

The Influence of Leadership and Work Environment on Employee Performance with Organizational Culture as a Moderating Variable at the Sidoarjo Regency Industry and Trade Service

[Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Budaya Organisasi sebagai Variable Moderasi Pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Sidoarjo]

Nur Faizah Akmaliah¹⁾, Hasan Ubaidillah²⁾, Vera Firdaus³⁾

¹⁾Program Studi Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

²⁾ Program Studi Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

*Email Penulis Korespondensi: hasanubaidillah@umsida.ac.id

Abstract. *In the era of globalization and growing competition, managing employee performance is vital for achieving competitive advantage. The Industry and Trade Service of Sidoarjo Regency operates based on transparency, accountability, effectiveness, and efficiency in accordance with good governance. Public satisfaction has remained high for the past three years, indicating consistent service quality. This study examines the effects of leadership and work environment on employee performance, with organizational culture as a moderating variable. A quantitative approach was used, involving 75 purposively selected respondents. Data were collected through a Likert-scale questionnaire and analyzed using validity, reliability, and classical assumption tests. The results show that leadership significantly affects performance, while the work environment does not. Organizational culture has a significant effect and strengthens the influence of leadership, but not of the work environment. This study contributes to human resource management and introduces a moderating variable that has received limited attention in previous research*

Keywords - *Leadership; Work Environment; Employee Performance; Organizational Culture*

Abstrak. Di era globalisasi dan persaingan yang semakin ketat, pengelolaan kinerja karyawan menjadi sangat penting untuk mencapai keunggulan kompetitif. Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Sidoarjo beroperasi berdasarkan prinsip transparansi, akuntabilitas, efektivitas, dan efisiensi sesuai dengan tata kelola pemerintahan yang baik. Tingkat kepuasan publik tetap tinggi selama tiga tahun terakhir, yang mencerminkan kualitas layanan yang konsisten. Penelitian ini mengkaji pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, dengan budaya organisasi sebagai variabel moderasi. Pendekatan kuantitatif digunakan dengan melibatkan 75 responden yang dipilih secara purposive. Data dikumpulkan melalui kuesioner skala Likert dan dianalisis menggunakan uji validitas, reliabilitas, serta asumsi klasik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sedangkan lingkungan kerja tidak. Budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan dan memperkuat pengaruh kepemimpinan, namun tidak pada lingkungan kerja. Penelitian ini memberikan kontribusi bagi manajemen sumber daya manusia serta memperkenalkan variabel moderasi yang masih jarang mendapat perhatian dalam penelitian sebelumnya.

Kata Kunci - *Budaya Organisasi; Motivasi Intrinsik; Knowledge Sharing; Kinerja Karyawan.*

I. PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi dan kompetisi yang semakin ketat, organisasi di seluruh dunia menghadapi tantangan besar dalam mengelola kinerja pegawai untuk mencapai keunggulan kompetitif. Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Sidoarjo sebagai salah satu lembaga pemerintah yang bertanggung jawab dalam sektor industri dan perdagangan serta tugas pembantuan yang diwenangkan pada pemerintah daerah yang telah ditetapkan dalam Peraturan Bupati Sidoarjo No. 23 Tahun 2022 (<https://jdih.sidoarjokab.go.id/>) terkait susunan organisasi, tugas, fungsi, dan tata kerja Dinas Perindustrian dan Perdagangan. Ketika melaksanakan tanggung jawabnya, Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Sidoarjo diminta memanfaatkan prinsip transparan, akuntabel, efektif, dan efisien berdasar asas-asas tata kelola yang baik yang digagas dalam undang-undang nomor 28 Tahun 1999 (<https://peraturan.bpk.go.id/>) terkait penyelenggaraan negara yang bersih, bebas korupsi, kolusi, dan nepotisme. Tercetusnya Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2019 (<https://www.bkn.go.id/>) terkait pemberian nilai kinerja mencadangkan upaya untuk Kementerian/Lembaga/Dinas (K/L/D) supaya cepat menanggapi dan menerima perlakuan dengan tanggap dalam memberikan fasilitas untuk mengembangkan sumber daya manusia mereka guna menaikkan taraf kemampuan kerja agar memenuhi capaian prestasi organisasi yang terbaik. tidak terlepas dari tuntutan untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Untuk itu, pengelolaan aspek-aspek yang mempengaruhi kinerja pegawai menjadi sangat penting. [1].

Tabel 1 Survey Kepuasan Masyarakat Terhadap Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Kabupaten Sidoarjo (%) Tahun

2021	2022	2023
95,22	97,17	96,71

Sumber : situs resmi Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Kabupaten Sidoarjo

Berdasar data di atas yang diambil dari situs resmi Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Sidoarjo (<https://disperindag.sidoarjokab.pergi.id/>), survei kepuasan masyarakat terhadap Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Sidoarjo, dapat disimpulkan bahwa kepuasan masyarakat tetap tinggi selama tiga tahun terakhir. Pada tahun 2021, kepuasan masyarakat mencapai 95,22%, kemudian meningkat sebesar 1,95% menjadi 97,17% pada tahun 2022, dan sedikit berkurang sebesar 0,46% menjadi 96,71% pada tahun 2023. Angka-angka ini menunjukkan bahwa Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Sidoarjo secara konsisten berhasil mempertahankan tingkat kepuasan masyarakat yang tinggi dari tahun ke tahun. Hal ini mencerminkan upaya berkelanjutan untuk memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat. Kepemimpinan yang efektif, transparan, dan responsif menciptakan lingkungan kerja yang mendorong pengembangan profesional dan pribadi. Hal tersebut sebagaimana yang ditemukan oleh Ahmad Mukhtar dan Ardan Saputra dalam penelitiannya yang berjudul "Mengungkap Peran Penting Kepemimpinan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia: Produktivitas, Kepuasan Kerja, dan Retensi Tenaga Kerja Terampil". [2]. Sementara itu, lingkungan kerja yang kondusif dapat menaikkan produktivitas dan kepuasan kerja pegawai, hal ini didukung Erina Rulianti dalam penelitiannya yang berjudul "Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai". [3].

Meskipun demikian, bagaimana kedua faktor ini berinteraksi dan mempengaruhi kinerja pegawai dalam konteks spesifik seperti di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Sidoarjo memerlukan penelitian lebih mendalam. Budaya organisasi berfungsi sebagai konteks yang menghubungkan kepemimpinan dan lingkungan kerja dengan kinerja pegawai. Sebagai variabel moderasi, budaya organisasi dapat memperkuat atau melemahkan hubungan antara kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kinerja pegawai. Maka dari itu, penting untuk mengenali bagaimana budaya organisasi mampu mempengaruhi interaksi antara kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kinerja pegawai.

Temuan dari suatu penelitian menegaskan [4] kepemimpinan berdampak signifikan pada kinerja pegawai Bumdes Yang Ada Di Kecamatan Tanggulangin. Berlandaskan *gap research* [4] peneliti akan memperbanyak variable tersebut guna memperoleh hasil yang diinginkan sebagaimana kepemimpinan tergolong penyebab utama yang berdampak pada kinerja pegawai.

Lingkungan kerja juga bagian dari faktor yang berdampak pada kinerja pegawai itu sendiri yang telah diuraikan oleh peneliti [5] Lingkungan kerja yang mendukung meningkatkan semangat dan kinerja pegawai

sementara lingkungan yang tidak sesuai menyebabkan ketidaknyamanan dan menurunkan produktivitas. Dari studi kasus PT. MENTARI PERSADA. Peneliti [6] mengimplementasikan metode pengumpulan data melalui kuesioner yang sudah disebar pada 98 responden dengan jangka waktu bekerja sekurang-kurangnya 10 tahun dan disokong oleh jenis penelitian asosiatif dan Teknik pengambilan sampling dalam penelitian ini adalah sampel jenuh. Berbeda dengan penelitian ini yang akan

menggunakan 90 responden dengan minimal umur pegawai 31 tahun keatas dengan jenis penelitian kuantitatif dan Teknik pengambilan sampling pada penelitian ini adalah *sampling hair*.

