

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI MOTIVASI KERJA DAN KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR WILAYAH KEMENTERIAN AGAMA PROVINSI RIAU

Rica Wulandari¹, Burhan^{2*}, Hardi³

Magister Manajemen, Sekolah Pascasarjana, Universitas Lancang Kuning, Indonesia.

ABSTRAK

The purpose of this study was to determine how work motivation affects performance by mediating the impact of organizational culture and transformational leadership. This study uses an explanatory research method to explain the causal relationship between research variables through hypothesis testing using a quantitative analysis approach. The population in this study were all employees of the Riau Province Ministry of Religion Regional Office totaling 152 people. Sampling in this study was carried out using a regional sample or area probability sample. Regional samples are sampling techniques carried out by taking representatives from each region in the population. In this study, the Probability Sampling technique was used with sampling carried out by determining the number of samples in this study, the census method where the entire population was sampled with data analysis techniques using SEM Smart PLS. In order for the study to be more objective, leaders and researchers were excluded from the sample so that the study was more objective. According to research findings, transformational leadership significantly increases motivation in the workplace. Workplace culture significantly increases motivation. Transformational leadership has a significant effect on employee performance. Organizational culture has a significant effect on employee performance. For work motivation, it has a significant effect on employee performance. and work motivation is able to mediate the influence of transformational leadership and organizational culture on employee performance.

KATA KUNCI

Transformational Leadership, Organizational Culture, Work Motivation and Employee Performance

Pendahuluan

Pengelolaan urusan negara secara intrinsik terkait dengan peran penting birokrasi sebagai motor utama penggerak operasi pemerintahan. Secara umum, masyarakat Indonesia menilai birokrasi saat ini belum mampu memenuhi harapan masyarakat luas. Birokrasi berjalan tidak efektif, lamban, dan tidak efisien. Ketika membahas kinerja birokrasi sektor publik di Indonesia, tidak dapat diabaikan berbagai pandangan masyarakat yang kurang baik terhadap layanan yang diberikan. Ketidakpuasan ini bersumber dari pegawai yang terjerat dalam kendala birokrasi, kurang inisiatif, pasif menunggu arahan atasan, kehilangan percikan kreativitas, kurang bersemangat, kurang produktif, dan akhirnya memberikan layanan yang kurang baik kepada masyarakat. Akibatnya, negara dan daerah berlomba-lomba meningkatkan kualitas, efisiensi, dan daya tanggap layanan publik. Dalam upaya mencapai kinerja organisasi yang komprehensif dan terukur, serta mendorong terwujudnya pemerintahan yang berorientasi pada hasil dan memfasilitasi proses evaluasi yang lancar, Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Riau mengemban tanggung jawab untuk menyampaikan Laporan Kinerja sebagai sarana pemberian masukan untuk peningkatan kinerja di masa mendatang. Penilaian kinerja pegawai negeri sipil dilakukan dengan berlandaskan pada asas objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan. Penilaian ini

* Burhan. Email: burhan@gmail.com

ISSN XXXX-XXXX (print/ISSN) XXXX-XXXX (online ISSN)

© 2025

<https://journal.unilak.ac.id/index.php/BASELINE>

meliputi komponen sasaran kinerja pegawai dan perilaku kerja. Penilaian kinerja pegawai negeri sipil dilakukan satu kali dalam setahun (akhir Desember tahun yang bersangkutan atau akhir Januari tahun berikutnya) yang terdiri atas unsur-unsur sebagai berikut: (a) Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dengan bobot 60% yang mencerminkan rencana kerja dan sasaran yang hendak dicapai oleh pegawai negeri sipil, dan (b) Perilaku Kerja dengan bobot 40% yang mencerminkan perilaku, sikap, atau perbuatan pegawai negeri sipil atau tidak melaksanakan tugas sebagaimana diamanatkan oleh peraturan perundang-undangan.

