
PENGARUH KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI YANG DIMEDIASI MOTIVASI
(Studi pada Pegawai Kelurahan di Lingkungan Kecamatan Panggungrejo Kota Pasuruan)

Oleh

Nurlis Ermawati¹, Survival², Ana Sopanah Supriyadi³

^{1,2,3}Program Pascasarjana Universitas Widyagama Malang

Email: ¹nurlis.ermawati@gmail.com

Article History:

Received: 12-06-2025

Revised: 08-07-2025

Accepted: 15-07-2025

Keywords:

Situational Leadership, Organizational Culture, Motivation, Employee Performance.

Abstract: *This study aims to analyze the influence of situational leadership and organizational culture on employee performance mediated by motivation. If viewed from the analysis method, this study is a type of verification research. From the aspect of the research approach, this study uses a quantitative approach because the symptoms of the observation results are converted into numbers that are analyzed using statistics. The population in this study were all Village Employees in the Panggungrejo District, Pasuruan City, totaling 87 employees. The researcher selected the sample using a saturated sampling technique because the population was relatively small. So that the sample used in this study amounted to 87 respondents. Based on the raw data or primary data collected from the questionnaire, then processed through SmartPLS version 4 Software which produces information/data for the purposes of parametric statistical tests or hypothesis testing. Based on the analysis of the results of the hypothesis testing, several conclusions can be drawn: Situational leadership affects employee performance. Organizational culture affects employee performance. Situational leadership affects employee motivation. Organizational culture affects employee motivation. Motivation affects employee performance. Motivation mediates the influence of situational leadership on employee performance. Motivation mediates the influence of organizational culture on employee performance.*

PENDAHULUAN

Konsep kinerja pegawai, termasuk definisi dan indikator yang diatur dalam Undang-Undang ASN serta Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019, secara langsung berlaku dan memiliki signifikansi yang sangat besar bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) di kelurahan, seperti di lingkungan Kecamatan Panggungrejo Kota Pasuruan. Pegawai kelurahan adalah garda terdepan pemerintahan yang berinteraksi langsung dengan masyarakat. Kinerja mereka bukan hanya sekadar catatan administrasi, melainkan cerminan kualitas pelayanan publik yang diterima warga sehari-hari, membentuk citra birokrasi di mata masyarakat.

Kualitas kepemimpinan dapat diwujudkan secara optimal melalui pendekatan kepemimpinan situasional. Model kepemimpinan ini, yang dikembangkan oleh Hersey & Blanchard (1988), menekankan pentingnya seorang pemimpin untuk menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan tingkat kesiapan atau kematangan (kompetensi dan komitmen) individu maupun tim yang

dipimpinnya. Dalam konteks pegawai kelurahan di Kecamatan Panggungrejo, penerapan kepemimpinan situasional berarti bahwa Lurah atau Camat perlu secara cermat menilai karakteristik setiap pegawainya dan jenis tugas yang dihadapi.

Rivai (2009) juga menyoroti bagaimana kepemimpinan situasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Rivai menekankan bahwa keberhasilan seorang pemimpin dalam mengarahkan dan memotivasi bawahan untuk mencapai tujuan organisasi sangat bergantung pada kemampuannya untuk mendiagnosis situasi yang ada serta tingkat kematangan bawahan. Sebagaimana hasil penelitian yang dilakukan oleh Iswardhana et al. (2023), Sekareza et al. (2022), Usman & Purwanti (2020), Sunaryo et al. (2021), Anisa et al. (2024), Hanasi (2023), dan Kailuhu et al. (2024) bahwa kepemimpinan situasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Namun disisi lain ditemukan kepemimpinan situasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Mustofa & Muafi, 2021).

