



Postgraduate Bosowa University Publishing (PBUP)

Indonesian Journal of Business and Management

e-ISSN: 2460-3767 p-ISSN: 2656-6885

<https://postgraduate.universitaspbosowa.ac.id/index.php/jbm>



## PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN BUDAYA KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

*The Effect of Leadership Style and Work Motivation On Employee Performance with Work Culture as  
an Intervening Variable*

Muhammad Ayub Suwahr<sup>1\*</sup>, Muh. Kafrawi Yunus<sup>2</sup>, Hasanuddin Remmang<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Regional Makassar, Kementerian Dalam Negeri

<sup>2</sup>Program Studi Manajemen Program Pascasarjana Universitas Bosowa

\*Email: mayubs396@gmail.com

Diterima: 22 Januari 2024/Disetujui: 30 Juni 2024

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dengan budaya kerja sebagai variabel intervening di PPSDM Kemendagri regional Makassar. Metode kuantitatif dengan pendekatan deskriptif dan teknik analisis SEM-PLS digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis data dari ASN berjumlah 60 orang di PPSDM Kemendagri Regional Makassar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan budaya kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Gaya kepemimpinan oleh kepala PPSDM Kemendagri Regional Makassar, termasuk inspirasi, motivasi, pengaruh, kepedulian, integritas, kepercayaan dan pemberdayaan, mendapat penilaian positif dari responden. Motivasi kerja juga dinilai berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, begitu juga dengan budaya kerja yang dinilai berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Analisis jalur (SEM-PLS) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh langsung maupun tidak langsung melalui budaya kerja sebagai variabel intervening yang signifikan terhadap kinerja pegawai, dan dapat meningkatkan kinerja pegawai serta mempengaruhi secara positif, motivasi mempengaruhi kinerja pegawai secara positif baik secara langsung maupun tidak langsung dengan budaya kerja sebagai variabel intervening yang dapat meningkatkan kinerja pegawai, Demikian pula dengan budaya kerja mempengaruhi kinerja pegawai secara positif dan meningkatkan kinerja pegawai secara langsung. Kesimpulannya, penelitian ini menyoroti pentingnya gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai. Rekomendasi untuk institusi mencakup upaya mengoptimalkan gaya kepemimpinan, memperkuat budaya kerja, dan menambah motivasi kerja untuk meningkatkan kinerja pegawai.

**Kata Kunci:** Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Budaya Kerja, Kinerja Pegawai, PPSDM

### ABSTRACT

*This study aims to determine the effect of leadership style and work motivation on employee performance with work culture as an intervening variable at PPSDM Ministry of Home Affairs Regional Makassar. A quantitative method with a descriptive approach and SEM-PLS analysis technique was employed to collect and analyze data from 60 civil servants at PPSDM Ministry of Home Affairs Regional Makassar. The results showed that leadership style, work motivation, and work culture had a positive effect on employee performance. The leadership style exhibited by the head of PPSDM Ministry of Home Affairs Regional Makassar, including inspiration, motivation, influence, care, integrity, trust, and empowerment, received positive ratings from the respondents. Work motivation was also assessed as having a positive influence on employee performance, as well as organizational culture, which was considered to positively impact employee performance. The path analysis (SEM-PLS) reveals that leadership style has both direct and indirect effects, mediated by organizational culture, on employee performance. It can enhance employee performance and have a positive influence. Similarly, work motivation directly and indirectly affects employee performance through organizational culture, which can enhance employee performance. Likewise, organizational culture positively affects employee performance and directly contributes to its improvement. In conclusion, this study highlights the importance of leadership style, work motivation, and organizational culture in enhancing employee performance. Recommendations for the institution include efforts to optimize leadership style, strengthen organizational*

*culture, and enhance work motivation to improve employee performance presence, and optimize marketing strategies to attract more students to travel studies programs.*

**Keywords:** Leadership Style, Work Motivation, Organizational Culture, Employee Performance, PPSDM



This work is licensed under Creative Commons Attribution License 4.0 CC-BY International license

## 1. PENDAHULUAN

Kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya di tempat kerja. Kinerja pegawai dapat diukur berdasarkan pencapaian target yang telah ditetapkan, tingkat produktivitas, kualitas hasil kerja, serta kemampuan berkolaborasi dalam tim. Menurut Robbins (2006), kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Sedangkan Menurut Mangkunegara (2005), kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk melakukan penilaian kinerja secara berkala untuk mengetahui kinerja karyawan dan mengambil langkah-langkah untuk meningkatkan kinerja tersebut.

Sumber daya manusia (SDM) adalah salah satu aset terpenting bagi suatu organisasi, baik itu perusahaan, lembaga, maupun institusi. SDM merupakan orang-orang yang bekerja di dalam organisasi tersebut, dan merekalah yang menggerakkan roda organisasi untuk mencapai tujuannya (Kiruja & Mukuru, 2018). Pengertian SDM secara umum adalah tenaga kerja manusia yang dimanfaatkan oleh organisasi untuk mencapai tujuannya. SDM dapat diartikan sebagai manusia yang memiliki kemampuan dan keterampilan untuk melakukan pekerjaan tertentu. SDM juga dapat diartikan sebagai modal manusia yang merupakan salah satu faktor produksi yang penting. SDM yang berkualitas akan menjadi kunci keberhasilan suatu organisasi. Oleh karena itu organisasi harus benar-benar memperhatikan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan/pegawai, yakni variabel individu, variabel organisasi dan variabel psikologis.

