

**PENGARUH PRESENSI KEPALA SATKER TERHADAP KINERJA
ORGANISASI MELALUI POLA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI,
DAN KOMPETENSI PEGAWAI
(Studi Kuantitatif Pada Balai Bahasa Provinsi Jawa Tengah)**



TESIS

Disusun Oleh

**Andy Rahmadi Santoso
NIM 22252748**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMIKA dan BISNIS
UNIVERSITAS BPD
2026**

1. Pendahuluan

1.1. Latar Belakang Masalah

Balai Bahasa Provinsi Jawa Tengah merupakan salah satu Unit Pelaksana Teknis Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa, Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah. Tugas pokok dan fungsinya melaksanakan pengembangan, pembinaan, dan perlindungan, serta pelayanan kebahasaan dan kesastraan di wilayah Provinsi Jawa Tengah (Jateng, 2025).

Kinerja organisasi sektor publik merupakan salah satu isu strategis dalam tata kelola pemerintahan modern. Organisasi sektor publik dituntut menunjukkan kinerja yang semakin akuntabel, adaptif, responsif, dan berorientasi pelayanan. Berbagai regulasi, reformasi birokrasi, penguatan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP), dan pengembangan budaya kerja ASN, mendorong peningkatan efektivitas kepemimpinan serta kualitas sumber daya manusia. Namun, berbagai laporan evaluasi kinerja pemerintah masih menunjukkan adanya kesenjangan antara target kinerja organisasi dan praktik manajerial sehari-hari. Salah satu faktor yang kerap muncul tetapi jarang dikaji secara mendalam ialah makna dan dampak presensi fisik kepala satuan kerja (satker) terhadap proses-proses internal organisasi khususnya pola kepemimpinan, semangat kerja, dan perilaku pegawai. Presensi fisik pimpinan bukan sekadar pemenuhan jam kerja, melainkan instrumen kendali yang memengaruhi psikologi pegawai. Seringkali muncul fenomena di mana kinerja menurun saat pimpinan tidak ada di tempat (*absentee leadership*). Penelitian ini ingin membuktikan secara empiris apakah kehadiran fisik pimpinan benar-benar berkorelasi dengan output organisasi melalui mediator kepemimpinan, motivasi, dan kompetensi.

Dalam konteks manajemen publik, kehadiran pimpinan bukan hanya persoalan administrasi, melainkan proses simbolik, sosial, dan interaksional. Kehadiran dapat menjadi bentuk role model, legitimasi, pengendalian, pemberian arah, dan mekanisme pemeliharaan budaya organisasi. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa kehadiran pemimpin berpengaruh terhadap persepsi kejelasan arah, *sense of belonging* pegawai, koordinasi kerja, hingga tingkat efektifitas organisasi. Namun, sebagian besar studi tersebut masih bersifat kuantitatif dan mengukur presensi secara numerik, misalnya jumlah hari hadir, tingkat frekuensi kehadiran, atau frekuensi pembinaan, pengawasan dan pendampingan oleh pimpinan. Adapun data presensi Pimpinan Balai Bahasa Provinsi Jawa Tengah di kantor yang peneliti peroleh dari bagian kepegawaian sebagai berikut.

Tabel 1. Data Kehadiran Kepala Balai Bahasa Provinsi Jawa Tengah (2023—2025)

Keterangan	2023	2024	2025
Hari Kerja	259 hari	268 hari	226 hari
Kehadiran/Prosentase	64 hari/24,71%	63 hari/23,51%	69 hari/30,53%
Ketidakhadiran/Prosentase	195 hari/75,29%	205 hari/76,49%	157 hari/69,47%

Sumber: rekap kehadiran dari aplikasi <https://kehadiran.kemendikdasmen.go.id/>

Data pada tabel 1 diperoleh kesimpulan bahwa kehadiran kepala sekitar 23%--31% selebihnya berada diluar kantor baik melaksanakan perjalanan dinas maupun cuti.

Tabel 2. Daya Serap dan Nilai Kinerja (2023—2025)

Keterangan	2023	2024	2025
Laporan Kinerja	89 (A)	90 (A)	92 (AA)
Daya Serap	99,49%	99,96%	99,96%

Sumber: Laporan Kinerja Balai Bahasa Provinsi Jawa Tengah (2023—2025)

Dari data pada tabel 2 diperoleh kesimpulan bahwa kinerja Balai Bahasa Provinsi Jawa Tengah mengalami peningkatan. Selain nilai laporan kinerja dan daya serap mengalami

peningkatan dalam kurun waktu 2023—2025 Balai Bahasa Provinsi Jawa Tengah juga mendapatkan beberapa penghargaan dan beberapa predikat terbaik seperti: Satuan Kerja berpredikat Zona Integritas Wilayah Bebas dari Korupsi (ZI-WBK) tahun 2023, Predikat ZI-WBK pada tahun 2024, UPT dengan Kinerja Sangat Baik dalam capaian indikator kinerja pelaksanaan anggaran semester 1 Tahun 2025, UPT dengan capaian nilai 90.18 atas kontribusi mendukung peningkatan kualitas keterbukaan Informasi Publik tahun 2025, Terbaik II pada Kategori Satuan Kerja Beranggaran Sedang dengan Tata Kelola Pengadaan Barang.Jasa dengan nilai sebesar 62,99 tahun 2025, dan UPT dengan Kategori A Pelayanan Prima pada Pemantauan dan Evaluasi Kinerja Penyelenggaraan Pelayanan Publik (PEKPP) Mandiri tahun 2025. Faktor strategis penentu keberhasilan menuju WBK bertumpu pada komitmen kuat pimpinan sebagai teladan yang mengawal perubahan secara konsisten, yang didukung oleh internalisasi budaya kerja agar seluruh pegawai memiliki frekuensi dan pemahaman yang sama. Keberhasilan ini kemudian diwujudkan melalui inovasi pelayanan yang berdampak nyata dalam memangkas birokrasi dan menutup celah pungli, serta diperkuat oleh manajemen media yang efektif untuk membangun transparansi dan kepercayaan publik. Kombinasi faktor-faktor inilah yang mengubah pemenuhan administrasi Zona Integritas menjadi sebuah dampak nyata di lapangan.

Kinerja pegawai dapat dilihat dari nilai SKP (Sasaran Kinerja Pegawai) yang setiap tahunnya dinilai dan dievaluasi oleh pimpinan satker. Nilai SKP pegawai Balai Bahasa Provinsi Jawa Tengah dari Tahun 2023—2025 mengalami peningkatan.

