

**PERAN MOTIVASI PADA HUBUNGAN KEPEMIMPINAN, BUDAYA KERJA,  
DAN KINERJA ASN**

**Aprilia Indah Widuri**

[apriliaindahwiduri@gmail.com](mailto:apriliaindahwiduri@gmail.com)

Cabang Dinas Pendidikan Wilayah Probolinggo

**ABSTRACT**

*This study examines the role of work motivation as an intervening variable in the relationship between leadership, work culture, and employee performance among civil servants at the Regional Branch Office of the Education Department in Probolinggo. Employee performance in the public sector remains a critical issue in bureaucratic reform, particularly within highly regulated organizational systems. This research employed a quantitative explanatory approach using a census method involving 30 civil servants. Data were analyzed using Structural Equation Modeling based on Partial Least Squares (SEM-PLS). The findings reveal that work culture significantly influences both work motivation and employee performance. In contrast, leadership does not significantly affect motivation or performance. Work motivation also fails to significantly influence performance and does not mediate the relationship between leadership and performance. These results indicate that within bureaucratic public institutions, organizational culture plays a dominant role in shaping performance outcomes. This study contributes to public management literature by highlighting the contextual nature of leadership effectiveness and motivational mechanisms in public organizations.*

*Keywords: leadership, work culture, work motivation, civil servant performance, SEM-PLS*

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan menganalisis peran motivasi kerja sebagai variabel intervening dalam hubungan antara kepemimpinan dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Kantor Cabang Dinas Pendidikan Wilayah Probolinggo. Permasalahan kinerja ASN menjadi isu strategis dalam reformasi birokrasi, terutama dalam konteks organisasi publik yang bercirikan sistem formal dan regulatif. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori dengan teknik sensus terhadap 30 pegawai ASN. Analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai. Sebaliknya, kepemimpinan tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap motivasi maupun kinerja. Motivasi kerja juga tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sehingga tidak memediasi hubungan kepemimpinan terhadap kinerja. Temuan ini menegaskan bahwa dalam organisasi publik yang birokratis, budaya kerja menjadi determinan utama kinerja ASN. Kontribusi penelitian ini memperkaya literatur manajemen sektor publik dengan menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan dan motivasi bersifat kontekstual.

Kata kunci: kepemimpinan, budaya kerja, motivasi kerja, kinerja ASN, SEM-PLS

## PENDAHULUAN

Reformasi birokrasi di Indonesia menempatkan peningkatan kinerja ASN sebagai prioritas strategis dalam mewujudkan pelayanan publik yang efektif dan akuntabel. Namun demikian, berbagai organisasi publik masih menghadapi persoalan produktivitas yang tidak selalu sejalan dengan standar kinerja yang telah ditetapkan secara formal. Fenomena ini menunjukkan bahwa kinerja ASN tidak hanya ditentukan oleh regulasi, tetapi juga oleh faktor perilaku organisasi seperti kepemimpinan, budaya kerja, dan motivasi.

Penelitian terdahulu umumnya menyimpulkan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui motivasi sebagai mediator. Namun, sebagian besar studi tersebut dilakukan pada sektor swasta atau organisasi dengan struktur yang lebih fleksibel. Dalam konteks birokrasi pemerintahan yang bercirikan sistem formal dan prosedural yang ketat, efektivitas kepemimpinan dan motivasi belum tentu bekerja secara linear.

*Research gap* penelitian ini terletak pada inkonsistensi temuan empiris mengenai peran motivasi sebagai mediator dalam organisasi publik. Secara teoretis, teori kepemimpinan transformasional menekankan peran pemimpin sebagai penggerak motivasi intrinsik, sedangkan teori budaya organisasi menempatkan nilai kolektif sebagai determinan perilaku kerja. Namun dalam praktik birokrasi, sistem regulasi dan standar kerja formal dapat mengurangi peran faktor psikologis individual.

Penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang bervariasi terkait pengaruh kepemimpinan, budaya kerja, dan motivasi terhadap kinerja. Dalam penelitian (Farlina et al., 2025) mengatakan bahwa ketiga variabel tersebut berpengaruh positif dan signifikan

terhadap kinerja pegawai pada Kementerian Agama Riau. Sebaliknya, (Hidayat, 2021) menyatakan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Surya Yoda Indonesia karena rendahnya penghargaan terhadap prestasi kerja. Terdapat pula penelitian yang menyatakan bahwa Gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh langsung signifikan terhadap kinerja pegawai (Siti et al., 2024) karena Gaya kepemimpinan yang diterapkan mungkin lebih bersifat administratif, instruktif, atau birokratis. Perbedaan hasil penelitian ini menunjukkan adanya *research gap* mengenai peran motivasi sebagai variabel *intervening* antara kepemimpinan dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai sektor publik.