Budaya erat kaitannya dengan manusia (Kisdarto, 2008). Kuatnya budaya kerja terlihat dari bagaimana pegawai memandang budaya kerja sehingga berpengaruh terhadap perilaku mereka. Perilaku tersebut antara lain: memiliki motivasi, dedikasi, kreativitas, kemampuan dan komitmen yang tinggi. Komitmen pegawai terhadap organisasi yang merupakan salah satu unsur penting dalam kesuksesan organisasi. Komitmen menurut Kisdarto (2008) yakni merujuk pada kesetiaan dan loyalitas pegawai. Budaya organisasi diharapkan akan memberikan pengaruh yang positif terhadap pribadi anggota organisasi maupun terhadap organisasi sebagai lembaga kerja. Komitmen pegawai terhadap organisasi yang kuat dalam setiap diri pegawai menjadikan organisasi dapat dengan mudah dan tepat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Semakin kuat budaya kerja, semakin tinggi

komitmen dan kemampuan yang dirasakan pegawai. Makin banyak pegawai yang menerima nilai-nilai makin tinggi kemampuan dan komitmen mereka pada nilai-nilai itu makin kuat budaya tersebut (Robbins, 2006). Orang yang terlatih dalam budaya kerja akan menyukai kebebasan, pertukaran pendapat, terbuka bagi gagasan baru dan fakta baru, memecahkan permasalahan secara mandiri, berusaha menyesuaikan diri antara kehidupan pribadi dan sosialnya. Pemimpin memiliki peran yang sangat penting dalam membentuk dan memelihara budaya kerja di suatu organisasi. Budaya kerja yang baik dapat membantu perusahaan untuk mencapai tujuannya, sedangkan budaya kerja yang buruk dapat menghambat kinerja perusahaan.

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan bersama. Pemimpin adalah orang yang bertanggung jawab untuk mengarahkan dan memotivasi orang lain untuk bekerja menuju tujuan bersama, Kepemimpinan memegang peran yang penting dalam suatu organisasi. Pimpinan merupakan seorang individu yang menggunakan kebijakan dan wewenang akan kepemimpinannya guna untuk memberikan arahan bawahannya dan bertanggung jawab atas setiap pekerjaan bawahannya dalam rangka mencapai sebuah tujuan (Hasibuan, 2011; Alim et al., 2021). Pamudji (1993), menyatakan bahwa kepemimpinan tersebut merupakan suatu "seni" untuk menyamakan mindset atau persepsi dari setiap anggota Organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Hal yang sarna dikemukakan oleh Daft (2010) dalam Yusuf (2013) "Howe ever, transformational leaders capable to implement the changes in vision, mission, and organization culture as a whole by influencing his subordinates to make changes to increase productivity or performance of organization." bahwa pemimpin transformasional yang mampu menerapkan perubahan dalam visi, misi, dan budaya organisasi secara keseluruhan dengan mempengaruhi bawahannya membuat perubahan untuk meningkatkan produktivitas atau kinerja organisasi".

Kepemimpinan adalah suatu proses pemimpin di dalam memberikan pengaruh dan memberikan contoh kepada pegawainya melalui proses komunikasi di dalam mencapai suatu tujuan. Dalam suatu organisasi kepemimpinan memegang peran yang penting. Hal ini karena kepemimpinan akan memberikan dorongan dan semangat bagi karyawan dalam melaksanakan tugas. Selain itu, kepemimpinan juga merupakan titik sentral dan penentu kebijakan dari kegiatan yang dilaksanakan di dalam organisasi, Sebab itu organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku bawahannya atau pegawainya, Jadi, suatu perusahaan membutuhkan pemimpin yang

mempunyai pengaruh, serta dapat menggerakkan, menjaga aktivitas, menuntun, dan mengarahkan karyawannya ke arah pencapaian tujuan organisasi. Selain itu, hal yang penting lainnya adalah pemimpin juga harus peduli dan memperhatikan kepentingan karyawan, sehingga karyawan bisa termotivasi dan dengan sendirinya tergerak untuk meningkatkan kinerja dan memberikan kontribusi terbaik mereka bagi perusahaan, Kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan, dan motivasi kerja yang tinggi dapat mendukung kepemimpinan yang efektif. Menurut Yunus (2019) semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan maka pegawai akan cenderung ingin meningkatkan kinerjanya, semakin baik peran gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan, semakin menciptakan kondisi yang menyenangkan bagi bawahan yang akan meningkatkan kinerja pegawai, oleh karena itu Kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting dalam manajemen organisasi

Motivasi juga sebagai suatu penggerak atau pendorong dalam diri manusia yang dapat mengarahkan, menimbulkan, dan mengorganisasikan tingkah laku. George & Jones (2005) menyatakan bahwa unsur-unsur motivasi kerja terdiri atas arah perilaku, tingkat usaha, dan tingkat kegigihan. Arah perilaku merupakan perilaku yang dipilih seseorang dalam bekerja, diukur melalui adanya keinginan untuk menyelesaikan pekerjaan dan ketaatan pada pertaturan.

Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia merupakan unit penyelenggaraan teknis Kementerian Dalam Negeri yang dimaksud menjadi sebuah wadah yang diharapkan dapat memberi kemajuan SDM Aparatur Sipil Negara sesuai dengan fungsi dan tugasnya sebagai lembaga pengembangan. Salah satu instansinya berlokasi di Kota Makassar.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dengan budaya kerja sebagai variabel intervening di PPSDM Kemendagri regional Makassar.