Kinerja aparatur kelurahan juga secara signifikan dibentuk oleh budaya organisasi yang ada di lingkungan kerja mereka. Budaya organisasi ini mencakup seperangkat nilai-nilai, keyakinan, norma, dan praktik yang dianut bersama, yang pada gilirannya akan memengaruhi etos kerja, tingkat kolaborasi, komitmen terhadap pelayanan publik, serta responsivitas pegawai terhadap perubahan dan kebutuhan masyarakat. Sebagaimana hasil penelitian terdahulu Iswardhana et al. (2023), Kuswati (2020), Wua et al. (2022), Usman & Purwanti (2020), Tasik (2023), Sunaryo et al. (2021), Rostina et al. (2024), Hanifa et al. (2024), dan Putra & Nasution (2024) yang mengungkapkan budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan hasil penelitian Paramita et al. (2020) dan Wahjoedi (2021) mengungkapkan budaya organisasi tidak memiliki efek langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Motivasi juga merupakan faktor yang sangat penting dan secara langsung memengaruhi kinerja pegawai Kelurahan di lingkungan Kecamatan Panggungrejo Kota Pasuruan. Motivasi adalah kekuatan pendorong yang memengaruhi arah, intensitas, dan ketekunan perilaku individu dalam mencapai tujuan. Sesuai dengan hasil penelitian Tasik (2023), Sunaryo et al. (2021), Fahriana & Sopiha (2022), Rostina et al. (2024), Anisa et al. (2024), Hanasi (2023), Kailuhu et al. (2024), Hanifa et al. (2024), dan Putra & Nasution (2024) yang menyimpulkan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan hasil penelitian Diana et al. (2022) dan Wahjoedi (2021) menyatakan motivasi kerja tidak memiliki efek langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, jelas terlihat bahwa kinerja pegawai tidak dapat dipandang sebagai hasil dari satu faktor tunggal. Kombinasi dari adaptabilitas seorang pemimpin melalui penerapan kepemimpinan situasional, nilai-nilai dan norma-norma yang tertanam dalam budaya organisasi, serta dorongan internal yang berasal dari motivasi pegawai, secara sinergis membentuk tingkat produktivitas dan kualitas pelayanan. Memahami interaksi kompleks antara faktor-faktor ini, terutama bagaimana motivasi berfungsi sebagai jembatan yang menghubungkan gaya kepemimpinan dan iklim organisasi dengan kinerja aktual, menjadi sangat penting. Oleh karena itu, untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam mengenai dinamika tersebut pada konteks spesifik layanan publik, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji: Pengaruh Kepemimpinan Situasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai yang Dimediasi Motivasi (Studi pada Pegawai Kelurahan di Lingkungan Kecamatan Panggungrejo Kota Pasuruan).

KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

Pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Pegawai

Kepemimpinan situasional adalah sebuah pendekatan kepemimpinan yang populer dan praktis yang menekankan bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang terbaik untuk semua situasi. Model ini, yang dipopulerkan oleh Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard (1988), berargumen bahwa efektivitas seorang pemimpin bergantung pada kemampuannya untuk mendiagnosis tingkat kesiapan atau kematangan bawahan, kemudian menyesuaikan gaya kepemimpinannya sesuai dengan kebutuhan tersebut. Kematangan bawahan diukur dari kombinasi kemampuan (pengetahuan dan keterampilan) dan kemauan (kepercayaan diri dan komitmen) mereka dalam melaksanakan tugas tertentu. Pemimpin perlu fleksibel dalam menerapkan perilaku tugas (pemberian arahan) dan perilaku hubungan (dukungan sosio-emosional) untuk mengoptimalkan potensi bawahan.

Sementara itu, kinerja pegawai merujuk pada tingkat keberhasilan seorang individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh organisasi. Kinerja adalah hasil dari upaya kerja yang dilakukan seorang pegawai dalam periode waktu tertentu, baik yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif (Schermerhorn, 2010; Mangkunegara, 2017). Robbins & Judge (2017) menambahkan bahwa kinerja karyawan adalah fungsi dari kemampuan, motivasi, dan peluang. Kinerja yang optimal sangat penting bagi keberhasilan organisasi, karena secara langsung berkontribusi pada pencapaian tujuan dan efisiensi operasional.

Hubungan antara kepemimpinan situasional dan kinerja pegawai terletak pada kemampuan pemimpin untuk secara adaptif memenuhi kebutuhan spesifik bawahan, yang pada gilirannya akan memengaruhi motivasi dan kemampuan mereka dalam menyelesaikan tugas. Ketika seorang pemimpin mampu mengidentifikasi tingkat kematangan seorang pegawai (misalnya, pegawai baru yang belum mampu dan kurang mau, atau pegawai berpengalaman yang sudah mampu dan sangat mau), dan menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat, hal ini akan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Misalnya, bagi pegawai yang belum mampu dan kurang mau, gaya direktif (*telling*) akan memberikan arahan yang jelas, mengurangi kebingungan, dan membimbing mereka menyelesaikan tugas dengan benar, sehingga mencegah kesalahan dan meningkatkan kualitas kuantitas kerja awal (Hersey & Blanchard, 1988).

