

## PERAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI MEDIASI DALAM PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI

Juslias<sup>1</sup>, Erick Karunia<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Universitas Borneo Tarakan, Kalimantan Utara, juslias2@gmail.com

<sup>2</sup>Universitas Borneo Tarakan, Kalimantan Utara, erickkarunia3@gmail.com

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Malinau dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Pendekatan kuantitatif digunakan dengan melibatkan seluruh pegawai aparatur sipil negara dan pegawai honorer sebagai responden. Data dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur dan dianalisis menggunakan *Partial Least Squares–Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja serta berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan antara variabel independen dan kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja pegawai sektor publik memerlukan pendekatan yang terintegrasi melalui penguatan kepemimpinan, internalisasi budaya organisasi yang konstruktif, serta pengelolaan motivasi dan kepuasan kerja secara berkelanjutan. Penelitian ini memberikan kontribusi empiris dalam pengembangan literatur perilaku organisasi sektor publik serta implikasi praktis bagi perumusan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia di tingkat daerah.

**Kata Kunci :** kinerja pegawai; gaya kepemimpinan; budaya organisasi; motivasi kerja; kepuasan kerja

### ABSTRACT

*This study aims to examine the effects of leadership style, organizational culture, and work motivation on employee performance at the Education Office of Malinau Regency, with job satisfaction as a mediating variable. A quantitative research design was employed, involving civil servants and contract employees as respondents. Data were collected using structured questionnaires and analyzed through Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The results reveal that leadership style, organizational culture, and work motivation have positive and significant effects on employee performance. Job satisfaction also exerts a significant influence on performance and partially mediates the relationships between the independent variables and employee performance. These findings suggest that improving public sector employee performance requires an integrated approach that strengthens leadership practices, fosters a constructive organizational culture, and enhances employee motivation and job satisfaction. This study contributes to the public sector organizational behavior literature and provides evidence-based insights for human resource management policies at the regional government level.*

**Keywords:** employee performance; leadership style; organizational culture; work motivation; job satisfaction

Naskah diterima: 05 Maret 2026, direvisi: 26 Maret dan 20 April 2026, diterbitkan: 11 Mei 2026

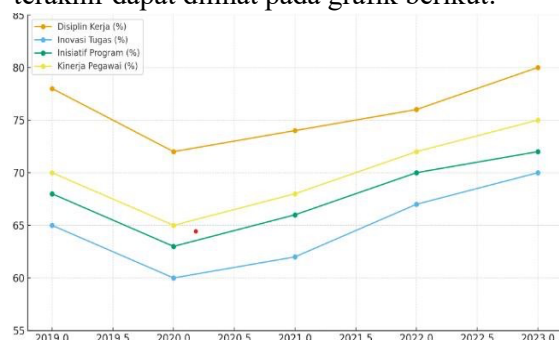
## PENDAHULUAN

Kinerja pegawai sektor publik merupakan isu strategis yang terus mendapatkan perhatian dalam diskursus akademik dan kebijakan, terutama dalam konteks reformasi birokrasi dan peningkatan kualitas layanan publik. Secara global, laporan *World Public Sector Report* menegaskan bahwa efektivitas organisasi publik sangat ditentukan oleh kapasitas sumber daya manusia, khususnya bagaimana pegawai mampu menerjemahkan kebijakan menjadi kinerja nyata yang berdampak pada masyarakat (United Nations, 2023). Dalam sektor pendidikan, kinerja aparatur pemerintah memiliki implikasi langsung terhadap mutu tata kelola pendidikan, efektivitas program, serta capaian pembangunan sumber daya manusia jangka panjang. Oleh karena itu, peningkatan kinerja pegawai dinas pendidikan tidak hanya menjadi kebutuhan administratif, tetapi juga merupakan prasyarat bagi keberhasilan pembangunan pendidikan yang berkelanjutan.

Urgensi peningkatan kinerja aparatur sipil negara (ASN) di Indonesia semakin menguat seiring dengan implementasi reformasi birokrasi dan kebijakan manajemen ASN berbasis kinerja. Pemerintah menekankan pentingnya *performanceoriented bureaucracy* yang ditopang oleh kepemimpinan efektif, budaya organisasi yang adaptif, serta motivasi kerja yang berkelanjutan (Kementerian PANRB, 2022). Namun, berbagai evaluasi kinerja birokrasi daerah menunjukkan bahwa capaian kinerja pegawai masih belum optimal, ditandai oleh rendahnya produktivitas, lemahnya inovasi pelayanan, dan ketimpangan kualitas kinerja antar daerah (LAN, 2021). Kondisi ini juga tercermin pada sektor pendidikan daerah, di mana keberhasilan program sering kali terhambat oleh persoalan internal organisasi, seperti kepemimpinan yang kurang partisipatif, budaya kerja yang belum berorientasi kinerja, serta rendahnya motivasi pegawai.

Kabupaten Malinau merupakan salah satu daerah dengan katagori 3T (tertinggal, terdepan, dan terluar), yang dimana tantangan pengelolaan kinerja pegawai menjadi semakin

kompleks. Keterbatasan sumber daya, kondisi geografis, serta dinamika sosial-budaya lokal menuntut pendekatan manajemen sumber daya manusia yang kontekstual dan berbasis bukti empiris. Dinas Pendidikan sebagai organisasi publik strategis di daerah memiliki peran sentral dalam menjamin keberlanjutan layanan pendidikan, sehingga kinerja pegawainya menjadi faktor kunci keberhasilan kebijakan pendidikan daerah. Adapun gambaran mengenai kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Malinau dalam beberapa tahun terakhir dapat dilihat pada grafik berikut:



Sumber: Kepegawaian Dinas Pendidikan Kabupaten Malinau (2025)

Gambar 1. Laporan Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Malinau

Berdasarkan grafik kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Malinau selama periode 2019–2023 terlihat bahwa terdapat fluktuasi pada beberapa indikator utama. Disiplin kerja mengalami penurunan cukup signifikan pada tahun 2020, namun secara bertahap kembali meningkat hingga mencapai 80% pada tahun 2023. Hal serupa terjadi pada indikator inovasi dalam pelaksanaan tugas dan inisiatif dalam mendukung program, di mana keduanya sempat melemah di tahun 2020, kemudian menunjukkan tren peningkatan yang konsisten hingga tahun terakhir pengamatan. Kinerja pegawai cenderung meningkat meskipun sempat mengalami penurunan pada tahun 2020, yang kemungkinan dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti pandemi dan adaptasi kerja. Pada tahun 2023, kinerja pegawai berhasil mencapai 75%, seiring membaiknya disiplin, inovasi, dan inisiatif pegawai. Data ini menunjukkan bahwa meskipun masih terdapat ruang perbaikan, terdapat tren positif dalam penguatan kinerja pegawai, khususnya dalam mendukung

program strategis Dinas Pendidikan Kabupaten Malinau. Namun demikian, dalam konteks empirik di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Malinau, masih dijumpai berbagai permasalahan yang mengindikasikan belum optimalnya kinerja sebagian pegawai. Hal ini dapat dilihat dari disiplin kerja, kurangnya inovasi dalam pelaksanaan tugas, hingga lemahnya inisiatif pegawai dalam mendukung program-program strategis dinas. Fenomena ini memunculkan dugaan bahwa variabel-variabel seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja belum sepenuhnya berfungsi secara efektif dalam mendorong kinerja pegawai

Dalam berbagai literatur manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi secara konsisten menegaskan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh kombinasi faktor individual, kepemimpinan, dan lingkungan organisasi. Gaya kepemimpinan dipandang sebagai mekanisme utama dalam memengaruhi sikap dan perilaku pegawai, karena pemimpin berperan dalam membentuk arah, nilai, dan iklim kerja organisasi (Northouse, 2021). Kepemimpinan yang efektif, khususnya yang bersifat transformasional, terbukti mampu meningkatkan keterlibatan kerja, kepuasan, dan kinerja pegawai melalui proses inspirasi, pemberdayaan, dan penguatan makna kerja (Banks et al., 2016). Di sisi lain, kepemimpinan yang bersifat otoriter atau transaksional semata sering kali dikaitkan dengan rendahnya kepuasan dan kinerja jangka panjang, terutama dalam organisasi publik yang menuntut kolaborasi dan inovasi.

Selain kepemimpinan, budaya organisasi merupakan determinan penting kinerja pegawai. Budaya organisasi mencerminkan sistem nilai, norma, dan asumsi bersama yang membimbing perilaku anggota organisasi (Schein, 2017). Dalam konteks organisasi publik, budaya yang mendukung profesionalisme, akuntabilitas, dan orientasi pelayanan publik terbukti berkontribusi positif terhadap kinerja individu dan organisasi (Hartnell et al., 2019). Sebaliknya, budaya birokratis yang kaku dan tidak adaptif sering kali menjadi penghambat kinerja, karena membatasi kreativitas, inisiatif, dan komitmen

pegawai. Oleh karena itu, pemahaman tentang bagaimana budaya organisasi memengaruhi kinerja pegawai menjadi krusial, terutama dalam organisasi pemerintah daerah yang sedang berupaya melakukan transformasi birokrasi.