Tabel 3. Nilai SKP Pegawai (2023—2025)

Predikat SKP	2023		2024		2025	
Baik	18	45,00%	18	38,30%	23	31,51%
Baik Sekali	22	55,00%	29	61,70%	50	68,49%
Jumlah	40	pegawai	47	pegawai	73	pegawai

Sumber: Rekap nilai SKP (2023—2025) <https://skp.sdm.kemendikdasmen.go.id/skp/>
Jumlah pegawai tahun 2023—2025 mengalami peningkatan dengan adanya beberapa mutasi pegawai baik masuk maupun keluar dan di akhir tahun 2024 sebanyak 23 pegawai honorer diangkat menjadi pegawai PPPK dan masuknya 5 CPNS baru. Nilai SKP pegawai rata-rata baik dan baik sekali ini menandakan bahwa tingkat kehadiran pimpinan tidak memengaruhi kinerja pegawai. Balai Bahasa Provinsi Jawa Tengah memberikan apresiasi bagi pegawai terdisiplin dan berkinerja baik dan memberikan peringatan bagi pegawai yang kurang disiplin dan berkinerja kurang melalui *reward* dan *punishment*. Hal tersebut menjadikan motivasi pegawai untuk bersikap profesionalisme dan mempunyai rasa tanggung jawab dalam bekerja.

Permasalahan utama yang melatarbelakangi penelitian ini adalah terdapat anomali atau kesenjangan antara tingkat kehadiran fisik pimpinan dengan capaian kinerja riil sehingga muncul *research gap* belum dipahaminya proses-proses sosial yang menghubungkan presensi pimpinan dengan kinerja organisasi. Banyak penelitian kuantitatif menyatakan bahwa kepemimpinan memengaruhi kinerja, tetapi mekanisme bagaimana proses itu berlangsung melalui percakapan informal, pengarahan spontan, *coaching* harian, pembagian tugas, atau penguatan nilai tidak ter jelaskan. Untuk mendukung analisis fenomena tersebut, berikut ini penulis menyajikan ringkasan penelitian terbaru pada periode 2024—2026 yang relevan dengan variabel penelitian ini.

**Tabel 4. Temuan Penelitian Terdahulu Terkait Pola Kepemimpinan,
Motivasi Kerja dan Kompetensi Pegawai**

No.	Judul Penelitian dan Tahun	Variabel Utama	Temuan Utama
1.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bogor (Muhammad Haqiqi dkk., 2024)	Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Kinerja Pegawai	Gaya kepemimpinan secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sedangkan motivasi kerja berpengaruh signifikan. Secara simultan keduanya berpengaruh signifikan
2.	Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif Dan Disiplin Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behaviour Karyawan Pada PT Kimia Farma Kota Kupang (Januari dkk., 2025)	Kepemimpinan Partisipatif, Disiplin Kerja, Organizational Citizenship Behaviour (OCB)	Kepemimpinan partisipatif dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB karyawan, baik secara parsial maupun simultan.
3.	Pengaruh Kepemimpinan Kepala Dinas Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Cirebon (Samudra dkk., 2025)	Kepemimpinan Kepala Dinas, Kinerja Pegawai	Kepemimpinan Kepala Dinas memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai sebesar 52,1%
4.	Pengaruh Pengawasan Pimpinan terhadap Disiplin Kerja Pegawai Pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Dompu (Muhajirin dkk., 2025)	Pengawasan Pimpinan, Disiplin Kerja	Pengawasan pimpinan berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja pegawai dengan kontribusi pengaruh sebesar 10,5%.
5.	Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi Dan Disiplin Terhadap Kepuasan Kerja Di Kantor Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara (Saputro dkk., 2025)	Kepemimpinan, Komunikasi, Disiplin, Kepuasan Kerja	Kepemimpinan, komunikasi, dan disiplin secara parsial dan simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.
6.	Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Anggota Sekolah Staf dan Pimpinan Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Kepolisian Negara Republik Indonesia (Andira dan Rohayati, 2026)	Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Kinerja Pegawai	Motivasi kerja dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja anggota secara simultan dan parsial.

Penelitian terdahulu sering kali berfokus pada hubungan antarvariabel, misalnya presensi memengaruhi motivasi atau kepemimpinan memengaruhi kompetensi. Namun, bagaimana pegawai memahami, menafsirkan, dan melihat presensi pimpinan dalam praktik keseharian organisasi masih jarang diungkap. Padahal dalam organisasi publik makna subjektif yang dibangun pegawai sering kali lebih menentukan perilaku kerja ketimbang aturan formal. Misalnya: apakah kehadiran pimpinan dipahami sebagai

dukungan, pengawasan, tekanan, atau simbol kepedulian, bagaimana pola kepemimpinan yang muncul ketika pimpinan hadir atau tidak hadir, dan apakah presensi pimpinan membentuk motivasi dan kompetensi melalui interaksi langsung atau melalui norma sosial dan budaya organisasi.

Dalam konteks Unit Pelaksana Teknis (UPT) pemerintah, presensi kepala satker memiliki karakter unik. UPT sering kali memiliki jumlah pegawai yang relatif kecil, struktur hubungan kerja yang dekat, dan ketergantungan yang tinggi pada gaya kepemimpinan personal. Kehadiran fisik pemimpin dapat menciptakan atmosfer tertentu dalam ritme kerja pegawai baik berupa kedisiplinan, rasa diawasi, atau justru kenyamanan bekerja. Di sinilah pentingnya menggunakan pendekatan kuantitatif, karena penelitian ini tidak lain ingin sekadar mengukur efek, tetapi memahami makna, pengalaman dan dinamika interaksi di balik fenomena tersebut.

Dari sisi praktis, penelitian ini penting untuk memberikan *insight* kepada pimpinan UPT tentang bagaimana pegawai memaknai presensi mereka dan bagaimana hal itu memengaruhi kinerja organisasi. Penelitian dapat menghasilkan rekomendasi yang lebih kontekstual mengenai strategi kepemimpinan, pola komunikasi, penciptaan motivasi, serta peningkatan kompetensi pegawai melalui pendekatan yang lebih humanis.

Dari sisi akademik, penelitian ini mengisi celah dalam literatur mengenai kepemimpinan di sektor publik, khususnya terkait makna kehadiran pemimpin dalam konteks budaya birokrasi Indonesia. Namun belum ada kajian yang melihat bagaimana makna presensi pemimpin dikonstruksi dalam konteks organisasi pemerintahan di Indonesia yang memiliki budaya kerja berbeda dari sektor privat.

Dengan demikian penelitian ini relevan untuk menjawab kebutuhan praktis organisasi, sekaligus memberi kontribusi akademik dalam pengembangan teori kepemimpinan, motivasi, dan perilaku organisasi publik.