Adaptasi gaya kepemimpinan ini secara langsung memengaruhi aspek motivasi dan pengembangan kompetensi pegawai. Seorang pemimpin yang memberikan dukungan dan arahan yang sesuai akan membantu membangun kepercayaan diri pegawai. Bagi pegawai yang memiliki kemauan tinggi tetapi kemampuan rendah, gaya kepemimpinan *selling* atau *coaching* yang memberikan arahan sekaligus dukungan akan mempertahankan motivasi dan membantu pengembangan keterampilan mereka. Sebaliknya, bagi pegawai yang sudah mampu dan termotivasi, gaya *delegating* akan memberikan otonomi penuh, yang sejalan dengan kebutuhan motivator intrinsik seperti tanggung jawab dan pertumbuhan yang disebutkan oleh Herzberg (1959), sehingga mendorong inisiatif kerja dan komitmen yang lebih tinggi (Locke, 1968).

Secara agregat, penerapan kepemimpinan situasional yang efektif pada tingkat individu akan meningkatkan kinerja secara keseluruhan di dalam organisasi. Ketika setiap pegawai mendapatkan dukungan dan arahan yang mereka butuhkan pada saat yang tepat, mereka akan lebih termotivasi, lebih produktif, dan menunjukkan kualitas kerja yang lebih baik. Fleksibilitas pemimpin dalam menyesuaikan gaya kepemimpinan akan menciptakan lingkungan kerja yang dinamis, responsif terhadap kebutuhan individu, dan mendorong peningkatan efektivitas serta efisiensi dalam pencapaian tujuan organisasi secara kolektif (Yukl, 2010).

Sebagaimana hasil penelitian yang dilakukan oleh Iswardhana *et al.* (2023), Sekareza *et al.* (2022), Usman & Purwanti (2020), Sunaryo *et al.* (2021), Anisa *et al.* (2024), Hanasi (2023), dan

Kailuhu *et al.* (2024) bahwa kepemimpinan situasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Sesuai dengan penjelasan tersebut, maka dapat ditarik hipotesis 1 dalam penelitian ini, yaitu:

H1 : *Kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kelurahan di Lingkungan Kecamatan Panggungrejo Kota Pasuruan.*

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi, yang membedakan satu organisasi dari organisasi lainnya. Schein (2010) menguraikan budaya ini dalam tiga tingkatan: artefak (hal-hal yang terlihat seperti tata letak kantor, gaya berpakaian), nilai-nilai yang diungkapkan (filosofi, visi, misi yang dinyatakan), dan asumsi dasar yang mendasari (keyakinan bawah sadar yang membentuk perilaku). Budaya ini mencakup serangkaian nilai, keyakinan, asumsi, norma, dan praktik yang memengaruhi cara kerja dan interaksi dalam suatu organisasi, menjadi panduan perilaku dan membedakan satu entitas dari yang lain (Robbins & Judge, 2017).

Sementara itu, kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh organisasi. Kinerja merupakan cerminan dari kemampuan, motivasi, serta dukungan lingkungan yang diterima pegawai (Mangkunegara, 2017). Kinerja yang baik ditandai oleh aspek kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, efisiensi, serta komitmen terhadap tujuan organisasi, yang mana semuanya berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan (PP No. 30 Tahun 2019).

Hubungan antara budaya organisasi dan kinerja pegawai sangat erat, di mana budaya yang kuat dan positif akan menjadi pendorong signifikan bagi kinerja. Budaya organisasi membentuk norma-norma perilaku dan etika kerja yang diharapkan dari setiap anggota. Ketika budaya organisasi menekankan inovasi, kolaborasi, dan orientasi hasil (seperti dalam dimensi Robbins & Judge, 2017), pegawai akan termotivasi untuk bekerja lebih efektif, mencari solusi kreatif, dan berkoordinasi secara efisien, yang pada gilirannya meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil kerja mereka.

Selain itu, budaya organisasi yang mendukung orientasi orang dan tim (Robbins & Judge, 2017) akan mendorong kerjasama antar pegawai dan unit kerja. Dalam budaya yang mengutamakan kolaborasi, hambatan komunikasi cenderung berkurang, proses kerja menjadi lebih lancar, dan masalah dapat diselesaikan dengan lebih cepat melalui sinergi tim. Kualitas kerjasama ini secara langsung meningkatkan efisiensi operasional dan kualitas pelayanan secara keseluruhan, karena setiap individu merasa menjadi bagian dari kesuksesan bersama, sehingga meningkatkan kinerja kolektif.

Dalam konteks sebuah organisasi seperti kelurahan, budaya organisasi yang kuat dengan nilai-nilai pelayanan publik yang tinggi, integritas, dan profesionalisme (Mangkunegara, 2017) akan membentuk etos kerja pegawai. Budaya yang menekankan orientasi pelayanan dan akuntabilitas akan mendorong pegawai untuk berkinerja lebih baik dalam melayani masyarakat, menjaga ketepatan waktu, dan memastikan kualitas layanan. Dengan demikian, budaya organisasi berfungsi sebagai fondasi yang membentuk perilaku, sikap, dan motivasi pegawai, yang secara kumulatif akan terefleksi dalam peningkatan kinerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan, termasuk dalam hal kuantitas, kualitas, dan komitmen terhadap pelayanan publik.