Terjadinya ilustrasi hasil penilaian kinerja pegawai menunjukkan adanya tren peningkatan kriteria baik dari tahun 2021 ke tahun 2023. Namun demikian, pertumbuhan kedua standar tersebut masih minim pada kategori sangat baik, bahkan mengalami penurunan. Penilaian kinerja pegawai ini dilakukan berdasarkan sikap yang mencakup unsur kemampuan dan akuntabilitas. Penilaian kinerja yang rendah cenderung lebih terlihat pada aspek perilaku. Menurunnya efektivitas pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Riau menunjukkan bahwa penilaian kinerja belum terlaksana dengan baik. Berbagai unsur dapat menyebabkan menurunnya produktivitas pegawai dalam suatu organisasi, seperti motivasi pegawai yang kurang terhadap pekerjaannya, gaya kepemimpinan transformasional, dan budaya organisasi yang berlaku. Salah satu faktor krusial dalam peningkatan kinerja pegawai adalah motivasi kerja. Motivasi berperan sebagai katalisator bagi individu untuk melakukan kegiatan yang memberikan hasil yang optimal. Menurut Mangkunegara (2018), faktor penentu yang mempengaruhi pencapaian kinerja meliputi faktor kemampuan dan faktor motivasi. Ketika motivasi kerja meningkat, kinerja organisasi secara keseluruhan cenderung meningkat. Oleh karena itu, motivasi pegawai perlu ditingkatkan agar dapat memberikan kinerja yang baik. Menurunnya motivasi pegawai di lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Riau dibuktikan dengan seringnya terjadi keterlambatan penyampaian laporan. Ketekunan pegawai dapat terlihat dari seringnya terjadi kesalahan dalam melaksanakan tugas. Rendahnya semangat pegawai terlihat dari banyaknya tugas yang tidak tuntas, kurangnya inisiatif pegawai untuk melampaui target atau standar yang telah ditetapkan. Selain itu, ada yang merasa tidak dilibatkan dalam kegiatan organisasi, merasa tidak mendapatkan insentif yang sesuai untuk menyelesaikan tugas, dan menganggap kemajuan karier lebih bergantung pada koneksi daripada prestasi, mengingat jenjang karier dalam birokrasi pemerintahan lebih banyak dipengaruhi oleh hubungan kekerabatan daripada prestasi. Selain itu, kerja sama antar tim juga terhambat oleh koordinasi antar unit kerja yang kurang baik sehingga menghambat alur kerja.

Kejadian yang terjadi di lingkungan pegawai Kanwil Kemenag Provinsi Riau menunjukkan bahwa meskipun sebagian besar pimpinan memiliki kemampuan mengenali dan memahami bakat serta ambisi pegawainya, masih ada beberapa pimpinan yang kesulitan untuk menginspirasi bawahannya agar lebih inovatif dan kreatif. Dalam hal kepemimpinan, seperti halnya lembaga pemerintahan lainnya, mereka dituntut untuk mematuhi peraturan perundang-undangan tentang penyederhanaan birokrasi, yaitu mengubah kerangka birokrasi menjadi hanya dua tingkatan dan menghilangkan level manajemen menengah. Hal ini bertujuan untuk mempercepat proses pengambilan keputusan dan meningkatkan pelayanan publik. Transformasi ini tentu saja menuntut adanya perubahan proses dan sistem kerja, yaitu dari budaya hierarki tradisional menjadi kerangka organisasi yang lebih lincah dengan sistem operasional berbasis digital. Terkait motivasi kerja dan kepemimpinan, budaya organisasi menjadi faktor penting dalam mendorong kinerja. Wagner & Hollenbeek (2016) dan Randolph and Blackburn (2014) mencatat bahwa salah satu faktor yang berkontribusi signifikan terhadap keberhasilan adalah pelestarian budaya organisasi, karena penerapannya dapat meningkatkan produktivitas individu dan selanjutnya memengaruhi kinerja mereka dalam organisasi. Budaya organisasi terdiri dari artefak, nilai, dan asumsi mendasar yang berlaku untuk semua organisasi, termasuk Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi

