

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA
ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI
KANTOR PERTANAHAN KABUPATEN DELI
SERDANG DENGAN MOTIVASI SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING**

TESIS

*Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Magister Manajemen
Dalam Bidang Sumber Daya Manusia*

Oleh :
SITI HAMIDAH SIREGAR
NPM : 2120030089



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2024**

PENGESAHAN TESIS

Nama : Siti Hamidah Siregar
Nomor Pokok Mahasiswa : 2120030089
Prodi/Konsentrasi : Magister Manajemen / Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Tesis : Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang Dengan Motivasi Sebagai Variabel *Intervening*

Pengesahan Tesis

Medan, 26 Februari 2024

Komisi Pembimbing

Pembimbing I


(Prof. Dr. Bahdin Nur Tanjung, S.E., M.M.)

Pembimbing II

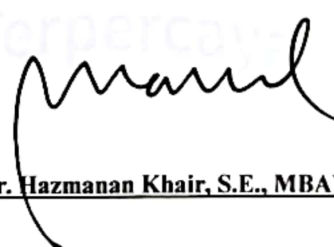

(Prof. Dr. Ir. Hj. R. Sabrina, M.Si.)

Diketahui Oleh

Direktur


(Prof. Dr. Triono Eddy, S.H., M.Hum)

Ketua Program Studi


(Dr. Hazmanan Khair, S.E., MBA)

PENGESAHAN

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI KANTOR PERTANAHAN KABUPATEN DELI SERDANG DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*

Tesis ini Telah Dipertahankan Dihadapan Panitia Penguji Yang Dibentuk Oleh
Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah
Sumatera Utara dan Dinyatakan Lulus Dalam Ujian Tesis Dan Berhak
Menyandang Gelar Magister Manajemen (M.M)
Pada Hari Senin, Tanggal 26 Februari 2024

Panitia Penguji

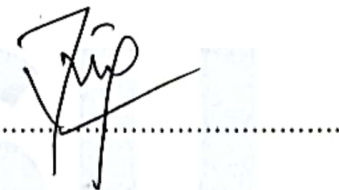
1. **Dr. Bahril Datuk S, S.E.,M.M.,QIA**

Ketua

1. 

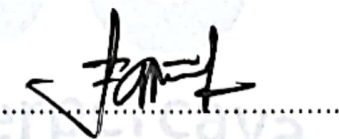
2. **Prof. Dr. Jufrizen, S.E. M.Si**

Sekretaris

2. 

3. **Prof. Dr. Fajar Pasaribu, SE, M.Si.**

Anggota

3. 

PERNYATAAN

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI KANTOR PERTANAHAN KABUPATEN DELI SERDANG DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*

Dengan ini penulis menyatakan bahwa:

1. Tesis ini disusun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister pada Program Magister Ilmu Komunikasi Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara benar merupakan hasil karya peneliti sendiri.
2. Tesis ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (sarjana, magister, dan/atau doktor), baik di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara maupun di perguruan tinggi lain.
3. Tesis ini adalah murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Komisi Pembimbing dan masukan Tim Penguji.
4. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
5. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan hasil karya penulis sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, penulis bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang penulis sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.



Medan, 26 Februari 2024
Penulis

Siti Namidah Siregar
2120030089

ABSTRAK

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI KANTOR PERTANAHAN KABUPATEN DELI SERDANG DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*

Siti Hamidah Siregar

Program Pascasarjana

E-mail: hamidahsrg.2255@gmail.com

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel *intervening*. Penelitian ini merupakan jenis penelitian survei yang bersifat deskriptif dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jumlah sampel sebanyak 62 responden yang merupakan pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang. Teknik pengumpulan datanya adalah dengan menggunakan wawancara dan penyebaran angket/ kuesioner. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (SmartPLS) untuk menguji 7 (tujuh) hipotesis yang diajukan dalam penelitian. Hasil penelitian ini menunjukkan gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, dan motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel *intervening* dan budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel *intervening*. Penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi dapat menjadi *intervening* antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi, dan Kinerja Pegawai.

ABSTRACT

THE EFFECT OF LEADERSHIP STYLE AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON PERFORMANCE KANTOR PERTANAHAN KABUPATEN DELI SERDANG EMPLOYEES WITH MOTIVATION AS AN INTERVENING VARIABLE

Siti Hamidah Siregar

Program Pascasarjana

E-mail: hamidahsrg.2255@gmail.com

This research aims to determine the influence of leadership style and organizational culture on employee performance with motivation as an intervening variable. This research is a type of descriptive survey research using a quantitative approach with a sample size of 62 respondents who are employees of Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang. The data collection technique is by using interviews and distributing questionnaires. The data analysis technique in this research uses Partial Least Square (SmartPls) to test the 7 (seven) hypotheses proposed in the research. The results of this research show that leadership style does not have a significant influence on employee performance, organizational culture has a positive and significant influence on employee performance, leadership style has a positive and significant influence on motivation, Organizational Culture has a positive and significant influence on motivation, and motivation has The positive and significant influence on performance. Leadership style has a positive and significant indirect influence on employee performance through motivation as an intervening variable and organizational culture. This research shows that motivation can intervene between leadership style and organizational culture on employee performance.

Keywords: Leadership Style, Organizational Culture, Motivation, and Employee Performance.

KATA PENGANTAR



Assalammu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillahirabbil'alamiin puji syukur kehadiran Allah Subhanahu Wa Ta'ala dan shalawat kepada Nabi Muhammad Shallallahu 'Alaihi Wassallam *Allahumma shalli 'ala Muhammad wa 'ala ali Muhammad*. Atas rahmat dan karuniaNya penulis mampu menyelesaikan penelitian ini dengan judul : **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening.**

Penulisan tesis ini diwajibkan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen (M.M) pada program studi Magister Manajemen dalam bidang Sumber Daya Manusia di Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Hal ini menjadi kesempatan berharga bagi penulis untuk menerapkan beberapa teori yang diperoleh selama duduk dibangku kuliah. Penulis mengucapkan terimakasih kepada semua pihak yang sudah mendukung dalam proses penyelesaian penulisan tesis ini kepada :

1. Keluarga besar Ayahanda Pakih Ahmad Rodia Siregar dan almarhummah ibunda Tiasron Harahap, my beloved husband M. Ahyar Hasibuan, S.E. serta kedua anakku tersayang Raziq Al Ghifari Hasibuan dan Riffat Patrianegara Hasibuan yang selalu memberikan kasih sayang, semangat dan perhatian kepada penulis

2. Bapak Prof Dr. Agussani, M.AP, Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Prof. Dr. H. Triono Eddy, SH., M.Hum, Direktur Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Dr. Hazmanan Khair, S.E, MBA, Ketua Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Prof. Dr. Fajar Pasaribu SE., M.Si, Sekretaris Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dan Dosen Penguji.
6. Bapak Prof. Dr. Bahdin Nur Tanjung, S.E., M.M., Dosen Pembimbing I yang sudah membimbing penulis dalam penulisan tesis dengan memberikan ide dan saran.
7. Ibu Prof. Dr. Ir. Hj. R. Sabrina, M.Si, Dosen Pembimbing II yang sudah memberikan bimbingan, masukan, ide dan saran kepada penulis dalam penyelesaian tesis.
8. Bapak Dr. Bahril Datuk S, S.E., M.M., QIA, Dosen Penguji yang sudah memberikan masukan, ide dan saran kepada penulis dalam penyelesaian tesis.
9. Bapak Prof. Dr. Jufrizen, S.E., M.Si, Dosen Penguji yang sudah memberikan masukan, ide dan saran kepada penulis dalam penyelesaian tesis.
10. Seluruh Bapak/Ibu Dosen dan Staf Pengajar Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang sudah memberikan penulis bekal wawasan dan pengetahuan.
11. Bapak Kepala Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang beserta jajaran yang

telah membantu penulis untuk memberikan data dan informasi yang berkaitan dengan tesis.

12. Teman-teman stambuk 2021 kelas Reguler C Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang selalu kompak dan senantiasa saling menyemangati.

Dan kepada semua pihak yang telah membimbing, membantu dan mendorong penyelesaian tesis ini semoga Allah SWT membalas budi baik yang telah diberikan. Semoga Allah Subhanahu Wa Ta'ala melimpahkan Rahmat-Nya kepadakita semua dan semoga tesis ini dapat bermanfaat khususnya bagi penulis sendiri dan bagi pembacanya.

Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Lubuk Pakam, 07 Februari 2024

Penulis,

Siti Hamidah Siregar

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR DIAGRAM	xii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Identifikasi Masalah.....	10
1.3. Pembatasan Masalah.....	11
1.4. Rumusan Masalah.....	11
1.5. Tujuan Penelitian	12
1.6. Manfaat Penelitian	13
BAB II LANDASAN TEORI	15
2.1. Landasan Teori	15
2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia	15
2.1.1.1. Fungsi Manajemen SDM	15
2.1.2. Kinerja.....	17
2.1.2.1 Pengertian Kinerja.....	17
2.1.2.2 Penilaian Kinerja	18
2.1.2.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja.....	19
2.1.2.4 Indikator Kinerja.....	23
2.1.3 Gaya Kepemimpinan.....	26
2.1.3.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan	26
2.1.3.2 Jenis-jenis Gaya Kepemimpinan	27
2.1.3.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan.....	30
2.1.3.4 Indikator Gaya Kepemimpinan.....	32
2.1.4 Budaya Organisasi	34

2.1.4.1 Pengertian Budaya Organisasi.....	34
2.1.4.2 Implementasi Budaya dan Core Values	35
2.1.4.3 Karakteristik Budaya Organisasi.....	38
2.1.4.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi	39
2.1.4.5 Indikator Budaya Organisasi.....	41
2.1.5 Motivasi	43
2.1.5.1 Pengertian Motivasi.....	43
2.1.5.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi	44
2.1.5.3 Indikator Motivasi	45
2.2. Kajian Penelitian yang Relevan	46
2.3. Kerangka Konseptual	49
2.4. Hipotesis	55
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	57
3.1. Pendekatan Penelitian.....	57
3.2 Definisi Operasional Variabel	57
3.3 Tempat dan Waktu Penelitian	59
3.3.1 Tempat Penelitian	59
3.3.2 Waktu Penelitian.....	59
3.4 Populasi dan Sampel	61
3.5. Teknik Pengumpulan Data	62
3.6. Teknik Analisis Data	63
3.6.1. Analisis Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	65
3.6.1.1. Uji Validitas	65
3.6.1.2. Validitas Diskriminan	65
3.6.1.3. Uji Reliabilitas.....	66
3.6.1.4. Validitas Konvergen.....	66
3.6.2. Analisis Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	67
3.6.2.1. Uji Multikolinier	67
3.6.2.2. Pengujian Hipotesis.....	67
3.6.2.3. Uji F Square	69
3.6.3. Analisis Evaluasi Keباikan dan Kecocokan Model PLS	69

3.6.3.1. R-square	69
3.6.3.2. Q-Square.....	70
3.6.3.3. SRMR.....	70
3.6.3.4. Indeks <i>Goodness of fit</i>	71
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	72
4.1. Hasil Penelitian.....	72
4.1.1. Deskripsi Penelitian	72
4.1.2. Deskripsi Responden.....	72
4.1.3. Analisis Variabel Penelitian.....	74
4.1.3.1. Variabel Kinerja (Y).....	74
4.1.3.2. Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)	79
4.1.3.3 Variabel Budaya Organisasi (X2)	83
4.1.3.4. Variabel Motivasi Kerja (Z).....	97
4.1.4 Analisis Data.....	92
4.1.4.1. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)	92
4.1.4.2. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)	101
4.1.4.3. Evaluasi Keباikan dan kecocokan Model (goodness of fit)	108
4.2. Pembahasan.....	111
4.2.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja	111
4.2.2. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja	112
4.2.3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi	113
4.2.4. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi	114
4.2.5. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja	115
4.2.6. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja melalui Motivasi sebagai Variabel <i>Intervening</i>	116
4.2.7. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja melalui Motivasi sebagai Variabel <i>Intervening</i>	116
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	118
5.1. Kesimpulan	118

5.2. Saran	119
5.3. Keterbatasan Penelitian	121
DAFTAR PUSTAKA	122
LAMPIRAN	128

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Top 5 Berkas PNBK Tahun 2022	5
Tabel 1.2. Kinerja 7 Layanan Prioritas Kantor Pertanahan Kab. Deli Serdang....	6
Tabel 1.3. Pertukaran Pimpinan pada Kantor Pertanahan Kab. Deli Serdang Kurun waktu 2019 – 2023	7
Tabel 2.1. Kajian Penelitian yang Relevan	46
Tabel 3.1. Definisi Operasional Variabel	58
Tabel 3.2. Waktu Penelitian	60
Tabel 3.3. Populasi Penelitian	61
Tabel 4.1. Identitas Responden	73
Tabel 4.2. Skor Angket Variabel Kinerja	74
Tabel 4.3. Skor Angket Variabel Gaya Kepemimpinan.....	79
Tabel 4.4. Skor Angket Variabel Budaya Organisasi.....	83
Tabel 4.5. Skor Angket Variabel Motivasi.....	86
Tabel 4.6. Outer Loading	94
Tabel 4.7. Outer Loading <i>Respesifikasi</i> Kinerja.....	94
Tabel 4.8. Outer Loading <i>Respesifikasi</i> Gaya Kepemimpinan.....	95
Tabel 4.9. Outer Loading <i>Respesifikasi</i> Budaya Organisasi.....	95
Tabel 4.10. Outer Loading <i>Respesifikasi</i> Motivasi	96
Tabel 4.11. Tingkat <i>Reliability</i>	97
Tabel 4.12. Validitas Konvergen.....	98
Tabel 4.13. <i>Cross Loadings</i>	99
Tabel 4.14. Fornell dan Lackner.....	100
Tabel 4.15. HTMT	101
Tabel 4.16. Inner VIF	102
Tabel 4.17. Pengujian Hipotesis.....	103
Tabel 4.18. Uji Mediasi	104
Tabel 4.19. <i>Total Effect</i>	109
Tabel 4.20. <i>F- Square</i>	109

Tabel 4.21. <i>R- Square</i>	110
Tabel 4.22. <i>Q- Square</i>	110
Tabel 4.23. <i>SRMR</i>	110
Tabel 4.24. <i>GoF Index</i>	110

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Laporan Pengaduan	8
Gambar 2.1. Kerangka Konseptual	55

DAFTAR DIAGRAM

Diagram 1.1. Inventarisasi Tunggakan Layanan Pertanahan Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang	9
Diagram 4.1. Outer Loading dan Path Coefficient	107
Diagram 4.2. T Statistik (Outer Loading dan Path Coeffgicient)	107

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Manajemen sebagai seperangkat prinsip yang berkaitan dengan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian dan penerapan prinsip dalam memanfaatkan sumber daya, keuangan, manusia dan informasi secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Pemanfaatan Sumber daya manusia dalam organisasi tetap menjadi instrumen utama dalam pencapaian tujuan organisasi yang didasarkan atas kinerja pegawai, karena manusia yang dapat menggerakkan sumber daya-sumber daya yang lainnya, termasuk mengendalikan teknologi yang ada di dalam organisasi. Dengan hal demikian maka sudah jelas fungsi manajemen sumber daya manusia yang efektif mempunyai peranan sangat penting di dalam suatu organisasi sebagai arus input dan output suatu usaha yang akan membuahkan kinerja pegawai yang maksimal (Syafri dan Alwi 2014).

Kinerja sangat penting untuk mengukur keberhasilan pelaksanaan tugas dan fungsi pegawai dalam suatu organisasi yang sekaligus menjadi dasar fundamental dalam pencapaian tujuan organisasi. Fungsi kinerja pegawai adalah sebagai *benchmark* (tolok ukur) untuk menentukan keberhasilan dan ketidaksamaan kinerja ternilai, memotivasi karyawan atau bawahan agar dapat bekerja lebih optimal serta memberikan arahan dan pedoman untuk melaksanakan pekerjaan yang harus dicapai, baik kuantitas maupun kualitas guna mencapai standar kinerja yang ditetapkan (Agustin, 2020).

Kinerja dipengaruhi banyak faktor, diantaranya adalah gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi. Hal ini sesuai dengan pendapat Kasmir (2019) menyebutkan faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu: yaitu kemampuan dan keahlian, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen dan disiplin kerja.

Gaya kepemimpinan merupakan metode, cara dan kemampuan seseorang dalam mempengaruhi individu atau kelompok, agar perilaku bawahan sesuai dengan tujuan organisasi. Dalam sebuah kepemimpinan ada gaya kepemimpinan yang diharapkan dapat mengkoordinir semua fungsi organisasi dengan baik dan benar. Oleh karena itu, diharapkan seorang pimpinan dapat menciptakan integrasi tinggi dan mendorong gairah kerja pegawai itu sendiri. Pemimpin yang baik tidak akan ada tanpa bawahan yang baik, begitu pula sebaliknya. Antara pimpinan dan bawahan saling membutuhkan untuk bersinergi menjadikan organisasi semakin maju (Jayanti dan Wati 2019)

Gaya kepemimpinan yang baik dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Dengan kebijakan Gaya Kepemimpinan yang tepat maka Kinerja pegawai akan meningkat. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Jayanti & Wati (2019) yang menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Selain adanya pengaruh gaya kepemimpinan, pengaruh budaya organisasi juga menjadi suatu hal penting terhadap kinerja. Budaya organisasi dapat menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain.

Budaya organisasi selanjutnya menjadi identitas atau karakter utama organisasi yang dipelihara dan dipertahankan (Musfiroh *et al.*, 2022).

Secara realistis Budaya organisasi mempengaruhi produktivitas kinerja karyawan, karena kesadaran pemimpin organisasi ataupun pegawai terhadap pengaruh budaya organisasi dapat memberikan semangat yang kuat untuk mempertahankan, memelihara, dan mengembangkan budaya organisasi tersebut sebagai daya dorong yang kuat untuk kemajuan organisasi. Melalui budaya organisasi akan mudah untuk menciptakan komitmen bagi pegawai, penentu arah organisasi serta menjadi tolak ukur apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan (Robbins, 2017). Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Jufrizen *et al.*, (2020) yang menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

Faktor selanjutnya yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah motivasi kerja. Motivasi merupakan penggerak yang menumbuhkan gairah seseorang dalam upaya mencapai tujuan. Terkait hal ini, gaya kepemimpinan diperlukan untuk menggerakkan bawahan agar berperilaku sesuai tujuan organisasi serta menjalankan budaya organisasi dengan upaya maksimal. Semakin tinggi motivasi pegawai dalam menjalankan tugas dan fungsinya maka kinerja pegawai semakin optimal. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Adityo (2022) dengan hasil sebagai berikut: gaya kepemimpinan dan budaya organisasi sama-sama berpengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung melalui motivasi kerja terhadap kinerja, yang artinya bahwa motivasi dapat menjadi *intervening* antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja.

Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang merupakan organisasi pemerintah yang memberikan pelayanan pertanahan kepada masyarakat di Kabupaten Deli Serdang sehingga Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang dapat dikategorikan menjadi *Public Service* yang mengaplikasikan seluruh aspek manajemen pemerintahan mulai dari aspek perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi dalam menghasilkan Output. Dalam menghasilkan output, Kantor Pertanahan memiliki 5 Seksi yaitu Seksi Survei dan Pemetaan, Seksi Penetapan Hak dan Pendaftaran, Seksi Penataan dan Pemberdayaan, Seksi Pengadaan Tanah dan Pengembangan dan Seksi Pengendalian dan Penanganan Sengketa, serta memiliki 1 Subbagian yaitu Subbagian Tata Usaha.

Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang merupakan Kantor dengan tugas dan fungsi yang sangat kompleks dan sebagai salah satu kantor dengan predikat tipe A+ dengan volume pelayanan pertanahan terbanyak di Sumatera Utara, berdasarkan jumlah pelayanan harian yang terdaftar pada aplikasi KKP (Komputerisasi Kantor Pertanahan) dan jumlah Penerimaan PNPB Pelayanan Pertanahan pada Tahun Anggaran 2021 hingga 2022. Tingginya target Proyek Strategis Nasional (PSN) seperti Pendaftaran Tanah Sistematis Lengkap (PTSL) dan Redistribusi Tanah serta banyaknya permohonan pelayanan pertanahan rutin setiap harinya merupakan satu tantangan besar bagi Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang.

Tabel 1.1 Top 5 Berkas PNBPN Tahun 2022
Kantor Pertanahan Lingkup Sumatera Utara

Kegiatan	Berkas	PNBP
Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang	80.589	15.861.355.711
Kantor Pertanahan Kota Medan	68.887	20.216.515.288
Kantor Pertanahan Kabupaten Langkat	16.926	4.030.467.660
Kantor Pertanahan Kabupaten Simalungun	16.627	2.151.639.466
Kantor Pertanahan Kabupaten Karo	16.053	2.444.529.990

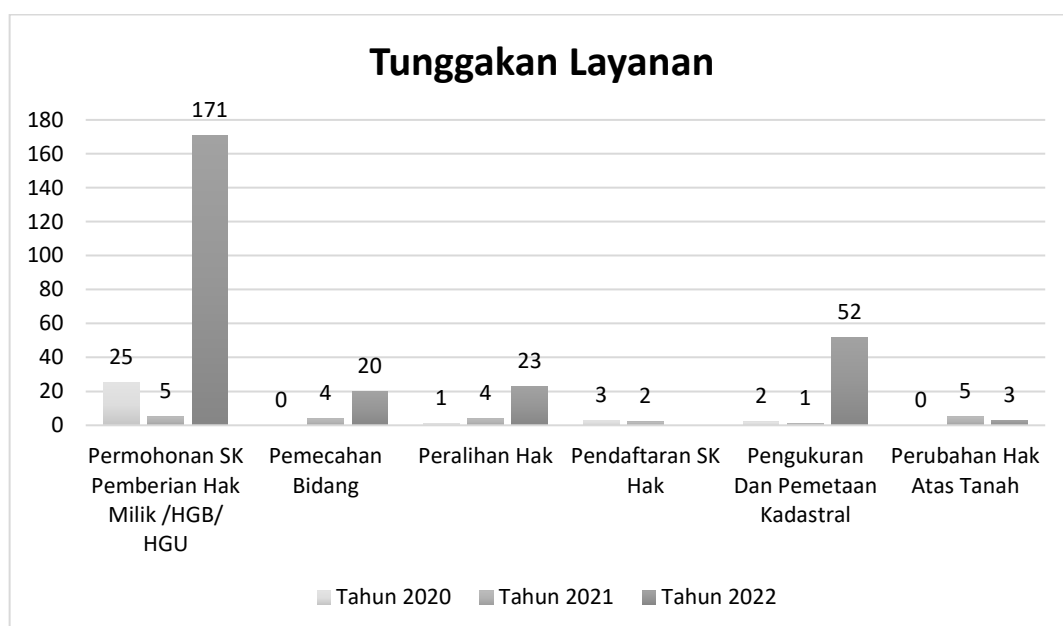
Sumber: <https://statistik.atrbpn.go.id/PNBPNbaru>

Melalui tabel diatas, peran Sumber Daya Manusia pada Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang dituntut untuk memberikan *performance* (kinerja) yang optimal dan melampaui standar kinerja yang ditetapkan.

Berdasarkan studi pendahuluan pada Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang diketahui bahwa kinerja pelayanan pertanahan belum memberikan hasil yang memuaskan. Salah satu indikator kinerja pada Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang antara lain penyelesaian pelayanan pertanahan baik layanan Proyek Strategis Nasional (PSN) maupun layanan pertanahan rutin sehingga tidak menyebabkan tunggakan layanan. Sejak tahun 2020 s.d 2022 Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang belum dapat memperoleh predikat WBK yang salah satu penyebabnya masih banyaknya tunggakan layanan (penyelesaian Permohonan Pelayanan Pertanahan yang melewati batas waktu berdasarkan SOP yang sudah diatur dalam Peraturan Kepala Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2010 Tentang Standar Pelayanan Dan Pengaturan Pertanahan).

Berikut data Tunggakan Layanan Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang pada Tahun 2020 sampai dengan Tahun 2022 berdasarkan data Berita Acara Inventarisasi tunggakan layanan pertanahan:

Diagram 1.1 Inventarisasi Tunggakan Layanan Pertanahan
Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang



Kinerja pada Bulan Januari – September Tahun 2023 mengalami grafik cenderung naik turun sebagaimana pada tabel dibawah, dengan rerata kinerja dapat disimpulkan belum optimal sehingga perlu ditingkatkan. Hal ini diduga disebabkan oleh gaya kepemimpinan, budaya organisasi serta motivasi kerja pegawai yang belum efektif.

Tabel 1.2 Kinerja 7 Layanan Prioritas Kantor Pertanahan Kab. Deli Serdang
Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang

No	Bulan (2023)	Jumlah Berkas								Rerata (%) Kinerja
			Pendaftaran SK	Peralihan	Perubahan Hak	Roya	Pengecekan	SKPT	Hak Tanggungan	
1	Januari	4602	18.18	3.5	43.77	80.89	79.65	80.82	94.9	57.39
2	Februari	4565	5.52	12.42	89.23	85.59	42.26	14.63	91.6	48.76
3	Maret	4608	11.03	34.24	91.53	76.47	54.73	56.49	94.3	59.82
4	April	3372	13.89	26.54	90.12	87.5	73.79	66.67	93.3	64.55
5	Mei	5688	22.13	38.13	98.37	87.31	58.29	35.65	92.3	61.74
6	Juni	5021	20.14	49.93	96.24	82.67	44.06	36.13	94.5	60.53
7	Juli	6145	20.07	61.02	99.66	92.39	58.36	38.61	93.90	66.29
8	Agustus	6632	66.67	76.13	99.5	95.85	80.01	75.91	91.70	83.86
9	September	3355	97.2	93.48	100	99.32	91.47	95	94.50	95.85

Sumber: <https://statistik.atrbpn.go.id/QuickWins/RekapQuickWins> (16/09/2023)

Catatan:

	: Kinerja 97% - 100%	Sangat Baik
	: Kinerja 90% - 97%	Baik
	: Kinerja 80% - 90%	Cukup
	: Kinerja < 80%	Kurang

Gaya kepemimpinan di Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang belum efektif dalam mendorong peningkatan kinerja, karena seringnya pergantian pimpinan dalam waktu relatif singkat. Pergantian pimpinan dalam sebuah organisasi adalah hal yang lumrah, baik karena mutasi, promosi maupun pensiun. Berikut ini disajikan tabel pertukaran pimpinan pada Kantor Pertanahan Kab. Deli Serdang Kurun waktu 5 tahun terakhir.

