

PERAN MOTIVASI DALAM MEMEDIASI PENGARUH BUDAYA KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI

I Gede Yudhistira Putra Riskiana¹
Ida Bagus Ketut Surya²

^{1,2}Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia
E-mail: yudisputra653@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran motivasi dalam memediasi pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai. Dalam organisasi publik, khususnya instansi pemerintahan, pencapaian kinerja optimal sangat dipengaruhi oleh budaya kerja yang dijalankan secara konsisten dan motivasi kerja yang tumbuh baik dari dalam maupun luar individu. Budaya kerja yang positif mendorong semangat, tanggung jawab, dan kedisiplinan pegawai, sementara motivasi memperkuat hubungan tersebut agar berdampak nyata terhadap kinerja. Penelitian ini berlandaskan teori dua faktor Herzberg, yang membedakan antara motivator dan hygiene factors sebagai penentu kepuasan serta produktivitas kerja. Studi dilakukan pada Badan Kepegawaian dan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Badung dengan populasi sebanyak 92 pegawai, menggunakan metode sensus. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui metode wawancara dan kuesioner, lalu dianalisis menggunakan *software Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Square* (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4.1. Hasil menunjukkan bahwa budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi dan kinerja, serta motivasi juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Selain itu, motivasi terbukti memediasi secara signifikan pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai. Temuan ini memberikan implikasi penting bagi peningkatan tata kelola sumber daya manusia di sektor publik.

Kata kunci: budaya kerja; kinerja pegawai; motivasi

ABSTRACT

This study aims to analyze the role of motivation in mediating the influence of work culture on employee performance. In public organizations, particularly in government institutions, optimal performance is strongly influenced by a consistently applied work culture and motivation that arises both internally and externally. A positive work culture fosters enthusiasm, responsibility, and discipline among employees, while motivation reinforces these elements to significantly impact performance. This research is grounded in Herzberg's two-factor theory, which distinguishes between motivators and hygiene factors as determinants of job satisfaction and productivity. The study was conducted at the Badung Regency Agency for Personnel and Human Resources Development (BKPSDM), involving a total population of 92 employees through a census sampling method. Data were collected using interviews and questionnaires, then analyzed using Structural Equation Modeling with the Partial Least Squares (SEM-PLS) approach through the SmartPLS 4.1 software. The results indicate that work culture has a positive and significant effect on both motivation and performance, while motivation itself significantly influences performance. Moreover, motivation is proven to significantly mediate the effect of work culture on employee performance. These findings offer important implications for improving human resource management within the public sector.

Keywords: employee performance; motivation; work culture

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) berperan strategis dalam menunjang keberhasilan organisasi, tak terkecuali pada instansi pemerintahan yang menuntut kinerja efektif dan pelayanan publik yang optimal (Iswandi, 2021). Sumber daya manusia tidak hanya menjadi pelaksana teknis, melainkan juga penggerak utama dalam memastikan efektivitas pelayanan publik. Oleh karena itu, instansi dituntut untuk mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung optimalisasi potensi pegawai, melalui pengelolaan budaya kerja yang kondusif dan peningkatan motivasi kerja secara berkelanjutan (Wardani *et al.*, 2023). Dalam konteks sektor publik, pegawai berkinerja tinggi menjadi indikator penting pencapaian tujuan organisasi secara efisien dan berintegritas (Kurniawan, 2021).

Kinerja pegawai mencerminkan hasil akhir dari pelaksanaan tugas yang ditunjukkan melalui kualitas, kuantitas, serta kemampuan berkolaborasi dalam menyelesaikan pekerjaan (Nugroho & Sugandi, 2023). Namun dalam praktiknya, berbagai faktor dapat memengaruhi fluktuasi kinerja. Budaya kerja yang lemah dan motivasi yang rendah sering kali menjadi pemicu penurunan produktivitas, loyalitas, dan kedisiplinan (Zega, 2022). Sebaliknya, budaya kerja yang kuat diyakini mampu mendorong sikap positif, meningkatkan semangat kerja, serta memperkuat rasa tanggung jawab individu dalam tim (Norawati *et al.*, 2023). Budaya kerja juga berfungsi sebagai pedoman perilaku bersama yang membentuk konsistensi kerja dan mengurangi konflik dalam organisasi (Asniwati & Oktaviani, 2023).

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Satato *et al.* (2022) menegaskan bahwa penerapan budaya kerja yang baik membentuk perilaku kerja positif dan meningkatkan produktivitas. Herwanto & Radiansyah (2022) dan Rifai & Haryoto (2025) menemukan bahwa budaya kerja yang kuat menciptakan lingkungan disiplin dan bertanggung jawab, sementara Farid (2022) menyatakan bahwa nilai-nilai budaya kerja yang konsisten mampu mendorong pencapaian organisasi. Namun, temuan berbeda dilaporkan oleh Tecoalu *et al.* (2022), Putra & Surya (2023), serta Marliana & Febrian (2023) yang menyebutkan bahwa budaya kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Inkonsistensi ini mengindikasikan perlunya mempertimbangkan variabel lain sebagai penjelas hubungan tersebut, salah satunya adalah motivasi kerja. Menurut Mardiana & Saleh (2021), motivasi merupakan dorongan internal dan eksternal yang mendorong individu tetap konsisten dan fokus pada hasil kerja. Goni *et al.* (2021) menambahkan bahwa motivasi mencakup penghargaan, pengakuan, serta keterlibatan pegawai dalam proses kerja yang secara langsung dapat meningkatkan kinerja.