Riau, yang didasarkan pada nilai-nilai budaya BERAKHLAK—akronim untuk Berorientasi Melayani, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif. Nilai-nilai Pokok Aparatur Sipil Negara (ASN) ini mencerminkan prinsip-prinsip dasar yang digariskan dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dan PERMENPANRB Nomor 6 Tahun 2022, tentang manajemen kinerja pegawai Aparatur Sipil Negara, yang memberikan pemahaman bersama yang dapat diakses oleh semua anggota ASN. Tidak dapat dielakkan bahwa dalam lingkungan organisasi apa pun, terdapat budaya yang berbeda di antara individu; namun, ketika seseorang memilih untuk bergabung dengan suatu organisasi, terlepas dari apakah mereka menyukainya atau tidak, mereka harus menerima budaya organisasi yang berlaku. Dari masalah yang diidentifikasi, terdapat berbagai perbedaan dalam hubungan antar variabel dibandingkan dengan temuan penelitian sebelumnya. Penelitian ini membedakan dirinya tidak hanya melalui perbedaan ini tetapi juga dengan memasukkan motivasi kerja sebagai variabel mediasi antara kepemimpinan dan budaya organisasi dalam kaitannya dengan kinerja. Penyertaan ini disebabkan oleh fakta bahwa motivasi mengenai kepemimpinan dan budaya organisasi secara signifikan memengaruhi tindakan mereka dalam melaksanakan tanggung jawab mereka.

Metode

Jenis dan Sumber data dalam penelitian ini penulis menggunakan sumber data adalah data Primer suatu data yang diperoleh secara langsung dari responden pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Riau. yaitu berupa persepsi dan pendapat mereka tentang kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai serta informasi lainnya. Data Sekunder yaitu data yang diperoleh dari perusahaan yang ada hubungannya dengan penelitian ini diantaranya jumlah pegawai, sejarah singkat, tingkat perputaran dan aktifitas organisasi dan sebagainya. Teknik pengumpulan data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah Wawancara (*Interview*), untuk pengumpulan data dengan menanyakan langsung kepada pemimpin maupun pada pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Riau tentang hal-hal yang akan diteliti. Dan Kuesioner (*Questionnaire*) mengadakan kotak langsung dengan responden dengan cara menyusun daftar pertanyaan terlebih dahulu kemudian menyebarkan kepada sejumlah responden pegawai untuk menjawab pertanyaan yang telah disediakan. Teknik Analisa Data menggunakan Analisis statistik deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran tentang distribusi data. Analisis statistik deskriptif yang umum digunakan antara lain adalah frekuensi, mean, median, dan standar deviasi. Analisis ini digunakan untuk memberikan gambaran umum tentang variabel-variabel yang diteliti oleh (Barbara & Linda, 2017). Metode Analisis Data Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan SEM.

Hasil

Pengujian Koefisien Jalur Pengaruh Langsung dan Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dan koefisien jalur pengaruh langsung antara variabel kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, motivasi kerja dan kinerja pegawai. Hasil pengaruh langsung dapat dilihat dari nilai koefisien jalur dan titik kritis yang signifikan pada $\alpha = 0.05$. hasil pengujian pengaruh langsung secara lengkap disajikan pada tabel 1.

Tabel 1 : Koefisien Jalur Pengaruh Langsung dan Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Bukti Empiris
H ₁ X1 →Y1	0.112	0.155	0.075	0.885	0.020	Signifikan Diterima
H ₂ X2 →Y1	0.839	0.631	0.050	6.600	0.000	Signifikan Diterima
H ₃ X1 →Y2	0.349	0.292	0.122	3.518	0.000	Signifikan Diterima
H ₄ X2 →Y2	0.347	0.210	0.095	0.812	0.037	Signifikan Diterima
H ₅ Y1 →Y2	0.307	0.271	0.058	0.769	0.010	Signifikan Diterima

Sumber: Olahan Data Smart PLS 2025

Uji Hipotesis 1: Dampak Positif dan Signifikan Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja

Penilaian Hipotesis 1 (H1) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memengaruhi motivasi kerja secara signifikan. Analisis statistik menunjukkan nilai koefisien jalur (estimasi sampel asli) sebesar 0,112, dengan tingkat signifikansi ditunjukkan oleh nilai-p sebesar 0,020 ($p < \alpha = 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa untuk setiap peningkatan unit dalam kepemimpinan transformasional, motivasi kerja meningkat sebesar 0,112, dengan asumsi semua variabel lain tetap konstan. Akibatnya, hipotesis pertama dalam penelitian ini didukung.

