
PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN MELALUI KOMPETENSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI KECAMATAN GADINGREJO KOTA PASURUAN**Oleh****Bramanto Pambudi Sampurno¹, Sodik², Muchlis Mas'ud³**^{1,2,3}**Program Pascasarjana Universitas Widyagama Malang****Email: ¹bramzola25@gmail.com**

Article History:

Received: 25-05-2025

Revised: 06-06-2025

Accepted: 28-06-2025

Keywords:*Organizational Culture,
Leadership Style,
Competence, Employee
Performance.*

Abstract: *The purpose of this study is to analyze and empirically test the influence of organizational culture and leadership style through competence on employee performance. The population in this study were all employees in the Gadingrejo District, Pasuruan City, totaling 55 employees. This study used a census to determine the sample. The data analysis technique used in this study was Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) using smartPLS software version 4. The results showed that organizational culture did not directly affect employee performance. Organizational culture directly affected employee competence. Leadership style did not directly affect employee performance. Leadership style directly affected employee competence. Competence directly affected employee performance. Organizational culture affected employee performance through perfect mediation of competence. Leadership style affected employee performance through perfect mediation of competence.*

PENDAHULUAN

Kantor Kecamatan Gadingrejo memiliki budaya organisasi yang positif dan inklusif. Toleransi, kesetaraan, dan hubungan yang baik antara pimpinan dan pegawai menjadi ciri khasnya. Berbagai kegiatan bersama semakin mempererat hubungan tersebut. Pimpinan selalu menekankan bahwa semua pegawai memiliki peran penting dan setara dalam mencapai tujuan organisasi. Meski demikian, masih diperlukan upaya untuk memastikan bahwa seluruh pegawai dapat beradaptasi dan menerapkan nilai-nilai budaya organisasi dalam perilaku sehari-hari.

Karyawan yang memiliki kesempatan untuk belajar dan mengembangkan diri cenderung lebih kompeten dan produktif. Sebagaimana diungkapkan oleh Smollan & Mooney (2024), Saharui et al. (2024), Minarty (2022), Irwan et al. (2024), dan Basa & Indrawan. (2023) bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Namun menurut Muzakki et al. (2019) budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Sebagai faktor penting yang mempengaruhi kinerja karyawan, gaya kepemimpinan menjadi faktor yang vital dan memainkan peranan penting di dalam organisasi (Pio et al., 2015). Hubungan pimpinan dan bawahan dapat diukur melalui penilaian pekerja terhadap gaya kepemimpinan para pemimpin dalam mengarahkan dan membina para bawahannya untuk melaksanakan pekerjaan (Nawawi, 2015). Pemimpin yang efektif membantu pegawai memahami tujuan mereka, memberikan sumber daya yang diperlukan, dan menghilangkan hambatan yang menghalangi kinerja mereka. Hasil penelitian Saharui et al. (2024), Chikazhe et al. (2023), Kebede et al. (2023), Minarty (2022), Wigianto et al. (2024), dan Anhara et al. (2023) menyebutkan gaya kepemimpinan

berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sedangkan hasil penelitian lainnya, diantaranya Narindra et al. (2023) dan Irwan et al. (2024) menyebutkan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Selanjutnya, penting bagi organisasi untuk berinvestasi dalam pengembangan kompetensi pegawai melalui pelatihan, pendidikan, dan program pengembangan karir. Dengan memiliki pegawai yang kompeten, organisasi dapat meningkatkan kinerja, produktivitas, dan daya saing secara keseluruhan. Beberapa studi menemukan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Juanda (2022), Martini et al. (2024), Nugroho et al. (2023), Wigianto et al. (2024), dan Irwan et al. (2024) menyimpulkan bahwa kompetensi pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Disamping itu, hasil penelitian Yusril (2024), Minarty (2022), Anhara et al. (2023), dan Basa & Indrawan. (2023) menyimpulkan kompetensi tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja.

Memahami bagaimana budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kompetensi berinteraksi dan mempengaruhi kinerja pegawai membantu pihak kecamatan menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif dan meningkatkan kinerja pegawai. Untuk memahami secara lebih komprehensif mengenai pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan melalui kompetensi terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Gadingrejo Kota Pasuruan, diperlukan penelitian yang lebih mendalam. Dengan demikian, ketertarikan peneliti untuk melakukan penelitian mengenai kinerja pegawai dengan judul "Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan melalui Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai di Kecamatan Gadingrejo Kota Pasuruan" adalah langkah yang sangat baik dan relevan untuk dilakukan.

LANDASAN TEORI

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Budaya organisasi memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Organisasi yang memiliki budaya organisasi yang positif dan kuat cenderung memiliki pegawai yang lebih termotivasi, berkomitmen, dan produktif. Budaya organisasi yang positif, seperti budaya yang menghargai inovasi, kerja tim, dan memberikan penghargaan kepada individu, dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai. Pegawai yang termotivasi cenderung lebih produktif dan memiliki kinerja yang lebih baik (Djarmiko *et al.*, 2023).

Budaya organisasi yang baik akan memberikan pengaruh yang baik pula terhadap kinerja karyawan terutama dalam hal produktivitas. Budaya ini membawa pengaruh baik terhadap kinerja karyawan (ACT Consulting, 2021).

Menurut Mangkunegara (2017) kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja yang secara kualitas maupun kuantitas telah dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggungjawab yang dibebankan kepadanya. Karenanya diperlukan usaha dari pihak organisasi untuk terus meningkatkan persepsi kinerja pegawai seperti menerapkan budaya organisasi yang mendukung persepsi kinerja pegawai, memberikan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pegawai, dan menyediakan lingkungan kerja yang dapat meningkatkan persepsi kinerja pegawainya.

Budaya organisasi adalah suatu sistem yang dapat dimaknai bersama dan dianut oleh anggota organisasi serta memberikan identitas atau pembeda dengan organisasi lain (Robbins & Judge, 2015). Setiap organisasi memiliki budaya yang berbeda sebagai pedoman dalam berpikir dan berperilaku untuk mencapai tujuan organisasi.

Penerapan budaya organisasi sudah dapat dilakukan sejak pegawai mulai bergabung dengan

organisasi, hal ini dimaksudkan untuk memudahkan pegawai baru beradaptasi dan menanamkan budaya organisasi kedalam pribadi pegawai tersebut. Budaya organisasi harus dapat mendukung tujuan dari organisasi dan harus dikelola dengan baik sebagai pengarah perilaku pegawai dan pendorong persepsi kinerja. Sebagaimana diungkapkan oleh Smollan & Mooney (2024), Saharui *et al.* (2024), Minarty (2022), Irwan *et al.* (2024), dan Basa & Indrawan. (2023) bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Berdasarkan penjelasan di atas, hipotesis 1 dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H1 : Budaya organisasi berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Gadingrejo Kota Pasuruan.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kompetensi

Budaya organisasi yang kuat dapat menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan kompetensi karyawan. Nilai-nilai, norma, dan praktik yang diterapkan dalam organisasi memengaruhi jenis kompetensi yang dianggap penting dan cara kompetensi tersebut dikembangkan. Sebagai contoh, budaya organisasi yang menekankan inovasi akan mendorong karyawan untuk mengembangkan kompetensi yang berkaitan dengan kreativitas dan pemecahan masalah (Robbins & Judge, 2015; Becker *et al.*, 2001).

Menurut Fahmi (2016) menyatakan budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para pegawai dan manajer organisasi. Peranan budaya organisasi menjadi sebuah pedoman berperilaku yang memberikan norma-norma kebiasaan yang terbentuk dalam keseharian. Budaya organisasi yang baik tentunya akan memengaruhi kinerja dari setiap pegawai, baik secara positif maupun negatif. Oleh karena itu setiap organisasi atau organisasi harus mampu menerapkan budaya organisasi yang baik bagi setiap pegawainya. Budaya organisasi juga memiliki peranan penting dalam membantu pegawainya untuk dapat mewujudkan visi misi suatu organisasi atau organisasi. Visi misi yang berjalan dengan baik tentunya akan memberikan dampak positif dalam mencapai tujuan yang di inginkan.