Sebagaimana hasil penelitian terdahulu Iswardhana *et al.* (2023), Kuswati (2020), Wua *et al.* (2022), Usman & Purwanti (2020), Tasik (2023), Sunaryo *et al.* (2021), Rostina *et al.* (2024),

Hanifa *et al.* (2024), dan Putra & Nasution (2024) yang mengungkapkan budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sesuai dengan penjelasan tersebut, maka dapat ditarik hipotesis 2 dalam penelitian ini, yaitu:

H2 : Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kelurahan di Lingkungan Kecamatan Panggunrejo Kota Pasuruan.

Pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap Motivasi

Kepemimpinan situasional, sebagaimana dikembangkan oleh Hersey & Blanchard (1988), adalah model yang menekankan pentingnya fleksibilitas pemimpin dalam menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka dengan tingkat kesiapan atau kematangan bawahan. Model ini mengidentifikasi empat gaya kepemimpinan utama (mengarahkan, melatih, mendukung, dan mendelegasikan) yang dipilih berdasarkan kombinasi kemampuan dan kemauan bawahan untuk melaksanakan tugas tertentu. Esensi dari kepemimpinan situasional adalah "tidak ada satu cara terbaik" untuk memimpin; keberhasilan tergantung pada kemampuan pemimpin untuk mendiagnosis situasi dan beradaptasi.

Sementara itu, motivasi adalah dorongan psikologis yang memengaruhi arah, intensitas, dan ketekunan perilaku individu dalam mencapai tujuan tertentu. Para ahli seperti Maslow (1954) mengidentifikasi motivasi sebagai dorongan yang timbul dari pemenuhan kebutuhan hirarkis, sedangkan Herzberg (1959) membedakan faktor motivator (intrinsik, seperti prestasi dan pengakuan) dari faktor higiene (ekstrinsik, seperti gaji dan kondisi kerja) yang mencegah ketidakpuasan. Secara umum, motivasi adalah kekuatan yang menggerakkan individu untuk bertindak dan berusaha keras dalam pekerjaan mereka (Siagian, 2002).

Pengaruh kepemimpinan situasional terhadap motivasi pegawai sangat mendalam, karena gaya kepemimpinan yang tepat dapat secara langsung memenuhi kebutuhan psikologis dan profesional bawahan, sehingga memicu dorongan internal untuk berkinerja. Ketika seorang pemimpin mampu mengidentifikasi bahwa seorang pegawai memiliki kemauan tinggi tetapi kemampuan rendah (misalnya, semangat baru tapi belum menguasai tugas), gaya kepemimpinan *coaching* (melatih) yang memberikan banyak dukungan dan arahan sedang, akan menjaga semangat pegawai tersebut. Dukungan ini mencegah frustrasi dan demotivasi, serta mendorong pegawai untuk terus belajar dan merasa didukung.

Sebaliknya, ketidaksesuaian gaya kepemimpinan dengan tingkat kematangan bawahan dapat berdampak negatif pada motivasi. Pemimpin yang terlalu mengarahkan (*telling*) kepada pegawai yang sudah mampu dan mandiri dapat membuat mereka merasa tidak dipercaya, terkekang, dan demotivasi karena kurangnya otonomi. Demikian pula, mendelegasikan tugas penting kepada pegawai yang belum siap sepenuhnya dapat menyebabkan kegagalan, menurunkan rasa percaya diri, dan berujung pada demotivasi. Oleh karena itu, kemampuan pemimpin untuk secara akurat mendiagnosis dan beradaptasi adalah kunci untuk mempertahankan dan meningkatkan motivasi bawahan.

Pada akhirnya, kepemimpinan situasional yang efektif menciptakan lingkungan di mana setiap pegawai merasa dipahami, didukung, dan diberi kesempatan untuk tumbuh sesuai dengan kebutuhannya. Kualitas kepemimpinan yang adaptif ini bukan hanya mengoptimalkan kinerja tugas, tetapi juga secara fundamental memupuk motivasi internal, meningkatkan kepuasan kerja, dan memperkuat komitmen pegawai terhadap tujuan organisasi. Ini karena pemimpin secara konsisten memberikan dosis yang tepat antara arahan dan dukungan, sehingga setiap individu termotivasi untuk mencapai potensi penuh mereka dan berkontribusi secara maksimal.