Berdasarkan latar belakang penelitian, permasalahan utama yang dikaji berfokus pada bagaimana gambaran gaya kepemimpinan, budaya kerja, motivasi, dan kinerja pegawai di Cabang Dinas Pendidikan Wilayah Probolinggo, serta bagaimana hubungan di antara variabel-variabel tersebut. Penelitian ini menguji pengaruh langsung gaya kepemimpinan dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai, pengaruh kedua variabel tersebut terhadap motivasi, serta pengaruh motivasi terhadap kinerja. Selain itu, penelitian ini juga menganalisis pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan dan budaya kerja terhadap kinerja melalui motivasi sebagai variabel mediasi, sehingga diperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai mekanisme peningkatan kinerja pegawai.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan kondisi empiris masing-masing variabel serta menguji dan menganalisis hubungan langsung maupun tidak langsung antarvariabel dalam model penelitian. Secara teoretis, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait peran kepemimpinan dan budaya kerja dalam membentuk

motivasi dan kinerja pegawai. Secara praktis, hasil penelitian diharapkan memberikan kontribusi bagi pimpinan Cabang Dinas Pendidikan Wilayah Probolinggo dalam merumuskan strategi peningkatan kinerja melalui penguatan kepemimpinan dan motivasi kerja, sehingga tercipta lingkungan kerja yang produktif dan berorientasi pada pencapaian kinerja yang optimal.

## **TINJAUAN TEORETIS**

### **Kinerja Pegawai**

Kinerja pegawai menunjukkan tingkat keberhasilan individu dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawabnya. Kinerja tidak hanya dilihat dari hasil akhir, tetapi juga dari proses kerja yang mencerminkan kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu. Mangkunegara (2021) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai pegawai berdasarkan standar yang ditetapkan organisasi. (Robbins, S. P., & Judge, 2022) menambahkan bahwa kinerja berkaitan dengan kontribusi nyata individu terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, kinerja dalam organisasi publik merupakan cerminan efektivitas pegawai dalam menjalankan fungsi dan perannya.

Kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain kemampuan, motivasi, dan kesempatan kerja. (Robbins, S. P., & Judge, 2022) menjelaskan bahwa kemampuan mencakup kompetensi dan keterampilan, motivasi berkaitan dengan dorongan kerja, sedangkan kesempatan berhubungan dengan dukungan lingkungan organisasi. Mangkunegara (2021) juga menekankan peran kepemimpinan, lingkungan kerja, serta budaya organisasi dalam membentuk kinerja. Indikator kinerja umumnya meliputi kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan kemampuan bekerja sama. Oleh karena itu, pengukuran kinerja yang sistematis penting untuk mendukung pengambilan keputusan dan pengembangan sumber daya manusia.

### **Motivasi**

Motivasi merupakan dorongan internal maupun eksternal yang menggerakkan individu untuk mencapai tujuan. (Mangkunegara, 2021) membedakan motivasi menjadi intrinsik dan ekstrinsik, sedangkan (Hasibuan, 2017) membaginya menjadi motivasi positif dan negatif. Motivasi yang kuat akan meningkatkan semangat dan komitmen kerja pegawai. Teori motivasi menyatakan bahwa dorongan internal memengaruhi intensitas, arah, dan persistensi perilaku kerja. (Abdul Latif, 2024) penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan, budaya organisasi, dan remunerasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Kantor DJBC Banten. Analisis regresi menunjukkan bahwa kombinasi faktor manajerial dan sistem penghargaan finansial mampu meningkatkan efektivitas kerja pegawai. Temuan ini menegaskan bahwa kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh satu variabel, tetapi oleh sinergi antara kepemimpinan yang efektif, budaya organisasi yang kuat, serta sistem remunerasi yang adil. Indikator motivasi dapat dilihat dari pemenuhan kebutuhan dasar hingga kebutuhan aktualisasi diri. Dengan demikian, motivasi menjadi faktor psikologis yang berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai.