Berdasarkan teori dua faktor Herzberg, faktor motivator seperti pencapaian dan penghargaan dapat meningkatkan motivasi intrinsik, sedangkan faktor hygiene seperti gaji dan kondisi kerja berfungsi mencegah ketidakpuasan. Keseimbangan keduanya menjadi kunci dalam menciptakan motivasi kerja yang berkelanjutan (Iis & Yanita, 2021). Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa motivasi berperan sebagai mediator yang memperkuat pengaruh budaya kerja terhadap kinerja (Goni *et al.*, 2021). Namun demikian, kajian mengenai peran mediasi motivasi dalam

lingkungan instansi pemerintah daerah masih terbatas, sehingga menyisakan celah teoretis yang perlu ditelusuri lebih lanjut.

Penelitian ini dilaksanakan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Badung, sebuah instansi pemerintahan yang memiliki 92 pegawai aktif. Untuk memperoleh gambaran awal mengenai kondisi budaya kerja dan kinerja, peneliti melakukan pra-survei terhadap sepuluh orang pegawai menggunakan kuisioner sederhana. Instrumen pra-survei ini memuat empat indikator utama kinerja, yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, pemanfaatan waktu, dan kerja sama tim. Hasil lengkapnya disajikan pada Tabel 1.

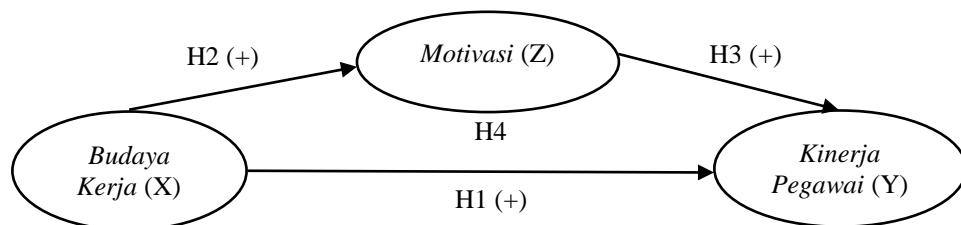
Tabel 1.
Hasil Pra-Survei Kinerja Pegawai BKPSDM Kabupaten Badung

No	Indikator	Pernyataan	Ya	Tidak
1	Kualitas Kerja	Saya memastikan pekerjaan saya bebas dari kesalahan.	6	4
2	Kuantitas	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dalam jumlah besar tanpa mengalami kesulitan.	4	6
3	Pemanfaatan Waktu	Saya mampu membagi waktu secara efisien untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan.	7	3
4	Kerja sama	Saya mudah beradaptasi dengan berbagai tipe rekan kerja dalam sebuah proyek.	5	5

Sumber: Data diolah, 2025

Data pada Tabel 1 menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai mampu menjaga kualitas kerja dan membagi waktu secara efisien. Namun, terdapat kendala dalam menyelesaikan pekerjaan dalam jumlah besar, serta kesulitan dalam beradaptasi dengan rekan kerja yang berbeda karakter. Selain itu, dari hasil wawancara informal, ditemukan pula indikasi rendahnya semangat kerja harian serta pelanggaran terhadap disiplin waktu, yang menunjukkan adanya potensi masalah pada aspek budaya kerja dan motivasi. Permasalahan ini berpotensi menghambat produktivitas pegawai dan pencapaian tujuan organisasi.

Penelitian ini menjadi penting untuk dilakukan dalam rangka mengkaji secara sistematis pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai, serta peran mediasi motivasi di dalamnya. Kajian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori perilaku organisasi, khususnya melalui penguatan model hubungan antar variabel yang relevan dalam sektor publik. Selain itu, temuan penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan rekomendasi strategis dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan SDM pada instansi pemerintah daerah, seperti BKPSDM Kabupaten Badung.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Sumber: Data diolah, 2025

Budaya kerja merupakan seperangkat nilai dan norma yang membentuk dan mengarahkan perilaku pegawai dalam melaksanakan tugas. Budaya kerja yang positif mendorong kedisiplinan, kerja sama, serta tanggung jawab yang tinggi dalam organisasi. Nilai-nilai tersebut berperan penting dalam meningkatkan efektivitas kerja dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Penelitian oleh Irmayanti et al. (2020), Kaseger et al. (2021), Mulyadi et al. (2021), serta Zenia et al. (2021) menunjukkan bahwa budaya kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Budaya kerja yang kuat akan memperkuat produktivitas, kualitas hasil kerja, dan loyalitas pegawai terhadap instansi.

H₁: Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Budaya kerja juga memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja. Lingkungan kerja yang supportif, transparan, dan kolaboratif dapat membangkitkan semangat serta komitmen pegawai untuk berkinerja lebih baik. Budaya yang baik menciptakan rasa dihargai dan memiliki, sehingga memunculkan motivasi dari dalam diri pegawai.

Temuan dari Kaesang et al. (2021), Firanti et al. (2021), dan Iis & Yanita (2021) menguatkan bahwa budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Pegawai yang bekerja dalam budaya organisasi yang sehat cenderung memiliki semangat dan dorongan kerja yang lebih tinggi.

H₂: Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi.

Motivasi kerja sendiri merupakan dorongan internal maupun eksternal yang mendorong seseorang untuk menyelesaikan tugasnya dengan optimal. Pegawai yang termotivasi akan lebih fokus, tekun, dan berorientasi pada hasil kerja yang berkualitas.

Penelitian dari Carvalho et al. (2020), Paais & Pattiruhu (2020), dan Putra & Surya (2023) menunjukkan bahwa motivasi kerja berkontribusi positif terhadap kinerja pegawai. Semakin tinggi motivasi, maka semakin besar pula kontribusi pegawai dalam mencapai tujuan organisasi.

H₃: Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Motivasi juga berperan sebagai mediator dalam hubungan antara budaya kerja dan kinerja. Budaya kerja yang baik akan meningkatkan motivasi, dan motivasi inilah yang mendorong pegawai untuk bekerja lebih maksimal. Dalam hal ini, motivasi menjadi penghubung yang menjelaskan bagaimana budaya kerja berdampak terhadap kinerja.