Budaya organisasi adalah nilai-nilai, keyakinan, dan perilaku yang membentuk identitas sebuah organisasi. Budaya ini memengaruhi cara pegawai berinteraksi, bekerja, dan mencapai tujuan mereka. Budaya organisasi yang kuat dan positif dapat memberikan dampak signifikan pada pengembangan kompetensi pegawai. Pengertian kompetensi menurut Yuniarsih (2009), bahwa *competencies are underlying bodies of knowledges, abilities, experiences, and other requirements necessary to successfully perform the job*, artinya kompetensi pada umumnya adalah kecakapan, keterampilan, dan kemampuan.

Budaya organisasi memiliki peran penting dalam pengembangan kompetensi pegawai. Organisasi yang mampu menciptakan budaya yang positif, inklusif, dan berorientasi pada pengembangan pegawai akan memiliki keunggulan kompetitif dalam merekrut, mempertahankan, dan mengembangkan talenta terbaik. Hasil penelitian Liao & Thomas (2025), Pantelić *et al.* (2024), Juanda (2022), Mulyawati *et al.* (2020), Irwan *et al.* (2024), dan Basa & Indrawan. (2023) menyebutkan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi.

Berdasarkan penjelasan di atas, hipotesis 2 dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H2 : Budaya organisasi berpengaruh secara langsung terhadap kompetensi pegawai di Kecamatan Gadingrejo Kota Pasuruan.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Gaya kepemimpinan memainkan peran penting dalam memengaruhi kinerja pegawai. Cara

seorang pemimpin berinteraksi, berkomunikasi, dan memotivasi timnya dapat berdampak signifikan pada produktivitas, kepuasan kerja, dan pencapaian tujuan organisasi (Yukl, 2011).

Mangkunegara (2017) mengemukakan bahwa kinerja pegawai adalah perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja perasatuan waktu. Untuk mencapai kinerja pegawai yang maksimal, penerapan gaya kepemimpinan yang tepat dari atasan merupakan salah satu faktor yang dapat menggerakkan, mengarahkan, membimbing dan memotivasi pegawai untuk lebih berprestasi dalam bekerja. Seorang pemimpin dapat memengaruhi moral, kepuasan kerja, keamanan, kualitas hidup kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Kemampuan dan keterampilan kepemimpinan dalam mengarahkan anggota organisasi adalah faktor penting dalam efektivitas seorang pemimpin. Maka dari pada itu untuk mengetahui apa yang dipikirkan pegawai mengenai organisasi, pemimpin perlu mengadakan komunikasi aktif dengan para pegawainya. Sikap pemimpin akan menentukan perkembangan tim dalam organisasi serta perkembangan yang dicapai yang pada akhirnya akan mempengaruhi pencapaian produktivitas kerja pegawai, keahlian mengembangkan tim oleh pemimpin merupakan kunci sukses keberhasilan kegiatan organisasi.

Kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang efektif dapat menjadi kunci keberhasilan suatu tim atau organisasi. Menurut Thoha (2015), gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.

Gaya kepemimpinan yang tepat dapat memberikan dampak positif terhadap kinerja pegawai. Pemimpin yang efektif perlu memahami berbagai jenis gaya kepemimpinan dan menyesuaikannya dengan konteks organisasi, karakteristik pegawai, dan tuntutan tugas. Dengan demikian, pemimpin dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, memotivasi pegawai, dan mencapai tujuan bersama. Hasil penelitian Saharui *et al.* (2024), Chikazhe *et al.* (2023), Kebede *et al.* (2023), Minarty (2022), Wigianto *et al.* (2024), dan Anhara *et al.* (2023) menyebutkan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan penjelasan di atas, hipotesis 3 dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H3 : Gaya kepemimpinan berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Gadingrejo Kota Pasuruan.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kompetensi

Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pengembangan dan penerapan kompetensi dalam sebuah organisasi. Pemimpin yang efektif dapat menciptakan lingkungan yang mendorong pembelajaran, pertumbuhan, dan penerapan kompetensi yang relevan. Berikut adalah beberapa aspek penting dari hubungan ini. Pemimpin dapat memfasilitasi pengembangan kompetensi pegawai melalui pelatihan, bimbingan, dan pemberian umpan balik yang konstruktif. Gaya kepemimpinan transformasional, misalnya, menekankan pada pengembangan individu dan memberdayakan pegawai untuk mencapai potensi penuh mereka (Yukl, 2011).

Organisasi harus mampu memperhatikan kebutuhan dan keinginan pegawainya, agar pegawai memiliki loyalitas yang tinggi terhadap organisasi. Disamping itu, organisasi harus mendorong pegawai untuk bekerja dengan sebaik-baiknya agar tujuan organisasi dapat tercapai sesuai harapan. Dengan adanya gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan, diharapkan adanya suatu hubungan komunikasi yang harmonis antara pimpinan dan pegawai atau pegawai yang satu dengan yang lainnya agar meningkatkan kinerjanya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari keterampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku seseorang (Roscahyo &

Prijati, 2013). Gaya kepemimpinan yang tepat akan memacu kinerja pegawai dalam bekerja sehingga dapat meningkatkan kinerjanya.

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Kinerja pegawai meliputi kualitas dan kuantitas output serta keandalan dalam bekerja. Pegawai dapat bekerja dengan baik bila memiliki kinerja yang tinggi sehingga dapat menghasilkan kerja yang baik pula. Dengan adanya kinerja yang tinggi yang dimiliki pegawai, diharapkan tujuan organisasi dapat tercapai. Sebaliknya, tujuan organisasi susah atau bahkan tidak tercapai bila pegawaiya bekerja tidak memiliki kinerja yang baik, sehingga tidak dapat menghasilkan kerja yang baik pula (Aditya & Suharnomo, 2017).

Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pengembangan kompetensi anggota tim. Pemimpin yang efektif dapat memilih gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kebutuhan tim untuk menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan dan pengembangan kompetensi. Sesuai dengan hasil penelitian Juanda (2019), Juanda (2022), Zuhry & Sugiyarti (2018), Mulyawati *et al.* (2020), dan Wigianto *et al.* (2024) bahwa kompetensi berhubungan erat dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan. Perubahan gaya kepemimpinan akan berpengaruh terhadap peningkatan atau penurunan kompetensi.

Berdasarkan penjelasan di atas, hipotesis 4 dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H4 : Gaya kepemimpinan berpengaruh secara langsung terhadap kompetensi pegawai di Kecamatan Gadingrejo Kota Pasuruan.

Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai

Kompetensi, yang berkaitan dengan keterampilan atau kemampuan yang dimiliki, selalu berujung pada hasil yang baik atau sangat baik. Namun, tidak semua pegawai yang memiliki wewenang dapat dikatakan kompeten. Kompetensi hanya dapat diklaim oleh pegawai yang mampu menunjukkan kinerja yang tinggi. Kompetensi memainkan peran penting dalam menentukan kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Kompetensi yang relevan memungkinkan pegawai untuk melaksanakan tugas-tugas mereka dengan lebih efektif dan efisien. Pegawai yang memiliki pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang tepat dapat menyelesaikan pekerjaan dengan lebih cepat, akurat, dan berkualitas tinggi (Robbins & Judge, 2015).

Kemampuan seseorang tercermin dari bagaimana ia menyelesaikan tugas, dengan hasil yang berada di antara skala baik dan sangat baik. Definisi ini menekankan bahwa seorang pegawai dapat dianggap kompeten jika kinerja mereka minimal baik. Jika kinerja mereka di bawah baik, maka pegawai tersebut tidak dapat dikategorikan sebagai kompeten. Spencer & Spencer (1993) berpendapat bahwa kemampuan adalah efektivitas kinerja seseorang dalam bekerja, atau karakteristik dasar seseorang yang berkorelasi dengan dampak melalui kriteria kausal. Sifat yang mendasari seseorang atau kinerja yang sangat baik atau luar biasa dalam kompetensi adalah kemampuan untuk mengerjakan apa yang perlu dilakukan saat berhubungan kerja secara produktif dengan orang lain dan lingkungannya.