Motivasi kerja juga menempati posisi sentral dalam menjelaskan variasi kinerja pegawai. Teori motivasi kontemporer, seperti *Self-Determination Theory*, menekankan pentingnya motivasi intrinsik yang bersumber dari rasa otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sosial dalam mendorong kinerja berkelanjutan (Ryan & Deci, 2020). Dalam sektor publik, motivasi kerja tidak hanya berkaitan dengan insentif material, tetapi juga dengan *public service motivation*, yaitu dorongan altruistik untuk memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat (Perry et al., 2018). Penelitian empiris menunjukkan bahwa pegawai dengan tingkat motivasi kerja yang tinggi cenderung memiliki kepuasan kerja dan kinerja yang lebih baik dibandingkan mereka yang bekerja sematamata karena kewajiban administratif.

Meskipun hubungan antara gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja pegawai telah banyak diteliti, kajian mutakhir menekankan pentingnya variabel psikologis sebagai mekanisme penjelas hubungan tersebut. Kepuasan kerja dipahami sebagai evaluasi afektif pegawai terhadap pekerjaannya secara keseluruhan, yang mencerminkan sejauh mana harapan dan kebutuhan kerja mereka terpenuhi (Judge et al., 2017). Dalam perspektif *Social Exchange Theory*, kepuasan kerja muncul sebagai respon atas perlakuan organisasi, yang selanjutnya memengaruhi perilaku timbal balik pegawai dalam bentuk kinerja yang lebih baik (Cropanzano et al., 2017). Dengan demikian, kepuasan kerja berpotensi berperan sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh faktor organisasi terhadap kinerja.

Sejumlah penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang suportif dan partisipatif berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja pegawai (Ng, 2017). Demikian pula, budaya organisasi yang

kondusif dan nilai-nilai kerja yang selaras dengan kebutuhan pegawai terbukti meningkatkan kepuasan dan komitmen kerja (Belias & Koustelios, 2014; Hartnell et al., 2019). Motivasi kerja, baik intrinsik maupun ekstrinsik, juga dilaporkan memiliki hubungan yang kuat dengan kepuasan kerja dan kinerja, khususnya dalam konteks organisasi publik (Wright & Grant, 2019). Namun, temuan-temuan tersebut belum sepenuhnya memberikan gambaran yang konsisten dan konklusif.

Namun, penelitian yang ada sebagian besar telah mengabaikan peran integratif kepuasan kerja sebagai mekanisme mediasi yang secara bersamaan menghubungkan gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja dengan kinerja karyawan, terutama dalam organisasi sektor publik. Sebagian besar penelitian masih menguji hubungan langsung antar variabel, tanpa menggali proses psikologis yang mendasarinya. Selain itu, meskipun terdapat bukti empiris mengenai peran kepuasan kerja sebagai mediator, hasil penelitian menunjukkan inkonsistensi, baik dari sisi kekuatan mediasi maupun signifikansi pengaruh tidak langsung (Judge et al., 2017; Wright & Grant, 2019). Inkonsistensi ini mengindikasikan adanya keterbatasan konseptual dan kontekstual dalam penelitian sebelumnya.

Meskipun kajian mengenai kinerja pegawai telah berkembang secara signifikan, fokus penelitian masih terkonsentrasi pada sektor swasta atau institusi pemerintah di wilayah perkotaan dan tingkat pusat. Kondisi ini menyebabkan pemahaman empiris tentang dinamika kinerja pegawai pada sektor pendidikan di daerah pinggiran dan wilayah dengan keterbatasan sumber daya belum terakomodasi secara memadai.

Konsekuensinya, penerapan dan generalisasi temuan-temuan terdahulu ke dalam konteks daerah seperti Kabupaten Malinau menjadi kurang tepat, mengingat perbedaan karakteristik organisasi, tantangan kelembagaan, serta lingkungan kerja yang dihadapi. Selain itu, kajian di sektor pendidikan lebih sering diarahkan pada kinerja guru dan tenaga pendidik, sementara peran pegawai

administrasi dan manajerial di dinas pendidikan relatif terpinggirkan dalam literatur. Padahal, kelompok pegawai ini memegang fungsi strategis dalam proses perencanaan, pengelolaan anggaran, serta implementasi kebijakan pendidikan yang menentukan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Keterbatasan lain yang menonjol berkaitan dengan pendekatan metodologis yang digunakan dalam penelitian sebelumnya. Dominasi penggunaan analisis parsial atau regresi linier sederhana membatasi kemampuan penelitian dalam menangkap keterkaitan yang kompleks dan saling memengaruhi antar konstruk laten. Hubungan antara kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai bersifat dinamis serta multidimensional, sehingga membutuhkan kerangka analitis yang mampu menguji pengaruh langsung dan tidak langsung secara simultan. Tanpa pendekatan yang komprehensif, pemahaman mengenai mekanisme psikologis yang menjelaskan terbentuknya kinerja pegawai berpotensi menjadi parsial dan kurang robust secara empiris.

Berangkat dari kondisi tersebut, kajian ini diarahkan untuk mengintegrasikan faktor-faktor organisasi dan psikologis dalam satu kerangka konseptual yang utuh, dengan menempatkan kepuasan kerja sebagai mekanisme penjelas hubungan antara gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja pegawai sektor publik. Pendekatan ini memungkinkan pemahaman yang lebih mendalam mengenai bagaimana perlakuan organisasi dan pengalaman kerja pegawai diterjemahkan ke dalam kinerja melalui respon afektif terhadap pekerjaan. Selain itu, pengambilan konteks pada sektor pendidikan daerah di wilayah perbatasan memberikan perspektif empiris yang selama ini kurang terwakili, sehingga dapat memperkaya pemahaman mengenai dinamika kinerja pegawai publik dalam kondisi organisasi yang berbeda dari pusat-pusat pertumbuhan.

Sejalan dengan hal tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh

gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Malinau dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Secara lebih spesifik, penelitian ini bertujuan untuk: (1) menguji pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja; (2) menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai; dan (3) menguji peran mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja pegawai.

Pemahaman mengenai peran kepuasan kerja sebagai penghubung antara faktor manajerial dan kinerja memberikan dasar yang lebih kuat bagi pengembangan kepemimpinan yang efektif, penguatan budaya organisasi yang berorientasi kinerja, serta perancangan sistem motivasi kerja yang sesuai dengan karakteristik pegawai. Dengan demikian, temuan penelitian ini diharapkan dapat mendukung upaya peningkatan kinerja aparatur di Dinas Pendidikan Kabupaten Malinau.

## KAJIAN LITERATUR

### Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan konsep sentral dalam kajian manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi karena merefleksikan tingkat kontribusi individu terhadap pencapaian tujuan organisasi. Secara konseptual, kinerja pegawai didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu baik secara kuantitatif maupun kualitatif sesuai dengan peran dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya dalam suatu periode tertentu (Armstrong & Taylor, 2020). Definisi ini menekankan bahwa kinerja tidak hanya berkaitan dengan output akhir, tetapi juga mencakup proses kerja, perilaku, dan standar yang ditetapkan organisasi.

Dalam literatur kontemporer, kinerja pegawai dipahami sebagai konstruk multidimensional yang mencerminkan efektivitas individu dalam melaksanakan tugas inti (*task performance*), perilaku kontekstual yang mendukung lingkungan kerja (*contextual performance*), serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan tuntutan pekerjaan

(*adaptive performance*) (Koopmans et al., 2014). Pendekatan ini relevan dalam konteks organisasi publik, di mana pegawai tidak hanya dituntut untuk menyelesaikan pekerjaan administratif, tetapi juga menunjukkan perilaku kerja yang mendukung akuntabilitas, pelayanan publik, dan kolaborasi lintas unit.

Pada sektor publik, kinerja pegawai sering diukur melalui indikator kualitas kerja, kuantitas hasil kerja, ketepatan waktu, efektivitas penggunaan sumber daya, serta tingkat tanggung jawab dan kepatuhan terhadap prosedur (Rainey, 2014). Penekanan pada aspek perilaku dan proses menjadi penting karena keberhasilan organisasi publik tidak selalu diukur melalui keuntungan finansial, melainkan melalui pencapaian tujuan kebijakan dan kepuasan masyarakat. Oleh karena itu, kinerja pegawai dalam penelitian ini diposisikan sebagai refleksi dari kemampuan individu dalam melaksanakan tugas secara efektif, efisien, dan bertanggung jawab sesuai dengan tuntutan organisasi publik sektor pendidikan.

### Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merujuk pada pola perilaku, strategi, dan pendekatan yang digunakan oleh pemimpin dalam memengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan dipahami sebagai proses sosial yang melibatkan interaksi antara pemimpin dan pengikut dalam konteks tertentu (Northouse, 2021). Dengan demikian, gaya kepemimpinan mencerminkan cara seorang pemimpin menjalankan perannya dalam membentuk sikap, persepsi, dan perilaku kerja pegawai.

Dalam literatur modern, kepemimpinan transformasional dan transaksional merupakan dua pendekatan yang paling banyak digunakan untuk menjelaskan pengaruh kepemimpinan terhadap sikap dan kinerja pegawai. Kepemimpinan transformasional dicirikan oleh kemampuan pemimpin dalam memberikan visi, inspirasi, stimulasi intelektual, serta perhatian individual kepada bawahan (Bass & Riggio, 2014). Gaya ini diyakini mampu meningkatkan keterlibatan kerja, kepuasan, dan kinerja melalui

internalisasi nilai dan tujuan organisasi. Sebaliknya, kepemimpinan transaksional lebih menekankan pada pertukaran antara pemimpin dan bawahan melalui sistem penghargaan dan sanksi berdasarkan pencapaian kinerja.

Penelitian empiris menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang lebih kuat dengan kepuasan kerja dan kinerja pegawai dibandingkan gaya kepemimpinan yang berorientasi kontrol semata, khususnya dalam organisasi publik yang menuntut komitmen dan kolaborasi (Banks et al., 2016). Oleh karena itu, dimensi kepemimpinan yang relevan dalam penelitian ini mencakup kemampuan pemimpin dalam memberikan visi dan inspirasi, pemberdayaan pegawai, keteladanan, serta dukungan individual terhadap pengembangan bawahan.

## **Budaya Organisasi**

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, keyakinan, norma, dan asumsi bersama yang berkembang dalam organisasi dan membentuk cara anggota organisasi berpikir, bertindak, serta berinteraksi (Schein, 2017). Budaya berfungsi sebagai kerangka interpretatif yang memandu perilaku pegawai dalam menghadapi situasi kerja dan pengambilan keputusan. Dalam konteks organisasi publik, budaya organisasi memiliki peran strategis dalam membentuk etos kerja, orientasi pelayanan, dan akuntabilitas aparatur.

Pendekatan kontemporer memandang budaya organisasi sebagai konstruk multidimensional yang mencerminkan pola nilai dominan dalam organisasi. Denison et al. (2014) mengemukakan bahwa budaya organisasi dapat dipahami melalui dimensi keterlibatan (*involvement*), konsistensi (*consistency*), adaptabilitas (*adaptability*), dan misi (*mission*). Dimensi keterlibatan menekankan partisipasi dan pemberdayaan pegawai, konsistensi berkaitan dengan keselarasan nilai dan sistem internal, adaptabilitas mencerminkan kemampuan organisasi merespons perubahan, sementara misi menunjukkan kejelasan arah dan tujuan organisasi.

Sejumlah studi empiris menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat dan positif berhubungan dengan tingkat kepuasan kerja

dan kinerja pegawai yang lebih tinggi (Hartnell et al., 2019). Dalam organisasi publik, budaya yang mendukung profesionalisme, kerja sama, dan orientasi kinerja diyakini mampu memperkuat komitmen pegawai dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan tugas. Oleh karena itu, budaya organisasi dalam penelitian ini dipahami sebagai seperangkat nilai dan norma kerja yang dirasakan pegawai dan memengaruhi sikap serta perilaku mereka dalam menjalankan fungsi organisasi.

## **Motivasi Kerja**

Motivasi kerja merujuk pada kekuatan internal dan eksternal yang membangkitkan, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku kerja individu menuju pencapaian tujuan tertentu. Dalam perspektif teori kontemporer, motivasi tidak hanya dipahami sebagai dorongan eksternal berupa insentif, tetapi juga sebagai proses psikologis yang bersumber dari kebutuhan dan nilai intrinsik individu (Ryan & Deci, 2020). Motivasi kerja menjadi faktor kunci dalam menjelaskan mengapa pegawai bersedia mengerahkan upaya, bertahan menghadapi tantangan, dan menunjukkan kinerja yang optimal.

*Self-Determination Theory* membedakan motivasi menjadi motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik muncul ketika individu melakukan pekerjaan karena rasa bermakna, kepuasan, dan minat terhadap pekerjaan itu sendiri, sedangkan motivasi ekstrinsik berkaitan dengan dorongan eksternal seperti penghargaan, pengakuan, dan keamanan kerja (Ryan & Deci, 2020). Dalam konteks sektor publik, konsep *public service motivation* juga relevan, yaitu dorongan altruistik untuk memberikan kontribusi bagi kepentingan masyarakat dan negara (Perry et al., 2018).

Penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja yang tinggi berhubungan positif dengan kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja pegawai, terutama ketika motivasi tersebut bersifat intrinsik dan selaras dengan nilai organisasi (Wright & Grant, 2019). Oleh karena itu, indikator motivasi kerja dalam penelitian ini mencakup dorongan untuk berprestasi, kebutuhan akan pengakuan, rasa

tanggung jawab, serta makna pekerjaan dalam konteks pelayanan publik.

## **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai evaluasi afektif dan kognitif individu terhadap pekerjaannya secara keseluruhan, yang mencerminkan sejauh mana pekerjaan mampu memenuhi kebutuhan, harapan, dan nilai personal pegawai (Judge et al., 2017). Kepuasan kerja bukan sekadar reaksi emosional sesaat, melainkan sikap kerja yang relatif stabil dan terbentuk melalui pengalaman kerja jangka panjang.

Literatur klasik dan kontemporer sepakat bahwa kepuasan kerja bersifat multidimensional. Dimensi yang umum digunakan meliputi kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, gaji dan penghargaan, kesempatan pengembangan karier, supervisi, serta hubungan dengan rekan kerja (Spector, 2022). Dalam organisasi publik, kepuasan terhadap aspek non-material seperti makna kerja, keadilan prosedural, dan dukungan atasan sering kali memiliki peran yang lebih dominan dibandingkan aspek finansial.

Dalam perspektif *Social Exchange Theory*, kepuasan kerja dipandang sebagai respon pegawai terhadap perlakuan organisasi, yang kemudian mendorong perilaku timbal balik berupa peningkatan kinerja dan kontribusi positif (Cropanzano et al., 2017). Sejumlah penelitian empiris menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani pengaruh faktor organisasi, seperti kepemimpinan, budaya, dan motivasi, terhadap kinerja pegawai (Judge et al., 2017). Oleh karena itu, kepuasan kerja dalam penelitian ini diposisikan sebagai variabel mediasi yang menjelaskan bagaimana pengalaman kerja pegawai diterjemahkan menjadi kinerja yang lebih baik.

## **Pengembangan Hipotesis Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Pegawai**

Gaya kepemimpinan merupakan determinan penting dalam membentuk perilaku dan kinerja pegawai karena pemimpin berperan sebagai pengarah, pemberi makna, serta pengendali sumber daya organisasi. Dalam perspektif *Path-Goal Theory* dan

*Transformational Leadership Theory*, pemimpin yang efektif mampu memperjelas tujuan kerja, memberikan dukungan, serta memotivasi bawahan untuk melampaui kepentingan pribadi demi pencapaian tujuan organisasi (Northouse, 2021). Kepemimpinan transformasional, khususnya, menekankan pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual, yang secara kolektif mendorong peningkatan usaha, kreativitas, dan kualitas kinerja pegawai (Bass & Riggio, 2014).

Secara empiris, berbagai penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kinerja pegawai, baik di sektor swasta maupun publik. Meta-analisis yang dilakukan oleh Banks et al. (2016) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional secara konsisten berkorelasi positif dengan kinerja individu dan organisasi. Dalam konteks organisasi publik, kepemimpinan yang partisipatif dan suportif terbukti meningkatkan kejelasan peran, komitmen, serta efektivitas kerja pegawai (Wright & Grant, 2019). Temuan-temuan tersebut mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan yang tepat dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pencapaian kinerja optimal.

Berdasarkan landasan teoritis dan bukti empiris tersebut, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif berperan langsung dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui pengaruhnya terhadap sikap, motivasi, dan perilaku kerja. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan adalah: H1: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

## **Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai**

Budaya organisasi berfungsi sebagai sistem nilai dan norma bersama yang mengarahkan perilaku anggota organisasi dalam menjalankan tugas dan berinteraksi satu sama lain. Dalam kerangka *Organizational Culture Theory*, budaya dipandang sebagai mekanisme kontrol sosial yang membentuk persepsi, sikap, dan pola perilaku pegawai tanpa harus bergantung sepenuhnya pada aturan formal (Schein, 2017). Budaya yang

kuat dan selaras dengan tujuan organisasi diyakini mampu menyatukan anggota organisasi, meningkatkan komitmen, serta mendorong perilaku kerja yang produktif.