### **Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah kemampuan memengaruhi dan mengarahkan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. (Mangkunegara, 2021) menegaskan bahwa pemimpin berperan sebagai pengarah dan pemberi motivasi. Dalam praktiknya, gaya kepemimpinan dapat bersifat transformasional maupun transaksional (Bass, Bernard M and Avolio, 1994). Kepemimpinan yang efektif ditunjukkan melalui komunikasi yang jelas, keteladanan, keadilan, dan ketegasan dalam pengambilan keputusan. Oleh

karena itu, kepemimpinan menjadi faktor strategis dalam membentuk motivasi dan kinerja pegawai. Teori kepemimpinan transformasional menekankan bahwa pemimpin mampu memengaruhi kinerja melalui inspirasi, keteladanan, dan stimulasi intelektual. Dalam perspektif perilaku organisasi, kepemimpinan efektif seharusnya mendorong peningkatan motivasi dan kinerja pegawai. (Indah et al., 2025) membuktikan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kalimantan Timur

### **Budaya Kerja**

Budaya kerja merupakan nilai dan norma yang menjadi pedoman perilaku dalam organisasi. (Robbins, S. P., & Judge, 2022) menyatakan bahwa budaya kerja memengaruhi cara pegawai berpikir dan bertindak. Budaya yang kuat tercermin dalam disiplin, tanggung jawab, kerja sama, dan komitmen terhadap organisasi (Cameron, K. S., & Quinn, 2011). Budaya kerja yang positif dapat meningkatkan konsistensi perilaku dan mendukung pencapaian kinerja. Dengan demikian, kepemimpinan, motivasi, dan budaya kerja saling berkaitan dalam menentukan tingkat kinerja pegawai.

Budaya kerja mencerminkan nilai, norma, dan praktik yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Budaya yang kuat menciptakan konsistensi tindakan dan orientasi hasil. (Worumi et al., 2024) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya, nilai, norma, dan kebiasaan kerja yang tertanam dalam organisasi terbukti meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil kerja pegawai.

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori yang bertujuan menjelaskan hubungan kausal antarvariabel dalam model penelitian. Pendekatan ini dipilih karena mampu menguji pengaruh

langsung maupun tidak langsung secara empiris dan terukur. Fokus analisis diarahkan pada peran gaya kepemimpinan dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai, dengan motivasi sebagai variabel mediasi. Dengan desain eksplanatori, penelitian tidak hanya mendeskripsikan fenomena, tetapi juga memberikan penjelasan mengenai mekanisme hubungan antarvariabel.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Cabang Dinas Pendidikan Wilayah Probolinggo yang berjumlah 30 orang. Mengingat jumlah populasi relatif kecil, teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik sensus, sehingga seluruh anggota populasi dijadikan responden. Pendekatan ini bertujuan memperoleh gambaran yang komprehensif dan menghindari bias akibat pemilihan sampel. Dengan demikian, hasil penelitian merepresentasikan kondisi aktual organisasi secara menyeluruh.

Instrumen pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan skala Likert lima poin untuk mengukur persepsi responden terhadap masing-masing variabel penelitian. Sebelum dilakukan analisis struktural, instrumen diuji kualitasnya melalui evaluasi outer model. Uji validitas dilakukan menggunakan convergent validity dan discriminant validity, sedangkan uji reliabilitas menggunakan nilai composite reliability dan Cronbach's alpha. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh konstruk memenuhi kriteria validitas konvergen dengan nilai outer loading di atas 0,70 dan Average Variance Extracted (AVE) di atas 0,50. Selain itu, seluruh variabel juga memenuhi kriteria reliabilitas dengan nilai composite reliability di atas 0,70, sehingga instrumen dinyatakan layak digunakan dalam analisis lanjutan. Analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS).

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Pengujian hipotesis dilakukan melalui prosedur bootstrapping dengan 5.000 kali pengulangan untuk memperoleh nilai t-statistik dan p-value. Kriteria penerimaan hipotesis ditetapkan pada nilai t-statistik > 1,96 atau p-value < 0,05. Hasil pengujian pengaruh langsung menunjukkan bahwa tidak seluruh jalur struktural dalam model memiliki signifikansi statistik. Kepemimpinan terbukti berpengaruh positif terhadap motivasi kerja, namun pengaruh tersebut tidak signifikan. Demikian pula, kepemimpinan terhadap kinerja pegawai menunjukkan arah positif tetapi belum memenuhi tingkat signifikansi. Sebaliknya, budaya kerja terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan baik terhadap motivasi kerja maupun terhadap kinerja pegawai, dengan kekuatan hubungan yang relatif lebih tinggi dibandingkan jalur lainnya.