Hasil penelitian dari Hanimayani et al. (2020), Putra & Surya (2023), dan Wardhani et al. (2024) mendukung bahwa motivasi memediasi hubungan antara budaya kerja dan kinerja pegawai secara signifikan.

H₄: Motivasi secara signifikan memediasi pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan model asosiatif kausalitas untuk menguji keterkaitan antara budaya kerja (X), motivasi (Z) sebagai variabel mediasi, dan kinerja pegawai (Y). Penelitian dilaksanakan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Badung yang berlokasi di Jalan Raya Sempidi, Kecamatan Mengwi, Kabupaten

Badung, Provinsi Bali. Lokasi ini dipilih berdasarkan hasil temuan awal yang menunjukkan adanya indikasi penurunan kinerja pegawai, khususnya berkaitan dengan lemahnya disiplin kerja, rendahnya semangat dalam menyelesaikan tugas, serta kurang optimalnya pemanfaatan waktu kerja. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 92 responden yang merupakan seluruh pegawai BKPSDM, dengan teknik pengambilan sampel menggunakan metode sampel jenuh karena seluruh populasi dijadikan sebagai sampel. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner tertutup dengan skala likert nilai 1 sampai 5, dimulai dari “sangat tidak setuju” hingga “sangat setuju”. Analisis data dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS) dengan bantuan *software SmartPLS* versi 4.1.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik demografis responden dalam penelitian ini meliputi beberapa aspek penting yang dapat memengaruhi persepsi dan jawaban terhadap instrumen penelitian, yaitu jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan terakhir, serta lama masa kerja. Identifikasi terhadap aspek demografis ini bertujuan untuk memberikan gambaran umum mengenai profil responden yang berpartisipasi dalam penelitian, sehingga dapat membantu dalam memahami latar belakang sosial dan profesional mereka secara lebih komprehensif. Informasi lengkap mengenai karakteristik demografis responden tersebut disajikan secara sistematis pada Tabel 2.

Tabel 2.
Karakteristik Responden Penelitian

No	Karakteristik	Klasifikasi	Jumlah (orang)	Percentase (%)
1	Usia	26 – 30 Tahun	27	29,3
		31 – 35 Tahun	1	1,1
		36 – 40 Tahun	5	5,4
		> 40 Tahun	59	64,1
Jumlah		92	100	
2	Jenis Kelamin	Laki-laki	52	56,5
		Perempuan	40	43,5
Jumlah		92	100	
3	Pendidikan	Sekolah Menengah (SMA, SMK)	2	2,2
		Sarjana (S1, D4)	61	66,3
Jumlah		92	100	
4	Pendidikan	1 – 5 Tahun	28	30,4
		11 – 15 Tahun	6	6,5
		> 15 Tahun	58	63,0
Jumlah		92	100	

Sumber: Data diolah, 2025

Tabel 2 menunjukkan karakteristik responden pegawai BKPSDM Kabupaten Badung yang terdiri dari 56,5 persen laki-laki dan 43,5 persen perempuan, yang menggambarkan kecenderungan dominasi pegawai laki-laki dalam instansi ini. Dari segi usia, mayoritas responden berada pada kelompok usia

di atas 40 tahun yaitu sebesar 64,1 persen, mengindikasikan bahwa struktur organisasi diisi oleh tenaga kerja senior dengan jenjang karier yang stabil. Berdasarkan tingkat pendidikan, sebagian besar merupakan lulusan sarjana D4 atau S1 sebanyak 66,3 persen, yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan di bidang pengelolaan kepegawaian dan pengembangan SDM. Sementara itu, masa kerja responden juga menunjukkan dominasi pegawai dengan pengalaman kerja lebih dari 15 tahun sebesar 63 persen, yang menandakan kuatnya loyalitas pegawai serta kebutuhan akan pengalaman dalam menjalankan peran struktural maupun fungsional.

Tabel 3.
Hasil Uji Validitas

No.	Variabel	Pernyataan	Pearson Correlation	Keterangan
1.	Kinerja pegawai (Y)	Y ₁	0,904	Valid
		Y ₂	0,966	Valid
		Y ₃	0,932	Valid
		Y ₄	0,945	Valid
2.	Budaya kerja (X)	X ₁	0,954	Valid
		X ₂	0,870	Valid
		X ₃	0,926	Valid
		Z ₁	0,913	Valid
3.	Motivasi (Z)	Z ₂	0,826	Valid
		Z ₃	0,934	Valid
		Z ₄	0,940	Valid
		Z ₅	0,858	Valid

Sumber: Data diolah, 2025

Tabel 3 menunjukkan bahwa seluruh instrumen penelitian memiliki nilai *outer loading* di atas 0,70. Hal ini mengindikasikan bahwa setiap indikator telah memenuhi kriteria validitas konvergen, sehingga seluruh variabel dalam penelitian ini dapat dinyatakan valid dan layak digunakan sebagai instrumen pengukuran.

Tabel 4.
Hasil Uji Reliabilitas

No.	Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
1.	Kinerja pegawai (Y)	0,950	Reliabel
2.	Budaya kerja (X)	0,901	Reliabel
3.	Motivasi (Z)	0,924	Reliabel

Sumber: Data diolah, 2025

Hasil uji reliabilitas pada Tabel 4 menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai *composite reliability* di atas 0,70. Nilai tersebut menandakan bahwa masing-masing konstruk memiliki konsistensi internal yang tinggi. Dengan demikian, seluruh variabel dalam kuesioner dinyatakan reliabel dan layak digunakan dalam proses penelitian.

