

Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai BPR di Kabupaten Bandung Barat yang dimediasi oleh Motivasi Kerja

Asep Januarsah^{1*}, Tita Rosita¹, Zulkifli Sultan¹

¹ Program Studi Manajemen, Pascasarjana Universitas Terbuka,
Jalan Cabe Raya, Pondok Cabe, Pamulang, Tangerang Selatan 15437, Banten – Indonesia
email : asep.januarsah@gmail.com, tita@ecampus.ut.ac.id, zulkifli_sultan@ecampus.ut.ac.id.

<p><i>Received</i> 10 December 2024</p> <p><i>Revised</i> 26 December 2024</p> <p><i>Accepted</i> 26 December 2024</p>	<p>Abstrak</p> <p>Persaingan yang semakin ketat dalam industri perbankan menuntut Bank Perkreditan Rakyat (BPR) untuk meningkatkan kinerja pegawainya. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di BPR di Kabupaten Bandung Barat, dengan Motivasi Kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan verifikasi, melibatkan 286 pegawai dari lima BPR yang dipilih secara acak. Data dikumpulkan melalui kuesioner berbasis skala Likert 5 poin yang mengukur kepemimpinan, budaya organisasi, Motivasi Kerja, dan kinerja pegawai. Analisis jalur (path analysis) digunakan untuk mengukur pengaruh langsung dan tidak langsung antara variabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja ($\beta = 0,778$; $p < 0,001$) dan kinerja pegawai ($\beta = 0,315$; $p < 0,001$). Kepemimpinan tidak menunjukkan pengaruh langsung signifikan terhadap kinerja pegawai ($\beta = 0,008$; $p > 0,05$), namun memiliki pengaruh tidak langsung melalui Motivasi Kerja (pengaruh total = 0,041). Motivasi Kerja juga terbukti berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara budaya organisasi dan kinerja pegawai ($\beta = 0,650$; $p < 0,001$). Koefisien determinasi (R^2) sebesar 86,5% menunjukkan bahwa variabel-variabel ini bersama-sama menjelaskan sebagian besar variasi dalam kinerja pegawai. Penelitian ini memberikan implikasi praktis bagi manajer BPR untuk mengoptimalkan budaya organisasi dan meningkatkan Motivasi Kerja guna memaksimalkan kinerja pegawai.</p> <p>Kata kunci: Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Kinerja Pegawai, Bank Perkreditan Rakyat (BPR)</p>
<p><i>*Correspondence</i> Asep Januarsih Email: asep.januarsih@gmail.com</p>	<p>Abstract</p> <p><i>Increasingly fierce competition in the banking industry requires rural banks (BPR) to improve employee performance. This study aims to analyze the effect of leadership and organizational culture on employee performance in BPRs in West Bandung Regency, with work motivation as a mediating variable. This study used a quantitative method with a verification approach, involving 286 employees from five randomly selected BPRs. Data were collected through a 5-point Likert scale-based questionnaire measuring leadership, organizational culture, work motivation, and employee performance. Path analysis was used to measure the direct and indirect effects between variables. The results showed that organizational culture has a significant influence on work motivation ($\beta = 0.778$; $p < 0.001$) and employee performance ($\beta = 0.315$; $p < 0.001$). Leadership does not show a significant direct effect on employee performance ($\beta = 0.008$; $p > 0.05$), but has an indirect effect through work motivation (total effect = 0.041). Work motivation also proved to act as a significant mediating variable in the relationship between organizational culture and employee performance ($\beta = 0.650$; $p < 0.001$). The coefficient of determination (R^2) of 86.5% indicates that these variables together explain most of the variation in employee performance. This study provides practical implications for BPR managers to optimize organizational culture and increase work motivation to maximize employee performance.</i></p>

Keywords: *Leadership, Organizational Culture, Work Motivation, Employee Performance, Rural Bank (BPR)*

PENDAHULUAN

Memasuki abad ke-21, sektor perbankan, terutama Bank Perkreditan Rakyat (BPR), dihadapkan pada persaingan yang semakin ketat, baik dari bank umum yang melebarkan jaringannya ke pedesaan maupun dari Lembaga Keuangan Mikro (LKM) yang berkembang pesat. Bank umum yang sebelumnya hanya berfokus pada daerah perkotaan, kini mulai mengarah ke pedesaan, memanfaatkan teknologi informasi yang semakin canggih. Hal ini tentu memicu tantangan besar bagi BPR, yang sebelumnya dominan di wilayah pedesaan. Selain itu, BPR juga harus bersaing dengan semakin menjamurnya lembaga-lembaga keuangan lainnya, seperti koperasi, yang juga berusaha memperluas jaringan mereka ke daerah-daerah yang sebelumnya tidak tergarap.

Menurut data yang diperoleh, jumlah BPR di Indonesia mengalami penurunan yang signifikan dari 1.709 pada tahun 2019 menjadi hanya 1.402 pada tahun 2023 (Marinda, 2024). Salah satu faktor utama yang menyebabkan penurunan tersebut adalah buruknya pengelolaan sumber daya manusia (SDM), yang tidak mampu beradaptasi dengan dinamika persaingan bisnis yang semakin ketat. Pada tahun 2023, Lembaga Penjamin Simpanan (LPS) bahkan harus membayar klaim dana nasabah lebih

dari Rp 260 miliar akibat penutupan empat BPR (Saputra, 2024).

Di tengah tantangan tersebut, SDM menjadi salah satu aset paling penting bagi BPR. SDM yang berkinerja tinggi diperlukan agar perusahaan dapat tetap bertahan dan bersaing. Ketatnya persaingan bisnis di sektor perbankan memaksa pegawai untuk memiliki Motivasi Kerja yang tinggi agar dapat mencapai kinerja yang optimal dan memajukan perusahaan (Ithri dan Cahyono, 2018: 137). Oleh karena itu, penelitian ini berfokus pada faktor-faktor yang dapat meningkatkan Motivasi Kerja pegawai BPR untuk meningkatkan kinerja mereka, yaitu kepemimpinan dan budaya organisasi.

