

**Peran Motivasi Kerja dalam Memediasi Hubungan Kepemimpinan dan Budaya
Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Kantor
Kecamatan Gemuh Kabupaten Kendal**

Oleh

Yulianti

22242631

Program Magister Manajemen Universitas BPD

Salsabilaandini5@Gmail.com

ABSTRACT

This study aims to analyze the effects of leadership and organizational culture on employee performance, with work motivation as a mediating variable at the Gemuh District Office, Kendal Regency. This research employed a quantitative approach with an explanatory design. The population consisted of 50 employees, comprising ASN and PPPK. Data were collected through Likert-scale questionnaires and analyzed using Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS). The results show that leadership has no significant effect on employee performance or work motivation. Organizational culture has no significant direct effect on employee performance but has a positive and significant effect on work motivation. Work motivation has a positive and significant effect on employee performance. Work motivation does not mediate the effect of leadership on employee performance but fully mediates the effect of organizational culture on employee performance. These findings highlight the importance of strengthening organizational culture to improve employee motivation and performance effectively and sustainably.

Keywords: Leadership, Organizational Culture, Work Motivation, Employee Performance.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada Kantor Kecamatan Gemuh Kabupaten Kendal. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori. Populasi penelitian berjumlah 50 pegawai yang terdiri atas ASN dan PPPK dengan teknik sampling jenuh. Data dikumpulkan melalui kuesioner skala Likert 1–5 dan dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai maupun motivasi kerja. Budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai, tetapi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja tidak memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, tetapi memediasi secara penuh pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan pentingnya penguatan budaya organisasi yang kondusif untuk meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai dalam mendukung efektivitas pelayanan publik serta pencapaian tujuan organisasi pemerintah secara berkelanjutan.

Kata kunci: Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Kinerja Pegawai.

I. Pendahuluan

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam era modernisasi birokrasi dan pelayanan publik yang menuntut efektivitas serta akuntabilitas, peran pegawai pemerintah sebagai pelaksana kebijakan menjadi sangat strategis. Fenomena yang sering muncul di berbagai instansi pemerintahan daerah adalah belum optimalnya kinerja pegawai yang ditunjukkan oleh rendahnya kedisiplinan, kurangnya inovasi dalam pekerjaan, serta lemahnya tanggung jawab terhadap target pelayanan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa masih terdapat permasalahan yang berkaitan dengan motivasi kerja, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi yang berlaku di lingkungan kerja. Untuk itu organisasi perlu menerapkan strategi manajemen SDM yang mampu mendorong motivasi kerja, kepemimpinan, dan kinerja pegawai secara berkelanjutan dan berkesinambungan. Pengelolaan sumber daya manusia yang dimaksudkan adalah bahwa perusahaan harus mampu untuk menyatukan persepsi atau cara pandang karyawan dan pimpinan perusahaan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan antara lain melalui pembentukan mental bekerja yang baik dengan dedikasi dan loyalitas yang tinggi terhadap pekerjaannya, memberikan motivasi kerja, bimbingan, pengarahan dan koordinasi yang baik dalam bekerja oleh seorang pemimpin kepada bawahannya (Rismayadi & Maemunah, 2016).

Dalam rangka membangun, mewujudkan, dan meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah, diperlukan tata kelola pemerintahan yang efektif, dijalankan secara partisipatif, serta melibatkan kerja sama antara pemerintah dan masyarakat. Konsep good governance diajukan sebagai instrumen evaluasi guna memperkuat kepercayaan publik terhadap penyelenggaraan pemerintahan. Prinsip-prinsip seperti akuntabilitas, transparansi, partisipasi, kesetaraan, keadilan, dan integritas dipandang sebagai elemen penting dalam mendorong meningkatnya kepercayaan masyarakat. Ada tiga alasan penting yang melatar belakangi bahwa pembaharuan pelayanan publik dapat mendorong praktik good governance di Indonesia. Pertama, perbaikan kinerja pelayanan publik dinilai penting oleh stakeholders, yaitu pemerintah, warga, dan sektor usaha. Kedua, Pelayanan publik adalah ranah dari ketiga unsur governance melakukan interaksi yang sangat intensif. Ketiga, nilai-nilai yang selama ini mencirikan praktik good governance diterjemahkan secara lebih mudah dan nyata melalui pelayanan publik (Maryam, 2016).

Sumber daya manusia merupakan aset strategis yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam organisasi sektor publik, khususnya instansi pemerintahan, kualitas kinerja pegawai menjadi faktor penting dalam mewujudkan pelayanan publik yang efektif, efisien, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Oleh karena itu, peningkatan kinerja pegawai menjadi salah satu fokus utama yang harus diperhatikan oleh setiap organisasi pemerintahan, termasuk Kantor Kecamatan Gemuh Kabupaten Kendal. Salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah kepemimpinan. Kepemimpinan yang efektif mampu mengarahkan, memengaruhi, dan menginspirasi pegawai untuk bekerja secara optimal dalam mencapai tujuan organisasi. Pemimpin berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, memberikan arahan yang jelas, serta membangun komitmen pegawai terhadap organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang baik mampu meningkatkan motivasi kerja dan pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Selain kepemimpinan, budaya organisasi juga

menjadi faktor penting yang memengaruhi perilaku dan kinerja pegawai. Budaya organisasi mencerminkan nilai-nilai, norma, keyakinan, dan praktik kerja yang dianut oleh anggota organisasi. Budaya organisasi yang kuat mampu menciptakan kesamaan persepsi, meningkatkan kerja sama, serta membangun komitmen pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi yang positif memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan motivasi dan kinerja pegawai. Dalam konteks organisasi pemerintahan, khususnya Kantor Kecamatan Gemuh Kabupaten Kendal, peningkatan kinerja pegawai menjadi kebutuhan yang sangat penting mengingat kecamatan merupakan ujung tombak pelayanan publik yang berhubungan langsung dengan masyarakat. Keberhasilan penyelenggaraan pelayanan publik sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia yang dimiliki. Namun demikian, perbedaan tingkat motivasi kerja, efektivitas kepemimpinan, serta penerapan budaya organisasi yang belum optimal dapat menjadi tantangan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Oleh karena itu, diperlukan penelitian yang mampu menjelaskan bagaimana kepemimpinan dan budaya organisasi memengaruhi kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi

Kinerja pegawai yang optimal akan memberikan dampak langsung terhadap kinerja organisasi. Kinerja Pegawai merupakan hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut (Afandy et al., 2022) Kinerja karyawan dalam menguasai informasi, teknologi, dan kesadaran akan tugas dan fungsi utama merupakan bentuk kesiapan dalam menanggapi perubahan yang terjadi begitu cepat. Di samping itu, penilaian kinerja berfungsi sebagai tolok ukur yang dapat dimanfaatkan untuk memperbaiki kinerja masing-masing individu. Penilaian kinerja merupakan suatu proses yang terarah dan sistematis dalam upaya peningkatan kinerja. Dengan adanya informasi mengenai kinerja, proses benchmarking menjadi lebih mudah dilakukan sehingga dapat mendorong motivasi untuk terus melakukan perbaikan suatu kinerja.