## 2. METODE

### a. Jenis Penelitian

Jenis Penelitian ini adalah asosiatif dengan jenis penelitian Kuantitatif. Penelitian kuantitatif adalah penelitian ilmiah yang sistematis terhadap bagian-bagian dan fenomena serta hubungan-hubungannya. Tujuan penelitian kuantitatif adalah mengembangkan dan menggunakan model-model matematis, teori-teori dan/atau hipotesis yang berkaitan dengan fenomena alam. Proses pengukuran adalah bagian yang sentral dalam penelitian kuantitatif karena hal ini memberikan hubungan yang fundamental antara pengamatan empiris dan ekspresi matematis dari hubungan-hubungan kuantitatif. Penelitian ini menggunakan 2 variabel eksogen yaitu Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja, dan 1 variabel endogen yaitu Kinerja Pegawai, serta 1 variabel intervening yaitu Budaya Kerja. Analisis yang digunakan adalah analisis jalur atau path analysis. Analisis jalur

adalah suatu teknik pengembangan dari regresi linier ganda. Teknik ini digunakan untuk menguji besarnya sumbangan (kontribusi) yang ditunjukkan oleh koefisien jalur pada setiap diagram jalur dari hubungan kausal antar variabel X1 dan X2 terhadap Y serta dampaknya terhadap Z. Analisis jalur ialah suatu teknik untuk menganalisis hubungan sebab akibat yang terjadi pada regresi berganda jika variabel bebasnya mempengaruhi variabel tergantung tidak hanya secara langsung tetapi juga secara tidak langsung.

### b. Lokasi Penelitian

Untuk mengumpulkan data-data terkait kebutuhan penelitian maka penelitian dilaksanakan di PPSDM Kemendagri Regional Makassar, Jl. Paccerrakang, Day, Makassar – Sulawesi Selatan.

### c. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah 60 orang dimana seluruh ASN Pada PPSDM Kemendagri Regional Makassar, Teknik sampling pada penelitian ini menggunakan teknik sampel jenuh yaitu pengambilan sampel menggunakan seluruh karyawan menjadi sampel penelitian. Adapun sampel penelitian ini adalah 60 Pegawai ASN PPSDM Kemendagri Regional Makassar.

### d. Teknik Pengumpulan Data

Peneliti menggunakan metode pengumpulan data melalui: Koesioner yaitu Metode pengumpulan data dengan cara menyusun daftar pertanyaan pada butir-butir variable yang diteliti, dimana muatan pertanyaan sesuai dengan indikator-indikator penilaian pada variable tersebut dan Dokumentasi yaitu Metode pengumpulan data dengan mengumpulkan data-data yang dibutuhkan berasal dari laporan perusahaan sebagai dokumen perusahaan

### e. Jenis dan Sumber Data

Adapun jenis data yang digunakan oleh peneliti yakni data kuantitatif. Data kuantitatif merupakan data yang diperoleh dari ASN PPSDM Kemendagri Regional Makassar yang sifatnya numerik serta dapat diukur dan dihitung untuk mendapatkan nilai yang akurat, Sumber data terdiri dari dua macam yaitu data primer dan data sekunder. Adapun Sumber data dalam penelitian ini diperoleh dari beberapa sumber yaitu

- 1) Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari hasil penyebaran kuesioner kepada sejumlah responden yang kemudian dijawab langsung oleh responden tersebut terkait variabel-variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja, budaya kerja dan kinerja pegawai.
- 2) Data sekunder merupakan data pendukung yang didapatkan dari literatur-literatur bahan kepustakaan ataupun dokumen-dokumen PPSDM Kemendagri Regional Makassar yang berkaitan dengan masalah yang akan diteliti.

### Tehnik Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan metode Partial Least Square (PLS) menggunakan software SmartPLS versi 4.0, dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- 1) Model Pengukuran atau Outer Model
  - a) Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk menilai sah atau tidaknya suatu kuesioner. Kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan kuesioner tersebut mampu mengungkapkan suatu yang diukur oleh kuesioner tersebut. Terdapat beberapa tahap pengujian yang akan dilakukan yaitu melalui uji validitas *convergent validity*, *average variance extracted (AVE)*, dan *discriminant validity*. Uji validitas diukur dari nilai loading factor, nilai ini dikatakan valid sebagai indikator yang mampu mengukur suatu konstruk apabila angka menunjukkan 0,6 atau di atasnya, Chin (1998). Bila nilai outer loading < 0,60 maka dihilangkan dari model pengukuran.

b) Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep atau mengukur konsistensi responden dalam menjawab item pernyataan dalam kuesioner atau instrumen penelitian. Untuk menguji reliabilitas dapat dilakukan melalui *composite reliability*, suatu variabel dapat dikatakan reliabel ketika memiliki nilai *composite reliability* ≥ 0,7.

2) Model Struktural atau Inner

Model Inner model (*inner relation*, *structural model* dan *substantive theory*) menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada teori substantif. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan R-square untuk variabel dependen, Stone-Geisser Q-square test untuk predictive relevance dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Di samping melihat nilai R-square, model *Partial Least Square (PLS)* juga dievaluasi dengan melihat *Q-square* prediktif relevansi untuk model onstruktif. Q square mengukur seberapa baik

nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya.