State of art pada penelitian ini didasari oleh rasa ingin tahu dari peneliti dan merujuk pada studi literatur terdahulu sebagai pondasi pengakuan ilmiah dan penelitian ini memiliki urgensi karena memiliki peluang untuk menjawab kesenjangan serta kekurangan dari studi sebelumnya yang masih dapat dikaji lebih lanjut. Sementara itu, *novelty* pada penelitian ini yakni unsur variabel moderasi yang akan mempengaruhi hubungan antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian di atas, masih ditemukan beberapa variasi dibandingkan penelitian - penelitian terdahulu, seperti perbedaan objek, periode dan waktu, metode analisis data, serta disertakannya variabel Z. Dalam penelitian ini kepemimpinan dan lingkungan kerja dianggap sebagai variabel bebas di sisi lain kinerja pegawai disebut variabel terikat. Dalam penelitian ini, kepemimpinan dan lingkungan kerja diuji sebagai variabel independen, di sisi lain kinerja pegawai dianggap sebagai variabel dependen. Dengan penambahan inovasi budaya organisasi sebagai variabel moderasi, penelitian ini akan lebih menarik untuk diselidiki. Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai , dengan budaya organisasi sebagai variabel moderasi.

Rumusan Masalah :

1. Apakah Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Sidoarjo.?
2. Apakah Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Sidoarjo?
3. Apakah Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan mediasi budaya organisasi di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Sidoarjo?
4. Apakah Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan mediasi budaya organisasi di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Sidoarjo?
5. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Sidoarjo?

Pertanyaan Penelitian : Apakah penerapan kepemimpinan dan lingkungan kerja mampu dalam meningkatkan kinerja pegawai dengan moderasi budaya organisasi pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Sidoarjo.

Kategori SDGs : Sejalan terhadap kategori SDGs delapan (8) “Pekerjaan layak dan Pertumbuhan ekonomi (*Decent Work and Economic Growth*)”. Dengan tujuan seperti mempromosikan pertumbuhan ekonomi secara berkelanjutan, kesempatan kerja penuh dan produktif, inklusif dan berkelanjutan, juga pekerjaan secara layak bagi keseluruhan [17]. Kontribusi kategori SDGs nomer 8 yaitu menunjukkan penciptaan peluang kerja menjadi pusat pada penciptaan kebijakan ekonomi dan rencana pembangunan, tidak sekedar mampu menghasilkan peluang kerja secara layak akan tetapi juga pertumbuhan secara lebih kuat, inklusif, serta mampu menurunkan kemiskinan.

Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui model dari pengaruh Kepemimpinan sebagai variabel independen (X^1) dan variabel independen lainnya yaitu Lingkungan Kerja (X^2), dimana variabel ini mempengaruhi variabel dependen (Y) Terhadap Kinerja Pegawai dengan penambahan variable moderasi yaitu Budaya Organisasi (Z) pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Sidoarjo. Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pengelolaan sumber daya manusia, terutama dalam memaksimalkan kinerja organisasi melalui kepemimpinan yang efektif, lingkungan kerja yang kondusif, serta budaya organisasi yang terintegrasi

II. LITERATUR REVIEW

Copyright © Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. This preprint is protected by copyright held by Universitas Muhammadiyah Sidoarjo and is distributed under the Creative Commons Attribution License (CC BY). Users may share, distribute, or reproduce the work as long as the original author(s) and copyright holder are credited, and the preprint server is cited per academic standards.

Authors retain the right to publish their work in academic journals where copyright remains with them. Any use, distribution, or reproduction that does not comply with these terms is not permitted.

1. Kepemimpinan (X1)

Kepemimpinan yang dinyatakan oleh [7] dan [8] ialah Kepemimpinan yang efektif melibatkan membangun hubungan baik dengan bawahan untuk mencapai tujuan bersama dan mengambil keputusan yang mempertimbangkan kebaikan organisasi[9]. Kepemimpinan dapat diidentifikasi melalui indikator-indikator berikut : 1. Kepemimpinan Pengarah (Directive Leader), 2. Kepemimpinan Pendukung (Supportive Leadership), 3. Kepemimpinan Partisipatif (Participative Leadership), 3. Kepemimpinan Berorientasi Prestasi (Achievement Oriented Leadership).[10] Pengembangan sumber daya manusia dalam suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh peran penting kepemimpinan [11]. Hal ini didukung oleh penelitian [4], [9], [12], [13] bahwasannya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun, dalam penelitian [14], [15], [16], [17]. kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai

2. Lingkungan Kerja (X2)

Lingkungan yang dinyatakan oleh [18] dan [19] Lingkungan kerja mencakup segala sesuatu yang mempengaruhi pegawai dalam melaksanakan tugasnya, termasuk pelayanan, kondisi kerja, dan hubungan antar pegawai[20]. Lingkungan kerja dapat diidentifikasi melalui indikator-indikator sebagai berikut :1. Suasana kerja, 2. Hubungan dengan rekan kerja, 3. Tersedianya fasilitas kerja [21]. Lingkungan kerja yang kondusif memegang peranan penting dalam mendorong pengembangan sumber daya manusia, serta turut meningkatkan semangat dan kinerja pegawai [5]. Hal ini didukung oleh temuan [6], [22], [23], [24] yang menyatakan bahwasannya lingkungan kerja berdampak signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun, hal ini bertentangan dengan penelitian [25], [26], [27], [28] yang menegaskan bahwasannya lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

3. Budaya Organisasi (Z)

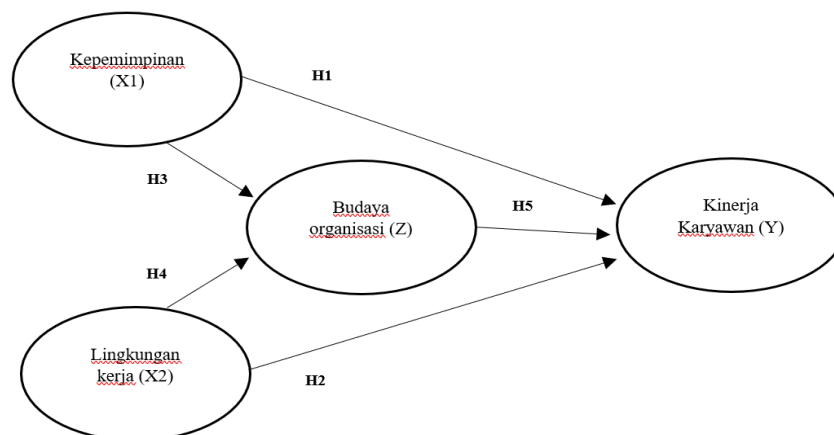
Budaya organisasi yang dinyatakan oleh [29] dan [30] ialah serangkaian asumsi dan keyakinan mendasar yang dianut dan dikembangkan oleh para anggota organisasi untuk mengatasi tantangan adaptasi eksternal serta masalah integrasi internal. Budaya organisasi dapat diidentifikasi melalui indikator-indikator sebagai berikut : 1. Pembelajaran, 2. Pengambilan Keputusan, 3. Partisipatif, 4. Dukungan, 5. Kolaborasi [31].

4. Kinerja Pegawai (Y)

Kinerja pegawai ialah hasil kerja yang bermutu dan bermutu yang dilakukan oleh pegawai dalam menjalankan perannya berdasar tanggung jawab yang diamanahkan kepadanya . [32]. Definisi kinerja pegawai adalah hasil dan tugas yang dicapai dalam memenuhi tanggung jawab dalam jangka waktu tertentu.[33]. Kinerja pegawai dapat diidentifikasi melalui indikator-indikator sebagai berikut : 1. Kinerja tugas (*task performance*), 2. Kinerja adaptif (*adaptive performance*), 3. Kinerja kontekstual (*contextual performance/TAC*) [32]

III. METODE

Kerangka Konseptual



Gambar 1 Kerangka Konseptual

Hipotesis

Merujuk kerangka konseptual tersebut, maka hipotesis dalam penelitian ini yakni:

- H1 : Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai
- H2 : Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai
- H3 : Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan mediasi budaya organisasi
- H4 : Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan mediasi budaya organisasi
- H5 : Budaya organisasi berpengaruh pada kinerja pegawai

Metode Penelitian

Metodologi penelitian yang digunakan adalah metodologi kuantitatif dengan pembuktian melalui pengujian hipotesis, yang selanjutnya dapat dijadikan dasar pengembangan penelitian selanjutnya. Tujuan penelitian kuantitatif adalah untuk menggambarkan hubungan antara variabel dan mengembangkan teori dan hipotesis yang terkait dengan fenomena alam yang terjadi. Variabel eksogen meliputi keterlibatan pekerjaan, dukungan organisasi, dan kompetensi. Variabel intervening terdiri dari kepuasan kerja, sedangkan variabel endogen berkenaan dengan kinerja pegawai.