Tabel 1. Hasil Target dan Realisai IKM

Sasaran Strategis	Indikator Kinerja	Target 2025	Realisasi 2025	%	Kriteria
Meningkatnya kualitas pelayanan publik	Nilai IKM	95,70	96,72		Sangat tinggi
	Nilai Sakip Kecamatan	70,41	70,60		Tinggi

Sumber: Kecamatan Gemuh, 2026

Berdasarkan Tabel 1 dapat diketahui bahwa semua indikator kinerja yang digunakan oleh kantor kecamatan Gemuh telah memenuhi Targetnya. Hasil ini sesuai dengan apa yang telah ditargetkan sehingga masih relatif aman. Namun pada tabel 2 dapat dirinci kembali kepada beberapa pilihan-pilihan yang lebih luas dengan realisasi kurang dari 100% diantaranya program pemberdayaan masyarakat, program koordinasi ketentraman dan ketertiban umum dan program penunjang urusan pemerintah Daerah Kabupaten/Kota.

Tabel 2 Hasil Perhitungan IKM

Indikator Kinerja	Program	Target	Realisasi
Nilai IKM	Program Penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik	0%	0%
	Program Pemberdayaan Masyarakat	100%	80,79
	Program Koordinasi Ketentraman dan Ketertiban Umum	100%	93,77
	Program Pembinaan dan Pengawasan Pemerintahan Desa	100%	100%
Nilai Sakip	Program Penunjang urusan pemerintahan Daerah Kabupaten/Kota	100%	91,55%
	Program Penyelenggaraan Urusan Pemerintah Umum	100%	100%

Sumber: Kecamatan Gemuh, 2026

Kinerja pegawai merupakan salah satu indikator penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi, terutama pada sektor publik yang berorientasi pada pelayanan masyarakat. Menurut Happiness et al., (2025) kinerja adalah pemikiran, layanan, atau produk yang diajukan untuk mencapai tujuan dan menyelesaikan tugas dengan sukses dalam kerangka definisi tugas yang telah ditentukan sebelumnya di era reformasi birokrasi saat ini, pemerintah Indonesia menuntut setiap instansi pemerintahan untuk mampu menunjukkan kinerja yang efektif, efisien, dan berorientasi pada hasil.

Transformasi tata kelola pemerintahan era modern menuntut aparatur sipil negara (ASN) untuk menggeser paradigma dari sekadar menjalankan prosedur administrasi menuju orientasi kinerja yang berdampak (*impact-driven performance*). Kinerja pegawai di instansi sektor publik menjadi pilar utama dalam menentukan keberhasilan implementasi program-program strategis pemerintah dan kepuasan pelayanan masyarakat (Fatin & Yanuar, 2025). Instansi pemerintah, termasuk di tingkat kecamatan yang berhadapan langsung dengan masyarakat akar rumput, memikul tanggung jawab krusial untuk menyajikan pelayanan publik yang efisien, transparan, dan akuntabel. Namun, realitas di lapangan menunjukkan bahwa mengoptimalkan kinerja pegawai dalam ekosistem birokrasi masih menghadapi tantangan kompleksitas struktural dan perilaku yang masif. Sebagai determinan utama, peran kepemimpinan dalam sektor publik tidak sekadar berfokus pada fungsi pengawasan (kontrolling), melainkan bagaimana figur pemimpin mampu menginspirasi, menggerakkan, serta mencontohkan komitmen pelayanan tinggi. Pemimpin yang adaptif dapat mentransformasikan iklim kerja birokrasi yang kaku menjadi lebih responsif (Schermerhorn, 2020; Lin et al., 2020). Di sisi lain, kepemimpinan tidak beroperasi di ruang hampa; ia melekat erat pada nilai-nilai dan norma-norma yang terkandung dalam budaya organisasi. Budaya organisasi sektor publik yang kini di standardisasi melalui *core values* ASN "BerAKHLAK" berperan sebagai kompas perilaku yang menyelaraskan pola pikir pegawai demi mencapai kinerja kolektif optimal (Pratiwi et al., 2024). Kendati kepemimpinan yang solid dan budaya organisasi yang sehat telah dibangun, dampaknya terhadap kinerja sering kali tidak terjadi secara instan atau langsung. Di sinilah motivasi kerja menempati posisi sentral sebagai variabel mediasi. Motivasi bertindak sebagai

dorongan psikologis internal (intrinsik) dan eksternal (ekstrinsik) yang mengonversi arahan kepemimpinan dan nilai-nilai budaya organisasi menjadi tindakan produktif yang nyata (Nur & Prakoso, 2025). Ketika pegawai termotivasi secara mendalam, efektivitas kepemimpinan dan internalisasi budaya organisasi akan tereskalasi, yang pada gilirannya mendorong pencapaian kinerja individu maupun institusi.

Meskipun studi yang mengaitkan kepemimpinan, budaya organisasi, dan kinerja pegawai sudah banyak dilakukan, keterlibatan motivasi kerja sebagai mediator dalam satu model struktural yang utuh khususnya pada level birokrasi pemerintahan tingkat kecamatan masih menunjukkan hasil penelitian yang tidak konsisten. Sebagian studi menyimpulkan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja tanpa memerlukan dorongan motivasi yang signifikan (Mukmin, 2021). Namun, studi empiris lain menegaskan bahwa intervensi variabel mediasi psikologis seperti motivasi justru bersifat mutlak (*full mediation*) agar perubahan gaya kepemimpinan dan iklim budaya mampu direspons positif oleh aparatur sipil publik (Nur & Prakoso, 2025). Kesenjangan teoritis dan inkonsistensi empiris inilah yang mendasari pentingnya dilakukan penelitian ini demi mengonstruksikan kebaruan konseptual (*conceptual novelty*) mengenai mekanisme jalur mediasi motivasi kerja pada instansi vertikal publik di tingkat Kecamatan Gemuh, Kabupaten Kendal.

Meskipun kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai, hubungan tersebut tidak selalu terjadi secara langsung. Dalam perspektif perilaku organisasi, terdapat faktor psikologis yang berperan sebagai mekanisme penghubung antara faktor organisasi dan kinerja individu, yaitu motivasi kerja. Motivasi kerja merupakan dorongan internal maupun eksternal yang menyebabkan seseorang bersedia mengerahkan kemampuan, keterampilan, dan energinya untuk mencapai tujuan organisasi. Pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung menunjukkan semangat kerja, tanggung jawab, kreativitas, dan produktivitas yang lebih baik dibandingkan pegawai yang memiliki motivasi rendah. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki peran penting sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan, budaya organisasi, dan kinerja pegawai. Niswatin dan Soelistya (2024) menemukan bahwa motivasi kerja berperan sebagai *full mediation* dalam hubungan kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Artinya, pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai akan semakin kuat apabila mampu meningkatkan motivasi kerja pegawai terlebih dahulu. Selain itu, Yasman et al., (2025) juga membuktikan bahwa motivasi kerja memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan deskripsi latar belakang masalah di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Gemuh Kabupaten Kendal?
2. Bagaimana pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Gemuh Kabupaten Kendal?
3. Bagaimana pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja pegawai di Kantor Kecamatan Gemuh Kabupaten Kendal?

4. Bagaimana pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja pegawai di Kantor Kecamatan Gemuh Kabupaten Kendal?
5. Bagaimana pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Gemuh Kabupaten Kendal?
6. Motivasi Kerja mampu memediasi pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Gemuh Kabupaten Kendal?
7. Apakah Motivasi Kerja mampu memediasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Gemuh Kabupaten Kendal?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah ditetapkan, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk menganalisis, menguji, dan membuktikan secara empiris mengenai:

1. Menganalisis pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Gemuh Kabupaten Kendal.
2. Menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Gemuh Kabupaten Kendal.
3. Menganalisis pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja pegawai di Kantor Kecamatan Gemuh Kabupaten Kendal.
4. Menganalisis pengaruh langsung Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja pegawai di Kantor Kecamatan Gemuh Kabupaten Kendal.
5. Menganalisis pengaruh langsung Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Gemuh Kabupaten Kendal.
6. Menganalisis peran Motivasi Kerja dalam memediasi pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Gemuh Kabupaten Kendal.
7. Menganalisis peran Motivasi Kerja dalam memediasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Gemuh Kabupaten Kendal.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang signifikan, baik dari segi pengembangan ilmu pengetahuan maupun aplikasinya dalam kebijakan birokrasi sektor publik di Kabupaten Kendal.