3) Evaluasi *Goodness of fit*

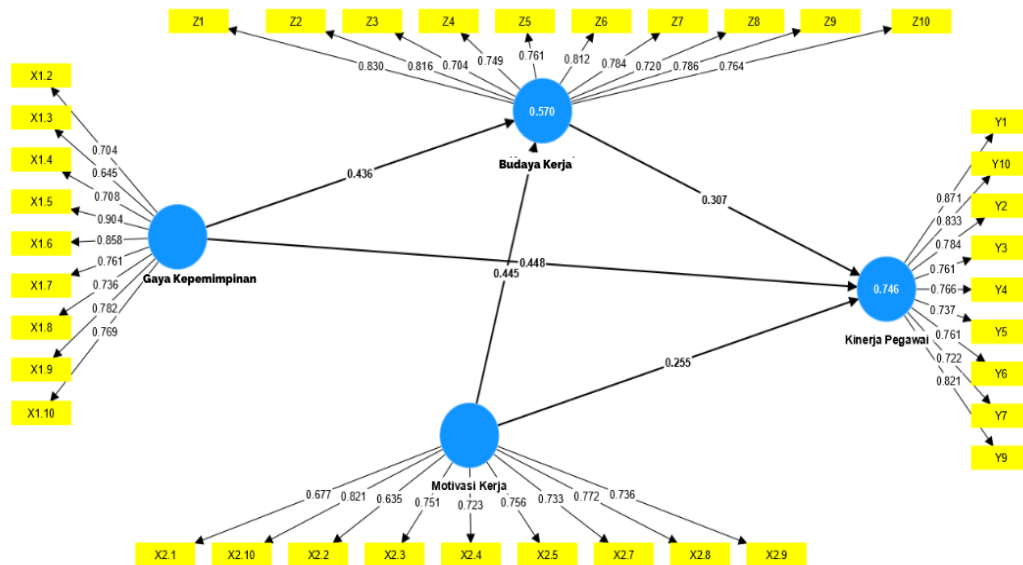
Untuk memvalidasi model secara keseluruhan, maka digunakan *goodness of fit (GoF)*. GoF index ini merupakan ukuran tunggal yang digunakan untuk memvalidasi performa gabungan antara model pengukuran (outer model) dan model structural (inner model). Nilai GoF index ini diperoleh dari averages communalities index dikalikan dengan R<sup>2</sup> model. nilai GoF ini terbentang antara 0 – 1 dengan interpretasi nilai ini adalah 0,1 (GoF kecil), 0,25 (GoF moderat), dan 0,36 (GoF besar). Selain ukuran tersebut digunakan juga SRMR.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

a. Uji Validitas Indikator

1) Hasil Uji Validitas Konvergen

Hasil model PLS menunjukkan semua item pengukuran valid dengan outer loading diatas 0,60 (Chin, 1998). Variabel Gaya Kepemimpinan diukur oleh 9 (sembilan) item pengukuran dimana nilai outer loading terletak antara 0,645 - 0,904 dimana outer loading tertinggi adalah X1.5 (0,904) dan X1.6 (0,858). Variabel motivasi kerja diukur oleh 9 (sembilan) item pengukuran dimana nilai outer loading terletak antara 0,655 - 0,821 dimana outer loading tertinggi adalah X2.10 (0,821). Variabel Budaya Kerja diukur oleh 10 (sepuluh) item pengukuran dimana nilai outer loading terletak antara 0,704 - 0,830 dimana outer loading tertinggi adalah Z1 (0,830), Z2 (0,816) serta Z6 (0,812). Variabel kinerja pegawai diukur oleh 9 (sembilan) item pengukuran dimana nilai outer loading terletak antara 0,722 - 0,871 dimana outer loading tertinggi adalah Y1 (0,871).



Gambar 1. Uji Validitas Konvergen

Tabel 1.  
Nilai Outer Loading

Variabel/Konstruk	Indikator	Loading Factor	AVE	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	X1.2	0.704	≥ 0,588	Valid
	X1.3	0.645		Valid
	X1.4	0.708		Valid
	X1.5	0.904		Valid
	X1.6	0.858		Valid
	X1.7	0.761		Valid
	X1.8	0.736		Valid
	X1.9	0.782		Valid
	X1.10	0.769		Valid
	Motivasi Kerja	X2.1		0.677
X2.2		0.635	Valid	
X2.3		0.751	Valid	
X2.4		0.723	Valid	
X2.5		0.756	Valid	
X2.7		0.733	Valid	
X2.8		0.772	Valid	
X2.9		0.736	Valid	
X2.10		0.821	Valid	
Budaya Kerja		Z.1	0.830	≥ 0,598
	Z.2	0.816	Valid	
	Z.3	0.704	Valid	
	Z.4	0.749	Valid	
	Z.5	0.761	Valid	
	Z.6	0.812	Valid	
	Z.7	0.784	Valid	
	Z.8	0.720	Valid	
	Z.9	0.786	Valid	
	Z.10	0.764	Valid	
Kinerja Pegawai	Y.1	0.871	≥ 0,617	Valid
	Y.2	0.784		Valid
	Y.3	0.761		Valid
	Y.4	0.766		Valid
	Y.5	0.737		Valid
	Y.6	0.761		Valid
	Y.7	0.722		Valid
	Y.9	0.821		Valid
	Y.10	0.833		Valid

Sumber: Analisa Data, 2023

Selanjutnya tingkat Validitas Konvergen dengan Average Variance Extracted (AVE) untuk keempat variabel diatas 0,50. Validitas konvergen menggambarkan seberapa jauh seluruh item pengukuran saling berkorelasi kuat dalam mengukur variabelnya. Selain itu makna validitas konvergen adalah besarnya variasi item yang dikandung dalam variabel dengan ukuran AVE. Hasil evaluasi menunjukkan semua nilai AVE variabel diatas 0,50 yang berarti bahwa validitas konvergen terpenuhi. Variabel Gaya Kepemimpinan mempunyai AVE 0,588 yang berarti bahwa variasi item pengukuran X1.2, X1.3, sampai X1.10 yang dikandung dalam variabel Gaya Kepemimpinan sebesar 58,8% melebihi nilai minimum yang diharapkan 50%. Demikian dengan variabel lainnya mempunyai AVE diatas 0,50 yang berarti bahwa variasi dimensi yang

dikandung variabel melebihi 50%. Validitas konvergen untuk setiap variabel penelitian terpenuhi yang menunjukkan evaluasi outer model terpenuhi.