Populasi dan Sampel

Berikut populasi dalam penelitian ini yakni pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Sidoarjo yang berjumlah 75 orang.

UMUR	JUMLAH
20-30 Tahun	91
31-45 Tahun	75

Penentuan ukuran sampel minimum berdasarkan teori sampling Hair dalam konteks analisis multivariat melibatkan penggunaan 5 kali jumlah parameter (indikator), dalam penelitian ini akan menggunakan 5 kali jumlah parameter (indikator) sehingga menghasilkan 75 responden (5 x 15 indikator). Jadi jumlah sampel penelitian ini adalah pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Sidoarjo yang berjumlah 75 orang.[35]. Pengambilan sampel yang akan diuji dalam penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling*, yaitu metode pemilihan sampel dengan beberapa kriteria sebagai berikut:

- a. Pegawai Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Kabupaten Sidoarjo
- b. Pegawai yang berumur 31 tahun keatas
- c. Pegawai dengan masa kerja lebih dari 2 tahun

Teknik Pengambilan Data

Dalam penelitian ini, kuesioner tertulis digunakan untuk mengumpulkan data yang diperlukan, daripada melakukan wawancara dengan responden, karena mereka khawatir tentang potensi pengungkapan identitas mereka. Kuesioner terdiri dari daftar pernyataan yang disiapkan dan diatur oleh peneliti, disajikan kepada responden untuk ditanggapi. Kuesioner ini bersifat tertutup, artinya responden tidak dapat memberikan jawaban atau pendapatnya sendiri tetapi cukup memilih dari pilihan yang tersedia. Dalam penelitian ini, 5 poin dialokasikan untuk memastikan responden menjawab kuesioner dengan percaya diri. Skala Likert diimplementasikan guna menguji sikap, pendapat, dan persepsi individu atau sekelompok individu terhadap objek atau fenomena tertentu. Skala respon lima poin yang digunakan adalah sebagai berikut : 1 untuk Sangat Tidak Setuju (STS), 2 untuk Tidak Setuju (TS), 3 untuk Netral (N), 4 untuk Setuju (S), dan 5 untuk Sangat Setuju (SS) [36].

Teknik Analisis Data

Data dianalisis melalui beberapa prosedur pengujian, salah satunya adalah uji validitas, yang bertujuan untuk mengetahui sejauh mana alat ukur mampu mengukur secara tepat. Uji validitas ini dilengkapi dengan uji reliabilitas, di mana keduanya saling melengkapi dan perlu dilakukan secara bersamaan untuk memastikan bahwa instrumen yang digunakan menghasilkan data yang akurat dan dapat dipercaya. Setelah dua tahap uji, dilakukan uji asumsi klasik untuk memastikan bahwa persamaan regresi berfungsi dengan baik dan valid. Berbagai dugaan klasik dalam regresi meliputi: uji multikolinearitas, uji varians variabel, uji normalitas, uji linearitas dan uji autokorelasi. Untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat maka dilakukan uji statistik melalui regresi linier berganda.

Definisi Operasional

Kepemimpinan (X1)

Kemampuan pemimpin untuk membangun hubungan baik dgn pegawai guna mencapai visi dinas perindustrian. Kepemimpinan dapat diidentifikasi melalui indikator-indikator sebagai berikut.[10].:

- a. Kepemimpinan Pengarah (Directive Leader): Pemimpin memberikan instruksi yang jelas dan mengawasi pelaksanaan tugas.
- b. Kepemimpinan Pendukung (Supportive Leadership): Pemimpin peduli dengan kebutuhan emosional dan kesejahteraan pegawai.
- c. Kepemimpinan Partisipatif (Participative Leadership): Pemimpin melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan dan menghargai masukan mereka.
- d. Kepemimpinan Berorientasi Prestasi (Achievement Oriented Leadership): Pemimpin memutuskan standar tinggi dan mendorong pegawai untuk mencapai prestasi maksimal, serta memberikan penghargaan atas keberhasilan

Lingkungan Kerja (X2)

Faktor fisik, sosial, dan psikologis di lingkungan kerja disusun sedemikian rupa guna menunjang kenyamanan, produktivitas, serta kesejahteraan pegawai dalam menjalankan tugas-tugas pelayanan kepada masyarakat. Lingkungan kerja dapat diidentifikasi melalui indikator-indikator sebagai berikut.[21].:

- a. Suasana kerja: Lingkungan yang nyaman dan mendukung motivasi serta produktivitas pegawai.
- b. Hubungan dengan rekan kerja: Interaksi sosial yang baik dan kerja sama yang efektif di antara pegawai.
- c. Tersedianya fasilitas kerja: Alat dan sumber daya yang memadai serta lingkungan kerja yang mendukung efisiensi dan efektivitas kerja.

Budaya Organisasi (Z)

Nilai, norma, dan kebiasaan yang diterapkan oleh seluruh pegawai dalam instansi guna menciptakan lingkungan kerja yang saling mendukung, kolaboratif, dan berorientasi pada pencapaian visi serta misi dinas perindustrian. Budaya organisasi dapat diidentifikasi melalui indikator-indikator sebagai berikut.[31].:

- a. Pembelajaran: Proses meningkatkan pengetahuan dan keterampilan serta upaya pengembangan diri pegawai.
- b. Pengambilan Keputusan: Proses menentukan tindakan berdasarkan analisis dan memilih solusi terbaik.
- c. Partisipatif: Keterlibatan aktif dalam proses organisasi serta kontribusi terhadap pengambilan keputusan.
- d. Dukungan: Bantuan dan motivasi yang diberikan kepada pegawai serta pengakuan terhadap usaha mereka.
- e. Kolaborasi: Kerja sama yang efektif antar pegawai serta sinergi untuk mencapai tujuan bersama.

Kinerja Pegawai (Y)

Hasil kerja pegawai sebagai sebuah tanggung jawab untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat. Definisi kinerja pegawai adalah hasil dan tugas yang dicapai dalam memenuhi tanggung jawab dalam jangka waktu tertentu.[33]. Kinerja pegawai dapat diidentifikasi melalui indikator-indikator sebagai berikut.[34].:

- a. Kinerja tugas (*task performance*): Pelaksanaan tugas-tugas utama serta pencapaian target dan tujuan pekerjaan.
- b. Kinerja adaptif (*adaptive performance*): Kemampuan beradaptasi dengan perubahan serta respons terhadap situasi baru atau tantangan.
- c. Kinerja Kontektual (*contextual performance/TAC*): Perilaku yang mendukung lingkungan kerja serta kontribusi terhadap budaya dan iklim organisas

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas

Uji validitas yaitu proses guna menetapkan sejauh mana alat ukur dapat menilai apa yang seharusnya diukur. Salah satu cara untuk menguji validitas adalah dengan menggunakan validitas kriteria, yang dihitung dengan mengkorelasikan hasil alat ukur dengan kriteria eksternal yang telah terbukti valid. Dalam menentukan validitas, apabila nilai koefisien korelasi (r hitung) di bawah 0,3 dianggap tidak sah, namun apabila koefisien korelasi (r hitung) bernilai sama atau melebihi 0,3 dianggap sah.