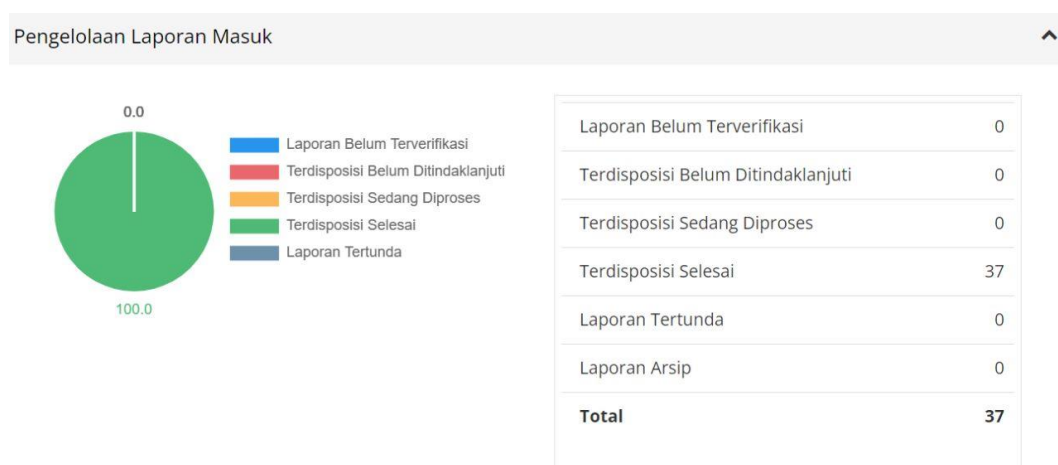
Berdasarkan tabel 1.3 tersaji bahwa pergantian pimpinan pada kantor Pertanahan Kab. Deli Serdang kerap kali terjadi, terutama pada pimpinan puncak (kepala kantor). Hal ini mengakibatkan perilaku hubungan antara pimpinan melalui gaya kepemimpinannya dan bawahan menjadi terdampak, karena sinergi dan komunikasi yang terbentuk memerlukan waktu adaptasi, sehingga mempengaruhi kinerja pegawai.

Tabel 1.3
Pertukaran Pimpinan pada Kantor Pertanahan Kab. Deli Serdang
Kurun waktu 2019 – 2023

No	Jabatan	Banyaknya Pertukaran	Keterangan Jabatan
1	Kepala Kantor	4 kali	Eselon III
2	Kasubbag TU	3 kali	Eselon IV
3	Kasi Survey dan Pemetaan	3 kali	Eselon IV
4	Kasi Penetapan dan Pendaftaran Hak	4 kali	Eselon IV
5	Kasi Penataan dan Pemberdayaan masyarakat	4 kali	Eselon IV
6	Kasi Pengadaan Tanah dan Pengembangan	4 kali	Eselon IV
7	Kasi Pengendalian dan Penanganan Sengketa	3 kali	Eselon IV

Sumber (Diolah Peneliti, 2023)

Kantor Pertanahan Kab. Deli Serdang sebagai organisasi yang memberikan pelayanan pertanahan mempunyai prinsip-prinsip budaya organisasi melalui Standar Pelayanan Minimum sebagaimana telah diatur dalam Nilai – Nilai Kementerian ATR/BPN dan Perilaku Utama pada Nilai-Nilai Kementerian ATR/BPN sebagai turunan dari ASN Berakhlak. Adapun budaya organisasi dimaksud yaitu: melayani, professional, terpercaya. Bila budaya organisasi ini diterapkan dengan baik, tentunya masyarakat akan merasa puas atas pelayanan dan profesionalitas pegawai yang membuat kepercayaan masyarakat. Namun, budaya organisasi ini belum diterapkan dengan optimal. Hal ini tercermin dari masih adanya beberapa komplain maupun pengaduan baik melalui media sosial, media cetak maupun kunjungan langsung masih terjadi. Sebagaimana terlihat dalam gambar berikut:



Gambar 1.2 Laporan Pengaduan/ Komplain

Berdasarkan data diatas diduga masih adanya komplain dan pengaduan masyarakat menunjukkan bahwa penerapan budaya organisasi sebagaimana termuat dalam Nilai-Nilai Kementerian ATR/BPN dan Perilaku Utama pada Nilai-Nilai kementerian ATR/BPN pada Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang

belum dijalankan secara optimal sehingga perlu upaya perbaikan secara massif dan memberikan inovasi pelayanan pertanahan.

Motivasi pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang juga belum cukup tinggi dan cenderung menurun, terlihat dari semangat kerja yang menurun dan tidak mempunyai kreatifitas atau inovasi dalam bekerja, serta waktu penyelesaian tugas cenderung melambat sehingga tunggakan tugas meningkat. Menurunnya motivasi ini berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini sebagaimana terlihat pada diagram 1.1 Inventarisasi Tunggakan Layanan Pertanahan dan Tabel 1.3 Rekap Kinerja 7 Layanan Prioritas diatas yang mana tunggakan penyelesaian pekerjaan yang melampaui waktu yang telah ditentukan.

Gaya kepemimpinan yang kurang efektif dan sering berubah ubah karena perubahan pimpinan dapat menurunkan motivasi pegawai yang pada gilirannya akan menurunkan kinerja. Budaya organisasi yang tidak diterapkan dengan baik juga membuat pegawai tidak mempunyai motivasi yang tinggi sehingga akan berpengaruh terhadap kinerja. Kondisi yang digambarkan tersebut diatas diperkuat dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Adityo (2022) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi sama-sama berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi, motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi sama-sama berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, serta motivasi dapat menjadi *intervening* antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja.

Namun hal bertolak belakang ditemukan Solka *et al.*, (2023) yang menyatakan bahwa Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap

motivasi kerja; Budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap Motivasi kerja; Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan negatif terhadap kinerja; Budaya organisasi berpengaruh signifikan negatif terhadap kinerja; dan Motivasi kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja.

Berdasarkan uraian diatas, peneliti merasa tertarik melakukan penelitian dan mengangkat sebuah judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang dengan Motivasi sebagai Variabel *Intervening*”**.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian Latar Belakang Masalah, identifikasi masalah pada penelitian ini adalah:

1. Kinerja pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang belum optimal, dimana masih terdapat tunggakan pelayanan dan hasil capaian kinerja masih banyak yang kurang baik.
2. Gaya Kepemimpinan pada Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang belum efektif akibat seringnya terjadi pergantian pimpinan dalam waktu yang relative cepat sehingga hubungan antara pimpinan melalui gaya kepemimpinannya dengan bawahan menjadi terdampak karena sinergi dan komunikasi yang terbentuk memerlukan waktu adaptasi.
3. Budaya organisasi yakni nilai-nilai Kementerian ATR/BPN dan perilaku utama pada nilai-nilai Kementerian ATR/BPN pada Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang belum diterapkan dengan baik, dimana pegawai belum melayani dengan baik dan belum profesional yang ditandai dengan penyelesaian layanan

pertanahan sering melebihi waktu yang ditentukan serta masih terdapatnya komplain atau keluhan masyarakat.

4. Motivasi pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang belum cukup tinggi, terlihat dari semangat kerja yang cenderung naik turun, tidak ada kreatifitas atau inovasi kerja dan waktu penyelesaian pekerjaan melebihi standar waktu yang telah ditetapkan.

1.3. Pembatasan Masalah

Menyadari adanya keterbatasan kemampuan, waktu dan dana, maka penulis memandang perlu memberi batasan masalah secara jelas dan terfokus. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja cukup banyak, tetapi dalam penelitian ini dibatasi hanya pada Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi.

1.4. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas maka dapat dirumuskan beberapa Rumusan Masalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang?
2. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang?
3. Apakah terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang?
4. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja pegawai pada Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang?

5. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja pegawai pada Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang?
6. Apakah motivasi kerja dapat menjadi variabel intervening pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang?
7. Apakah motivasi kerja dapat menjadi variabel intervening pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang?

1.5. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja pegawai pada Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja pegawai pada Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis motivasi kerja dapat menjadi variabel intervening pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang.

7. Untuk mengetahui dan menganalisis motivasi kerja dapat menjadi variabel intervening pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang.

1.6. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari Penelitian ini antara lain:

1. Manfaat Teoritis

- a) Penelitian ini diharapkan dapat memperluas wawasan peneliti tentang teori-teori Kinerja, Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi.
- b) Penelitian ini diharapkan memberikan masukan kepada program studi Magister Manajemen dalam rangka meningkatkan kualitas perkuliahan
- c) Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi penambahan ilmu pengetahuan, khususnya bagi Manajemen Sumber daya Manusia serta menjadi bahan bacaan di perpustakaan Universitas dan dapat memberikan referensi bagi mahasiswa lain.
- d) Hasil penelitian dapat dijadikan sebagai sumber informasi untuk menambah pengetahuan dan sebagai bahan referensi tambahan untuk penelitian ilmiah yang akan dilakukan selanjutnya.

2. Manfaat Praktis

- a) Penelitian ini dapat menjadi sumbangan pemikiran sebagai masukan dan saran terhadap peningkatan sumber daya manusia pada Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai.
- b) Melalui hasil penelitian akan diketahui pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi sebagai

variabel *Intervening* untuk selanjutnya sebagai dasar pertimbangan dalam pengambilan keputusan organisasi di Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang.

- c) Sebagai tambahan informasi dan masukan bagi Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang, sehingga dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pimpinan untuk dapat menyusun strategi guna meningkatkan kinerja pegawainya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen terdiri dari enam unsur yaitu: men, money, methode, materials, machines, dan market. Unsur men (manusia) adalah individu produktif yang bekerja sebagai penggerak organisasi dan merupakan elemen utama dalam mencapai tujuan organisasi sehingga harus dilakukan manajemen. Menurut Sabrina (2021) Manajemen sumber daya manusia merupakan proses mengatur dan mengkoordinir sumber daya manusia yang bertujuan untuk mencapai suatu tujuan dengan keuntungan atau profit yang tinggi.

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan manajemen yang berkaitan dengan pendayagunaan manusia dalam melakukan tugas dan fungsinya sehingga dapat mencapai visi dan misi organisasi secara efektif dan efisien.

2.1.1.1 Fungsi – Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Adapun fungsi – fungsi manajemen sumber daya manusia antara lain sebagai berikut (Adamy 2016) :

1. Pengadaan Tenaga Kerja (*Procurement*).

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

2. Pengembangan (*Development*).

Proses peningkatan keterampilan teknis , teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

3. Kompensasi (*Compensation*).

Pemberian balas jasa langsung (*direct*), dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

4. Pengintegrasian (*Integration*).

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

5. Pemeliharaan (*Maintenance*).

Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan sebagian besar kebutuhan karyawannya.

6. Kedisiplinan (*Discipline*).

Keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan - peraturan perusahaan dan norma – norma sosial.

7. Pemutusan Hubungan Tenaga Kerja (*Separation*).

Putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemutusan hubungan kerja ini dapat disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

Seluruh kegiatan melalui fungsi-fungsi manajemen SDM diatas diarahkan untuk mewujudkan sasaran pokok SDM dengan mendayagunakan secara optimal sehingga tercipta kondisi ketenagakerjaan yang memenuhi semboyan “*the right man on the right place*” dan kinerja sesuai harapan organisasi.

2.1.2. Kinerja

2.1.2.1 Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan ukuran keberhasilan pelaksanaan tugas dan fungsi pegawai dalam suatu organisasi yang sekaligus menjadi dasar fundamental dalam pencapaian tujuan organisasi.

Pengertian kinerja menurut Kasmir (2019) adalah hasil kerja dan perilaku yang telah tercapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu, dan menjadi modal bagi organisasi untuk mencapai visi dan misi organisasi.

Kinerja menurut Mangkunegara (2017) berfokus pada hasil kerja pegawai secara kualitas dan kuantitas yang telah menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan.

Menurut Wushe & Shenje (2019) kinerja adalah hasil kerja seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas, seperti standar kerja, target atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Menurut Elisha S *et al.*, (2023) kinerja individu adalah dasar kinerja organisasi yang sangat dipengaruhi oleh karakteristik individu, motivasi individu, pengharapan, dan penilaian yang dilakukan oleh manajemen dimana indikator terdiri dari kualitas dan kuantitas output yang dihasilkan.

Selanjutnya menurut Fitriani *et al.*, (2022) memaparkan bila kinerja ialah hasil dari proses kerja secara terstruktur dari pegawai serta organisasi terkait. Ukuran kinerja bisa diperhatikan melalui sisi jumlah dan kualitas tertentu berdasar pada standar organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil dari pelaksanaan tugas dan fungsi pegawai sesuai dengan target yang ditetapkan untuk mencapai sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perencanaan strategis dalam kurun waktu tertentu .

2.1.2.2 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan proses pengukuran tingkat keberhasilan pelaksanaan tugas dan fungsi pegawai dengan membandingkan antara target/ rencana dengan realisasi. Penilaian kinerja bertujuan untuk memberikan umpan balik/ *feedback* guna memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya sebagai upaya untuk mencapai visi dan misi organisasi, khususnya untuk tolak ukur pengembangan sumber daya manusia (pegawai).

Penilaian kinerja merupakan proses evaluasi yang hasilnya adalah untuk menemukan segala sesuatu tentang kinerja karyawan saat ini di tempat kerja dan kemudian mereka dapat meningkatkan tingkat kinerja mereka secara lebih efektif di masa depan yang bermanfaat bagi pegawai bersangkutan maupun bagi organisasi. Penerapan dari penilaian kinerja berkaitan dengan beberapa hal seperti kompensasi, identifikasi kebutuhan pelatihan, meningkatkan kinerja karyawan, meningkatkan komunikasi dan motivasi, dan berkontribusi untuk meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan (Darmawan *et al.*, 2021).

Selanjutnya menurut Silaen et al., (2020) menyatakan bahwa penilaian kinerja merupakan hasil dari suatu penilaian yang sistematis dan didasarkan pada kelompok indikator kinerja kegiatan yang berupa indikator-indikator input, output, hasil, manfaat dan dampak.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli diatas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan metode untuk mengevaluasi kinerja pegawai yang sangat penting dilakukan guna penentuan pengembangan karir pegawai dan mengukur keberhasilan pencapaian visi dan misi organisasi serta pemberian reward dan punishment untuk menstimulasi dan memotivasi pegawai agar lebih bersemangat dan produktif (Pratama *et al.*, 2021)

2.1.2.3 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Dalam prosesnya, kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor. Kasmir (2019) menyebutkan faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu;

1. Kemampuan dan keahlian,

merupakan wewenang pada diri seseorang selama melaksanakan tugas. Kapabilitas atau kompetensi seorang pegawai ditunjukkan untuk bisa menyelesaikan pekerjaan dengan benar sesuai aturan.

2. Pengetahuan,

merupakan informasi yang diketahui atau disadari seseorang untuk melakukan sebuah pekerjaan. Individu yang mempunyai pengetahuan terkait pekerjaan secara baik bisa memberi hasil kerja secara optimal.

3. Rancangan kerja,

merupakan rencana aksi sebagai parameter guna mempermudah pegawai memperoleh tujuan organisasi. Bila pekerjaan terdapat rencana yang tersusun baik, maka bisa dilaksanakan dengan mudah.

4. Keperibadian,

merupakan kebiasaan, sikap dan sifat seseorang. Bagi seseorang yang mempunyai karakter baik, maka ia bisa berinteraksi dan bisa bekerja sama dengan karyawan lain agar terciptanya suasana kerja yang nyaman maupun setiap karyawan bisa bertanggungjawab atas pekerjaannya.

5. Motivasi kerja,

merupakan penggerak/ dorongan bagi seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya. Bila pegawai mempunyai dorongan yang cukup kuat pada diri mereka atau dorongan dari luar, maka pegawai cenderung terdorong guna bertindak sesuatu.

6. Kepemimpinan,

merupakan kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya dalam melaksanakan pekerjaannya. Perilaku pimpinan yang menyenangkan, mendidik, dan mengarahkan akan memicu pegawai untuk ikut segala perintah dari pimpinan itu.

7. Gaya kepemimpinan,

gaya kepemimpinan merupakan metode, cara dan kemampuan seseorang dalam mempengaruhi individu atau kelompok, agar perilaku bawahan sesuai dengan tujuan organisasi.

8. Budaya organisasi,

sistem makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain.

9. Kepuasan kerja,

merupakan rasa puas/ senang pada individu baik sebelum maupun sesudah bekerja, yang turut mempengaruhi hasil kerja.

10. Lingkungan kerja,

merupakan situasi disekitar tempat kerja, baik berupa fasilitas, ruangan, peralatan, maupun relasi dengan sesama pegawai.

11. Loyalitas,

merupakan komitmen pegawai terhadap organisasi tempatnya bekerja, berupa keseriusan bekerja dalam kondisi apapun dan tidak membocorkan rahasia organisasi kepada siapapun.

12. Komitmen,

merupakan ketaatan pegawai guna melaksanakan kebijakan atau aturan organisasi selama bekerja, termasuk ketaatan pegawai terhadap kesepakatan yang sudah dibuat.

13. Disiplin kerja,

merupakan kepatuhan dan ketaatan yang muncul karena adanya kesadaran dan dorongan dari dalam diri pegawai tersebut.

Adapun menurut Afandi (2021) terdapat sembilan faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain sebagai berikut:

1. Kemampuan,

merupakan kapasitas pegawai dalam menjalankan tugas dan fungsinya.

2. Kepribadian dan minat kerja,

merupakan sikap yang cenderung memiliki kemauan dan kemampuan untuk melaksanakan tugas dan fungsi dengan baik berdasarkan pengalaman dan pengetahuan yang dimiliki.

3. Kejelasan dan penerimaan seseorang pekerja,

merupakan tingkat pengertian dan penerimaan seseorang atas tugas yang diembannya.

4. Tingkat motivasi pekerja,

merupakan energi yang mendorong seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya.

5. Kompetensi,

merupakan keterampilan yang dimiliki oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.

6. Fasilitas kerja,

merupakan sarana dan prasarana yang digunakan yang dapat menunjang pelaksanaan tugas dan fungsi pegawai.

7. Budaya kerja,

8. Kepemimpinan,

merupakan perilaku pimpinan dalam mempengaruhi bawahannya.

9. Disiplin kerja.

merupakan aturan yang dibuat organisasi agar semua pegawai mematuhi demi pencapaian tujuan organisasi.

Sedangkan menurut Jufrizen & Sitorus (2021) menyebutkan bahwa kinerja dipengaruhi berbagai macam faktor yang menyertai diantaranya:

1. Faktor kemampuan (ability)

merupakan kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality dalam mengerjakan sesuatu.

2. Faktor motivasi

merupakan keadaan atau kondisi yang mendorong, merangsang atau menggerakkan seseorang untuk melakukan suatu tugas kerja yang diamanatkan padanya sehingga ia dapat mencapai tujuan organisasinya.

2.1.2.4 Indikator Kinerja

Keberadaan indikator kinerja sangat penting yaitu menjadi tolak ukur/ acuan dalam penilaian kinerja pegawai dan menentukan tingkat keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya.

Septiani (2018) menyatakan ada lima indikator kinerja, yaitu;

1. Kuantitas pekerjaan,

merupakan jumlah pekerjaan yang diselesaikan/ dihasilkan oleh pegawai, lamanya menyelesaikan, pengaruh pegawai terhadap alur kerja umum dalam menyelesaikannya;

2. Kualitas pekerjaan,

merupakan yaitu evaluasi/ penilaian pekerjaan pegawai terhadap mutu pekerjaan yang dilaksanakan mengacu kepada standar kerja yang ditentukan baik dari aspek, hukum, undang-undang, tugas pokok dan fungsi pegawai, serta petunjuk teknis (Juknis) maupun petunjuk pelaksanaan (Juklak) yang harus diikuti oleh

pegawai yang bersangkutan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Jika hasil evaluasi/ penilaian kerja sesuai dengan mutu yang telah ditetapkan berarti pegawai tersebut dianggap memiliki kompetensi dan kinerja baik;

3. Ketepatan waktu,

merupakan tenggang waktu penyelesaian suatu pekerjaan yang ditugaskan pada seorang pegawai sesuai dengan SOP yang sudah ditetapkan. Ketepatan waktu merupakan bagian dari indikator keberhasilan kinerja, karena kinerja dapat dipengaruhi oleh kemampuan seorang pegawai untuk menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan standar waktu yang telah ditentukan.

4. Kerjasama,

merupakan kemampuan seorang pegawai untuk bekerja dalam tim dalam melaksanakan tugas yang harus diselesaikan secara bersama-sama yang melibatkan kolaborasi, komunikasi dan koordinasi dengan pegawai lain untuk menghasilkan kinerja tim dan sekaligus kinerja organisasi.

5. Sikap,

merupakan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas dan fungsinya tanpa memerlukan pengawasan dari atasan. Jika seorang pegawai mampu menyelesaikan tugas dan fungsinya dengan baik tanpa memerlukan pengawasan berarti pegawai tersebut telah memiliki kompetensi kerja, karena kemandirian bekerja merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Adapun menurut Bukhari *et al.*, (2022) terdapat 9 indikator kinerja antara lain sebagai berikut:

1. Kuantitatif (seberapa banyak).

merupakan ukuran seberapa banyak unit keluaran kinerja harus dicapai dalam kurun waktu tertentu.

2. Kualitatif (seberapa baik).

merupakan ukuran seberapa baik atau seberapa lengkap hasil harus dicapai, dengan beberapa kriteria antara lain mengemukakan akurasi, presisi, penampilan (kecantikan dan ketampanan), kemanfaatan dan efektivitas.

3. Ketepatan waktu pelaksanaan tugas atau penyelesaian pekerjaan.

Kriteria ini merujuk pada penentuan batasan waktu untuk memproduksi suatu pekerjaan.

4. Efektivitas penggunaan sumber organisasi.

Kriteria ini dijadikan indikator jika untuk mengerjakan suatu pekerjaan diisyaratkan menggunakan jumlah sumber tertentu, seperti uang dan sumber daya yang tersedia.

5. Cara melakukan pekerjaan.

Dilakukan sebagai standar kinerja jika kontak personal, sikap personal, atau perilaku pegawai dan guru merupakan faktor penentu keberhasilan melaksanakan pekerjaan.

6. Efek atas suatu upaya.

Merupakan pengukuran yang diekspresikan akibat akhir yang diharapkan akan diperoleh dengan bekerja. Standar jenis ini menggunakan kata-kata sehingga dan agar supaya yang digunakan jika hasilnya tidak dapat dikualifikasikan.

7. Metode melaksanakan tugas.

Merupakan suatu standar yang digunakan jika terdapat undang-undang kebijakan, prosedur standar, metode, dan peraturan untuk menyelesaikan tugas atau terdapat cara pengecualian kerja.

8. Standar Sejarah.

Merupakan hubungan antara standar masa lalu dengan standar sekarang. Standar masa sekarang dinyatakan lebih tinggi atau dari pada standar masa lalu dalam pengertian kuantitas dan kualitas.

9. Standar nol atau absolut.

Merupakan standar yang menyatakan tidak akan terjadi sesuatu. Standar ini dipakai jika tidak ada alternatif lain. Misalnya, tidak terjadi penyimpangan dari penggunaan sumber daya yang tersedia.

2.1.3 Gaya Kepemimpinan

2.1.3.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Nikmat (2022) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya. Yelli (2023) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan ialah sekumpulan ciri yang dipergunakan pemimpin untuk memberikan sugesti kepada bawahannya agar sarana organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku dan taktik yang disukai dan seringkali diterapkan oleh sang pemimpin.

Menurut Agustin (2020) gaya kepemimpinan ialah pola tingkah laku tertentu yang digunakan oleh pemimpin atau seseorang untuk mempengaruhi perilaku orang lain dalam mencapai visi, misi, dan tujuan dalam organisasi. Sopian (2022) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya dan mengikutsertakan secara aktif dalam mencapai tujuan.

Berdasarkan dari beberapa teori diatas, penulis menyimpulkan gaya kepemimpinan adalah konsep yang kompleks dan bervariasi. Berbagai teori kepemimpinan menekankan berbagai aspek dan karakteristik kepemimpinan. Kesimpulan umum adalah bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan tunggal yang cocok untuk semua situasi. Sebaliknya, kepemimpinan yang efektif mungkin akan bervariasi tergantung pada situasi dan konteks tertentu.

2.1.3.2 Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan

Jenis-jenis gaya kepemimpinan menurut Busro (2018) antara lain:

1. Gaya Kepemimpinan Otokratis

Gaya kepemimpinan otokratis merupakan gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin memiliki kendali penuh dalam menentukan kebijakan dan prosedur, menetapkan tujuan dan sasaran, serta mengawasi seluruh kegiatan organisasi tanpa adanya keikutsertaan bawahan.

2. Gaya Kepemimpinan Militeristik

Gaya kepemimpinan militeristik merupakan gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin menggerakkan bawahannya melalui perintah-perintah yang

wajib untuk ditaati oleh bawahannya, serta menuntut tingkat kedisiplinan yang tinggi dari para bawahannya.

3. Gaya Kepemimpinan Paternalistis

Gaya kepemimpinan paternalistis merupakan gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin selalu mengayomi bawahannya karena menganggap bahwa bawahannya tidak mampu untuk melakukan pengambilan keputusan.

4. Gaya Kepemimpinan Karismatis

Gaya kepemimpinan karismatis merupakan gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin memiliki daya tarik yang tinggi, sehingga mampu untuk mempengaruhi bawahannya secara positif untuk mencapai tujuan organisasi.

5. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis merupakan gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin selalu berdiskusi dan bekerjasama dengan para bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi.

Adapun jenis gaya kepemimpinan menurut Sutrisno (2020) antara lain:

1. Gaya Kepemimpinan Persuasif

Gaya kepemimpinan persuasif merupakan gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin melakukan pendekatan dengan cara mempengaruhi pikiran dan perasaan bawahannya dalam memberikan arahan tugas.

2. Gaya Kepemimpinan Refresif

Gaya kepemimpinan refresif merupakan gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin melakukan pendekatan dengan cara memberikan tekanan dan

ancaman agar bawahan merasa takut dan tertekan, sehingga mereka terpaksa untuk bekerja keras.

3. Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Gaya kepemimpinan partisipatif merupakan gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin selalu memberikan kesempatan kepada bawahan untuk aktif memberikan pendapatnya dalam pengambilan keputusan organisasi.

4. Gaya Kepemimpinan Inovatif

Gaya kepemimpinan inovatif merupakan gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin selalu berusaha untuk memberikan perubahan-perubahan yang bersifat positif dalam segala aspek seperti politik, ekonomi, sosial budaya, atau segala produk yang berkaitan dengan kebutuhan manusia.