Meski SDM merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja BPR, banyak pegawai yang masih kurang termotivasi untuk bekerja dengan optimal. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor, salah satunya adalah kepemimpinan yang kurang efektif dan budaya organisasi yang tidak mendukung terciptanya lingkungan kerja yang produktif. Penelitian terdahulu, seperti yang dilakukan oleh Banin et al. (2020) dan Al-Ayyubi (2019), menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif dan budaya organisasi yang baik dapat mempengaruhi kinerja pegawai melalui Motivasi Kerja sebagai variabel mediasi.

Namun, hasil penelitian tersebut juga menunjukkan ketidakkonsistenan dalam pengaruh langsung antara kepemimpinan, budaya organisasi, dan kinerja pegawai. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menggali lebih dalam bagaimana kepemimpinan dan budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja pegawai di BPR di Kabupaten Bandung Barat, dengan Motivasi Kerja sebagai variabel mediasi.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai BPR di Kabupaten Bandung Barat, dengan Motivasi Kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini juga bertujuan untuk memberikan gambaran empiris mengenai peran penting kepemimpinan dan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai, serta untuk mengetahui bagaimana Motivasi Kerja berfungsi sebagai mediator yang menghubungkan kedua faktor tersebut dengan kinerja pegawai.

Penelitian ini memiliki signifikansi yang penting, baik dari sisi akademik maupun praktis. Secara akademik, penelitian ini memberikan kontribusi dalam memperkaya literatur mengenai pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, serta pentingnya Motivasi Kerja dalam konteks perbankan. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat memberikan wawasan bagi manajemen BPR

di Kabupaten Bandung Barat untuk lebih memahami pentingnya kepemimpinan yang efektif dan budaya organisasi yang sehat dalam meningkatkan Motivasi Kerja pegawai. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan rekomendasi strategis bagi BPR dalam memperbaiki pengelolaan SDM dan meningkatkan daya saing perusahaan di pasar yang semakin kompetitif.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei untuk mengumpulkan data dari pegawai BPR di Kabupaten Bandung Barat. Data yang terkumpul akan dianalisis menggunakan analisis regresi untuk menguji pengaruh langsung antara kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, serta pengaruh tidak langsung melalui Motivasi Kerja sebagai variabel mediasi.

METODOLOGI

Penelitian menggunakan metode verifikatif, yang bertujuan untuk menguji hubungan antara variabel-variabel yang ada dalam penelitian, yaitu variabel independen dan dependen. Analisis yang digunakan adalah analisis hipotesis untuk menguji pengaruh antar variabel. Sesuai dengan pendapat Sugiyono (2016), metode penelitian ini mengedepankan pengujian hipotesis melalui analisis kuantitatif atau

statistik. Penelitian ini juga mengkategorikan diri sebagai penelitian kuantitatif karena melibatkan pengumpulan data melalui instrumen penelitian yang menghasilkan data numerik untuk diuji secara statistik.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai BPR di Kabupaten Bandung Barat, yang berjumlah 1.000 orang dari 5 unit BPR yang ada di wilayah tersebut (Sugiyono, 2016).

Sampel yang digunakan merupakan representasi dari populasi. Penentuan jumlah sampel didasarkan pada rumus Slovin, dengan pertimbangan kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir sebesar 5% (Indrawan & Yaniawati, 2017). Berdasarkan rumus tersebut, jumlah sampel yang diperoleh adalah sekitar 286 responden. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah simple random sampling (acak sederhana).

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner dengan skala Likert, yang mengukur sikap, pendapat, dan persepsi responden terhadap variabel yang diteliti. Skala Likert terdiri dari lima pilihan, yaitu: (1) Sangat Tidak Setuju (STS) = skor 1, (2) Tidak Setuju (TS) = skor 2, (3) Netral (N) = skor 3, (4) Setuju (S) = skor 4, (5) Sangat Setuju (SS) = skor 5. Setiap indikator dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan pertanyaan-pertanyaan yang

telah dirancang, dan skor masing-masing dijumlahkan untuk dianalisis lebih lanjut.

Uji Validitas digunakan untuk mengukur sejauh mana kuesioner dapat mengungkapkan hal-hal yang ingin diukur oleh variabel yang bersangkutan. Uji validitas dilakukan dengan cara membandingkan nilai korelasi produk momen dari setiap item dengan skor totalnya. Uji Reliabilitas digunakan untuk menilai konsistensi dari kuesioner dalam mengukur variabel yang sama pada waktu yang berbeda. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan statistik Cronbach's Alpha, di mana nilai Alpha lebih besar dari 0,60 menunjukkan tingkat reliabilitas yang baik.

Uji Asumsi Klasik, Sebelum melaksanakan uji regresi, dilakukan uji asumsi klasik untuk memastikan bahwa model regresi yang digunakan memenuhi syarat. Uji yang dilakukan adalah: (1) Uji Normalitas: Untuk mengetahui apakah distribusi residual dalam model regresi berdistribusi normal menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov. (2) Uji Multikolinearitas: Untuk memeriksa korelasi antar variabel independen menggunakan nilai Tolerance dan Variance Inflation Factor (VIF). Nilai VIF yang lebih besar dari 10 menandakan adanya multikolinearitas. (3) Uji Autokorelasi: Untuk memeriksa keterkaitan residual antar periode

menggunakan uji Durbin-Watson. Nilai DW yang berada dalam rentang tertentu menunjukkan tidak adanya autokorelasi. (4) Uji Heteroskedastisitas: Untuk mengetahui apakah terdapat ketidaksamaan varians antara residual satu pengamatan dengan pengamatan lainnya.