Menurut Kravetz, kompetensi adalah sesuatu yang ditunjukkan seseorang saat bekerja setiap hari. Fokusnya adalah pada sikap di tempat kerja, bukan sifat-sifat kepribadian atau keterampilan di luar tempat kerja. Kompetensi adalah kemampuan seseorang untuk menunjukkan kinerja yang baik atau sangat baik dalam menyelesaikan tugas-tugasnya di tempat kerja. Kompetensi tidak hanya berkaitan dengan pengetahuan atau keterampilan, tetapi juga dengan sikap dan perilaku yang ditunjukkan di tempat kerja (Bukit *et al.*, 2017).

Kompetensi adalah faktor penting yang mempengaruhi kinerja pegawai. Organisasi yang ingin

meningkatkan kinerja pegawai perlu berinvestasi dalam pengembangan kompetensi pegawai melalui pelatihan, pendidikan, dan pengalaman kerja. Beberapa studi menemukan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Juanda (2022), Martini *et al.* (2024), Nugroho *et al.* (2023), Wigianto *et al.* (2024), Narindra *et al.* (2023), dan Irwan *et al.* (2024) menyimpulkan bahwa kompetensi pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan penjelasan di atas, hipotesis 5 dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H5 : Kompetensi berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Gadingrejo Kota Pasuruan.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Kompetensi

Budaya organisasi menciptakan lingkungan yang memengaruhi pengembangan kompetensi. Kompetensi yang relevan dan memadai meningkatkan kinerja pegawai. Budaya organisasi secara tidak langsung memengaruhi kinerja pegawai melalui pengembangan dan penerapan kompetensi. Oleh karena itu, organisasi perlu membangun budaya yang mendukung pengembangan kompetensi untuk meningkatkan kinerja pegawai dan mencapai tujuan organisasi (Becker *et al.*, 2001).

Budaya organisasi adalah nilai-nilai, keyakinan, dan norma yang dianut oleh anggota organisasi. Budaya yang positif, seperti budaya yang menekankan pada kolaborasi, inovasi, dan pengembangan diri, dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi peningkatan kinerja pegawai. Budaya organisasi merupakan nilai-nilai budaya, keyakinan, dan prinsip-prinsip yang melekat di dalam suatu organisasi (Nikpour, 2017). Budaya organisasi merupakan norma perilaku dan nilai yang dipahami dan diterima oleh semua anggota organisasi dan digunakan sebagai dasar dalam aturan perilaku dalam organisasi tersebut (Wahyudi & Tupti, 2019). Karakteristik yang ada pada sebuah organisasi serta menjadi pedoman organisasi tersebut sehingga dapat membedakannya dengan organisasi lainnya.

Budaya organisasi adalah nilai-nilai, keyakinan, dan norma yang dianut oleh anggota organisasi. Budaya yang positif, seperti budaya yang menekankan pada kolaborasi, inovasi, dan pengembangan diri, dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi peningkatan kinerja pegawai. Kinerja merupakan hasil kerja dari implementasi rencana kerja yang dibuat oleh suatu institusi yang dilaksanakan oleh pimpinan serta pegawai untuk mencapai tujuan suatu organisasi (Abdullah, 2014). Kinerja juga merupakan tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi (Moeheriono, 2012).

Budaya organisasi dan kompetensi memiliki hubungan yang erat dalam memengaruhi kinerja pegawai. Kompetensi adalah kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Pegawai yang kompeten cenderung lebih produktif, efisien, dan mampu memberikan kontribusi yang lebih besar bagi organisasi. Kompetensi merupakan kemampuan seseorang mempunyai kualitas dalam diri untuk diimplementasikan (Kačínová & Chalezquer, 2022). Kompetensi sebagai syarat untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab baik secara keseluruhan maupun sebagian yang harus dimiliki oleh seorang pegawai dalam menyelesaikan tugas nya (Subary & Riady, 2015).

Budaya organisasi yang kuat dan positif, yang dipadukan dengan pengembangan kompetensi pegawai yang berkelanjutan, merupakan kunci untuk mencapai kinerja organisasi yang optimal. Organisasi yang mampu menciptakan budaya yang mendukung pengembangan kompetensi pegawai akan memiliki keunggulan kompetitif yang signifikan. Hasil penelitian Minarty (2022), Irwan *et al.* (2024), dan Basa & Indrawan (2023) mengungkapkan budaya organisasi berpengaruh

terhadap kinerja pegawai dengan kompetensi pegawai sebagai mediator.

Berdasarkan penjelasan di atas, hipotesis 6 dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H6 : Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kompetensi di Kecamatan Gadingrejo Kota Pasuruan.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai melalui Kompetensi

Gaya kepemimpinan yang efektif dapat mendorong pengembangan kompetensi pegawai melalui pemberian pelatihan dan pengembangan, pemberian umpan balik yang konstruktif, penciptaan lingkungan kerja yang mendukung pembelajaran, dan lain-lain. Kompetensi yang relevan dan memadai meningkatkan kinerja pegawai. Gaya kepemimpinan secara tidak langsung memengaruhi kinerja pegawai melalui pengembangan dan penerapan kompetensi. Oleh karena itu, pemimpin yang efektif perlu berinvestasi dalam pengembangan kompetensi pegawai untuk meningkatkan kinerja organisasi (Yukl, 2011).

Davis & Newstrom (2012) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan oleh para pegawainya. Gaya kepemimpinan merupakan tindakan dalam kepemimpinan yang dipakai pada saat seorang pimpinan ingin memberikan pengaruh terhadap bawahannya. Pemimpin dapat menggunakan berbagai metode kepemimpinan supaya bisa memberikan pengaruh dan juga motivasi kepada pegawainya, oleh karena itu bisa memberikan peningkatan terhadap kinerja pegawainya. Gaya kepemimpinan ini diterapkan oleh pimpinan organisasi merupakan kunci utama untuk mewujudkan lingkungan kerja yang baik. Dalam rangka meningkatkan semangat para pemimpin pegawai maka bisa memberikan pengaruh terhadap peningkatan tingkat produktifitas dan kinerja dari pegawai, oleh karena itu tujuan dari organisasi bisa segera tercapai (Khairizah, 2015).

Gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan kinerja pegawai secara signifikan. Peran pemimpin pada upaya mempengaruhi bawahan sangat penting untuk kemajuan organisasi. Koesmono mengungkapkan bahwa dalam organisasi harus ada pemimpin yang memungkinkan organisasi mencapai harapan yang dimiliki. Biasanya pemimpin mengadopsi bentuk tertentu dari sebuah kepemimpinan, hal ini dilakukan supaya bisa memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawainya (Khairizah, 2015).

Kompetensi adalah kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Kompetensi yang relevan dengan pekerjaan dapat mempengaruhi kinerja pegawai secara positif. Kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berfikir, menyamakan situasi dan mendukung untuk periode waktu cukup lama (Spencer & Spencer, 1993). Kompetensi dapat memperdalam dan memperluas kemampuan kerja seseorang. Semakin sering seseorang melakukan pekerjaan yang sama, semakin terampil dan semakin cepat pula dia menyelesaikan pekerjaan tersebut. Semakin banyak macam pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang, maka semakin kaya dan luas pengalaman kerjanya serta peningkatan kerjanya akan meningkat juga (Simanjuntak, 2005).

Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Melalui peningkatan kompetensi, gaya kepemimpinan yang tepat dapat membantu pegawai mencapai kinerja yang lebih baik. Sebagaimana hasil penelitian Minarty (2022), Wigianto *et al.* (2024), Irwan *et al.* (2024), dan Anhara *et al.* (2023) menyebutkan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan kompetensi pegawai sebagai mediator.