Motivasi kerja dalam model ini tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Meskipun koefisien jalurnya bernilai positif, secara statistik kontribusinya tidak memadai untuk menjelaskan variasi kinerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan motivasi kerja pada konteks organisasi yang diteliti belum secara langsung berdampak pada peningkatan kinerja. Dengan demikian, hipotesis mengenai peran langsung motivasi terhadap kinerja tidak memperoleh dukungan empiris dalam penelitian ini.

Pada pengujian pengaruh tidak langsung, hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan. Jalur kepemimpinan terhadap kinerja melalui motivasi maupun jalur budaya kerja terhadap kinerja melalui motivasi sama-sama tidak signifikan. Hal ini

menegaskan bahwa mekanisme peningkatan kinerja dalam organisasi lebih banyak dipengaruhi oleh faktor struktural dan nilai organisasi dibandingkan oleh dorongan psikologis individu sebagai mediator.

Meskipun pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja tidak signifikan, pengujian pengaruh total menunjukkan hasil yang berbeda. Secara keseluruhan, kepemimpinan memiliki pengaruh total yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan tetap memiliki kontribusi terhadap peningkatan kinerja, meskipun pengaruhnya bekerja melalui jalur yang lebih kompleks dalam model struktural. Sementara itu, budaya kerja menunjukkan pengaruh total yang sangat signifikan dan dominan terhadap kinerja pegawai, sehingga dapat dikatakan sebagai prediktor paling kuat dalam penelitian ini.

Ditinjau dari ukuran efek (*f*-square), budaya kerja memiliki efek besar terhadap kinerja pegawai maupun terhadap motivasi kerja, menunjukkan kontribusi substantif dalam model. Kepemimpinan memiliki efek sedang terhadap motivasi, namun hanya efek kecil terhadap kinerja. Motivasi kerja hampir tidak memiliki efek terhadap kinerja pegawai. Secara keseluruhan, model penelitian mampu menjelaskan 75,4% variasi kinerja pegawai dan 58,1% variasi motivasi kerja, yang menunjukkan kemampuan prediktif yang sangat baik. Temuan utama penelitian ini menegaskan bahwa budaya kerja merupakan determinan paling dominan dalam meningkatkan kinerja pegawai, sementara peran motivasi sebagai mediator tidak terbukti secara empiris.

**Tabel 1**  
**Hasil Pengujian Pengaruh Langsung**

Hipotesis	Jalur	Koefisien Jalur	T-Statistik	P-Value	Kesimpulan
H1	Kepemimpinan → Motivasi Kerja	0,310	1,675	0,095	Ditolak
H2	Budaya Kerja → Motivasi Kerja	0,538	3,446	0,001	Diterima
H3	Kepemimpinan → Kinerja Pegawai	0,204	1,687	0,092	Ditolak
H4	Budaya Kerja → Kinerja Pegawai	0,635	3,848	0,000	Diterima
H5	Motivasi Kerja → Kinerja Pegawai	0,121	0,669	0,504	Ditolak

### Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Kepemimpinan memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Motivasi Kerja dengan koefisien jalur sebesar 0,310 (t-statistik = 1,675, p-value = 0,095). Karena nilai p-value lebih besar dari 0,05, maka Hipotesis 1 ditolak.

### Pengaruh Budaya Kerja terhadap Motivasi Kerja

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Budaya Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja dengan koefisien jalur sebesar 0,538 (t-statistik = 3,446, p-value = 0,001). Karena nilai p-value lebih kecil dari 0,05, maka Hipotesis 2 diterima.

### Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Kepemimpinan memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai dengan koefisien jalur

sebesar 0,204 (t-statistik = 1,687, p-value = 0,092). Karena nilai p-value lebih besar dari 0,05, maka Hipotesis 3 ditolak.

### Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Budaya Kerja memiliki pengaruh positif dan sangat signifikan terhadap Kinerja Pegawai dengan koefisien jalur sebesar 0,635 (t-statistik = 3,848, p-value = 0,000). Karena nilai p-value jauh lebih kecil dari 0,05, maka Hipotesis 4 diterima. Ini merupakan temuan paling kuat dalam penelitian ini.

### Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Motivasi Kerja memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai dengan koefisien jalur sebesar 0,121 (t-statistik = 0,669, p-value = 0,504). Karena nilai p-value jauh lebih besar dari 0,05, maka Hipotesis 5 ditolak.

**Tabel 2**  
**Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung**

Jalur	Koefisien	T-Statistik	P-Value	Kesimpulan
Kepemimpinan → Motivasi Kerja → Kinerja Pegawai	0,038	0,596	0,552	Tidak Signifikan
Budaya Kerja → Motivasi Kerja → Kinerja Pegawai	0,065	0,567	0,571	Tidak Signifikan

Hasil pengujian menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja tidak signifikan dengan koefisien sebesar 0,038 (t-statistik = 0,596, p-value = 0,552). Hal ini mengindikasikan bahwa Motivasi Kerja tidak memediasi hubungan antara Kepemimpinan dan Kinerja Pegawai.

Sementara itu, pengaruh tidak langsung Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja juga tidak signifikan dengan koefisien sebesar 0,065 (t-statistik = 0,567, p-value = 0,571). Hal ini mengindikasikan bahwa Motivasi Kerja tidak memediasi hubungan antara Budaya Kerja dan Kinerja Pegawai.

**Tabel 3**  
**Hasil Pengujian Pengaruh Total**

Jalur	Koefisien	T-Statistik	P-Value	Kesimpulan
Kepemimpinan → Kinerja Pegawai	0,242	2,225	0,027	Signifikan
Budaya Kerja → Kinerja Pegawai	0,700	7,558	0,000	Signifikan

Pengaruh total Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai adalah signifikan dengan koefisien sebesar 0,242 (t-statistik = 2,225, p-value = 0,027). Meskipun pengaruh langsungnya tidak signifikan, pengaruh totalnya signifikan, mengindikasikan bahwa Kepemimpinan tetap memiliki peran penting dalam meningkatkan Kinerja Pegawai melalui jalur-jalur yang lebih kompleks.

Sementara itu, pengaruh total Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai adalah sangat signifikan dengan koefisien yang besar ( $\beta = 0,700$ , p-value = 0,000). Nilai koefisien total yang sangat besar ini menunjukkan bahwa Budaya Kerja merupakan prediktor yang sangat kuat dari Kinerja Pegawai, dengan pengaruh yang dominan dibandingkan variabel lainnya dalam model penelitian

**Tabel 4**  
**Ringkasan Hasil Akhir Penelitian**

Hipotesis	Jalur	Koefisien Jalur	T-Statistik
H1	Kepemimpinan → Motivasi Kerja	Tidak Signifikan	Ditolak
H2	Budaya Kerja → Motivasi Kerja	Signifikan	Diterima
H3	Kepemimpinan → Kinerja Pegawai	Tidak Signifikan (langsung); Signifikan (total)	Diterima sebagian
H4	Budaya Kerja → Kinerja Pegawai	Signifikan	Diterima
H5	Motivasi Kerja → Kinerja Pegawai	Tidak Signifikan	Ditolak
H6	Kepemimpinan → Motivasi → Kinerja	Tidak Signifikan	Ditolak
H7	Budaya Kerja → Motivasi → Kinerja	Tidak Signifikan	Ditolak

Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya kerja merupakan prediktor paling kuat terhadap kinerja pegawai. Nilai-nilai disiplin, kepatuhan prosedural, dan orientasi hasil membentuk perilaku kerja yang konsisten. Dalam konteks birokrasi pendidikan, budaya kerja menjadi mekanisme kontrol sosial yang lebih stabil dibandingkan pengaruh individual pimpinan.

Sebaliknya, kepemimpinan tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap motivasi maupun kinerja. Hal ini mengindikasikan bahwa dalam organisasi dengan sistem formal yang kuat, peran pemimpin cenderung administratif dan kurang strategis dalam membentuk motivasi intrinsik.

Temuan lainnya adalah tidak signifikannya pengaruh motivasi terhadap kinerja. Kondisi ini menunjukkan bahwa standar kerja formal, target yang terstruktur, serta sistem evaluasi berbasis regulasi membuat kinerja ASN lebih ditentukan oleh sistem dibandingkan faktor psikologis individual.