Analisis jalur digunakan untuk mengestimasi pengaruh langsung, tidak langsung, dan total pengaruh antar variabel yang ada, dengan memperhatikan variabel intervening (mediating). Model analisis jalur dalam penelitian ini diilustrasikan dalam diagram jalur berikut: (1) Variabel Kepemimpinan (X1) dan Budaya Organisasi (X2) berpengaruh langsung terhadap Kinerja Pegawai (Y). (2) Motivasi Kerja (Z) bertindak sebagai variabel mediasi yang memediasi pengaruh antara Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja. Rumus hubungan yang digunakan adalah:

Keterangan:

$$Z = p_1.(X_1) + p_2.(X_2) + e \dots\dots\dots(1)$$

$$Y = p_3.(X_1) + p_4.(X_2) + p_5.(Z) + e \dots\dots\dots (2)$$

X1 = kepemimpinan

X2 = budaya organisasi

Z = Motivasi Kerja

Y = kinerja

p1 = koefisien jalur X1 terhadap Z

p2 = koefisien jalur X2 terhadap Z

p3 = koefisien jalur X1 terhadap Y

p4 = koefisien jalur X2 terhadap Y

p5 = koefisien jalur Z terhadap Y

$$e = \text{standar error} = \sqrt{1 - R^2}$$

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Masa kerja pegawai BPR di Kabupaten Bandung Barat.

Tabel 1. Distribusi Frekuensi Responden

No	Masa Kerja	Frekuensi	Persentase (%)
1	1 - 5	106	37%
2	6 - 10	72	25%
3	11 - 15	55	19%
4	16 - 20	23	8%
5	21 - 25	27	9%
6	>26	3	1%
Total		286	100%

Berdasarkan Masa Kerja

2. Jenis kelamin pegawai BPR di Kabupaten Bandung Barat.

Tabel 2. Distribusi Frekuensi Responden

Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
1	Pria	183	64%
2	Wanita	103	36%
Total		286	100%

3. Jabatan pegawai BPR di Kabupaten Bandung Barat.

Tabel 3. Distribusi Frekuensi Responden

Berdasarkan Jabatan

No	Jabatan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Account Officer	75	26%
2	Administrasi	85	30%
3	Analisis Kredit	5	2%
4	Audit Internal	5	2%
5	Customer Service	19	7%
6	Direksi	5	2%
7	Direktur Utama	5	2%
8	Kepala Bagian	21	7%
9	Kepala Cabang	35	12%
10	Kepala Operasional	9	3%
11	Komisaris	5	2%
12	Marketing	12	4%
13	PE Kepatuhan dan Manajemen Risiko	5	2%
Total		286	100%

4. Pendidikan pegawai BPR di Kabupaten Bandung Barat.

Tabel 4. Distribusi Frekuensi Responden

Berdasarkan Pendidikan

No	Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
1	SMA	79	28%
2	Diploma	52	18%
3	Sarjana	153	53%
4	Pasca Sarjana	2	1%
Total		286	100%

5. Usia pegawai BPR di Kabupaten Bandung Barat.

Tabel 5. Distribusi Frekuensi Responden

Berdasarkan Usia

No	Usia	Frekuensi	Persentase (%)
1	20 - 25	33	12%
2	26 - 31	84	29%
3	32 - 37	83	29%
4	38 - 43	46	16%
5	44 - 49	28	10%
6	>50	12	4%
Total		286	100%

6. Tempat Kerja pegawai BPR di Kabupaten Bandung Barat.

Tabel 6. Distribusi Frekuensi Responden

Berdasarkan Tempat Kerja

No	Tempat Kerja	Frekuensi	Persentase (%)
1	BPR ArTahunaguna Mandiri	65	23%
2	BPR Mulya Arta	28	10%
3	BPR Muria Harta Nusantara	45	16%
4	BPR Nehemia	42	15%
5	BPR Sinar Mas Pelita	106	37%
Total		286	100%

a. Uji Validitas

Uji validitas instrumen penelitian dilakukan menggunakan koefisien korelasi product moment, dengan indikator dianggap valid jika nilai r hitung lebih besar dari r tabel (0,094 pada $\alpha = 0,05$). Hasil uji validitas menunjukkan bahwa semua indikator untuk variabel kepemimpinan, budaya organisasi, Motivasi Kerja, dan kinerja pegawai dinyatakan valid. Nilai r hitung untuk indikator-indikator variabel kepemimpinan (0,439–0,794), budaya organisasi (0,499–0,804), Motivasi Kerja (0,495–0,788), dan kinerja pegawai (0,528–0,811) semuanya lebih besar dari r tabel, menunjukkan bahwa instrumen penelitian ini valid dan dapat diandalkan untuk mengukur masing-masing variabel.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur konsistensi instrumen, dengan menggunakan metode Cronbach's alpha melalui software SPSS. Instrumen dianggap reliabel jika koefisien Cronbach's alpha mencapai $\geq 0,60$, meskipun angka ini bukan standar mutlak (Ghozali, 2018). Hasil uji reliabilitas untuk setiap variabel dalam penelitian ini disajikan dalam tabel.

Tabel 7. Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach alpha	Nilai Batas	Hasil
X1 (Kepemimpinan)	0.813	0.6	Reliabel
X2 (Budaya organisasi)	0.931	0.6	Reliabel
Z (Motivasi kerja)	0.89	0.6	Reliabel
Y (Kinerja Pegawai)	0.934	0.6	Reliabel

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa semua variabel dalam penelitian ini reliabel. Menggunakan metode Cronbach's alpha, nilai untuk variabel kepemimpinan (0.813), budaya organisasi (0.931), Motivasi Kerja (0.89), dan kinerja pegawai (0.934) semuanya melebihi batas minimal 0,60, menandakan konsistensi yang sangat baik. Secara keseluruhan, instrumen penelitian ini dapat diandalkan untuk mengukur variabel-variabel tersebut dengan tingkat konsistensi yang tinggi.