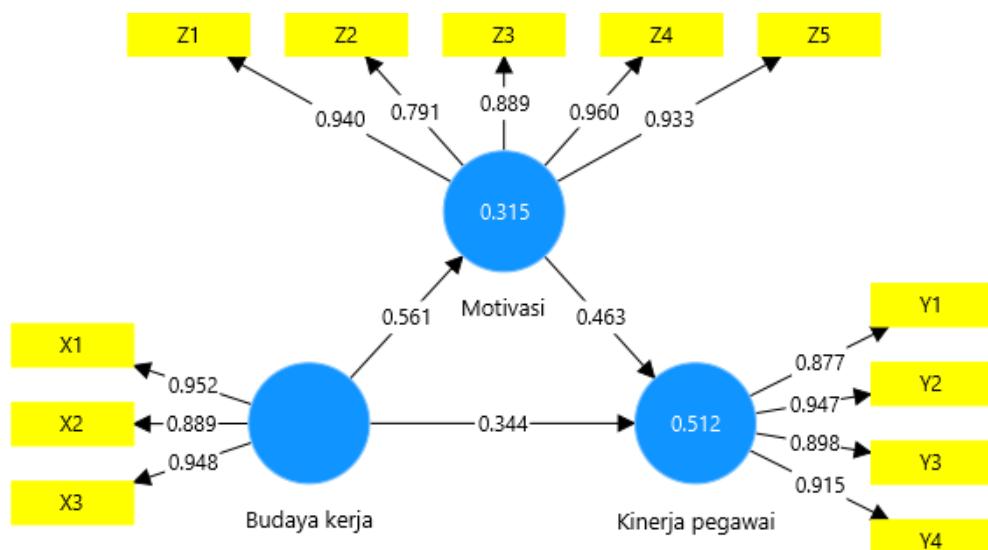
Variabel kinerja pegawai berada pada kriteria "Baik" dengan rata-rata skor 3,50. Skor tertinggi terdapat pada pernyataan "Saya dapat membagi waktu saya dengan efisien untuk menyelesaikan tugas yang diberikan" (3,74), sementara pernyataan terendah adalah "Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dalam jumlah besar tanpa mengalami kesulitan" (3,35). Hasil ini menunjukkan bahwa pegawai

cukup efektif dalam mengelola waktu, namun masih menghadapi tantangan ketika beban kerja tinggi.

Variabel budaya kerja juga berada dalam kriteria “Baik” dengan rata-rata skor 3,49. Skor tertinggi terdapat pada pernyataan “Saya berusaha untuk tetap fokus selama jam kerja tanpa gangguan” (3,74), sedangkan yang terendah adalah “Saya selalu hadir tepat waktu sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan” (3,36). Hal ini mengindikasikan bahwa fokus kerja sudah cukup terjaga, tetapi kedisiplinan waktu masih perlu ditingkatkan.

Variabel motivasi masuk dalam kriteria “Tinggi” dengan rata-rata skor 3,42. Nilai tertinggi ada pada pernyataan “Saya merasa aman dengan fasilitas keselamatan kerja yang disediakan instansi” (3,60), sedangkan skor terendah terdapat pada “Pimpinan selalu menghargai kontribusi yang saya berikan kepada perusahaan” (3,32). Artinya, rasa aman kerja sudah terbangun dengan baik, tetapi apresiasi dari pimpinan belum dirasakan secara merata oleh pegawai.

Model pengukuran (*outer model*) dianalisis melalui pengujian validitas dan reliabilitas indikator. Validitas ditinjau berdasarkan *convergent validity* dan *discriminant validity*, sedangkan reliabilitas diuji menggunakan *composite reliability* guna mengukur konsistensi internal antar indikator yang membentuk konstruk variabel.



Gambar 2. Hasil Metode PLS (Partial Least Square)

Sumber: Data diolah, 2025

Hasil evaluasi outer model menunjukkan bahwa seluruh indikator pada variabel budaya kerja (X), motivasi (Z), dan kinerja pegawai (Y) memiliki nilai outer loading di atas 0,70. Hal ini mengindikasikan bahwa setiap indikator mampu merefleksikan konstruk variabel yang diukur secara konsisten dan valid, serta memenuhi kriteria convergent validity. Selain itu, nilai Average Variance Extracted (AVE) untuk masing-masing konstruk juga telah memenuhi ambang batas minimum yaitu di atas 0,50. Dengan demikian, lebih dari 50 persen varians indikator berhasil dijelaskan oleh konstruk yang diwakilinya. Temuan ini memperkuat kesimpulan bahwa

instrumen penelitian yang digunakan telah memenuhi syarat validitas konvergen dan memiliki kontribusi indikator yang kuat terhadap variabel laten.

Tabel 5.
Hasil pengujian Outer Loadings

Indikator<-variabel	Outer Loadings	Keterangan
Y ₁ <- Kinerja pegawai	0,877	Valid
Y ₂ <- Kinerja pegawai	0,947	Valid
Y ₃ <- Kinerja pegawai	0,898	Valid
Y ₄ <- Kinerja pegawai	0,915	Valid
X ₁ <- Budaya kerja	0,952	Valid
X ₂ <- Budaya kerja	0,889	Valid
X ₃ <- Budaya kerja	0,948	Valid
Z ₁ <- Motivasi	0,940	Valid
Z ₂ <- Motivasi	0,791	Valid
Z ₃ <- Motivasi	0,889	Valid
Z ₄ <- Motivasi	0,960	Valid
Z ₅ <- Motivasi	0,933	Valid

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 5, seluruh indikator pada variabel kinerja pegawai, budaya kerja, dan motivasi memiliki nilai *outer loading* di atas 0,70, yang menunjukkan validitas konvergen terpenuhi. Indikator Y₂ (0,947) memiliki kontribusi terbesar dalam merefleksikan kinerja pegawai, indikator X₁ (0,952) paling merefleksikan budaya kerja, dan indikator Z₄ (0,960) paling merefleksikan motivasi. Dengan demikian, semua indikator dinyatakan valid dalam mengukur konstruk masing-masing variabel.