Uji Hipotesis 2: Dampak Positif dan Signifikan Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja

Evaluasi Hipotesis 2 (H2) menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja. Analisis statistik menunjukkan nilai koefisien jalur (estimasi sampel asli) sebesar 0,839, dengan tingkat signifikansi tercermin dalam nilai-p sebesar 0,000 ($p < \alpha = 0,05$). Ini menyiratkan bahwa peningkatan satu unit dalam budaya organisasi menghasilkan peningkatan motivasi kerja sebesar 0,839, dengan asumsi variabel lain tetap tidak berubah. Oleh karena itu, hipotesis kedua dalam penelitian ini terbukti.

Uji Hipotesis 3: Dampak Positif dan Signifikan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja

Analisis Hipotesis 3 (H3) menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan memengaruhi kinerja. Hasil statistik menunjukkan nilai koefisien jalur (estimasi sampel asli) sebesar 0,349, dengan nilai-p signifikan sebesar 0,000 ($p < \alpha = 0,05$). Ini berarti bahwa peningkatan satu unit dalam kepemimpinan transformasional dikaitkan dengan peningkatan 0,349 dalam kinerja, dengan asumsi semua faktor lainnya konstan. Dengan demikian, hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini divalidasi.

Uji Hipotesis 4: Budaya Organisasi Berdampak Positif dan Signifikan terhadap Kinerja

Dengan nilai koefisien jalur (estimasi sampel asli) sebesar 0,347 dan nilai p sebesar 0,037 ($p < \alpha = 0,05$), pengujian statistik mendukung hipotesis 4 (H4), yang menyatakan bahwa budaya organisasi memengaruhi kinerja secara signifikan. Artinya, dengan asumsi semua faktor lain tetap sama, setiap peningkatan satu unit dalam budaya organisasi akan

menghasilkan peningkatan kinerja sebesar 0,347. Oleh karena itu, hipotesis keempat yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima.

Uji Hipotesis 5: Motivasi Tempat Kerja Berdampak Positif dan Signifikan terhadap Kinerja

Pengujian statistik mendukung hipotesis 5 (H5), yang menyatakan bahwa kinerja dipengaruhi secara signifikan oleh motivasi kerja.

Pengujian Koefisien Jalur Pengaruh Variabel tidak langsung dan Pengujian Hipotesis

Pemeriksaan pengaruh variabel path analisis bertujuan untuk melihat pengaruh tidak langsung sebagai berikut:

Tabel 3: Koefisien Jalur Pengaruh tidak langsung dan Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV)	P Values	Bukti Empiris
H ₆ X1 →Y1→Y2	0.675	0.485	0.248	3.653	0.001	Signifikan Diterima
H ₇ X2 →Y1→Y2	0.447	0.226	0.212	2.975	0.000	Signifikan Diterima

Sumber: Olahan Data Smart PLS 2025

Uji Hipotesis 6: Melalui motivasi kerja, kepemimpinan transformasional secara signifikan dan positif memengaruhi kinerja

Dengan nilai koefisien jalur (estimasi sampel asli) sebesar 0,675 dan nilai p sebesar 0,001 ($p < \alpha = 0,05$), pengujian statistik mendukung hipotesis 6 (H6), yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan dan positif memengaruhi kinerja melalui motivasi kerja. Ini berarti bahwa, dengan asumsi semua faktor lain tetap sama, kenaikan satu unit dalam motivasi kerja akan menghasilkan peningkatan sebesar 0,675 dalam dampak kepemimpinan transformasional terhadap kinerja. Oleh karena itu, hipotesis keenam yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima.

Uji Hipotesis 7: Melalui motivasi kerja, budaya organisasi secara signifikan dan positif memengaruhi kinerja

Pengujian statistik mendukung hipotesis 7 (H7), yang menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja melalui motivasi kerja. Nilai koefisien jalur (estimasi sampel asli) adalah 0,447, dan nilai p signifikan pada 0,000 ($p < \alpha = 0,05$). Artinya, dengan asumsi semua faktor lain tetap sama, peningkatan motivasi kerja sebesar satu unit akan menghasilkan peningkatan sebesar 0,447 dalam dampak budaya organisasi terhadap kinerja pekerja. Oleh karena itu, hipotesis ketujuh yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima.