5. Gaya Kepemimpinan Investigatif

Gaya kepemimpinan investigatif merupakan gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin selalu menaruh kecurigaan kepada para bawahannya, sehingga ia selalu melakukan investigasi yang menyebabkan para bawahannya menjadi kurang kreatif dan inovatif, serta takut untuk membuat kesalahan.

6. Gaya Kepemimpinan Inspektif

Gaya kepemimpinan inspektif merupakan gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin selalu menuntut penghormatan yang tinggi dari para bawahannya, merasa senang apabila dihormati oleh orang banyak, serta sering menggelar kegiatan yang bersifat protokoler.

7. Gaya Kepemimpinan Motivatif

Gaya kepemimpinan motivatif merupakan gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik, sehingga dapat menyampaikan setiap pemikiran, kebijakan, dan program kerja kepada bawahannya dengan baik.

8. Gaya Kepemimpinan Naratif

Gaya kepemimpinan naratif merupakan gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin banyak berbicara mengenai sesuatu yang sebenarnya tidak sedang ia kerjakan atau lebih banyak berbicara daripada menunjukkan kinerja yang baik.

9. Gaya Kepemimpinan Edukatif

Gaya kepemimpinan edukatif merupakan gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin gemar untuk mengembangkan kemampuan para bawahannya melalui pendidikan dan keterampilan sehingga bawahan berkembang menjadi lebih baik.

10. Gaya Kepemimpinan Retrogresif

Gaya kepemimpinan retrogresif merupakan gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin selalu berusaha menghambat kemajuan para bawahannya, atau dengan kata lain mereka lebih senang apabila bawahannya bodoh dan tidak berkembang.

2.1.3.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan

Menurut Iswahyudi et al., (2023) faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan diantaranya ialah:

1. Pengalaman pribadi. pengalaman hidup dan kerja seorang individu dapat mempengaruhi pemilihan gaya kepemimpinan titik pengalaman sebagai anggota tim, pengalaman dalam menghadapi tantangan kepemimpinan dan pengalaman

belajar dari pemimpin sebelumnya dapat membentuk preferensi dan pendekatan kepemimpinan individu dan individu.

2. Nilai dan kepercayaan nilai-nilai dan kepercayaan seseorang juga berperan dalam pemilihan gaji kepemimpinan. Nilai-nilai seperti integritas keadilan dan keberlanjutan dapat mempengaruhi pilihan seseorang dalam mengembangkan gaya kepemimpinannya dan konsisten dengan nilai-nilai tersebut.
3. Kepribadian dan karakteristik pribadi titik kepribadian individu memiliki peran penting dalam pemilihan gaya kepemimpinan. Sifat-sifat kepribadian seperti kepercayaan diri, ekstra versi kebijaksanaan, dan orientasi terhadap Tugas atau hubungan dapat membentuk preferensi dan gaya kepemimpinan seseorang.
4. Konteks dan tugas kepemimpinan konteks organisasi, tugas kepemimpinan, dan karakteristik tim yang dipimpin juga mempengaruhi pemilihan gaya kepemimpinan situasi yang membutuhkan pengambilan keputusan cepat mungkin mengarah pada gaya kepemimpinan otoriter sementara situasi yang memerlukan Inovasi dan partisipasi dapat mengarah pada gaya kepemimpinan demokratis.
5. Pembelajaran dan pengembangan titik kesadaran diri dan upaya yang disengaja untuk belajar dan mengembangkan keterampilan kepemimpinan juga merupakan faktor penting titik-titik melalui pendidikan formal, pelatihan, mentoring dan pengalaman belajar yang berkelanjutan individu dapat mengembangkan pemahamannya lebih mendalam tentang kepemimpinan dan mengasah keterampilan kepemimpinan mereka.

Menurut Widodo (2020) terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan yaitu:

1. Kepribadian, pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan terhadap gaya kepemimpinannya.
2. Harapan dan perilaku atasan.
3. Karakteristik harapan dan perilaku bawahan mempengaruhi terhadap gaya kepemimpinan yang dipilihnya.
4. Kebutuhan tugas setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya pemimpinnya.
5. Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.
6. Harapan dan perilaku rekan.

2.1.3.4 Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Midangsi (2021) gaya kepemimpinan dapat diketahui dan dinilai dari beberapa indikator sebagai berikut:

1. Kemampuan dalam mengambil keputusan. pengambilan keputusan merupakan suatu indikator pendekatan yang sistematis terhadap akibat yang dihadapi dan mengambil tindakan berupa menurut perhitungan yang menjadi tindakan yang paling tepat.
2. Kemampuan memotivasi. Motivasi menjadi pendorong bagi seseorang untuk semangat bekerja titik-titik sebagai pemimpin mampu memotivasi merupakan kemampuan yang harus dimiliki yang mampu mendorong dan mengakibatkan Seorang anggota Maul dan sutradara untuk menggerakkan kemampuannya,

tenaga dan waktunya untuk berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan.

3. Kemampuan berkomunikasi titik-titik dalam menyampaikan pesan Gagasan dan pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain dapat memahami apa yang dimaksud dengan baik secara langsung maupun tidak langsung menjadi hal yang harus dimiliki seorang pemimpin.
4. Kemampuan mengendalikan bawahan titik seorang pemimpin haruslah mampu untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan cara menggunakan kemampuan pribadinya atau kekuasaan jabatannya secara efektif pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Hal ini termasuk dengan memberitahu orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi sesuai dengan situasi dan kondisinya. Hal ini bertujuan agar segala tugas dapat diselesaikan dengan baik.
5. Kemampuan bertanggung jawab seorang pemimpin haruslah memiliki sikap tanggung jawab yang baik kepada bawahannya. Tanggung jawab tersebut diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung dan yang memikul.
6. Kemampuan mengendalikan emosional kemampuan mengendalikan emosional menjadi hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Jika pemimpin tidak mampu mengendalikan emosionalnya maka motivasi karyawan untuk bekerja pun akan menurun dan performa kerja menjadi tidak memuaskan.

Menurut Wijayanti (2021) indikator gaya kepemimpinan yaitu:

1. *Telling*

Kemampuan pemimpin untuk mendefinisikan peran-peran yang dibutuhkan

untuk melakukan tugas dan mengatakan pada pengikutnya apa, di mana, bagaimana, dan kapan melakukan tugas-tugasnya.

2. *Selling*

Kemampuan pemimpin untuk menyediakan instruksi-instruksi yang terstruktur bagi bawahannya dan juga harus supportif.

3. *Participating*

Interaksi antara pemimpin dan bawahannya di mana pemimpin saling berbagi dalam keputusan Bagaimana penyelesaian tugas yang dilakukan secara baik.

4. *Delegating*

Kemampuan pemimpin dalam menyerahkan tanggung jawab atas pelaksanaan pekerjaan kepada bawahannya agar dapat melakukan efektivitas pekerjaan.

2.1.4 Budaya Organisasi

2.1.4.1 Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Sulaksono (2015) budaya organisasi ialah sekumpulan keyakinan bersama, sikap dan tata hubungan serta asumsi-asumsi yang secara eksplisit atau implisit diterima dan digunakan oleh seluruh anggota organisasi dalam mencapai tujuan. Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan tersebut mempersepsikan karakteristik dari suatu budaya organisasi bukan dengan apakah karyawan tersebut menyukai budayanya atau tidak. Budaya organisasi yang mengacu pada sekumpulan keyakinan bersama, sikap dan tata hubungan serta asumsi-asumsi yang secara eksplisit atau implisit diterima dan digunakan oleh keseluruhan anggota organisasi dengan tujuan untuk menghadapi lingkungan luar dalam mencapai tujuan organisasi.

Menurut Diaurridha (2022) Budaya organisasi adalah apa yang dipersepsikan karyawan dan cara persepsi itu menciptakan satu pola keyakinan dan nilai.

Menurut Fauzan et al., (2022) Budaya organisasi dipengaruhi oleh lingkungan dan interaksi yang ada di sekitarnya. Budaya organisasi membentuk cara pengelolaan yang beragam di perusahaan-perusahaan yang berbeda.

Pramana et al., (2022) berpendapat bahwa budaya organisasi ialah kebersamaan para anggota organisasi untuk berperilaku yang sama baiknya di dalam maupun di luar organisasinya.

Menurut Musfiroh *et al.*, (2022) adalah sistem makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain. Budaya organisasi selanjutnya menjadi identitas atau karakter utama organisasi yang dipelihara dan dipertahankan. Berdasarkan pendapat para ahli diatas, penulis menyimpulkan budaya organisasi adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan nilai-nilai, norma, keyakinan, perilaku, dan cara berinteraksi yang mendefinisikan suatu organisasi. Ini mencakup bagaimana anggota organisasi berperilaku, berkomunikasi, dan menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja mereka. Budaya organisasi mencerminkan identitas dan kepribadian organisasi, serta mempengaruhi cara orang dalam organisasi berpikir dan bertindak.

2.1.4.2. Implementasi Budaya dan Core Values Berakhlak Kementerian ATR/ BPN

Aparatur Sipil Negara (ASN) saat ini mempunyai *Core Values* (nilai-nilai dasar) BerAKHLAK yang telah diresmikan oleh Presiden Jokowi pada tanggal 27

Juli 2021, yang menjadi satu-satunya nilai-nilai yang dimiliki dan dipedomani oleh para ASN diseluruh Indonesia. Hal ini sebagaimana tertuang dalam Surat Edaran Menteri PAN dan RB Nomor 20 Tahun 2021 tanggal 26 Agustus 2021 tentang Implementasi *Core Values* dan *Employer Branding* Aparatur Sipil Negara disebutkan bahwa terdapat 7 (tujuh) nilai-nilai dasar para ASN : (Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi 2021)

1. Berorientasi Pelayanan

Memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat. Ramah, cekatan, solutif, dan dapat diandalkan. Melakukan perbaikan tiada henti.

2. Akuntabel

Melaksanakan tugas dengan jujur, bertanggung jawab, cermat, serta disiplin dan berintegritas tinggi. Menggunakan kekayaan dan barang milik negara secara bertanggung jawab, efektif dan efisien. Tidak menyalahgunakan kewenangan jabatan.

3. Kompeten

Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah. Membantu orang lain belajar. Melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik.

4. Harmonis

Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya. Suka menolong orang lain. Membangun lingkungan kerja yang kondusif.

5. Loyal

Memegang teguh ideologi Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Setia kepada NKRI serta pemerintahan yang

sah. Menjaga nama baik sesama ASN, pimpinan, instansi dan negara, serta menjaga rahasia jabatan dan negara.

6. Adaptif

Cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan. Terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas. Bertindak proaktif.

7. Kolaboratif

Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi. Terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah. Menggerakkan pemanfaatan berbagai sumber daya untuk tujuan bersama.

Berdasarkan *Core Values* BerAKHLAK yang menjadi pedoman nilai bagi seluruh ASN di Indonesia, Kementerian ATR/BPN secara khusus mempunyai nilai-nilai Kementerian ATR/BPN dan perilaku utama pada nilai-nilai Kementerian ATR/BPN sebagai berikut:

A. Nilai-nilai Kementerian ATR/BPN

1. Melayani

- Memberikan layanan berstandar dunia;
- Orientasi pada peningkatan kepercayaan kepuasan masyarakat serta pemangku kepentingan;

2. Profesional

- Mengutamakan Kolaborasi
- Bersikap terbuka
- Selalu semangat menghadapi perubahan termasuk perubahan teknologi;

3. Terpercaya

- Dalam bekerja, berpikir, berkata, berperilaku dan bertindak dengan cara terbaik dan benar;
- Memegang teguh kode etik;
- Memegang amanat jabatan dan prinsip-prinsip moral;

B. Perilaku utama pada Nilai-Nilai Kementerian ATR/BPN

1. Melayani

- Melayani dengan kejelasan prosedur, biaya, ketepatan waktu;
- Bersikap sopan, ramah, cermat dan teliti serta peduli terhadap pelayanan;

2. Profesional

- Bekerja sama, bekerja cerdas, tuntas dan memberikan nilai tambah;
- Senantiasa mengembangkan diri untuk peningkatan kompetensi dan pendidikan;

3. Terpercaya

- Bekerja dengan integritas, dapat dipercaya dan diandalkan, menjaga martabat serta tidak melakukan hal tercela;
- Patuh dan taat pada peraturan yang telah ditetapkan sesuai tugas dan tanggung jawab yang diberikan.

2.1.4.3. Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Sulaksono (2015) terdapat 7 karakteristik utama yang secara keseluruhan merupakan hakikat budaya organisasi:

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko tinggi sejauh mana karyawan tersebut didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.

2. Perhatian pada hal-hal yang rinci titik sejauh mana orang tersebut diharapkan menjalani presisi, analisis dan perhatian pada hal-hal yang detail.
3. Orientasi hasil. Sejauh mana seseorang tersebut berfokus pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan dalam mencapai hasil tersebut.
4. Orientasi orang. sejauh mana keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada di dalam organisasi.
5. Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja di organisasi pada tim ketimbang pada individu-individu.
6. Keagresifan. Sejauh mana orang bersikap agresif dapat kompetitif daripada santai.
7. Stabilitas. Sejauh mana kegiatan organisasi tersebut menekankan dipertahankannya status quo dalam perbandingannya dengan pertumbuhan.

2.1.4.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Menurut Sukmara (2023) beberapa faktor yang dapat mempengaruhi budaya organisasi di dalam suatu perusahaan diantaranya:

1. Nilai.

Adapun nilai ini diantaranya seperti pelayanan prima, profesionalisme, kedisiplinan kredibilitas kompetensi keunggulan kompetitif keterbukaan Inovasi dan lain-lain.

2. Kepercayaan.

Hal ini mencakup sikap dari karyawan untuk menerima tindakan yang dilakukan organisasi dan bekerja sama dengan organisasi atas dasar keyakinan bahwa organisasi akan menghargai mereka dan berniat baik terhadap mereka.

3. Perilaku yang sesuai.

Sikap yang diambil oleh individu dalam suatu organisasi agar sejalan atau bergerak sesuai dengan organisasi.

4. Situasi dan kondisi.

Hal ini mencakup lingkungan yang baik di dalam ataupun di luar organisasi, seperti pesaing, pelanggan, ekonomi, teknologi dan sebagainya.

5. Evaluasi kinerja dan pedoman rekrutmen.

Dalam menjalankan organisasi sesuai dengan hasil evaluasi kinerja dan seleksi rekrutmen karyawan yang dilakukan berdasarkan pedoman organisasi.

6. Perilaku anggota.

Tingkah laku manusia dalam organisasi mulai dari kapasitasnya sebagai individu atau anggota kelompok hingga hubungan yang relevan dengan organisasi.

Terdapat 12 faktor pembentuk budaya organisasi yaitu (Sulaksono 2015) :

1. Pengaruh dari pimpinan yang dominan
2. Sejarah dan tradisi organisasi yang cukup lama
3. Teknologi, produksi dan jasa
4. Industri dan kompetisinya.
5. Pelanggan/stakeholder akademis
6. Harapan perusahaan/ organisasi
7. Sistem informasi dan kontrol
8. Peraturan dan lingkungan perusahaan
9. Prosedur dan kebijakan
10. Sistem imbalan dan pengukuran

11. Organisasi dan sumber daya

12. Tujuan, nilai dan motto

2.1.4.5 Indikator Budaya Organisasi

Menurut Sulaksono (2015) indikator budaya organisasi dapat dikemukakan sebagai berikut:

1. Inovatif memperhitungkan resiko artinya bahwa setiap karyawan akan memberi perhatian yang sensitif terhadap segala permasalahan yang mungkin dapat resiko kerugian bagi kelompok organisasi secara keseluruhan.
2. Memberikan perhatian pada setiap masalah secara detail di dalam melakukan pekerjaan, akan menggambarkan ketelitian dan kecermatan dari karyawan di dalam melaksanakan tugasnya.
3. Berorientasi pada hasil yang akan dicapai titik supervisi seorang manajer terhadap bawahannya merupakan salah satu cara manajer untuk mengarahkan dan memberdayakan mereka titik melalui supervisi ini dapat diuraikan tujuan organisasi dan kelompok serta anggotanya.
4. Berorientasi kepada semua kepentingan karyawan. Keberhasilan atau kinerja organisasi salah satunya ditentukan oleh tim kerja di mana kerjasama tim dapat dibentuk apabila manajer dapat melakukan supervisi dengan baik terhadap bawahannya.
5. Agresif dalam bekerja titik produktivitas yang tinggi dapat dihasilkan jika performa karyawan tersebut mampu memenuhi standar yang dibutuhkan untuk melakukan tugasnya. Performa yang baik dimaksud antara lain kualifikasi

keahlian yang dapat memenuhi persyaratan produktivitas serta harus diikuti dengan disiplin dan kerajinan yang tinggi.

6. Mempertahankan dan menjaga stabilitas kerja. Karyawan harus mampu untuk menjaga kondisi kesehatannya agar tetap Prima, kondisi seperti ini hanya dapat dipenuhi apabila secara teratur mengkonsumsi makanan bergizi berdasarkan nasehat ahli gizi.

Kementerian Agraria dan Tata Ruang/ BPN membetuk budaya organisasi berdasarkan *Core Value* ASN Berakhlak dengan 3 indikator yaitu:

1. melayani;
2. Profesional;
3. Terpercaya

Hal ini tertuang dalam nilai-nilai Kementerian ATR/BPN dan perilaku utama pada nilai-nilai Kementerian ATR/BPN.

Menurut Ariani et al., (2023) indikator budaya organisasi adalah:

A. Pola perilaku:

1. pola perilaku yang kelihatan.
- 2 keterbukaan dalam cara-cara berkomunikasi
3. pola Pengambilan resiko dalam bekerja.

B. Nilai-nilai penting yang dipahami secara bersama diantaranya:

1. Norma-norma
2. standar perilaku
3. aturan-aturan permainan agar bisa terus berjalan dalam organisasi.

C. Pola asumsi dasar diantaranya:

1. hubungan dengan lingkungan kerja
2. persahabatan dan kedekatan antara karyawan 3 minat karyawan dalam menghasilkan ide-ide.

2.1.5 Motivasi Kerja

2.1.5.1 Pengertian Motivasi Kerja

Menurut Sanaba et al., (2022) motivasi kerja adalah dorongan psikologis yang mempengaruhi arah perilaku, tingkat usaha, dan tingkat ketahanan seseorang dalam menghadapi hambatan atau masalah di dalam organisasi.

Supriyadi (2022) mendefinisikan bahwa motivasi kerja ialah bentuk usaha yang dapat menimbulkan, mengarahkan dan memelihara perilaku individu yang sesuai dengan lingkungan kerjanya.

Chen (2013) menyatakan bahwa motivasi merupakan faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan tindakan, yang bersama-sama dengan kemampuan dan persepsi peran, menentukan tingkat prestasi kerja.

Jufrizen dan Sitorus (2021) mengatakan bahwa motivasi Kerja adalah segala sesuatu yang timbul dari hasrat seseorang, dengan menimbulkan gairah serta keinginan dari dalam diri seseorang yang dapat mempengaruhi dan mengarahkan serta memelihara perilaku untuk mencapai tujuan ataupun keinginan yang sesuai dengan lingkup kerja.

Dari beberapa pendapat ahli diatas, penulis menyimpulkan motivasi kerja adalah kekuatan internal atau eksternal yang memicu, mempertahankan, dan mengarahkan perilaku individu dalam konteks pekerjaan atau karier mereka. Motivasi kerja melibatkan dorongan atau dorongan yang mendorong seseorang

untuk bekerja dengan tekun, bertujuan mencapai tujuan, dan melakukan tugas-tugas dengan semangat. Ini adalah faktor penting dalam mencapai produktivitas yang tinggi dan kualitas dalam lingkungan kerja.

2.1.5.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Menurut Iryadana (2023) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja:

1. Pencapaian dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan berdasarkan pada tujuan dan sasarannya.
2. Penghargaan terhadap pencapaian tugas dan sasaran
3. Sifat dan ruang lingkup pekerjaan
4. Adanya peningkatan tanggung jawab
5. Supervisi
6. Hubungan antara perseorangan
7. Kondisi kerja
8. Gaji
9. Status
10. Keamanan kerja

Menurut Sutrisno (2020) Faktor yang mempengaruhi motivasi kerja dapat dibedakan antara faktor internal dan faktor eksternal.

- 1). Faktor internal
 - a. Keinginan untuk dapat hidup.
 - b. keinginan untuk dapat memiliki
 - c. keinginan untuk memperoleh penghargaan

d. keinginan untuk memperoleh pengakuan

e. keinginan untuk berkuasa

2). Faktor eksternal

a. Kondisi lingkungan kerja yang baik

b. kompensasi yang memadai

c. jaminan pekerjaan

d. status dan tanggung jawab

e. peraturan yang fleksibel

2.1.5.3 Indikator Motivasi Kerja

Indikator motivasi kerja menurut Nupin (2021) yaitu:

1. Tanggung jawab.

Hal ini akan merasa dirinya bertanggung jawab terhadap tugas yang dikerjakan dan ia akan berusaha sampai berhasil menyelesaikannya

2. Mempertimbangkan resiko.

Hal ini akan mempertimbangkan terlebih dahulu terhadap resiko yang dihadapinya sebelum memulai kegiatan.

3. Umpan balik. Individu sangat menyukai umpan balik karena menurut mereka umpan balik sangat berguna sebagai perbaikan bagi hasil kerja di masa yang akan datang.

4. Kreatif dan inovatif.

Individu akan kreatif untuk mencari cara baru dalam menyelesaikan tugas seefektif mungkin.

5. Waktu penyelesaian tugas.

Individu akan berusaha menyelesaikan setiap tugasnya dalam waktu yang cepat.

6. Keinginan menjadi yang terbaik.

Individu senantiasa menunjukkan hasil kerja yang sebaik-baiknya dengan tujuan agar meraih predikat yang terbaik.

2.2 Kajian Penelitian Yang Relevan

Terdapat berbagai beberapa kajian penelitian terdahulu yang relevan mengenai gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja, dan juga kinerja pegawai, dengan ringkasan sebagai berikut :

Tabel 2.1 Kajian Penelitian Yang Relevan

No	Nama Penulis	Judul	Hasil
01	Adityo (2022)	Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening Studi pada KPPN Palembang	-gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, -budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, -gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, -budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, -Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, -gaya kepemimpinan berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi sebagai variabel intervening, -budaya organisasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi sebagai variabel intervening.

No	Nama Penulis	Judul	Hasil
02	Hastuti et al., (2022)	Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja dengan Motivasi Kerja sebagai Intervening Variabel.	-Budaya organisasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai, -motivasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai, -kepemimpinan berpengaruh negatif yang tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, -kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi. - budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi.
03	Al-Ayyubi Sholahuddin (2019)	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening	-Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan , -Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. -Motivasi kerja memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
04	Purnamasari (2021)	Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi.	-Budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh secara bersama-sama terhadap motivasi, -Budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja, -budaya organisasi, gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja, - budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi.
05	Solka, dkk (2023)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Guru Melalui	-budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi, -pelatihan berpengaruh terhadap motivasi, -gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap motivasi, -Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja guru,

No	Nama Penulis	Judul	Hasil
		Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Yayasan Al Mubarak Benhil, Tangerang Selatan.	-motivasi berpengaruh terhadap kinerja, -budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru, -gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja, -budaya organisasi, pelatihan dan gaya kepemimpinan berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi.
06	Samsinar (2022)	Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kabupaten Bantaeng.	-Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi, - budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi, -Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, -budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, -Motivasi tidak mampu memediasi hubungan antara kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai
07	(Maulana Lubis (2019)	Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Balai Pengkajian Teknologi Pertanian (Bptp) Sumatera Utara	-Secara parsial variabel budaya organisasi , motivasi , gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, -secara simultan variabel budaya organisasi, motivasi, dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Sumber (Diolah Peneliti, 2023)

2.3. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual dapat berupa model konseptual, struktur teoritis, atau konsep-konsep kunci yang digunakan untuk menjelaskan fenomena tertentu. Ini membantu peneliti dalam merancang penelitian mereka dengan mengidentifikasi variabel-variabel yang relevan, menguraikan hubungan antara variabel-variabel tersebut, dan menentukan arah penelitian.

2.3.1 Hubungan Antar Variabel Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja

Gaya kepemimpinan merupakan metode, cara dan kemampuan seseorang dalam mempengaruhi individu atau kelompok, agar perilaku bawahan sesuai dengan tujuan organisasi. Sedangkan kinerja merupakan ukuran keberhasilan pelaksanaan tugas dan fungsi pegawai dalam suatu organisasi yang sekaligus menjadi dasar fundamental dalam pencapaian tujuan organisasi.

Perilaku hubungan antara pimpinan melalui gaya kepemimpinannya dengan bawahan yang diterapkan dengan tepat dan bijak akan menciptakan sinergi dan komunikasi yang baik. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin dapat memiliki dampak signifikan pada kinerja karyawan dan hasil organisasi secara keseluruhan.

Penelitian yang dilakukan oleh Halim (2020) mendapati bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

2.3.2 Hubungan Antar Variabel Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

Budaya organisasi adalah adalah sistem makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak

dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain. Budaya organisasi selanjutnya menjadi identitas atau karakter utama organisasi yang dipelihara dan dipertahankan. Sedangkan kinerja merupakan ukuran keberhasilan pelaksanaan tugas dan fungsi pegawai dalam suatu organisasi yang sekaligus menjadi dasar fundamental dalam pencapaian tujuan organisasi.

Secara realistis Budaya organisasi mempengaruhi produktivitas kinerja karyawan, karena kesadaran pemimpin organisasi ataupun pegawai terhadap pengaruh budaya organisasi dapat memberikan semangat yang kuat untuk mempertahankan, memelihara, dan mengembangkan budaya organisasi tersebut sebagai daya dorong yang kuat untuk kemajuan organisasi. Melalui budaya organisasi akan mudah untuk menciptakan komitmen bagi pegawai, penentu arah organisasi serta menjadi tolak ukur apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, sehingga mempengaruhi kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh Kokiroba *et al.*, (2021) mendapati hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja pegawai.

2.3.3 Hubungan Antar Variabel Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi

Gaya kepemimpinan merupakan metode, cara dan kemampuan seseorang dalam mempengaruhi individu atau kelompok, agar perilaku bawahan sesuai dengan tujuan organisasi. Sedangkan motivasi merupakan penggerak atau kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan personal.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan dengan tepat dan bijak oleh seorang pemimpin dapat memiliki dampak yang besar terhadap tingkat motivasi pegawai. Pemimpin dapat mempengaruhi berbagai faktor motivasi termasuk kepuasan kerja, rasa keterlibatan, dan pencapaian tujuan dengan memberikan pengakuan, umpan balik, dan dukungan yang meningkatkan motivasi pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh Afifah & Asnur (2021) mendapati hasil bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap motivasi.