Di sisi lain, realitas organisasi pemerintah menunjukkan bahwa presensi fisik pimpinan tidak selalu linier dengan kinerja organisasi. Dalam beberapa kasus, pemimpin yang sering hadir justru tidak efektif dalam memfasilitasi kerja tim. Sebaliknya, ada pula pemimpin yang tidak selalu hadir secara fisik tetapi mampu menjaga ritme kerja melalui pola kepemimpinan partisipatif atau *digital leadership*. Hal ini menandakan adanya fenomena yang lebih kompleks dan sarat makna, yang tidak dapat dijelaskan hanya melalui pendekatan kuantitatif.

1.2. Rumusan Masalah

Permasalahan utama yang melatarbelakangi penelitian ini adanya anomali atau kesenjangan antara tingkat kehadiran fisik pimpinan dengan capaian kinerja riil yang terjadi di Balai Bahasa Provinsi Jawa Tengah. Permasalahan tersebut dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah presensi kepala satker memengaruhi secara langsung terhadap kinerja organisasi?
2. Apakah presensi kepala satker memengaruhi secara langsung terhadap motivasi pegawai?
3. Apakah presensi kepala satker memengaruhi secara langsung terhadap kompetensi pegawai?
4. Apakah motivasi pegawai memengaruhi secara langsung terhadap kinerja organisasi?
5. Apakah kompetensi pegawai memengaruhi secara langsung terhadap kinerja organisasi?

6. Bagaimana motivasi pegawai memediasi dalam memperkuat pengaruh presensi pimpinan dan kinerja organisasi?
7. Bagaimana kompetensi pegawai memediasi dalam memperkuat pengaruh presensi kepala satker dan kinerja organisasi?

1.3. Tujuan Penelitian

Dari rumusan masalah tersebut yang menjadi tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh presensi kepala satker apakah memengaruhi secara langsung terhadap kinerja organisasi?
2. Menganalisis pengaruh presensi kepala satker apakah memengaruhi secara langsung terhadap motivasi pegawai?
3. Menganalisis pengaruh presensi kepala satker apakah memengaruhi secara langsung terhadap kompetensi pegawai?
4. Menganalisis pengaruh motivasi pegawai apakah memengaruhi secara langsung terhadap kinerja organisasi?
5. Menganalisis pengaruh kompetensi pegawai apakah memengaruhi secara langsung terhadap kinerja organisasi?
6. Menguji sejauh mana motivasi pegawai memediasi dalam memperkuat pengaruh presensi pimpinan dan kinerja organisasi?
7. Menguji sejauh mana kompetensi pegawai memediasi dalam memperkuat pengaruh presensi kepala satker dan kinerja organisasi?

Tujuan penelitian ini adalah menggali dan memahami makna presensi kepala satker implikasinya terhadap pola kepemimpinan, motivasi kerja, kompetensi pegawai, dan pembentukan kinerja organisasi dalam lingkungan UPT Balai Bahasa Provinsi Jawa Tengah dan mengidentifikasi makna dan persepsi pegawai terhadap presensi fisik dan non fisik pimpinan, menganalisis bagaimana presensi pimpinan memunculkan perilaku kepemimpinan tertentu, menjelaskan proses sosial yang mengaitkan presensi pimpinan dengan motivasi dan kompetensi pegawai, serta mengungkapkan mekanisme bagaimana fenomena presensi pimpinan berkontribusi pada terbentuknya kinerja organisasi.

1.4. Manfaat penelitian

Manfaat Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat secara akademik, sistematis, dan menentukan kebijakan organisasi.

1. Manfaat akademik: Penelitian ini dapat dijadikan referensi bagi penelitian selanjutnya untuk mengembangkan kajian serupa dengan variabel, metode, atau konteks organisasi yang berbeda dan diharapkan dapat memperkaya kajian ilmu administrasi publik dan manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait peran pimpinan sebagai bagian dari kepemimpinan dalam memengaruhi motivasi, kompetensi pegawai, dan kinerja organisasi. Hasil penelitian ini dapat menjadi referensi empiris untuk pengembangan teori kepemimpinan di lingkungan organisasi sektor publik.
2. Manfaat sistematis: Bagi Balai Bahasa Provinsi Jawa Tengah dapat menjadi bahan evaluasi bagi pimpinan dalam meningkatkan efektivitas kehadiran dan keterlibatan kepala satker dalam peningkatan kinerja organisasi, motivasi dan kompetensi pegawai. Bagi Kepala Satker diharapkan dapat menjadi dasar refleksi dan perbaikan pola kepemimpinan, khususnya dalam membangun kedekatan, keteladanan, dan pengawasan yang berdampak positif terhadap kinerja pegawai. Bagi pegawai dapat memberikan pemahaman mengenai pentingnya peran kepemimpinan untuk dapat menciptakan

lingkungan kerja yang kondusif, sehingga dapat meningkatkan motivasi, pengembangan kompetensi dan kinerja individu.

3. Manfaat Kebijakan: Hasil penelitian ini menjadi masukan bagi instansi terkait dalam merumuskan kebijakan penguatan kepemimpinan dan pengelolaan sumber daya manusia, khususnya dalam meningkatkan kinerja organisasi sektor publik melalui optimalisasi peran pimpinan satuan kerja.

2. Telaah Pustaka

2.1. Landasan Teori

Penelitian ini berlandaskan pada Teori Kepemimpinan, Teori Perilaku Organisasi, Teori Kinerja Organisasi Sektor Publik, Teori Atribusi, dan Teori Motivasi. Teori tersebut digunakan untuk menjelaskan hubungan kausal antara presensi kepala satuan kerja, motivasi pegawai, kompetensi pegawai, dan kinerja organisasi.

2.1.1 Teori Kepemimpinan

Teori kepemimpinan memandang pemimpin sebagai aktor utama yang memengaruhi arah, perilaku, dan kinerja organisasi. Kepemimpinan sebagai proses memengaruhi orang lain agar memahami dan menyepakati apa yang harus dilakukan serta bagaimana melakukannya secara efektif (Yukl dkk., 2019). Dalam konteks ini, perilaku pimpinan menjadi faktor kunci dalam menentukan efektivitas organisasi.

Teori kepemimpinan transformasional menekankan bahwa pemimpin yang efektif tidak hanya memengaruhi bawahan melalui instruksi formal, tetapi juga melalui keteladanan, kehadiran, dan keterlibatan langsung dalam aktivitas organisasi. Kehadiran pimpinan merupakan bagian dari perilaku kepemimpinan yang dapat memperkuat legitimasi, meningkatkan kepercayaan, dan membangun hubungan kerja yang positif (Bass dan Riggio, 2014).

Dalam organisasi sektor publik, kepemimpinan juga memiliki dimensi administratif. (Van Wart, 2013) menjelaskan bahwa kepemimpinan administratif menuntut pimpinan untuk hadir secara aktif dalam menjalankan fungsi pengendalian, koordinasi, pembinaan, dan pengambilan keputusan. Dengan demikian, presensi kepala satker dapat dipahami sebagai manifestasi konkret dari fungsi kepemimpinan administratif dan transformasional.