Tabel 2 Uji Validitas

Variabel	Item Variabel	R hitung	R tabel	Sig.	Keterangan
Kepemimpinan (X1)	X1.1	0.814	0.200	0.00	Valid
	X1.2	0.857	0.200	0.00	Valid
	X1.3	0.716	0.200	0.00	Valid
	X1.4	0.799	0.200	0.00	Valid
Lingkungan Kerja (X2)	X2.1	0.813	0.200	0.00	Valid
	X2.2	0.829	0.200	0.00	Valid
	X2.3	0.823	0.200	0.00	Valid
Budaya Organisasi (Z)	Z1.1	0.776	0.200	0.00	Valid
	Z1.2	0.692	0.200	0.00	Valid
	Z1.3	0.650	0.200	0.00	Valid
	Z1.4	0.733	0.200	0.00	Valid
	Z1.5	0.586	0.200	0.00	Valid
Kinerja Pegawai (Y1)	Y1.1	0.789	0.200	0.00	Valid
	Y1.2	0.738	0.200	0.00	Valid
	Y1.3	0.853	0.200	0.00	Valid

Sumber: Data diolah (2025)

Dari pengujian data di atas, seluruh pernyataan dari kuesioner variabel Kepemimpinan (X1), Lingkungan Kerja (X2), Budaya Organisasi (Z), dan Kinerja Pegawai (Y1) menghasilkan koefisien di atas 0,2 (>0,2) dan lebih besar dari r tabel (0,200). Oleh karena itu, pengujian ini dapat ditetapkan valid dan dapat diperuntukkan menguji variabel yang sedang dianalisis dengan hasil sebagai berikut: Kepemimpinan (X1) dengan nilai X1.1 (0.814), X1.2 (0.857), X1.3 (0.716); Lingkungan Kerja (X2) dengan nilai X1.4 (0.799), X2.1 (0.813), X2.2 (0.829), X2.3 (0.823); Budaya Organisasi (Z) dengan nilai Z1.1 (0.776); Kinerja Pegawai (Y1) dengan nilai Z1.2 (0.692), Z1.3 (0.650), Z1.4 (0.733), Z1.5 (0.586), Y1.1 (0.789), Y1.2 (0.738), Y1.3 (0.853). Oleh karena itu, pengujian ini dapat disebut valid dan dapat dipakai guna menilai variabel yang sedang diteliti.

Uji Reliabilitas

Setelah uji validitas dilakukan dan hasilnya menunjukkan bahwa instrumen valid, langkah selanjutnya adalah melakukan uji reliabilitas untuk menilai tingkat presisi, akurasi, dan konsistensi, bahkan ketika kuesioner digunakan berulang kali dalam waktu yang berbeda. Uji reliabilitas ini dapat dilakukan menggunakan teknik statistik Cronbach Alpha, dengan kriteria bahwa nilai Cronbach Alpha harus > 0,60. Jika memenuhi kriteria tersebut, maka instrumen dinyatakan reliabel

Tabel 3 Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	R kritis	Keterangan
Kepemimpinan (X1)	0.814	0.60	Reliabel
Lingkungan Kerja (X2)	0.835	0.60	Reliabel
Budaya Organisasi (Z)	0.773	0.60	Reliabel
Kinerja Pegawai (Y)	0.824	0.60	Reliabel

Sumber: Data diolah (2025)

Dari pengujian reliabilitas di atas, seluruh pernyataan dari kuesioner variabel Kepemimpinan (X1), Lingkungan Kerja (X2), Budaya Organisasi (Z), dan Kinerja Pegawai (Y) menghasilkan nilai Cronbach's Alpha di atas 0,60 (>0,60) yang merupakan nilai r kritis. Oleh karena itu, pengujian ini dapat disebut reliabel dan mampu dipakai guna menilai variabel yang sedang diamati dengan hasil sebagai berikut: Kepemimpinan (X1) dengan nilai Cronbach's Alpha 0,814; Lingkungan Kerja (X2) dengan nilai Cronbach's Alpha 0,835; Budaya Organisasi (Z) dengan nilai Cronbach's Alpha 0,773; Kinerja Pegawai (Y) dengan nilai Cronbach's Alpha 0,824. Oleh karena itu, pengujian ini dapat dinyatakan reliabel dan dapat digunakan untuk mengukur variabel yang sedang diteliti.

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Uji ini digunakan untuk menilai apakah distribusi data dalam suatu kelompok atau variabel mengikuti pola distribusi normal. Dalam penelitian ini, pengujian normalitas dilakukan menggunakan metode Kolmogorov-Smirnov. Jika nilai signifikansi $< 0,05$, maka data dinyatakan tidak berdistribusi normal. Sebaliknya, apabila nilai signifikansi $> 0,05$, maka data dianggap berdistribusi normal. Adapun hasil uji normalitas disajikan sebagai berikut.

Tabel 4 Uji Normalitas

<i>One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test</i>		
<i>N</i>		<i>Unstandardized Residual</i>
		75
<i>Normal Parameters^{a,b}</i>	<i>Mean</i>	-.0314018
	<i>Std. Deviation</i>	.81059903
<i>Most Extreme Differences</i>	<i>Absolute</i>	.149
	<i>Positive</i>	.149
	<i>Negative</i>	-.114
<i>Test Statistic</i>		.149
<i>Monte Carlo Sig. (2-tailed)</i>		.066 ^d
<i>a. Test distribution is Normal.</i>		
<i>b. Calculated from data.</i>		
<i>c. Lilliefors Significance Correction.</i>		
<i>d. Based on 10000 sampled tables with starting seed 1502173562</i>		

Sumber: Data diolah (2025)

Berdasar hasil uji normalitas mengungkapkan bahwa nilai signifikan dari uji *KolmogorovSmirnov* sebesar 0,066, yang melebihi batas 0,05. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi secara normal.

Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi yaitu uji untuk mengetahui apakah ada korelasi antara kesalahan pengganggu dalam model prediksi dengan perubahan dari masa ke masa. Proses pengukuran ini dilaksanakan dengan mengamati nilai Durbin-Watson (DW). Nilai DW yang terletak di antara -2 dan +2 menunjukkan bahwa tidak ada autokorelasi.

Tabel 5 Hasil Uji Autokorelasi

<i>Model</i>	<i>R</i>	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>	<i>Std. Error of the Estimate</i>	<i>Durbin-Watson</i>
1	0.697 ^a	0.485	0.464	.908	1.741

Sumber: Data diolah (2025)

Hasil uji autokorelasi menunjukkan bahwa nilai durbin watson sebesar 1.741 yang artinya nilai tersebut berada di posisi -2 dan +2. Dengan begitu, dapat ditegaskan bahwa tidak ada autokorelasi.

Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas yakni uji yang dilaksanakan untuk mengetahui apakah ada korelasi yang kuat antara variabel-variabel independen dalam sebuah model regresi. Hubungan yang kuat ini dapat menyebabkan estimasi koefisien regresi menjadi tidak akurat. Hal ini dapat dilihat jika nilai VIF kurang dari 10 dan nilai tolerance lebih besar dari 0,1. Dengan begitu, dapat disebutkan bahwasanya tidak ada multikolinearitas.

Tabel 6 Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel	Collinearity Statistic	
	Tolerance	VIF
Kepemimpinan (X1)	0.494	2.025
Lingkungan Kerja (X2)	0.396	2.526
Budaya Organisasi (Z)	0.412	2.426

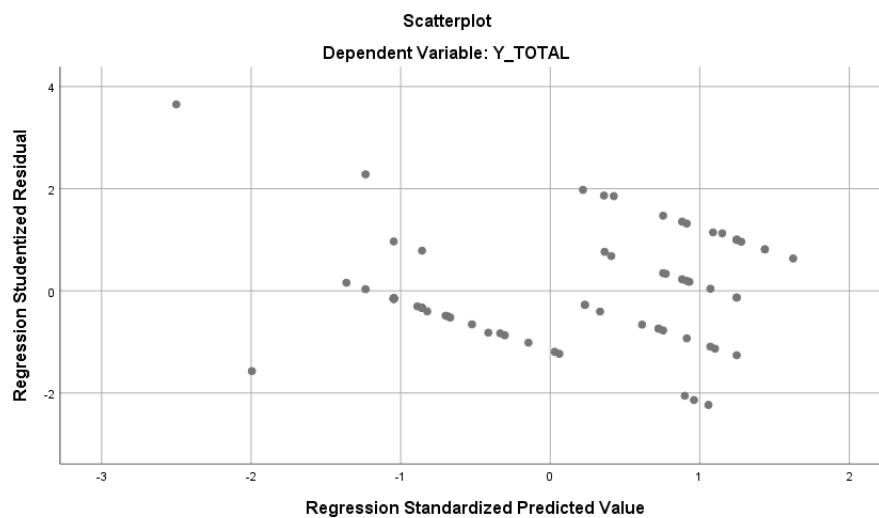
Sumber: Data diolah (2025)

Berdasarkan hasil uji multikolinearitas, diperoleh nilai VIF untuk variabel Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Budaya Organisasi masing-masing sebesar 2.025, 2.526, dan 2.426. Nilai-nilai ini berada di bawah nilai kritis VIF yang umum digunakan, yaitu 10. Selain itu, nilai tolerance untuk ketiga variabel tersebut masing-masing sebesar 0.494, 0.396, dan 0.412. Nilai-nilai ini berada di atas nilai kritis tolerance yang umum digunakan, yaitu 0.1. Oleh karena itu, hasil ini dapat dinyatakan bahwa tidak ada permasalahan dengan multikolinearitas antara variabel-variabel tersebut. Sesuai hasil uji tersebut, dapat dinyatakan bahwa tidak ada multikolinearitas dalam model regresi yang memakai variabel Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Budaya Organisasi. Hal itu diakibatkan nilai VIF dan tolerance untuk ketiga variabel tersebut mencapai kriteria yang ditentukan.

Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas yaitu uji yang dilakukan untuk mengetahui apakah varians residual dalam model regresi konstan atau berubah-ubah. Pengujian ini dapat dilakukan dengan menggunakan metode grafik, yaitu dengan melihat pola persebaran titik-titik residual terhadap nilai prediktor. Jika titik-titik residual tersebar secara acak dan tidak berbentuk pola khusus, maka dapat dinyatakan bahwa varians residual konstan dan tidak ada heteroskedastisitas.

Gambar 2 Hasil Uji Heteroskedastisitas



Sumber: Data diolah (2025)

Sesuai hasil uji heteroskedastisitas, pola persebaran titik-titik residual terhadap nilai prediktor tidak berbentuk pola khusus dan tersebar. Hal ini menyatakan bahwa varians residual dalam model regresi konstan dan tidak ada heteroskedastisitas.

Analisis Regresi Linear Berganda

Penelitian ini menilai hipotesis dengan menerapkan uji regresi linier berganda. Uji tersebut menyatakan bahwa variabel independen (X) ada korelasi yang signifikan dengan variabel dependen (Y). Korelasi itu dapat ditinjau di tabel berikut:

Tabel 7 Uji Regresi Linier Berganda.

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	55.117	15.294		3.604	.001
Kepemimpinan (X1)	-1.883	.931	-2.617	-2.023	.047
Lingkungan Kerja (X2)	-1.002	.969	-1.109	-1.034	.305
Budaya Organisasi (Z)	-2.258	.717	-3.521	-3.148	.002
Kepemimpinan*Budaya Organisasi (X1Z)	.092	.042	4.806	2.162	.034
Lingkungan Kerja*Budaya Organisasi (X2Z)	.062	.046	2.566	1.346	.183

Sumber: Data diolah (2025)

Sesuai hasil analisis regresi linier berganda, dapat ditegaskan bahwa persamaan regresi linier berganda dalam penelitian ini yakni: $Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 Z + \beta X_1Z + \beta X_2Z + e$
 $Y = 55.117 - 1.883X_1 - 1.002X_2 - 2.258Z + 0.092X_1Z + 0.062X_2Z + e$

Sesuai hasil dari persamaan regresi linier berganda tersebut, dapat dinyatakan bahwa:

1. Konstanta (α): Nilai konstanta sebesar 55.117. Ini menunjukkan bahwa jika tidak ada pengaruh dari variabel bebas (Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Moderasi), nilai kinerja pegawai akan tetap sebesar 55.117.
2. Kepemimpinan (X1): Nilai koefisien sebesar -1.883 menunjukkan hubungan negatif antara Kepemimpinan dan kinerja pegawai. Artinya, setiap peningkatan satu satuan dalam Kepemimpinan akan menurunkan kinerja pegawai sebesar 1.883. Hubungan ini signifikan dengan $p = 0.047$.
3. Lingkungan Kerja (X2): Nilai koefisien sebesar -1.002 menunjukkan hubungan negatif antara Lingkungan Kerja dan kinerja pegawai. Tiap peningkatan satu satuan dalam Lingkungan Kerja akan mengurangi kinerja pegawai sebesar 1.002. Hubungan ini tidak signifikan dengan $p = 0.305$.
4. Budaya Organisasi (Z): Nilai koefisien sebesar -2.258 menunjukkan hubungan negatif antara Budaya Organisasi dan kinerja pegawai. Setiap peningkatan satu satuan dalam Budaya Organisasi akan menurunkan kinerja pegawai sebesar 2.258. Hubungan ini signifikan dengan $p = 0.002$.
5. Interaksi Kepemimpinan*Budaya Organisasi (X1Z): Nilai koefisien sebesar 0.092 menunjukkan bahwa ada efek positif dari interaksi antara Kepemimpinan dan Budaya Organisasi pada kinerja pegawai. Interaksi ini signifikan dengan $p = 0.034$.
6. Interaksi Lingkungan Kerja*Budaya Organisasi (X2Z): Nilai koefisien sebesar 0.062 menunjukkan bahwa ada efek positif dari interaksi antara Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi pada kinerja pegawai. Namun, hubungan ini tidak signifikan dengan $p = 0.183$.

Uji Hipotesis Parsial (Uji T)

Uji ini diterapkan guna meneliti apakah berkorelasi antara variabel-variabel independen (Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja) dan Variabel Moderasi (Budaya Organisasi) dengan variabel dependen (Kinerja Pegawai). Korelasi tersebut diukur dengan memadukan nilai rata-rata variabel independen dengan nilai sig. jika probabilitasnya lebih besar dari 0.05 maka hipotesis ditolak dan jika probabilitasnya kurang dari 0.05, hipotesis diterima.

Tabel 8 Uji Hipotesis Parsial

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	55.117	15.294		3.604	.001
Kepemimpinan (X1)	-1.883	.931	-2.617	-2.023	.047
Lingkungan Kerja (X2)	-1.002	.969	-1.109	-1.034	.305
Budaya Organisasi (Z)	-2.258	.717	-3.521	-3.148	.002
Kepemimpinan*Budaya Organisasi (X1Z)	.092	.042	4.806	2.162	.034
Lingkungan Kerja*Budaya Organisasi (X2Z)	.062	.046	2.566	1.346	.183

Sumber: Data diolah (2025)

Sesuai derajat keabsahan $df = (n-k-1) = (75-2-1) = 72$ didapatkan tTabel sebanyak 1.993. dengan demikian, sesuai tabel tersebut bisa dinyatakan bahwa uji hipotesis secara parsial seperti ini:

1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

H0: Variabel Kepemimpinan secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. H1: Variabel Kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasar tabel uji t didapat t hitung sebanyak -2.023 dengan probabilitas $(p) = 0.047$. Karena $p < 0.05$, H1 diterima dan H0 ditolak, berarti variabel Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

2. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

H0: Variabel Lingkungan Kerja secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. H1: Variabel Lingkungan Kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan tabel uji t diperoleh t hitung sebesar -1.034 dengan probabilitas $(p) = 0.305$. Karena $p > 0.05$, H0 diterima dan H1 ditolak, artinya variabel Lingkungan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

3. Pengaruh Kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dengan mediasi budaya organisasi

H0: Variabel Kepemimpinan dengan mediasi budaya organisasi secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. H1: Variabel Kepemimpinan terhadap dengan mediasi budaya organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan tabel uji t diperoleh t hitung sebesar 2.162 dengan probabilitas $(p) = 0.034$. Karena $p < 0.05$, H1 diterima dan H0 ditolak, artinya variabel Kepemimpinan dengan mediasi budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

4. Pengaruh Lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan mediasi budaya organisasi

H0: Variabel Lingkungan kerja dengan mediasi budaya organisasi secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. H1: Variabel Lingkungan kerja dengan mediasi budaya organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan tabel uji t diperoleh t hitung sebesar 1.346 dengan probabilitas $(p) = 0.183$. Karena $p > 0.05$, H0 diterima dan H1 ditolak, berarti variabel Lingkungan kerja dengan mediasi budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

5. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

H0: Variabel Budaya Organisasi secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. H1: Variabel Budaya Organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasar tabel uji t diperoleh t hitung sebesar -3.148 dengan probabilitas $(p) = 0.002$. Karena $p < 0.05$, H1 diterima dan H0 ditolak, artinya variabel Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Uji Hipotesis Simultan (Uji F)

Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui adanya hubungan antara variabel independen (kepemimpinan dan lingkungan kerja) serta variabel moderasi (budaya organisasi) terhadap variabel dependen, yaitu kinerja pegawai. Hubungan tersebut diuji dengan memadukan nilai rata-rata variabel independen dengan nol. variabel- variabel bebas secara kolektif mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat apabila nilai probabilitas signifikansinya kurang dari 5% (0.05).