1. Uji Asumsi Klasik

Sebelum menggunakan model statistik seperti regresi, penting untuk memastikan bahwa data memenuhi syarat-syarat tertentu melalui uji asumsi klasik. Hal ini dilakukan agar hasil analisis yang diperoleh akurat dan dapat diandalkan.

a. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk memastikan apakah distribusi residual dalam model regresi mengikuti distribusi normal. Ghozali (2018) menyarankan dua metode untuk uji normalitas: analisis grafis dan uji statistik. Uji Kolmogorov-Smirnov (K-S) digunakan untuk menguji normalitas residual, dengan hasil signifikansi (asyp.Sig 2-tailed) lebih besar dari 0,05 menunjukkan distribusi normal.

- Uji normalitas diterapkan pada sub struktur 1 (X₁, X₂, ke Z).

Tabel 8. Uji Normalitas Sub Struktur 1

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
	N	286
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	4.19410514
Most Extreme Differences	Absolute	.095
	Positive	.058
	Negative	-.095
Test Statistic		.095
Asymp. Sig. (2-tailed)		.060 ^c
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		
c. Lilliefors Significance Correction.		

Hasil uji normalitas untuk sub struktur 1 (X₁, X₂ terhadap Z) menggunakan Kolmogorov-Smirnov Test menunjukkan bahwa residual memiliki distribusi yang mendekati normal. Dengan sampel sebanyak 286, nilai uji sebesar 0.095 dan p-value 0.060 (lebih besar dari 0.05), tidak ada bukti yang cukup untuk menolak hipotesis normalitas. Oleh karena itu, asumsi normalitas residual diterima, yang berarti distribusi residual tidak menyimpang secara signifikan dari distribusi normal.

- Uji normalitas diterapkan pada sub struktur 2 (X_1, X_2, Z ke Y).

Tabel 9. Uji Normalitas Sub Struktur 2

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		286
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.04658160
Most Extreme Differences	Absolute	.056
	Positive	.047
	Negative	-.056
Test Statistic		.056
Asymp. Sig. (2-tailed)		.070 ^c
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		
c. Lilliefors Significance Correction.		

Hasil uji normalitas untuk sub struktur 2 (X_1, X_2 terhadap Y) menggunakan Kolmogorov-Smirnov Test menunjukkan bahwa distribusi residual menyimpang signifikan dari distribusi normal. Dengan sampel 286, nilai uji 0.056 dan p-value 0.007 (lebih kecil dari 0.05), menunjukkan perbedaan signifikan antara distribusi residual dan distribusi normal. Oleh karena itu, asumsi normalitas untuk residual ini ditolak.

b. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas digunakan untuk mengevaluasi korelasi antar variabel independen dalam model regresi. Multikolinieritas tidak terjadi jika nilai Variance Inflation Factor (VIF) kurang dari 10; jika lebih, menunjukkan adanya multikolinieritas.

- Uji multikolinieritas diterapkan pada sub struktur 1 (X_1, X_2, Z ke Y).

Tabel 10. Hasil Uji Multikolinieritas Sub Struktur 1.

Uji multikolinieritas digunakan untuk mengevaluasi korelasi antar variabel

Coefficients ^a							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	9.441	2.452		3.850	.000		
TX1	.101	.097	.051	1.034	.302	.485	2.061
TX2	.875	.056	.778	15.759	.000	.485	2.061

a. Dependent Variable: TZ

independen dalam model regresi. Multikolinieritas tidak terjadi jika nilai Variance Inflation Factor (VIF) kurang dari 10; jika lebih, menunjukkan adanya multikolinieritas. Pada Substruktur 1 (X_1, X_2 ke Z), uji ini dilakukan untuk memastikan tidak ada masalah multikolinieritas.

- Uji Multikolinieritas Sub struktur 2 (X_1, X_2, Z ke Y)

Tabel 11. Hasil Uji Multikolinieritas Sub Struktur 2

Coefficients ^a							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	-.645	1.230		-.525	.600		
TX1	.012	.048	.008	.258	.797	.483	2.069
TX2	.273	.037	.315	7.334	.000	.258	3.869
TZ	.500	.029	.650	17.210	.000	.335	2.987

a. Dependent Variable: TY

Hasil uji multikolinieritas untuk Substruktur 2 menunjukkan bahwa tidak ada masalah multikolinieritas, dengan nilai Tolerance di atas 0.1 dan VIF di bawah 10 untuk variabel TX1, TX2, dan TZ. Asumsi multikolinieritas terpenuhi.

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk mengevaluasi apakah terdapat perbedaan variasi residual antara periode pengamatan

atau hubungan antara nilai prediksi dengan residual terstandarisasi yang dihapuskan.

- Uji Heteroskedastisitas Sub struktur 1 (X_1, X_2 ke Y)

Tabel 12. Hasil Uji Heteroskedastisitas (Glejser) Sub Struktur 1

Coefficients ^a						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	.250	1.109		.225	.822
	TX1	.007	.044	.013	.154	.878
	TX2	.030	.025	.102	1.203	.230

a. Dependent Variable: Res2

Hasil uji heteroskedastisitas menggunakan metode Glejser untuk sub struktur 1 menunjukkan tidak ada masalah heteroskedastisitas. Nilai signifikansi p-value untuk variabel TX1 (0.878) dan TX2 (0.230) lebih besar dari 0.05, yang berarti variasi residual tidak berbeda signifikan di seluruh nilai prediksi, sehingga asumsi homoskedastisitas terpenuhi.