2.1.2 Teori Perilaku Organisasi

Teori perilaku organisasi menjelaskan bagaimana individu dan kelompok dalam organisasi berperilaku serta bagaimana perilaku tersebut dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan dan lingkungan kerja. Kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap sikap kerja, motivasi, kompetensi, dan kinerja pegawai (Robbins dan Judge, 2017).

Dalam perspektif perilaku organisasi, kehadiran pimpinan tidak hanya bersifat fisik, tetapi juga memiliki makna psikologis dan sosial. Kehadiran pimpinan dapat meningkatkan rasa diperhatikan, kejelasan peran, serta komitmen pegawai terhadap pekerjaan. Sebaliknya, ketidakhadiran pimpinan dapat menimbulkan ketidakpastian dan menurunkan semangat kerja.

Penelitian mengenai leader absenteeism menunjukkan bahwa kehadiran maupun ketidakhadiran pemimpin memiliki konsekuensi terhadap perilaku dan kinerja pegawai (Mathieu dan Gilbreath, 2025). Oleh karena itu, presensi pimpinan dapat diposisikan sebagai faktor penting yang memengaruhi motivasi dan kompetensi pegawai sebagai bagian dari perilaku organisasi.

2.1.3 Teori Kinerja Organisasi Sektor Publik

Kinerja organisasi sektor publik didefinisikan sebagai tingkat pencapaian tujuan organisasi yang diukur melalui efektivitas, efisiensi, kualitas layanan, dan akuntabilitas. Kinerja organisasi publik sangat dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan dan sumber daya manusia (Van Wart, 2013).

Dalam konteks birokrasi pemerintahan, kinerja organisasi tidak hanya ditentukan oleh sistem dan regulasi, tetapi juga oleh praktik kepemimpinan sehari-hari. Kehadiran pimpinan berperan dalam menjaga disiplin, koordinasi, dan konsistensi pelaksanaan program kerja. Dengan demikian, presensi kepala satker memiliki relevansi langsung terhadap pencapaian kinerja organisasi.

2.1.4 Teori Atribusi

Teori atribusi merupakan konsep yang menerangkan perilaku yang terdapat dalam diri seorang individu. Teori ini berfokus pada proses dimana kita menentukan penyebab dan motif di balik perilaku seseorang. Teori atribusi berkaitan dengan bagaimana seseorang menafsirkan penyebab perilaku orang lain atau dirinya sendiri, yang bisa berasal dari faktor internal seperti sifat, karakter, sikap, atau faktor eksternal seperti tekanan situasi atau kondisi tertentu yang memengaruhi perilaku individu (Fritz Heider, 1958). Teori ini membantu memahami reaksi seseorang terhadap peristiwa di sekitar mereka dengan memberikan alasan-alasan dibalik kejadian yang dialami. Menurut Fritz Heider, 1958 Kajian faktor internal dan eksternal dalam teori atribusi ditentukan oleh tiga faktor, sebagai berikut: Kekhususan ini berarti bahwa individu akan dapat mempersepsikan perilaku seorang individu lainnya dalam keadaan yang berlawanan dengan cara yang berbeda-beda. Jika perilaku individu ini dianggap sebagai suatu hal yang tidak biasa, maka individu lainnya akan bertindak sebagai pengamat yang nantinya akan memberi atribusi eksternal terhadap perilakunya tersebut, begitupun sebaliknya. Konsensus ini berarti ialah bahwa apabila seluruh individu memiliki pandangan yang sama dalam menanggapi perilaku individu lainnya. Jika konsensus ini tinggi, maka kategori ini masuk ke dalam atribusi eksternal, sebaliknya jika konsensus rendah maka dikategorikan kedalam atribusi internal. Konsistensi ini ialah apabila individu beranggapan bahwa berbagai perilaku individu lainnya memiliki respon yang sama dari waktu ke waktu. Dengan demikian maka perilaku konsisten ini akan dinilai sebagai sebab internal dan jika konsistensi melemah maka dinilai sebagai sebab eksternal.

Kesimpulan analisis dalam perspektif teori atribusi membuktikan bahwa makna dari presensi pimpinan ditentukan oleh bagaimana perilaku tersebut dipersepsikan dan diinterpretasikan oleh pegawai. Ketidakhadiran fisik kepala satker di kantor secara otomatis diartikan negatif oleh pegawai sebagai kehilangan kendali. Melalui proses atribusi pegawai menafsirkan ketidakhadiran fisik sebagai faktor eksternal yang diimbangi oleh kehadiran nonfisik (digital/partisipatif) yang konsisten. Presensi pimpinan tidak harus secara fisik demi meningkatkan kinerja organisasi selama proses komunikasi dan atribusi sosial antara pimpinan dan pegawai berjalan baik, kinerja organisasi tetap dapat dioptimalkan melalui menguatkan motivasi dan kompetensi mandiri pegawai.

2.1.5 Teori Motivasi

Teori motivasi higiene yang dikemukakan Herzberg sering disebut sebagai teori dua faktor dan dipusatkan pada sumber-sumber motivasi yang berkaitan dengan penyelesaian kerja. Herzberg menyimpulkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan kerja merupakan hasil dari dua faktor yang berbeda (Andjarwati, 2015: 48). Faktor pemuas diantaranya prestasi, penghargaan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, kenaikan pangkat, dan perkembangan sedangkan faktor ketidakpuasan diantaranya kebijakan intansi,

pengawasan, kondisi kerja, hubungan antar pegawai, gaji, status, keamanan kerja dan kehidupan pribadi. Teori ini sangat relevan untuk menjelaskan permasalahan yang terjadi. Presensi atau kehadiran kepala satker bertindak sebagai supervisi/pengawasan dimana pimpinan yang jarang hadir secara fisik berakibat penurunan fungsi kontrol hal ini ternyata tidak memicu ketidakpuasan kerja atau penurunan kinerja. Mengapa hal ini terjadi karena pimpinan memperkuat faktor motivator melalui pola kepemimpinan partisipatif/digital yaitu memberikan tanggungjawab, kepercayaan serta ruang bagi pegawai untuk mengaktualisasi kompetensi dan prestasi. Pegawai bergerak karena motivasi intrinsik bukan karena takut diawasi secara fisik.

2.2. Konsep Variabel Penelitian

2.2.1 Presensi Kepala Satker

Presensi kepala satker dalam penelitian ini didefinisikan sebagai tingkat kehadiran dan keterlibatan kepala satuan kerja dalam aktivitas organisasi yang dirasakan langsung oleh pegawai. Presensi tidak hanya mencakup kehadiran fisik, tetapi juga aksesibilitas pimpinan, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, serta pembinaan dan pengarahan kepada pegawai.