2.3.4 Hubungan Antar Variabel Budaya Organisasi Terhadap Motivasi

Budaya organisasi adalah adalah sistem makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain. Budaya organisasi selanjutnya menjadi identitas atau karakter utama organisasi yang dipelihara dan dipertahankan. Sedangkan motivasi merupakan penggerak atau kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan personal.

Budaya organisasi yang diterapkan dengan baik dapat meningkatkan motivasi pegawai. Pengimplementasian nilai-nilai dan norma yang dianut organisasi secara positif cenderung menggerakkan individu untuk lebih baik lagi dalam mencapai tujuan individual sekaligus tujuan organisasi. sementara budaya yang kontraproduktif atau tidak mendukung dapat mengurangi motivasi pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh Firanti *et al.*, (2021) mendapati hasil bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap motivasi.

2.3.5 Hubungan Antar Variabel Motivasi Terhadap Kinerja

Motivasi merupakan penggerak atau kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan personal. Sedangkan kinerja merupakan ukuran keberhasilan pelaksanaan tugas dan fungsi pegawai dalam suatu organisasi yang sekaligus menjadi dasar fundamental dalam pencapaian tujuan organisasi.

Motivasi adalah salah satu faktor yang mendorong seseorang untuk mencapai tujuan dan hasil yang lebih baik. Ketika seseorang merasa termotivasi, mereka cenderung bekerja dengan lebih baik, lebih keras, dan lebih fokus dalam mencapai tujuan mereka di tempat kerja. Karyawan yang termotivasi lebih cenderung meningkatkan produktivitas mereka. Mereka merasa terdorong untuk menyelesaikan tugas dengan lebih cepat dan lebih efisien. Motivasi yang tinggi dapat membantu mencapai target kinerja secara lebih konsisten.

Penelitian yang dilakukan oleh Suparman *et al.*, (2023) mendapati hasil bahwa motivasi mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja.

2.3.6 Hubungan Antar Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja dengan Motivasi sebagai Variabel *Intervening*

Gaya kepemimpinan merupakan metode, cara dan kemampuan seseorang dalam mempengaruhi individu atau kelompok, agar perilaku bawahan sesuai dengan tujuan organisasi. Motivasi merupakan penggerak atau kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan-tujuan organisasi, yang

dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan personal. Sedangkan kinerja merupakan ukuran keberhasilan pelaksanaan tugas dan fungsi pegawai dalam suatu organisasi yang sekaligus menjadi dasar fundamental dalam pencapaian tujuan organisasi.

Gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seorang pemimpin dapat memengaruhi tingkat motivasi anggota timnya. Misalnya, seorang pemimpin yang menggunakan pendekatan kepemimpinan transformasional mungkin akan menginspirasi dan memotivasi bawahannya dengan memberikan visi yang kuat dan mendorong perkembangan pribadi. Di sisi lain, pemimpin dengan pendekatan kepemimpinan otoriter mungkin menggunakan kontrol dan hukuman untuk memotivasi, yang dapat berdampak negatif pada motivasi Pegawai, dan sekaligus mempengaruhi kinerja pegawai.

Gaya kepemimpinan dapat berperan dalam memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerja. Misalnya, pemimpin yang mampu memberikan umpan balik positif, mengakui prestasi, dan memberikan dukungan dapat memotivasi karyawan untuk mencapai hasil yang lebih baik. Oleh karena itu, motivasi yang baik dapat bertindak sebagai faktor *intervening* antara gaya kepemimpinan dan kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Atikah et al., (2021) mendapati hasil bahwa gaya kepemimpinan secara tidak langsung mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja.

2.3.7 Hubungan Antar Budaya Organisasi Terhadap Kinerja dengan Motivasi sebagai Variabel *Intervening*

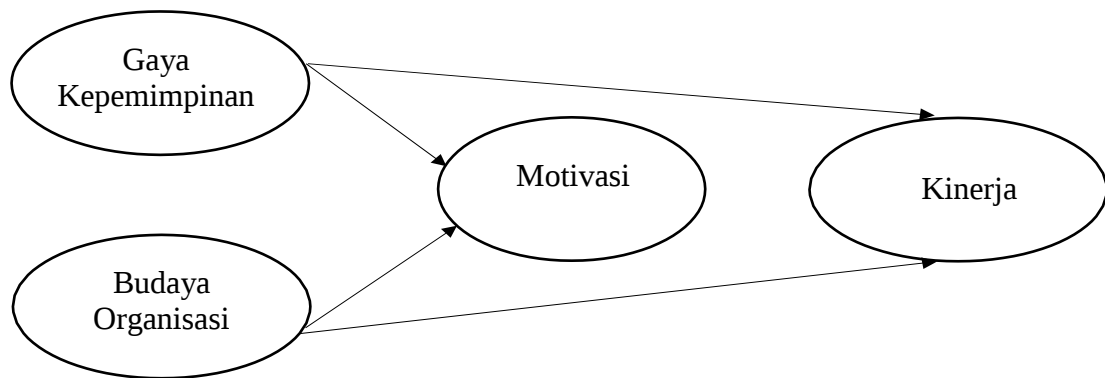
Budaya organisasi adalah adalah sistem makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak

dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain. Motivasi merupakan penggerak atau kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan personal. Sedangkan kinerja merupakan ukuran keberhasilan pelaksanaan tugas dan fungsi pegawai dalam suatu organisasi yang sekaligus menjadi dasar fundamental dalam pencapaian tujuan organisasi.

Budaya organisasi yang diterapkan dengan baik dapat meningkatkan motivasi pegawai. Motivasi ini memengaruhi perilaku pegawai dengan bekerja lebih keras, dan berkontribusi secara positif. Dengan demikian, budaya organisasi yang baik dapat membentuk motivasi yang kuat, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Nurasizah *et al.*, (2020) mendapati bahwa budaya organisasi secara langsung mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dan juga menunjukkan bahwa budaya organisasi secara tidak langsung mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

Berdasarkan penjelasan hubungan antar variabel yang diuraikan diatas dengan menyesuaikan pada penelitian-penelitian terdahulu maka diduga terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan, budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variable *intervening*, yang dapat digambarkan sebagai berikut:



Sumber : (Diolah Peneliti, 2023)

Gambar 2.1. Kerangka Berpikir

2.4. Hipotesis

Hipotesis adalah sebuah pernyataan yang bersifat prediktif atau eksplanatif yang diajukan sebagai dasar untuk pengujian dalam penelitian ilmiah. Hipotesis menguraikan hubungan antara variabel atau mengemukakan prediksi tentang hasil dari suatu penelitian. Adapun hipotesis dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang.
2. Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang.
3. Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang.
4. Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang.
5. Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang.

6. Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja melalui motivasi pada pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang.
7. Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja melalui motivasi pada pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif yang menekankan pada analisis data-data numerik (angka) dan diolah dengan metode statistik yang bertujuan untuk memperoleh signifikansi perbedaan kelompok atau hubungan antar variabel yang diteliti serta menjelaskan hubungan sebab akibat antara variabel penelitian dan hipotesis penelitian (Sudaryana *et al.*, 2022). Penelitian ini merupakan jenis penelitian survei yang bertujuan untuk mengumpulkan data dengan menelaah sampel dari populasi yang tersedia (Juliandi, 2018).

3.2 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel adalah informasi atau petunjuk bagaimana caranya mengukur suatu variabel, guna mengetahui apakah pengukuran terhadap suatu penelitian sudah baik atau belum. Menurut Nurdin *et al* (2019) definisi operasional adalah mendefinisikan variabel secara operasional berdasarkan karakteristik yang diamati yang memungkinkan peneliti untuk melakukan observasi atau pengukuran secara cermat terhadap suatu objek atau fenomena. Adapun yang menjadi variabel dalam penelitian ini antara lain:

a. Variabel Independen (Variabel Bebas)

Variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi variabel terikat, yang menjadi sebab terjadinya perubahan nilai pada variabel terikat (Juliandi 2018). Variabel bebas penelitian ini yakni gaya kepemimpinan sebagai X1 dan budaya organisasi sebagai X2.

b. Variabel Dependen (Variabel Terikat)

Variabel dependen ialah variabel yang terikat, dipengaruhi, tergantung oleh variabel lain yakni variabel bebas. Variabel dependen biasanya menjadi fokus utama oleh peneliti (Juliandi 2018). Variabel dependen penelitian berikut adalah kinerja (Y).

c. Variabel *Intervening* (Variabel Mediasi)

Variabel *Intervening* dapat juga disebut sebagai variabel antara atau penghubung, yaitu variabel yang menjadi perantara hubungan variabel dependen dengan variabel independent (Juliandi 2018). Variabel *intervening* penelitian ini adalah motivasi (Z).

Defenisi operasional pada penelitian ini antara lain:

Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi	Indikator
Kinerja (Y)	Kinerja adalah hasil kerja dan perilaku yang telah tercapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu, dan menjadi modal bagi organisasi untuk mencapai visi dan misi organisasi. (Kasmir, 2009:182)	1. Kuantitas pekerjaan 2. Kualitas pekerjaan 3. Ketepatan waktu 4. Kerjasama 5. Sikap (Septiani, 2018)

Variabel	Definisi	Indikator
Gaya kepemimpinan (X1)	Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang dipergunakan pemimpin untuk memberikan sugesti kepada bawahannya agar sarana organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku dan taktik yang disukai dan seringkali diterapkan oleh sang pemimpin. (Yelli , 2023)	1. <i>Telling Style</i> (Gaya mengarahkan) 2. <i>Selling Style</i> (Gaya menawarkan) 3. <i>Participating Style</i> (Gaya Partisipasi) 4. <i>Delegating Style</i> (Gaya Pendelegasian) (Wijayanti 2021)
Budaya Organisasi (X2)	Budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lain. (Robbins, 2003)	1. Melayani 2. Profesional 3. Terpercaya (Nilai-nilai Kementerian ATR/BPN dan perilaku utama pada nilai-nilai Kementerian ATR/BPN)
Motivasi (Z)	Motivasi Kerja adalah segala sesuatu yang timbul dari hasrat seseorang, dengan menimbulkan gairah serta keinginan dari dalam diri seseorang yang dapat mempengaruhi dan mengarahkan serta memelihara perilaku untuk mencapai tujuan ataupun keinginan yang sesuai dengan lingkup kerja. (Maruli, 2020)	1. Tanggung jawab. 2. Mempertimbangkan resiko 3. Umpan balik 4. Kreatif dan inovatif 5. Waktu penyelesaian tugas 6. Keinginan menjadi yang terbaik. (Nupin, 2021)

Sumber: (Peneliti, 2023)

3.3 Tempat dan Waktu Penelitian

3.3.1 Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang, Jalan Karya Utama Komplek Pemda, Kecamatan Lubuk Pakam, Kabupaten Deli Serdang, Provinsi Sumatera Utara.

3.3.2 Waktu Penelitian

Waktu penelitian dilaksanakan dari bulan Agustus 2023 sampai bulan

Januari 2024, dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 3.2
Waktu Penelitian

NO	Kegiatan Penelitian	Waktu Penelitian																			
		September 2023				Oktober 2023				November 2023				Desember 2023				Januari 2024			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Persiapan																				
	a. Observasi																				
	b. Identifikasi Masalah																				
	c. Pengajuan Judul																				
	d. Penyusunan Proposal																				
2	Pelaksanaan																				
	a. Bimbingan Proposal																				
	b. Seminar Proposal																				
	c. Revisi Proposal Penyusunan Laporan																				
	a. Penyebaran angket																				
3	b. Pengumpulan Data																				
	c. Penyusunan Tesis																				
	d. Seminar Hasil																				
	e. Sidang tesis																				

Sumber (Diolah Peneliti, 2023)

3.4 Populasi dan Sampel

3.4.1 Populasi

Sugiyono (2019) menjelaskan bahwa populasi adalah suatu wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditentukan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian diambil kesimpulannya. Berdasarkan definisi tersebut maka populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang dengan jumlah pegawai sebanyak 162 orang.

Tabel 3.3 Populasi Penelitian

No	Seksi/ Bagian	Jumlah (Orang)
1.	Kepala Kantor	1
2.	Subbagian Tata Usaha	49
3.	Seksi Survei dan Pemetaan	26
4.	Seksi Penetapan Hak dan Pendaftaran	54
5.	Seksi Penataan dan Pemberdayaan	15
6.	Seksi Pengadaan Tanah dan Pengembangan	10
7.	Seksi Pengendalian dan Penanganan Sengketa	7
TOTAL		162

Sumber: www.simpeg.atrbpn.go.id

3.4.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi. Menurut Sugiyono (2019) “sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut”. Bila populasi dalam penelitiannya besar dan tidak memungkinkan peneliti untuk mempelajari semua yang ada pada populasi, seperti adanya keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang didapat dari populasi.

Penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus Slovin, yaitu sebagai berikut:

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

Keterangan :

n = jumlah sampel

N = jumlah populasi

e = batas toleransi kesalahan pengambilan sampel (10%)

$$n = \frac{162}{1 + 162(0,1)^2}$$

$$n = 62$$

Berdasarkan rumus Slovin diatas diperoleh nilai n (sampel) = 62 orang.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan cara-cara yang dilakukan untuk memperoleh data dan keterangan - keterangan yang diperlukan dalam penelitian. Teknik pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini diharapkan mampu memberikan data yang akurat dan lebih spesifik, adapun teknik pengumpulan data yang digunakan adalah:

a. Observasi

Observasi merupakan teknik pengumpulan data yang digunakan bila penelitian berkenaan dengan perilaku manusia, proses kerja, gejala-gejala alam dan bila responded yang diamati tidak terlalu besar. (Sugiyono, 2019)

b. Kuesioner (Angket)

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. (Sugiyono, 2019)

Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala likert, yaitu skala yang menggunakan beberapa butir pertanyaan untuk mengukur perilaku individu dengan merespon 5 titik pada setiap butir pertanyaan.

c. Studi Dokumentasi

Teknik studi dokumentasi adalah suatu metode pengumpulan data dengan mengumpulkan dan mempelajari data atau informasi yang diperlukan melalui dokumen-dokumen penting yang tersimpan (Zaldafrial, 2012:39).

Studi dokumentasi yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan mengumpulkan data dari Laporan Kinerja Pegawai Bulanan, buku dan peraturan terkait SOP Pelayanan Pertanahan, dan dokumen lainnya.

3.6 Teknik Analisis Data

Penelitian ini menganalisis data dengan menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif dari pengumpulan data berupa angka, penafsiran data, serta penampilan dari hasil data tersebut kemudian dideskripsikan menggunakan teori-teori umum yang ada, selanjutnya melakukan observasi untuk melakukan pengujian validitas keberlakuan teori tersebut untuk menarik sebuah kesimpulan. Kemudian diuraikan dengan deskriptif untuk mengarahkan hasil data yang diperoleh dan menjawab rumusan.

Teknik analisis data penelitian ini menggunakan analisis statistik yakni partial least square – structural equation model (PLS SEM) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (path) dengan variabel laten, yang disebut juga sebagai generasi kedua dari analisis multivariate (Ghozali, 2013). Analisis persamaan struktural (SEM) 54 berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural.

Tujuan penggunaan (*Partial Least Square*) PLS ini adalah untuk melakukan prediksi. Dimana untuk memprediksi hubungan antar konstruk, selain untuk membantu penelitian mendapatkan nilai variabel laten dengan tujuan untuk melakukan prediksi. Menurut Bambang (2016) *variabel laten* adalah *linear agregat* dari indikator - indikatornya, kemudian *weight estimate* menciptakan komponen skor variabel laten didapat dengan dasar bagaimana *inner model* (model struktural menghubungkan antar variabel laten) dan *outer model* (model pengukuran yaitu ialah hubungan antar indikator dengan konstraknya) dispesifikasi. Hasil selanjutnya adalah meminimumkan *residual variance* dari variabel dan variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator).

Partial least square (PLS) merupakan metode analisis yang tidak didasarkan banyak asumsi dan data tidak harus berdistribusi normal *multivariate* (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio digunakan pada model yang sama). Menguji model struktural pada PLS penelitian ini dilakukan dengan bantuan *software Smart PLS ver. 4*.

Terdapat tiga tahapan kelompok untuk menganalisis SEM - PLS (Yamin 2022) yaitu :

1. Analisis model pengukuran (*outer model*)
2. Analisis model struktural (*inner model*)
3. Analisis evaluasi kebaikan dan kecocokan model

3.6.1 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Analisi model pengukuran (*outer model*) digunakan untuk memastikan bahwa pengukuran yang dipakai layak dijadikan pengukuran sehingga valid dan reliable. Analisis model pengukuran membuat spesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator - indikatornya. Menurut Juliandi (2018) analisis model pengukuran / measurement model analisis (*outer model*) menggunakan beberapa pengujian, antara lain:

3.6.1.1 Uji Validitas

Uji validitas dalam SEM PLS menggunakan ukuran outer loading. Outer loading yaitu ukuran statistik yang digunakan untuk melihat sejauhmana indikator yang digunakan mencerminkan pengukuran variabel. istilah ini dikenal dengan evaluasi tingkat validitas indikator. Nilai outer loading yang direkomendasikan adalah minimal 0.70 (Hair *et al.*, 2017).

3.6.1.2. Validitas Diskriminan

Validitas Diskriminan adalah ukuran yang menunjukkan bahwa sebuah konstruk atau variabel berbeda dengan konstruk atau variabel lainnya. Validitas diskriminan ini menunjukkan bahwa sebuah konstruk adalah unik dan menangkap fenomena yang tidak ditangkap oleh konstruk lain. Validitas diskriminan diukur dengan Fornell Lacker Criterion dan Cross Loading serta HTMT (Heterotrait

Monotrait Ratio). Kriteria Fornell Lacker adalah apabila Akar AVE > korelasi antara variabel. Cross loading merupakan evaluasi validitas diskriminan pada tingkat indikator dengan cara membandingkan korelasi antara indikator dengan seluruh variabel penelitian. Nilai HTMT yang diterima adalah dibawah 0,90. Ketiga pengujian tersebut bertujuan untuk melihat sejauh mana suatu konstruk variabel tersebut memiliki kebenaran perbedaan yang lebih besar dari konstruksi variabel lain (Juliandi 2018).

3.6.1.3. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dalam SEM PLS menggunakan ukuran Cronbac's alpha dan Composite Reliability. Uji reliabilitas menggambarkan sejauhmana konsistensi interval variabel yang diukur oleh sejumlah indikator. Pertama adalah nilai Cronbach's alpha yang direkomendasikan adalah minimum 0.70 dan kedua Composite reliability (CR) adalah ukuran tingkat reliabilitas lainnya selain Cronbach's alpha yang diukur berdasarkan nilai outer loading. Nilai Composite reliability diterima adalah minimal 0,7. (Hair *et al.*, 2017).

3.6.1.4. Validitas Konvergen

Validitas konvergen adalah ukuran yang menunjukkan sejauh mana sebuah indikator berkorelasi positif terhadap indikator lain pada konstruk yang sama. Ukuran ini juga menjelaskan sejauhmana variasi item pengukuran dikandung dalam variabel. Nilai validitas konvergen diukur dengan menggunakan Average Variance Extracted (AVE). Nilai AVE yang direkomendasikan adalah minimal 0.50 (Hair *et al.*, 2017)

3.6.2 Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Analisis model struktural (*inner model*) juga disebut (*inner relation*, *structural model* dan *substantive theory*) dimana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Analisis model struktural (*inner model*) menurut Yamin (2022) adalah sebagai berikut:

3.6.2.1 Uji Multikolinier

Uji multikolinier berguna untuk memastikan bahwa taksiran parameter tidak bias. Nilai ini diperoleh dari inner VIF. bila nilai inner VIF < 5 maka tidak ada multikolinier (Yamin 2022).

3.6.2.2. Pengujian Hipotesis

Menurut Juliandi (2018) pengujian hipotesis (*hypothesis testing*) mengandung tiga sub analisis, antara lain adalah sebagai berikut :

a) *Direct Effects* (Pengaruh Langsung)

Menurut Juliandi (2018) analisis *direct effect* bertujuan untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (*eksogen*) terhadap variabel yang dipengaruhi (*endogen*) . Dalam pengujian hipotesis *direct effect* ini terdapat kriteria antara lain sebagai berikut :

- Koefisien jalur (*path coefficient*): Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat/naik; dan jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah berlawanan arah,

jika nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya akan menurun/rendah.

- Nilai probabilitas/signifikansi (P- Value):
 - (1) Jika nilai $P\text{-Values} < 0.05$, maka signifikan;
 - (2) Jika nilai $P\text{-Values} > 0.05$, maka tidak signifikan.

b) *Indirect Effect* (Pengaruh Tidak Langsung)

Menurut Juliandi (2018) analisis *indirect effect* bertujuan untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (*eksogen*) terhadap variabel yang dipengaruhi (*endogen*) yang diantarai/dimediasi oleh suatu variabel *intervening* (variabel mediator). Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) adalah :

- jika nilai $P\text{-Values} < 0.05$, maka signifikan, artinya variabel mediator (Z/motivasi Kerja), memediasi pengaruh variabel *eksogen* (X1/gaya kepemimpinan) dan (X2/budaya organisasi) terhadap variabel *endogen* (Y/kinerja). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung;
- jika nilai $P\text{-Values} > 0.05$, maka tidak signifikan artinya variabel mediator (Z/motivasi kerja) tidak memediasi pengaruh suatu variabel *eksogen* (X1/gaya kepemimpinan) dan (X2/budaya organisasi) terhadap variabel *endogen* (Y/kinerja). Sehingga, pengaruhnya adalah langsung (Juliandi 2018).

c) *Total Effect*

Total effect merupakan total dari *direct effect* (pengaruh langsung) dan *indirect*

effect (pengaruh tidak langsung) (Juliandi *et al.*, (2018).

3.6.2.3. Uji F Square

Menurut Juliandi (2018) *F-Square* atau *effect size* merupakan ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relative dari suatu variabel yang mempengaruhi (*eksogen*) terhadap variabel yang dipengaruhi (*endogen*). Pengukuran (*F-square*) disebut juga efek perubahan. Artinya perubahan nilai saat variabel *eksogen* tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk *endogen*.

Kriteria *F-Square* menurut Juliandi (2018) adalah sebagai berikut:

1. Jika nilai = 0.02 → Efek yang kecil dari variabel *eksogen* terhadap *endogen*.
2. Jika nilai = 0.15 → Efek yang sedang/moderat dari variabel *eksogen* terhadap *endogen*.
3. Jika nilai = 0.35 → Efek yang besar dari variabel *eksogen* terhadap *endogen*.

3.6.3. Analisis Evaluasi Kebaikan dan Kecocokan Model PLS

PLS merupakan analisis SEM berbasis varians dengan tujuan pada pengujian teori model yang menitikberatkan pada studi prediksi. Oleh karena itu maka dikembangkan beberapa ukuran untuk menyatakan model yang diajukan dapat diterima seperti R square, Q square, SRMR, dan Goodness of Fit Index (GoF Index), Hair *et al.*, (2019).

3.6.3.1. R-square

Menurut Juliandi (2018) *R-Square* merupakan ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (*endogen*) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang

mempengaruhinya (*eksogen*). Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik/buruk. Kriteria dari *R-Square* adalah:

- (1) jika nilai (*adjusted*) = 0.75 → model adalah substansial (kuat);
- (2) jika nilai (*adjusted*) = 0.50 → model adalah moderate (sedang);
- (3) jika nilai (*adjusted*) = 0.25 → model adalah lemah (buruk).

3.6.3.2 Q-Square

Ukuran Q square menggambarkan ukuran akurasi prediksi yaitu seberapa baik setiap perubahan variabel eksogen/ endogen mampu memprediksi variabel endogen. Ukuran ini merupakan bentuk validitasi dalam PLS untuk menyatakan kesesuaian prediksi model (*predictive relevance*) (Yamin 2022). Nilai Q square diatas 0 menyatakan model mempunyai *predictive relevance*. Selanjutnya Hair *et al*, (2019) menjelaskan yaitu bila nilai Q square > 0 maka *predictive* rendah, Q square > 0,25 maka mempunyai *predictive relevance* moderat dan Q square > 0,50 *predictive relevance* tinggi.

3.6.3.3 SRMR

SRMR (*Standardized Root Mean Square Residual*) adalah salah satu ukuran *goodness of fit* dalam model SEM PLS yaitu membandingkan antara matrik korelasi taksiran model dengan matrik korelasi data empiris, Yamin (2023). Nilai yang direkomendasikan adalah < 0,08 (Hair *et al.*, 2017).

SRMR (*Standardized Root Mean Square Residual*) adalah salah satu ukuran *goodness of fit* dalam model SEM PLS yaitu membandingkan antara matrik korelasi taksiran model dengan matrik korelasi data empiris, Yamin (2023). Nilai yang direkomendasikan adalah < 0,08 (Hair *et al.*, 2017).

3.6.3.4. Indeks *Goodness of fit*

Ukuran Goodness of Fit Index (GoF Index) merupakan evaluasi keseluruhan model yang merupakan evaluasi model pengukuran dan model struktural. GoF indeks ini dihitung dari perkalian geometrik rerata communality dengan rerata R square. Interpretasi nilai GoF index adalah 0,1 (GoF rendah), 0,25 (GoF medium) dan 0,36 (GoF tinggi) (Yamin 2022).

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian

4.1.1. Deskripsi Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis structural equation modeling partial least square (SEM PLS). Analisis ini merupakan analisis multivariat dengan tujuan menguji pengaruh antara variabel secara simultan yang menitikberatkan pada studi prediksi (Hair et *al.*,2017). Variabel penelitian yang terlibat adalah Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi dan Kinerja. Jumlah sample adalah 62 responden.

Penelitian ini mengolah data angket dalam bentuk data berupa dari 10 pernyataan untuk variabel Kinerja (Y1), 8 pernyataan untuk variabel gaya kepemimpinan (X1), 6 pernyataan untuk variabel budaya organisasi (X2) dan 12 pernyataan untuk variabel motivasi (Z) sebagai variabel intervening. Tujuan akhir yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) dan Budaya Organisasi (X2) Terhadap Kinerja (Y) dengan Motivasi Kerja (Z) sebagai variabel *intervening*.

4.1.2. Deskripsi Responden

Pada penelitian ini yang menjadi kriteria responden adalah pegawai yang telah bekerja lebih dari 1 tahun, dengan total sampel 62 pegawai menjelaskan identitas setiap responden dengan kriteria : a) jenis kelamin, b) pendidikan terakhir, c) lama kerja, d) Usia.