Tabel 6.
Hasil Pengujian Cross Loading

Indikator	Variabel		
	Kinerja pegawai	Budaya kerja	Motivasi
Y ₁	0,877	0,519	0,586
Y ₂	0,947	0,582	0,647
Y ₃	0,898	0,561	0,572
Y ₄	0,915	0,535	0,579
X ₁	0,507	0,952	0,443
X ₂	0,599	0,889	0,625
X ₃	0,562	0,948	0,467
Z ₁	0,550	0,505	0,940
Z ₂	0,710	0,573	0,791
Z ₃	0,530	0,413	0,889
Z ₄	0,568	0,512	0,960
Z ₅	0,556	0,494	0,933

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 6, seluruh indikator pada masing-masing variabel memiliki nilai *cross loading* yang lebih tinggi terhadap variabelnya sendiri dibandingkan dengan variabel lain, sehingga memenuhi kriteria *discriminant validity*. Selain itu, validitas diskriminan juga diperkuat dengan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) yang seluruhnya melebihi 0,50, menandakan bahwa setiap konstruk mampu menjelaskan lebih dari setengah varians indikatornya secara memadai.

Tabel 7.
Hasil Pengujian Average Variance Extracted

Variabel Penelitian	Average Variance Extracted (AVE)
Kinerja pegawai (Y)	0,828
Budaya kerja (X)	0,865
Motivasi (Z)	0,818

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 7, diketahui bahwa nilai *Average Variance Extracted* (AVE) untuk variabel kinerja pegawai sebesar 0,828, budaya kerja sebesar 0,865, dan motivasi sebesar 0,818. Seluruh nilai AVE tersebut berada di atas ambang batas minimum 0,50, yang berarti lebih dari 50 persen varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk yang diwakilinya. Dengan demikian, masing-masing variabel dalam model penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas konvergen. Hasil ini menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian memiliki kemampuan yang baik dalam merepresentasikan konstruk yang diukur, sehingga model dapat dikatakan layak dan valid untuk digunakan dalam tahap pengujian struktural selanjutnya.

Tabel 8.
Hasil Pengujian Reliability dan Cronbach's Alpha

Variabel	Composite Reliability	Cronbach's Alpha	Ket.
Kinerja pegawai (Y)	0,951	0,930	Reliabel
Budaya kerja (X)	0,951	0,922	Reliabel
Motivasi (Z)	0,957	0,943	Reliabel

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan hasil pengujian *composite reliability* dan *Cronbach's Alpha* yang ditampilkan pada Tabel 4.9, diperoleh bahwa nilai *composite reliability* untuk variabel kinerja pegawai sebesar 0,951, budaya kerja sebesar 0,951, dan motivasi sebesar 0,957. Sementara itu, nilai *Cronbach's Alpha* masing-masing adalah 0,930 untuk kinerja pegawai, 0,922 untuk budaya kerja, dan 0,943 untuk motivasi. Seluruh nilai tersebut berada di atas ambang batas 0,70, yang menunjukkan bahwa setiap variabel memiliki konsistensi internal yang tinggi. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian ini memiliki reliabilitas yang sangat baik dan layak digunakan untuk mengukur konstruk yang diteliti.

Tabel 9.
Hasil Pengujian R-square

Variabel	R-Square
Motivasi	0,315
Kinerja pegawai	0,512

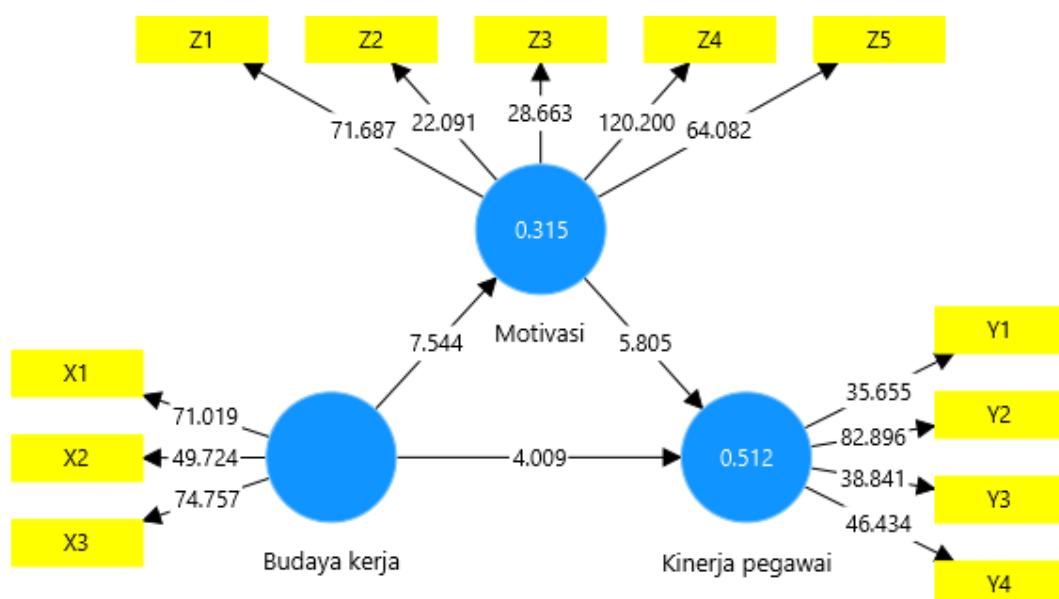
Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.10, variabel motivasi memiliki nilai R-square sebesar 0,315, yang berarti 31,5 persen variasinya dijelaskan oleh budaya kerja, sementara sisanya oleh variabel lain di luar model. Nilai R-square kinerja pegawai sebesar 0,512 menunjukkan bahwa 51,2 persen variasinya dijelaskan oleh budaya kerja dan motivasi, sedangkan 48,8 persen sisanya dipengaruhi faktor lain di luar model.