1.4.1 Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khazanah keilmuan dan literatur MSDM, khususnya dalam konteks administrasi publik dan tata kelola pemerintahan daerah. Kejelasan Mekanisme Jalur Mediasi: Penelitian ini memberikan kontribusi konseptual mengenai bagaimana dorongan psikologis berupa Motivasi Kerja dapat memperkuat atau menjembatani pengaruh variabel makro-organisasional (Kepemimpinan dan Budaya Organisasi) terhadap Kinerja Pegawai di instansi pemerintah tingkat kecamatan. Referensi Penelitian Mendatang: Menjadi landasan akademis, referensi empiris, serta model konseptual bagi peneliti lain yang tertarik untuk mengkaji isu-isu perilaku organisasi (*organizational behavior*) dan optimalisasi kinerja aparatur sipil negara (ASN).

1.4.2 Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat praktis bagi pegawai yang bekerja di Kantor Kecamatan Gemuh Kabupaten Kendal

1. Sebagai bahan evaluasi dan refleksi internal bagi jajaran pimpinan dalam menentukan gaya kepemimpinan yang paling efektif untuk menggerakkan pegawai.
2. Memberikan rekomendasi konkret mengenai strategi penguatan nilai-nilai budaya kerja (seperti *core values* ASN BerAKHLAK) agar diinternalisasi dengan baik oleh pegawai.
3. Membantu merumuskan skema stimulus motivasi (baik finansial maupun non-finansial seperti apresiasi dan diklat) guna mengatasi fluktuasi kinerja pegawai di lapangan.

2. Kajian Pustaka dan Pengembangan Hipotesis

2.1 Grand Theory: Social Exchange Teori

Teori Pertukaran Sosial menegaskan bahwa relasi di tempat kerja berevolusi sepanjang waktu menjadi komitmen yang saling menguntungkan melalui asas timbal balik (*reciprocity*). Ketika organisasi menyajikan lingkungan yang kondusif diwakili oleh gaya kepemimpinan yang suportif dan budaya organisasi yang sehat pegawai akan merasa berutang budi secara psikologis. Imbal balik ini diwujudkan dalam bentuk peningkatan determinasi kerja dan kontribusi performa yang optimal (Hasibuan & Bahri, 2024). Social Exchange Theory (SET) menjelaskan bahwa hubungan antara individu dan organisasi dibangun atas dasar pertukaran yang saling menguntungkan. Ketika organisasi memberikan dukungan, sumber daya, serta kesempatan pengembangan kepada pegawai, pegawai akan merasa memiliki kewajiban untuk membalas melalui sikap dan perilaku kerja yang positif, seperti meningkatnya employee engagement, komitmen organisasi, dan kinerja. Dalam konteks transformasi digital dan pemanfaatan artificial intelligence, penyediaan teknologi dan dukungan organisasi dapat dipandang sebagai bentuk investasi organisasi yang akan mendorong pegawai memberikan kontribusi yang lebih tinggi sebagai bentuk timbal balik atas manfaat yang diterimanya (Saks, 2022).

2.2 Kinerja Pegawai

Kinerja dalam sektor publik merupakan multidimensi yang merefleksikan efektivitas, efisiensi, dan kualitas pelayanan. Kinerja pegawai tidak hanya diukur dari penyerapan anggaran atau kuantitas berkas administrasi, melainkan dari kontribusi perilaku nyata dalam pencapaian tujuan strategis instansi (Fatin & Yanuar, 2025). Kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan organisasi, baik dari aspek kuantitas, kualitas, maupun ketepatan waktu. Kinerja mencerminkan tingkat keberhasilan pegawai dalam mencapai tujuan organisasi melalui pelaksanaan pekerjaan yang efektif dan efisien. Sedangkan menurut Robbins & Judge (2022), kinerja pegawai merupakan hasil perilaku kerja yang berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Kinerja tidak hanya diukur dari hasil akhir pekerjaan (outcome), tetapi juga mencakup tindakan, perilaku, dan proses kerja yang dilakukan pegawai dalam menjalankan tugasnya. Pegawai dikatakan memiliki kinerja yang baik ketika berhasil menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawabnya sesuai harapan organisasi dalam periode yang telah ditentukan (Oktavia, 2023).

2.3 Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah kekuatan energetik yang mendorong dan mengarahkan perilaku pegawai untuk mengalokasikan usaha dalam bekerja. Di instansi pemerintah, motivasi ini kerap beririsan dengan *Public Service Motivation* (PSM), yakni dorongan internal untuk mengabdikan kepada kepentingan publik (Nur & Prakoso, 2025). Motivasi kerja merupakan dorongan internal maupun eksternal yang mendorong pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi cenderung menunjukkan produktivitas, kreativitas, dan kualitas kerja yang lebih baik. Penelitian meta-analisis menunjukkan adanya hubungan positif antara motivasi kerja dan kinerja pegawai (Wang et al., 2024).

Motivasi kerja di bedakan menjadi dua yaitu motivasi kerja intrinsik dan motivasi kerja ekstrinsik. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa motivasi intrinsik dan ekstrinsik berperan penting dalam membentuk perilaku kerja, keterlibatan kerja, dan kinerja pegawai (McAnally & Hagger, 2024). Motivasi kerja intrinsik adalah dorongan yang muncul dari dalam diri individu untuk melakukan pekerjaan karena pekerjaan itu sendiri dianggap menarik, menantang, bermakna, dan memberikan kepuasan pribadi. Pegawai yang memiliki motivasi intrinsik bekerja bukan semata-mata karena imbalan atau hukuman, tetapi karena mereka menikmati pekerjaan tersebut dan merasa pekerjaan tersebut sesuai dengan nilai serta tujuan pribadinya. Karakteristik Motivasi Intrinsik yaitu Menikmati pekerjaan yang dilakukan, Memiliki rasa ingin tahu dan keinginan belajar yang tinggi, Merasa bangga atas pencapaian kerja, Memiliki inisiatif dan kreativitas dalam bekerja dan Berorientasi pada pengembangan diri. Motivasi kerja ekstrinsik adalah dorongan untuk bekerja yang berasal dari faktor-faktor di luar diri individu, seperti gaji, tunjangan, promosi jabatan, penghargaan, insentif, maupun pengawasan dari atasan. Pegawai bekerja karena mengharapkan imbalan tertentu atau ingin menghindari konsekuensi negatif. Karakteristik Motivasi Ekstrinsik terdiri dari Berorientasi pada penghargaan atau imbalan, Dipengaruhi oleh kebijakan organisasi, Dipengaruhi oleh promosi dan jenjang karier, Berusaha memenuhi target yang ditetapkan organisasi, Menghindari sanksi atau hukuman.