Sebagaimana hasil penelitian Restalillah *et al.* (2024), Sokolic *et al.* (2024), Usman &

Purwanti (2020), Sunaryo *et al.* (2021), Anisa *et al.* (2024), Hanasi (2023), dan Kailuhu *et al.* (2024) yang mengungkapkan kepemimpinan situasional berpengaruh positif terhadap motivasi karyawan.

Sesuai dengan penjelasan tersebut, maka dapat ditarik hipotesis 3 dalam penelitian ini, yaitu:

H3 : *Kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap motivasi pegawai Kelurahan di Lingkungan Kecamatan Panggungrejo Kota Pasuruan.*

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi

Budaya organisasi adalah fondasi tak terlihat yang membentuk identitas suatu organisasi dan memengaruhi perilaku anggotanya. Schein (2010) mengilustrasikannya dalam tiga tingkatan: artefak (manifestasi yang terlihat), nilai-nilai yang diungkapkan (prinsip-prinsip yang dianut secara sadar), dan asumsi dasar (keyakinan tak sadar yang menjadi inti budaya). Budaya ini mencakup serangkaian nilai, norma, keyakinan, dan praktik yang dianut bersama, berfungsi sebagai panduan perilaku dan membedakan satu organisasi dari yang lain (Robbins & Judge, 2017). Budaya yang kuat dapat menciptakan lingkungan yang kohesif dan terarah.

Sementara itu, motivasi adalah dorongan internal yang mengarahkan, memberi energi, dan mempertahankan perilaku individu menuju pencapaian tujuan. Motivasi dapat bersumber dari kebutuhan dasar (Maslow, 1954), faktor intrinsik pekerjaan seperti prestasi dan pengakuan (Herzberg, 1959), atau ekspektasi terhadap hasil (Vroom, 1964). Pada intinya, motivasi adalah alasan di balik tindakan seseorang, menentukan seberapa besar usaha yang akan dikerahkan dan seberapa lama ketekunan akan dipertahankan dalam menghadapi tantangan.

Hubungan antara budaya organisasi dan motivasi sangat signifikan, di mana budaya yang kuat dan positif dapat menjadi pendorong motivasi yang efektif. Budaya organisasi membentuk lingkungan kerja yang menyediakan konteks bagi pengalaman pegawai, yang pada gilirannya memengaruhi motivasi mereka. Misalnya, budaya yang menekankan inovasi dan pengambilan risiko (Robbins & Judge, 2017) akan mendorong pegawai untuk berani mencoba ide-ide baru, merasa diberdayakan, dan termotivasi untuk mencari solusi kreatif, karena mereka tahu bahwa upaya dan inisiatif mereka dihargai.

Selain itu, asumsi dasar dalam budaya organisasi yang berfokus pada keunggulan dan prestasi dapat secara signifikan memengaruhi motivasi intrinsik pegawai. Jika organisasi secara implisit meyakini bahwa setiap pegawai memiliki potensi untuk berprestasi dan bertanggung jawab, maka akan ada dorongan untuk memberikan otonomi dan tantangan (Schein, 2010). Pemberian tanggung jawab yang lebih besar dan kesempatan untuk menunjukkan prestasi akan selaras dengan faktor motivator Herzberg (1959) seperti tanggung jawab dan prestasi, yang secara langsung meningkatkan kepuasan dan dorongan untuk bekerja lebih baik.

Pada akhirnya, budaya organisasi yang koheren dan mendukung akan menyediakan kerangka kerja yang jelas bagi pegawai tentang apa yang diharapkan dan dihargai. Ketika pegawai memahami nilai-nilai organisasi dan merasakan bahwa lingkungan kerja mendukung pertumbuhan dan pengakuan, motivasi mereka akan meningkat secara alami. Budaya yang sehat dapat menumbuhkan iklim kepercayaan dan rasa aman psikologis, memungkinkan pegawai untuk sepenuhnya mengerahkan potensi mereka, berinovasi, dan berkomitmen tinggi terhadap tujuan organisasi karena mereka merasa tujuan tersebut sejalan dengan nilai-nilai pribadi mereka.

Sebagaimana hasil penelitian Usman & Purwanti (2020), Tasik (2023), Wazirman *et al.* (2022), Wahjoedi (2021), Hanifa *et al.* (2024), dan Putra & Nasution (2024) yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

Sesuai dengan penjelasan tersebut, maka dapat ditarik hipotesis 4 dalam penelitian ini, yaitu:
H4 : Budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi pegawai Kelurahan di Lingkungan Kecamatan Panggungrejo Kota Pasuruan.

Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai

Motivasi adalah kekuatan pendorong yang berasal dari dalam diri individu atau lingkungan eksternal, yang mengarahkan perilaku, menentukan tingkat usaha, dan menjaga ketekunan dalam mencapai tujuan. Berbagai teori telah mencoba menjelaskan fenomena ini, mulai dari Hierarki Kebutuhan Maslow (1954) yang menyatakan bahwa individu termotivasi untuk memenuhi kebutuhan yang belum terpenuhi, hingga Teori Dua Faktor Herzberg (1959) yang membedakan antara faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan (motivator) dan ketidakpuasan (higiene). Pada intinya, motivasi adalah alasan "mengapa" seseorang melakukan sesuatu dan "seberapa besar" dorongan yang ia miliki (Siagian, 2002).

Sementara itu, kinerja pegawai merujuk pada hasil atau *output* yang dicapai oleh seorang individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kinerja tidak hanya mencakup aspek kuantitas dan kualitas pekerjaan, tetapi juga ketepatan waktu, efisiensi dalam penggunaan sumber daya, serta perilaku positif seperti orientasi pelayanan, komitmen, inisiatif kerja, dan kerjasama (PP No. 30 Tahun 2019; Mangkunegara, 2017). Kinerja yang baik adalah cerminan dari efektivitas seorang pegawai dalam memberikan kontribusi nyata bagi pencapaian tujuan organisasi.

Hubungan antara motivasi dan kinerja pegawai adalah fundamental dan saling terkait erat: motivasi sering kali menjadi prasyarat utama untuk kinerja yang optimal. Ketika seorang pegawai memiliki motivasi yang tinggi, ia cenderung akan mengerahkan usaha yang lebih besar, menunjukkan inisiatif, dan mempertahankan ketekunan dalam menghadapi hambatan. Dorongan internal ini akan tercermin dalam peningkatan kuantitas dan kualitas hasil kerjanya, karena ia bersemangat untuk mencapai tujuan dan standar yang telah ditetapkan. Sebagai contoh, pegawai yang termotivasi akan secara sukarela mencari cara untuk menyelesaikan tugas lebih cepat atau lebih baik.

Selain itu, faktor-faktor motivator intrinsik yang dijelaskan oleh Herzberg (1959), seperti prestasi, pengakuan, tanggung jawab, dan peluang pertumbuhan, secara langsung meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi, yang kemudian berujung pada kinerja yang lebih tinggi. Ketika seorang pegawai merasa hasil kerjanya diakui, diberikan tanggung jawab yang lebih besar, dan memiliki kesempatan untuk berkembang, ia akan merasa lebih bernilai dan termotivasi untuk memberikan kontribusi yang lebih besar. Motivasi ini bukan hanya tentang "melakukan tugas," tetapi tentang "melakukan tugas dengan sangat baik" karena ada rasa kepuasan dan pencapaian pribadi.

Sesuai dengan hasil penelitian Tasik (2023), Sunaryo *et al.* (2021), Fahriana & Sopiha (2022), Rostina *et al.* (2024), Anisa *et al.* (2024), Hanasi (2023), Kailuhu *et al.* (2024), Hanifa *et al.* (2024), dan Putra & Nasution (2024) yang menyimpulkan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sesuai dengan penjelasan tersebut, maka dapat ditarik hipotesis 5 dalam penelitian ini, yaitu:
H5 : Motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kelurahan di Lingkungan Kecamatan Panggungrejo Kota Pasuruan.

Pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Pegawai yang Dimediasi Motivasi

Kepemimpinan situasional, yang dipopulerkan oleh Hersey & Blanchard (1988), adalah

pendekatan dinamis yang menyatakan bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan tunggal yang efektif di setiap kondisi. Inti dari teori ini adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mendiagnosis tingkat kesiapan atau kematangan bawahan yang mencakup kombinasi kemampuan (keterampilan dan pengetahuan) dan kemauan (kepercayaan diri dan komitmen) mereka terhadap suatu tugas dan kemudian menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka (perilaku tugas dan perilaku hubungan) agar paling sesuai. Pemimpin yang adaptif akan memilih antara gaya mengarahkan, melatih, mendukung, atau mendelegasikan, tergantung pada kebutuhan spesifik individu yang dipimpinya.

Di sisi lain, kinerja pegawai merujuk pada hasil kerja yang dicapai oleh seorang individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh organisasi. Kinerja merupakan cerminan dari seberapa baik seorang pegawai memenuhi ekspektasi, baik dari segi kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, efisiensi, serta perilaku positif seperti orientasi pelayanan, komitmen, inisiatif kerja, dan kerjasama (Mangkunegara, 2017; PP No. 30 Tahun 2019). Kinerja pegawai yang optimal adalah kunci vital bagi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya.