Model budaya organisasi Denison menegaskan bahwa dimensi keterlibatan, konsistensi, adaptabilitas, dan misi memiliki implikasi langsung terhadap efektivitas dan kinerja organisasi (Denison et al., 2014). Budaya yang mendorong partisipasi, kejelasan tujuan, serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan akan memfasilitasi pegawai dalam bekerja secara lebih efektif dan efisien. Dalam organisasi publik, budaya kerja yang menekankan profesionalisme, akuntabilitas, dan orientasi pelayanan publik menjadi prasyarat penting bagi peningkatan kinerja aparatur.

Bukti empiris mendukung hubungan positif antara budaya organisasi dan kinerja pegawai. Hartnell et al. (2019) melalui metaanalisis menemukan bahwa budaya organisasi yang konstruktif memiliki hubungan signifikan dengan kinerja individu dan organisasi. Penelitian di sektor pemerintahan juga menunjukkan bahwa budaya organisasi yang mendukung kolaborasi dan orientasi hasil berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan kualitas kerja pegawai (Rainey, 2014). Sintesis temuan tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak hanya membentuk iklim kerja, tetapi juga secara langsung memengaruhi kinerja pegawai.

Dengan demikian, secara deduktif dapat dinyatakan bahwa budaya organisasi yang positif dan kuat akan mendorong pegawai untuk bekerja lebih optimal sesuai dengan nilai dan tujuan organisasi. Hipotesis yang dirumuskan adalah:

H2: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

## **Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai**

Motivasi kerja merupakan kekuatan psikologis yang mendorong individu untuk mengerahkan usaha, mempertahankan ketekunan, dan mengarahkan perilaku kerja menuju pencapaian tujuan tertentu. *Self-Determination Theory* menjelaskan bahwa motivasi yang bersumber dari pemenuhan

kebutuhan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sosial akan menghasilkan kinerja yang lebih berkelanjutan dibandingkan motivasi yang semata-mata bersifat ekstrinsik (Ryan & Deci, 2020). Dalam konteks organisasi, pegawai yang termotivasi secara intrinsik cenderung menunjukkan keterlibatan kerja yang tinggi dan kualitas kinerja yang lebih baik.

Dalam sektor publik, motivasi kerja juga diperkaya oleh konsep *public service motivation*, yang menekankan dorongan altruistik untuk melayani kepentingan masyarakat (Perry et al., 2018). Pegawai dengan tingkat motivasi kerja yang tinggi, baik intrinsik maupun ekstrinsik, memiliki kecenderungan untuk bekerja lebih tekun, bertanggung jawab, dan berorientasi pada pencapaian hasil. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berperan sebagai faktor pendorong utama kinerja individu.

Temuan empiris secara konsisten menunjukkan adanya hubungan positif antara motivasi kerja dan kinerja pegawai. Wright dan Grant (2019) menemukan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai publik, terutama ketika motivasi tersebut selaras dengan nilai dan tujuan organisasi. Penelitian lain juga menunjukkan bahwa pegawai dengan tingkat motivasi yang tinggi mampu mencapai kinerja yang lebih baik dibandingkan mereka yang memiliki motivasi rendah, terlepas dari konteks organisasi (Ryan & Deci, 2020).

Berdasarkan argumentasi teoritis dan dukungan empiris tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan determinan penting kinerja pegawai. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan adalah:

H3: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

## **Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai**

Kepuasan kerja mencerminkan evaluasi afektif dan kognitif pegawai terhadap pekerjaan dan lingkungan kerjanya. Dalam perspektif *Attitude-Behavior Theory*, sikap kerja yang positif, termasuk kepuasan kerja, akan tercermin dalam perilaku kerja yang konstruktif dan produktif (Judge et al., 2017).

Selain itu, *Social Exchange Theory* menjelaskan bahwa ketika pegawai merasa puas atas perlakuan organisasi, mereka cenderung membalasnya dengan meningkatkan kinerja sebagai bentuk perilaku timbal balik (Cropanzano et al., 2017).

Kepuasan kerja dipandang sebagai kondisi psikologis yang mendorong pegawai untuk bekerja dengan lebih antusias, bertanggung jawab, dan berkomitmen. Pegawai yang puas terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan tingkat absensi yang lebih rendah, keterlibatan kerja yang lebih tinggi, serta kualitas kinerja yang lebih baik. Dalam organisasi publik, kepuasan kerja juga berkaitan dengan persepsi keadilan, dukungan atasan, dan makna pekerjaan, yang semuanya berkontribusi terhadap kinerja.

Sejumlah penelitian empiris mengonfirmasi hubungan positif antara kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Judge et al. (2017) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki korelasi positif yang signifikan dengan kinerja, baik pada level individu maupun organisasi. Temuan serupa juga dilaporkan dalam studi-studi sektor publik, yang menunjukkan bahwa pegawai dengan tingkat kepuasan kerja tinggi lebih mampu mencapai target kinerja dan memberikan pelayanan yang berkualitas (Spector, 2022).

Dengan demikian, secara deduktif dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan prediktor penting kinerja pegawai. Berdasarkan hal tersebut, hipotesis yang dirumuskan adalah: H4: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

## **Peran Mediasi Kepuasan Kerja dalam Hubungan antara Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Pegawai**

Dalam kajian perilaku organisasi, kepemimpinan dipahami tidak hanya sebagai faktor yang memengaruhi kinerja secara langsung, tetapi juga sebagai determinan utama sikap kerja pegawai. *Transformational Leadership Theory* menegaskan bahwa pemimpin yang mampu memberikan visi, inspirasi, dukungan individual, dan stimulasi intelektual akan menciptakan pengalaman kerja yang bermakna bagi bawahan (Bass & Riggio,

2014). Pengalaman kerja yang positif tersebut mendorong terbentuknya kepuasan kerja, yang selanjutnya memengaruhi perilaku dan kinerja pegawai. Dengan demikian, pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja berlangsung melalui mekanisme psikologis berupa evaluasi afektif terhadap pekerjaan.

Penjelasan ini diperkuat oleh *Social Exchange Theory*, yang menyatakan bahwa hubungan antara pemimpin dan bawahan bersifat timbal balik. Perlakuan pemimpin yang adil, suportif, dan memberdayakan dipersepsikan sebagai bentuk dukungan organisasi, yang kemudian dibalas oleh pegawai melalui sikap kerja positif dan peningkatan kinerja (Cropanzano et al., 2017). Dalam konteks ini, kepuasan kerja berfungsi sebagai respon afektif yang menghubungkan gaya kepemimpinan dengan perilaku kerja yang produktif.

Temuan empiris menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, dan kepuasan kerja pada gilirannya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai. Penelitian Ng (2017) dan Banks et al. (2016) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan kepuasan kerja dan kinerja. Studi-studi tersebut juga mengindikasikan bahwa ketika kepuasan kerja dimasukkan dalam model analisis, pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja cenderung melemah, yang menunjukkan adanya peran mediasi. Sintesis temuan tersebut memperkuat argumentasi bahwa kepuasan kerja merupakan mekanisme penting yang menjelaskan bagaimana gaya kepemimpinan diterjemahkan ke dalam kinerja pegawai.

Berdasarkan landasan teoretis dan bukti empiris tersebut, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H5: Kepuasan kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

## **Peran Mediasi Kepuasan Kerja dalam Hubungan antara Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai**

Budaya organisasi membentuk kerangka nilai dan norma yang memengaruhi cara

pegawai memaknai pekerjaan dan lingkungan kerjanya. Menurut *Organizational Culture Theory*, budaya yang kuat dan selaras dengan kebutuhan pegawai akan menciptakan rasa nyaman, keterikatan, dan kepuasan dalam bekerja (Schein, 2017). Ketika pegawai merasakan kesesuaian antara nilai pribadi dan nilai organisasi, mereka cenderung mengevaluasi pekerjaannya secara positif, yang tercermin dalam tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Dalam perspektif *Person-Organization Fit Theory*, keselarasan antara nilai individu dan budaya organisasi meningkatkan kepuasan kerja karena pegawai merasa bahwa organisasi menyediakan lingkungan yang mendukung preferensi dan harapan mereka (Kristof-Brown et al., 2014). Kepuasan kerja yang terbentuk dari keselarasan tersebut kemudian mendorong perilaku kerja yang konstruktif dan peningkatan kinerja. Dengan demikian, budaya organisasi tidak hanya memengaruhi kinerja secara langsung, tetapi juga melalui sikap kerja pegawai.