2.4 Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan memengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi orang lain untuk bekerja sama demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk memengaruhi, mengarahkan, memotivasi, dan mengoordinasikan individu atau kelompok dalam mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan tidak hanya berkaitan dengan penggunaan wewenang formal, tetapi juga kemampuan pemimpin dalam membangun hubungan, memberikan inspirasi, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung peningkatan kinerja pegawai. Menurut Robbins dan Judge (2022), kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian visi atau tujuan organisasi. Pemimpin yang efektif mampu mengarahkan perilaku pegawai, membangun komitmen, dan mendorong terciptanya kinerja yang optimal. Dalam konteks organisasi modern, kepemimpinan tidak lagi hanya berfokus pada pemberian instruksi, tetapi juga pada pemberdayaan pegawai, pengembangan kompetensi, serta penciptaan budaya kerja yang mendukung inovasi dan kolaborasi. Kepemimpinan berperan dalam mengarahkan, memotivasi, dan mengembangkan pegawai. Dalam era transformasi digital, kepemimpinan digital (*digital leadership*) menjadi faktor penting dalam meningkatkan efektivitas kerja dan adaptasi terhadap

perubahan teknologi (Syupriadin et al., 2026). Kepemimpinan sektor publik menuntut kemampuan transformatif yang mampu menggerakkan birokrasi kaku menjadi adaptif. Pemimpin bertindak sebagai agen perubahan yang mentransmisikan visi daerah ke tingkat operasional (Pratiwi et al, 2024).

2.5 Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah sistem nilai, asumsi, dan kepercayaan yang dianut bersama oleh anggota organisasi. Di lingkungan ASN, budaya ini di standardisasi melalui *core values* "BerAKHLAK" yang mengarahkan pola kerja birokrasi agar tetap akuntabel dan harmonis. Budaya Organisasi yang benar-benar dikelola sebagai alat manajemen akan berpengaruh dan menjadi pendorong bagi pekerja untuk berperilaku positif, dedikatif, dan produktif (Ma'rifat & Suraharta, 2024). Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai, keyakinan, norma, asumsi, dan pola perilaku yang dianut bersama oleh anggota organisasi yang menjadi pedoman dalam berpikir, bertindak, dan berinteraksi di lingkungan kerja. Budaya organisasi berfungsi sebagai identitas organisasi sekaligus menjadi dasar bagi pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Menurut Robbins dan Judge (2022), budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya. Sistem makna tersebut tercermin dalam nilai-nilai, keyakinan, dan perilaku yang berkembang dalam organisasi. Sementara itu, Schein menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan pola asumsi dasar yang dipelajari oleh suatu kelompok ketika memecahkan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang kemudian diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk berpikir dan bertindak dalam organisasi. Budaya organisasi pada dasarnya akan mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi atau perusahaan, termasuk mereka yang berada dalam hirarki organisasi atau perusahaan (Dunan & Rahmawati, 2020). Dari berbagai definisi diatas dapat disimpulkan bahwa Budaya organisasi dapat diartikan sebagai sekumpulan nilai, norma, dan artefak yang dianut oleh anggota organisasi atau perusahaan, yang membentuk iklim organisasi. Iklim tersebut akan memengaruhi sekaligus dipengaruhi oleh strategi, struktur, dan sistem yang berlaku dalam organisasi.

2.6 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. Penelitian Terdahulu

No	Peneliti & Tahun	Judul/Variabel yang di teliti	Hasil Penelitian
1	(Febby & Nawawi, 2024)	Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan	Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
2	(Irwan et al., 2024)	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Samarinda	Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai
3	(Nur & Prakoso, 2025)	Peran Motivasi Kerja Memediasi Kompetensi dan Budaya Organisasi terhadap	Motivasi kerja memediasi budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

No	Peneliti & Tahun	Judul/Variabel yang di teliti	Hasil Penelitian
		Kinerja Karyawan PT. Pondok Indah Padang Golf	
4	Rifka & Suraharta (2024)	Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai	Budaya organisasi yang baik mendorong perilaku kerja positif dan produktivitas.
5	Oktavia (2023)	Kinerja Pegawai	Kinerja diukur melalui produktivitas, disiplin, dan tanggung jawab.
6	(Dewi & Kustini, 2022)	Motivasi Kerja Memediasi Budaya Organisasi terhadap Kinerja	Motivasi kerja mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja
7	(Agustiani et al., 2025)	Motivasi Memediasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai ASN	Motivasi mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai aparatur sipil negara badan pengelola keuangan dan aset daerah Kabupaten Badung
8	Sujana & Ardana (2020)	Motivasi Kerja memediasi hubungan kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan	Motivasi mampu memediasi hubungan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

2.7 Pengembangan Hipotesis

2.7.1 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Hubungan antara kepemimpinan (*leadership*) dan kinerja pegawai (*employee performance*) merupakan salah satu pilar fundamental dalam studi perilaku organisasi (*organizational behavior*). Hubungan ini tidak lagi dipandang secara mekanistik-kausalitas sederhana, melainkan dianalisis melalui lensa *Social Exchange Theory* (Teori Pertukaran Sosial). Menurut *Social Exchange Theory* yang dikembangkan oleh Blau, interaksi manusia di dalam sebuah organisasi didasarkan pada ekspektasi timbal balik (*reciprocity*) yang tidak tertulis. Ketika seorang pimpinan di sektor publik (seperti Camat atau Sekretaris Kecamatan) menunjukkan gaya kepemimpinan yang suportif, adil, dan berorientasi pada pengembangan kapasitas bawahan, hal ini diartikan sebagai "stimulus positif" atau investasi sosial oleh pegawai. Sebagai bentuk timbal balik psikologis, pegawai akan membalas perlakuan tersebut dengan meningkatkan komitmen, kedisiplinan, dan alokasi upaya kerja mereka, yang secara langsung memanifestasikan diri dalam bentuk lonjakan kinerja tugas (*task performance*) maupun kinerja kontekstual (Hasibuan & Bahri, 2024).

Lebih lanjut, dalam konteks transformasi birokrasi modern, pendekatan kepemimpinan transformasional dinilai paling relevan untuk mengeksklusi hambatan-hambatan kinerja di sektor publik. Melalui dimensi *Inspirational Motivation* dan *Intellectual Stimulation*, pemimpin tidak sekadar memberikan instruksi top-down, melainkan mentransformasikan cara pandang pegawai terhadap tugas-tugas pelayanan publik yang semula monoton menjadi bermakna strategis. Pemimpin yang visioner mampu meminimalisasi ambiguitas peran (*role ambiguity*) pegawai di tingkat kecamatan, memberikan kejelasan arah target kerja, serta menstimulasi inovasi tata kelola administrasi lokal (Fatin & Yanuar, 2025). Secara empiris, berbagai riset mutakhir mengonfirmasi adanya pengaruh langsung yang kokoh antara efektivitas

kepemimpinan dengan maksimalisasi kinerja aparatur. Pemimpin yang mengadopsi pendekatan konsiderasi individual mampu mendeteksi hambatan kerja pegawai secara presisi, memberikan *coaching* yang relevan, dan menyediakan sumber daya struktural yang dibutuhkan untuk menyelesaikan program-program kerja daerah secara tepat waktu (Pratiwi et al., 2024). Oleh karena itu, kegagalan atau keberhasilan pencapaian indikator kinerja utama (IKU) di instansi vertikal seperti Kantor Kecamatan sangat bergantung pada bagaimana intervensi kepemimpinan mampu menggerakkan ekosistem kerja secara simultan.