Pengujian terhadap inner model dilakukan untuk menilai kemampuan prediktif model dengan menggunakan nilai Q-square. Nilai Q-square yang lebih

besar dari nol menunjukkan bahwa model memiliki predictive relevance yang baik, sedangkan nilai di bawah nol mengindikasikan bahwa model tidak mampu melakukan prediksi secara memadai. Dalam penelitian ini, nilai Q-square diperoleh sebesar 0,666, yang berarti model memiliki relevansi prediktif yang layak. Nilai tersebut diperoleh melalui perhitungan $Q^2 = 1 - (1 - R1^2)(1 - R2^2) = 1 - (1 - 0,315)(1 - 0,512) = 1 - (0,685)(0,488) = 1 - 0,334 = 0,666$, yang menunjukkan bahwa variabel-variabel dalam model mampu menjelaskan variabel endogen secara memadai.

Berdasarkan hasil perhitungan, nilai Q-square sebesar 0,666 menunjukkan bahwa model memiliki *predictive relevance* yang kuat. Artinya, 66,6 persen variasi pada variabel kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh budaya kerja dan motivasi, sementara 33,4 persen sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model.



Gambar 3. Hasil Pengujian Bootstrapping

Sumber: Data diolah, 2025

Gambar 3 memperlihatkan bahwa terdapat empat hipotesis dalam penelitian ini. Hipotesis pertama menyatakan bahwa budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hipotesis kedua menguji hubungan positif dan signifikan antara budaya kerja terhadap motivasi. Hipotesis ketiga menyatakan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sementara itu, hipotesis keempat menguji peran mediasi motivasi dalam hubungan antara budaya kerja dan kinerja pegawai. Hasil pengujian keempat hipotesis tersebut disajikan pada Tabel 10.

Tabel 10.
Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Original Sampel	t statistic	p-value	Keterangan
Pengaruh Langsung				
Budaya kerja -> Kinerja pegawai	0,344	4,009	0,000	Signifikan
Budaya kerja -> Motivasi	0,561	7,544	0,000	Signifikan
Motivasi -> Kinerja pegawai	0,463	5,805	0,000	Signifikan
Pengaruh Tidak Langsung				
Budaya kerja -> Motivasi -> Kinerja pegawai	0,260	4,149	0,000	Signifikan

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 10, seluruh hipotesis dalam penelitian ini dinyatakan diterima karena memenuhi kriteria signifikansi statistik. Budaya kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan koefisien 0,344 (*p-value* 0,000; *t*-statistik 4,009), artinya semakin baik budaya kerja, maka kinerja pegawai juga meningkat. Selain itu, budaya kerja juga berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi pegawai dengan koefisien 0,561 (*p-value* 0,000; *t*-statistik 7,544), menunjukkan bahwa nilai-nilai budaya kerja yang kuat dapat mendorong motivasi kerja yang lebih tinggi. Motivasi juga terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai dengan koefisien 0,463 (*p-value* 0,000; *t*-statistik 5,805), yang menunjukkan bahwa pegawai dengan motivasi tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih optimal.

Sementara itu, motivasi terbukti memediasi secara parsial dan komplementer hubungan antara budaya kerja dan kinerja pegawai, dengan koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0,260 (*p-value* 0,000; *t*-statistik 4,149). Artinya, budaya kerja tetap berpengaruh langsung terhadap kinerja, namun pengaruhnya menjadi lebih kuat ketika dimediasi oleh motivasi. Dengan demikian, seluruh hipotesis dalam penelitian ini terbukti secara empiris dan mendukung hubungan teoritis antarvariabel.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya, semakin baik budaya kerja di lingkungan BKPSDM Kabupaten Badung, maka kinerja pegawai juga cenderung meningkat. Pegawai yang mampu menjaga fokus selama jam kerja dan membagi waktu secara efisien terbukti lebih mampu memenuhi target pekerjaan. Temuan ini selaras dengan dua faktor motivasi *Herzberg*, di mana budaya kerja berperan sebagai faktor motivator yang meningkatkan kinerja. Hasil ini juga sejalan dengan penelitian Fernos & Alisna (2021), Artana & SE., M.Si. (2022), Satrya & Putra (2023), Irmayanti et al. (2020), Kaseger et al. (2021), serta Rahman et al. (2024) yang menegaskan adanya pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai.

Budaya kerja juga terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi pegawai. Lingkungan kerja yang positif membangun semangat kerja dan mendorong keterlibatan pegawai dalam menjalankan tugasnya. Pegawai yang merasakan budaya kerja yang mendukung, seperti disiplin, rasa tanggung jawab, dan profesionalisme, cenderung lebih termotivasi untuk menggunakan fasilitas kerja secara optimal dan menjaga fokus dalam bekerja. Temuan ini mendukung prinsip dua faktor *Herzberg*, di mana budaya kerja berkontribusi terhadap pemenuhan faktor motivasional. Penelitian ini sejalan dengan hasil studi Kaesang et al. (2021), Laraswati et al. (2023), dan

Supriyanto & Chaerudin (2023) yang menyatakan budaya kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja.

Motivasi juga menunjukkan pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin tinggi motivasi pegawai, semakin tinggi pula kinerjanya. Pegawai yang termotivasi menunjukkan inisiatif, tanggung jawab, dan antusiasme dalam menyelesaikan tugas. Hal ini menunjukkan bahwa dorongan kerja internal dan eksternal berperan penting dalam meningkatkan produktivitas. Hasil ini memperkuat teori dua faktor *Herzberg* dan selaras dengan penelitian Paais & Pattiruhu (2020), Anisya et al. (2021), serta Putra & Surya (2023) yang menyimpulkan bahwa motivasi menjadi penentu penting dalam peningkatan kinerja.