Berdasarkan teori kepemimpinan, presensi kepala satker merupakan bentuk perilaku kepemimpinan yang mencerminkan fungsi pengarahan, pengendalian, dan keteladanan. Dalam penelitian ini, presensi kepala satker diposisikan sebagai variabel independen (X).

2.2.2 Motivasi Pegawai

Motivasi pegawai adalah dorongan internal dan eksternal yang memengaruhi kesediaan dan semangat pegawai dalam melaksanakan tugas. Motivasi merupakan proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam mencapai tujuan (Robbins dan Judge, 2017).

Dalam konteks penelitian ini, motivasi pegawai dipengaruhi oleh perilaku kepemimpinan, khususnya presensi kepala satker. Kehadiran pimpinan yang konsisten dapat meningkatkan semangat kerja, komitmen, dan rasa tanggung jawab pegawai. Motivasi pegawai diposisikan sebagai variabel intervening (Z1).

2.2.3 Kompetensi Pegawai

Kompetensi pegawai merupakan kemampuan yang dimiliki pegawai dalam melaksanakan pekerjaan yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja. Kompetensi menjadi faktor penting dalam menentukan kualitas dan efektivitas kinerja.

Kepemimpinan berperan dalam pengembangan kompetensi pegawai melalui pembinaan, pengawasan, dan pemberian umpan balik. Presensi kepala satker memungkinkan terjadinya transfer pengetahuan dan penguatan keterampilan secara langsung. Dalam penelitian ini, kompetensi pegawai diposisikan sebagai variabel intervening (Z2).

2.2.4 Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil kerja organisasi sesuai dengan tujuan dan standar yang telah ditetapkan. Kinerja organisasi sektor publik mencerminkan efektivitas pelaksanaan program, kualitas layanan, ketepatan waktu, dan pencapaian target kinerja.

Dalam penelitian ini, kinerja organisasi diposisikan sebagai variabel dependen (Y) yang dipengaruhi secara langsung oleh presensi kepala satker serta secara tidak langsung melalui motivasi dan kompetensi pegawai.

2.3. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu penulis menyajikan ringkasan penelitian terbaru pada periode 2024—2026 yang relevan dengan variabel penelitian ini.

Tabel 5. Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Relevansi dengan Penelitian ini
1.	Raditya Davin Hidayat, Syahrial Addin, dan Yulia Mujiaty., (2025)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bogor.	Gaya kepemimpinan secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sedangkan motivasi kerja berpengaruh signifikan. Secara simultan keduanya berpengaruh signifikan.	Kesesuaian lokus dan karakteristik ASN memberikan pembanding valid mengenai perilaku organisasi, keterkaitan variabel mediasi motivasi kerja, dan hasil penelitian yang menyatakan gaya kepemimpinan secara parsial tidak berpengaruh signifikan memberikan ruang diskusi (gap).
2.	Anggi Fatma Januari, Ni Putu Nursiani, Rolland E. Fanggaldae, dan Ronald P. C.Fanggaldae., (2025)	Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif Dan Disiplin Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behaviour Karyawan Pada PT Kimia Farma Kota Kupang.	Kepemimpinan partisipatif dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB karyawan, baik secara parsial maupun simultan.	Pimpinan yang tidak selalu hadir secara fisik tetap dapat menjaga ritme kerja melalui penerapan pola kepemimpinan partisipatif, mengkaji fenomena kehadiran pimpinan dapat memicu motivasi serta perilaku pegawai dalam organisasi,
3.	Toppan Samudra, Erna, dan Ade Setiadi., (2025)	Pengaruh Kepemimpinan Kepala Dinas Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Cirebon	Kepemimpinan Kepala Dinas memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui fungsi instruksi dan fungsi pengendalian.	Mengeksplorasi makna kehadiran fisik pimpinan sebagai kontrol harus dilakukan secara fisik, atau dapat digantikan dengan pola kepemimpinan lain (seperti partisipatif atau digital) demi tercapainya efektivitas kinerja organisasi modern.
4.	Muhajirin, Nurul Hayat, dan Syafrudin., (2025)	Pengaruh Pengawasan Pimpinan terhadap Disiplin Kerja Pegawai Pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Dompu	Pengawasan pimpinan berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja pegawai dengan kontribusi pengaruh sebesar 10,5%.	Pengawasan atau presensi fisik pimpinan saja tidaklah cukup perlu menambahkan jalur mediasi lain seperti Pola Kepemimpinan, Motivasi, dan Kompetensi Pegawai untuk dapat mendongkrak kinerja organisasi secara lebih utuh dan signifikan di era modern.
5.	Argo Saputro, Didik Hadiyanto, dan Rahajeng Cahyaning Putri. (2025)	Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi Dan Disiplin Terhadap Kepuasan Kerja Di Kantor Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kabupaten Paser Utara	Kepemimpinan, komunikasi, dan disiplin secara parsial dan simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.	Jurnal ini memperkuat argumen bahwa perilaku kepemimpinan manajerial dan aspek disiplin kerja merupakan pilar utama yang secara langsung menggerakkan respons perilaku internal pegawai di organisasi sektor publik.

No.	Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Relevansi dengan Penelitian ini
6.	Andira dan Rohayati, (2026)	Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Anggota Sekolah Staf dan Pimpinan Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Kepolisian Negara Republik Indonesia	Motivasi kerja dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja anggota secara simultan dan parsial.	Menganalisis apakah penegakan disiplin dan motivasi pegawai tersebut harus selalu dipicu oleh kehadiran fisik pimpinan, atau dapat berjalan secara mandiri melalui sistem yang ada.

2.4. Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan landasan teori dan temuan empiris dari penelitian terdahulu, pengembangan hipotesis dalam penelitian ini disusun dan diuji kebenarannya melalui metode statistik untuk menjaga kualitas penelitian. Berikut pengembangan hipotesis yang peneliti kembangkan:

2.4.1. Pengaruh Presensi Kepala Satker terhadap Kinerja Organisasi

Presensi pimpinan merupakan manifestasi dari fungsi pengarahan, pengawasan dan keteladanan dalam organisasi. Pimpinan yang hadir secara konsisten di lingkungan kerja berperan penting dalam menjaga ritme kerja, menegakkan disiplin, serta memastikan koordinasi antarunit berjalan efisien demi tercapainya target instansi. Teori Kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan administratif menegaskan bahwa keterlibatan serta kehadiran aktif pimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan efektivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan (Bass dan Riggio, 2014). Hal ini sejalan dengan temuan Samudra dkk., (2025) yang membuktikan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui fungsi instruksi dan pengendalian. Hipotesis ini menguji dampak langsung dari kehadiran dan keterlibatan kepala satker (variabel independen X) terhadap kinerja organisasi, motivasi pegawai dan kompetensi pegawai. Hasil penelitian diharapkan menunjukkan bahwa kehadiran pimpinan berpengaruh positif dan signifikan dalam menentukan tercapainya target serta efektivitas kerja instansi. Presensi fisik dipandang sebagai instrumen kendali penting bagi ritme kerja organisasi.