Berdasarkan penjelasan di atas, hipotesis 7 dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H7 : Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui

kompetensi di Kecamatan Gadingrejo Kota Pasuruan.**METODE PENELITIAN**

Jenis penelitian ini adalah kuantitatif deskriptif. Ada empat variabel yang dianalisis, yaitu: Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Kompetensi, dan Kinerja Pegawai. Populasi dalam penelitian ini mencakup seluruh pegawai di lingkungan Kecamatan Gadingrejo Kota Pasuruan yang berjumlah 55 pegawai. Karena populasi penelitian ini relatif kecil, yaitu 55 pegawai, maka peneliti menggunakan teknik sensus, menjadikan seluruh 55 responden sebagai sampel penelitian.

Metode analisis data menggunakan Analisis data dalam penelitian ini dilakukan melalui dua tahap utama. Pertama, analisis deskriptif menggunakan perangkat lunak SPSS dan analisis inferensial dilakukan dengan metode adalah *Partial Least Square-Structural Equation Modelling* (PLS-SEM) dengan menggunakan *software smartPLS* versi 4.

Berikut ditampilkan definisi operasional variabel penelitian:

Tabel 1 Definisi Operasional Variabel

No.	Variabel	Indikator	Item
1.	Budaya Organisasi (X1) (Schein & Schein, 2017)	1. Artefak (<i>Artifacts</i>) (X1.1)	1) Tata ruang kantor (X1.1.1) 2) Pakaian seragam (X1.1.2) 3) Logo dan simbol organisasi (X1.1.3) 4) Bahasa dan jargon yang digunakan (X1.1.4) 5) Ritual dan tradisi organisasi (X1.1.5)
		2. Nilai-nilai yang dianut (<i>Espoused Values</i>) (X1.2)	1) Visi dan misi (X1.2.1) 2) Motto organisasi (X1.2.2) 3) Kode etik organisasi (X1.2.3) 4) Nilai-nilai yang tercantum dalam visi dan misi organisasi (X1.2.4)
		3. Asumsi Dasar (<i>Basic Underlying Assumptions</i>) (X1.3)	1) Keyakinan bekerja sama (X1.3.1) 2) Keyakinan kekuasaan didistribusikan (X1.3.2) 3) Terbuka perubahan dan ide baru (X1.3.3) 4) Keyakinan benar dan salah (X1.3.4)
2.	Gaya Kepemimpinan (X2) (Hersey &	1. Gaya Mengarahkan (<i>Telling</i>) (X2.1)	1) Memberikan instruksi (X2.1.1) 2) Memberikan langkah-langkah (X2.1.2) 3) Memantau

No.	Variabel	Indikator	Item
	Blanchard, 1988)		perkembangan (X2.1.3)
		2. Gaya Menjual (<i>Selling</i>) (X2.2)	1) Alasan di balik setiap keputusan (X2.2.1) 2) Membangun hubungan (X2.2.2) 3) Memberikan dukungan (X2.2.3)
		3. Gaya Berpartisipasi (<i>Participating</i>) (X2.3)	1) Melibatkan pegawai (X2.3.1) 2) Mendengarkan pendapat (X2.3.2) 3) Memberikan kesempatan (X2.3.3)
		4. Gaya Mendelegasikan (<i>Delegating</i>) (X2.4)	1) Memberikan kepercayaan (X2.4.1) 2) Memberikan kebebasan (X2.4.2) 3) Mengembangkan (X2.4.3)
3.	Kompetensi (Z) (Spencer & Spencer, 1993)	1. Motif (<i>Motive</i>) (Z1.1)	1) Ingin mencapai kesuksesan (Z1.1.1) 2) Menjadi ahli (Z1.1.2) 3) Kemampuan diri sendiri (Z1.1.3)
		2. Watak (<i>Trait</i>) (Z1.2)	1) Terbuka pengalaman baru (Z1.2.1) 2) Fokus dan produktif (Z1.2.2) 3) Semangat dalam bekerja (Z1.2.3)
		3. Konsep Diri (<i>Self-Concept</i>) (Z1.3)	1) Percaya diri (Z1.3.1) 2) Menyadari kekuatan dan kelemahan (Z1.3.2) 3) Menerima diri (Z1.3.3)
		4. Pengetahuan (<i>Knowledge</i>) (Z1.4)	1) Memiliki pengetahuan (Z1.4.1) 2) Menambah pengetahuan (Z1.4.2) 3) Menerapkan pengetahuan (Z1.4.3)
		5. Keterampilan (<i>Skill</i>) (Z1.5)	1) Komunikasi yang efektif (Z1.5.1) 2) Mengembangkan keterampilan (Z1.5.2)

No.	Variabel	Indikator	Item
			3) Menggunakan keterampilan (Z1.5.3)
	Kinerja Pegawai (Y) (PP Nomor 30 Tahun 2019)	1. Kuantitas (Y1.1)	1) Sesuai dengan target (Y1.1.1) 2) Berusaha mencapai target (Y1.1.2)
		2. Kualitas (Y1.2)	1) Penuh perhitungan, cermat dan teliti (Y1.2.1) 2) Sesuai dengan yang diharapkan (Y1.2.2)
		3. Waktu (Y1.3)	1) Sesuai dengan waktu (Y1.3.1) 2) Waktu semaksimal mungkin (Y1.3.2)
		4. Biaya (Y1.4)	1) Selalu mencari alternatif pola kerja (Y1.4.1) 2) Mampu belajar dengan cepat (Y1.4.2)
		5. Orientasi pelayanan (Y1.5)	1) Sopan dan ramah terhadap masyarakat (Y1.5.1) 2) Ramah berkomunikasi dengan masyarakat (Y1.5.2)
		6. Komitmen (Y1.6)	1) Mengutamakan kepentingan pelayanan (Y1.6.1) 2) Bekerja keras tanpa diminta (Y1.6.2)
		7. Inisiatif kerja (Y1.7)	1) Sanggup memikul tanggung jawab (Y1.7.1) 2) Mampu mengambil keputusan yang segera (Y1.7.2)
		8. Kerjasama (Y1.8)	1) Mendengarkan pendapat rekan kerja (Y1.8.1) 2) Dapat bekerjasama dengan rekan kerja (Y1.8.2)
		9. Kepemimpinan (Y1.9)	1) Memberikan bimbingan kepada rekan kerja (Y1.9.1) 2) Menciptakan suasana kondusif (Y1.9.2)

Sumber: Schein & Schein (2017), Hersey & Blanchard (1988), Spencer & Spencer (1993), PP No. 30 Tahun 2019.

HASIL DAN PEMBAHASAN
Karakteristik Responden**Tabel 2 Karakteristik Responden**

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Profil Jenis Kelamin			
1	Laki-laki	33	60.00 %
2	Perempuan	22	40.00 %
Total		55	100 %
No	Usia	Frekuensi	Persentase
Profil Usia			
1	20-40 tahun	12	21.82 %
2	41-45 tahun	32	58.18 %
3	46-60 tahun	11	20.00 %
Total		55	100%
No	Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase
Profil Pendidikan Terakhir			
1	SMP	2	3.64 %
2	SMA	17	30.91 %
3	Diploma	5	9.09 %
4	S-1	25	45.45 %
5	S-2	6	10.91 %
Total		55	100%
No	Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
Profil Masa Kerja			
1	1-5 tahun	6	10.91 %
2	6-10 tahun	24	43.64 %
3	11-20 tahun	25	45.45 %
Total		55	100%

Sumber: Data diolah (2025)

Deskripsi Variabel

1. Untuk nilai rata-rata skor masing-masing indikator pada variabel Budaya Organisasi (X1) dijelaskan sebagai berikut:
 - a) Nilai rata-rata skor untuk indikator Artefak (*Artifacts*) (X1.1) adalah sebesar 4.20, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
 - b) Nilai rata-rata skor untuk indikator Nilai-nilai yang dianut (*Espoused Values*) (X1.2) adalah sebesar 3.95, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
 - c) Nilai rata-rata skor untuk indikator Asumsi Dasar (*Basic Underlying Assumptions*) (X1.3) adalah sebesar 4.04, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
2. Untuk nilai rata-rata skor masing-masing indikator pada variabel Gaya Kepemimpinan (X2) dijelaskan sebagai berikut:
 - a) Nilai rata-rata skor untuk indikator Gaya Mengarahkan (*Telling*) (X2.1) adalah sebesar 3.96, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
 - b) Nilai rata-rata skor untuk indikator Gaya Menjual (*Selling*) (X2.2) adalah sebesar 4.05,

dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.