Sementara itu, motivasi adalah kekuatan psikologis pendorong yang mengarahkan perilaku individu, menentukan intensitas usaha yang akan dikerahkan, dan menjaga ketekunan dalam mencapai suatu tujuan. Motivasi dapat berasal dari berbagai sumber, baik intrinsik maupun ekstrinsik. Teori-teori seperti Hierarki Kebutuhan Maslow (1954), Teori Dua Faktor Herzberg (1959) yang menyoroti faktor motivator (prestasi, pengakuan, tanggung jawab), serta Teori Penetapan Tujuan Locke (1968) yang menekankan tujuan spesifik dan menantang, semuanya mencoba menjelaskan mengapa individu termotivasi untuk bertindak dan berusaha keras (Siagian, 2002).

Kepemimpinan situasional secara signifikan memengaruhi motivasi pegawai. Ketika seorang pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat sesuai dengan tingkat kematangan bawahan, hal itu akan menciptakan lingkungan kerja yang memenuhi kebutuhan psikologis dan profesional mereka, sehingga memicu motivasi. Sebagai contoh, bagi pegawai dengan kematangan rendah (belum mampu dan kurang mau), gaya mengarahkan yang memberikan instruksi jelas akan mengurangi kebingungan dan meningkatkan kepercayaan diri, mencegah frustrasi yang dapat menurunkan motivasi. Sebaliknya, bagi pegawai dengan kematangan tinggi (mampu dan mau), gaya mendelegasikan yang memberikan otonomi dan kepercayaan akan memenuhi kebutuhan akan tanggung jawab dan pertumbuhan, yang merupakan faktor motivator intrinsik (Herzberg, 1959; McClelland, 1961), sehingga meningkatkan dorongan internal mereka untuk berprestasi.

Sebagaimana hasil penelitian Anisa *et al.* (2024), Hanasi (2023), dan Kailuhu *et al.* (2024) yang menyebutkan motivasi karyawan memediasi hubungan antara kepemimpinan situasional dan kinerja individu.

Sesuai dengan penjelasan tersebut, maka dapat ditarik hipotesis 6 dalam penelitian ini, yaitu:

H6 : Motivasi memediasi pengaruh kepemimpinan situasional terhadap kinerja pegawai Kelurahan di Lingkungan Kecamatan Panggungrejo Kota Pasuruan.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai yang Dimediasi Motivasi

Budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi, yang membedakan satu organisasi dari yang lain. Schein (2010) menguraikan budaya ini dalam tiga tingkatan yang saling terkait: artefak (manifestasi yang terlihat seperti tata letak kantor atau ritual), nilai-nilai yang diungkapkan (prinsip dan filosofi yang secara sadar dianut), dan asumsi dasar

(keyakinan tak sadar yang menjadi inti budaya dan memandu perilaku). Budaya organisasi berfungsi sebagai panduan perilaku tidak tertulis, membentuk identitas, dan memengaruhi bagaimana individu berpikir, merasa, dan bertindak di lingkungan kerja (Robbins & Judge, 2017).

Di sisi lain, kinerja pegawai merujuk pada tingkat keberhasilan seorang individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh organisasi. Kinerja merupakan hasil dari upaya kerja yang mencakup aspek kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, efisiensi, serta perilaku penting lainnya seperti orientasi pelayanan, komitmen, inisiatif kerja, dan kerjasama (PP No. 30 Tahun 2019; Mangkunegara, 2017). Kinerja yang optimal sangat krusial bagi keberlanjutan dan pencapaian tujuan strategis organisasi.

Sementara itu, motivasi adalah dorongan psikologis yang mengarahkan perilaku individu, menentukan intensitas usaha yang akan dikerahkan, dan menjaga ketekunan dalam mencapai suatu tujuan. Berbagai teori telah mengupas motivasi, seperti Hierarki Kebutuhan Maslow (1954) yang menekankan pemenuhan kebutuhan dasar hingga aktualisasi diri, atau Teori Dua Faktor Herzberg (1959) yang membedakan antara faktor motivator intrinsik (prestasi, pengakuan) dan faktor higiene ekstrinsik (gaji, kondisi kerja). Motivasi adalah "bahan bakar" yang menggerakkan pegawai untuk bekerja dan berupaya keras (Siagian, 2002).

Budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi pegawai. Sebuah budaya yang kuat dan positif akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk memicu dorongan internal pegawai. Misalnya, jika budaya organisasi secara eksplisit maupun implisit menekankan nilai inovasi, inisiatif, dan pengambilan risiko (Robbins & Judge, 2017), maka pegawai akan merasa diberdayakan untuk mencoba hal-hal baru dan mengambil tanggung jawab, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi intrinsik mereka. Budaya yang transparan dan menghargai pengakuan atas kerja keras juga akan memenuhi kebutuhan akan penghargaan (Herzberg, 1959; McClelland, 1961), sehingga mendorong semangat dan keinginan untuk berprestasi.