Tabel 9 Uji Hipotesis Simultan (Uji F)

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	60.678	5	12.136	17.334	.000 ^b
Residual	48.308	69	.700		
Total	108.986	74			

Sumber: Data diolah (2025)

Berdasarkan hasil uji F terhadap pengaruh variabel Kepemimpinan (X1), Lingkungan Kerja (X2), Budaya Organisasi (Z), Kepemimpinan*Budaya Organisasi (X1Z), dan Lingkungan Kerja*Budaya Organisasi (X2Z) terhadap Kinerja Pegawai, dapat disimpulkan bahwa ketiga variabel tersebut secara bersama-sama berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini ditunjukkan oleh nilai F hitung yang nilai lebih besar dari nilai F tabel, yaitu sebesar 17.334 dengan signifikansi 0.000 (< 0,05).

Uji Koefisien Korelasi Berganda (R)

Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa kuat dan ke mana arah hubungan linier antara satu variabel dependen (terikat) dengan dua atau lebih variabel independen (bebas). Uji ini diterapkan dalam analisis regresi berganda guna menilai sejauh mana perubahan pada variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen yang terdapat dalam model regresi.

Tabel 10 Uji Koefisien Korelasi Berganda (R)

Model	R	R Square	Adjusted Square	R	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	0.697 ^a	0.485	0.464		.908	1.741

Sumber: Data diolah (2025)

Berdasarkan hasil uji korelasi berganda, diperoleh nilai korelasi sebesar 0.697 atau 69,7%. Nilai ini menyatakan bahwa gubungan antara variabel independen, variable moderasi dan variable dependen mempunyai pengaruh yang signifikan. Hal tersebut berdasar tabel interpretasi korelasi berikut.

Tabel 11 Interpretasi Koefien Korelasi

Interpretasi Koefisien Korelasi	Kisaran Nilai	Nilai Korelasi (Hubungan Variabel X dan Y)
	0.00 – 0.199	Sangat rendah
	0.20 – 0.399	Rendah
	0.40 – 0.599	Sedang / cukup
	0.60 – 0.799	Kuat
	0.80 – 1.000	Sangat kuat

Sumber: Data diolah (2025)

Uji Koefisien Determinasi (R²)

Uji ini dilakukan untuk mengetahui seberapa besar proporsi variasi dalam variabel dependen yang dapat diuraikan oleh variabel independen dalam model regresi. Dalam maksud lain, uji ini mengukur tingkat kebaikan model regresi dalam menggambarkan atau mengasumsikan data yang ada.

Tabel 12 Uji Koefisien Determinasi (R²)

Model	R	R Square	Adjusted Square	R	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	0.697 ^a	0.485	0.464		.908	1.741

Sumber: Data diolah (2025)

Berdasarkan hasil pengujian koefisien determinasi, diperoleh nilai R² sebesar 0.485 atau 48,5%. Nilai ini menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Budaya Organisasi secara simultan dapat menjelaskan 48,5% variasi variabel Kinerja Pegawai. Sementara sisanya yaitu 51,5%, dijelaskan oleh variabel lain

PEMBAHASAN

Hasil dari penelitian di atas membuktikan seberapa besar pengaruh variabel Kepemimpinan (X1), Lingkungan Kerja (X2), Budaya Organisasi (Z), Kepemimpinan*Budaya Organisasi (X1Z), dan Lingkungan Kerja*Budaya Organisasi (X2Z) terhadap Kinerja Pegawai, dengan menggunakan aplikasi olah data SPSS versi.

Hipotesis pertama: Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa Kepemimpinan berpengaruh negative dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan yang efektif memainkan peran krusial dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui berbagai mekanisme, termasuk komunikasi yang efektif, motivasi, pengambilan keputusan yang tepat, pembinaan dan pengembangan, serta kepedulian terhadap pegawai. Hal ini sejalan dengan penelitian (Huda & Abdullah, 2022), (Hasan Ubaidillah, 2022; Putri et al., 2024; Rio Adi Saputra, 2024) yang menyatakan bahwasannya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kepemimpinan dalam penelitian ini dibangun melalui empat indikator yaitu 1. Kepemimpinan Pengarah (*Directive Leader*), 2. Kepemimpinan Pendukung (*Supportive Leadership*), 3. Kepemimpinan Partisipatif (*Participative Leadership*), 4. Kepemimpinan Berorientasi Prestasi (*Achievement Oriented Leadership*). Hasil kuisioner menunjukkan bahwa kontribusi terbesar terhadap kinerja pegawai diperoleh dari indikator pertama Kepemimpinan Pengarah (*Directive Leader*). Hal ini didukung oleh mayoritas responden yang menyatakan Sangat Setuju dengan salah satu pernyataan di kuisioner (X1.1.1) sebagai berikut “*Pemimpin dapat memberikan arahan kerja yang jelas dan spesifik*”. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Bapak Widiyantoro Basuki, SH. memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Pemimpin yang kompeten mampu mengartikulasikan visi dan misi organisasi dengan jelas, memberikan umpan balik yang konstruktif, serta membuka ruang bagi partisipasi ide-ide dari pegawai. Gaya kepemimpinan yang memotivasi pegawai mampu meningkatkan semangat kerja dan produktivitas, sementara pengambilan keputusan yang cepat dan tepat dapat menjaga stabilitas organisasi.

Hipotesis kedua: Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh negative dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa baik indikator lingkungan kerja fisik maupun non fisik tidak mampu memberikan kontribusi yang berarti terhadap pencapaian atau perubahan kinerja pegawai. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa dalam konteks penelitian ini, lingkungan kerja tidak menjadi variabel determinan yang relevan dalam memengaruhi kinerja pegawai secara signifikan. Hal ini sejalan dengan penelitian (Hartati et al., 2020; Oktavia & Firdaus, 2023; Taris Dwi Wulandari 1), Kumara Adji Kusuma *, 2023), (Ningsih et al., 2021) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Lingkungan kerja dalam penelitian ini dibangun melalui tiga indikator yaitu 1. Suasana kerja, 2. Hubungan dengan rekan kerja, 3. Tersedianya fasilitas kerja. Hasil kuisioner menunjukkan bahwa kontribusi terbesar terhadap kinerja pegawai diperoleh dari indikator kedua Hubungan dengan rekan kerja. Hal ini didukung oleh mayoritas responden yang menyatakan Sangat Setuju dengan salah satu pernyataan di kuisioner (X2.2.1) sebagai berikut “*Hubungan antar pegawai di tempat kerja harmonis dan mendukung*”. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antar pegawai yang harmonis dan mendukung di tempat kerja memiliki kontribusi terbesar terhadap lingkungan kerja, meskipun pengaruhnya secara keseluruhan terhadap kinerja pegawai bersifat negatif dan tidak signifikan. Dalam kenyataan di lapangan, hubungan antar pegawai yang baik memang membantu menciptakan suasana kerja yang kondusif, namun tidak cukup memberikan dampak besar terhadap perubahan atau peningkatan kinerja. Hal ini mengindikasikan bahwa elemen-elemen sosial dalam lingkungan kerja lebih berfungsi sebagai penunjang kenyamanan kerja daripada sebagai faktor utama dalam memengaruhi tingkat kinerja pegawai dalam konteks penelitian ini.

Hipotesis ketiga: Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan mediasi budaya organisasi.

Pengaruh Kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dengan mediasi Budaya Organisasi menunjukkan hasil yang signifikan. Artinya, budaya organisasi yang diterapkan dapat memperkuat pengaruh positif kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Budaya organisasi yang baik menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memperkuat nilai-nilai organisasi, dan mendorong kinerja optimal dari setiap individu. Budaya organisasi yang efektif mengintegrasikan visi dan misi dengan perilaku sehari-hari pegawai, sehingga memfasilitasi pencapaian tujuan organisasi. Di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Sidoarjo, kepemimpinan yang diterapkan oleh Bapak Widiyantoro Basuki, SH. mampu menciptakan budaya organisasi yang mendukung, memperkuat nilai-nilai organisasi, dan memotivasi pegawai untuk mencapai kinerja yang optimal.