H1: Presensi kepala satker (X) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi (Y).

2.4.2. Pengaruh Presensi Kepala Satker terhadap Motivasi Pegawai

Dalam perspektif teori perilaku organisasi dan teori atribusi, kehadiran fisik maupun interaktif pimpinan memberikan sinyal psikologis positif kepada bawahan. Kehadiran pimpinan dapat meningkatkan persepsi kejelasan peran, memberikan dorongan moral, serta memperkuat sense of belonging dan tanggung jawab pegawai (Fritz Heider, 1958). Pimpinan yang hadir secara konsisten memberikan pengakuan dan perhatian yang menjadi faktor pemicu meningkatnya motivasi kerja pegawai. Penelitian Saputro dkk., (2025) juga menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan dan pengawasan yang efektif secara signifikan membentuk respons serta dorongan kerja pegawai di sektor publik. Hasil penelitian diharapkan menunjukkan bahwa kehadiran pimpinan secara konsisten memberikan dorongan psikologis yang meningkatkan semangat kerja, komitmen, dan rasa tanggung jawab pegawai di lingkungan kerja.

H2: Presensi kepala satker (X) berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai (Z1).

2.4.3. Pengaruh Presensi Kepala Satker terhadap Kompetensi Pegawai

Kehadiran pimpinan secara aktif di lingkungan kantor memungkinkan terjadinya interaksi langsung, seperti coaching, pembinaan, pengarahan tugas, dan pengawasan harian. Melalui proses interaksi tersebut, transfer pengetahuan, perbaikan keterampilan, dan pembentukan sikap profesional dapat berlangsung secara berkelanjutan.

Menurut Yukl dkk. (2019), fungsi pembinaan langsung oleh pimpinan berperan penting dalam meningkatkan kapasitas dan kapabilitas individu bawahan. Dengan demikian, presensi pimpinan yang efektif berdampak pada penguatan kompetensi pegawai. Hasil penelitian diharapkan menunjukkan bahwa kehadiran aktif pimpinan memfasilitasi terjadinya transfer pengetahuan, pembinaan, serta penguatan keterampilan pegawai secara langsung.

H3: Presensi kepala satker (X) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi pegawai (Z2).

2.4.4. Pengaruh Motivasi Pegawai terhadap Kinerja Organisasi

Motivasi merupakan dorongan internal dan eksternal yang menentukan intensitas, arah, dan ketekunan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya (Robbins dan Judge, 2017). Pegawai dengan motivasi tinggi cenderung bekerja dengan antusias, berorientasi pada pencapaian hasil, dan memiliki komitmen tinggi terhadap tujuan organisasi. Sebagaimana dikemukakan dalam Teori Dua Faktor Herzberg (Andjarwati, 2015), dorongan motivasional yang kuat akan mengarahkan pegawai pada prestasi kerja yang optimal. Hal ini diperkuat oleh temuan Andira dan Rohayati, (2026) yang mengonfirmasi bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap capaian kinerja.

Hasil penelitian diharapkan menunjukkan bahwa besarnya dorongan dan ketekunan yang dimiliki pegawai dalam bekerja secara langsung akan mendorong pencapaian hasil kerja organisasi agar sesuai dengan standar yang ditetapkan.

H4: Motivasi pegawai (Z1) terhadap kinerja organisasi (Y) berpengaruh positif dan signifikan.

2.4.5. Pengaruh Kompetensi Pegawai terhadap Kinerja Organisasi

Kompetensi yang meliputi pengetahuan, keterampilan teknis, dan sikap kerja profesional merupakan modal utama pegawai dalam menyelesaikan tugas-tugas organisasi secara efektif dan efisien. Kualitas output instansi publik sangat tergantung pada sejauh mana pegawai memiliki keahlian dan kapasitas dalam merespon tuntutan pekerjaan. Budiarto, (2023) menyatakan bahwa penguasaan kompetensi yang tinggi oleh pegawai berbanding lurus dengan kualitas layanan dan pencapaian target kinerja instansi. Hasil penelitian diharapkan menunjukkan bahwa kapasitas pengetahuan, sikap, dan keterampilan nyata yang dikuasai pegawai berdampak langsung pada kualitas serta efektivitas capaian kinerja instansi secara keseluruhan.

H5: Kompetensi pegawai (Z2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi (Y).

2.4.6. Peran Motivasi Pegawai dalam Memediasi Pengaruh Presensi Kepala Satker terhadap Kinerja Organisasi

Pengaruh presensi kepala satker terhadap kinerja organisasi tidak hanya terjadi secara langsung, melainkan juga secara tidak langsung melalui mekanisme psikologis pegawai. Kehadiran dan kepemimpinan pimpinan terlebih dahulu menumbuhkan rasa diperhatikan, komitmen, dan motivasi pegawai. Motivasi ini mendorong pegawai untuk memberikan performa terbaiknya untuk mencapai kinerja organisasi. Penelitian Januari dkk. (2025), mendukung argumen bahwa variabel internal pegawai seperti motivasi berfungsi sebagai perantara efektif antara perilaku pimpinan dan hasil organisasi. Hasil

penelitian ini diharapkan menguji sejauh mana motivasi pegawai mampu menjembatani hubungan antara presensi pimpinan dan kinerja organisasi. Artinya, kehadiran pimpinan terlebih dahulu membentuk atau menguatkan komitmen/semangat kerja pegawai, yang pada gilirannya mendorong peningkatan performa organisasi.

H6: Motivasi pegawai (Z1) memediasi pengaruh presensi kepala satker (X) terhadap kinerja organisasi (Y).