Tabel 4.1.
Identitas Responden

No	Karakteristik Responden	Keterangan	Frekuensi	Presentase
1	Jenis Kelamin	Laki-Laki	29	46.77%
		Perempuan	33	53.23%
		Total	62	100%
2	Pendidikan	SMA/ SMK	10	16.13%
		D3	8	12.90%
		S1	40	64.52%
		S2	4	6.45%
		Total	62	100%
3	Lama Bekerja	1-5 Tahun	24	38.71%
		5-10 Tahun	24	38.71%
		10-15 Tahun	5	8.06%
		15-20 Tahun	2	3.23%
		>20 Tahun	7	11.29%
		Total	62	100%
4	Usia	22-30 Tahun	28	45.16%
		31-40 Tahun	20	32.26%
		>41 Tahun	14	22.58%
		Total	62	100%

Sumber: hasil pengolahan data google form online (2024)

Tabel di atas menjelaskan bahwa dari 62 responden yang diteliti, responden yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 46.77%, sedangkan responden yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 53.23%. Berarti pegawai perempuan lebih banyak dari pegawai laki-laki. Kondisi ini mendukung pelaksanaan tugas dimana ketekunan dan ketelitian sangat diperlukan yang tentunya sesuai dengan karakter perempuan.

Pendidikan responden terbanyak sekitar 64.52% adalah jenjang pendidikan Strata 1 (S1). Hal ini sangat mendukung pelaksanaan tugas dimana semakin tinggi jenjang Pendidikan pegawai maka semakin bagus tingkat analisa dan pola pikir pegawai yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja.

Masa kerja responden terbanyak sekitar 77,42% adalah masa kerja 1-5 tahun dan 5-10 Tahun. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai masih baru bertugas di Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang dan dalam kondisi *fresh* dalam bekerja.

Mayoritas usia pegawai pada Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang adalah rentang usia 22-30 Tahun sebesar 45,16% dan rentang usia 31-40 Tahun sebesar 32,26%. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai masih muda dan enerjik dengan tingkat produktivitas yang tinggi, yang sangat mendukung pelaksanaan pelayanan pertanahan seperti pengukuran lapangan, pemeriksaan lapang dan tinjau lokasi pertanahan.

4.1.3. Analisis Variabel Penelitian

4.1.3.1. Variabel Kinerja (Y)

Berdasarkan penyebaran angket kepada pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variable Kinerja (Y) sebagai berikut

Tabel 4.2
Skor Angket untuk Variabel Kinerja (Y)

No.	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	45	72,58	16	25,81	1	1,61	0	0,00	0	0	62	100
2	41	66,13	19	30,65	2	3,23	0	0,00	0	0	62	100
3	42	67,74	19	30,65	1	1,61	0	0,00	0	0	62	100
4	36	58,06	22	35,48	3	4,84	1	1,61	0	0	62	100
5	38	61,29	23	37,10	1	1,61	0	0,00	0	0	62	100
6	45	72,58	16	25,81	1	1,61	0	0,00	0	0	62	100
7	43	69,35	18	29,03	0	0,00	1	1,61	0	0	62	100
8	47	75,81	14	22,58	1	1,61	0	0,00	0	0	62	100
9	46	74,19	15	24,19	1	1,61	0	0,00	0	0	62	100
10	41	66,13	20	32,26	1	1,61	0	0,00	0	0	62	100

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2024)

Dari tabel 4.2 di atas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel Kinerja bahwa:

a) Indikator Kuantitas

1. Jawaban responden tentang “saya selalu menyelesaikan tugas dengan volume kerja yang sesuai dengan harapan instansi”, responden lebih banyak menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebesar 72,58% dan skor 4 (setuju) sebesar 25,81%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar (98,39%) pegawai selalu menyelesaikan tugas dengan volume kerja yang sudah ditargetkan, hanya sebagian kecil (1,61%) yang tidak selalu berusaha menyelesaikan tugas sesuai dengan yang ditargetkan.
2. Jawaban responden tentang kuantitas “kerja saya sudah sesuai dengan standar kerja yang diharapkan oleh instansi, mayoritas responden lebih banyak menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebesar 66,13% dan skor 4 (setuju) sebesar 30,65%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar (96,78%) pegawai bekerja sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Hanya sebagian kecil (3,22%) pegawai bekerja tidak sesuai dengan standar yang ditetapkan.

Berdasarkan jawaban responden terhadap kedua pernyataan di atas maka dapat dikatakan bahwa indikator kuantitas tergolong baik, akan tetapi masih ada yang perlu diperhatikan dan di tingkatkan kinerja pegawainya.

b) Indikator Kualitas

1. Jawaban responden tentang “saya mampu bekerja dengan sangat teliti”, responden lebih banyak menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebesar 67,74% dan skor 4 (setuju) sebesar 30,65%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar

(98,39) pegawai mampu bekerja dengan sangat teliti dan hanya sebagian kecil (1,61%) pegawai tidak mampu bekerja dengan sangat teliti.

2. Jawaban responden tentang “saya mampu mencapai standar kualitas kerja yang telah ditetapkan oleh instansi dengan baik dan optimal”, responden menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebesar 58,06% dan 4 (setuju) sebesar 35,48%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar (93,54%) pegawai telah mampu mencapai standar kualitas kerja yang telah ditetapkan dengan baik dan optimal dan hanya sebagian kecil (6,46%) yang belum mampu mencapai standar yang ditetapkan.

Berdasarkan jawaban responden terhadap kedua pernyataan di atas maka dapat dikatakan bahwa indikator kualitas tergolong baik, akan tetapi masih ada yang perlu diperhatikan dan di tingkatkan kinerja pegawainya yakni pegawai yang belum mampu mencapai standar kualitas kerja dengan baik dan optimal.

c) Indikator Ketepatan Waktu

1. Jawaban responden tentang “saya selalu menyelesaikan pekerjaan saya tepat waktu tanpa melebihi SOP yang ditentukan, responden lebih banyak menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebesar 61,29% dan skor 4 (setuju) sebesar 37,10%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar (98,39%) pegawai selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu tanpa melebihi SOP yang ditentukan, dan hanya sebagian kecil (1,61%) pegawai yang belum menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.
2. Jawaban responden tentang “saya mampu menggunakan waktu dengan efisien dalam melaksanakan tugas pekerjaan yang dibebankan kepada saya”, responden

lebih banyak menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebesar 72,58% dan skor 4 (setuju) sebesar 25,81%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar (98,39) pegawai mampu menggunakan waktu dengan efisien dalam melaksanakan tugas dan hanya sebagian kecil (1,61%) yang belum mampu.

Berdasarkan jawaban responden terhadap kedua pernyataan di atas maka dapat dikatakan bahwa indikator ketepatan waktu tergolong baik, akan tetapi masih ada yang perlu diperhatikan dan di tingkatkan kinerja pegawainya yakni pegawai yang belum mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan belum mampu menggunakan waktu secara efisien dimana hal ini berakibat adanya tunggakan pelayanan.

d) Indikator Kerjasama

1. Jawaban responden tentang “saya memiliki komunikasi yang bagus dengan atasan dan rekan kerja”, responden lebih banyak menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebesar 69,35% dan skor 4 (setuju) sebesar 29,03%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar (98,38%) pegawai telah memiliki komunikasi yang bagus dengan atasan dan rekan kerja, dan hanya sebagian kecil (1,62%) pegawai yang terganggu komunikanya.
2. Jawaban responden tentang “saya mampu menjalin kerjasama dengan tim dalam melaksanakan pekerjaan”, responden lebih banyak menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebesar 75,81% dan skor 4 (setuju) sebesar 22,58%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar (98,39%) pegawai mampu menjalin kerjasama tim dan hanya sebagian kecil (1,61%) yang belum mampu bekerja secara tim.

Berdasarkan jawaban responden terhadap kedua pernyataan di atas maka dapat dikatakan bahwa indikator kerjasama tergolong baik, akan tetapi masih ada yang perlu diperhatikan dan di tingkatkan yakni pegawai yang belum mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan belum mampu menggunakan waktu secara efisien dimana hal ini berakibat adanya tunggakan pelayanan.

e) Indikator Sikap

1. Jawaban responden tentang “saya dapat menyelesaikan tugas saya tanpa perlu diawasi”, responden lebih banyak menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebesar 74,19% dan skor 4 (setuju) sebesar 24,19%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar (98,38%) pegawai dengan kesadaran penuh untuk menyelesaikan pekerjaan tanpa harus diawasi. Hanya sebagian kecil (1,62%) pegawai yang masih membutuhkan pengawasan.
2. Jawaban responden tentang “saya merasa mempunyai kompetensi yang besar untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi”, responden lebih banyak menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebesar 66,13% dan skor 4 (setuju) sebesar 32,26%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar (98,39%) pegawai telah memenuhi standar kompetensi yang dapat menunjang penyelesaian pekerjaan, hanya sebagian kecil (1,61) pegawai yang harus meningkatkan kompetensinya.

Berdasarkan jawaban responden terhadap kedua pernyataan di atas maka dapat dikatakan bahwa indikator sikap tergolong baik, akan tetapi masih ada yang perlu diperhatikan dan di tingkatkan yakni pegawai harus senantiasa meningkatkan kompetensinya sehingga penyelesaian pekerjaan menjadi lebih efektif.

4.1.3.2. Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)

Berdasarkan penyebaran angket kepada pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel Gaya Kepemimpinan (X1) sebagai berikut:

Tabel 4.3

Skor Angket untuk Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)

No.	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	43	69,35	16	25,81	3	4,84	0	0,00	0	0	62	100
2	45	72,58	14	22,58	3	4,84	0	0,00	0	0	62	100
3	41	66,13	19	30,65	2	3,23	0	0,00	0	0	62	100
4	45	72,58	13	20,97	3	4,84	1	1,64	0	0	62	100
5	40	64,52	18	29,03	4	6,45	0	0,00	0	0	62	100
6	42	67,74	15	24,19	4	6,45	1	1,64	0	0	62	100
7	36	58,06	21	33,87	5	8,06	0	0,00	0	0	62	100
8	45	72,58	15	24,19	2	3,23	0	0,00	0	0	62	100

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2024)

Dari tabel 4.3 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel Gaya Kepemimpinan bahwa:

a) Indikator *Telling Style* (Gaya Mengarahkan)

1. Jawaban responden tentang “pimpinan selalu menyampaikan apa-apa yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas kepada bawahan”, responden lebih banyak menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebesar 69,35% dan skor 4 (setuju) sebesar 25,81%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar (95,16%) setuju bahwa dalam mengarahkan bawahan, pimpinan selalu menyampaikan apa-apa yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas. Hanya sebagian kecil (4,84%) yang menyatakan bahwa pimpinan tidak menyampaikan apa-apa yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas kepada bawahan.

2. Jawaban responden tentang “pimpinan selalu menyampaikan bagaimana dan kapan tugas-tugas dilakukan”, responden lebih banyak menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebesar 72,58% dan skor 4 (setuju) sebesar 22,58%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar (95,16%) pegawai setuju dalam mengarahkan bawahan, pimpinan selalu menyampaikan bagaimana dan kapan tugas-tugas dilakukan. Hanya sebagian kecil (4,84%) yang kurang setuju.

Berdasarkan jawaban responden terhadap kedua pernyataan di atas maka dapat dikatakan bahwa indikator *Telling Style* (Gaya Mengarahkan) tergolong baik, akan tetapi masih ada yang perlu diperhatikan dan di tingkatkan yakni pegawai masih ada yang belum berhasil menerima arahan pimpinan sesuai dengan instruksi pimpinan.

b) Indikator *Selling Style* (Gaya Menawarkan)

1. Jawaban responden tentang “pimpinan selalu menginstruksikan secara detail kepada pegawai tentang pelaksanaan tugas, mayoritas responden lebih banyak menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebesar 66,13% dan skor 4 (setuju) sebesar 30,65%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar (96,78%) pegawai setuju jika pimpinan selalu menginstruksikan secara detail tentang pelaksanaan tugas. Hanya sebagian kecil (3,23%) yang kurang setuju.
2. Jawaban responden tentang “pimpinan memberikan support dalam melaksanakan tugas, responden lebih banyak menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebesar 72,58% dan skor 4 (setuju) sebesar 20,97%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar (93,55%) pegawai setuju jika pimpinan memberikan support dalam melaksanakan tugas. Hanya sebagian kecil (4,84%)

pegawai yang kurang setuju.

Berdasarkan jawaban responden terhadap kedua pernyataan di atas maka dapat dikatakan bahwa indikator *Selling Style* (Gaya Menawarkan) tergolong baik, akan tetapi masih ada yang perlu diperhatikan dan di tingkatkan yakni pegawai masih ada yang belum merasakan support dan menangkap instruksi dari pimpinan. Hal ini menjadi acuan kepada pimpinan agar lebih semangat dan lebih detil lagi dalam memberikan instruksi dan support kepada pegawai.

c) Indikator *Participating Style* (Gaya Partisipasi)

1. Jawaban responden tentang “pimpinan selalu mendiskusikan dengan pegawai dalam mengambil keputusan”, responden lebih banyak menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebesar 64,52% dan skor 4 (setuju) sebesar 29,03%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar (93,55%) setuju jika pimpinan selalu mendiskusikan dengan pegawai dalam mengambil keputusan. Hanya sebagian kecil (6,45%) yang kurang setuju.
2. Jawaban responden tentang “pimpinan mencontohkan dan bersama-sama dengan pegawai dalam melaksanakan tugas”, responden lebih banyak menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebesar 67,74% dan skor 4 (setuju) sebesar 24,19%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar (91,93%) pegawai membenarkan jika pimpinan mencontohkan dan bersama-sama dengan pegawai dalam melaksanakan tugas. Hanya sebagian kecil (8,07%) yang kurang setuju.

Berdasarkan jawaban responden terhadap kedua pernyataan di atas maka dapat dikatakan bahwa indikator *Participating Style* (Gaya Partisipasi) tergolong baik, akan tetapi masih ada yang perlu diperhatikan dan di tingkatkan yakni

pegawai masih ada yang merasa kurang dilibatkan dalam pengambilan keputusan dan partisipasi pimpinan secara langsung dalam melaksanakan tugas. Hal ini menjadi acuan kepada pimpinan agar lebih meningkatkan partisipasi pegawai secara bersama dalam melaksanakan tugas .

d) Indikator *Delegating Style* (Gaya Pendelegasian)

1. Jawaban responden tentang “pimpinan mau mendelegasikan tanggung jawab pelaksanaan tugas kepada pegawai, responden lebih banyak menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebesar 58,06% dan skor 4 (setuju) sebesar 33,87%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar (91,93%) pegawai mendapatkan delegasi tanggung jawab pelaksanaan tugas dari pimpinan. Hanya sebagian kecil (8,07%) yang kurang setuju.
2. Jawaban responden tentang “pimpinan menyerahkan tugas kepada pegawai agar tugas dapat dilakukan secara efektif”, responden lebih banyak menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebesar 72,58% dan skor 4 (setuju) sebesar 24,19%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar (96,77%) pegawai menerima penyerahan tugas dari pimpinan sehingga pelaksanaan tugas menjadi efektif. Hanya sebagian kecil (3,23%) yang kurang setuju.

Berdasarkan jawaban responden terhadap kedua pernyataan di atas maka dapat dikatakan bahwa indikator *Delegating Style* (Gaya Pendelegasian) tergolong baik, akan tetapi masih ada yang perlu diperhatikan dan di tingkatkan yakni pegawai masih ada yang merasa tidak menerima pendelegasian tugas dari pimpinan. Hal ini menjadi acuan kepada pimpinan agar lebih meningkatkan

pendelegasian tugas kepada bawahan sehingga pelaksanaan tugas menjadi lebih efektif.

4.1.3.3 Variabel Budaya Organisasi (X2)

Berdasarkan penyebaran angket kepada pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel Budaya Organisasi(X2) sebagai berikut:

Tabel 4.4
Skor Angket untuk Variabel Budaya Organisasi (X2)

No.	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	47	75,81	14	22,58	1	1,61	0	0,00	0	0	62	100
2	50	80,65	11	17,74	1	1,61	0	0,00	0	0	62	100
3	49	79,03	12	19,35	1	1,61	0	0,00	0	0	62	100
4	51	82,26	10	16,13	1	1,61	0	0,00	0	0	62	100
5	51	82,26	10	16,13	1	1,61	0	0,00	0	0	62	100
6	51	82,26	10	16,13	1	1,61	0	0,00	0	0	62	100

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2024)

Dari tabel 4.4 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel Budaya Organisasi bahwa:

a) Indikator Melayani

1. Jawaban responden tentang “saya selalu melayani pemohon dengan kejelasan prosedur dan biaya sesuai SOP yang telah ditentukan”, responden lebih banyak menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebesar 75,81% dan skor 4 (setuju) sebesar 22,58%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar (98,39) pegawai melayani pemohon dengan kejelasan prosedur dan biaya sesuai SOP yang telah ditentukan. Hanya sebagian kecil (1,61%) yang kurang setuju.
2. Jawaban responden tentang “saya selalu bersikap sopan, ramah, cermat dan teliti serta peduli terhadap pelayanan”, responden lebih banyak menjawab

dengan skor 5 (sangat setuju) sebesar 80,65% dan skor 4 (setuju) sebesar 17,74%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar (98,39%) pegawai selalu bersikap sopan, ramah, cermat dan teliti serta peduli terhadap pelayanan. Hanya sebagian kecil (1,61%) yang kurang setuju.

Berdasarkan jawaban responden terhadap kedua pernyataan di atas maka dapat dikatakan bahwa indikator Melayani tergolong baik, akan tetapi masih ada yang perlu diperhatikan dan di tingkatkan yakni pegawai dalam memberikan pelayanan tidak menjelaskan prosedur sesuai SOP, belum memberikan layanan prima. Hal ini menjadi acuan agar lebih meningkatkan pelayanan pertanahan yang prima terhadap masyarakat.

b) Indikator Profesional

1. Jawaban responden tentang “saya berusaha menjalin kerjasama tim dan membangun kolaborasi untuk meningkatkan hasil yang terbaik bagi instansi dan menuntaskan pekerjaan”, responden lebih banyak menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebesar 79,03% dan skor 4 (setuju) sebesar 19,35%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar (98,38%) pegawai menjalin kerjasama tim dan membangun kolaborasi untuk meningkatkan hasil yang terbaik bagi instansi dan menuntaskan pekerjaan. Hanya sebagian kecil (1,61%) yang kurang setuju.
2. Jawaban responden tentang “saya selalu semangat menghadapi perubahan termasuk perubahan teknologi dengan selalu mengembangkan kompetensi diri”, responden lebih banyak menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebesar 82,26% dan skor 4 (setuju) sebesar 16,13%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar (98,39%) pegawai selalu berupaya menghadapi perubahan

termasuk perubahan teknologi dengan selalu mengembangkan kompetensi diri melalui Diklat, Bimtek, pembinaan dan sebagainya. Hanya sebagian kecil (1,61%) yang kurang berupaya dalam meningkatkan profesionalisme.

Berdasarkan jawaban responden terhadap kedua pernyataan di atas maka dapat dikatakan bahwa indikator Profesional tergolong baik, akan tetapi masih ada yang perlu diperhatikan dan di tingkatkan yakni masih adanya pegawai yang kurang siap akan perkembangan teknologi. Hal ini menjadi acuan agar menyediakan wadah yang tepat terhadap pegawai tersebut guna mengembangkan kompetensinya.

c) Indikator Terpercaya

1. Jawaban responden tentang “saya senantiasa bekerja dengan integritas, dapat dipercaya dan diandalkan”, responden lebih banyak menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebesar 82,26% dan skor 4 (setuju) sebesar 16,13%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar (98,39%) pegawai senantiasa menjaga integritas dan kepercayaan masyarakat pemohon. Hanya sebagian kecil (1,61%) yang belum sepenuhnya menjaga integritas.
2. Jawaban responden tentang “saya berusaha memegang teguh kode etik, memegang amanat jabatan dan prinsip-prinsip moral”, responden lebih banyak menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebesar 82,26% dan skor 4 (setuju) sebesar 16,13%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar (98,39%) pegawai menjaga dan memegang teguh kode etik, amanat jabatan dan prinsip-prinsip moral dalam bekerja. Hanya sebagian kecil (1,61%) yang kurang setuju.

Berdasarkan jawaban responden terhadap kedua pernyataan di atas maka dapat dikatakan bahwa indikator Terpercaya tergolong baik, akan tetapi masih ada yang perlu diperhatikan dan di tingkatkan yakni masih adanya pegawai yang masih melanggar kode etik dan amanat jabatan sehingga masih ada pengaduan dan complain dari pemohon. Hal ini menjadi acuan agar lebih menumbuhkan kesadaran pegawai akan kewajiban dalam menumbuhkan kepercayaan pemohon.

4.1.3.4. Variabel Motivasi Kerja (Z)

Berdasarkan penyebaran angket kepada pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variable Motivasi kerja (Z) sebagai berikut :

Tabel 4.5
Skor Angket untuk Variabel Motivasi Kerja (Z)

No.	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	51	82,26	10	16,13	1	1,61	0	0,00	0	0	62	100
2	48	77,42	13	20,97	1	1,61	0	0,00	0	0	62	100
3	43	69,35	16	25,81	3	4,84	0	0,00	0	0	62	100
4	44	70,97	17	27,42	1	1,61	0	0,00	0	0	62	100
5	42	67,74	19	30,65	1	1,61	0	0,00	0	0	62	100
6	40	64,52	21	33,87	1	1,61	0	0,00	0	0	62	100
7	45	72,58	15	24,19	2	3,23	0	0,00	0	0	62	100
8	42	67,74	19	30,65	1	1,61	0	0,00	0	0	62	100
9	46	74,19	15	24,19	1	1,61	0	0,00	0	0	62	100
10	46	74,19	15	24,19	1	1,61	0	0,00	0	0	62	100
11	48	77,42	13	20,97	1	1,61	0	0,00	0	0	62	100
12	47	75,81	14	22,58	1	1,61	0	0,00	0	0	62	100

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2024)

Dari tabel 4.5 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel

Motivasi kerja bahwa:

a) Indikator Tanggung Jawab

1. Jawaban responden tentang “saya bertanggungjawab terhadap tugas yang saya kerjakan” , responden lebih banyak menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebesar 82,26% dan skor 4 (setuju) sebesar 16,13%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar (98.39%) pegawai bertanggung jawab penuh terhadap tugas yang diemban. Hanya sebagian kecil (1,61%) yang belum mampu bertanggungjawab akan pekerjaannya.
2. Jawaban responden tentang “saya selalu berusaha menyelesaikan semua pekerjaan saya sampai berhasil dengan optimal”, responden lebih banyak menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebesar 77,42% dan skor 4 (setuju) sebesar 20,97%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar (98,39%) pegawai senantiasa berusaha menyelesaikan pekerjaannya dengan optimal. Hanya sebagian kecil (1,61%) yang bekerja kurang optimal.

Berdasarkan jawaban responden terhadap kedua pernyataan di atas maka dapat dikatakan bahwa indikator Tanggung jawab tergolong baik, akan tetapi masih ada yang perlu diperhatikan dan di tingkatkan yakni masih adanya pegawai yang bekerja kurang optimal. Hal ini menjadi acuan agar lebih menumbuhkan rasa tanggung jawab pegawai dengan menerapkan *reward and punishmant*.

b) Indikator Mempertimbangkan Resiko

1. Jawaban responden tentang “saya selalu mempertimbangkan terlebih dahulu akan resiko sebelum memulai kegiatan”, responden lebih banyak menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebesar 69,35% dan skor 4 (setuju) sebesar 25,81%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar (95,16%) pegawai selalu

waspada dan meminimalkan resiko dalam bekerja. Hanya sebagian kecil (4,84%) yang mengabaikan resiko.

2. Jawaban responden tentang “saya selalu membuat antisipasi terhadap resiko yang mungkin terjadi dari pekerjaan saya”, responden lebih banyak menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebesar 70,97% dan skor 4 (setuju) sebesar 27,42%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar (98,39%) pegawai sudah menerapkan *risk management* dalam bekerja. Hanya sebagian kecil (1,61%) yang tidak menerapkan *risk management*.

Berdasarkan jawaban responden terhadap kedua pernyataan di atas maka dapat dikatakan bahwa indikator mempertimbangkan resiko tergolong baik, akan tetapi masih ada yang perlu diperhatikan dan di tingkatkan yakni masih adanya pegawai belum sepenuhnya menerapkan *risk management* dalam melaksanakan tugas. Hal ini menjadi acuan agar melakukan monitoring dan evaluasi penerapan *risk management* terhadap pegawai dalam memberikan layanan pertanahan yang rentan akan sengketa dan perkara.

c) Indikator Umpan Balik

1. Jawaban responden tentang “saya merasa umpan balik sangat saya perlukan karena sangat berguna sebagai perbaikan bagi hasil kerja dimasa yang akan datang”, responden lebih banyak menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebesar 67,74% dan skor 4 (setuju) sebesar 30,65%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar (98,39%) pegawai merasa bahwa *feed back* sangat dibutuhkan sebagai dasar koreksi untuk masa mendatang. Hanya sebagian kecil (1,61%) yang tidak memahami urgensi *feed back*.

2. Jawaban responden tentang “saya senang memperhatikan umpan balik dan memanfaatkannya dalam pelaksanaan tugas”, responden lebih banyak menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebesar 64,52% dan skor 4 (setuju) sebesar 33,87%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar (98,39%) pegawai yang memanfaatkan *feed back* sebagai upaya meningkatkan kualitas pekerjaan. Hanya sebagian kecil (1,61%) yang tidak memanfaatkannya dan tidak melakukan perbaikan.

Berdasarkan jawaban responden terhadap kedua pernyataan di atas maka dapat dikatakan bahwa indikator umpan balik tergolong baik, akan tetapi masih ada yang perlu diperhatikan dan di tingkatkan yakni masih adanya pegawai belum memahami urgensi umpan balik demi perbaikan layanan pertanahan yang diterima masyarakat. Hal ini menjadi acuan agar selalu melakukan survei Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) sebagai bentuk nyata umpan balik sehingga berlomba memberikan perbaikan guna peningkatan kepuasan masyarakat.

d) Indikator Inovatif dan Kreatif

1. Jawaban responden tentang “saya selalu berinovasi bagaimana menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dengan hasil yang optimal dan akurat”, responden lebih banyak menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebesar 72,58% dan skor 4 (setuju) sebesar 24,19%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar (96,77%) selalu melakukan inovasi guna percepatan penyelesaian pekerjaan. Hanya sebagian kecil (3,23%) yang masih bekerja biasa-biasa saja.
2. Jawaban responden tentang “saya selalu melakukan kreatifitas dalam melaksanakan tugas”, responden lebih banyak menjawab dengan skor 5 (sangat

setuju) sebesar 67,74% dan skor 4 (setuju) sebesar 30,65%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar (98,39%) pegawai bekerja dengan menggunakan kreatifitas. Hanya sebagian kecil (1,61%) yang bekerja biasa-biasa saja.