Konstruksi logika hubungan antara kedua variabel ini didasarkan pada asumsi bahwa pimpinan adalah artikulator utama kebijakan organisasi. Di Kantor Kecamatan Gemuh Kabupaten Kendal, kompleksitas pelayanan public mulai dari fasilitasi pemberdayaan desa hingga pelayanan administrasi kependudukan menuntut adanya panduan yang adaptif dari pimpinan. Ketika pimpinan mampu menerapkan fungsi-fungsi kepemimpinan transformasional, seperti memberikan keteladanan profesional (*idealized influence*) dan perhatian spesifik terhadap kendala harian pegawai, maka hambatan psikologis dan teknis pegawai dapat tereduksi. Peningkatan efektivitas kepemimpinan ini secara linier berbanding lurus dengan peningkatan kualitas output kerja, ketepatan waktu penyelesaian tugas pelayanan, serta munculnya inisiatif mandiri dari pegawai untuk mendukung kemajuan instansi (Fatin & Yanuar, 2025). Konsistensi temuan ilmiah memperkuat premis bahwa kepemimpinan yang efektif secara signifikan berkorelasi positif dengan penguatan performa kerja total para aparatur sipil negara (Hasibuan & Bahri, 2024; Nur & Prakoso, 2025). Berdasarkan teori dan hasil empiris di atas, maka hipotesis pertama (H1) dalam penelitian sebagai berikut:

H1: Kepemimpinan berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Gemuh Kabupaten Kendal.

2.7.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Jika pengaruh kepemimpinan dianalisis sebagai stimulus interpersonal, maka hubungan antara budaya organisasi (*organizational culture*) dan kinerja pegawai (*employee performance*) harus dibedah sebagai bentuk stimulus lingkungan struktural. Dinamika hubungan ini dikonstruksikan melalui integrasi antara *Social Exchange Theory* (Teori Pertukaran Sosial). Di bawah payung *Social Exchange Theory*, budaya organisasi yang sehat, suportif, dan adil dipandang sebagai bentuk kontribusi positif institusi kepada anggotanya. Ketika nilai-nilai luhur organisasi—termasuk standardisasi *core values* ASN "BerAKHLAK" (Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif)—tidak sekadar menjadi jargon melainkan dihidupi dalam operasional harian, pegawai akan merasakan adanya kenyamanan dan keamanan psikologis (*psychological safety*). Berdasarkan asas timbal balik (*reciprocity*), lingkungan kerja yang kondusif ini akan memicu kewajiban moral di dalam diri pegawai untuk mengoptimalkan kinerja mereka sebagai bentuk kontribusi balik bagi pencapaian visi institusi (Pratiwi et al., 2024). Secara teoretis, Daniel Denison menjelaskan bahwa budaya organisasi bertindak sebagai instrumen kendali perilaku otomatis. Budaya yang kuat dicirikan oleh empat dimensi utama: keterlibatan, konsistensi, adaptabilitas, dan misi. Melalui dimensi misi dan konsistensi, budaya memberikan kompas moral dan kejelasan aturan main bagi pegawai, sehingga meminimalisasi tingkat kesalahan administrasi publik. Melalui keterlibatan dan adaptabilitas, budaya mendorong terciptanya iklim kerja kolektif yang responsif terhadap perubahan regulasi dan kebutuhan riil masyarakat di tingkat akar rumput (Fatin & Yanuar, 2025).

Sejumlah studi empiris secara konsisten membuktikan bahwa internalisasi budaya

organisasi yang kuat berbanding lurus dengan eskalasi performa aparatur. Budaya yang mengedepankan akuntabilitas dan kompetensi secara langsung mereduksi perilaku kerja kontraproduktif. Sebaliknya, budaya tersebut merangsang munculnya kinerja kontekstual seperti budaya saling membantu antar-rekan kerja, efisiensi waktu, serta peningkatan mutu pelayanan birokrasi publik (Hasibuan & Bahri, 2024). Oleh karena itu, performa organisasi sektor publik sangat ditentukan oleh seberapa dalam nilai-nilai budaya kerja tersebut terpatrit dalam perilaku harian pegawainya.

Logika pengaitan antara budaya organisasi dan kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Gemuh Kabupaten Kendal didasarkan pada peran budaya sebagai pembentuk pola pikir aparatur. Mengingat Kantor Kecamatan merupakan garda terdepan pelayanan publik, penerapan budaya kerja yang berorientasi pada pelayanan dan adaptabilitas menjadi sangat krusial. Ketika nilai-nilai budaya BerAKHLAK telah terinternalisasi dengan baik, setiap pegawai akan memiliki standar perilaku yang seragam dalam menyikapi keluhan masyarakat, mengoordinasikan pembangunan desa, maupun mengelola administrasi kecamatan. Iklim organisasi yang disiplin, harmonis, dan kolaboratif ini mengeliminasi ego sektoral antar-seksi di Kantor Kecamatan Gemuh. Efeknya, proses birokrasi menjadi lebih ramping, penyerapan program kerja lebih tepat sasaran, dan kepuasan masyarakat meningkat. Konsistensi hasil riset terkini mengonfirmasi bahwa penguatan dimensi budaya kerja secara signifikan memprediksi peningkatan kualitas dan kuantitas kinerja pegawai secara linier (Fatin & Yanuar, 2025; Nur & Prakoso, 2025). Berdasarkan penjelasan di atas maka hipotesis H2 sebagai berikut:

H2: Budaya Organisasi berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Gemuh Kabupaten Kendal.

2.7.3 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja

Kepemimpinan merupakan kemampuan seorang pemimpin untuk memengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi pegawai dalam mencapai tujuan organisasi. Pemimpin tidak hanya berperan sebagai pemberi instruksi, tetapi juga sebagai sumber inspirasi yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi peningkatan motivasi pegawai. Dalam organisasi sektor publik, kepemimpinan yang efektif sangat penting karena dapat mendorong pegawai untuk bekerja lebih optimal dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Hubungan antara kepemimpinan dan motivasi kerja dapat dijelaskan melalui Teori Pertukaran Sosial. Teori ini menyatakan bahwa ketika pegawai memperoleh dukungan, perhatian, dan perlakuan yang adil dari pemimpinnya, maka pegawai akan memberikan balasan positif berupa peningkatan motivasi dan komitmen terhadap pekerjaan. Semakin baik kualitas hubungan antara pemimpin dan bawahan, semakin tinggi pula motivasi kerja yang dimiliki pegawai.

Menurut Robbins dan Judge (2022), perilaku pemimpin yang mampu memberikan dukungan, kejelasan tujuan, pengakuan atas prestasi, dan kesempatan pengembangan diri akan mendorong meningkatnya motivasi kerja pegawai. Pegawai yang merasa dihargai dan didukung oleh pemimpinnya cenderung memiliki semangat kerja yang lebih tinggi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Hasil penelitian empiris juga menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja. Penelitian oleh Syupriadin et al., (2025) menemukan bahwa kepemimpinan yang efektif mampu meningkatkan motivasi kerja pegawai melalui pemberian arahan yang jelas, dukungan psikologis, dan penciptaan

lingkungan kerja yang positif. Perilaku pemimpin yang suportif dan akomodatif akan memenuhi kebutuhan psikologis pegawai, sehingga memicu munculnya motivasi kerja (baik intrinsik seperti rasa bangga melayani, maupun ekstrinsik seperti harapan akan penghargaan). Berdasarkan landasan teori dan hasil penelitian terdahulu tersebut, dapat dijelaskan bahwa semakin efektif kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi, maka semakin tinggi pula motivasi kerja pegawai. Pemimpin yang mampu memberikan teladan, dukungan, penghargaan, serta komunikasi yang baik akan mendorong pegawai untuk bekerja lebih giat dan berkomitmen terhadap pencapaian tujuan organisasi.