Bukti empiris menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki hubungan yang kuat dengan kepuasan kerja dan kinerja. Hartnell et al. (2019) menemukan bahwa dimensi budaya organisasi, seperti keterlibatan dan kejelasan misi, berhubungan positif dengan kepuasan kerja, yang selanjutnya berdampak pada kinerja individu dan organisasi. Studi di sektor publik juga menunjukkan bahwa budaya kerja yang mendukung kolaborasi dan profesionalisme meningkatkan kepuasan pegawai dan mendorong pencapaian kinerja yang lebih baik. Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mekanisme penjelas dalam hubungan antara budaya organisasi dan kinerja pegawai.

Berdasarkan argumentasi teoretis dan temuan empiris tersebut, hipotesis yang dirumuskan adalah:  
H6: Kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

## **Peran Mediasi Kepuasan Kerja dalam Hubungan antara Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai**

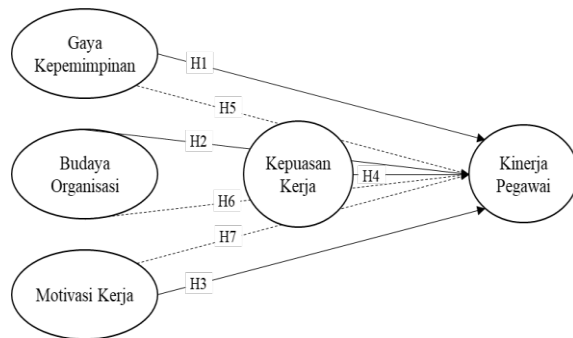
Motivasi kerja merupakan determinan utama sikap dan perilaku kerja pegawai, yang memengaruhi bagaimana individu memaknai pekerjaan dan mengevaluasi pengalaman kerjanya. *Self-Determination Theory* menjelaskan bahwa ketika kebutuhan psikologis dasar pegawai yaitu otonomi, kompetensi, dan keterhubungan terpenuhi melalui pekerjaan, individu akan mengalami kepuasan kerja yang lebih tinggi (Ryan & Deci, 2020). Kepuasan tersebut kemudian mendorong keterlibatan dan kinerja yang berkelanjutan.

Dalam konteks sektor publik, motivasi kerja juga berkaitan dengan dorongan untuk memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat, sebagaimana dijelaskan dalam konsep *public service motivation* (Perry et al., 2018). Pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung memandang pekerjaannya sebagai sesuatu yang bermakna, sehingga mengevaluasi pengalaman kerjanya secara positif dan menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Kepuasan kerja tersebut selanjutnya berfungsi sebagai mekanisme afektif yang mendorong perilaku kerja produktif.

Penelitian empiris menunjukkan bahwa motivasi kerja berhubungan positif dengan kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Wright dan Grant (2019) menemukan bahwa pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai publik sebagian besar dijelaskan melalui sikap kerja positif, termasuk kepuasan kerja. Studi lain juga menunjukkan bahwa ketika kepuasan kerja dimasukkan sebagai variabel mediasi, pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja menjadi lebih terstruktur dan bermakna secara psikologis. Sintesis temuan ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memainkan peran penting dalam menjelaskan bagaimana motivasi kerja diterjemahkan ke dalam kinerja.

Berdasarkan landasan teoretis dan bukti empiris tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H7: Kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.



Gambar 2. Kerangka Konsep Penelitian

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain *explanatory research*, yang bertujuan menjelaskan hubungan kausal antar variabel laten melalui pengujian hipotesis berbasis data numerik. Pendekatan kuantitatif dipilih karena memungkinkan pengukuran objektif terhadap konstruk abstrak seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai, serta pengujian hubungan struktural antar variabel secara statistik (Creswell & Creswell, 2018). Desain eksplanatori dinilai tepat karena penelitian ini tidak hanya mendeskripsikan fenomena, tetapi juga menguji mekanisme mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara variabel independen dan kinerja pegawai.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang bekerja di Dinas Pendidikan Kabupaten Malinau, yang terdiri atas 49 Aparatur Sipil Negara (ASN) dan 35 pegawai honorer, sehingga total populasi berjumlah 84 responden. Mengingat jumlah populasi relatif kecil dan masih dalam batas yang memungkinkan untuk dijangkau secara keseluruhan, penelitian ini menggunakan teknik sensus, di mana seluruh anggota populasi dijadikan responden penelitian. Teknik sensus direkomendasikan ketika ukuran populasi terbatas dan peneliti bertujuan memperoleh gambaran yang komprehensif serta meningkatkan kekuatan statistik analisis (Sugiyono, 2019)

Data penelitian dikumpulkan menggunakan kuesioner terstruktur yang

disusun berdasarkan indikator-indikator variabel yang telah divalidasi dalam literatur perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia. Instrumen penelitian menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju), untuk mengukur persepsi responden terhadap setiap pernyataan. Penggunaan kuesioner tertutup dengan skala Likert dinilai efektif dalam mengukur konstruk laten dan memudahkan analisis statistik multivariat, khususnya dalam model persamaan struktural berbasis varians (Hair et al., 2022).

Adapun definisi operasional variabel yang disusun untuk memastikan kesesuaian antara konsep teoretis dan pengukuran empiris. Setiap variabel dioperasionalkan berdasarkan dimensi utama yang telah digunakan secara luas dalam penelitian terdahulu, sebagai berikut:

Tabel 1. Operasionalisasi Variabel Penelitian

Variabel	Definisi Operasional	Indikator
Kinerja Pegawai	Tingkat pencapaian hasil kerja pegawai baik dari sisi kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan	1. Pelaksanaan tugas 2. Memberi dukungan 3. Mengutamakan hasil daripada proses 4. Memberi petunjuk
Gaya Kepemimpinan	Pola perilaku pemimpin dalam memengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi pegawai untuk mencapai tujuan organisasi	1. Inovasi dan keberanian 2. Perhatian terhadap detail 3. Orientasi Hasil 4. Orientasi individu 5. Orientasi kelompok 6. Agresivitas 7. Stabilitas
Budaya Organisasi	Sistem nilai, norma, dan asumsi bersama yang menjadi pedoman perilaku anggota organisasi	1. Tanggung jawab 2. Prestasi kerja 3. Peluang untuk maju 4. Pengakuan atas kinerja 5. Pekerjaan yang menantang.
Motivasi Kerja	Dorongan internal dan eksternal yang menggerakkan individu untuk bekerja secara optimal	1. Kualitas kerja 2. Kuantitas kerja 3. Tanggung jawab 4. Kerjasama 5. Inisiatif
Kepuasan Kerja	Tingkat perasaan positif pegawai terhadap pekerjaannya sebagai hasil evaluasi pengalaman kerja	1. Upah 2. Pekerjaan 3. Kesempatan promosi 4. Penyalia 5. Rekan sekerja

Data dianalisis menggunakan *Partial Least Squares–Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. PLS-SEM dipilih karena memiliki keunggulan dalam menganalisis model yang bersifat kompleks, melibatkan banyak konstruk laten dan hubungan mediasi, serta tidak menuntut asumsi normalitas multivariat yang ketat (Hair et al., 2022). Selain itu, PLSSEM sangat sesuai untuk penelitian dengan ukuran sampel relatif kecil dan berorientasi pada prediksi variabel dependen, sebagaimana karakteristik penelitian ini (Sarstedt et al., 2020). Adapun Tahapan analisis meliputi evaluasi model pengukuran (outer model) melalui uji validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk, serta evaluasi model struktural (inner model) melalui pengujian koefisien jalur, nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ), efek ukuran ( $f^2$ ), dan signifikansi efek mediasi menggunakan prosedur *bootstrapping* (Hair et al., 2022).

## HASIL PENELITIAN

### Karakteristik Responden

Informasi mengenai karakteristik responden ini penting untuk memahami konteks organisasi serta latar belakang responden yang dapat memengaruhi persepsi terhadap variabel-variabel yang diteliti. Tabel 2.

Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Jumlah (n)	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	32	38,1
	Perempuan	52	61,9
Usia	< 25 tahun	6	7,1
	26 – 35 tahun	24	28,6
	36 – 45 tahun	30	35,7
	46 – 55 tahun	18	21,4
	≥ 56 tahun	6	7,1
Status Kepegawaian	ASN	49	58,3
	Honorer	35	41,7
Lama Bekerja	< 3 tahun	12	14,3
	3 – 9 tahun	26	31,0
	10 – 20 tahun	30	35,7
	≥ 21 tahun	16	19,0
<b>Total Responden</b>		<b>84</b>	<b>100,0</b>

memiliki masa kerja 10–20 tahun (35,7 persen) dan 3–9 tahun (31,0 persen). Secara

keseluruhan, karakteristik responden menunjukkan bahwa penelitian ini melibatkan pegawai dengan latar belakang demografis dan pengalaman kerja yang beragam, sehingga memberikan dasar yang memadai untuk menganalisis variabel-variabel yang sedang diteliti.