Berdasarkan jawaban responden terhadap kedua pernyataan di atas maka dapat dikatakan bahwa indikator inovatif dan kreatif tergolong baik, akan tetapi masih ada yang perlu diperhatikan dan di tingkatkan yakni masih adanya pegawai yang bekerja monoton tanpa sentuhan inovasi dan kreatifitas. Hal ini menjadi acuan agar senantiasa menciptakan inovasi dan kreatifitas dengan memberikan penghargaan terhadap pegawai yang mampu menciptakan inovasi dan kreasi dalam bekerja.

e) Indikator Waktu Penyelesaian Tugas

1. Jawaban responden tentang “saya selalu berusaha menyelesaikan setiap tugas dalam waktu yang cepat”, responden lebih banyak menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebesar 74,19% dan skor 4 (setuju) sebesar 24,19%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar (98,39%) pegawai senantiasa menyelesaikan tugas dalam waktu yang cepat. Hanya sebagian kecil (1,61%) yang menyelesaikan tugas melebihi SOP waktu yang ditentukan.
2. Jawaban responden tentang “saya selalu menyelesaikan tugas tepat waktu”, responden lebih banyak menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebesar 74,19% dan skor 4 (setuju) sebesar 24,19%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar (98,39%) pegawai senantiasa menyelesaikan tugas tepat waktu. Hanya sebagian kecil (1,61%) yang menyelesaikan tugas melebihi SOP waktu

yang ditentukan.

Berdasarkan jawaban responden terhadap kedua pernyataan di atas maka dapat dikatakan bahwa indikator waktu penyelesaian tugas tergolong baik, akan tetapi masih ada yang perlu diperhatikan dan di tingkatkan yakni masih adanya pegawai yang bekerja melebihi batas waktu yang telah ditetapkan sesuai SOP dan menimbulkan tunggakan. Hal ini menjadi bahan evaluasi agar memonitor pekerjaan yang menjadi tunggakan dan segera menyelesaikannya.

f) Indikator Keinginan Menjadi yang Terbaik

1. Jawaban responden tentang “saya senantiasa menunjukkan hasil kerja yang sebaik-baiknya” , responden lebih banyak menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebesar 77,42% dan skor 4 (setuju) sebesar 20,97%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar (98,39%) pegawai berlomba menunjukkan hasil kerja terbaiknya. Hanya sebagian kecil (1,61%) yang bekerja dengan output biasa saja.
2. Jawaban responden tentang “saya selalu berusaha meraih predikat yang terbaik”, responden lebih banyak menjawab dengan skor 5 (sangat setuju) sebesar 75,81% dan skor 4 (setuju) sebesar 1,61%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar (98,39%) pegawai berlomba meraih predikat terbaik. Hanya sebagian kecil (1,61%) yang tidak tertarik untuk meraih predikat terbaik.

Berdasarkan jawaban responden terhadap kedua pernyataan di atas maka dapat dikatakan bahwa indikator keinginan menjadi yang terbaik tergolong baik, akan tetapi masih ada yang perlu diperhatikan dan di tingkatkan yakni masih adanya pegawai yang tidak berupaya mengejar predikat. Hal ini menjadi bahan

evaluasi agar menerapkan *reward and punishment* sehingga semua pegawai berlomba menjadi yang terbaik.

4.1.4 Analisis Data

Model dalam analisis PLS terdiri dari model pengukuran dan model struktural. Evaluasi model dalam PLS terdiri dari evaluasi model pengukuran/ outer model, evaluasi model struktural/ inner model dan evaluasi keseluruhan model (kebaikan dan kecocokan model). Model penelitian ini melibatkan variable mediasi yaitu motivasi kerja.

4.1.4.1. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Model pengukuran atau outer model menggambarkan kausalitas antara variable dengan item yang mengukurnya. Evaluasi model pengukuran diawali dengan melihat tingkat validitas item pengukuran yaitu seberapa baik item yang digunakan dalam penelitian mencerminkan/ merefleksikan variable penelitian. Evaluasi model pengukuran terdiri dari:

1. Uji Validitas

Ukuran validitas digambarkan dalam nilai outer loading dimana nilai outer loading diterima adalah $(LF) \geq 0,70$ (Hair *et al.*, 2017).

Tabel 4.5
Outer Loading

Indikator	Outer loadings	Keterangan
Budaya1 <- Budaya Organisasi	0.846	Valid
Budaya2 <- Budaya Organisasi	0.928	Valid
Budaya3 <- Budaya Organisasi	0.932	Valid
Budaya4 <- Budaya Organisasi	0.858	Valid
Budaya5 <- Budaya Organisasi	0.869	Valid
Budaya6 <- Budaya Organisasi	0.853	Valid
Gaya1 <- Gaya Kepemimpinan	0.897	Valid

Indikator	Outer loadings	Keterangan
Gaya2 <- Gaya Kepemimpinan	0.906	Valid
Gaya3 <- Gaya Kepemimpinan	0.902	Valid
Gaya4 <- Gaya Kepemimpinan	0.898	Valid
Gaya5 <- Gaya Kepemimpinan	0.833	Valid
Gaya6 <- Gaya Kepemimpinan	0.929	Valid
Gaya7 <- Gaya Kepemimpinan	0.638	Tidak Valid
Gaya8 <- Gaya Kepemimpinan	0.861	Valid
Kinerja1 <- Kinerja	0.871	Valid
Kinerja2 <- Kinerja	0.854	Valid
Kinerja3 <- Kinerja	0.830	Valid
Kinerja4 <- Kinerja	0.630	Tidak Valid
Kinerja5 <- Kinerja	0.872	Valid
Kinerja6 <- Kinerja	0.888	Valid
Kinerja7 <- Kinerja	0.868	Valid
Kinerja8 <- Kinerja	0.837	Valid
Kinerja9 <- Kinerja	0.880	Valid
Kinerja10 <- Kinerja	0.948	Valid
Motiv1 <- Motivasi Kerja	0.824	Valid
Motiv2 <- Motivasi kerja	0.897	Valid
Motiv3 <- Motivasi kerja	0.601	Tidak Valid
Motiv4 <- Motivasi kerja	0.839	Valid
Motiv5 <- Motivasi kerja	0.901	Valid
Motiv6 <- Motivasi kerja	0.888	Valid
Motiv7 <- Motivasi kerja	0.891	Valid
Motiv8 <- Motivasi kerja	0.941	Valid
Motiv9 <- Motivasi kerja	0.853	Valid
Motiv10 <- Motivasi Kerja	0.919	Valid
Motiv11 <- Motivasi Kerja	0.873	Valid
Motiv12 <- Motivasi Kerja	0.868	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 4 (2024)

Berdasarkan pengolahan tahap awal terlihat model pengukuran PLS atau outer model mempunyai 3 (tiga) indikator dengan outer loading kurang dari 0,70 (tidak valid) yaitu indikator gaya7 (0,638), kinerja4 (0,630) dan Motiv3 (0,601). Selanjutnya indikator yang tidak valid tersebut dikeluarkan dari model PLS dan dilakukan estimasi ulang (respesifikasi model). Berikut hasil pengolahannya.

Tabel 4.6
Outer Loading Respesifikasi Variabel Y (Kinerja)

Indikator	Outer loadings	Keterangan
Kinerja1 <- Kinerja	0.878	Valid
Kinerja2 <- Kinerja	0.858	Valid
Kinerja3 <- Kinerja	0.834	Valid
Kinerja5 <- Kinerja	0.875	Valid
Kinerja6 <- Kinerja	0.887	Valid
Kinerja7 <- Kinerja	0.863	Valid
Kinerja8 <- Kinerja	0.842	Valid
Kinerja9 <- Kinerja	0.885	Valid
Kinerja10 <- Kinerja	0.948	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 4 (2024)

Berdasarkan estimasi model PLS, semua item pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini valid dengan outer loading diatas 0,70 (Hair *et al.*, 2017). Kinerja diukur oleh 9 (sembilan) item pengukuran dengan outer loading antara 0,834 – 0,948 yang menunjukkan bahwa kesembilan item pengukuran tersebut valid menjelaskan variabel kinerja. Kesembilan item saling berkorelasi tinggi yang mencerminkan bahwa kesembilan item mengukur tinggi variabel kinerja. Meskipun demikian item dengan outer loading tertinggi adalah indikator kinerja10 (0,948).

Tabel 4.7
Uji Outer Loading Respesifikasi Variabel X1 (Gaya Kepemimpinan)

Indikator	Outer loadings	Keterangan
Gaya1 <- Gaya Kepemimpinan	0.903	Valid
Gaya2 <- Gaya Kepemimpinan	0.911	Valid
Gaya3 <- Gaya Kepemimpinan	0.909	Valid
Gaya4 <- Gaya Kepemimpinan	0.894	Valid
Gaya5 <- Gaya Kepemimpinan	0.842	Valid
Gaya6 <- Gaya Kepemimpinan	0.934	Valid
Gaya8 <- Gaya Kepemimpinan	0.849	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 4 (2024)

Berdasarkan estimasi model PLS, semua item pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini valid dengan outer loading diatas 0,70 (Hair *et al.*, 2017).

Gaya kepemimpinan diukur oleh 7 (tujuh) item pengukuran dengan outer loading antara 0,842 – 0,942 yang menunjukkan bahwa ketujuh item pengukuran tersebut valid menjelaskan variable gaya kepemimpinan. Nilai outer loading sangat tinggi mencerminkan bahwa antara ketujuh item tersebut saling berkorelasi tinggi.

Tabel 4.8
Uji Outer Loading Respesifikasi Variabel X2 (Budaya Organisasi)

Indikator	Outer loadings	Keterangan
Budaya1 <- Budaya Organisasi	0.846	Valid
Budaya2 <- Budaya Organisasi	0.928	Valid
Budaya3 <- Budaya Organisasi	0.932	Valid
Budaya4 <- Budaya Organisasi	0.858	Valid
Budaya5 <- Budaya Organisasi	0.869	Valid
Budaya6 <- Budaya Organisasi	0.853	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 4 (2024)

Berdasarkan estimasi model PLS, semua item pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini valid dengan outer loading diatas 0,70 (Hair *et al.*, 2017). Budaya organisasi diukur oleh 6 item pengukuran dengan outer loading antara 0,853 – 0,932 yang menunjukkan bahwa keenam item pengukuran tersebut valid menjelaskan variable budaya organisasi. Meskipun demikian item dengan outer loading tertinggi adalah indikator Budaya2 (0,928) dan Budaya3 (0,932).

Tabel 4.9
Uji Outer Loading Respesifikasi Variabel Z (Motivasi)

Indikator	Outer loadings	Keterangan
Motiv1 <- Motivasi Kerja	0.831	Valid
Motiv2 <- Motivasi kerja	0.896	Valid
Motiv4 <- Motivasi kerja	0.836	Valid
Motiv5 <- Motivasi kerja	0.896	Valid
Motiv6 <- Motivasi kerja	0.886	Valid
Motiv7 <- Motivasi kerja	0.889	Valid
Motiv8 <- Motivasi kerja	0.938	Valid
Motiv9 <- Motivasi kerja	0.859	Valid

Indikator	Outer loadings	Keterangan
Motiv10 <- Motivasi Kerja	0.927	Valid
Motiv11 <- Motivasi Kerja	0.880	Valid
Motiv12 <- Motivasi Kerja	0.872	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 4 (2024)

Berdasarkan estimasi model PLS, semua item pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini valid dengan outer loading diatas 0,70 (Hair *et al.*, 2017). Motivasi kerja diukur oleh 11 item pengukuran dengan outer loading antara 0,831 – 0,938 yang menunjukkan bahwa kesebelas item pengukuran tersebut valid menjelaskan variable otivasi kerja. Meskipun demikian item dengan outer loading tertinggi adalah indikator Motiv8 (0,938) dan Motiv10 (0,927).

2. Uji Reliabilitas dan Validitas Konvergen

Tingkat reliabilitas variable penelitian yang dilihat dari ukuran Cronbach's Alpha dan Composite Reliability (CR) $\geq 0,70$, dan convergent validity dilihat dari ukuran Average Variance Extracted (AVE) $\geq 0,50$, (Hair *et al.*, 2021).

Tabel 4.10
Tingkat Reliability

Variabel	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Keterangan
Budaya Organisasi	0.942	0.943	0.954	Reliabel
Gaya Kepemimpinan	0.957	0.958	0.965	Reliabel
Kinerja	0.962	0.963	0.967	Reliabel
Motivasi Kerja	0.972	0.973	0.975	Reliabel

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 4 (2024)

Tingkat reliabilitas seluruh variabel peneltian menunjukan hasil yang diterima dimana nilai Cronbach's Alpha, Composite Reliability (Rho a), Composite Reliability (Rho c) untuk variabel Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, kinerja dan Motivasi Kerja diatas 0,70 (Hair *et al.*, 2017). Hasil ini

mengindikasikan bahwa konsistensi internal setiap item pengukuran yang mengukur seluruh variabel penelitian terpenuhi (reliabel). Variabel penelitian mempunyai item pengukuran yang reliabel dan dapat diandalkan dalam mengukur variabel tersebut.

Tabel 4.11
Validitas Konvergen

Variabel	Average variance extracted (AVE)
Budaya Organisasi	0.777
Gaya Kepemimpinan	0.796
Kinerja	0.766
Motivasi Kerja	0.780

Selanjutnya tingkat Validitas Konvergen dengan AVE dimana nilai yang direkomendasikan adalah diatas 0,50, (Hair *et al.*, 2017). Berdasarkan pengolahan nilai AVE seluruh variabel penelitian diatas 0.50 yang menunjukkan validitas konvergen yang diterima. Besarnya variasi item pengukuran/ indikator Budaya1, Budaya2, Budaya3, Budaya4, Budaya5 dan Budaya6 yang dikandung dalam variable Budaya Organisasi sebesar 77,7% melebihi syarat validitas konvergen yang diterima diatas 50%. Oleh karena itu maka validitas Budaya Organisasi diterima. Demikian dengan AVE variabel lainnya dengan hasil estimasi diatas 0,50 (validitas konvergen semua variabel peneltian diterima).

3. Uji Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan yaitu memeriksa bahwa variable berbeda dengan variabel lainnya dan teruji secara statistik. Ukuran statistik untuk discriminant validity adalah kriteria *Fornell dan Lacker*, *Cross Loading* dan HTMT (*Heterotrait Monotrait Ratio*). Berikut hasil pengolahan SmartPLS 4:

a. Cross Loadings

Menurut Cross Loading, validitas diskriminan diterima bila setiap item pengukuran berkorelasi lebih tinggi dengan variable yang diukurnya dan berkorelasi rendah dengan variabel lainnya.

Tabel. 4.12
Cross Loadings

Indikator	Budaya Organisasi	Gaya Kepemimpinan	Kinerja	Motivasi Kerja
Budaya1	0.846	0.731	0.789	0.757
Budaya2	0.928	0.664	0.756	0.725
Budaya3	0.932	0.683	0.758	0.700
Budaya4	0.858	0.667	0.676	0.665
Budaya5	0.869	0.754	0.757	0.773
Budaya6	0.853	0.714	0.710	0.758
Gaya1	0.672	0.903	0.705	0.823
Gaya2	0.692	0.911	0.708	0.802
Gaya3	0.735	0.909	0.758	0.768
Gaya4	0.738	0.894	0.704	0.802
Gaya5	0.662	0.842	0.720	0.724
Gaya6	0.750	0.934	0.809	0.764
Gaya8	0.739	0.849	0.718	0.695
Kerja1	0.658	0.661	0.878	0.726
Kerja10	0.819	0.814	0.948	0.837
Kerja2	0.776	0.720	0.858	0.749
Kerja3	0.735	0.693	0.834	0.802
Kerja5	0.672	0.669	0.875	0.728
Kerja6	0.689	0.686	0.887	0.786
Kerja7	0.765	0.763	0.863	0.756
Kerja8	0.762	0.735	0.842	0.721
Kerja9	0.745	0.702	0.885	0.744
Motiv1	0.751	0.655	0.756	0.831
Motiv10	0.790	0.722	0.776	0.927
Motiv11	0.677	0.721	0.718	0.880
Motiv12	0.792	0.739	0.771	0.872
Motiv2	0.691	0.768	0.743	0.896
Motiv4	0.744	0.778	0.773	0.836
Motiv5	0.695	0.771	0.794	0.896
Motiv6	0.767	0.831	0.843	0.886
Motiv7	0.702	0.872	0.779	0.889
Motiv8	0.776	0.804	0.826	0.938

Indikator	Budaya Organisasi	Gaya Kepemimpinan	Kinerja	Motivasi Kerja
Motiv9	0.663	0.687	0.661	0.859

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 4 (2024)

Berdasarkan Tabel diatas, seluruh item pengukuran Budaya1, Budaya2, Budaya3, Budaya4, Budaya5 dan Budaya6 berkorelasi lebih tinggi sebesar (0,846), (0,928), (0,932), (0,858), (0,869), dan (0,853) dengan variabel budaya organisasi dibandingkan berkorelasi dengan variabel lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa evaluasi discriminant validity untuk setiap item Budaya Organisasi terpenuhi. Demikian dengan evaluasi item pengukuran/ indikator lainnya dimana secara keseluruhan item pengukuran/ indikator berkorelasi lebih tinggi dengan variable yang diukurnya dan berkorelasi rendah dengan variable lainnya. Hasil evaluasi discriminant validity dengan cross loading terpenuhi.

b. Fornell dan Lacker

Evaluasi validitas diskriminan diterima menurut kriteria Fornell dan Lacker bila akar AVE masing-masing variabel lebih besar dari korelasi antara variabel.

Tabel 4.13
Fornell dan Lacker

	Budaya Organisasi	Gaya Kepemimpinan	Kinerja	Motivasi Kerja
Budaya Organisasi	0.882			
Gaya Kepemimpinan	0.798	0.892		
Kinerja	0.843	0.820	0.875	
Motivasi Kerja	0.830	0.862	0.871	0.883

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 4 (2024)

Keterangan : Nilai Diagonal adalah Akar AVE.

Evaluasi kedua validitas diskriminan adalah fornell lacker dimana Kriteria Fornell dan Lacker adalah evaluasi discriminant validity tingkat variable yaitu suatu

variable mempunyai discriminant validity yang baik bila akar AVE variable tersebut lebih besar dari korelasinya dengan variabel lainnya, (Hair *et al.*, 2021). Nilai diagonal dalam tabel fornell dan lacker diatas adalah akar AVE sedangkan nilai lainnya adalah korelasi antara variable. Secara keseluruhan hasil evaluasi menunjukan evaluasi discriminant validity untuk variabel Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, kinerja dan Motivasi Kerja dapat diterima. Akar AVE untuk Budaya Organisasi adalah 0,882 lebih besar korelasi dibandingkan dengan Gaya Kepemimpinan (0,798), lebih tinggi berkorelasi dengan Kinerja (0,843) dan motivasi kerja (0,830). Demikian dengan variable lainnya dimana seluruh akar AVE masing-masing variable lebih besar dari korelasinya dengan variable lainnya maka validitas diskriminan kriteria Fornell dan Lacker diterima.

c. HTMT

HTMT merupakan evaluasi ketiga discriminant validity tingkat variable dimana menurut Hair *et al.*, (2017) bila HTMT kurang dari 0,90 maka evaluasi discriminant validity diterima.

Tabel 4.14
HTMT

	Budaya Organisasi	Gaya Kepemimpinan	Kinerja	Motivasi Kerja
Budaya Organisasi				
Gaya Kepemimpinan	0.840			
Kinerja	0.882	0.853		
Motivasi Kerja	0.864	0.891	0.898	

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 4 (2024)

Hasil estimasi menunjukan seluruh pasangan variabel mempunyai HTMT kurang dari 0,90 maka evaluasi discriminant validity diterima. Variable membagi

varians kepada item pengukuran yang mengukurnya masing-masing lebih tinggi dibandingkan membagi varians ke item pada variabel lainnya.

4.1.4.2. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Evaluasi model struktural berhubungan dengan pengujian hipotesis pengaruh antara variabel penelitian yang dihipotesiskan sebelumnya. Evaluasi model struktural terdiri dari pemeriksaan kolinieritas antara variable dengan ukuran Inner VIF (Variance Inflated Factor), pengujian hipotesis koefisien jalur dimana bila p-value pengujian kurang dari 0,05 (signifikan), pengujian signifikansi variable mediasi dan evaluasi pengaruh variabel pada level struktural dengan f square.

1. Uji Multikolinier

Uji multikolinier berguna untuk memastikan bahwa taksiran parameter tidak bias. Nilai ini diperoleh dari inner VIF. bila nilai inner VIF < 5 maka tidak ada multikolinier.

Tabel 4.15
Inner VIF

Variabel	VIF
Gaya kepemimpinan -> Motivasi Kerja	2.757
Budaya Organisasi -> Motivasi kerja	2.757
Gaya Kepemimpinan -> Kinerja	4.253
Budaya Organisasi -> Kinerja	3.517
Motivasi Kerja -> Kinerja	4.957

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 4 (2024)

Berdasarkan pengolahan nilai inner VIF (Variance Inflated Factor) variabel yang berpengaruh terhadap motivasi kerja dan kinerja kurang dari 5 maka multikolinier antara variable bernilai rendah (dapat diabaikan). Hasil ini menunjukkan bahwa taksiran parameter yang dihasilkan dapat diterima. Taksiran

parameter model PLS tidak bias dan dapat digunakan untuk mengetahui pengaruh antara variable.

2. Uji Hipotesis

a) *Direct Effects* (Pengaruh Langsung)

Analisis *direct effect* bertujuan untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (*eksogen*) terhadap variabel yang dipengaruhi (*endogen*) (Juliandi 2018).

Tabel 4.16 Pengujian Hipotesis

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Budaya Organisasi -> Kinerja	0.343	0.335	0.159	2.158	0.031
Budaya Organisasi -> Motivasi Kerja	0.391	0.393	0.146	2.685	0.007
Gaya Kepemimpinan -> Kinerja	0.160	0.178	0.166	0.958	0.338
Gaya Kepemimpinan -> Motivasi Kerja	0.549	0.547	0.134	4.098	0.000
Motivasi Kerja -> Kinerja	0.449	0.438	0.174	2.585	0.010

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 4 (2024)

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis diatas maka diketahui sebagai berikut:

1. Ada pengaruh langsung signifikan Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja sebesar path coefficient 0,549 dan t statistik 4,098 > 1,96 atau p-value 0,000 < 0,05.
2. Ada pengaruh langsung signifikan Budaya Organisasi terhadap Motivasi kerja sebesar path coefficient 0,391 dan t statistik 2,685 > 1,96 atau p-value 0,007 < 0,05.

3. Tidak ada pengaruh langsung signifikan Gaya kepemimpinan terhadap Kinerja sebesar path coefficient 0,160 dan t statistik $0,958 < 1,96$ atau p-value $0,338 > 0,05$.
4. Ada pengaruh langsung signifikan Budaya organisasi terhadap Kinerja sebesar path coefficient 0,343 dan t statistik $2,158 > 1,96$ atau p-value $0,031 < 0,05$.
5. Ada pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap Kinerja sebesar path coefficient 0,449 dan t statistik $2,585 > 1,96$ atau p-value $0,010 < 0,05$

b) *Indirect Effects* (Pengaruh Tidak Langsung)

Analisis *indirect effect* bertujuan untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (*eksogen*) terhadap variabel yang dipengaruhi (*endogen*) yang diantarai/dimediiasi oleh suatu variabel *intervening* (variabel mediator) (Juliandi 2018).

Tabel 4.17
Uji Mediasi

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Budaya Organisasi -> Motivasi Kerja -> Kinerja	0.176	0.164	0.083	2.109	0.035
Gaya Kepemimpinan -> Motivasi Kerja -> Kinerja	0.247	0.247	0.126	1.965	0.049

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 4 (2024)

Berdasarkan hasil uji mediasi maka dapat diketahui sebagai berikut.

1. Motivasi Kerja berperan signifikan sebagai variabel intervening yaitu variabel yang memediasi pengaruh tidak langsung Gaya Kepemimpinan terhadap peningkatan kinerja dengan path coefficient intervening (0.247) dan t statistik ($1,965 > 1,96$) atau p-value ($0,049 < 0,05$). Karena Gaya Kepemimpinan tidak

signifikan berpengaruh langsung terhadap kinerja pada hipotesis ketiga (H3) maka pengaruh intervening motivasi Kerja termasuk *full mediation* (mediasi penuh).

2. Motivasi Kerja berperan signifikan sebagai variabel intervening yaitu variabel yang memediasi pengaruh tidak langsung Budaya Organisasi terhadap peningkatan kinerja dengan path coefficient intervening (0.176) dan t statistik ($2,109 > 1,96$) atau p-value ($0.035 < 0,05$). Karena Budaya Organisasi signifikan berpengaruh langsung terhadap kinerja pada hipotesis kedua (H4) maka pengaruh mediasi Motivasi Kerja termasuk *partial mediation* (mediasi sebagian).

3. Total Effects

Menurut Juliandi (2018) Total Effect adalah total dari *direct effect* (pengaruh langsung) dan *indirect effect* (pengaruh tidak langsung).

Tabel 4.18
Total Effect

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Budaya Organisasi -> Kinerja	0.519	0.498	0.155	3.345	0.001
Budaya Organisasi -> Motivasi Kerja	0.391	0.393	0.146	2.685	0.007
Gaya Kepemimpinan -> Kinerja	0.406	0.425	0.151	2.684	0.007
Gaya Kepemimpinan -> Motivasi Kerja	0.549	0.547	0.134	4.098	0.000
Motivasi Kerja -> Kinerja	0.449	0.438	0.174	2.585	0.010

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 4 (2024)

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis diatas maka diketahui sebagai berikut:

1. Total Effect untuk hubungan Budaya Organisasi terhadap kinerja nilai Tstatistics (O/STDEV) adalah sebesar 3,345 dengan P-values $0.001 < 0.05$ (berpengaruh signifikan).
2. Total Effect untuk hubungan Budaya Organisasi terhadap Motivasi nilai Tstatistics (O/STDEV) adalah sebesar 2,685 dengan P-values $0.007 < 0.05$ (berpengaruh signifikan).
3. Total Effect untuk hubungan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja nilai Tstatistics (O/STDEV) adalah sebesar 2,684 dengan P-values $0.007 < 0.05$ (berpengaruh signifikan).
4. Total Effect untuk hubungan Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi nilai Tstatistics (O/STDEV) adalah sebesar 4,098 dengan P-values $0.000 < 0.05$ (berpengaruh signifikan).
5. Total Effect untuk hubungan Motivasi terhadap Kinerja nilai Tstatistics (O/STDEV) adalah sebesar 2,585 dengan P-values $0.010 < 0.05$ (berpengaruh signifikan).