## 2) Validitas Diskriminan

Cross loadings adalah evaluasi validitas diskriminan pada level indikator dimana seluruh indikator harus berkorelasi lebih kuat dengan variabel yang diukurnya. Indikator X1.2, X1.3, sampai, X1.10 berkorelasi lebih tinggi dengan variabel Gaya Kepemimpinan dibandingkan motivasi kerja, Budaya Kerja dan kinerja pegawai maka validitas diskriminan seluruh indikator Gaya Kepemimpinan terpenuhi. demikian halnya dengan validitas diskriminan indikator variabel lainnya dimana secara keseluruhan setiap indikator berkorelasi kuat/ tinggi dengan variabel yang diukurnya.

Tabel 2.  
Nilai *Cross Loading* Dalam Algoritma Smart PLS 4

	Gaya Kepemimpinan	Motivasi Kerja	Budaya Kerja	Kinerja Pegawai
X1.2	0.704	0.157	0.368	0.528
X1.3	0.645	0.392	0.557	0.564
X1.4	0.708	0.402	0.539	0.691
X1.5	0.904	0.487	0.576	0.758
X1.6	0.858	0.365	0.487	0.631
X1.7	0.761	0.354	0.399	0.486
X1.8	0.736	0.183	0.345	0.400
X1.9	0.782	0.356	0.538	0.572
X1.10	0.769	0.412	0.532	0.516
X2.1	0.377	0.677	0.385	0.458
X2.2	0.396	0.635	0.394	0.356
X2.3	0.300	0.751	0.559	0.442
X2.4	0.343	0.723	0.647	0.427
X2.5	0.191	0.756	0.482	0.450
X2.7	0.318	0.733	0.374	0.480
X2.8	0.370	0.772	0.476	0.590
X2.9	0.441	0.736	0.400	0.569
X2.10	0.374	0.821	0.528	0.590
Z1	0.606	0.606	0.830	0.712
Z2	0.618	0.508	0.816	0.596
Z3	0.576	0.355	0.704	0.571
Z4	0.441	0.398	0.749	0.515
Z5	0.477	0.519	0.761	0.612
Z6	0.445	0.510	0.812	0.524
Z7	0.468	0.612	0.784	0.659
Z8	0.492	0.348	0.720	0.648
Z9	0.356	0.507	0.786	0.483
Z10	0.452	0.610	0.764	0.511
Y1	0.627	0.537	0.650	0.871
Y2	0.634	0.567	0.644	0.784
Y3	0.486	0.530	0.521	0.761
Y4	0.560	0.435	0.541	0.766
Y5	0.650	0.396	0.574	0.737
Y6	0.621	0.623	0.610	0.761
Y7	0.534	0.543	0.594	0.722
Y9	0.596	0.591	0.593	0.821
Y10	0.675	0.456	0.633	0.833

Sumber: Analisa Data, 2023.

### 3) Uji Reliabilitas

Tingkat reliabilitas menunjukkan hasil yang memuaskan dimana seluruh tingkat reliabilitas mempunyai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability di atas (0,70) 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 masing-masing variabel.

Tabel 3.  
Nilai, *Cronbach Alpha*

Variabel	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability (rho_a)</i>	<i>Composite reliability (rho_c)</i>	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	0.911	0.919	0.927	Reliabel
Motivasi Kerja	0.893	0.899	0.913	Reliabel
Budaya Kerja	0.925	0.929	0.937	Reliabel
Kinerja Pegawai	0.922	0.924	0.935	Reliabel

Sumber: Analisa Data, 2023.

### 4) Evaluasi Goodness of Fit

SEM PLS merupakan analisis SEM berbasis varians dengan tujuan pada pengujian teori model yang menitikberatkan pada studi prediksi, Yamin (2023). 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) serta PLS Predict (Hair et al, 2019).

Berdasarkan hasil pengolahan diatas maka dapat dikatakan bahwa besarnya pengaruh bersama Gaya Kepemimpinan, motivasi kerja terhadap Budaya Kerja sebesar 57% (pengaruh sedang mendekati tinggi). Besarnya pengaruh bersama Gaya Kepemimpinan,

motivasi kerja dan Budaya Kerja terhadap kinerja pegawai sebesar 74,6% (pengaruh tinggi).

Berdasarkan hasil pengolahan diatas nilai Q square variabel Budaya Kerja dan kinerja pegawai di atas 0 maka

menunjukkan model yang dibangun mempunyai predictive relevance.

Hasil estimasi menunjukkan nilai SRMR model PLS yang dibangun adalah 0,099 menunjukkan data empiris dapat menjelaskan pengaruh antara variabel dalam model.