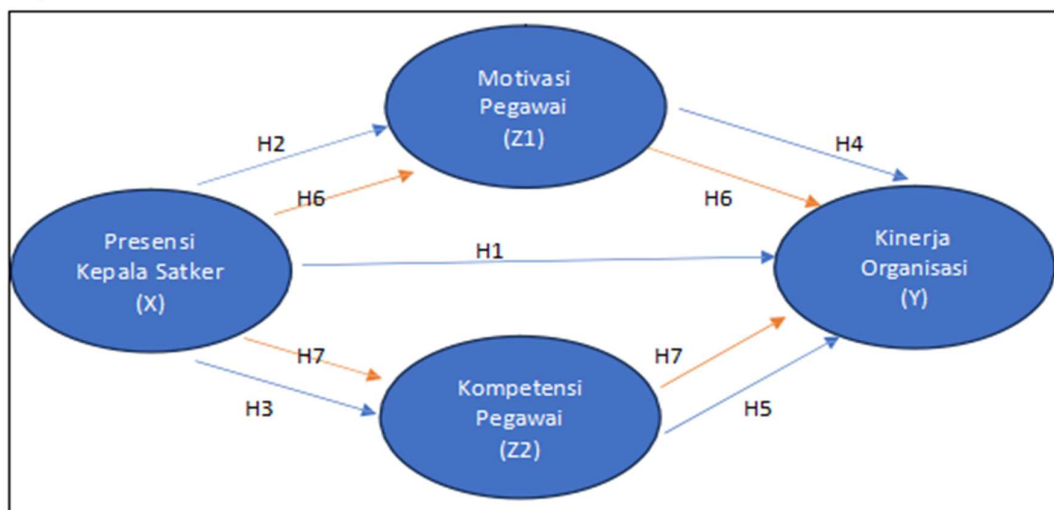
2.4.7. Peran Kompetensi Pegawai dalam Memediasi Pengaruh Presensi Kepala Satker terhadap Kinerja Organisasi

Presensi kepala satker yang diwujudkan melalui pembinaan, pengawasan, dan *coaching/mentoring* berfungsi sebagai sarana peningkatan kapasitas dan keahlian kerja pegawai. Ketika kehadiran pimpinan mampu mengoptimalkan pengetahuan dan keterampilan pegawai, maka kompetensi pegawai akan meningkat secara langsung sehingga dapat meningkatkan mutu dan akuntabilitas kinerja organisasi. Dengan demikian kompetensi pegawai berperan sebagai variabel intervening yang menjembatani presensi fisik/interaktif pimpinan dengan keberhasilan pencapaian sasaran organisasi sektor publik (Muhajirin dkk., 2025). Hasil penelitian ini diharapkan menguji peran kompetensi pegawai dalam memediasi pengaruh presensi kepala satker terhadap kinerja organisasi. Hipotesis ini melihat bahwa kehadiran aktif pimpinan menjadi sarana evaluasi dan transfer keahlian, sehingga kemampuan kerja pegawai meningkat, yang kemudian bermuara pada capaian kinerja organisasi yang lebih optimal.

H7: Kompetensi pegawai (Z2) memediasi pengaruh presensi kepala satker (X) terhadap kinerja organisasi (Y).

2.5. Model Penelitian

Model penelitian disusun berdasarkan landasan teori, pengembangan hipotesis dan temuan empiris dari penelitian terdahulu yang berkaitan dengan presensi kepala satker, motivasi pegawai, dan kompetensi pegawai yang memengaruhi kinerja organisasi. Model penelitian ini yang merupakan variabel independen adalah presensi kepala satker, dan kinerja organisasi sebagai variabel dependen, sedangkan variabel mediasinya motivasi dan kompetensi pegawai. Model penelitian dapat disajikan dalam bentuk diagram model berikut.



Gambar 1. Model Penelitian

3. Metode Penelitian

3.1 Populasi

Penelitian ini dilaksanakan di UPT Balai Bahasa Provinsi Jawa Tengah, Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah beralamat di Jalan Diponegoro 250, Kelurahan Genuk, Kecamatan Ungaran Barat, Kabupaten Semarang, Provinsi Jawa Tengah. Pegawai ASN dan PPPK di Balai Bahasa Provinsi Jawa Tengah termasuk Kepala dan Kepala Subbagian Umum berjumlah 73 pegawai dan alih daya 22 pegawai.

3.2 Sampel dan Teknik Sampling

Subjek penelitian atau kriteria informan adalah seluruh pegawai Balai Bahasa Provinsi Jawa Tengah dengan teknik pengambilan sampel sensus. Teknik pengambilan sampel sensus dipilih karena jumlah populasi relatif terbatas dan memungkinkan untuk dijangkau secara keseluruhan, sehingga hasilnya dapat merepresentasikan kondisi organisasi secara komprehensif. Sampel yang peneliti ambil adalah 71 pegawai ASN dan PPPK yang terdiri dari pegawai teknis sejumlah 26 pegawai dan pegawai administrasi sejumlah 45 pegawai. Teknik sampling dalam penelitian ini meliputi data primer diperoleh dengan teknik pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner terstruktur secara daring menggunakan Google Form yang disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel penelitian. Kuesioner dibagikan kepada pegawai Balai Bahasa Provinsi Jawa Tengah diukur dengan menggunakan skala *Likert* 1-5. Responden diminta memberikan pernyataan untuk menjawab dengan ketentuan: Skor 1 Sangat Tidak Setuju (STS), skor 2 Tidak Setuju (TS), skor 3 Netral (N), skor 4 Setuju (S), dan Skor 5 Sangat Setuju (SS). Semakin tinggi nilai atau skor yang diberikan, menunjukkan persepsi yang positif terhadap pernyataan yang diajukan pada variabel yang peneliti sampaikan. Kuesioner yang diberikan kepada seluruh pegawai Balai Bahasa Provinsi Jawa Tengah sebagai responden penelitian terdiri dari bagian pertama berisi informasi identitas responden meliputi: usia, masa kerja, bagian teknis atau administrasi, sedangkan bagian kedua berisikan pernyataan dari variabel yang diteliti. Data Sekunder diperoleh dari dokumen pendukung organisasi, seperti laporan kinerja, dokumen kepegawaian, dokumen perencanaan, nilai standar layanan, nilai kepuasan pelanggan, serta literatur ilmiah yang relevan dengan kepemimpinan, motivasi, kompetensi, dan kinerja organisasi sektor publik.

3.3 Variabel Penelitian

Tabel 6. Definisi Konsep dan Definisi Operasional

Variabel	Definisi Konsep	Definisi Operasional	Indikator Pengukuran	Skala
Presensi Kepala Satker (X)	Kehadiran fisik dan keterlibatan aktif pimpinan dalam menjalankan fungsi pengarahan, Pengawasan, kepemimpinan administratif, serta keteladanan untuk memberikan kepastian operasional dan dorongan psikologis di lingkungan kerja sektor publik (Bass dan Riggio, 2014).	Tingkat keberadaan dan keterlibatan kepala satuan kerja dalam kegiatan organisasi sebagaimana dirasakan oleh pegawai, baik melalui kehadiran langsung maupun melalui interaksi kerja dan pengambilan keputusan (Bass dan Riggio, 2014)	1) Konsistensi kehadiran pimpinan di lingkungan kerja 2) Kemudahan pegawai mengakses pimpinan 3) Intensitas keterlibatan pimpinan dalam proses kerja 4) Peran pimpinan dalam pembinaan dan pengarahan 5) Keteladanan pimpinan dalam sikap dan perilaku kerja (Bass dan Riggio, 2014)	Likert (1-5)