- c) Nilai rata-rata skor untuk indikator Gaya Berpartisipasi (*Participating*) (X2.3) adalah sebesar 4.07, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
- d) Nilai rata-rata skor untuk indikator Gaya Mendelegasikan (*Delegating*) (X2.4) adalah sebesar 4.00, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.

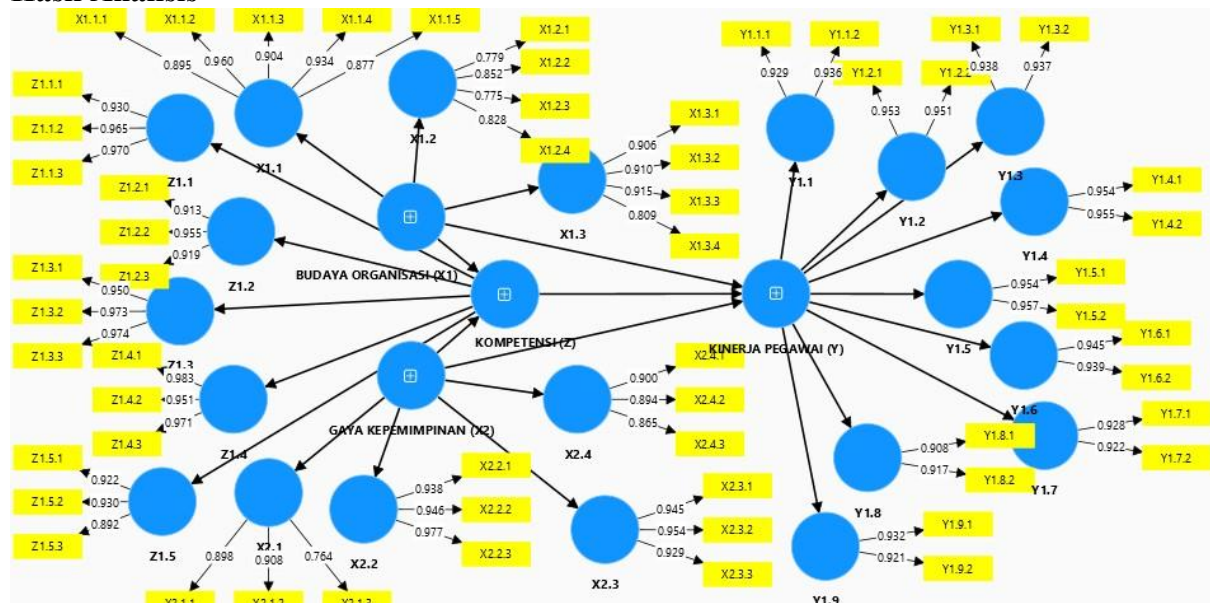
3. Untuk nilai rata-rata skor masing-masing indikator pada variabel Kompetensi (Z) dijelaskan sebagai berikut:

- a) Nilai rata-rata skor untuk indikator Motif (*Motive*) (Z1.1) adalah sebesar 4.08, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
- b) Nilai rata-rata skor untuk indikator Watak (*Trait*) (Z1.2) adalah sebesar 4.04, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
- c) Nilai rata-rata skor untuk indikator Konsep Diri (*Self-Concept*) (Z1.3) adalah sebesar 4.07 dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
- d) Nilai rata-rata skor untuk indikator Pengetahuan (*Knowledge*) (Z1.4) adalah sebesar 4.11 dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
- e) Nilai rata-rata skor untuk indikator Keterampilan (*Skill*) (Z1.5) adalah sebesar 4.00 dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.

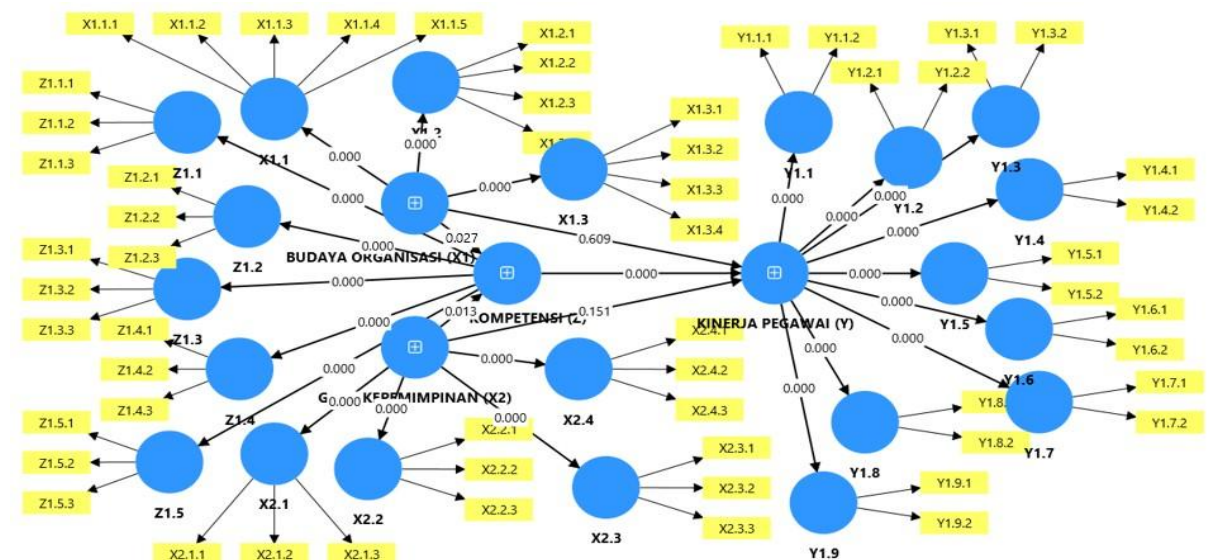
4. Untuk nilai rata-rata skor masing-masing indikator pada variabel Kinerja Pegawai (Y) akan dijelaskan sebagai berikut:

- a) Nilai rata-rata skor untuk indikator Kuantitas (Y1.1) adalah sebesar 4.09, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
- b) Nilai rata-rata skor untuk indikator Kualitas (Y1.2) adalah sebesar 4.08, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
- c) Nilai rata-rata skor untuk indikator Waktu (Y1.3) adalah sebesar 4.02, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
- d) Nilai rata-rata skor untuk indikator Biaya (Y1.4) adalah sebesar 4.13, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
- e) Nilai rata-rata skor untuk indikator Orientasi pelayanan (Y1.5) adalah sebesar 4.06, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
- f) Nilai rata-rata skor untuk indikator Komitmen (Y1.6) adalah sebesar 4.08, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
- g) Nilai rata-rata skor untuk indikator Inisiatif kerja (Y1.7) adalah sebesar 4.03, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
- h) Nilai rata-rata skor untuk indikator Kerjasama (Y1.8) adalah sebesar 4.00, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
- i) Nilai rata-rata skor untuk indikator Kepemimpinan (Y1.9) adalah sebesar 4.08, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.