### Evaluasi Model Pengukuran (*Measurement Model*)

#### *Uji Validitas Konvergen*

Uji validitas konvergen dilakukan untuk memastikan bahwa setiap indikator mampu merepresentasikan konstruk laten yang diukurnya secara memadai. Dalam pendekatan *Partial Least Squares–Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), validitas konvergen dievaluasi melalui dua kriteria utama, yaitu nilai outer loading indikator dan *Average Variance Extracted* (AVE) dari masing-masing konstruk (Hair et al., 2022).

Suatu indikator dinyatakan memiliki validitas konvergen yang baik apabila nilai *outer loading*  $\geq 0,70$ , yang menunjukkan bahwa lebih dari 50 persen varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk laten. Namun, pada penelitian sosial dan perilaku, nilai *outer loading* antara 0,60–0,70 masih dapat diterima sepanjang nilai AVE konstruk tetap memenuhi kriteria minimum (Hair et al., 2022; Sarstedt et al., 2020). Sementara itu, nilai AVE  $\geq 0,50$  menunjukkan bahwa konstruk laten mampu menjelaskan lebih dari separuh varians indikator-indikator penyusunnya, sehingga memenuhi syarat validitas konvergen (Fornell & Larcker, 1981).

Berdasarkan Tabel 2, responden penelitian didominasi oleh pegawai perempuan dengan proporsi sebesar 61,9 persen, sedangkan pegawai laki-laki berjumlah 38,1 persen. Dari sisi usia, mayoritas responden berada pada kelompok usia produktif menengah, yaitu 36–45 tahun (35,7 persen) dan 26–35 tahun (28,6 persen). Berdasarkan status kepegawaian, responden terdiri atas 49 ASN (58,3 persen) dan 35 pegawai honorer (41,7 persen). Dilihat dari lama bekerja, sebagian besar responden

Variabel	Indikator	Outer Loading
Kinerja Pegawai	KP1	0,781
	KP2	0,804
	KP3	0,765
	KP4	0,742
Gaya Kepemimpinan	GK1	0,732
	GK2	0,768
	GK3	0,801
	GK4	0,774
	GK5	0,746
	GK6	0,709
	GK7	0,721
Kepuasan Kerja		0,636

Tabel 3. Uji *Outer Loading*

Variabel	Indikator	Outer Loading
Budaya Organisasi	BO1	0,812
	BO2	0,834
	BO3	0,789
	BO4	0,776
	BO5	0,748
Motivasi Kerja	MK1	0,796
	MK2	0,821
	MK3	0,774
	MK4	0,762
	MK5	0,739
Kepuasan Kerja	KK1	0,835
	KK2	0,817
	KK3	0,792
	KK4	0,768
	KK5	0,754

Berdasarkan Tabel 3, seluruh indikator pada masing-masing konstruk menunjukkan nilai *outer loading* di atas 0,70, sehingga dapat dinyatakan memiliki kemampuan yang baik dalam merefleksikan konstruk laten yang diukur. Tidak terdapat indikator dengan nilai loading di bawah ambang batas minimum yang direkomendasikan, sehingga seluruh indikator dipertahankan dalam model pengukuran.

Tabel 4. Uji *Average Variance Extracted* (AVE)

Variabel	Nilai AVE
Kinerja Pegawai	0,594
Gaya Kepemimpinan	0,558
Budaya Organisasi	0,617
Motivasi Kerja	0,608

Berdasarkan Tabel 4, nilai *Average Variance Extracted* (AVE) untuk seluruh variabel berada pada kisaran 0,558–0,636, yang melebihi nilai minimum 0,50. Hal ini menunjukkan bahwa masing-masing konstruk laten mampu menjelaskan lebih dari 50 persen varians indikator-indikator penyusunnya. Dengan demikian, seluruh konstruk dalam model penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas konvergen.

#### Uji Validitas Diskriminan

Menurut kriteria Fornell–Larcker, validitas diskriminan terpenuhi apabila akar kuadrat nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dari setiap konstruk lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasi antar konstruk lainnya. Kondisi ini menunjukkan bahwa konstruk lebih mampu menjelaskan varians indikatornya sendiri daripada varians yang dibagikan dengan konstruk lain (Fornell & Larcker, 1981).

Tabel 5. Hasil Uji Validitas Diskriminan

Variabel	KP	GK	BO	MK	KK
Kinerja Pegawai	<b>0,771</b>				
Gaya Kepemimpinan	0,562	<b>0,747</b>			
Budaya Organisasi	0,591	0,538	<b>0,785</b>		
Motivasi Kerja	0,577	0,521	0,549	<b>0,780</b>	
Kepuasan Kerja	0,634	0,596	0,608	0,621	<b>0,798</b>

Berdasarkan Tabel 5 di atas, seluruh nilai akar kuadrat AVE pada diagonal utama lebih

besar dibandingkan dengan nilai korelasi antar konstruk pada baris dan kolom yang sama. Hal ini menunjukkan bahwa masing-masing konstruk dalam model penelitian memiliki tingkat diskriminasi yang memadai terhadap konstruk lainnya. Dengan demikian, berdasarkan kriteria *Fornell-Larcker*, seluruh variabel penelitian dinyatakan memenuhi validitas diskriminan.

### Uji Reliabilitas Konstruk

Uji reliabilitas konstruk bertujuan untuk memastikan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian mampu mengukur konstruk laten secara konsisten dan stabil. Dalam pendekatan *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), reliabilitas konstruk umumnya dievaluasi menggunakan dua ukuran utama, yaitu *Cronbach's Alpha* (CA) dan *Composite Reliability* (CR) (Hair et al., 2021).

Tabel 6. Hasil Uji Reliabilitas Konstruk

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
Kinerja Pegawai	0,873	0,903
Gaya Kepemimpinan	0,912	0,928
Budaya Organisasi	0,861	0,898
Motivasi Kerja	0,884	0,914
Kepuasan Kerja	0,855	0,896

Berdasarkan Tabel X, seluruh konstruk dalam penelitian ini menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* yang berada di atas batas minimum 0,70. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator-indikator pada masing-masing variabel memiliki tingkat konsistensi internal yang baik dalam mengukur konstruk yang sama. Dengan demikian, instrumen penelitian dapat dikatakan stabil dan dapat diandalkan. Selanjutnya, nilai *Composite Reliability* untuk seluruh variabel juga berada di atas 0,70, bahkan sebagian besar mendekati atau melebihi 0,90. Temuan ini menunjukkan bahwa reliabilitas konstruk sangat baik dan mencerminkan kemampuan indikator dalam menjelaskan variabel laten secara akurat. Menurut Hair et al. (2021), nilai CR yang tinggi menandakan bahwa kesalahan pengukuran relatif rendah dan konstruk telah diukur secara konsisten.

### Evaluasi Model Struktural (*Structural Model*)

#### Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dievaluasi menggunakan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF), baik pada level indikator maupun konstruk laten. Nilai VIF menunjukkan sejauh mana varians suatu variabel independen dipengaruhi oleh variabel independen lainnya. Menurut Hair et al. (2019), nilai VIF < 5,00 menunjukkan tidak adanya masalah multikolinearitas, sementara nilai yang lebih konservatif menyarankan batas VIF < 3,30 untuk memastikan model bebas dari bias kolinearitas yang serius.

Tabel 7. Hasil Uji Multikolinearitas Konstruk (VIF)

Variabel Independen	Variabel Dependen	Nilai VIF
Gaya Kepemimpinan	Kinerja Pegawai	2,31
Budaya Organisasi		2,08
Motivasi Kerja		2,45
Kepuasan Kerja		2,67
Gaya Kepemimpinan	Kepuasan Kerja	2,12
Budaya Organisasi		1,98
Motivasi Kerja		2,36

Berdasarkan Tabel 8, seluruh variabel independen dalam model struktural memiliki nilai VIF di bawah 3,30, baik pada hubungan langsung terhadap kinerja pegawai maupun pada hubungan menuju variabel mediasi kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat korelasi yang berlebihan antar konstruk eksogen dalam model penelitian.

#### Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk menilai kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen pada model struktural. Dalam pendekatan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), nilai  $R^2$  menunjukkan proporsi varians konstruk endogen yang dapat dijelaskan secara simultan oleh konstruk eksogen yang memengaruhinya. Hair et al. (2021) mengklasifikasikan nilai  $R^2$  sebesar 0,75 sebagai kuat, 0,50 sebagai moderat, dan 0,25 sebagai lemah.