Secara teoretis, hasil ini memperkuat pendekatan institusional yang menekankan dominasi struktur formal dalam organisasi publik. Secara praktis, manajemen ASN perlu memprioritaskan penguatan budaya kerja kolektif dibandingkan hanya mengandalkan gaya kepemimpinan personal.

## **SIMPULAN**

Penelitian ini menunjukkan bahwa secara deskriptif kepemimpinan, budaya kerja, motivasi kerja, dan kinerja pegawai ASN pada Cabang Dinas Pendidikan Wilayah Probolinggo berada dalam kategori tinggi. Budaya kerja memperoleh skor rata-rata tertinggi, diikuti kinerja pegawai, kepemimpinan, dan motivasi kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa secara umum organisasi telah memiliki sistem nilai dan pola kerja yang relatif kuat. Namun, hasil pengujian struktural menunjukkan bahwa tidak semua variabel

memiliki hubungan kausal yang signifikan sebagaimana diasumsikan dalam model konseptual awal.

Secara empiris, budaya kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja serta kinerja pegawai. Koefisien jalur dan ukuran efek menunjukkan bahwa budaya kerja merupakan prediktor paling dominan dalam model, baik secara langsung maupun total. Sebaliknya, kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi maupun terhadap kinerja secara langsung. Kondisi ini mengindikasikan bahwa dalam konteks organisasi yang diteliti, sistem nilai, norma, dan prosedur kerja lebih menentukan perilaku dan capaian kinerja dibandingkan figur pimpinan secara individual.

Motivasi kerja tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dan tidak berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan maupun budaya kerja terhadap kinerja. Temuan ini menunjukkan bahwa mekanisme peningkatan kinerja dalam organisasi birokratis lebih banyak ditentukan oleh sistem kerja yang terstruktur dan tuntutan formal jabatan dibandingkan oleh dorongan psikologis individual. Dengan demikian, asumsi bahwa motivasi selalu menjadi penghubung utama antara faktor manajerial dan kinerja tidak sepenuhnya terkonfirmasi dalam konteks ini.

Secara keseluruhan, model penelitian mampu menjelaskan 75,4% variasi kinerja pegawai dan 58,1% variasi motivasi kerja, yang menunjukkan daya jelaskan yang kuat. Budaya kerja terbukti sebagai determinan utama kinerja pegawai ASN, sedangkan kepemimpinan memiliki pengaruh total yang signifikan meskipun tidak signifikan secara langsung. Hasil ini menegaskan bahwa dalam organisasi pemerintahan dengan struktur birokratis yang mapan, penguatan budaya kerja menjadi strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan kinerja dibandingkan intervensi berbasis motivasi semata.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Latif, J. R. R. K. (2024). *1\**, 2. 5(1), 13–28.  
<https://doi.org/10.59141/jist.v5i1.877>
- Bass, Bernard M and Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Farlina, Junaidi, & Nurfaishal. (2025). Analysis of the influence of transformational leadership style, work motivation and organizational culture on employee performance. *Jurnal Mahasiswa Magister Manajemen*, 2(2), 263–270.
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi*. Bumi Aksara.
- Hidayat, R. (2021). Pengaruh Motivasi, Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja. *Widya Cipta: Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, 5(1), 16–23.  
<https://doi.org/10.31294/widyacipta.v5i1.8838>
- Indah, Efendi, A., & Anitra, V. (2025). Pagaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ekonomika*, 4(1), 237–242.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (14th ed.). Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior* (19th ed). Harlow UK: Pearson Education Limited.
- Siti, S. H., Bahdin, T. N., & R, S. (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.  
[http://repository.upiyptk.ac.id/5664/2/Skripsi\\_18101155310317\\_Niken\\_BAB I.pdf](http://repository.upiyptk.ac.id/5664/%0Ahttp://repository.upiyptk.ac.id/5664/2/Skripsi_18101155310317_Niken_BAB%20I.pdf)
- Ulya, N., Mutiarahmah, A., Tinggi, S., Admistrasi, I., Barat, J., Tinggi, S., Admistrasi, I., & Barat, J. (2025). *Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di laznas dewan dakwah islamiyah indonesia jawa barat*. 16, 63–69.
- Worumi, A. N., Ibrahim, M. B. H., & Pongtiku, A. (2024). *Pengaruh Budaya Organisasi , Motivasi Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Abstrak Pendahuluan*. 7(3), 101–115.