Meskipun pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja hipotesis ketiga (H3) tidak signifikan namun total pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa peran mediasi motivasi sebagai mediasi gaya kepemimpinan terhadap kinerja sangat dominan penting sehingga total pengaruhnya tetap menjadi signifikan.

3. Uji F-Square

F-Square atau *effect size* merupakan ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relative dari suatu variabel yang mempengaruhi (*eksogen*) terhadap

variabel yang dipengaruhi (*endogen*). Pengukuran (*F-square*) disebut juga efek perubahan. Artinya perubahan nilai saat variabel *eksogen* tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk *endogen* (Juliandi 2018). Nilai *f square* dapat diinterpretasikan pengaruh rendah (*f square* = 0,02), pengaruh sedang (*f square* = 0,15), dan pengaruh tinggi (*f square* = 0,35) (Hair *et al.*, 2021).

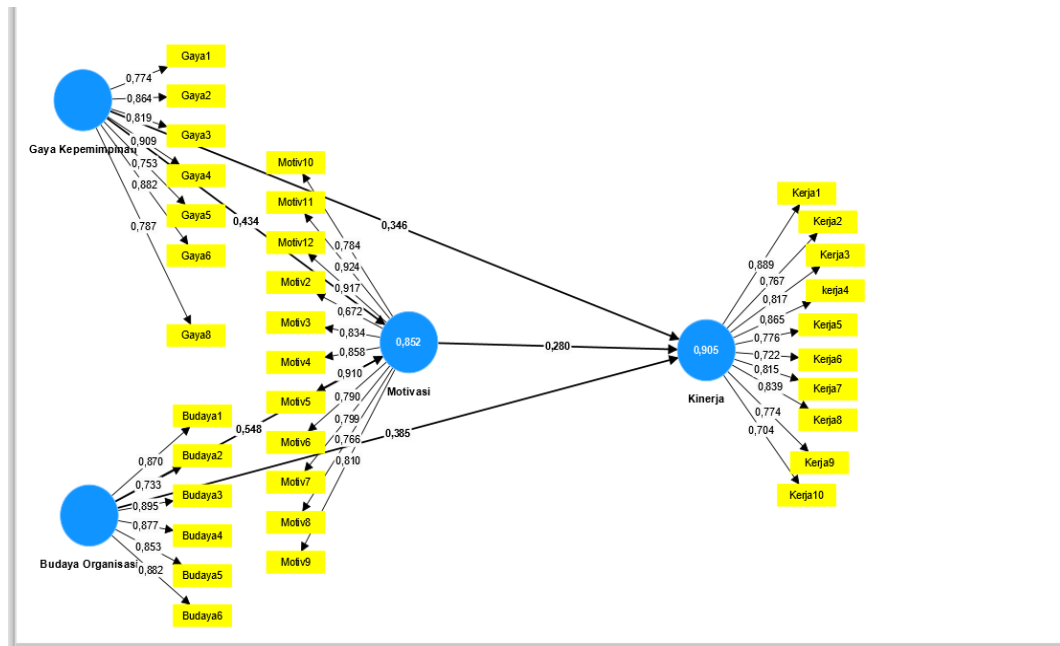
Tabel 4.18
F square

	Motivasi Kerja	Kinerja
Gaya Kepemimpinan	0.543	0.032
Budaya Organisasi	0.275	0.177
Motivasi Kerja		0.215

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 4 (2024)

Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan bahwa:

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja pada level struktural sebesar *f square* 0.543 dan tergolong pengaruh tinggi
2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap kinerja pada level struktural sebesar *f square* 0.032 dan tergolong pengaruh sangat rendah
3. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja pada level struktural sebesar *f square* 0.275 dan tergolong pengaruh moderat mendekati tinggi.
4. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja pada level struktural sebesar *f square* 0.177 dan tergolong pengaruh moderat.
5. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap kinerja pada level struktural sebesar *f square* 0.215 dan tergolong pengaruh moderat.



BI

Diagram. Outer Loading dan Path Coefficient

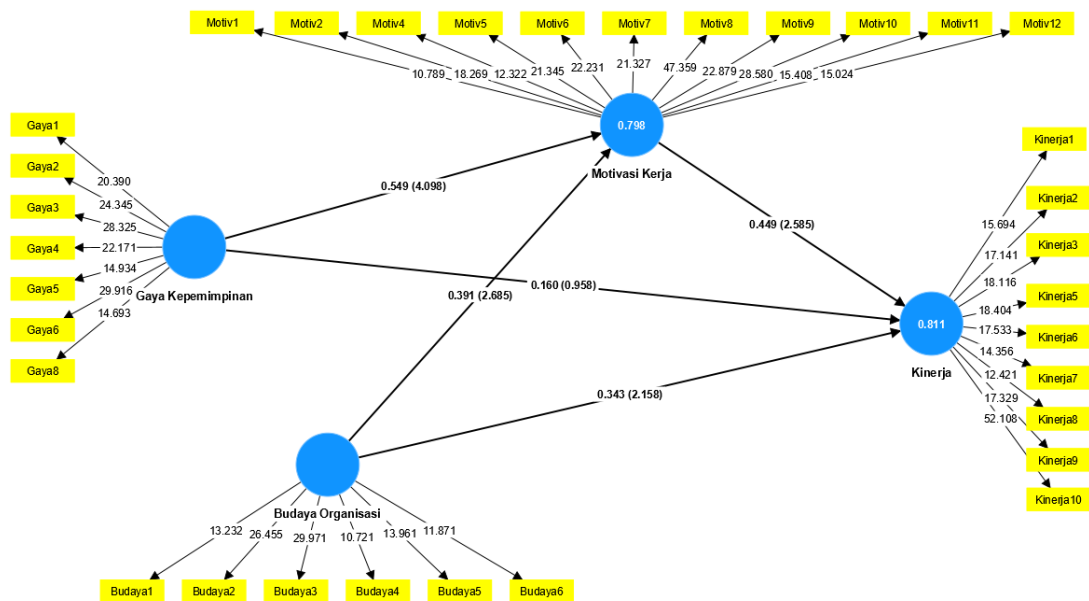


Diagram. T Statistik (Outer Loading dan Path Coeffgient)

Gaya Kepemimpinan tidak mempunyai pengaruh langsung signifikan terhadap Kinerja dalam hipotesis pertama (H1) namun variabel ini mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui Motivasi Kerja sebagai variabel

intervening pada hipotesis keenam (H6). Peranan Gaya Kepemimpinan akan efektif dalam kinerja melalui peningkatan Motivasi Kerja pegawai dimana dengan meningkatnya Motivasi Kerja pegawai maka akan mendorong peningkatan kinerja. Adapun Budaya Organisasi mempunyai pengaruh langsung signifikan terhadap kinerja ataupun melalui mediasi Motivasi Kerja. Budaya organisasi yang sehat sangat efektif mendorong langsung peningkatan kinerja ataupun melalui peningkatan Motivasi Kerja.

4.1.4.3. Evaluasi Kebaikan dan kecocokan Model (*goodness of fit*)

PLS merupakan analisis SEM berbasis varians dengan tujuan pada pengujian teori model yang menitikberatkan pada studi prediksi. Oleh karena itu maka dikembangkan beberapa ukuran untuk menyatakan model yang diajukan dapat diterima seperti R square, Q square, SRMR, dan Goodness of Fit Index (GoF Index), (Hair *et al.*, 2019).

1. R-Square

Ukuran statistik R-Square menggambarkan besarnya variasi variabel endogen yang mampu dijelaskan oleh variabel eksogen/ endogen lainnya dalam model. Menurut Chin dalam Hair *et al.*, (2017) nilai interpretasi R square secara kualitatif adalah 0,19 (pengaruh rendah), 0,33 (pengaruh moderat), dan 0,66 (pengaruh tinggi).

Tabel 4.19
R square

	R-square	R-square adjusted
Motivasi Kerja	0.798	0.791
Kinerja	0.811	0.801

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 4 (2024)

Berdasarkan hasil pengolahan diatas maka dapat dikatakan bahwa besarnya pengaruh bersama Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja sebesar 0,798 atau 79,8% dan sisanya 20,2% dipengaruhi oleh variabel lainnya. Kedua besarnya pengaruh bersama Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap kinerja sebesar 0,811 atau 81,1% dan sisanya 18,9% dipengaruhi oleh variabel lainnya.

2. Q – Square

Ukuran Q square menggambarkan ukuran akurasi prediksi yaitu seberapa baik setiap perubahan variable eksogen/ endogen mampu memprediksi variable endogen. Ukuran ini merupakan bentuk validitasi dalam PLS untuk menyatakan kesesuaian prediksi model (predictive relevance). Nilai q square diatas 0 menyatakan model mempunyai predictive relevance. Selanjutnya Hair *et al.*, (2019) menjelaskan yaitu bila nilai Q square > 0,25 maka mempunyai predictive relevance moderat dan Q square > 0,50 mempunyai predictive relevance tinggi.

Tabel 4.20
Q square

	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
Motivasi Kerja	682.000	270.840	0.603
Kinerja	558.000	224.336	0.598

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2024)

Berdasarkan hasil pengolahan diatas nilai Q square variable Motivasi Kerja dan Kinerja adalah 0,603 dan 0,598 diatas 0 menunjukkan model yang dibangun mempunyai predictive relevance tinggi.

3. SRMR

SRMR (Standardized Root Mean Square Residual) adalah salah satu ukuran goodness of fit dalam model SEM PLS yaitu membandingkan antara matrik korelasi taksiran model dengan matrik korelasi data empiris (Yamin 2022). Nilai yang direkomendasikan adalah $< 0,08$ (Hair *et al.*, 2017).

Tabel 4.21
SRMR

	Saturated model	Estimated model
SRMR	0.064	0.064

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 4 (2024)

Berdasarkan pengolahan nilai SRMR model adalah 0,064 kurang dari 0,08 menunjukkan model good fit atau model PLS dapat diterima dengan tingkat kecocokan tinggi. Hasil ini mengkonfirmasi bahwa goodness of fit dengan ukuran SRMR menunjukkan hasil yang memuaskan atau diterima. Model PLS yang dibangun cocok atau sesuai dengan data empiris.

4. GoF Index

Ukuran Goodness of Fit Index (GoF Index) merupakan evaluasi keseluruhan model yang merupakan evaluasi model pengukuran dan model struktural. GoF indeks ini dihitung dari perkalian geometrik rerata communality dengan rerata R square. Menurut Wetzels *et al* (2009) dalam Yamin (2022), interpretasi nilai GoF index adalah 0,1 (GoF rendah), 0,25 (GoF medium) dan 0,36 (GoF tinggi).

Tabel 4.22
GoF Index

Communality	Rata-Rata R Square	Goodness of fit index
0,779	0,805	0,792

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 4 (2024)

Hasil perhitungan menunjukkan nilai GoF model adalah 0,792 termasuk kategori GoF tinggi. Hal ini berarti bahwa data empiris mampu menjelaskan model pengukuran dan model pengukuran dengan tingkat kecocokan tinggi.

4.2. Pembahasan

Hasil temuan penelitian ini yang didapatkan berdasarkan kerangka konseptual, hipotesis, kesamaan teori yang ada, pendapat ahli dan penelitian terdahulu yang telah dikemukakan dalam penelitian ini serta hasil pengolahan data menggunakan smartPLS versi 4, tentang pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap kinerja yang dimediasi oleh Motivasi kerja karyawan di Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang, yaitu:

4.2.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan tidak memiliki pengaruh langsung signifikan terhadap Kinerja dengan hasil sebesar path coefficient 0,160 dan t statistik $0,958 < 1,96$ atau p-value $0,338 > 0,05$.

Hal ini menunjukkan bahwa pada Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang gaya kepemimpinan tidak signifikan dalam mempengaruhi kinerja pegawai. Sebagai instansi pemerintah, peranan gaya kepemimpinan tidak secara langsung meningkatkan kinerja, karena para pegawai telah memiliki *job description* dan sasaran kinerja yang telah diatur, sehingga pimpinan melalui gaya kepemimpinannya hanya dapat memacu dan mendorong pegawai agar dapat mencapai sasaran kinerja yang telah ditetapkan.

Meskipun gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh signifikan, tetapi penting bagi para pemimpin untuk memperhatikannya guna mengarahkan sumber daya manusia, dengan tujuan mendorong pegawai agar meningkatkan kinerja dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab. Kepemimpinan yang efektif memegang peranan kunci dalam menjadi teladan bagi bawahan, khususnya dalam konteks instansi pemerintahan, untuk mencapai visi dan misi dalam melayani masyarakat.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Samsinar, 2022; Hastuti, 2022; yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

4.2.2. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dengan nilai sebesar path coefficient 0,391 dan t statistik $2,685 > 1,96$ atau p-value $0,007 < 0,05$.

Budaya organisasi di Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang perlu diperkuat lagi agar perilaku pada nilai-nilai Kementerian Agraria dan Tata Ruang/BPN sepenuhnya dapat diterapkan, sehingga sikap melayani, profesional dan terpercaya akan meningkatkan kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan pertanahan kepada masyarakat.

Keterkaitan yang erat antara budaya organisasi dan pemberdayaan pegawai menggarisbawahi betapa pentingnya peran budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas pegawai. Budaya organisasi menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi dan memberikan dorongan bagi pegawai untuk memberikan yang terbaik dalam memanfaatkan setiap peluang yang ada. Sebagai contoh, budaya

yang mendorong inovasi dan kolaborasi akan memicu kreativitas dan kerja tim yang kuat di antara pegawai.

Oleh karena itu, tidak dapat dilebih-lebihkan pentingnya upaya dalam mengenalkan, membentuk, dan mengembangkan budaya organisasi yang sesuai dengan nilai-nilai, tujuan, dan identitas organisasi. Langkah-langkah ini bukan hanya memberikan landasan untuk membangun organisasi yang efektif dan efisien, tetapi juga memastikan bahwa pegawai merasa terlibat, dihargai, dan memiliki kesempatan untuk berkembang secara profesional dan personal sesuai dengan visi dan misi yang ingin dicapai oleh organisasi.

Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Adityo (2022); Lasarudin et al., (2019); serta Purnamasari (2021) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

4.2.3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi dengan nilai sebesar path coefficient 0,549 dan t statistik 4,098 > 1,96 atau p-value 0,000 < 0,05.

Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dapat menumbuhkan dan meningkatkan motivasi kerja pegawai sehingga pimpinan diharapkan memiliki gaya kepemimpinan yang sesuai dengan keberadaan Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang.

Gaya kepemimpinan yang efektif mampu meningkatkan motivasi pegawai, sementara gaya kepemimpinan yang kurang efektif dapat menurunkan motivasi pegawai. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja sangatlah kuat

karena keberhasilan seorang pemimpin dalam menginspirasi orang lain untuk mencapai tujuan tertentu bergantung pada kemampuannya dalam menciptakan motivasi di dalam diri setiap pegawai.

Untuk mencapai hal ini, penting bagi pemimpin untuk memberikan kesempatan kepada pegawai untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan, memberikan penghargaan dan dukungan kepada pegawai yang berhasil mencapai target, serta memberikan arah dan tujuan yang jelas kepada seluruh anggota tim. Dengan demikian, gaya kepemimpinan yang memperhatikan aspek-aspek tersebut akan membantu membangun motivasi yang kuat di antara pegawai, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja mereka dalam mencapai tujuan organisasi.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Agustin (2020) dan Atikah *et al.*, (2021) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi.

4.2.4. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi dengan nilai sebesar path coefficient 0,343 dan t statistik 2,158 > 1,96 atau p-value 0,031 < 0,05.

Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja pegawai dipengaruhi oleh kekuatan budaya organisasi. Semakin kuat budaya organisasi, semakin tinggi motivasi kerja pegawai, dan sebaliknya, semakin lemah budaya organisasi, semakin rendah pula motivasi kerja pegawai. Budaya organisasi yang kuat memberikan pemahaman yang jelas kepada pegawai tentang tugas-tugas yang diberikan.

Pegawai yang mampu menginternalisasi dan memahami budaya organisasi yang berlaku akan mampu menunjukkan perilaku yang sesuai dengan harapan organisasi dan memiliki motivasi yang tinggi dalam menjalankan aktivitas kerja mereka.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Adityo (2022); Agustin (2020); serta Lasarudin *et al.*, (2021) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi.

4.2.5. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa variabel motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dengan nilai path coefficient 0,449 dan t statistik $2,585 > 1,96$ atau p-value $0,010 < 0,05$.

Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja yang baik dapat meningkatkan kinerja pegawai, oleh karena itu harus senantiasa ditumbuhkan dan dipupuk agar dapat meningkatkan kinerja.

Untuk mencapai kinerja yang diinginkan oleh organisasi, diperlukan suatu dorongan untuk memicu kemauan dan semangat kerja, yang dikenal sebagai motivasi. Motivasi berperan dalam merangsang kemampuan pegawai sehingga dapat mencapai hasil kinerja yang optimal. Proses memberikan motivasi kepada seseorang dimulai dari memenuhi kebutuhan, menumbuhkan keinginan, mendorong tindakan, dan menghasilkan keputusan, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja para pegawai.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Adityo (2022) dan Hastuti *et al.*, (2022); menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja.

4.2.6. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja melalui Motivasi sebagai Variabel *Intervening*

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa motivasi kerja berperan signifikan sebagai variabel *intervening* yaitu variabel yang memediasi pengaruh tidak langsung Gaya Kepemimpinan terhadap peningkatan kinerja dengan path coefficient *intervening* (0.247) dan t statistik ($1,965 > 1,96$) atau p-value ($0.049 < 0,05$).

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Adityo (2022) dan Atikah *et al.*, (2021) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berperan signifikan sebagai variabel *intervening* yaitu variabel yang memediasi pengaruh tidak langsung Gaya Kepemimpinan terhadap kinerja.

Walaupun tidak memiliki pengaruh langsung, namun gaya kepemimpinan dengan motivasi sebagai variabel *intervening* dapat meningkatkan kinerja pegawai. Oleh karena itu, pimpinan melalui gaya kepemimpinan yang tepat harus senantiasa membina dan menumbuhkan motivasi pegawai guna peningkatan kinerja.

4.2.7. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja melalui Motivasi sebagai Variabel *Intervening*

Hasil pengujian hipotesis menyatakan bahwa Motivasi Kerja berperan signifikan sebagai variabel *intervening* yaitu variabel yang memediasi pengaruh tidak langsung Budaya Organisasi terhadap peningkatan kinerja dengan path coefficient *intervening* (0.176) dan t statistik ($2,109 > 1,96$) atau p-value ($0.035 < 0,05$).

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Adityo (2022) dan Atikah et al., (2021) yang menyatakan Motivasi Kerja berperan signifikan sebagai variabel intervening yaitu variabel yang memediasi pengaruh tidak langsung Budaya Organisasi terhadap peningkatan kinerja dengan path coefficient intervening .

Penerapan Budaya Organisasi yang baik akan menumbuhkan kecintaan terhadap organisasi sehingga dapat menumbuhkan motivasi. Oleh karena itu harus selalu dimonitor dan dievaluasi pelaksanaan budaya organisasi agar motivasi selalu tumbuh dan kinerja meningkat.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan data yang diperoleh dalam penelitian ini dari responden yang berjumlah 62 orang kemudian telah dianalisa, maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan tidak ada pengaruh langsung signifikan terhadap Kinerja pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang. Hal ini menunjukkan bahwa pada Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang sebagai instansi pemerintah, peranan gaya kepemimpinan tidak secara langsung meningkatkan kinerja, karena para pegawai telah memiliki *jobdesk* dan sasaran kinerja yang telah diatur.
2. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang. Hal ini berarti semakin baik penerapan Budaya Organisasi maka dapat meningkatkan Kinerja pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang.
3. Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Motivasi kerja pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang. Hal ini berarti Gaya Kepemimpinan yang tepat dapat memacu motivasi kerja pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang.
4. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Motivasi kerja pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang. Hal ini berarti semakin baik penerapan Budaya Organisasi maka akan menumbuhkan motivasi kerja pada pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang.

5. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang. Hal ini berarti semakin tinggi motivasi kerja maka dapat meningkatkan kinerja pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang.
6. Motivasi Kerja berperan signifikan sebagai variabel intervening yaitu variabel yang memediasi pengaruh tidak langsung Gaya Kepemimpinan terhadap peningkatan kinerja. Karena Gaya Kepemimpinan tidak signifikan berpengaruh langsung terhadap kinerja maka pengaruh intervening motivasi Kerja termasuk *full mediation* (mediasi penuh).
7. Motivasi Kerja berperan signifikan sebagai variabel intervening yaitu variabel yang memediasi pengaruh tidak langsung Budaya Organisasi terhadap peningkatan kinerja. Karena Budaya Organisasi signifikan berpengaruh langsung terhadap kinerja maka pengaruh mediasi Motivasi Kerja termasuk *partial mediation* (mediasi sebagian).

5.2. Saran

Berdasarkan dari hasil kesimpulan yang diperoleh, maka penulis ingin memberikan saran bagi pihak yang berkepentingan yakni sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan yang efektif memegang peranan penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Hal yang perlu diperhatikan adalah pimpinan harus selalu memberikan support terhadap pegawai dan senantiasa melibatkan partisipasi pegawai dalam pengambilan keputusan serta mendelegasikan tanggung jawab pelaksanaan tugas kepada pegawai.
2. Budaya Organisasi di Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang perlu

diperkuat lagi agar perilaku pada nilai-nilai Kementerian Agraria dan Tata Ruang sepenuhnya dapat diterapkan, sehingga kinerja diharapkan akan meningkat.

3. Gaya Kepemimpinan dapat menumbuhkan dan meningkatkan motivasi kerja pegawai sehingga pimpinan diharapkan memiliki gaya kepemimpinan yang sesuai dengan keberadaan Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang.
4. Budaya Organisasi yang baik dapat meningkatkan motivasi pegawai. Oleh karena itu pimpinan harus mendorong agar budaya organisasi yang kuat dapat diterapkan sehingga dapat meningkatkan motivasi pegawai untuk berprestasi.
5. Motivasi kerja yang baik dapat meningkatkan kinerja pegawai. Oleh karena itu pimpinan diharapkan mampu meningkatkan motivasi terhadap pegawai yang diharapkan akan meningkatkan kinerja.
6. Gaya Kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja melalui Motivasi kerja. Walaupun tidak memiliki pengaruh langsung, namun gaya kepemimpinan dengan motivasi sebagai variabel *intervening* dapat meningkatkan kinerja pegawai. Oleh karena itu, pimpinan melalui gaya kepemimpinan yang tepat harus senantiasa membina dan menumbuhkan motivasi pegawai guna peningkatan kinerja.
7. Penerapan Budaya Organisasi yang baik akan menumbuhkan kecintaan terhadap organisasi sehingga dapat menumbuhkan motivasi. Oleh karena itu harus selalu dimonitor dan dievaluasi pelaksanaan budaya organisasi agar motivasi selalu tumbuh dan kinerja meningkat.

5.3. Keterbatasan Penelitian

Penelitian "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja yang Dimediasi Motivasi Kerja Karyawan di Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang" memiliki keterbatasan yang mencakup beberapa aspek sebagai berikut :

- 1) Rentan terhadap subjektivitas responden saat pengumpulan data kuesioner atau wawancara dilakukan. Responden mungkin dipengaruhi oleh pengalaman pribadi dan sudut pandang individual.
- 2) Keterbatasan utama penelitian ini adalah keterbatasan dalam generalisasi hasil. Sebagai contoh, penelitian ini hanya fokus pada Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang, sehingga tidak dapat secara langsung diterapkan pada organisasi lain dengan karakteristik yang berbeda.
- 3) Penelitian ini mungkin tidak memperhitungkan dinamika yang dapat berkembang seiring waktu. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dan Motivasi kerja dapat berubah seiring perubahan situasional, dan penelitian ini mungkin tidak dapat menangkap perubahan tersebut secara menyeluruh.

DAFTAR PUSTAKA

- Adamy, M. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Praktik dan Penelitian*. Lhokseumawe: Unimal Press.
- Adityo, Robertus Arie. 2022. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Studi Pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Palembang.” Universitas Tridinanti Palembang.
- Afandi, P. 2021. *Manajemen Sumber Daya Manusia;Teori,Konsep dan Indikator*. 2 ed. Zanafa Publishing.
- Afifah, AL Indah, dan Lise Asnur. 2021. “Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Pegawai Dinas Pariwisata dan Kebudayaan.” *Jurnal Penelitian dan Pengembangan Sains dan Humaniora* 5(2): 229–36.
- Agustin, Dwi Suci. 2020. “Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Umkm Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening.” *IDEI: Jurnal Ekonomi & Bisnis* 1(1): 8–18.
- Al-Ayyubi Sholahuddin, M. 2019. “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening.” *Jurnal Ilmu Manajemen* 7(1): 265–72.
- Ariani, Rifa, Soewarto Hardhienata, dan Entang. 2023. *Meningkatkan Produktivitas Kerja Guru Masa Kini Melalui Penguatan Budaya Organisasi, Kepemimpinan Visioner Dan Motivasi Berprestasi*. Surabaya: Jakad Media Publishing.
- Atikah, Kamiliya, Dwi Cahyono, dan Nurul Qomariah. 2021. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Dosen Universitas Muhammadiyah Jember).” *Ijccs Jurnal Ekonomi dan Bisnis* 57(x): 1–5.
- Bukhari, Muh, Ryan Saputra Alam, dan Hurian Kamela. 2022. “Indikator Kinerja Utama Jenjang Pendidikan di Indonesia: Suatu Studi Literatur (Main Performance Indicators Of Educational Levels In Indonesia: A Study Of Literature).” *Scientium Management Review* 1(1): 6–13.
- Busro, Muhamamad. 2018. *Teori-teori manajemen sumber daya manusia*. 1 ed. Jakarta: Prenadamedia Group (Divisi Kencana).
- Chen, Liang. 2013. “Motivation and innovation in online collaborative community: An application of expectancy theory.” *19th Americas Conference on Information Systems, Amcis 2013 - Hyperconnected World: Anything, Anywhere, Anytime* 4: 2469–77.