- Uji Heteroskedastisitas Sub struktur 2 (X_1, X_2, Z ke Y)

Tabel 13. Hasil Uji Heteroskedastisitas (Glejser) Sub Struktur 2

Coefficients ^a						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	.774	.736		1.051	.294
	TX1	-.010	.029	-.030	-.355	.003
	TX2	.077	.022	.394	3.445	.001
	TZ	-.051	.017	-.296	-2.945	.003

a. Dependent Variable: Res2

Hasil uji heteroskedastisitas dengan metode Glejser untuk sub struktur 2 menunjukkan indikasi adanya heteroskedastisitas pada variabel TX1, TX2, dan TZ. Nilai p-value untuk ketiga variabel tersebut (TX1: 0.003, TX2: 0.001, TZ: 0.003) lebih kecil dari 0.05,

yang mengindikasikan variasi residual tidak homogen dan asumsi homoskedastisitas tidak terpenuhi.

d. Uji Autokorelasi

Autokorelasi adalah hubungan antara anggota-anggota dalam rangkaian pengamatan yang disusun berdasarkan waktu atau ruang. Dalam model regresi klasik, adanya autokorelasi menunjukkan korelasi antara sampel yang diurutkan menurut waktu, yang dapat menyebabkan varian sampel tidak merepresentasikan varian populasi dengan akurat.

- Uji Autokorelasi Sub struktur 1 (X_1, X_2 ke Y)

Tabel 14. Hasil Uji Autokorelasi (Durbin Watson) Sub Struktur 1

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.816 ^a	.665	.663	4.20890	2.143

a. Predictors: (Constant), TX2, TX1

b. Dependent Variable: TZ

Hasil uji autokorelasi Durbin-Watson untuk substruktur 1 menunjukkan nilai Durbin-Watson sebesar 2.143, yang terletak di antara batas dU (1.73066) dan 4-dU (2.26934). Ini mengindikasikan bahwa tidak terdapat autokorelasi dalam model regresi, sehingga asumsi bebas autokorelasi terpenuhi, dan model ini dapat digunakan dengan keyakinan bahwa tidak ada korelasi antara residual yang berurutan.

- Uji Autokorelasi Sub struktur 1 (X_1, X_2, Z ke Y)

Tabel 15. Hasil Uji Autokorelasi (Durbin Watson) Sub Struktur 2

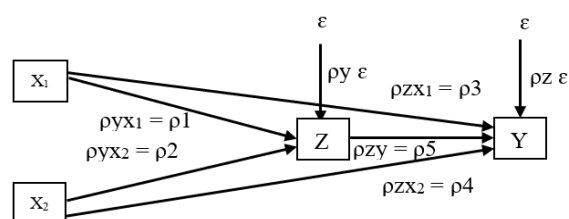
Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin Watson
1	.930 ^a	.865	.864	2.05744	2.008

a. Predictors: (Constant), TZ, TX1, TX2
 b. Dependent Variable: TY

Hasil uji autokorelasi Durbin-Watson untuk substruktur 2 menunjukkan nilai 2.008, yang berada di antara batas dU (1.73066) dan 4-dU (2.26934). Ini menandakan bahwa tidak ada autokorelasi dalam model regresi, sehingga asumsi bebas autokorelasi terpenuhi, dan model dapat digunakan dengan keyakinan.

Analisis Jalur dan Persamaan Struktur

Diagram jalur yang menggambarkan hubungan kausalitas antara variabel Kepemimpinan (X1), Budaya Organisasi (X2), Motivasi Kerja (Z), dan Kinerja Pegawai (Y) berdasarkan teori-teori yang relevan sebelum melakukan analisis lebih lanjut.

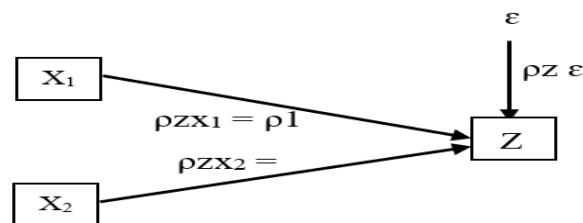


Gambar 1. Model Diagram Jalur Lengkap Variabel X1, X2, Z dan Y.

Keterangan: 2 variabel eksogen (X dan X₂), 2 variabel endogen (Y dan Z).

a. Sub Struktur-1 : Hubungan Kausal X₁ dan X₂ terhadap Z.

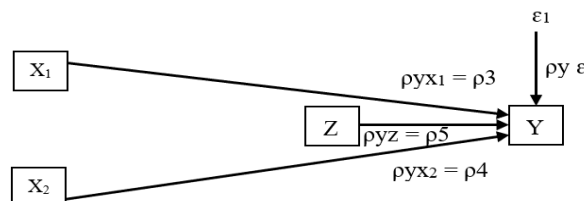
Analisis jalur adalah pengembangan dari analisis regresi yang digunakan untuk mengukur hubungan kausalitas antar variabel, yang dapat dilihat pada gambar yang disajikan.



Gambar 2. Sub Struktur-1 Hubungan Kausal X₁ dan X₂ terhadap Z

Keterangan : variabel eksogen (X₁ dan X₂), variabel endogen (Z). Persamaan Struktur $Z = \rho_{zx1} + \rho_{zx2} \cdot \rho_z \epsilon$

b. Sub Struktur-1 : Hubungan Kausal X₁, X₂ dan Z terhadap Y.



Gambar 3. Sub Struktur-2 Hubungan Kausal X₁, X₂ dan Z terhadap Y

Keterangan: variabel eksogen (X₁, X₂ dan Z). Variabel endogen (Y). Persamaan Struktur $Y = \rho_{yx1} + \rho_{yx2} + \rho_{yz} \cdot \rho_y \epsilon$.

2. Koefisien Regresi

Koefisien regresi dalam penelitian dibagi menjadi dua sub struktur. Sub struktur pertama melibatkan koefisien regresi dari X₁ dan X₂ terhadap Z, sementara sub struktur kedua mencakup koefisien regresi dari X₁ dan

X₂ terhadap Y, serta koefisien regresi Z terhadap Y.

- a. Koefisien regresi Sub struktur 1 (X₁, X₂ ke Z)

Tabel 16. Rangkuman Hasil koefisien jalur sub struktur-1.