H3: Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja di Kantor Kecamatan Gemuh Kabupaten Kendal.

2.7.4 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, keyakinan, norma, dan pola perilaku yang dianut oleh anggota organisasi sebagai pedoman dalam menjalankan aktivitas kerja. Budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme yang mengarahkan perilaku pegawai, membentuk cara berpikir, serta memengaruhi sikap dan motivasi dalam bekerja. Budaya organisasi yang kuat dan positif mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung tercapainya tujuan organisasi sekaligus meningkatkan semangat kerja pegawai. Hubungan antara budaya organisasi dan motivasi kerja dapat dijelaskan melalui Teori Pertukaran Sosial. Teori ini menjelaskan bahwa pegawai akan memberikan respons positif terhadap organisasi apabila mereka merasakan adanya dukungan, keadilan, penghargaan, dan lingkungan kerja yang kondusif. Budaya organisasi yang menekankan kerja sama, saling menghargai, dan keterbukaan akan mendorong pegawai untuk memberikan kontribusi yang lebih besar melalui peningkatan motivasi kerja. Menurut Robbins dan Judge (2022) budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya. Sistem makna tersebut tercermin dalam nilai-nilai, keyakinan, dan perilaku yang berkembang dalam organisasi. Budaya organisasi yang kuat memberikan identitas kepada anggota organisasi, meningkatkan komitmen terhadap tujuan organisasi, serta menciptakan stabilitas sosial dalam lingkungan kerja. Ketika pegawai memahami dan menerima nilai-nilai organisasi, mereka akan lebih termotivasi untuk bekerja secara optimal demi mencapai tujuan bersama. Budaya organisasi yang positif juga dapat meningkatkan motivasi ekstrinsik pegawai melalui sistem penghargaan, pengakuan, dan kesempatan pengembangan karier yang sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Sebaliknya, budaya organisasi yang lemah atau tidak mendukung dapat menurunkan semangat kerja, mengurangi keterlibatan pegawai, dan berdampak pada rendahnya motivasi kerja.

Hasil penelitian dalam beberapa tahun terakhir menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja. Organisasi yang memiliki budaya kolaboratif, inovatif, berorientasi pada pelayanan, dan mendukung pengembangan pegawai cenderung menghasilkan tingkat motivasi kerja yang lebih tinggi dibandingkan organisasi dengan budaya yang kurang kondusif. Dalam konteks instansi pemerintah, budaya organisasi yang menekankan profesionalisme, integritas, akuntabilitas, dan pelayanan publik dapat menjadi faktor penting dalam meningkatkan motivasi pegawai untuk memberikan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat. Pada Kantor Kecamatan Gemuh Kabupaten Kendal, budaya organisasi yang mencerminkan nilai-nilai kerja sama, disiplin, tanggung jawab, dan

orientasi pelayanan publik diharapkan mampu mendorong pegawai untuk bekerja dengan lebih bersemangat, memiliki rasa memiliki terhadap organisasi, serta menunjukkan komitmen yang tinggi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Berdasarkan landasan teori dan hasil penelitian terdahulu tersebut, dapat disimpulkan bahwa semakin kuat dan positif budaya organisasi yang diterapkan dalam organisasi, maka semakin tinggi pula motivasi kerja pegawai.

H4: Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai Kantor Kecamatan Gemuh Kabupaten Kendal.

2.7.5 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Motivasi kerja merupakan dorongan yang berasal dari dalam maupun luar diri individu yang menggerakkan, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku seseorang untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam konteks organisasi, motivasi kerja menjadi salah satu faktor penting yang menentukan tingkat usaha, semangat, dan komitmen pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung menunjukkan antusiasme, disiplin, kreativitas, dan produktivitas yang lebih baik dibandingkan pegawai yang memiliki motivasi kerja rendah. Menurut Robbins dan Judge (2022), motivasi berkaitan dengan intensitas, arah, dan ketekunan usaha individu. Hubungan antara motivasi kerja dan kinerja pegawai dapat dijelaskan melalui Teori Harapan. Teori ini menyatakan bahwa individu akan terdorong untuk bekerja lebih baik apabila mereka percaya bahwa usaha yang dilakukan akan menghasilkan kinerja yang tinggi dan memberikan hasil yang bernilai bagi dirinya. Dengan kata lain, semakin tinggi motivasi seseorang untuk mencapai tujuan tertentu, maka semakin besar pula upaya yang diberikan untuk menghasilkan kinerja yang optimal.

Menurut Robbins dan Judge (2022), motivasi merupakan salah satu faktor utama yang memengaruhi kinerja pegawai selain kemampuan dan kesempatan kerja. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi akan mengerahkan energi dan kemampuannya secara maksimal untuk mencapai tujuan organisasi. Sebaliknya, rendahnya motivasi dapat menyebabkan menurunnya kualitas kerja, produktivitas, dan komitmen terhadap pekerjaan. Penelitian empiris dalam beberapa tahun terakhir juga menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Penelitian oleh Wang dkk. (2024) menemukan bahwa motivasi kerja merupakan prediktor penting bagi peningkatan kinerja individu di berbagai sektor organisasi. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki motivasi tinggi cenderung menghasilkan kualitas kerja yang lebih baik, mampu mencapai target kerja, serta menunjukkan komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi. Temuan serupa juga diperoleh dalam berbagai penelitian sektor publik yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berkontribusi terhadap peningkatan efektivitas pelayanan dan produktivitas pegawai. Dalam konteks Kantor Kecamatan Gemuh Kabupaten Kendal, motivasi kerja menjadi faktor penting yang mendorong pegawai untuk memberikan pelayanan publik secara optimal. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi akan lebih bersemangat dalam menjalankan tugas, menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, memberikan pelayanan yang responsif kepada masyarakat, serta berupaya mencapai target organisasi. Oleh karena itu, peningkatan motivasi kerja diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai secara keseluruhan. Berdasarkan landasan teori dan hasil penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki pegawai, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Motivasi kerja mendorong pegawai untuk mengerahkan kemampuan, waktu, dan usahanya secara maksimal guna mencapai tujuan organisasi.

H5: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

2.7.6 Peran Mediasi Motivasi Kerja dalam Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Kepemimpinan merupakan kemampuan seorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan, dan mengkoordinasikan bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin yang efektif mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, memberikan arahan yang jelas, serta memotivasi pegawai untuk bekerja lebih baik. Robbins dan Judge (2022) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok dalam mencapai tujuan. Kepemimpinan yang efektif mampu meningkatkan motivasi pegawai melalui komunikasi yang baik, pemberian teladan, dukungan terhadap pengembangan pegawai, dan penghargaan atas prestasi kerja. Motivasi yang tinggi kemudian mendorong pegawai untuk bekerja lebih keras, lebih disiplin, dan lebih berkomitmen dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai tidak hanya terjadi secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan motivasi kerja. Kepemimpinan yang efektif tidak langsung otomatis membuat kinerja meroket secara mekanis, melainkan menyentuh aspek psikologis pegawai terlebih dahulu (dibuat termotivasi), baru kemudian motivasi yang tinggi tersebut termanifestasi dalam bentuk kinerja pelayanan publik yang prima di Kantor Kecamatan Gemuh.