Tabel 4.  
Hasil Estimasi PLS Predict

Indikator	Q <sup>2</sup> predict	PLS-SEM_RMSE	LM_RMSE	Selisih RMSE Model PLS dan LM
Z1	0,454	0,444	0,47	-0,026
Z2	0,398	0,461	0,556	-0,095
Z3	0,248	0,453	0,555	-0,102
Z4	0,191	0,503	0,535	-0,032
Z5	0,303	0,503	0,52	-0,017
Z6	0,267	0,519	0,538	-0,019
Z7	0,359	0,507	0,611	-0,104
Z8	0,198	0,529	0,685	-0,156
Z9	0,204	0,538	0,705	-0,167
Z10	0,358	0,481	0,544	-0,063
Y1	0,43	0,434	0,51	-0,076
Y2	0,467	0,415	0,57	-0,155
Y3	0,309	0,475	0,551	-0,076
Y4	0,315	0,523	0,692	-0,169
Y5	0,38	0,478	0,601	-0,123
Y6	0,489	0,389	0,431	-0,042
Y7	0,372	0,403	0,54	-0,137
Y9	0,441	0,429	0,479	-0,05
Y10	0,42	0,431	0,517	-0,086

Sumber: Analisa Data, 2023.

Hasil estimasi PLS Predict menunjukan bahwa semua indikator pengukuran variabel endogen (Z1, Z2, ..., Z10 serta Y1, Y2, ..., Y10) nilai RMSE model PLS lebih rendah dari model LM atau selisih nilai RMSE model PLS dengan model LM bernilai negatif yang menunjukan nilai RMSE model PLS lebih rendah dari model LM. Maka hasil ini menguatkan bahwa model PLS yang diajukan dalam penelitian ini mempunyai kekuatan prediksi tinggi.

**b. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dengan Budaya Kerja**

Berdasarkan hasil pengujian pada Variabel Gaya Kepemimpinan terhadap Budaya Kerja dengan nilai path coeficient (0,436) dengan P-Value bernilai (0,000<0,05). Hal ini menjelaskan Gaya Kepemimpinan(X1) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Kerja(Z). Dengan demikian keberadaan Gaya Kepemimpinan dalam meningkatkan motivasi memiliki pengaruh effect size (F Square) kategori tinggi (0,345) artinya setiap pegawai yang memiliki keahlian ataupun keterampilan dalam suatu bidang maka akan lebih banyak mendapatkan fasilitas atau kesempatan dari pimpinan untuk dapat berkembang maupun meningkatkan keterampilannya. Hal ini berbeda dengan pegawai yang biasa biasa saja.

Dukungan Gaya Kepemimpinan pegawai merupakan menjadi faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, maka pegawai yang berkompeten cenderung berkinerja tinggi dan sebaliknya bagi pegawai yang tidak berkompeten maka kinerja cenderung rendah. Sehingga pegawai yang berkompeten diharapkan mampu mendorong kinerja yang baik dalam sebuah organisasi.

Pernyataan bahwa Gaya Kepemimpinan mempengaruhi Budaya Kerja dikuatkan dengan hasil

penelitian Muhammad Luthfi Ramdhani (2019) terdapat pengaruh positif dan signifikan Budaya Kerja dan Gaya Kepemimpinan secara bersama-sama terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Bogor dengan hasil sangat kuat. Sehingga dapat disimpulkan gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Budaya Kerja. Hal ini menandakan semakin kuat Gaya Kepemimpinan yang dimiliki pemimpin maka akan memengaruhi besarnya Budaya Kerja yang diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil pada PPSDM Regional Makassar.

**c. Pengaruh Motivasi Kerja dengan Budaya Kerja.**

Berdasarkan hasil pengujian pada Variabel Motivasi Kerja terhadap Budaya Kerja dengan nilai path coeficient (0,445) dengan P-Value bernilai (0,000<0,05). Hal ini menjelaskan Motivasi(X2) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Kerja(Z). Dengan demikian keberadaan Gaya Kepemimpinan dalam meningkatkan motivasi memiliki pengaruh effect size (F Square) kategori tinggi (0,360). Motivasi pegawai pada kantor PPSDM regional Makassar itu sendiri sudah tinggi dan didukung dengan pemberian Budaya Kerja dari atasan sudah cukup baik. Dengan adanya motivasi yang tinggi dari pegawai maka pegawai yang lain termotivasi untuk meningkatkan kinerja maupun keterampilan dalam melaksanakan tugas. Setiap pegawai yang baik dalam pelaksanaan tugas akan diberikan tugas tambahan ataupun kegiatan tambahan yang bersifat penugasan yang bisa dijadikan sebagai Budaya Kerja.

Pernyataan bahwa Spritual values mempengaruhi Motivasi Kerja dikuatkan dengan hasil penelitian Firman Menne (2016) menunjukkan bahwa manifestasi nilai-nilai

spiritual dalam LKI mampu mempengaruhi kualitas informasi keuangan melalui media motivasi dan pengendalian manajemen, tetapi secara langsung nilai-nilai spiritual tidak mampu mempengaruhi kualitas informasi keuangan. Sementara itu, motivasi kerja dan pengendalian manajemen secara signifikan mempengaruhi kualitas informasi keuangan. Hal ini menandakan semakin kuat budaya kerja/ spiritual values yang diterapkan di PPSDM Reg. Makassar maka akan memengaruhi Motivasi Kerja Pegawai Negeri Sipil pada PPSDM Regional Makassar