Hipotesis keempat: Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan mediasi budaya organisasi.

Lingkungan Kerja dengan mediasi Budaya Organisasi tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan fenomena yang terjadi saat ini di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Sidoarjo, lingkungan kerja telah memenuhi standar minimum yang memadai untuk mendukung aktivitas pegawai. Namun, hasil penelitian tetap menunjukkan bahwa kondisi ini tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui mediasi budaya organisasi. Hal ini mencerminkan bahwa lingkungan kerja yang tersedia dianggap sudah cukup memadai sehingga tidak menjadi perhatian utama pegawai dalam meningkatkan kinerja. Fenomena ini juga menggambarkan bahwa di organisasi tersebut, perhatian terhadap lingkungan kerja mungkin telah mencapai titik jenuh, sehingga tidak menjadi faktor yang mampu memengaruhi kinerja secara signifikan.

Hipotesis kelima: Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Hasil analisis juga menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat menjadi fondasi bagi peningkatan kinerja pegawai. Nilai-nilai, norma, dan praktik yang baik dalam budaya organisasi menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, meningkatkan kepuasan pegawai, dan mendorong mereka untuk berkontribusi lebih baik terhadap tujuan organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian (A et al., 2022; Alfian & Susanti, 2023; Saputra et al., 2023) yang menyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

Budaya organisasi dalam penelitian ini dibangun melalui lima indikator yaitu 1. Pembelajaran, 2. Pengambilan Keputusan, 3. Partisipatif, 4. Dukungan, 5. Kolaborasi. Hasil kuisioner menunjukkan bahwa kontribusi terbesar terhadap kinerja pegawai diperoleh dari indikator ketiga yaitu Dukungan. Hal ini didukung oleh mayoritas responden yang menyatakan Setuju dengan salah satu pernyataan di kuisioner (M.4.1) sebagai berikut *“Organisasi memberikan dukungan dan bimbingan terhadap pegawai untuk berhasil dalam pekerjaan”*. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi, khususnya melalui indikator Dukungan, memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang suportif, meskipun pengaruhnya terhadap kinerja pegawai bersifat negatif dan signifikan. Dukungan yang diberikan organisasi, seperti bimbingan terhadap pegawai untuk berhasil dalam pekerjaan, membantu membangun rasa keterlibatan dan kenyamanan kerja. Hasil penelitian ini memberikan gambaran bahwa meskipun dukungan organisasi mendukung suasana kerja yang positif, pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dalam konteks penelitian ini tetap signifikan namun bersifat negatif.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

Sesuai dengan hasil olah data tentang pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Budaya Organisasi sebagai variable moderasi pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Sidoarjo. Dengan demikian, dapat dinyatakan bahwa:

1. Kepemimpinan berpengaruh negative dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.
2. Lingkungan Kerja berpengaruh negative dan tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai.
3. Kepemimpinan dengan mediasi Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.
4. Lingkungan Kerja dengan mediasi Budaya Organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai.
5. Budaya Organisasi berpengaruh negative dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

Penelitian mendatang dapat memperdalam pemahaman mengenai pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Sidoarjo dengan mempertimbangkan beberapa aspek. Pertama, penelitian kualitatif melalui wawancara mendalam dengan berbagai tingkatan pegawai dapat memberikan wawasan yang lebih kaya tentang bagaimana budaya organisasi secara konkret memengaruhi hubungan antara kepemimpinan dan lingkungan kerja dengan kinerja. Kedua, studi longitudinal dapat dilakukan untuk mengamati perubahan dalam variabel-variabel penelitian dari waktu ke waktu, sehingga memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai dinamika pengaruh dan peran moderasi budaya organisasi. Terakhir, penelitian selanjutnya dapat memperluas cakupan variabel, misalnya dengan menambahkan faktor-faktor seperti motivasi intrinsik, kepuasan kerja, atau komitmen organisasi, untuk mendapatkan pemahaman yang lebih holistik tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai di konteks dinas tersebut.

VI. UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah mendukung dan memberikan kontribusi dalam penyelesaian artikel ilmiah ini. Ucapan terima kasih disampaikan kepada pembimbing, rekan-rekan sejawat, serta keluarga yang senantiasa memberikan motivasi, dukungan moral, dan material. Tak lupa, apresiasi diberikan kepada semua responden yang telah meluangkan waktu untuk memberikan data dan informasi yang diperlukan dalam penelitian ini. Semoga artikel ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan menjadi referensi untuk penelitian di masa mendatang

REFERENSI

- [1] E. C. Aldi And M. Yasin, "Analisis Struktur Kinerja Kluster Industri Unggulan Di Kabupaten Sidoarjo," *J. Creat. Student Res.*, Vol. 1, No. 3, Pp. 115–123, 2023, [Online]. Available: <https://doi.org/10.55606/Jcsrpolitama.V1i3>
- [2] A. Mukhtar, A. Saputra, M. Zali, And N. B. Ugi, "Mengungkap Peran Vital Kepemimpinan Dalam Manajemen Sdm: Produktivitas, Kepuasan Kerja, Dan Retensi Tenaga Kerja Yang Berkualitas," *J. Int. Multidiscip. Res.*, Vol. 2, Pp. 9–19, 2024, [Online]. Available: <https://journal.banjaresepacific.com/index.php/jimr>
- [3] E. Rulianti And G. Nurpibadi, "Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan," *Jesya*, Vol. 6, No. 1, Pp. 849–858, 2023, Doi: 10.36778/Jesya.V6i1.1011.
- [4] S. Huda And R. Abdullah, "Pengaruh Kompetensi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Yang Di Mediasi Motivasi Kerja Karyawan Hotel Harper Yogyakarta," *J. Ilm. Akomodasi Agung*, Vol. 9, No. 1, Pp. 21–30, 2022, [Online]. Available: <https://www.journal.akpardarmaagung.ac.id/index.php/jiaa/article/view/72>
- [5] V. F. Feri Bagus Saputra, Hasan Ubaidillah, "Pengaruh Budaya Organisasi, Komunikasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt. Sixma Mega Utama," *J. Adm. Dan Manaj.*, 2024, Doi: 10.21608/Pshj.2022.250026.
- [6] D. Sunarsi, "Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Mentari Persada Di Jakarta," *World Bus. Adm. J.*, No. September, Pp. 117–123, 2020, Doi: 10.37950/Wbaj.V2i1.916.
- [7] A. Mukhtar, D. Dewi, E. Susanti, And R. Resita, "Peran Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia," *J. Int. Multidiscip. Res.*, Vol. 2, No. 1, Pp. 124–131, 2024, [Online]. Available: <https://journal.banjaresepacific.com/index.php/jimr>
- [8] Nuryati Djihadah, "Kecerdasan Emosional Dan Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Aplikasi Penguatan Pendidikan Karakter (Ppk) Di Madrasah," *J. Pendidik. Madrasah*, Vol. 5, No. 1, Pp. 1–10, 2020, Doi: 10.14421/Jpm.2020.51-01.
- [9] H. U. Rio Adi Saputra, "The Influence Of Leadership Style, Compensation, And Work Discipline On Employee Performance In Village Government In Jabon District," Vol. 7, 2024.
- [10] A. D. Puspitasari And L. Dahlia, "Pengaruh Pengendalian Internal, Motivasi, Kompensasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai," *Maj. Ilm. Bijak*, Vol. 17, No. 1, Pp. 81–93, 2020, Doi: 10.31334/Bijak.V17i1.828.
- [11] A. S. M. P. Suryanto, V. Firdaus, And R. Abadiyah, "Transformasional Leadership, Communication And Use Of Technology On The Employee Performance Of Bumdes In Tanggulangin District," *Manag. Stud. Entrep. J.*, Vol. 5, No. 1, Pp. 1150–1165, 2024, [Online]. Available: <http://journal.yrpiiku.com/index.php/msej>
- [12] A. N. Putri, H. Ubaidillah, And S. Umsida, "Analisis Lingkungan Kerja, Loyalitas, Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Industri Tas Dan Koper (Intako) Tanggulangin Sidoarjo," *J. Econ. Bussines Account.*, Vol. 7, No. 5, Pp. 1323–1340, 2024, Doi: 10.31539/Costing.V7i5.11785.
- [13] L. F. A. Hasan Ubaidillah, "Pengaruh Perubahan Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Saat Pandemi Covid-19 Pada Pt. Sartika Ratu Travel Bag Specialist Tanggulangin Sidoarjo," Vol. 1, 2022.
- [14] J. Jufri And M. Marimin, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan," *J. Tadbir Perad.*, Vol. 2, No. 2, Pp. 119–123, 2022, Doi: 10.55182/Jtp.V2i2.166.
- [15] G. O. Gina Octaviani And M. Muhandi, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja Dan Etos Kerja Islami Terhadap Kinerja Karyawan," *J. Ris. Manaj. Dan Bisnis*, Pp. 57–62, 2022, Doi: 10.29313/Jrmb.V2i2.1524.
- [16] Wike Pertiwi And Citra Savitri, "Pengaruh Kompetensi, Disiplin Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai," *J. Manaj. Bisnis Kreat.*, Vol. 7, No. 1, Pp. 63–77, 2021, Doi: 10.36805/Manajemen.V7i1.1948.
- [17] Y.- Maini And A. Tanno, "Pengaruh Beban Kerja, Teamwork Dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Bappeda Kota Payakumbuh)," *J. Bonanza Manaj. Dan Bisnis*, Vol. 2, No. 1, Pp. 31–50, 2021, Doi: 10.47896/Mb.V2i1.360.