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan tujuan organisasi. Tinggi rendahnya kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi secara langsung oleh kepemimpinan, tetapi juga dapat dipengaruhi oleh faktor psikologis yang muncul sebagai akibat dari praktik kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi. Salah satu faktor yang memiliki peran penting dalam menjelaskan hubungan tersebut adalah motivasi kerja. Secara teoritis, hubungan mediasi motivasi kerja dalam pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dapat dijelaskan melalui Teori Pertukaran Sosial. Teori ini menjelaskan bahwa ketika pegawai memperoleh dukungan, perhatian, penghargaan, dan perlakuan yang adil dari pemimpin, maka pegawai akan memberikan respons positif sebagai bentuk timbal balik. Respons tersebut diwujudkan melalui meningkatnya motivasi kerja yang pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja pegawai.

Hasil penelitian empiris dalam beberapa tahun terakhir juga menunjukkan bahwa motivasi kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan dan kinerja pegawai. Kepemimpinan yang efektif terbukti mampu meningkatkan motivasi kerja pegawai, dan motivasi kerja yang tinggi selanjutnya berkontribusi terhadap peningkatan kualitas kerja, produktivitas, serta pencapaian target organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa motivasi kerja merupakan mekanisme penting yang menjelaskan bagaimana kepemimpinan dapat menghasilkan kinerja pegawai yang optimal. Dalam konteks Kantor Kecamatan Gemuh Kabupaten Kendal, pemimpin yang mampu memberikan arahan yang jelas, membangun komunikasi yang baik, memberikan penghargaan atas prestasi, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung akan meningkatkan motivasi kerja pegawai. Peningkatan motivasi tersebut selanjutnya mendorong pegawai untuk bekerja lebih optimal dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat sehingga menghasilkan kinerja yang lebih tinggi. Berdasarkan landasan teori dan hasil penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berperan sebagai mekanisme yang menjembatani pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Semakin efektif kepemimpinan yang diterapkan, semakin tinggi motivasi

kerja pegawai, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja pegawai, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H6: Motivasi kerja memediasi pengaruh Kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

2.7.7 Peran Mediasi Motivasi Kerja dalam Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, norma, dan keyakinan yang dianut bersama oleh anggota organisasi yang berfungsi sebagai pedoman dalam berperilaku. Budaya organisasi yang kuat akan membentuk sikap disiplin, kerja sama, serta tanggung jawab pegawai dalam menjalankan tugas. Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai, norma, keyakinan, dan pola perilaku yang dianut bersama oleh anggota organisasi serta menjadi pedoman dalam menjalankan aktivitas kerja. Budaya organisasi yang kuat dan positif dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi, serta mendorong pegawai untuk bekerja secara lebih optimal. Namun, pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai tidak selalu terjadi secara langsung. Salah satu mekanisme yang dapat menjelaskan hubungan tersebut adalah motivasi kerja. Hubungan mediasi ini dapat dijelaskan melalui Teori Pertukaran Sosial. Teori ini menjelaskan bahwa ketika organisasi menciptakan budaya yang mendukung, adil, dan menghargai kontribusi pegawai, maka pegawai akan memberikan respons positif berupa peningkatan motivasi kerja. Motivasi tersebut kemudian mendorong pegawai untuk menunjukkan perilaku kerja yang lebih produktif dan berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi.

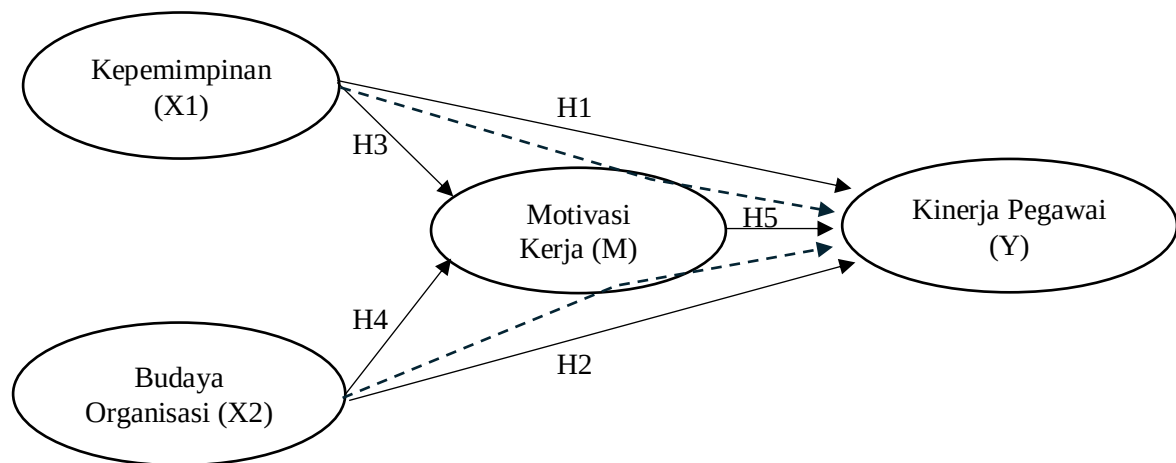
Menurut Robbins dan Judge (2022), budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya. Sistem makna tersebut tercermin dalam nilai-nilai, keyakinan, dan perilaku yang berkembang dalam organisasi. Budaya organisasi yang positif akan menumbuhkan komitmen, semangat kerja, dan kesediaan pegawai untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi. Ketika pegawai merasa bahwa nilai-nilai organisasi selaras dengan nilai pribadi mereka, motivasi kerja akan meningkat dan pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja. Budaya organisasi yang menekankan integritas, disiplin, kerja sama, orientasi pelayanan, dan tanggung jawab juga dapat meningkatkan motivasi ekstrinsik maupun intrinsik pegawai. Pegawai akan merasa lebih nyaman bekerja, memperoleh dukungan sosial dari rekan kerja, serta memiliki keyakinan bahwa kontribusi mereka dihargai oleh organisasi. Kondisi tersebut mendorong pegawai untuk bekerja lebih efektif dan produktif sehingga menghasilkan kinerja yang lebih tinggi.

Berbagai penelitian empiris menunjukkan bahwa motivasi kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara budaya organisasi dan kinerja pegawai. Budaya organisasi yang positif terbukti mampu meningkatkan motivasi kerja pegawai, sedangkan motivasi kerja yang tinggi berkontribusi terhadap peningkatan kualitas kerja, produktivitas, ketepatan waktu, dan pencapaian target organisasi. Dengan demikian, motivasi kerja menjadi mekanisme yang menjelaskan bagaimana budaya organisasi dapat menghasilkan kinerja pegawai yang optimal. Dalam konteks Kantor Kecamatan Gemuh Kabupaten Kendal, budaya organisasi yang menanamkan nilai integritas, disiplin, profesionalisme, kerja sama, dan orientasi pelayanan publik dapat meningkatkan motivasi pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Pegawai yang termotivasi akan bekerja dengan lebih sungguh-sungguh, memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi, serta berupaya memberikan pelayanan terbaik

kepada masyarakat. Kondisi tersebut pada akhirnya akan meningkatkan kinerja pegawai secara keseluruhan. Penelitian Rifka & Suraharta (2024) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Budaya organisasi yang positif akan mendorong perilaku kerja yang produktif dan meningkatkan kinerja individu maupun organisasi. Berdasarkan hal tersebut, maka diajukan hipotesis:

H7: Motivasi kerja memediasi pengaruh Budaya organisasi terhadap kinerja pegawai

2.3 Model Penelitian



Gambar 1. Model Penelitian

3. Metode Penelitian

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori (explanatory research). Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antar variabel melalui pengukuran yang bersifat numerik serta analisis statistik. Sementara itu, penelitian eksplanatori digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel independen, yaitu motivasi kerja, kepemimpinan, dan budaya organisasi terhadap variabel dependen yaitu kinerja pegawai.