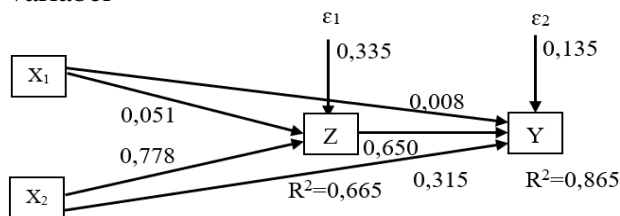
Pengaruh Antar Variabel	Koefisien Jalur (Beta)	Nilai t	Sig.	Hasil pengujian	Koefisien Diterminasi R square	Koefisi variabel lain (sis)
X1 terhadap Z	0,051	1,034	0,302	Ho diterima	0,665	0,335
X2 terhadap Z	0,778	15,759	0,000	Ho ditolak	(66,5%)	(33,5%)

- b. Koefisien regresi Sub struktur 2 (X₁, X₂, Z ke Y)

Tabel 17. Rangkuman Hasil koefisien jalur sub struktur-2.

Pengaruh Antar Variabel	Koefisien Jalur (Beta)	Nilai t	Sig.	Hasil pengujian	Koefisien Diterminasi R square	Koefisi variabel lain (sis)
X1 terhadap Y	0,008	.258	0,797	Ho diterima	0,865 (86,5%)	0,135 (13,5%)
X2 terhadap Y	0,315	7,334	0,000	Ho ditolak		
Z terhadap Y	0,650	17,210	0,000	Ho ditolak		

Diagram hubungan kausal empiris antar variabel



Gambar 4. Hubungan kausal empiris antar variabel.

- 3. Perhitungan Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

- a. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja pegawai Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (X₁ → Z → Y).

Pengaruh Langsung X1 Terhadap Y	= ρ_{YX1}	= 0,008
Pengaruh Tidak Langsung X1 Terhadap Y Melalui Z	= $\rho_{ZX1} * \rho_{YZ}$	= $0,051 * 0,650 = 0,033+$
Pengaruh Total X1 Terhadap Y Melalui Z		= 0,041

Hasil analisis menunjukkan bahwa pengaruh langsung Kepemimpinan (X₁) terhadap Kinerja Pegawai (Y) sangat kecil, yakni 0,008, dan tidak signifikan. Namun, ketika Motivasi Kerja (Z) dimasukkan sebagai variabel mediasi, pengaruh tidak langsung Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai meningkat menjadi 0,033, yang dihitung dari perkalian koefisien jalur Kepemimpinan ke Motivasi Kerja (0,051) dan Motivasi Kerja ke Kinerja Pegawai (0,650). Pengaruh total Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja adalah 0,041, yang lebih signifikan dibandingkan pengaruh langsungnya. Hal ini menunjukkan bahwa Motivasi Kerja memperkuat hubungan antara Kepemimpinan dan Kinerja Pegawai. Berdasarkan hasil ini, hipotesis yang menyatakan bahwa Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai ditolak, sementara hipotesis yang menyatakan bahwa Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja diterima.

- b. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja pegawai Melalui Motivasi

Pengaruh Langsung X ₂ Terhadap Y	= ρ_{YX2}	= 0,315
Pengaruh Tidak Langsung X ₂ Terhadap Y Melalui Z	= $\rho_{ZX2} * \rho_{YZ}$	= $0,778 * 0,650 = 0,505+$
Pengaruh Total X ₂ Terhadap Y Melalui Z		= 0,820

Kerja Sebagai Variabel Intervening (X₁ → Z → Y).

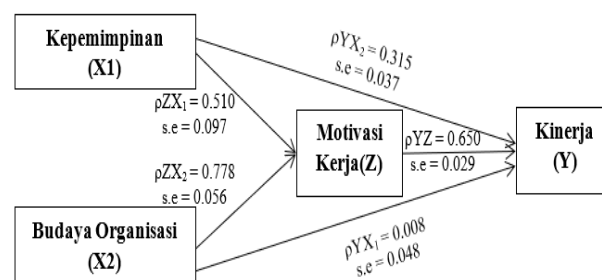
Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi (X₂) memiliki pengaruh positif

dan signifikan langsung terhadap kinerja pegawai (Y) sebesar 0,315, yang berarti setiap peningkatan satu satuan dalam budaya organisasi meningkatkan kinerja pegawai sebesar 31,5%. Ketika Motivasi Kerja (Z) dimasukkan sebagai variabel mediasi, pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja pegawai meningkat signifikan menjadi 0,505, yang dihitung dari koefisien jalur budaya organisasi terhadap Motivasi Kerja (0,778) dan Motivasi Kerja terhadap kinerja pegawai (0,650). Secara keseluruhan, pengaruh total budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui Motivasi Kerja adalah 0,820, yang menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi menjadi lebih kuat jika Motivasi Kerja dipertimbangkan sebagai mediator. Hasil ini mengindikasikan bahwa Motivasi Kerja adalah elemen kunci yang memperkuat hubungan antara budaya organisasi dan kinerja pegawai. Oleh karena itu, hipotesis yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, baik langsung maupun melalui Motivasi Kerja, diterima.

Adapun Model jalur yang terbentuk seperti yang tersaji dalam gambar berikut berikut

Gambar 5. Model Jalur yang Terbentuk.

Keterangan:



ρ_{YX_1} : Koefisien jalur kepemimpinan menuju kinerja pegawai

ρ_{YX_2} : Koefisien jalur budaya organisasi menuju kinerja pegawai

ρ_{YZ} : Koefisien jalur Motivasi Kerja menuju kinerja pegawai

ρ_{ZX_1} : Koefisien jalur kepemimpinan menuju motivasi

ρ_{ZX_2} : Koefisien jalur budaya organisasi menuju motivasi

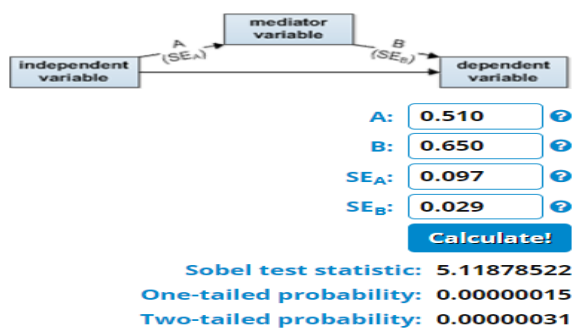
s.e: Standard error dari perhitungan nilai koefisien jalur

c. Sobell Test.