Hasil Analisis



Gambar 1 Hasil SEM-PLS (Outer Model)



Gambar 2 Hasil SEM-PLS (Inner Model)

Sumber: Data diolah (2025)

Hasil Pengujian Hipotesis

Tabel 3 Hasil Uji Hipotesis (Pengaruh Langsung & tidak Langsung)

Hipotesis	Path	T-Statistics	P-Values	Kesimpulan
H1	Budaya Organisasi (X1) -> Kinerja Pegawai (Y)	0.512	0.609	Tidak Dapat diterima
H2	Budaya Organisasi (X1) -> Kompetensi (Z)	2.338	0.027	Dapat diterima

Hipotesis	Path	T-Statistics	P-Values	Kesimpulan
H3	Gaya Kepemimpinan (X2) -> Kinerja Pegawai (Y)	1.435	0.151	Tidak Dapat diterima
H4	Gaya Kepemimpinan (X2) -> Kompetensi (Z)	2.494	0.013	Dapat diterima
H5	Kompetensi (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	46.887	0.000	Dapat diterima
H6	Budaya Organisasi (X1) -> Kompetensi (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	2.362	0.018	Dapat diterima
H7	Gaya Kepemimpinan (X2) -> Kompetensi (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	2.441	0.015	Dapat diterima

Sumber: Data diolah (2025)

Pembahasan

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan analisis deskriptif diketahui bahwa, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Budaya Organisasi adalah sebesar 4.06, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa akumulasi pembelajaran bersama dari kelompok tersebut saat memecahkan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal; yang telah berjalan cukup baik untuk dianggap valid dan, oleh karena itu, diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, berpikir, merasakan, dan berperilaku dalam kaitannya dengan masalah tersebut, tergolong tinggi. Kemudian, berdasarkan analisis deskriptif diketahui bahwa, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Kinerja Pegawai adalah sebesar 4.06, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada organisasi/unit sesuai dengan sasaran kinerja pegawai (SKP) dan perilaku kerja, tergolong tinggi.

Hasil uji hipotesis menunjukkan budaya organisasi tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Gadingrejo Kota Pasuruan. Hasil tersebut tidak sesuai dengan hasil penelitian Smollan & Mooney (2024), Saharui *et al.* (2024), Minarty (2022), Irwan *et al.* (2024), dan Basa & Indrawan. (2023) bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kompetensi

Dari hasil analisis deskriptif diketahui secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Budaya Organisasi adalah sebesar 4.06, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa akumulasi pembelajaran bersama dari kelompok tersebut saat memecahkan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal; yang telah berjalan cukup baik untuk dianggap valid dan, oleh karena itu, diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, berpikir, merasakan, dan berperilaku dalam kaitannya dengan masalah tersebut, tergolong tinggi. Kemudian, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Kompetensi adalah sebesar 4.06, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa karakteristik yang mendasari seseorang yang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang diajukan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu, tergolong tinggi.

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa budaya organisasi berpengaruh secara langsung terhadap

kompetensi pegawai di Kecamatan Gadingrejo Kota Pasuruan. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian terdahulu Liao & Thomas (2025), Pantelić *et al.* (2024), Juanda (2022), Mulyawati *et al.* (2020), Irwan *et al.* (2024), dan Basa & Indrawan. (2023) menyebutkan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi.

Budaya memberikan identitas bagi para anggota organisasi dan membangkitkan komitmen terhadap keyakinan dan nilai yang lebih besar dari dirinya sendiri. Meskipun ide-ide ini telah menjadi bagian budaya itu sendiri yang bisa datang di manapun organisasi itu berada. Suatu organisasi budaya berfungsi untuk menghubungkan para anggotanya sehingga mereka tahu bagaimana berinteraksi satu sama lain. Budaya organisasi merupakan sebagai suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi bisa mengatasi, menanggulangi permasalahan yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integritas internal yang sudah berjalan dengan cukup baik sehingga perlu diajarkan dan diterapkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan dan merasakan berteman dengan mereka-mereka tersebut (Asri & Khair, 2022).

Budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pengembangan dan penerapan kompetensi karyawan. Budaya organisasi yang kuat mendorong pembelajaran dan pengembangan karyawan. Organisasi yang menghargai pembelajaran akan menyediakan kesempatan pelatihan, mentoring, dan pengembangan diri lainnya. Hal ini membantu karyawan meningkatkan kompetensi mereka. Kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior ditempat kerja atau pada situasi tertentu. Jadi upaya dalam meningkatkan kinerja karyawan perlu kompetisi apa saja yang harus dimiliki oleh karyawan tersebut, karena karyawan yang berkompeten akan dapat memberikan kemampuan terbaiknya kepada organisasi dan perusahaan sehingga produktivitas organisasi dan perusahaan meningkat. Kompetensi yang dimiliki karyawan tersebut harus sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan dalam bidang tertentu serta dapat melampaui tingkat minimal yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Yang dilihat dari pendidikan, sikap, keterampilan dan kepribadian dalam menjalankan fungsi dan tanggung jawab terhadap pencapaian tujuan organisasi (Asri & Khair, 2022).

Kompetensi adalah keterampilan yang diperlukan seseorang yang ditunjukkan oleh kemampuannya untuk dengan konsisten memberikan tingkat kinerja yang memadai atau tinggi dalam suatu fungsi pekerjaan spesifik (Kaur & Kaur, 2021). Menurut Parashakti *et al.* (2020) kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut. Menurut (Salman *et al.*, 2020) kompetensi adalah karakteristik dasar seseorang yaitu watak, motif, konsep diri, pengetahuan dan keterampilan yang dapat mempengaruhi perilaku dan kemampuannya untuk menghasilkan prestasi kerja atau kinerja individu dan kinerja organisasi.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan analisis deskriptif diketahui bahwa, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Gaya Kepemimpinan adalah sebesar 4.02, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pola-pola perilaku konsisten yang mereka terapkan dalam bekerja dengan dan melalui orang lain, tergolong tinggi. Kemudian, berdasarkan analisis deskriptif diketahui bahwa, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk

Kinerja Pegawai adalah sebesar 4.06, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada organisasi/unit sesuai dengan sasaran kinerja pegawai (SKP) dan perilaku kerja, tergolong tinggi.

Hasil uji hipotesis menunjukkan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Gadingrejo Kota Pasuruan. Hasil tersebut tidak sesuai dengan hasil penelitian Saharui *et al.* (2024), Chikazhe *et al.* (2023), Kebede *et al.* (2023), Minarty (2022), Wigianto *et al.* (2024), dan Anhara *et al.* (2023) menyebutkan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kompetensi

Dari hasil analisis deskriptif diketahui secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Gaya Kepemimpinan adalah sebesar 4.02, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pola-pola perilaku konsisten yang mereka terapkan dalam bekerja dengan dan melalui orang lain, tergolong tinggi. Kemudian, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Kompetensi adalah sebesar 4.06, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa karakteristik yang mendasari seseorang yang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang diajukan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu, tergolong tinggi.

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara langsung terhadap kompetensi pegawai di Kecamatan Gadingrejo Kota Pasuruan. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian terdahulu Juanda (2019), Juanda (2022), Zuhry & Sugiyarti (2018), Mulyawati *et al.* (2020), dan Wigianto *et al.* (2024) bahwa kompetensi berhubungan erat dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan. Perubahan gaya kepemimpinan akan berpengaruh terhadap peningkatan atau penurunan kompetensi.

Organisasi harus mampu mengoptimalkan seluruh potensi yang dimiliki para pegawai untuk dapat memberikan kontribusi ataupun masukan yang maksimal dalam mencapai tujuannya. Pemimpin memainkan peran yang sangat strategis dalam pengambilan keputusan terhadap kelompok maupun organisasi untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan. Gaya kepemimpinan mengandung arti cara pemimpin mempengaruhi bawahan untuk lebih dapat berbuat atau berusaha dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Sebaliknya gaya kepemimpinan yang tidak disesuaikan dengan karakteristik pegawai dan tugas yang ada dapat mendorong pegawai merasa kurang bersemangat dalam bekerja atau bahkan kehilangan semangat kerja, sehingga menyebabkan pegawai tidak bersungguh-sungguh dalam bekerja dan perhatian yang tidak terpusat pada pekerjaan. Tentu saja hal ini perlu mendapatkan perhatian khusus karena dapat mengganggu kelancaran kinerja pegawai (Itfan *et al.*, 2023).