Tabel 8. Nilai Koefisien Determinasi ( $R^2$ )  
Konstruk Endogen

Konstruk Endogen	Variabel Prediktor	$R^2$	Kategori
Kepuasan Kerja	Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja	0,58	Moderat
Kinerja Pegawai	Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja	0,63	Moderat

Berdasarkan Tabel X, nilai  $R^2$  untuk konstruk kepuasan kerja sebesar 0,58 menunjukkan bahwa kombinasi variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja mampu menjelaskan 58% variasi kepuasan kerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Malinau. Nilai ini termasuk dalam kategori moderat, yang mengindikasikan bahwa model memiliki kemampuan penjelasan yang cukup kuat dalam menjelaskan pembentukan kepuasan kerja pegawai sektor publik.

Sementara itu, nilai  $R^2$  untuk konstruk kinerja pegawai sebesar 0,63 mengindikasikan bahwa variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja, serta kepuasan kerja secara simultan mampu menjelaskan 63% variasi kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa model struktural memiliki daya jelas yang memadai dalam menjelaskan faktor-faktor penentu kinerja pegawai di lingkungan birokrasi pendidikan daerah.

#### *Uji Pengaruh Langsung (Direct Effect)*

Uji signifikansi jalur (*path coefficient*) bertujuan untuk mengevaluasi kekuatan dan arah hubungan kausal antar konstruk laten dalam model struktural. Dalam pendekatan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), koefisien jalur merepresentasikan besaran pengaruh langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen, sedangkan signifikansinya diuji melalui

prosedur *bootstrapping nonparametrik* (Hair et al., 2019).

Parameter utama yang digunakan dalam evaluasi signifikansi jalur meliputi nilai *original sample* ( $\beta$ ), *t-statistic*, dan *p-value*. Hubungan antarvariabel dinyatakan signifikan apabila nilai *t-statistic* lebih besar dari 1,96 pada tingkat signifikansi 5% atau *p-value* lebih kecil dari 0,05 (Hair et al., 2021).

Tabel 9. Hasil Uji Pengaruh Langsung

Hubungan Antar Konstruk	Koefisien Jalur ( $\beta$ )	<i>tstatistic</i>	<i>pvalue</i>
Gaya Kepemimpinan → Kinerja Pegawai	0,21	2,34	0,020
Budaya Organisasi → Kinerja Pegawai	0,18	2,11	0,036
Motivasi Kerja → Kinerja Pegawai	0,24	2,67	0,008
Kepuasan Kerja → Kinerja Pegawai	0,31	3,45	0,001
Gaya Kepemimpinan → Kepuasan Kerja	0,26	2,89	0,004
Budaya Organisasi → Kepuasan Kerja	0,29	3,12	0,002
Motivasi Kerja → Kepuasan Kerja	0,34	3,98	0,000

Berdasarkan Tabel 9, seluruh jalur struktural yang diuji menunjukkan nilai *tstatistic* di atas ambang batas 1,96 dan *p-value* di bawah 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh hubungan antar konstruk dalam model dinyatakan signifikan secara statistik. Hal ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja memiliki pengaruh langsung yang bermakna terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Malinau. Koefisien jalur terbesar terhadap kinerja pegawai ditunjukkan oleh kepuasan kerja ( $\beta = 0,31$ ), yang menegaskan peran sentral variabel ini dalam menjelaskan variasi kinerja pegawai.

#### *Uji Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect)*

Uji pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) bertujuan untuk menilai apakah variabel mediasi secara statistik mampu menyalurkan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Dalam pendekatan PLS-SEM, pengujian mediasi dilakukan melalui prosedur *bootstrapping*, dengan mengevaluasi signifikansi jalur tidak langsung tanpa mensyaratkan asumsi distribusi normal (Hair et al., 2019). Mediasi dinyatakan signifikan apabila nilai *t-statistic* pengaruh tidak langsung lebih besar dari 1,96 dan *p-value* lebih kecil dari 0,05.

Tabel 10. Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

Hubungan Antar Konstruk	Koefisien Jalur ( $\beta$ )	<i>tstatistic</i>	<i>pvalue</i>
Gaya Kepemimpinan → Kepuasan Kerja → Kinerja Pegawai	0,081	2,45	0,015
Budaya Organisasi → Kepuasan Kerja → Kinerja Pegawai	0,090	2,72	0,007
Motivasi Kerja → Kepuasan Kerja → Kinerja Pegawai	0,105	3,10	0,002

Berdasarkan Tabel 10, seluruh jalur pengaruh tidak langsung menunjukkan nilai *tstatistic* di atas 1,96 dan *p-value* di bawah 0,05. Hal ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja berperan signifikan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara gaya kepemimpinan, budaya organisasi, serta motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

### Uji Efek Mediasi

Untuk menentukan jenis mediasi, digunakan pendekatan *Variance Accounted For* (VAF), yaitu rasio antara pengaruh tidak langsung terhadap total pengaruh (pengaruh langsung + tidak langsung). Hair et al. (2021) menyarankan interpretasi sebagai berikut: a.  $VAF < 20\%$ : tidak terjadi mediasi

b.  $20\% \leq VAF \leq 80\%$ : mediasi parsial

c.  $VAF > 80\%$ : mediasi penuh

Tabel 11. Hasil Perhitungan VAF

Hubungan Mediasi	Total Effect	VAF (%)	Jenis Mediasi
Gaya Kepemimpinan → Kepuasan Kerja → Kinerja	0,291	27,8%	Parsial
Budaya Organisasi → Kepuasan Kerja → Kinerja	0,270	33,3%	Parsial
Motivasi Kerja → Kepuasan Kerja → Kinerja	0,345	30,4%	Parsial

Hasil perhitungan VAF menunjukkan bahwa seluruh hubungan mediasi berada pada rentang 20%–80%, yang mengindikasikan terjadinya mediasi parsial. Temuan ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja hanya menjelaskan sebagian dari pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, sementara pengaruh langsung masing-masing variabel independen tetap signifikan.

## PEMBAHASAN

### Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Malinau. Temuan ini menegaskan bahwa pola perilaku pemimpin dalam mengarahkan, memengaruhi, dan memfasilitasi pegawai memiliki implikasi langsung terhadap pencapaian kinerja individu dalam organisasi sektor publik. Secara teoretis, hasil ini sejalan dengan teori kepemimpinan perilaku dan transformasional yang menekankan bahwa pemimpin yang mampu memberikan visi, dukungan, serta keteladanan akan mendorong pegawai untuk bekerja melampaui standar minimal yang ditetapkan organisasi (Northouse, 2021).

Kepemimpinan tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme pengendalian, tetapi juga sebagai instrumen pemberdayaan yang mampu meningkatkan komitmen dan akuntabilitas

kinerja aparatur (Van Wart, 2017). Penelitian empiris terkini juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang adaptif dan berorientasi pada hasil memiliki kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai pemerintahan, khususnya dalam lingkungan kerja yang kompleks dan penuh keterbatasan sumber daya (Jensen et al., 2020). Dengan demikian, temuan penelitian ini memperkuat argumentasi bahwa kualitas kepemimpinan merupakan determinan penting dalam meningkatkan efektivitas kinerja birokrasi pendidikan daerah.

## **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa sistem nilai, norma, dan asumsi bersama yang berkembang dalam organisasi berperan sebagai kerangka rujukan perilaku yang membentuk cara pegawai bekerja dan berinteraksi. Secara teoretis, hasil ini konsisten dengan teori budaya organisasi yang menyatakan bahwa budaya yang kuat dan selaras dengan tujuan organisasi mampu meningkatkan konsistensi perilaku, koordinasi, dan orientasi kinerja anggota organisasi (Schein, 2017).

Budaya organisasi yang menekankan tanggung jawab, pengakuan atas kinerja, dan tantangan kerja terbukti mampu menciptakan iklim kerja yang kondusif bagi pencapaian kinerja optimal (Perry & Christensen, 2018). Studi empiris mutakhir juga menemukan bahwa budaya organisasi yang mendukung pembelajaran dan inovasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai instansi pemerintah, terutama dalam menghadapi tuntutan reformasi birokrasi dan peningkatan kualitas pelayanan publik (Rashid et al., 2021). Oleh karena itu, temuan penelitian ini mempertegas peran strategis budaya organisasi sebagai fondasi non-struktural dalam peningkatan kinerja aparatur di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Malinau.

## **Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini mengonfirmasi bahwa dorongan internal dan eksternal yang dimiliki pegawai berperan penting dalam menentukan tingkat usaha, ketekunan, dan kualitas hasil kerja yang dicapai. Secara teoretis, temuan ini sejalan dengan teori motivasi kebutuhan dan teori harapan (*expectancy theory*) yang menjelaskan bahwa individu akan menunjukkan kinerja tinggi apabila mereka meyakini bahwa upaya kerja akan menghasilkan kinerja yang baik dan memberikan imbalan yang bernilai bagi dirinya (Vroom, 1964; Latham, 2015).