Penelitian ini menggunakan Uji Sobel untuk menguji peran kepuasan kerja sebagai variabel intervening yang memediasi hubungan antara kompensasi dan kinerja karyawan, serta antara Motivasi Kerja dan kinerja karyawan BPR di Kabupaten Bandung Barat. Uji Sobel dilakukan melalui kalkulator online, dengan nilai Z-score normal pada taraf signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$) adalah 1,96. Sebuah mediator dianggap memadai jika nilai Sobel Test lebih besar dari Z-score normal dan nilai Two-Tailed Probability lebih kecil dari 0,05, yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara

signifikan memediasi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

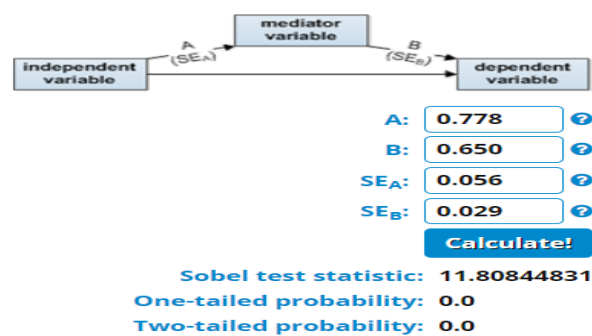
Gambar 5. Output Sobell Test Online Calculator Model 1.



Hasil Uji Sobel menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel intervening yang memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan BPR di Kabupaten Bandung Barat. Nilai Sobel Test statistic sebesar 5.11878522, yang lebih besar dari 1,96, dengan Two-Tailed Probability sebesar 0,00000031 yang lebih kecil dari 0,05, membuktikan bahwa kepuasan kerja secara signifikan memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja. Dengan demikian, hasil ini mendukung peran kepuasan kerja sebagai mediator dalam hubungan antara kompensasi dan kinerja karyawan.

Gambar 6. Output Sobell Test Online Calculator Model 2.

Hasil Uji Sobel menunjukkan bahwa



Motivasi Kerja berperan sebagai variabel intervening yang efektif dalam memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai BPR di Kabupaten Bandung Barat. Nilai Sobel Test statistic sebesar 11,80844831, yang lebih besar dari 1,96, dengan Two-Tailed Probability sebesar 0,00 yang lebih kecil dari 0,05, membuktikan signifikansi peran Motivasi Kerja sebagai mediator. Berdasarkan hasil ini, hipotesis H6 dan H7 diterima, yang menyatakan bahwa Motivasi Kerja memediasi pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja.

Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan valid dan reliabel, dengan Cronbach's Alpha 0,813. Namun, hubungan antara kepemimpinan dan Motivasi Kerja tidak signifikan, dengan koefisien jalur 0,510 dan nilai signifikansi 0,302. Ini berarti kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja pegawai BPR Kabupaten Bandung Barat. Kontribusi langsung kepemimpinan terhadap Motivasi

Kerja hanya 51%, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain seperti insentif dan hubungan antarpegawai, sejalan dengan temuan Maisyaroh et al. (2023).

2. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja.

Penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi di BPR Kabupaten Bandung Barat berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja pegawai, dengan koefisien jalur 0,778 dan signifikansi 0,000. Budaya organisasi memberikan kontribusi langsung sebesar 77,8% terhadap Motivasi Kerja, sementara sisanya dijelaskan oleh faktor lain seperti kebijakan insentif. Temuan ini sejalan dengan penelitian Raidzatussalma et al. (2024) yang menunjukkan budaya organisasi berkontribusi 21% terhadap Motivasi Kerja, serta Kosmajadi (2021) yang menekankan pentingnya budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan.

3. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai.

Penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan valid dan reliabel, namun tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di BPR Kabupaten Bandung Barat. Hal ini tercermin dari koefisien jalur 0,008 dengan nilai signifikansi 0,797, yang lebih besar dari 0,05. Kontribusi langsung kepemimpinan terhadap kinerja pegawai hanya sebesar 0,8%, sementara sisanya dijelaskan oleh faktor lain, seperti motivasi

dan budaya organisasi. Penelitian-penelitian sebelumnya, seperti oleh Suhartiningtyas et al. (2022), Hamsal (2021), dan Koesworo et al. (2022), juga menemukan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai meskipun memiliki hubungan dengan kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa faktor-faktor lain, seperti Motivasi Kerja dan disiplin, berperan lebih besar dalam mempengaruhi kinerja pegawai.

4. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai.

Penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di BPR Kabupaten Bandung Barat, dengan kontribusi langsung sebesar 31,5%. Budaya organisasi yang positif, seperti kerja sama tim, inovasi, dan orientasi pada hasil, terbukti meningkatkan produktivitas pegawai. Hasil ini konsisten dengan penelitian Hasan (2017) yang menemukan bahwa budaya organisasi yang kuat meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan, serta penelitian Kosmajadi (2021) yang menyatakan bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja pegawai hingga 51,84%. Secara keseluruhan, budaya organisasi yang positif berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai dan kesuksesan organisasi.

5. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai.