Gaya kepemimpinan memiliki peran penting dalam membentuk dan mengembangkan kompetensi karyawan. Kompetensi adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan. Kompetensi merupakan kombinasi dari keterampilan (*skill*), pengetahuan (*knowledge*), dan perilaku (*attitude*) yang dapat diamati dan diterapkan secara kritis untuk suksesnya sebuah organisasi dan prestasi kerja serta kontribusi pribadi karyawan terhadap organisasinya (Watson Wyatt dalam Ruky, 2013). Menurut Palan (2008) kompetensi adalah keadaan cocok/sesuai atau kemampuan untuk melakukan suatu pekerjaan, yang diverifikasi dan diakui oleh komunitas praktisi tertentu. Kompetensi merupakan suatu karakteristik dasar yang tidak tampak dan jarang

tampak seperti motivasi, sifat, konsep diri, nilai-nilai pengetahuan dan keterampilan yang menghasilkan kinerja sesuai standar yang ditentukan sebelumnya.

Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai

Dari hasil analisis deskriptif diketahui secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Kompetensi adalah sebesar 4.06, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa karakteristik yang mendasari seseorang yang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang diajukan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu, tergolong tinggi. Kemudian, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Kinerja Pegawai adalah sebesar 4.06, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada organisasi/unit sesuai dengan sasaran kinerja pegawai (SKP) dan perilaku kerja, tergolong tinggi.

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa kompetensi berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Gadingrejo Kota Pasuruan. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian terdahulu Juanda (2022), Martini *et al.* (2024), Nugroho *et al.* (2023), Wigianto *et al.* (2024), Irwan *et al.* (2024), dan Santoso *et al.* (2022) yang menyimpulkan bahwa kompetensi pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Kompensasi berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Sistem kompensasi adalah suatu cara penggajian yang penetapannya besarnya jasa yang didasarkan sistem kompensasi ini cukup rumit, lama mengerjakannya, serta berapa banyak alat yang diperlukan. Menurut Mangkunegara (2017) kompetensi yaitu suatu faktor mendasar yang ada pada seseorang yang mempunyai kemampuan lebih dan membuatnya berbeda dengan orang lain dengan kemampuan rata-rata.

Kompetensi memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap kinerja pegawai. Kompetensi kerja juga mempengaruhi kinerja pegawai (Itfan *et al.*, 2023). Kinerja pegawai merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan suatu organisasi. Setiap organisasi/instansi akan selalu berusaha untuk mendapatkan kinerja terbaik dari pegawainya, dengan harapan apa yang menjadi tujuan suatu organisasi akan tercapai. Mangkunegara (2017) berpendapat bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai yang Dimediasi Kompetensi

Berdasarkan analisis deskriptif diketahui bahwa, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Budaya Organisasi adalah sebesar 4.06, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa akumulasi pembelajaran bersama dari kelompok tersebut saat memecahkan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal; yang telah berjalan cukup baik untuk dianggap valid dan, oleh karena itu, diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, berpikir, merasakan, dan berperilaku dalam kaitannya dengan masalah tersebut, tergolong tinggi. Kemudian, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Kompetensi adalah sebesar 4.06, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa karakteristik yang mendasari seseorang yang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang diajukan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu, tergolong tinggi. Selanjutnya, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Kinerja Pegawai adalah sebesar 4.06, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada organisasi/unit sesuai dengan sasaran kinerja pegawai (SKP) dan perilaku kerja, tergolong tinggi.

Hasil uji hipotesis menunjukkan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai

melalui kompetensi di Kecamatan Gadingrejo Kota Pasuruan. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian terdahulu Minarty (2022), Irwan *et al.* (2024), dan Basa & Indrawan (2023) mengungkapkan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan kompetensi pegawai sebagai mediator.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai yang Dimediasi Kompetensi

Berdasarkan analisis deskriptif diketahui bahwa, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Gaya Kepemimpinan adalah sebesar 4.02, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pola-pola perilaku konsisten yang mereka terapkan dalam bekerja dengan dan melalui orang lain, tergolong tinggi. Kemudian, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Kompetensi adalah sebesar 4.06, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa karakteristik yang mendasari seseorang yang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang diajukan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu, tergolong tinggi. Selanjutnya, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Kinerja Pegawai adalah sebesar 4.06, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada organisasi/unit sesuai dengan sasaran kinerja pegawai (SKP) dan perilaku kerja, tergolong tinggi.

Hasil uji hipotesis menunjukkan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kompetensi di Kecamatan Gadingrejo Kota Pasuruan. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian terdahulu Minarty (2022), Wigianto *et al.* (2024), Irwan *et al.* (2024), dan Anhara *et al.* (2023) menyebutkan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan kompetensi pegawai sebagai mediator.

Implikasi Teoritis

Penelitian ini memiliki implikasi teoritis yang signifikan dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia. Beberapa implikasi teoritis yang dapat diidentifikasi adalah:

1. Penelitian ini dapat memberikan dukungan empiris terhadap teori-teori kepemimpinan yang telah ada, seperti teori kepemimpinan transformasional, transaksional, atau situasional. Hasil penelitian dapat menunjukkan gaya kepemimpinan mana yang paling efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai di konteks pemerintahan daerah.
2. Penelitian ini juga berkontribusi pada pengembangan teori budaya organisasi. Hasil penelitian dapat memberikan wawasan mengenai jenis budaya organisasi yang kondusif untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja pegawai di sektor publik.
3. Penelitian ini mengintegrasikan teori kompetensi dalam konteks kinerja pegawai. Hasil penelitian dapat memperjelas peran kompetensi sebagai variabel mediasi antara budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kinerja pegawai.
4. Penelitian ini dapat menghasilkan model kinerja pegawai yang komprehensif, yang mempertimbangkan faktor-faktor seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kompetensi. Model ini dapat menjadi acuan bagi penelitian selanjutnya dan bagi praktik dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Implikasi Praktis

Selain implikasi teoritis, penelitian ini juga memiliki implikasi praktis yang relevan bagi pemerintah Kota Pasuruan, khususnya di Kecamatan Gadingrejo:

1. Hasil penelitian dapat digunakan sebagai dasar untuk merancang program pelatihan yang efektif untuk meningkatkan kompetensi pegawai. Program pelatihan ini harus disesuaikan

- dengan kebutuhan dan karakteristik pegawai, serta didukung oleh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan yang positif.
2. Penelitian ini dapat memberikan rekomendasi mengenai cara memperbaiki budaya organisasi yang ada, sehingga lebih mendukung peningkatan kompetensi dan kinerja pegawai. Perubahan budaya organisasi dapat dilakukan melalui berbagai cara, seperti komunikasi yang efektif, pengembangan nilai-nilai organisasi yang kuat, dan pemberian penghargaan atas kinerja yang baik.
 3. Hasil penelitian dapat memberikan masukan bagi para pemangku kepentingan mengenai gaya kepemimpinan yang efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai. Pemerintah daerah dapat belajar untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan karakteristik pegawai dan tuntutan tugas, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk pengembangan kompetensi.
 4. Penelitian ini dapat memberikan kontribusi pada pengembangan sistem pengukuran kinerja yang lebih akurat dan komprehensif. Dengan memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, pemerintah daerah dapat merancang sistem pengukuran kinerja yang lebih relevan dan efektif.