- [18] T. Ayunasrah, R. Ratnawati, R. Diana, And A. Ansari, “Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Bener Meriah,” *J. Ilm. Ilmu Manaj.*, Vol. 4, No. 1, Pp. 1–10, 2022.
- [19] S. L. Nasution, “Pengaruh Kualitas Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Asam Jawa,” *Ecobisma (Jurnal Ekon. Bisnis Dan Manajemen)*, Vol. 7, No. 2, Pp. 88–94, 2020, Doi: 10.36987/Ecobi.V7i2.1788.
- [20] N. Musrifah, V. Firdaus, H. Ubaidillah, F. Bisnis, I. Sosial, And U. M. Sidoarjo, “Komunikasi , Lingkungan Kerja , Disiplin Dan Kinerja Pada Karyawan Pt . Pangan Lestari (Finna Food) Sidoarjo (Communication , Work Environment , Discipline And Performance In Employees Of Pt . Food Lestari (Finna Food) Sidoarjo),” Vol. 11, No. 1, Pp. 7–14, 2024.
- [21] M. S. Rahayu And R. Rushadiyah, “Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan Smk Kartini,” *J. Adm. Dan Manaj.*, Vol. 11, No. 2, Pp. 136–145, 2021, Doi: 10.52643/Jam.V11i2.1880.
- [22] V. F. Friska Helviana Vidanarko, Dewi Andriani², “Pengaruh Komunikasi Kerja, Disiplin Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus: Pada Beberapa Minimarket Indomaret Di Wilayah Kabupaten Sidoarjo),” *J. Adm. Dan Manaj.*, 2024, Doi: 10.21608/Pshj.2022.250026.
- [23] M. N. Riazantyo And V. Firdaus, “Impact Of Work Stress, Communication, And Work Environment On Dealer Employee Performance,” *Indones. J. Cult. Community Dev.*, Vol. 14, No. 2, 2023, Doi: 10.21070/Ijcced.V14i2.927.
- [24] T. D. Wulandari, A. K. Kusuma, And V. Firdaus, “Peranan Kompetensi, Disiplin Kerja, Dan Work Environment Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Bni Di Sidoarjo,” *Manag. Stud. Entrep. J.*, Vol. 4, No. 6, Pp. 7897–7908, 2023.
- [25] Y. Hartati, S. L. Ratnasari, And E. N. Susanti, “Pengaruh Kompetensi, Komunikasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Indotirta Suaka,” *J. Dimens.*, Vol. 9, No. 2, Pp. 294–306, 2020, Doi: 10.33373/Dms.V9i2.2542.
- [26] C. F. Oktavia And V. Firdaus, “Pengaruh Kompetensi, Motivasi Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Cv. Faris Collection Tulangan Sidoarjo,” *Innov. Technol. Methodical Res. J.*, Vol. 3, No. 1, Pp. 1–11, 2023, Doi: 10.47134/Innovative.V3i1.15.
- [27] 2) Taris Dwi Wulandari 1), Kumara Adji Kusuma *, “Role Of Competence, Work Discipline And Work Environment On Employee Performance At Bank Bni In Sidoarjo,” Pp. 1–12, 2023.
- [28] O. L. Ningsih, H. Zaki, And W. L. Hardilawati, “Pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Dyan Graha Pekanbaru,” *Reslaj Relig. Educ. Soc. Laa Roiba J.*, Vol. 3, No. 2, Pp. 137–148, 2021.
- [29] Y. Syafriani And S. Ramadhani, “Budaya Organisasi Dan Dampak Organisasi Terhadap Lembaga Pendidikan,” *Masaliq*, Vol. 3, No. 1, Pp. 77–85, 2023, Doi: 10.58578/Masaliq.V3i1.790.
- [30] R. A. P. Jarot Prianggono, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Anggota Korps Brimob Polri,” *J. Ilmu Kepol.*, Vol. 16, No. 2, P. 16, 2022, Doi: 10.35879/Jik.V16i2.351.
- [31] D. Sapitri And R. Pancasasti, “The Moderating Effect Of Organizational Culture For Improving Employee Performance,” *Technomedia J.*, Vol. 6, No. 2 Februari, Pp. 252–262, 2022.
- [32] S. Sutrisno, H. Herdiyanti, M. Asir, And ..., “Dampak Kompensasi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Perusahaan: Review Literature,” *Manag. ...*, Vol. 3, No. November, Pp. 3476–3482, 2022, [Online]. Available: <https://Journal.Yrpiiku.Com/Index.Php/Msej/Article/View/1198%0ahttps://Journal.Yrpiiku.Com/Index.Php/Msej/Article/Download/1198/809>
- [33] D. H. P. Erna Lika Kabdiyono, “Kepemimpinan, Beban Kerja Dan Burnout Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Garment Di Kabupaten Tangerang Erna,” Vol. 6, Pp. 496–509, 2024.
- [34] S. Soehardi, D. A. Permatasari, And J. Sihite, “Pengaruh Pandemi Covid-19 Terhadap Pendapatan Tempat Wisata Dan Kinerja Karyawan Pariwisata Di Jakarta,” *J. Kaji. Ilm.*, Vol. 1, No. 1, Pp. 1–14, 2020, Doi: 10.31599/Jki.V1i1.216.
- [35] R. Rahmat And H. Ubaidillah, “Evaluation Of Employee Performance On Work Involvement Organizational Support And Competence With Intervening Variables Job Satisfaction At Pt Harapan Sejahtera Karya Utama,” *Umsida Prepr. Serv.*, Pp. 1–16, 2023, [Online]. Available: <http://Dx.Doi.Org/10.21070/Ups.2342>
- [36] I. P. Sesana, “Efektifitas Penggunaan Aplikasi Google Form Dalam Pelaksanaan Pat Berbasis Online Di Smkn 1 Tembuku,” *Widyadewata*, Vol. 3, No. 1, Pp. 1–11, 2022, Doi: 10.47655/Widyadewata.V3i1.4.
- [37] E. Fathussyaadah And A. Ardiansyah, “Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi Susu Uht Pt. Indolakto,” *J. Ekon.*, Vol. Vi, No. 57, Pp. 1–15, 2020.

-
- [38] N. A. A, A. R. Tajang, And A. Taufik, “Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kelurahan Daya Kota Makassar,” *J. Online Manaj. Elpei*, Vol. 2, No. 1, Pp. 286–300, 2022, Doi: 10.58191/Jomel.V2i1.65.
- [39] D. Saputra, R. D. Parashakti, And D. H. Perkasa, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Lapangan,” *Glob. J. Lentera Bitep*, Vol. 1, No. 01, Pp. 1–14, 2023, Doi: 10.59422/Global.V1i01.134.
- [40] Alfian And R. Susanti, “Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Padang,” *J. Econ.*, Vol. 2, No. 2, Pp. 3–4, 2023.