#### **d. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Pegawai.**

Hasil pengujian diperoleh bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut dibuktikan dengan koefisien jalur 0.448 dan t statistik  $5.152 > 1,96$  atau p-value  $0.000 < 0,05$ . Besarnya pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada level struktural sebesar f square 0.459 termasuk pengaruh tinggi. ). Pada Kantor PPSDM regional Makassar membutuhkan pegawai yang berkompeten karena pegawai yang mempunyai Gaya Kepemimpinan akan relatif dengan mudah untuk melakukan pekerjaannya dan dapat dengan mudah untuk dikembangkan karena pada dasarnya mereka sudah memiliki ketrampilan yang baik untuk menyelesaikan tugas yang sudah ditetapkan dengan efektif. Dengan hal ini dapat membantu PPSDM regional Makassar mencapai target dan tujuan yang sudah ditetapkan serta dapat meningkatkan kinerja pegawai yang lebih berkualitas Hal ini menandakan semakin baik Gaya Kepemimpinan maka akan memberikan dampak nyata bagi peningkatan kinerja Pegawai Negeri Sipil pada PPSDM Regional Makassar.

Toha dalam Rivai, Bachtiar, dan Amar (2014) menyatakan kepemimpinan adalah aktivitas untuk memengaruhi perilaku orang lain agar supaya mereka mau diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu. Robbins dan Judge (2017) juga berpendapat kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan. Maka dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar mau bekerja sama dalam mencapai tujuan bersama. Pernyataan bahwa Gaya Kepemimpinan mempengaruhi Kinerja Pegawai dikuatkan dengan hasil penelitian Muhammad Kafrawi Yunus (2019) menunjukkan teknologi informasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja organisasi PT. Bosowa Semen. dapat disimpulkan gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini menandakan semakin kuat Gaya Kepemimpinan yang dimiliki pemimpin maka akan memengaruhi besarnya Kinerja Pegawai yang diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil pada PPSDM Regional Makassar.

#### **e. Pengaruh Motivasi Kerja dengan Kinerja Pegawai.**

Hasil pengujian diperoleh bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut dibuktikan dengan koefisien jalur 0.255 dan

$2.591 > 1,96$  atau p-value  $0.010 < 0,05$ . Besarnya pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada level struktural sebesar f square 0.148 termasuk pengaruh mendekati sedang. motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai - nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang invisible yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu tersebut bertingkah laku dalam mencapai tujuan. Apabila individu termotivasi, mereka akan membuat pilihan yang positif untuk melakukan sesuatu, karena pada dasarnya motivasi dapat memacu karyawan untuk bekerja keras sehingga dapat memuaskan keinginan mereka dan meningkatkan produktivitas kerja mereka serta pada akhirnya akan berpengaruh terhadap pencapaian tujuan organisasi. Hal ini menandakan semakin tinggi motivasi kerja maka akan memberikan dampak nyata bagi peningkatan kinerja Pegawai Negeri Sipil pada PPSDM Regional Makassar.

Faktor selanjutnya yang menyebabkan kinerja pegawai menjadi meningkat maupun menurun adalah motivasi kerja. Motivasi kerja membuat setiap pegawai terpacu untuk bekerja dan menghasilkan karya lebih baik. Motivasi yang tinggi menjadikan pegawai lebih bersemangat dan bergairah dalam bekerja. Motivasi kerja yang termasuk dalam motivasi internal adalah tanggung jawab dalam melaksanakan tugas, bersaing dalam mendapatkan jabatan dan mengutamakan prestasi.

Berdasarkan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan Nurma Firstania Rizki Annisa (2021) yang mengatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dengan signifikansi 0,002 terhadap kinerja pegawai.

#### **f. Pengaruh Budaya Kerja dengan Kinerja Pegawai.**

Hasil pengujian diperoleh bahwa Budaya Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut dibuktikan dengan koefisien jalur 0.307 dengan t statistic  $2.772 > 1,96$  atau p-value  $0.006 < 0,05$ . Besarnya pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada level struktural sebesar f square 0.160 termasuk pengaruh sedang. Pada kantor PPSDM regional Makassar memberikan Budaya Kerja dalam bentuk finansial maupun non finansial kepada para pegawai yang memiliki keterampilan atau keahlian. Dengan adanya Budaya Kerja, akan membuat pegawai termotivasi dan terdorong untuk menyelesaikan pekerjaannya sesuai target dan berprestasi dalam pekerjaannya. Budaya Kerja harus dikelola dengan baik agar tidak menimbulkan masalah antar pegawai satu dengan yang lain. Hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya dari Muhammad Luthfi Ramdhani. (2019) menyatakan bahwa Budaya Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Hal ini menandakan semakin besar Budaya Kerja yang diterima pegawai maka akan memberikan dampak nyata bagi peningkatan kinerja Pegawai Negeri Sipil pada PPSDM Regional Makassar.

#### **g. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Pegawai Melalui Budaya Kerja.**

Hipotesis keenam (H6) diterima dimana Budaya Kerja berperan signifikan sebagai variabel mediasi yaitu variabel yang memediasi pengaruh tidak langsung Gaya



Kepemimpinan terhadap kinerja dengan path coefficient mediasi (0.134) dan t statistik (2,136 > 1,96) atau p-value (0.033 < 0,05). Karena Gaya Kepemimpinan signifikan berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai pada hipotesis ketiga (H3) maka pengaruh mediasi Budaya Kerja termasuk partial mediation (mediasi sebagian). Gaya Kepemimpinan yang dimiliki PNS PPSDM dalam ilmu dan pengalaman mempengaruhi pola pikir PNS dalam menerapkan Gaya Kepemimpinannya sehingga muncul kepuasan dari pegawai yang lain, karena wawasan dan pengalaman dalam bekerja yang secara tidak langsung mempengaruhi kinerja PNS. Organisasi yang baik tidak lepas dari Gaya Kepemimpinan individu PNS untuk membagi Gaya Kepemimpinannya bagi yang mau belajar. Artinya setiap pegawai yang berGaya Kepemimpinan akan diarahkan untuk membagi pengetahuan kepada pegawai yang lain maka pimpinan menilai pegawai yang berkompeten tersebut layak mendapatkan fasilitas yang lebih dari yang seharusnya dan diberikan kesempatan bagi pimpinan untuk mengembangkan Gaya Kepemimpinannya.