Motivasi terbukti memediasi secara parsial pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai. Artinya, budaya kerja memengaruhi kinerja tidak hanya secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan motivasi. Ketika pegawai merasakan budaya kerja yang mendukung, mereka terdorong untuk bekerja lebih baik karena motivasi meningkat. Ini menunjukkan bahwa motivasi menjadi penghubung strategis dalam memperkuat dampak budaya kerja terhadap kinerja. Temuan ini konsisten dengan hasil penelitian Sapta et al. (2021), Putra & Surya (2023), dan Wardhani et al. (2024) yang menunjukkan peran penting motivasi sebagai variabel mediasi.

SIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa variabel budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja pegawai serta variabel motivasi kerja di lingkungan BKPSDM Kabupaten Badung. Selain itu, variabel motivasi kerja terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, serta berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan antara budaya kerja dan kinerja pegawai. Hasil ini menunjukkan bahwa budaya kerja tidak hanya memberikan dampak langsung terhadap peningkatan kinerja, tetapi pengaruh tersebut juga diperkuat melalui motivasi kerja sebagai variabel perantara. Keterbatasan dalam penelitian ini terletak pada ruang lingkup objek yang hanya berfokus pada satu instansi pemerintahan, serta penggunaan pendekatan kuantitatif yang belum mampu menggali aspek-aspek kualitatif yang mungkin memengaruhi hubungan antarvariabel.

BKPSDM Kabupaten Badung disarankan untuk meningkatkan disiplin waktu kerja pegawai melalui penerapan aturan kehadiran yang tegas, penggunaan sistem absensi yang lebih terintegrasi, serta penerapan mekanisme penghargaan dan sanksi yang adil dan konsisten. Pimpinan unit juga diharapkan lebih aktif dalam memberikan apresiasi nyata terhadap kontribusi pegawai, baik melalui ucapan langsung, pengakuan formal, maupun pemberian kesempatan untuk pengembangan karier. Selain itu, pembinaan budaya kerja harus dilakukan secara langsung dan berkelanjutan oleh pimpinan agar tidak berhenti pada tataran formalitas, tetapi dapat menjadi kebiasaan kerja yang terinternalisasi. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan agar memperluas objek studi ke instansi pemerintah lainnya dan mempertimbangkan penggunaan pendekatan kualitatif, serta menambahkan variabel lain seperti kepuasan kerja dan komitmen organisasi guna memperkaya pemahaman mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai secara lebih komprehensif.

REFERENSI

- Anisya, V., Supriyanto, A. S., & Ekowati, V. M. (2021). The Effect of Motivation on Employee Performance through Organizational Culture. *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, 4(7), 1028–1033. <https://doi.org/10.47191/jefms/v4-i7-16>, Impact Factor: 6.228
- Artana, P. Y., & SE., M.Si., N. W. M. (2022). Peran Kepuasan Kerja Memediasi Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) TBK. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 11(4), 722. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2022.v11.i04.p05>
- Asniwati, & Oktaviani, A. R. (2023). Pengaruh Budaya Kerja dan Etos Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Economics and Digital Business Review*, 4(1), 515–528. <https://doi.org/10.37531/ecotal.v4i1.376>
- Carvalho, A. D. C., Riana, I. G., & Soares, A. D. C. (2020). Motivation on Job Satisfaction and Employee Performance. *International Research Journal of Management, IT & Social Sciences*, 7(5), 13–23. <https://doi.org/10.21744/irjmis.v7n5.960>
- Farid, N. (2022). Pengaruh Disiplin Kerja, Budaya Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Sosial, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kota Probolinggo. *Journal on Education*, 4(4), 1742–1749. <http://jonedu.org/index.php/joe>
- Fernos, J., & Alisna, A. Z. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Keuangan Daerah Pemerintah Provinsi Sumatera Barat. *Integritas Jurnal Manajemen Profesional (IJMPRO)*, 2(2), 177–188. <https://doi.org/10.35908/ijmpro>
- Firanti, D. A., Sulistiani, I., & Sary, M. P. (2021). Pengaruh Budaya Kerja terhadap Motivasi Kerja Anggota Club K Universitas Negeri Jakarta. *Jurnal Niara*, 14(2), 15–25. <https://doi.org/10.31849/niara.v14i2.5810>
- Goni, G. H., Manoppo, W. S., & Rogahang, J. J. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Tahuna. *Productivity*, 2(4), 330–335. <https://ejournal.unsrat.ac.id>
- Hanimayani, M. M., Wiyarni, W., & Deccasari, D. D. (2020). Mediating Effect of Motivation on Work Culture toward Employee Performance. *International Journal of Innovative Research and Advanced Studies (IJIRAS)*, 7(11), 43–47. <https://www.ijiras.com>
- Herwanto, & Radiansyah, E. (2022). Pengaruh Budaya Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Cabang Windu Karsa Bakauheni Lampung Selatan. *Eqien-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 11(1), 1408–1418. <https://doi.org/10.34308/eqien.v11i1.876>
- Iis, E. Y., & Yanita. (2021). Peran Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh Budaya kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank Aceh Syariah Cabang Bireuen. *E-Mabis: Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis*, 22(1), 85–96. <https://doi.org/10.29103/e-mabis.v22i1.671>