Diskusi

1. Pengaruh kepemimpinan Transformasional terhadap motivasi kerja

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berdampak positif pada motivasi kerja. Dalam konteks ini, tingkat tekad pemimpin yang

memadai untuk mencapai atau meningkatkan tujuan saat ini beserta penegakan prosedur operasi standar perusahaan yang memuaskan akan meningkatkan motivasi . Gaya kepemimpinan yang tepat akan berusaha meningkatkan etos kerja untuk mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan karena itulah inti dari kepemimpinan – berusaha memengaruhi perilaku orang lain baik secara individu maupun kelompok untuk melakukan aktivitas dalam mengejar tujuan organisasi. Keterampilan yang dimiliki pemimpin akan membuat visi pengikutnya diperhatikan, keterampilan dan kompetensi pengikutnya akan ditingkatkan, kebutuhan diperhatikan sementara disiplin ditegakkan. Tanpa kepemimpinan global, tidak akan ada efektivitas organisasi dan kualitas pemimpin sering dianggap remeh karena hal ini biasanya menjadi pertimbangan pertama dalam hal keberhasilan atau kegagalan organisasi.

Menurut Yukl (2014), mengatakan kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Artinya bahwa semakin baik kepemimpinan yang dilakukan oleh organisasi maka akan meningkatkan motivasi itu sendiri. Kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan di antara bawahan agar tujuan organisasi dapat tercapai. Dengan kata lain, tugas pemimpin adalah menjaga keutuhan kerjasama pegawai yang bekerja di dalam organisasi. Untuk menjadi pemimpin yang efektif, seorang pemimpin organisasi harus mampu memengaruhi semua yang berada di bawah asuhannya secara positif dalam setiap aktivitas yang diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang atau sekelompok orang untuk mempengaruhi orang lain agar mencapai tujuan dan sasaran tertentu.

Hal tersebut didukung oleh penelitian Utama (2016) dan Sari (2017) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

2. Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja

Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memegang peranan penting dalam motivasi kerja. Hal ini menunjukkan bahwa dengan memperkuat budaya organisasi yang sudah ada, yaitu dapat saling percaya dan saling membantu dalam menghadapi perbedaan, maka motivasi kerja akan meningkat. Budaya organisasi sangat penting dalam meningkatkan motivasi kerja . Kenyataannya, setiap individu memiliki budaya yang berbeda-beda dalam lingkungan organisasinya. Akan tetapi, ketika seseorang memutuskan untuk menjadi bagian dari suatu organisasi, terlepas dari sentimennya terhadap organisasi tersebut, maka ia harus mengadopsi budaya organisasi yang dominan. Agensi menerapkan prinsip-prinsip budaya organisasi, yaitu Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif. Secara komprehensif budaya organisasi didefinisikan sebagai pola asumsi dasar bersama yang dipelajari oleh kelompok dalam suatu organisasi sebagai alat untuk memecahkan masalah terhadap penyesuaian faktor eksternal dan integrasi faktor internal, dan telah terbukti sah, dan oleh karenanya diajarkan kepada para pegawai organisasi yang baru sebagai cara yang benar untuk mempersepsikan, memikirkan dan merasakan dalam kaitannya dengan masalah-masalah yang dihadapi. Hal ini cukup bernilai dan, oleh karenanya pantas diajarkan kepada para anggota baru sebagai cara yang benar untuk berpersepsi, berpikir, dan berperasaan dalam hubungannya dengan problem-problem tersebut (Nogi, 2015).

Penelitian ini sejalan dengan penelitian Fahri (2019) yang mengungkapkan bahwa motivasi kerja sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi. Lebih lanjut, penelitian Ratna dan Dwi (2020) menunjukkan bahwa budaya organisasi, baik secara individual maupun kolektif, memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap motivasi kerja di tempat kerja.

3. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan dapat meningkatkan kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang visioner, mampu melahirkan ide-ide inovatif dalam bersaing dengan perusahaan lain, dan berani mengambil risiko dalam setiap pilihan akan meningkatkan kinerja. Dalam hal ini kepemimpinan memiliki hubungan yang erat dengan kinerja pegawai. Kinerja pegawai tidak hanya dilihat dari skill namun juga dilihat dari cara seseorang itu memimpin dan mempengaruhi rekan kerjanya untuk mencapai tujuan yang menguntungkan organisasinya. Colquitt (2016), mengatakan kinerja merupakan perilaku kerja pegawai yang disumbangkan untuk mencapai tujuan organisasi. Dari pernyataan tersebut dapat dinyatakan bahwa kinerja dinyatakan sukses jika tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik

Pemimpin yang sukses dan memahami timnya dengan baik akan mendorong kinerja positif dalam diri mereka. Manajemen yang efektif dari seorang pemimpin dalam suatu organisasi dapat mendorong terciptanya lingkungan kerja yang positif bagi, yang pada akhirnya akan mendorong kinerja mereka. Dengan kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi dan konteks organisasi, akan merasa lebih bersemangat untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan ketentuan untuk mencapai tujuan organisasi.

Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Utama (2016) dan Sari (2017) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Angga dan Wijaya (2019) menunjukkan bahwa kepemimpinan berdampak signifikan terhadap kinerja.

4. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berdampak signifikan terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan budaya organisasi saat ini yang memungkinkan setiap orang untuk terus berinovasi dan tetap bersemangat dalam merangkul perubahan, niscaya akan meningkatkan kinerja. Kinerja yang meningkat akan meningkatkan produktivitas organisasi; oleh karena itu, para pemimpin harus secara konsisten berfokus pada peningkatan kinerja anggota timnya demi kemajuan organisasi. Peningkatan kinerja anggota juga terkait erat dengan bagaimana organisasi tersebut membina budaya organisasinya saat ini. Sebuah penelitian oleh Hadiyatno (2016) menunjukkan dampak yang signifikan dari variabel budaya organisasi terhadap kinerja, sementara Sari (2020) menemukan efek positif yang nyata dari budaya organisasi terhadap kinerja. Hal ini selanjutnya dikuatkan oleh Faizal dan Arif (2021), yang menyatakan bahwa nilai-nilai budaya organisasi yang diterapkan dengan baik dapat secara substansial meningkatkan kinerja.

5. Pengaruh Motivasi kerja pegawai terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja sangat dipengaruhi oleh motivasi kerja. Semakin tinggi motivasi, maka kinerjanya akan semakin baik, karena merasa bahwa organisasi memberikan pengakuan, yang secara alamiah akan mendorong semangat dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja merupakan unsur penting yang memengaruhi kualitas kinerja, karena sangat memengaruhi seberapa efektif bekerja. Oleh karena itu, sudah sepantasnya semua dalam organisasi mendapatkan motivasi kerja. Oleh karena itu, pemberian motivasi dalam bekerja sangat penting untuk mendorong agar berprestasi, sehingga menghasilkan peningkatan kinerja organisasi. Herzberg mengemukakan bahwa motivasi kerja seseorang dipengaruhi oleh faktor motivator intrinsik dan faktor higiene ekstrinsik. Faktor motivator merupakan aspek yang mendorong pencapaian prestasi dan bersifat intrinsik, yang menunjukkan bahwa faktor tersebut muncul dari dalam diri seseorang. Sebaliknya, faktor higiene atau pemeliharaan bersifat eksternal, yang menunjukkan bahwa faktor tersebut berasal dari sumber luar dan juga memengaruhi perilaku seseorang sepanjang hidupnya. Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Tania (2016), Susanto (2013), dan Yasri (2013) yang menunjukkan bahwa “Dampak

Motivasi Kerja terhadap Kinerja ” menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja . Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Suarjana (2016) yang menyatakan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

6. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja melalui motivasi kerja

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan mempengaruhi kinerja melalui motivasi. Ketika memiliki motivasi yang tinggi, dipadukan dengan kepemimpinan yang kuat yang memberikan arahan dan perlindungan, kinerja akan meningkat dan tujuan organisasi akan tercapai. Kepemimpinan merupakan komponen penting dari efektivitas organisasi, dan kualitas pemimpin sering dianggap sebagai elemen kunci yang memengaruhi keberhasilan atau kegagalan organisasi. Untuk menjadi pemimpin yang efektif, seorang pemimpin organisasi harus memengaruhi semua secara positif untuk mencapai tujuan organisasi. Rahmi (2013) menyatakan bahwa ketika pemimpin menunjukkan kepemimpinan yang efektif, akan memperoleh perilaku yang tepat untuk menangani tugas mereka. Temuan ini sejalan dengan penelitian oleh Utama (2018) dan Marsana (2020), yang menunjukkan pengaruh positif yang signifikan dari faktor kepemimpinan terhadap kinerja melalui motivasi kerja. Utama (2016) dan Marsana (2017) menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja melalui motivasi kerja. Hal ini sejalan dengan temuan oleh Asnawi dan Lucia (2020), yang menyatakan bahwa disiplin dapat memediasi dampak kepemimpinan terhadap kinerja. Kepemimpinan berdampak signifikan pada fungsi organisasi, karena kesenjangan antara pemimpin dan bawahannya dapat menyebabkan berkurangnya disiplin yang disebabkan oleh kurangnya keselarasan dalam praktik kerja. Untuk mencapai hal ini, sebagai seorang pemimpin, Anda perlu memberikan contoh positif bagi tim Anda, yang akan mendorong disiplin pada untuk secara konsisten mengejar tujuan yang diinginkan organisasi. Lebih jauh, para pemimpin harus terlebih dahulu memahami dan menyadari peran serta kewajiban mereka untuk menetapkan standar bagi anggota tim mereka.

7. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja melalui motivasi kerja

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja dapat memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja . Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja yang tinggi disertai dengan budaya organisasi yang kuat memungkinkan organisasi untuk terus berinovasi di tengah perubahan, tetap dapat diandalkan dalam menegakkan tanggung jawab yang dipercayakan, dan pada akhirnya meningkatkan kinerja . Kinerja individu terkait erat dengan budaya organisasi, di mana produktivitas dalam organisasi tempat mereka bekerja mencerminkan perpaduan antara keterampilan dan upaya yang dilakukan untuk mencapai hasil yang optimal. Untuk mencapai kinerja yang baik, etos kerja yang kuat sangat penting. Kualitas etos kerja ini tentu akan memengaruhi hasil yang diberikan oleh kepada bisnis, dan dalam situasi ini, budaya organisasi yang kuat terbukti dengan yang berdedikasi yang mengenali tujuan organisasi, memahami perilaku yang dapat diterima dan tidak dapat diterima, dan menjalankan tugas mereka berdasarkan nilai-nilai yang dianut secara konsisten, dengan berbagai ritual bersama yang terjadi. Hubungan antara budaya organisasi dan kinerja dapat dilihat sebagai upaya yang bermanfaat dalam membimbing dan mengarahkan kinerja menuju pencapaian tujuan yang ditetapkan secara produktif. Efektivitas individu dalam suatu organisasi dapat dipengaruhi oleh budaya organisasinya, yang secara konsisten dijunjung tinggi oleh semua . Temuan ini sejalan dengan penelitian Utama (2016) dan Marsana (2017) yang menunjukkan adanya pengaruh positif yang signifikan dari variabel budaya organisasi terhadap kinerja melalui disiplin kerja. Hal ini juga sejalan dengan penelitian Asnawi dan Lucia (2020) yang menyatakan bahwa disiplin dapat memediasi pengaruh budaya organisasi

terhadap kinerja. Selain itu, penelitian Zuhri (2017) menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja melalui disiplin kerja.

Kesimpulan

Implikasi Teori

Berdasarkan hasil penelitian mengenai motivasi kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Riau disimpulkan bahwa kinerja pegawai akan mengalami peningkatan ketika motivasi kerja yang mampu memberikan kontribusi pengaruh pada kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi. Dalam teori *Hierarchical of Needs Theory* yang diperkenalkan oleh Maslow dimana pada setiap diri manusia itu terdiri dari atas lima kebutuhan yaitu: kebutuhan secara fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Teori ini menjelaskan bahwa manusia harus memenuhi kebutuhannya yang paling rendah terlebih dahulu sebelum naik ke tingkat yang lebih tinggi, sampai ia bisa mengaktualisasikan dirinya. Berdasarkan hasil penelitian secara parsial menunjukkan bahwa terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, kemudian motivasi kerja memediasi pengaruh dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai, dan motivasi kerja memediasi pengaruh dari budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil penelitian secara simultan menunjukkan bahwa motivasi kerja memediasi pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Secara teoritis, hasil temuan penelitian ini menegaskan teori- teori sebelumnya mengenai kinerja pegawai.