Variabel	Definisi Konsep	Definisi Operasional	Indikator Pengukuran	Skala
Motivasi Pegawai (Z1)	Dorongan internal dan eksternal yang menentukan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam melaksanakan tugas guna mencapai tujuan organisasi serta dipengaruhi oleh faktor pemuas (motivator) dan pemelihara. (Andjarwati, 2015)	Tingkat dorongan kerja yang muncul pada diri pegawai dalam melaksanakan tugas, yang tercermin dari semangat, komitmen, dan kesungguhan dalam mencapai tujuan organisasi. (Andjarwati, 2015)	1) Antusiasme dalam bekerja2) Kesiadaan menyelesaikan tugas dengan baik3) Rasa memiliki terhadap organisasi4) Orientasi pada pencapaian hasil kerja5) Ketekunan dan konsistensi dalam menjalankan tugas. (Andjarwati, 2015)	Likert (1-5)
Kompetensi Pegawai (Z2)	Kapasitas, penguasaan, pengetahuan, keahlian teknis, dan sikap profesional yang dimiliki pegawai untuk menyelesaikan tugas dan memecahkan permasalahan kerja secara efektif. (Budiyarto, 2023).	Kapasitas pegawai dalam menjalankan pekerjaan secara efektif yang tercermin dari penguasaan pengetahuan, keterampilan kerja, serta sikap profesional. (Budiyarto, 2023)	1) Pemahaman terhadap tugas dan fungsi kerja2) Keterampilan teknis dalam pelaksanaan pekerjaan3) Kemampuan menyelesaikan permasalahan kerja4) Sikap profesional dan tanggung jawab5) Kemampuan menyesuaikan diri dengan tuntutan pekerjaan. (Budiyarto, 2023)	Likert (1-5)
Kinerja Organisasi (Y)	Tingkat akumulasi pencapaian sasaran instansi publik yang diukur melalui efektivitas, efisiensi, kualitas layanan, ketepatan waktu, dan akuntabilitas pelaksanaan program (Van Wart, 2013).	Tingkat keberhasilan organisasi dalam melaksanakan program dan layanan kerja yang tercermin dari pencapaian target, efektivitas proses, dan kualitas hasil kerja (Van Wart, 2013).	1) Tingkat pencapaian sasaran kerja organisasi 2) Efektivitas pelaksanaan program dan kegiatan 3) Kualitas layanan yang diberikan 4) Ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan 5) Akuntabilitas hasil kerja organisasi (Van Wart, 2013)	Likert (1-5)

3.4 Metode Analisis Data

Hasil dari penyebaran kuesioner kepada pegawai akan dianalisis datanya secara kuantitatif menggunakan teknik *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan pendekatan *Partial Least Square* (PLS) melalui aplikasi SmartPLS versi 4. SEM merupakan salah satu jenis analisis statistik multivariat generasi kedua karena menggabungkan analisis faktor dan analisis jalur, memungkinkan peneliti menguji secara simultan hubungan antara variabel laten dan variabel teramati (Hair dkk., 2021). Teknik ini digunakan karena dapat menguji hubungan antar variabel secara langsung maupun tidak langsung dan menyesuaikan sampel dengan jumlah tidak terlalu besar dan distribusi data yang tidak normal.

Dalam tahapan analisis model yang diuji terdiri dari model struktural (*inner model*) yang menghubungkan antar variabel laten dan model pengukuran (*outer model*). yang menghubungkan indikator dengan variabel latennya Selain itu juga dilakukan pengujian mediasi menggunakan pendekatan *Variance Accounted For* (VAF). Tahapan analisis data sebagai berikut:

Model Struktural (*Inner Model*) digunakan untuk mengevaluasi hubungan antar konstruk laten (uji hipotesis) dengan langkah-langkah sebagai berikut:

a. Pengujian Koefisien Determinasi (R Square) menguji pengaruh langsung antara variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen, nilai R² diklasifikasikan sebagai berikut: nilai 0,75 Model Kuat, nilai 0,25—0,5 Model Moderate (Sedang) dan nilai < 0,25 Model Lemah b. Analisis Jalur (Path Analysis) menguji arah dan kekuatan pengaruh antar konstruk laten secara langsung dan tidak langsung presensi kepala satker terhadap kinerja organisasi melalui motivasi dan kompetensi pegawai. Analisis ini digunakan untuk menguji hipotesis mediasi (H6 dan H7).c. Uji Signifikansi Statistik menguji signifikansi pada tingkat signifikansi 5% jika p-value < 0,05 dan t-statistic > 1,96 untuk menentukan diterima atau ditolaknya hipotesis penelitian.(Chin, 2015)

Model Pengukuran (*Outer Model*) digunakan untuk mengevaluasi validitas dan reliabilitas konstruk laten melalui indikator-indikator penyusunnya dengan langkah-langkah sebagai berikut:

a. Uji Validitas Konvergen (Convergent Validity) diperoleh dari nilai loading factor untuk setiap indikator dinyatakan valid apabila bernilai > 0.7.b. Uji Validitas Diskriminan (Discriminant Validity) menunjukkan bahwa variabel-variabel yang diuji benar-benar berbeda satu sama lainnya, diuji dengan tiga cara: pengukuran crossloading dimana korelasi indikator terhadap variabelnya lebih tinggi dibandingkan variabel lain, pengukuran Average Variance Extrated (AVE) uji validitas dinilai > 0,5 dinilai valid, dan pengukuran Fornell Larcker dimana nilai akar AVE > nilai korelasi dengan konstruk lainnya.c. Uji Konsistensi Internal (Reliability) jika konstruk dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai Composite Reliability (CR) > 0,70 dan Cronbach Alpha (CA) > 0.70 (Chin, 2015).

Uji Efek Mediasi (*Variance Accounted For*), pengujian ini bertujuan untuk mengetahui apakah variabel mediasi (motivasi pegawai dan kompetensi pegawai) berperan dalam memengaruhi kinerja organisasi terhadap presensi kepala satuan kerja. Pengukuran nilai *Variance Accounted For* (VAF) menggunakan rumus sebagai berikut:

$$VAF = \frac{Indirect\ Effect}{Indirect\ Effect + Direct\ Effect}$$

Pengukuran nilai VAF sebagai dasar pengambilan keputusan adalah nilai VAF > 0,80 atau > 80% maka peran variabel mediasi adalah mediasi penuh (*full mediation*), nilai $0,20 \leq VAF \leq 0,80$ atau $20\% \leq VAF \leq 80\%$, maka peran variabel mediasi adalah mediasi sebagian (*partial mediation*), dan nilai VAF < 0,20 atau <20%, maka tidak ada peran variabel mediasi (*No. mediation*) (Hair dkk., 2021).