Keterbatasan Penelitian

Berikut adalah beberapa keterbatasan yang mungkin ada dalam penelitian mengenai Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan melalui Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai di Kecamatan Gadingrejo Kota Pasuruan:

1. Penelitian ini menggunakan desain kuantitatif dengan metode survei.
2. Metode analisis data yang digunakan terbatas pada *structural equation model* (SEM) yang berbasis *partial least square* (PLS).
3. Penelitian ini hanya menunjukkan hubungan korelasional antara variabel-variabel yang diteliti, tetapi tidak dapat membuktikan hubungan sebab-akibat secara pasti.
4. Hasil penelitian hanya berlaku untuk konteks Kecamatan Gadingrejo dan tidak dapat digeneralisasikan untuk wilayah lain.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Abdullah, M. (2014). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Aswaja Pressindo.
- [2] ACT Consulting (2021). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. Article. <https://actconsulting.co/pengaruh-budaya-organisasi-terhadap-kinerja-karyawan/>
- [3] Aditya, R., & Suharnomo, S. (2017). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan PT Jasa Marga Cabang Semarang). *Diponegoro Journal of Management*, 6(4), 1-13.
- [4] Anhara, A., Prahawan, W., & Suhera. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Pemanfaatan Teknologi Informasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Kompetensi Pegawai sebagai Variabel Intervening. *NIAGAWAN*, 12(3), 160-170.
- [5] Basa, Y. D. M., & Indrawan, M. I. (2023). The Influence of Organizational Culture and Motivation on Performance with Competence as an Intervening Variable in the Financial Management Agency Regional Income and Assets of Binjai City. *SINOMIKA Journal: Publikasi Ilmiah Bidang Ekonomi dan Akuntansi*, 2(2), 307-322.
- [6] Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *The HR scorecard: Linking people,*

-
- strategy, and performance*. Boston: Harvard Business School Press.
- [7] Bukit, B., Malusa, T., & Rahmat, A. (2017). *Pengembangan Sumber Daya Manusia: Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi*. Cetakan Kesatu. Yogyakarta: Zahir Publishing.
- [8] Chikazhe, L., Bhebhe, T., Tukuta, M., *et al.* (2023). Procurement practices, leadership style and employee-perceived service quality towards the perceived public health sector performance in Zimbabwe. *Cogent Social Sciences*, 9(2198784), 1-19.
- [9] Davis, K., & Newstrom, J. W. (2012). *Perilaku Dalam Organisasi*. Edisi Ketujuh. Alih Bahasa Agus Dharma. Jakarta: Erlangga.
- [10] Djatmiko, A. H., Harsono., & Natsir, M. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Melalui Motivasi Kerja pada Kantor Badan Pendapatan Daerah. *Jurnal Sosial dan Teknologi (SOSTECH)*, 3(2), 114-120.
- [11] Fahmi, I. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- [12] Hersey, P., & Blanchard, K. (1988). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. 5th Edition. UK: Prentice-Hall International Editions.
- [13] Irwan, I., Idris, R., Fajriah, Y., Wahyuningsih, S. (2024). The Influence of Organizational Culture and Leadership Style on Employee Performance Mediated by Employee Competence at PT. East Makassar. *Gema Wiralodra*, 15(3), 978-986.
- [14] Juanda, A. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kompetensi pada LBB Alumni Pandawa Pamulang. *JURNAL MADANI: Ilmu Pengetahuan, Teknologi, dan Humaniora*, 2(1), 71-85.
- [15] Juanda, A. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kompetensi yang Berdampak pada Kinerja Karyawan PT. ISS Bintaro Tangerang Selatan. *Jurnal ARASTIRMA Universitas Pamulang*, 2(2), 338-348.
- [16] Kačínová, V., & Chalezquer, C. S. (2022). Conceptualization of Media Competence as an "Augmented Competence". *RLCS: Revista Latina de Comunicación Social*, 80, 21-38.
- [17] Kebede, B. F., Aboye, T., Genie, Y. D., *et al.* (2023). The Effect of Leadership Style on Midwives' Performance, Southwest, Ethiopia. *Journal of Healthcare Leadership*, 2023(15), 31-41.
- [18] Khairizah, A., Noor, I., & Suprpto, A. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan di Perpustakaan Universitas Brawijaya Malang). *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*, 3(7), 1268-1272.
- [19] Liao, Y., & Thomas, D. C. (2025). The Emergence of Collective Cultural Intelligence in Teams in Multicultural Contexts: A Dynamic Perspective. *Group & Organization Management*, 0(0), 1-41.
- [20] Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- [21] Martini, I. A. O., Gorda, A. A. N. E. S., Gorda, A. A. N. O. S., *et al.* (2024). Impact of Competence Development, on Work Creativity, Employee Performance, and Competitiveness of Woven Products. *Cogent Business & Management*, 11(1), 1-12.
- [22] Minarty, A. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Kompetensi (Studi pada PT. Orientama Makmur Abadi). *Karya Ilmiah*. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Jakarta.
- [23] Moeheriono. (2012.) *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Raja Grafindo
-

- Persada.
- [24] Mulyawati, S., Sudadio., & Suherman. (2020). Hubungan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi dengan Kompetensi Kepribadian Guru. *Jurnal Teknologi Pendidikan dan Pembelajaran*, 7(2), 237-253.
- [25] Narindra, A. A. N. M., Dharmanegara, I. B. A., & Kawisana, P. G. W. P. (2023). The Effect of Leadership Style and Competence on Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable. *International Journal of Environmental, Sustainability, and Social Science (IJESSS)*, 4(6), 1722-1730.
- [26] Nikpour, A. (2017). The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: The Mediating Role of Employee's Organizational Commitment. *International Journal of Organizational Leadership*, 6(1), 65-72.
- [27] Nugroho, Y. H. B. A., Christian, F., & Sardjiyo. (2023). The Effect of Application of E-SKP and Competency Assessment System, on Performance with Work Discipline as an Intervening Variable in Papua Province Forestry and Environmental Services. *Technium Social Sciences Journal*, 40, 258-270.
- [28] Pantelić, D., Samuelsson, E. F., & Brandstätter, P. (2024). Intercultural competence in marketing and sales recruitment advertising (evidence from Austria and Sweden). *Strategic Management*, 29(2), 48-58.
- [29] Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil.
- [30] Robbins, S. P., & Judge, A. T. (2015). *Organizational Behavior*. 15th Edition. New Jersey: Pearson Education.
- [31] Roscahyo, A., & Prijati. (2013). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada Rumah Sakit Siti Khodijah Sidoarjo. *Ilmu dan Riset Manajemen*, 2(12), 1-16.
- [32] Saharui, F. M. L., Bogar, W., & Mokat, J. E. H. (2024). The Influence of Servant Leadership and Organizational Culture on Employee Performance at ODSK Regional General Hospital in North Sulawesi. *Technium Social Sciences Journal*, 63, 313-322.
- [33] Santoso, H., Mas, N., & Mas'ud, M. (2022). Pengaruh Employee Engagement dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai melalui Good Governance sebagai Variabel Intervening (Studi pada Pegawai Kantor Kecamatan Prigen Kabupaten Pasuruan). *JPDSH: Jurnal Pendidikan Dasar Dan Sosial Humaniora*, 1(12), 2471-2490.
- [34] Schein, E. H., & Schein, P. A. (2017). *Organizational Culture and Leadership*. 5th Edition. New Jersey: John Wiley & Sons.
- [35] Simanjuntak, P. J. (2005). *Manajemen dan Evaluasi Kerja*. Jakarta: FEUI.
- [36] Smollan, R. K., & Mooney, S. K. (2024). The bright side and dark side of performance expectations: the role of organizational culture and the impact on employee performance and wellbeing. *International Studies of Management & Organization*, 54(3), 218-237.
- [37] Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work*. Canada: John Wiley & Sons.
- [38] Subary, S., & Riady, H. (2015). Influence of Training, Competence and Motivation on Employee Performance, Moderated by Internal Communications. *American Journal of Business and Management*, 4(3), 133-145.
- [39] Thoha, M. (2015). *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Cetakan ke-18. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- [40] Wahyudi, W. R., & Tupti, Z. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan

- Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister*
- [41] Wigianto, W., Andry., & Arrozi, M. F. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai dengan Modal Intelektual dan Kompetensi sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Cahaya Mandalika*, 5(2), 994-1014.
- [42] Yukl, G. (2011). *Leadership in Organizations: Text and Supplementary Workbook*. United States: Pearson.
- [43] Yuniarsih, T. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- [44] Zuhry, A. W., & Sugiyarti, G. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pendidikan dan Pelatihan Struktural, dan Komitmen Organisasi terhadap Kompetensi Peserta. *JMSP: Jurnal Manajemen dan Supervisi Pendidikan*, 3(1), 1-11.

HALAMAN INI SENGAJA DIKOSONGKAN