Implikasi Manajerial

Hasil temuan penelitian ini dapat digunakan untuk menyusun pemecahan masalah dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai melalui motivasi kerja. Berikut implikasi hasil dari penelitian:

1. Menerapkan gaya kepemimpinan transformasional yang sesuai dengan kebutuhan di dalam organisasi walaupun hubungannya tidak berpengaruh besar bagi kinerja pegawai. Aspek kepemimpinan yang efektif dapat berdampak pada kinerja pegawai, seperti aspek komunikasi, pendelegasian, motivasi, pengetahuan, dan keteladanan dapat berdampak pada tercapainya kinerja pegawai. Oleh karena itu perlu upaya peningkatan efektivitas praktek kepemimpinan terkait dengan aspek-aspek tersebut.
2. Membangun budaya kerjasama tim pada pegawai di organisasi sangat penting. Selain kemampuan untuk bekerja secara individu, pegawai juga perlu melatih kemampuannya untuk bekerjasama antar satu sama lain. Organisasi dapat membentuk tim-tim untuk mengerjakan suatu proyek pekerjaan tertentu, sehingga didalamnya pegawai dapat belajar bagaimana cara berkoordinasi, mengintegrasikan dan mendelegasikan tugas-tugas antar pegawai.
3. Melakukan perbaikan berkesinambungan untuk meningkatkan kinerja pegawai dapat dilakukan dengan menyusun proses perbaikan tersebut, misalnya organisasi dapat

menentukan akar permasalahan, menetapkan beberapa kemungkinan alternatif penyelesaian masalah, memilih alternatif yang paling efisien dan efektif serta mengevaluasi alternatif tersebut setelah diterapkan. Melalui proses tersebut pegawai diharapkan akan terbiasa untuk melakukan perbaikan secara berkala sehingga mampu meningkatkan kinerjanya dalam organisasi.

4. Membangun keterlibatan dan pemberdayaan pegawai dalam organisasi sangatlah penting untuk meningkatkan kinerja pegawai. Organisasi dapat mendelegasikan pekerjaan pada pegawai dan dalam pekerjaan tersebut pegawai dapat terlibat dalam pengambilan keputusan sehingga dalam proses ini diharapkan dapat memunculkan potensi diri pegawai sehingga termotivasi untuk bekerja lebih baik.

Referensi

- Baharruddin, & Umiarso. (2018). *Kepemimpinan Pendidikan Islam: Antara Teori dan Praktek*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Cascio, & Wayne F. (2016). *Applied Psychology in Human Resource*
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Menggunakan Program SPSS*. Yogyakarta: Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM 25* (Edisi 9). Yogyakarta: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gomes, F. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: ANDI.
- Hair, J., Thomas, G., & Ringle, C. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. In Sage.
- Handoko, T. H. (2018). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, M. S. . (2017). *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Mangkuperwira, S. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Mathis, R, L., & Jackson. (2016). *Human Resource Management*. Jakarta: Selemba Empat.
- Rivai, V. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Grafindo Persada.
- Robbins, S. P. (2016). *Perilaku Organisasi*, Edisi Bahasa Indonesia, cetakan ke 2. Jakarta: Prenhallindo.
- Robbins, Stephen, P., & Judge, T. A. (2016). *Perilaku Organisasi* (Edisi 16). Jakarta: Selemba Empat.
- Sedarmayanti, S., & Rahadian, N. (2019). Hubungan Budaya Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Pada Lembaga Pendidikan Tinggi. *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu Dan Praktek Administrasi*, 15(1), 63–77.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Rica Wulandari (Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja Dan Kinerja Pegawai Pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Riau)

Wagner, J. A., & Hollenbeek, J. R. (2016). *Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage*. Reotledge.

Wibowo. (2018). *Manajemen Kinerja* (Edisi Kedu). Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.