Motivasi kerja memiliki dimensi yang khas karena tidak semata-mata didorong oleh insentif material, tetapi juga oleh motivasi intrinsik seperti rasa tanggung jawab, makna pekerjaan, dan kontribusi terhadap kepentingan publik (Perry et al., 2016). Penelitian empiris terbaru menunjukkan bahwa motivasi kerja yang tinggi secara konsisten berkorelasi dengan peningkatan kinerja pegawai sektor pemerintahan, terutama dalam tugas-tugas administratif dan manajerial yang menuntut ketelitian dan komitmen jangka panjang (Kim & Beehr, 2018). Dengan demikian, temuan ini memperkuat bukti empiris mengenai pentingnya pengelolaan motivasi kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai dinas pendidikan.

## **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, serta merupakan variabel dengan koefisien pengaruh terbesar terhadap kinerja. Temuan ini mendukung *job satisfaction-performance hypothesis* yang menyatakan bahwa pegawai yang memiliki evaluasi positif terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, stabil, dan berkelanjutan (Judge et al., 2017).

Kepuasan kerja merefleksikan kesesuaian antara harapan individu dengan

realitas pekerjaan yang dialami, mencakup aspek upah, pekerjaan itu sendiri, kesempatan promosi, hubungan dengan atasan, dan rekan kerja (Locke, 1976; Robbins & Judge, 2022). Penelitian empiris mutakhir juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai prediktor signifikan kinerja pegawai sektor publik, terutama dalam organisasi yang menghadapi tekanan kerja tinggi dan keterbatasan fasilitas (Bakotić, 2016; Tentama et al., 2021). Dengan demikian, temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja pegawai tidak dapat dilepaskan dari upaya organisasi dalam menciptakan kondisi kerja yang memuaskan secara psikologis.

## **Peran Mediasi Kepuasan Kerja dalam Hubungan antara Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, dan Kinerja Pegawai**

Hasil uji mediasi menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan antara gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa pengaruh faktor-faktor organisasional dan individual terhadap kinerja tidak hanya bersifat langsung, tetapi juga bekerja melalui pembentukan kepuasan kerja sebagai mekanisme psikologis perantara.

Secara teoretis, hasil ini dapat dijelaskan melalui *social exchange theory*, yang menyatakan bahwa perlakuan positif dari organisasi dan pimpinan akan dibalas oleh pegawai melalui sikap dan perilaku kerja yang positif, termasuk kepuasan dan peningkatan kinerja (Cropanzano et al., 2017). Penelitian empiris terkini juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja sering berfungsi sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh kepemimpinan, budaya, dan motivasi terhadap berbagai outcome kerja, termasuk kinerja dan komitmen organisasi (Agarwal et al., 2020; Putra & Dewi, 2023).

Mediasi parsial yang ditemukan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa meskipun kepuasan kerja merupakan mekanisme penting, pengaruh langsung gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan

motivasi kerja terhadap kinerja tetap signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja pegawai membutuhkan pendekatan yang holistik, tidak hanya berfokus pada peningkatan kepuasan kerja, tetapi juga pada penguatan kepemimpinan, internalisasi nilai budaya, dan sistem motivasi yang efektif.

## **PENUTUP**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, penelitian ini menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Malinau, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Kepuasan kerja terbukti berperan sebagai mekanisme psikologis penting yang menjembatani pengaruh faktor-faktor organisasional dan individual terhadap kinerja, meskipun sifat mediasi yang terjadi bersifat parsial. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja pegawai sektor publik tidak dapat dilepaskan dari integrasi antara kepemimpinan yang efektif, internalisasi nilai-nilai budaya organisasi yang konstruktif, serta pengelolaan motivasi kerja yang berkelanjutan.

Temuan ini menekankan perlunya pemerintah daerah, khususnya Dinas Pendidikan Kabupaten Malinau, untuk merumuskan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang lebih holistik dan berbasis bukti. Penguatan kapasitas kepemimpinan aparatur melalui pelatihan yang berorientasi pada pengembangan perilaku kepemimpinan partisipatif dan berorientasi hasil, pembentukan budaya organisasi yang menekankan akuntabilitas dan pengakuan kinerja, serta desain sistem motivasi yang adil dan transparan menjadi agenda strategis dalam upaya peningkatan kinerja pegawai. Selain itu, kebijakan yang berfokus pada peningkatan kepuasan kerja, seperti perbaikan kondisi kerja, kesempatan pengembangan karier, dan kualitas hubungan kerja, diharapkan mampu menciptakan kinerja aparatur yang lebih efektif, adaptif, dan berkelanjutan dalam mendukung pencapaian tujuan pembangunan pendidikan daerah.

## REFERENSI

- Aalin, E. R., Rosidi, I., Bakhtiar, Y., & Puspitasari, H. (2025). PAD (Pendapatan Asli Daerah): Efektivitas, Kontribusi, dan Pertumbuhan di Kota Kediri. *Holistic Journal of Management Research*, 10(2), 41–54. <https://doi.org/10.33019/M6M0JN78>
- Agarwal, P., Gupta, R., & Faridi, A. (2020). Linking leadership styles and organizational outcomes: The mediating role of job satisfaction. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(4), 899–917. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2019-1871>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Bakotić, D. (2016). Relationship between job satisfaction and organisational performance. *Economic Research/Ekonomska Istraživanja*, 29(1), 118–130. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2016.1163946>
- Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2016). A metaanalytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 634–652. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.02.006>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2014). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
- Belias, D., & Koustelios, A. (2014). Organizational culture and job satisfaction: A review. *International Review of Management and Marketing*, 4(2), 132–149.
- Campbell, J. P., Wiernik, B. M., & Hollenbeck, J. R. (2015). Modeling performance at the individual and organizational levels. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 47–74. <https://doi.org/10.1146/annurevorgpsyc-h-032414-111244>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Sage Publications.
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review. *Journal of Management*, 43(6), 1761–1795. <https://doi.org/10.1177/0149206316679522>
- Denison, D. R., Nieminen, L., & Kotrba, L. (2014). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), 145–161. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.713173>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage Publications.
- Hartnell, C. A., Kinicki, A. J., Lambert, L. S., Fugate, M., & Doyle Corner, P. (2019). Do similarities or differences between CEO leadership and organizational culture have a more positive effect on firm performance? A test of competing predictions. *Journal of Applied Psychology*, 104(5), 646–662. <https://doi.org/10.1037/apl0000373>
- Jensen, U. T., Bro, L. L., Bøllingtoft, A., Eriksen, T. L. M., Holten, A. L., Jacobsen, C. B., ... Westergård-Nielsen, N. (2020). Conceptualizing and measuring transformational and transactional leadership. *Public Administration Review*, 80(1), 1–13. <https://doi.org/10.1111/puar.13120>
- Judge, T. A., Weiss, H. M., KammeyerMueller, J. D., & Hulin, C. L. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect. *Annual Review of Psychology*,

- 68, 341–374.  
<https://doi.org/10.1146/annurev-psych-122414-033737>
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2018). Empowering leadership and employee engagement. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(3), 1–14. <https://doi.org/10.1177/1548051817750536>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., de Vet, H. C. W., & van der Beek, A. J. (2014). Construct validity of the individual work performance questionnaire. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56(3), 331–337. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000000113>
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2014). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
- Ng, T. W. H. (2017). Transformational leadership and performance outcomes: Analyses of multiple mediation pathways. *The Leadership Quarterly*, 28(3), 385–417. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.11.008>
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.
- Perry, J. L., Hondeghem, A., & Wise, L. R. (2018). Revisiting the motivational bases of public service: Twenty years of research and an agenda for the future. *Public Administration Review*, 78(5), 688–698. <https://doi.org/10.1111/puar.12956>
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879–891. <https://doi.org/10.3758/BRM.40.3.879>
- Putra, I. G. N., & Dewi, A. A. S. K. (2023). Job satisfaction as a mediator between leadership and employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(4), 1098–1116. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2022-0074>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). *Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions*. Contemporary Educational Psychology. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2020). Partial least squares structural equation modeling. *Handbook of Market Research*, 587–632.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2020). *Research methods for business* (8th ed.). Wiley.
- Spector, P. E. (2022). *Industrial and organizational psychology: Research and practice* (7th ed.). Wiley.
- Spector, P. E. (2022). *Industrial and organizational psychology: Research and practice* (7th ed.). Wiley.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- United Nations. (2023). *World public sector report 2023: Transforming institutions to achieve the Sustainable Development Goals*. United Nations.
- Van Wart, M. (2017). Leadership in public organizations. *Public Administration Review*, 77(2), 261–264.
- Wright, B. E., & Grant, A. M. (2019). Unanswered questions about public service motivation: Designing research to address key issues of emergence and effects. *Public Administration Review*, 79(5), 703–713. <https://doi.org/10.1111/puar.13065>
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education.