Penelitian ini menunjukkan bahwa Motivasi Kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di BPR Kabupaten Bandung Barat, dengan kontribusi sebesar 65%. Pegawai yang memiliki Motivasi Kerja tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Faktor-faktor seperti penghargaan, pengembangan karier, dan insentif berperan penting dalam meningkatkan motivasi. Penelitian oleh Itsnaini (2023) juga menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai, sementara Bahrumisyah (2023) menegaskan peran Motivasi Kerja intrinsik sebagai mediator antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai. Secara keseluruhan, Motivasi Kerja memiliki pengaruh langsung dan sebagai variabel intervening dalam meningkatkan kinerja pegawai, yang menunjukkan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung untuk mencapai kinerja yang optimal.

6. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai yang Dimediasi oleh Motivasi Kerja

Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui Motivasi Kerja. Meskipun kepemimpinan tidak berpengaruh langsung, kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan motivasi

pegawai, yang pada gilirannya berkontribusi pada peningkatan kinerja. Koefisien jalur sebesar 0,033 mengindikasikan bahwa kepemimpinan mempengaruhi kinerja melalui Motivasi Kerja. Penelitian oleh Suhartiningtyas et al. (2022) dan Sujana & Ardana (2020) mendukung temuan ini, yang menunjukkan bahwa meskipun kepemimpinan tidak langsung mempengaruhi kinerja, gaya kepemimpinan yang baik dapat meningkatkan Motivasi Kerja, yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai.

7. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai yang Dimediasi oleh Motivasi Kerja.

Penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui Motivasi Kerja sebagai mediator. Budaya organisasi yang mendukung kerja sama tim, inovasi, dan kesejahteraan pegawai meningkatkan Motivasi Kerja, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja pegawai. Koefisien jalur sebesar 0,505 menegaskan peran penting Motivasi Kerja dalam hubungan ini. Penelitian oleh Sari (2019) dan Hendri et al. (2023) mendukung temuan ini, yang menunjukkan bahwa budaya kerja yang positif tidak hanya mempengaruhi kinerja secara langsung tetapi juga melalui peningkatan motivasi. Kesimpulannya, untuk meningkatkan kinerja

pegawai, organisasi perlu fokus pada pengembangan budaya yang positif yang dapat meningkatkan Motivasi Kerja.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian tentang pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai variabel mediasi di Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Kabupaten Bandung Barat, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan langsung terhadap Motivasi Kerja dan kinerja pegawai. Faktor lain seperti insentif dan lingkungan kerja lebih dominan dalam memengaruhi motivasi. Sebaliknya, budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi dan kinerja pegawai, dengan budaya yang mendukung kolaborasi, inovasi, dan produktivitas meningkatkan motivasi dan kinerja secara langsung. Motivasi Kerja terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dan berperan sebagai mediator yang memperkuat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja. Kepemimpinan, meskipun tidak langsung berpengaruh, dapat meningkatkan kinerja pegawai melalui Motivasi Kerja.

DAFTAR PUSTAKA

Al Ayyubi, M.S. 2019. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmu Manajemen*, vol. 7, no. 1.

Al Banin, Q., Eliyana, A, dan Latifiyah, E.R. 2020. Enhancing Employee Performance With Work Motivation As A Mediation Variable. *Journal Sys Rev Pharm*, vol. 11, no. 9.

Aldehead Marinda. (2024, 16 April). Terus Turun, Jumlah BPR Tercatat Sebanyak 1.402 hingga Desember 2023. Diakses pada 25 April 2024, dari <https://keuangan.kontan.co.id/news/terus-turun-jumlah-bpr-tercatat-sebanyak-1402-hingga-desember-2023>.

Bahrumisyah, T. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Intrinsik Sebagai Variable Intervening. *Journal of Social and Economics Research*, 5(2), 829-839.

Bayu Saputra. (2024, 30 Januari). LPS sebut tumbangnya beberapa BPR tidak mengancam ekonomi RI. Diakses pada 30 Februari 2024, dari <https://www.antaraneews.com/berita/3938766/lps-sebut-tumbangnya-beberapa-bpr-tidak-mengancam-ekonomi-ri>

Fina Nafhatul Ithri, Hendry Cahyono. 2018. Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Islami Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk (Bank Jatim Syariah) Kantor Cabang Surabaya. *Jurnal Ekonomi Islam* Vol 1, No 2.

Ghozali, I. 2018. Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25, Edisi 9. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Hendri, A. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV. Sentosa Jaya. *JEMBA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 2(1), 135-138.

Indrawan, R. dan Yaniawati, P. 2017. Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Campuran

- untuk Manajemen, Pembangunan, dan Pendidikan. Bandung: PT Refika Aditama.
- Itsnaini, M. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Depok: Pendahuluan, Kajian Pustaka, Metode, Hasil dan Pembahasan, Pembahasan, Kesimpulan, Saran, Daftar Pustaka. *Jurnal Point Equilibrium Manajemen Dan Akuntansi*, 5(2), 151-161.
- Koesworo, I. (2022). Analisis Pengaruh Kepemimpinan Etis dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening Studi pada Sekretariat Daerah Ka Sujana, P.A. dan Ardana, K. 2020. Peran Motivasi Kerja Memediasi Pengaruh.
- Kosmajadi, E. (2021). The Impact of Human Resources Development and Organizational Culture on Employee Performance. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 4(2), 2227–2233.
- Maisyaroh, S., Widyastuti, T., & Ayuningtyas, E. A. (2023). Peran Motivasi Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Aliansi: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 18(1), 19-30.
- Raidzatussalma, K. N., Widiatika, M., & Leoni, F. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Di Pt. Well Harvest Winning Alumina Refinery (WHW). *Currency: Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah*, 2(2), 329-342.
- Sari, I. K. (2019). Pengaruh budaya kerja 5R terhadap kinerja pegawai dimediasi Motivasi Kerja. *MBR (Management and Business Review)*, 3 (2), 95–103.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suhartiningtyas, S., Survival, S., & Hermawati, A. (2022). Analisis Efek Mediasi Kepuasan Kerja Berbasis Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen Sains dan Organisasi*, 3(2), 121-131.