- Darmawan, Didit et al. 2021. “Studi Tentang Peranan Variabel Kompetensi, Penilaian Kinerja, dan Kondisi Kerja Terhadap Perwujudan Kepuasan Kerja Guru.” *Jurnal Pendidikan Dan Kewirausahaan* 9(2): 516–30.
- Diaurridha, Muhammad. 2022. “Pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap variable intervening pada Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah Provinsi Sumatera Barat.” *JSSHHA (Journal of Social Science, Humanitis and Humaniora Adptersi* 2(2): 29–41. <https://jurnal.adptersi.or.id/index.php/JSSHHA/article/view/323>.
- Elisha S, Martinur Tj, Alex P. Karo Karo, Rezeki, Dennis Wijaya. 2023. “Motivasi Kerja Merupakan Variabel Intervening yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan dari Variabel Budaya Organisasi pada Kantor Dinas Perhubungan (Dishub) Kabupaten Toba.” *Jurnal Kolaboratif Sains* 6(9): 1119–28.
- Fauzan, Akhmad, Lies Putriana, dan Agustinus Miranda. 2022. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Sebagai Intervening Yang Berdampak Pada Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Manufacture Di Kawasan Karawang International Industry City (Kiic).” *Jurnal Ekobisman* 6(3): 5–24.
- Firanti, Dinda Ayu, Indah Sulistiani, dan Marisa Puspita Sary. 2021. “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Anggota Club K Universitas Negeri Jakarta.” *Jurnal Niara* 14(2): 15–25.
- Fitriani, Dewi, John E H J Foeh, dan Henny A Manafe. 2022. “Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia).” *Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial* 3(2): 981–94. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v3i2>.
- Hair, Joseph F., Jeffrey J. Risher, Marko Sarstedt, dan Christian M. Ringle. 2019. “When to use and how to report the results of PLS-SEM.” *European Business Review* 31(1): 2–24.
- Hair, Joseph F., Marko Sarstedt, dan Christian M. Ringle. 2021. *Handbook of Market Research Partial Least Squares Structural Equation Modeling*. Switzerland: Springer International Publishing.
- Hair, Joseph F, Marko Sarstedt, dan Christian M Ringle. 2017. *Handbook of Market Research Partial Least Squares Structural Equation Modeling*. USA: Springer International Publishing. <https://www.smartpls.com/>.
- Halim, Ardiansyah. 2020. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kota Makassar.” *Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi dan Pelayanan Publik* 7(2): 92–104.

- Hastuti, Indra, Novita Dian Setiaji, dan Saryadi. 2022. "Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Kerja Sebagai intervening Variabel." *Seminar Nasional & Call For Paper Hubisintek* 2(1): 915.
- Iryadana, Mohamad Rajab. 2023. *Manajemen Pengembangan Bisnis*. Surabaya: Cipta Media Nusantara.
- Iswahyudi, Muhammad Subhan, Umalihayati, Kasanusi, dan Fatma Sarie. 2023. *Gaya Kepemimpinan*. Batam: Cendikia Mulia Mandiri.
- Jayanti, Kurnia Tri, dan Lela Nurlaela Wati. 2019. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan dan Dampaknya Terhadap Loyalitas Karyawan." *Jurnal Ekobis: Ekonomi, Bisnis & Manajemen* 9(1): 71–88. <http://ejournal.stiemj.ac.id/index.php/ekobis/article/view/51/32>.
- Jufrizen, dan Khairani Nurul Rahmadhani. 2020. "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi." *JMD : Jurnal Riset Manajemen & Bisnis Dewantara* 3(1): 66–79.
- Jufrizen, dan Tiara Safani Sitorus. 2021. "Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening." *Prosiding Seminar Nasional Teknologi Edukasi Sosial dan Humaniora* 1(1): 841–56.
- Juliandi, Azuar. 2018. 1 Program Pascasarjana Universitas Batam *Structural Equation Model Partial Least Square (SEM-PLS) Dengan SmartPLs*. Batam: Program Pascasarjana Universitas Batam.
- Kasmir. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. 5 ed. Medan: PT Raja Grafindo Persada.
- Kokiroba, Eugene K, William A Areros, dan Sofia A P Sambul. 2021. "Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Batavia Properindo Finance Tbk. Cabang Manado." *Productivity* 2(4): 294–98.
- Lasarudin, Alfred, Tanto Sumarno, dan Mokhammad Natsir. 2021. "Analisis Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening." *Pariwisata Pesona* 06(2): 1–10.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. 14 ed. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Maulana Lubis, Harpen. 2019. "Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Balai Pengkajian Teknologi Pertanian (BPTP) Sumatera Utara." Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

- Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. 2021. *Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2021 tentang Implementasi Core Values dan Employer Branding Aparatur Sipil Negara*. Indonesia.
- Midangsi, Nyoman. 2021. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dasar di Masa Pandemi*. 1 ed. ed. Pande Agus Adiwijaya. Bali: Nilacakra.
- Musfiroh, Mila Fursiana Salma, Titik Hinawati, dan Diana Febi Swasti. 2022. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kinerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening.” *Jurnal Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat UNSIQ* 9(2): 151–59.
- Nikmat, Katarina. 2022. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dan Perilaku Organisasi: Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai*. 1 ed. Lombok Tengah: Pusat pengembangan pendidikan dan Pelatihan Indonesia.
- Nupin, Iswadi Syahril. 2021. *Pola Pengembangan Karier Pustakawan Melalui Motivasi Kerja Dan Pemahaman Teknis Jabatan Fungsional*. 1 ed. ed. Abdul. Indramayu: CV Adanu Abimata.
- Nurasizah;, Abdul Rahman; Jannang, dan Adnan Rajak. 2020. “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Provinsi Maluku Utara Yang Dimediasi Oleh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja.” *Jurnal Mitra Manajemen* 6(8): 470–84. <http://ejurnalmitramanajemen.com/index.php/jmm/article/view/125/69>.
- Pramana, Dodi, Nelly Armayanti, dan Khairuddin Tambunan. 2022. *Budaya Organisasi*. 1 ed. Medan: CV Merdeka Kreasi Group.
- Pratama, Ilham Wahyu, dan Gendut Sukarno. 2021. “Analisis Penilaian Kinerja, Reward, dan Punishment terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur.” *Jurnal STEI Ekonomi* 30(02): 20–32.
- Purnamasari, Ika. 2021. “Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Sebagai Variabel Mediasi.” *Manajemen & Bisnis Jurnal* 7(1): 1–13.
- Sabrina, R. 2021. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. 1 ed. ed. Emilda Sulasmi. Medan: Umsu Press.
- Samsinar. 2022. Program Pascasarjana STIE Nobel Indonesia “Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening pada Dinas Pendidikan dan

Kebudayaan Kabupaten Bantaeng.” STIE Nobel Indonesia. www.aging-us.com.

- Sanaba, Hardiman F, Yoga Andriyan, dan Munzir. 2022. “Analisis Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan: Kompensasi, Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja.” *Financial & Accounting Indonesian Research* 2(2): 83–96.
- Septiani, Dian. 2018. “Pengaruh Kemampuan Kerja dan Motivasi Ekstrinsik Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Pesona Palembang.” *Jurnal Ilmiah Ekonomi Global Masa Kini* 9.
- Silaen, Novia Ruth, Syamsuriansyah, dan Reni Chaerunnisah. 2020. *5 Kinerja Karyawan*. 1 ed. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Solka, Marlinda, Tri Kurniawan, dan Meikol Benned. 2023. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi dan Pelatihan terhadap Kinerja Guru Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening di Yayasan Al Mubarak Benhil, Tangerang Selatan.” *Jurnal Manajemen Bisnis Almatama* 2(1): 45–50.
- Sopian, Irpan, Elfiswandi, dan Lusiana. 2022. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening.” *Journal of Business and Economics (JBE) UPI YPTK* 7(1): 103–11.
- Sukmara, Ading Rahman. 2023. *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Karyawan*. 1 ed. Surabaya: Cipta Media Nusantara.
- Sulaksono, Hari. 2015. *Budaya organisasi dan kinerja*. 1 ed. Yogyakarta: Depublish (CV Budi Utama).
- Suparman, D.R, D. Jajang, dan S.H.G. Wahyudin. 2023. “Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan PT Bekaert Indonesia Karawang.” *Bisma: Jurnal Manajemen* 9(1): 47–53.
- Supriyadi. 2022. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. 1 ed. Surabaya: Cipta Media Nusantara.
- Sutrisno, Prof Edy. 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. 11 ed. Jakarta: Kencana Prenada Media.
- Syafri, Wirman, dan Alwi. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Publik*. Sumedang: IPDN Press.
- Widodo, Djoko Setyo. 2020. *Membangun Budaya Kerja pada Instansi Pemerintah*. Yogyakarta: Cipta Media Nusantara.

- Wijaya, Eka, dan Diah Ayu Septi Fauzi. 2021. "Determinan Kinerja Karyawan Pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa Kabupaten Nganjuk." *Journal of Law, Administration, and Social Science* 1(2): 84–94.
- Wijayanti, Tri Cicik. 2021. *Teori Dan Implementasi Kepemimpinan Strategis*. Yogyakarta: K-Media.
- Wushe, Tawaziwa, dan Jacob Shenje. 2019. "An Analysis Of The Relationship Between Occupational Stress And Employee Job Performance In Public Health Care Institutions: A Case Study Of Public Hospitals In Harare." *SA Journal of Human Resource Management* 17(October 2019).
- Yamin, Sofyan. 2022. *Olah Data Statistik: SmartPLS 3, SmartPLS4, Amos & Stata*. 3 ed. Depok: PT Dewangga Energi Internasional. <https://www.smartpls.com/>.
- Yelli, Masmida Putri. 2023. *Perspektif Kinerja Guru Dari Sudut Pandang Supervisi Akademik Dan Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah*. 1 ed. Ponorogo: Uwais Inspirasi Indonesia.

LAMPIRAN

KUESIONER PENELITIAN

Bapak/Ibu Responden Yang Terhormat :

Saya Siti Hamidah Siregar (2120030089) memohon kesediaan bapak/ibu untuk mengisi kuesioner yang diberikan. Respon Bapak/ Ibu bertujuan untuk digunakan sebagai data penelitian Thesis saya dengan judul “**Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pertanahan Kabupten Deli Serdang dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening**” pada program Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Saya sangat menghargai pengorbanan waktu dan sumbangan pemikiran Bapak/Ibu/Saudara/Saudari untuk mengisi kuesioner ini. Oleh karena itu, Saya mengucapkan terimakasih.

A. Petunjuk Pengisian

1. Berikanlah tanda checklist (✓) pada salah satu pilihan jawaban yang paling sesuai menurut Bapak/ Ibu.
2. Kriteria jawaban memiliki makna sebagai berikut:

KRITERIA JAWABAN		SKOR PENILAIAN
SS	= Sangat Setuju	5
S	= Setuju	4
KS	= Kurang Setuju	3
TS	= Tidak Setuju	2
STS	= Sangat Tidak Setuju	1

B. Data Diri Responden

1. Jenis Kelamin : ☐ Laki-laki ☐ Perempuan
2. Pendidikan Terakhir : ☐ SMA/SMK ☐ D3 ☐ S1 ☐ S2 ☐ S3
3. Lama Bekerja : ☐ 1-5 tahun ☐ 5-10 tahun ☐ 10-15 tahun

☐ 15-20 tahun ☐ >20 tahun

4. Usia :

☐ 22-30 Tahun
☐ 31-40 Tahun
☐ >41 Tahun

Kinerja (Y)

No	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
Kuantitas						
1	Saya selalu menyelesaikan tugas dengan volume kerja yang sesuai dengan harapan instansi.					
2	Kuantitas kerja saya sudah sesuai dengan standar kerja yang diharapkan oleh instansi.					
Kualitas						
3	Saya mampu bekerja dengan sangat teliti					
4	Saya mampu mencapai Standar kualitas kerja yang telah ditetapkan oleh instansi dengan baik dan optimal.					
No	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
Ketepatan Waktu						
5	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan saya tepat waktu tanpa melebihi SOP yang ditentukan.					
6	Saya Mampu Menggunakan Waktu Dengan Efisien Dalam Melaksanakan Tugas Pekerjaan Yang Dibebankan Kepada Saya.					
Kerjasama						
7	Saya memiliki komunikasi yang bagus dengan atasan dan rekan kerja					
8	Saya mampu menjalin kerjasama dengan tim dalam melaksanakan pekerjaan					
Sikap						
9	Saya dapat menyelesaikan tugas saya tanpa perlu diawasi					
10	Saya merasa mempunyai kompetensi yang besar untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi.					

Gaya Kepemimpinan (X1):

No	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
Telling Style (Gaya mengarahkan)						
1	Pimpinan selalu menyampaikan apa-apa yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas kepada bawahan.					
2	Pimpinan selalu menyampaikan bagaimana dan kapan tugas-tugas dilakukan.					
Selling Style (Gaya menawarkan)						
3	Pimpinan selalu menginstruksikan secara detail kepada pegawai tentang pelaksanaan tugas.					

5	Saya merasa umpan balik sangat saya perlukan karena sangat berguna sebagai perbaikan bagi hasil kerja dimasa yang akan datang.					
6	Saya senang memperhatikan umpan balik dan memanfaatkannya dalam pelaksanaan tugas.					
Inovatif dan Kreatif						
7	Saya selalu berinovasi bagaimana menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dengan hasil yang optimal dan akurat					
No	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
8	Saya selalu melakukan kreatifitas dalam melaksanakan tugas.					
Waktu Penyelesaian Tugas						
9	Saya selalu berusaha menyelesaikan setiap tugas dalam waktu yang cepat.					
10	Saya selalu menyelesaikan tugas tepat waktu.					
Keinginan menjadi yang terbaik						
11	Saya senantiasa menunjukkan hasil kerja yang sebaik-baiknya					
12	Saya selalu berusaha meraih predikat yang terbaik					

Lampiran Tabulasi Hasil Penelitian

1. Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10
5	3	3	5	5	5	5	5	3	3
3	3	5	5	5	5	5	4	4	4
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	3	5	5	5	5
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	3	5	4	4	4	4	4	4
5	5	3	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	3	5	5	5	5
4	3	4	4	4	3	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	3	3	3	4	4
4	3	5	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	3	3	4	4	4
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	3	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4

2. Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)

X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18
5	5	4	5	4	5	5	5
4	4	4	5	4	4	4	4
4	5	5	5	4	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	5	5	4	4	4
4	4	4	5	4	5	4	5
5	5	5	5	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	4	4	4	4
4	5	4	4	4	4	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	3	5
5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	5	5
5	5	5	5	5	5	4	5
4	5	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5

X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18
5	5	5	5	5	5	3	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	4	5
4	4	4	4	4	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	3	4	4	4
3	3	3	4	3	3	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	4	5
5	4	4	4	3	3	4	4
5	5	4	5	5	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	3	5	5	3	4
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	3	4	3	4	4
3	3	3	2	3	2	3	3
3	3	4	3	4	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5

3. Variabel Budaya Organisasi (X2)

X21	X22	X23	X24	X25	X26
4	4	4	5	5	4
4	5	4	4	5	5
4	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5

X21	X22	X23	X24	X25	X26
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
5	4	4	5	4	4
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	5	5
5	5	5	5	4	4
5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	5
5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	5	5
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	4
4	4	4	4	5	5
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5

[illegible]

Lampiran Hasil Pengujian SmartPLS 4

1. Outer loadings

Indikator	Outer loadings
Budaya1 <- Budaya Organisasi	0.846
Budaya2 <- Budaya Organisasi	0.928
Budaya3 <- Budaya Organisasi	0.932
Budaya4 <- Budaya Organisasi	0.858
Budaya5 <- Budaya Organisasi	0.869
Budaya6 <- Budaya Organisasi	0.853
Gaya1 <- Gaya Kepemimpinan	0.897
Gaya2 <- Gaya Kepemimpinan	0.906
Gaya3 <- Gaya Kepemimpinan	0.902
Gaya4 <- Gaya Kepemimpinan	0.898
Gaya5 <- Gaya Kepemimpinan	0.833
Gaya6 <- Gaya Kepemimpinan	0.929
Gaya7 <- Gaya Kepemimpinan	0.638
Gaya8 <- Gaya Kepemimpinan	0.861
Kinerja1 <- Kinerja	0.871
Kinerja2 <- Kinerja	0.854
Kinerja3 <- Kinerja	0.830
Kinerja4 <- Kinerja	0.630
Kinerja5 <- Kinerja	0.872
Kinerja6 <- Kinerja	0.888
Kinerja7 <- Kinerja	0.868
Kinerja8 <- Kinerja	0.837
Kinerja9 <- Kinerja	0.880
Kinerja10 <- Kinerja	0.948
Motiv1 <- Motivasi Kerja	0.824
Motiv2 <- Motivasi kerja	0.897
Motiv3 <- Motivasi kerja	0.601
Motiv4 <- Motivasi kerja	0.839
Motiv5 <- Motivasi kerja	0.901
Motiv6 <- Motivasi kerja	0.888
Motiv7 <- Motivasi kerja	0.891
Motiv8 <- Motivasi kerja	0.941
Motiv9 <- Motivasi kerja	0.853
Motiv10 <- Motivasi Kerja	0.919
Motiv11 <- Motivasi Kerja	0.873
Motiv12 <- Motivasi Kerja	0.868

2. Outer loadings respesifikasi

	Outer loadings
Budaya1 <- Budaya Organisasi	0.846
Budaya2 <- Budaya Organisasi	0.928
Budaya3 <- Budaya Organisasi	0.932
Budaya4 <- Budaya Organisasi	0.858
Budaya5 <- Budaya Organisasi	0.869
Budaya6 <- Budaya Organisasi	0.853
Gaya1 <- Gaya Kepemimpinan	0.903
Gaya2 <- Gaya Kepemimpinan	0.911
Gaya3 <- Gaya Kepemimpinan	0.909
Gaya4 <- Gaya Kepemimpinan	0.894
Gaya5 <- Gaya Kepemimpinan	0.842
Gaya6 <- Gaya Kepemimpinan	0.934
Gaya8 <- Gaya Kepemimpinan	0.849
Kinerja1 <- Kinerja	0.878
Kinerja2 <- Kinerja	0.858
Kinerja3 <- Kinerja	0.834
Kinerja5 <- Kinerja	0.875
Kinerja6 <- Kinerja	0.887
Kinerja7 <- Kinerja	0.863
Kinerja8 <- Kinerja	0.842
Kinerja9 <- Kinerja	0.885
Kinerja10 <- Kinerja	0.948
Motiv1 <- Motivasi Kerja	0.831
Motiv2 <- Motivasi kerja	0.896
Motiv4 <- Motivasi kerja	0.836
Motiv5 <- Motivasi kerja	0.896
Motiv6 <- Motivasi kerja	0.886
Motiv7 <- Motivasi kerja	0.889
Motiv8 <- Motivasi kerja	0.938
Motiv9 <- Motivasi kerja	0.859
Motiv10 <- Motivasi Kerja	0.927
Motiv11 <- Motivasi Kerja	0.880
Motiv12 <- Motivasi Kerja	0.872

3. Tingkat Reliabilitas

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Budaya Organisasi	0.942	0.943	0.954	0.777
Gaya Kepemimpinan	0.957	0.958	0.965	0.796
Kinerja	0.962	0.963	0.967	0.766
Motivasi Kerja	0.972	0.973	0.975	0.780

4. HTMT

	Budaya Organisasi	Gaya Kepemimpinan	Kinerja	Motivasi Kerja
Budaya Organisasi				
Gaya Kepemimpinan	0.840			
Kinerja	0.882	0.853		
Motivasi Kerja	0.864	0.891	0.898	

5. Fornell Lacker

	Budaya Organisasi	Gaya Kepemimpinan	Kinerja	Motivasi Kerja
Budaya Organisasi	0.882			
Gaya Kepemimpinan	0.798	0.892		
Kinerja	0.843	0.820	0.875	
Motivasi Kerja	0.830	0.862	0.871	0.883

6. Cross loadings

	Budaya Organisasi	Gaya Kepemimpinan	Kinerja	Motivasi Kerja
Budaya1	0.846	0.731	0.789	0.757
Budaya2	0.928	0.664	0.756	0.725
Budaya3	0.932	0.683	0.758	0.700
Budaya4	0.858	0.667	0.676	0.665
Budaya5	0.869	0.754	0.757	0.773
Budaya6	0.853	0.714	0.710	0.758
Gaya1	0.672	0.903	0.705	0.823
Gaya2	0.692	0.911	0.708	0.802
Gaya3	0.735	0.909	0.758	0.768
Gaya4	0.738	0.894	0.704	0.802
Gaya5	0.662	0.842	0.720	0.724
Gaya6	0.750	0.934	0.809	0.764
Gaya8	0.739	0.849	0.718	0.695
Kerja1	0.658	0.661	0.878	0.726

	Budaya Organisasi	Gaya Kepemimpinan	Kinerja	Motivasi Kerja
Kerja10	0.819	0.814	0.948	0.837
Kerja2	0.776	0.720	0.858	0.749
Kerja3	0.735	0.693	0.834	0.802
Kerja5	0.672	0.669	0.875	0.728
Kerja6	0.689	0.686	0.887	0.786
Kerja7	0.765	0.763	0.863	0.756
Kerja8	0.762	0.735	0.842	0.721
Kerja9	0.745	0.702	0.885	0.744
Motiv1	0.751	0.655	0.756	0.831
Motiv10	0.790	0.722	0.776	0.927
Motiv11	0.677	0.721	0.718	0.880
Motiv12	0.792	0.739	0.771	0.872
Motiv2	0.691	0.768	0.743	0.896
Motiv4	0.744	0.778	0.773	0.836
Motiv5	0.695	0.771	0.794	0.896
Motiv6	0.767	0.831	0.843	0.886
Motiv7	0.702	0.872	0.779	0.889
Motiv8	0.776	0.804	0.826	0.938
Motiv9	0.663	0.687	0.661	0.859

7. VIF

	VIF
Budaya Organisasi -> Kinerja	3.517
Budaya Organisasi -> Motivasi kerja	2.757
Gaya Kepemimpinan -> Kinerja	4.253
Gaya kepemimpinan -> Motivasi Kerja	2.757
Motivasi Kerja -> Kinerja	4.957

8. Uji Hiotesis Pengaruh langsung

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Budaya Organisasi -> Kinerja	0.343	0.335	0.159	2.158	0.031
Budaya Organisasi -> Motivasi Kerja	0.391	0.393	0.146	2.685	0.007
Gaya Kepemimpinan -> Kinerja	0.160	0.178	0.166	0.958	0.338
Gaya Kepemimpinan -> Motivasi Kerja	0.549	0.547	0.134	4.098	0.000
Motivasi Kerja -> Kinerja	0.449	0.438	0.174	2.585	0.010

9. Uji Mediasi

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Budaya Organisasi -> Motivasi Kerja -> Kinerja	0.176	0.164	0.083	2.109	0.035
Gaya Kepemimpinan -> Motivasi Kerja -> Kinerja	0.247	0.247	0.126	1.965	0.049

10. Total Effect

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Budaya Organisasi -> Kinerja	0.519	0.498	0.155	3.345	0.001
Budaya Organisasi -> Motivasi Kerja	0.391	0.393	0.146	2.685	0.007
Gaya Kepemimpinan -> Kinerja	0.406	0.425	0.151	2.684	0.007
Gaya Kepemimpinan -> Motivasi Kerja	0.549	0.547	0.134	4.098	0.000
Motivasi Kerja -> Kinerja	0.449	0.438	0.174	2.585	0.010

11. R square

	R-square	R-square adjusted
Kinerja	0.811	0.801
Motivasi Kerja	0.798	0.791

12. F square

	Budaya Organisasi	Gaya Kepemimpinan	Kinerja	Motivasi Kerja
Budaya Organisasi			0.177	0.275
Gaya Kepemimpinan			0.032	0.543
Kinerja				
Motivasi Kerja			0.215	

13. SRMR

	Saturated model	Estimated model
SRMR	0.064	0.064
d_ULS	2.318	2.318
d_G	107.516	190.959

14. Q square

	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
Budaya Organisasi	372.000	372.000	0.000
Gaya Kepemimpinan	434.000	434.000	0.000
Kinerja	558.000	224.336	0.598
Motivasi Kerja	682.000	270.840	0.603

15. GoF indeks

	Outer loadings	Communality		R-square	Gof indeks
Budaya1 <- Budaya Organisasi	0,846	0,716	Motivasi Kerja	0,798	
Budaya2 <- Budaya Organisasi	0,928	0,861	Kinerja	0,811	
Budaya3 <- Budaya Organisasi	0,932	0,869			
Budaya4 <- Budaya Organisasi	0,858	0,736			
Budaya5 <- Budaya Organisasi	0,869	0,755			
Budaya6 <- Budaya Organisasi	0,853	0,728			
Gaya1 <- Gaya Kepemimpinan	0,903	0,815			
Gaya2 <- Gaya Kepemimpinan	0,911	0,830			
Gaya3 <- Gaya Kepemimpinan	0,909	0,826			
Gaya4 <- Gaya Kepemimpinan	0,894	0,799			
Gaya5 <- Gaya Kepemimpinan	0,842	0,709			
Gaya6 <- Gaya Kepemimpinan	0,934	0,872			
Gaya8 <- Gaya Kepemimpinan	0,849	0,721			
Kinerja1 <- Kinerja	0,878	0,771			
Kinerja2 <- Kinerja	0,858	0,736			
Kinerja3 <- Kinerja	0,834	0,696			
Kinerja5 <- Kinerja	0,875	0,766			
Kinerja6 <- Kinerja	0,887	0,787			
Kinerja7 <- Kinerja	0,863	0,745			
Kinerja8 <- Kinerja	0,842	0,709			
Kinerja9 <- Kinerja	0,885	0,783			
Kinerja10 <- Kinerja	0,948	0,899			
Motiv1 <- Motivasi Kerja	0,831	0,691			
Motiv2 <- Motivasi kerja	0,896	0,803			
Motiv4 <- Motivasi kerja	0,836	0,699			
Motiv5 <- Motivasi kerja	0,896	0,803			
Motiv6 <- Motivasi kerja	0,886	0,785			
Motiv7 <- Motivasi kerja	0,889	0,790			
Motiv8 <- Motivasi kerja	0,938	0,880			
Motiv9 <- Motivasi kerja	0,859	0,738			

	Outer loadings	Communality		R-square	Gof indeks
Motiv10 <- Motivasi Kerja	0,927	0,859			
Motiv11 <- Motivasi Kerja	0,88	0,774			
Motiv12 <- Motivasi Kerja	0,872	0,760			
		0,779		0,805	0,792

16. Path Coefficients