- Irmayanti, P. A., Widiastini, N. M. A., & Suarmanayasa, I. N. (2020). Pengaruh Kompetensi dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit Umum Karya Dharma Husada Bros Singaraja. *Journal Manajemen Dan Bisnis*, 2(1), 111–119. <https://doi.org/10.23887/pjmb.v2i1.26274>
- Iswandi, A. (2021). Analisis Pengelolaan Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dalam Upaya Meningkatkan Kinerja dan Motivasi melalui Reward System (Artikel Studi Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Ilmu Hukum, Humaniora Dan Politik*, 1(3), 280–288. <https://doi.org/10.38035/jihhp.v1i3>
- Kaesang, S. V., Pio, R. J., & Tatimu, V. (2021). Pengaruh Budaya Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan. *Productivity*, 2(5), 391–396. <https://ejurnal.unsrat.ac.id>
- Kaseger, M. R., Pangkey, I., & Dilapanga, A. R. (2021). The Effect of Work Culture and Work Motivation on Employee Performance at Manado State University. *Technium Social Sciences Journal*, 21, 167–175. <https://doi.org/10.47577/tssj.v21i1.3869>
- Kurniawan, H. (2021). Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Balai Taman Nasional Bukit Duabelas. *Jurnal Ilmu Hukum, Humaniora Dan Politik*, 1(3), 320–343. <https://doi.org/10.38035/jihhp.v1i3>
- Laraswati, N. W. D., Gunadi, I. G. N. B., & Gama, A. W. S. (2023). Pengaruh Kemampuan Kerja, Disiplin Kerja, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan di Yayasan Rastiti Bhakti (Education Rocks). *Values*, 4(2), 356–369. <https://e-journal.unmas.ac.id>
- Mardiana, A., & Saleh, A. (2021). Pemberian Reward terhadap Peningkatan Motivasi Kerja Karyawan dalam Perspektif Islam. *MUTAWAZIN (Jurnal Ekonomi Syariah)*, 2(1), 1–14. <https://ejurnal.iaingorontalo.ac.id>
- Marliana, L., & Febrian, W. D. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi, Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Anjungan Lampung TMII. *Neraca: Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*, 1(1), 53–71. <https://jurnal.kolibi.org>
- Mulyadi, Manalu, N. C., Fadlilah, A. H., & Hamta, F. (2021). Effects of Job Stress, Work Culture and Against the Performance of Lecturers and Work Associations as Intervening Variables at the University of Ibnu Sina. *IAIC International Conferences*, 3(2), 83–89. <https://doi.org/10.34306/conferenceseries.v3i2.466>
- Norawati, S., Basem, Z., & Astuti, D. (2023). Analisis Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Budaya Organisasi dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening. *Insight Management Journal*, 3(2), 116–128. <https://doi.org/10.47065/imj.v3i2.236>
- Nugroho, G., & Sugandi, Y. S. (2023). Pengaruh Kompetensi dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Sub Bagian Urusan Dalam Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat. *Jurnal Publicuho*, 6(3), 1111–1122. <https://doi.org/10.35817/publicuho.v6i3.246>

- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577–588. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no8.577>
- Putra, I. K. A. T., & Surya, I. B. K. (2023). Peran Motivasi Kerja dalam Memediasi Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 12(5), 481–501. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2023.v12.i05.p03>
- Rahman, D., Cahyono, D., Sanosra, A., & Qomariah, N. (2024). The Influence of Innovative Leadership and Work Culture on Teacher Performance in Junior High Schools. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR)*, 8(9), 205–216. www.ajhssr.com
- Rifai, A., & Haryoto, C. (2025). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 14(3), 134. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2025.v14.i13.p01>
- Sapta, I. K. S., Muafi, M., & Setini, N. M. (2021). The Role of Technology, Organizational Culture, and Job Satisfaction in Improving Employee Performance during the Covid-19 Pandemic. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 495–505. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.495>
- Satato, Y. R., Adilase, B. P., & Subrata, G. (2022). Kompetensi, Disiplin Kerja dan Budaya Kerja Pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ekonomi, Manajemen Pariwisata Dan Perhotelan*, 1(1), 1–7. <http://ejurnal.stie-trianandra.ac.id/index.php/jemppe>
- Satrya, I. G. A. E. B., & Putra, M. S. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 12(10), 1122. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2023.v12.i10.p06>
- Supriyanto, S., & Chaerudin, C. (2023). The Impact of Work Culture and Leadership on Employee Performance at Pegadaian Boulevard Kelapa Gading Branch Through Motivation as an Intervening Variable. *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 5(1), 22–40. <https://doi.org/10.31933/dijdbm.v5i1.2163>
- Tecoal, M., Tj, H. W., & Susy, S. (2022). Efek Mediasi Motivasi Kerja pada Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan. *BUDGETING: Journal of Business, Management and Accounting*, 3(2), 119–143. <https://doi.org/10.31539/budgeting.v3i2.3869>
- Wardani, A. K., Pujayanty, W., Irawan, E., & Putra, R. A. K. (2023). Perbandingan Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Pemerintah dan Non Pemerintah (Studi di Dinas Pariwisata dan BPPD Kabupaten Ciamis). *Dinamika: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara*, 10(3), 723–736. <http://dx.doi.org/10.25157/dak.v10i3.13152>

- Wardhani, P. D., Indratjahyo, H., & Subagja, K. (2024). The Influence of Competence and Work Culture on Employee Performance through Work Motivation as an Intervening Variable at KPP Pratama Pangkalan Kerinci. *International Journal of Research in Education Humanities and Commerce*, 5(5), 64–82. <https://ijrehc.com>
- Zega, Y. (2022). Pengaruh Kinerja Kepegawaian dalam Administrasi Perkantoran. *Jurnal Akuntansi, Manajemen Dan Ekonomi*, 1(1), 63–69. <https://doi.org/10.56248/jamane.v1i1.14>
- Zenia, R., Sefrizal, D., & Akusti, S. (2021). Pengaruh Budaya Kerja, Pemberdayaan dan Sikap Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Labuhanbatu Selatan. *Manajemen Bisnis Jurnal Magister Manajemen*, 3(2), 202–212. <https://doi.org/10.30743/jmb.v3i2.4273>