work Motivation as an Intervening Variable (Case Study: Online Retail XYZ Jakarta). *International Journal of Management and Business Applied*. 1 (2): 68-85.

- Maulidiyah, N. N., et al. 2022. *Perilaku Organisasi*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Mochklas, Mochamad. 2019. *Perilaku Organisasi*. Banten: AA. Rizky.
- Noer, Muli Umiaty. 2022. *Etos Kerja Islami dalam Meningkatkan Motivasi Pembelajaran*. Gowa: BallaSulo Teknoporie.
- Octora, L., Marnisah, L., dan Istianda, M. 2022. Analisis Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening. *Coopetition : Jurnal Ilmiah Manajemen*. 13 (2): 309-317.
- Pabi, N dan Budiono, N. A. 2023. The Effect of Organizational Culture and Leadership on Employee Performance with Work Motivation as an Intervening Variable at PT PLN Pusdiklat Ragunan Jakarta. *Dinasti International Journal of Digital Business Management (DIJDBM)*. 4 (5): 875-887.
- Parella, Epi. 2022. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Purbalingga: Eureka Media Aksara.
- Peraturan Gubernur (PERGUB) Nomor 22 Tahun 2023 Permenpan RB Nomor 6 Tahun 2022 Tentang Kedudukan, susunan organisasi, tugas, fungsi dan tata kerja badan Perencanaan Pembangunan, Riset dan Inovasi Daerah (BAPPERIDA).
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PermenPAN RB) Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN).
- Rahadi, Dedi Rianto. 2023. *Pengantar Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Tasikmalaya: Lentara Ilmu Madani.
- Rosalina, L., Oktarina, R., Rahmiati., dan Saputra, I. 2023. *Statistika*. Padang: Muharika Rumah Ilmiah.
- Setiawan, Roy. 2022. *Servant Leadership*. Sumatera: Azka Pustaka.
- Silaen, N. R., et al. 2021. *Kinerja Karyawan*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Siregar, R. T., et al. 2021. *Komunikasi Organisasi*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Siregar, S. H., Tanjung, B. N., dan Sabrina, R. 2024. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*. 7 (1):13-28.
- Soelistya, D., Desembrianita, E., dan Tafrihi,W. 2021. *Strong Point Kinerja Karyawan Motivasi Kunci Implementasi Kompensasi Dan Lingkungan Kerja*. Sidoarjo: Nizamia Learning Center.
- Sudiro, Achmad. 2018. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono, S dan Rahajeng, R. 2023. Pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi pegawai sebagai variabel intervening pada dinas ketahanan pangan, kelautan dan pertanian Provinsi DKI Jakarta. *Fair Value : Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan*. 4 (7): 2691-2708.
- Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Syaifuddin. 2018. *Motivasi Dan Kinerja Pegawai Pendekatan Riset*. Sidoarjo: Indomedia Pustaka.
- Todo, B., Mesra B., dan Indrawan, M. I. 2023. The Influence of Organizational Culture, Leadership, and Work Environment on Employee Performance with Motivation as an Intervening Variable at the Tax Service Office South Batam Primary. *International Journal of Management, Economic and Accounting*. 1(2): 175-190.