Penelitian yang dilakukan Taufiq Fitrianto (2021) dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi”. Dalam penelitian ini menggunakan analisis data Partial Least Square (PLS). dengan Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan komitmen organisasi. Hasil mediasi variabel komitmen organisasi mampu menjadi variabel mediator pada pengaruh kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

#### **h. Pengaruh Motivasi Kerja dengan Kinerja Pegawai Melalui Budaya Kerja.**

Hipotesis ketujuh (H7) diterima dimana Budaya Kerja berperan signifikan sebagai variable mediasi yaitu variabel yang memediasi pengaruh tidak langsung motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dengan path coefficient mediasi (0.137) dan t statistik (2,156 > 1,96) atau p-value (0.031 < 0,05). Karena motivasi kerja signifikan berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai pada hipotesis keempat (H4) maka pengaruh mediasi Budaya Kerja termasuk partial mediation (mediasi sebagian). Pemberian motivasi dapat dilakukan dalam berbagai bentuk, apabila motivasi berkurang maka kinerja akan berkurang. Maka pada PPSDM Regional Makassar motivasi dapat diberikan dalam bentuk pemberian fasilitas, kepanitiaan dalam diklat atau pekerjaan yang bersifat perjalanan dinas yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Penerapan sistem Budaya Kerja yang baik akan membuat pegawai merasa dihargai dan akan semangat dalam bekerja.

Penelitian yang dilakukan Ariga (2022) dengan judul “Pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan melalui Budaya Kerja sebagai variable intervening di PT. Alfi Putra Trenggalek”. Dalam penelitian ini menggunakan analisis data menggunakan metode regresi liner sederhana. Dengan hasil penelitian gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh signifikan

terhadap kinerja pegawai dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui Budaya Kerja.

## **4. KESIMPULAN DAN SARAN**

Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Lingkungan Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia (PPSDM) Regional Makassar. Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Lingkungan Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia (PPSDM) Regional Makassar. Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Budaya Kerja Pegawai Negeri Sipil Lingkungan Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia (PPSDM) Regional Makassar. Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Budaya Kerja Pegawai Negeri Sipil Lingkungan Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia (PPSDM) Regional Makassar. Budaya Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Lingkungan Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia (PPSDM) Regional Makassar. Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Melalui Budaya Kerja Pegawai Negeri Sipil Lingkungan Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia (PPSDM) Regional Makassar. Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Melalui Budaya Kerja Pegawai Negeri Sipil Lingkungan Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia (PPSDM) Regional Makassar.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Alim, Syahrul, Novita Paradhita, and Titin Florentina. 2021. “The Compassionate Leadership Profile: A Case Study in the Saving and Loan Cooperative Leadership of Bhina Raharja.” 1(2): 54–60
- Chin (1998), The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling, dalam George A Marcoulides Modern Methods for Business Research
- George, J.M dan Jones. 2005. Understanding and Managing Organizational Behavior. Texas: Pearson
- Hair et al. 2019. When to use and how to report the results of PLSSEM, European Business Review Vol. 31 No. 1, 2019, Emerald Publishing Limited;
- Hair et al. 2021, Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R, Springer.
- Hasibuan, Malayu., S.P. 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia: Dasar, Pokok-Pokoknya, dan Aplikasinya dalam Organisasi. Jakarta: Bumi Aksara
- Kiruja, E., dan Mukuru, E. 2018. Effect of motivation on employee performance in public middle level Technical Training Institutions. Kenya: IJAME
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Menne, F., Ali, M., Habbe, A.H., Rura, Y., The Influence of Spiritual Values on Work Motivation, Management Control, and Quality of Financial Information on IFIs in Indonesia, Journal of Modern

- Accounting and Auditing, November 2016, Vol. 12, No. 11, 537-555
- Robbins, S. P. 2006. *Organizational Behaviour: Concepts, Controversus and Aplications*. New York: Prentice Hall.
- Robbins, S.P., dan Judge, T. A. 2017. *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Rivai, Veithzal., Bachtiar, dan Amar, B.R. 2014 *Pemimpin dan kepemimpinan dalam organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Sugiono. 2016. *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta
- Yamin Sofyan. 2023. *Olah Data Statistik SmartPLS 3 SmartPLS4 AMOS STATA*, Cetakan Kedua, Penerbit Dewangga Energi Internasional
- Yunus, Muh. Kafrawi. 2019. *Pengaruh Teknologi Informasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Organisasi Pada Pt. Bosowa Semen*. Vol. 5, No, 001: *Economics Bosowa Journal Edisi XXIX*
- Yusuf, et al.,2013, *Strategy Formulation and CSR Implementation on Company Performance (Study at Industrial Area Makassar)*, *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)* e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. Volume 8, Issue 2 . (Jan-Feb 2013). Pp31 - 37