3.2 Populasi dan Sample

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan aktif pada Kantor Kecamatan Gemuh Kabupaten Kendal. Dalam penelitian ini jumlah populasinya adalah sebesar 50 ASN dan PPPK. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh (total sampling), yaitu teknik penentuan sampel dengan menjadikan seluruh anggota populasi sebagai sampel penelitian (Sugiyono, 2023). Oleh karena menggunakan sampling jenuh maka jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 50 orang pegawai di Kecamatan Gemuh Kabupaten Kendal.

3.3 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional adalah penentu sifat ilmiah suatu variabel penelitian dengan cara menspesifikasikan kegiatan atau operasional yang diperlukan untuk mengukur variabel tersebut.

Tabel 2. Definisi Operasional

Variabel	Definisi Konseptual	Indikator	Skala
Kepemimpinan (X1)	Kemampuan pimpinan dalam mempengaruhi, mengarahkan, membimbing, dan memotivasi pegawai untuk mencapai tujuan organisasi melalui komunikasi yang efektif, pemberian teladan, dukungan, serta pengambilan keputusan yang tepat.	1. Kemampuan Komunikasi 2. Pemberian Teladan 3. Kemampuan Memotivasi 4. Kemampuan mengambil keputusan 5. Kemampuan membina hubungan kerja (Robbins & Judge, 2022)	Likert (1–5)
Budaya Organisasi (X2)	Budaya organisasi adalah sistem nilai, norma, dan keyakinan yang dianut bersama sebagai pedoman perilaku dalam organisasi	1. Integritas 2. Kedisiplinan 3. Kerjasama 4. Orientasi Pelayanan 5. Tanggungjawab (Robbins & Judge, 2022)	Likert (1–5)
Motivasi Kerja (Z)	Motivasi kerja adalah dorongan internal dan eksternal yang mempengaruhi semangat, arah, dan ketekunan pegawai dalam bekerja untuk mencapai tujuan organisasi	1. Tanggung Jawab dalam Bekerja 2. Prestasi Kerja 3. Pengembangan Diri 4. Kepuasan terhadap Pekerjaan 5. Inisiatif Kerja (Deci & Ryan, 2023)	Likert (1–5)
Kinerja Pegawai (Y)	Kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dicapai pegawai sesuai tugas dan tanggung jawabnya berdasarkan standar yang ditetapkan organisasi.	1. Berorientasi pelayanan 2. Akuntabel 3. Kompeten 4. Harmonis 5. Loyal 6. Adaptif 7. Kolaboratif Permen pendayagunaan Aparatur Negara dan Repormasi Birokrasi RI, No 6 tahun 2022	Likert (1–5)

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah melalui penyebaran kuesioner secara daring (online) menggunakan Google Form. Kuesioner tersebut dibagikan kepada responden melalui grup komunikasi internal Kantor Kecamatan Gemuh Kabupaten Kendal. Kuesioner dalam penelitian ini berisi pernyataan tertutup yang disusun berdasarkan indikator dari setiap variabel yang diteliti dan diukur menggunakan skala Likert. Data dikumpulkan melalui instrumen kuesioner dengan rentang skala 1–5, di mana responden

diminta untuk menunjukkan tingkat persetujuan mereka terhadap setiap pernyataan. Penilaian tersebut terdiri dari

- Skor 1 = sangat tidak setuju,
- Skor 2 = tidak setuju,
- Skor 3 = netral,
- Skor 4 = setuju,
- Skor 5 = sangat setuju.

Semakin tinggi skor yang diberikan oleh responden, maka semakin positif pula persepsi mereka terhadap pernyataan pada masing-masing variabel penelitian. Kuesioner dalam penelitian ini disusun ke dalam dua bagian utama. Bagian pertama berisi informasi demografis responden, meliputi usia, jenis kelamin, masa kerja, dan unit kerja. Bagian kedua memuat pernyataan-pernyataan yang berkaitan dengan variabel penelitian, yaitu motivasi kerja, kepemimpinan, budaya organisasi, dan kinerja pegawai.

3.5 Metode Analisis Data

Metode analisis data dalam penelitian ini dilakukan untuk mengolah data yang telah diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner sehingga dapat menjawab rumusan masalah dan menguji hipotesis penelitian.

3.5.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden serta memberikan gambaran umum mengenai variabel penelitian, yaitu motivasi kerja, kepemimpinan, budaya organisasi, dan kinerja pegawai. Data disajikan dalam bentuk tabel, persentase, dan nilai rata-rata (mean).

3.5.2 Analisis SEM-PLS

SEM-PLS (*Structural Equation Modeling - Partial Least Squares*) adalah metode analisis statistik multivariat yang digunakan untuk menguji hubungan antara variabel laten (variabel yang tidak dapat diukur secara langsung) melalui indikator-indikatornya (variabel manifes). PLS dipilih karena mampu mengakomodasi ukuran sampel kecil dan model penelitian yang kompleks.

a. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Tahap ini bertujuan untuk menguji validitas dan reliabilitas dari indikator yang digunakan untuk mengukur variabel laten (Ghozali, 2023).

- Convergent Validity: Dilihat dari nilai *Outer Loadings* $> 0,70$, meski $0,50 - 0,60$ masih bisa ditoleransi dalam penelitian eksploratif) dan *Average Variance Extracted* (AVE) harus $> 0,50$
- Discriminant Validity: Memastikan variabel laten unik dan berbeda dari variabel lainnya. Diukur menggunakan kriteria metode HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio) dengan nilai $< 0,90$
- Reliability: Diukur menggunakan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* (CR) dengan ambang batas $> 0,70$.

b. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Setelah model pengukuran valid dan reliabel, barulah dilakukan pengujian hubungan antar-variabel dengan beberapa kriteria seperti R-square, Q-square, Model fit dan uji hipotesis (Hair et al., 2023).

- Koefisien Determinasi (R^2): Menunjukkan seberapa besar varians variabel dependen yang mampu dijelaskan oleh variabel independen.
- Predictive Relevance (Q^2): Diperoleh melalui prosedur *Blindfolding* untuk melihat kemampuan prediktif model luar (nilai > 0 menunjukkan model memiliki relevansi prediktif).
- Model Fit: untuk mengetahui apakah model dalam penelitian ini fit dengan data atau tidak. Pengukuran dapat dilakukan dengan SRMR $< 0,1$ dan NFI di atas 0,9 maka model fit dengan data.
- Uji Hipotesis : dilakukan melalui proses *Bootstrapping*. Hipotesis dinyatakan diterima secara statistik jika nilai t-hitung $> 1,96$ atau nilai p-value $< 0,05$.

3.5.3 Analisis Mediasi

Apabila menggunakan SEM, analisis mediasi sebaiknya tidak hanya didasarkan pada signifikansi koefisien jalur, tetapi juga pada besarnya efek tidak langsung (indirect effect), efek langsung (direct effect), dan efek total (total effect). Selanjutnya, dapat dihitung Variance Accounted For (VAF):

$$VAF = \frac{\text{Indirect Effect}}{\text{Total Effect}} \times 100\%$$

Interpretasi VAF:

- $VAF < 20\%$ → Tidak terdapat mediasi.
- $20\% \leq VAF \leq 80\%$ → Mediasi parsial (*partial mediation*).
- $VAF > 80\%$ → Mediasi penuh (*full mediation*).