Hasil penelitian Wahjoedi (2021), Hanifa *et al.* (2024), dan Putra & Nasution (2024) menyimpulkan bahwa motivasi kerja memediasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan.

Sesuai dengan penjelasan tersebut, maka dapat ditarik hipotesis 7 dalam penelitian ini, yaitu:

H7 : Motivasi memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Kelurahan di Lingkungan Kecamatan Panggungrejo Kota Pasuruan.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah kuantitatif. Ada empat variabel yang dianalisis yaitu, Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi, Motivasi dan Kinerja Pegawai. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai Kelurahan di Lingkungan Kecamatan Panggungrejo Kota Pasuruan, yang berjumlah 87 orang. Sampel yang digunakan pada penelitian ini berjumlah 87 responden. Analisis penelitian ini dilakukan dengan metode adalah *Partial Least Square-Structural Equation Modelling* (PLS-SEM). Berikut ditampilkan definisi operasional variabel penelitian:

Tabel 1 Definisi Operasional Variabel

No.	Variabel	Indikator	Item	
1.	Kepemimpinan Situasional (X1)	Perilaku Tugas (<i>Task Behavior</i>) (X1.1)	X1.1.1	Memberikan instruksi
			X1.1.2	Menentukan langkah detail

No.	Variabel	Indikator	Item			
1.	Hersey & Blanchard (1988)	Perilaku Hubungan (<i>Relationship Behavior</i>) (X1.2)	X1.1.3	Memastikan memahami		
			X1.2.1	Bersedia mendengarkan		
			X1.2.2	Dukungan emosional		
			X1.2.3	Peduli kesejahteraan		
			X1.3.1	Memiliki pengetahuan		
			X1.3.2	Memiliki pengalaman		
		Kemampuan (<i>Ability</i>) (X1.3)	X1.3.3	Mampu menyelesaikan tugas		
			Kemauan/Motivasi (<i>Willingness / Motivation / Commitment</i>) (X1.4)	X1.4.1	Mengambil inisiatif	
				X1.4.2	Sangat termotivasi	
		X1.4.3		Memberikan terbaik		
		2.	Budaya Organisasi (X2) Schein (2010)	Artefak (<i>Artifacts</i>) (X2.1)	X2.1.1	Tata letak fisik kantor
					X2.1.2	Gaya berpakaian
					X2.1.3	Ada ritual atau upacara rutin
X2.1.4	Bahasa atau jargon khusus					
Nilai-nilai yang Diungkapkan (<i>Espoused Values</i>) (X2.2)	X2.2.1			Visi dan misi		
	X2.2.2			Nilai-nilai inti		
	X2.2.3			Adanya keselarasan		
	X2.2.4			Menekankan filosofi		
Asumsi Dasar yang Mendasari (<i>Basic Underlying Assumptions</i>) (X2.3)	X2.3.1			Memiliki niat baik		
	X2.3.2			Kerja sama tim		
	X2.3.3			Kegagalan dianggap alami		
				Semua suara didengar		
	3.			Motivasi (Z) Herzberg (1959)	Faktor Higienis (<i>Hygiene Factors</i>) (Z1.1)	Z1.1.1
Z1.1.2		Atasan memberikan arahan				
Z1.1.3		Hubungan atasan dan rekan kerja				
Z1.1.4		Lingkungan fisik				
Z1.1.5		Gaji dan tunjangan				
Z1.1.6		Pekerjaan stabil				
Z1.1.7		Keseimbangan kerja dan pribadi				
Z1.1.8		Status dihargai				
Faktor Motivator (<i>Motivator Factors</i>) (Z1.2)		Z1.2.1	Merasa puas dan bangga			
		Z1.2.2	Pujian atau apresiasi			
		Z1.2.3	Tugas menarik			
		Z1.2.4	Diberikan otonomi			
		Z1.2.5	Peluang promosi			
	Z1.2.6	Kesempatan belajar				
4.	Kinerja Pegawai (Y) PP No. 30 Tahun 2019	Kuantitas (Y1.1)	Y1.1.1	Sesuai dengan target		
			Y1.1.2	Berusaha mencapai target		
		Kualitas (Y1.2)	Y1.2.1	Penuh perhitungan		
			Y1.2.2	Sesuai diharapkan		
		Waktu (Y1.3)	Y1.3.1	Sesuai dengan waktu		
			Y1.3.2	Waktu semaksimal		

No.	Variabel	Indikator	Item	
		Biaya (Y1.4)	Y1.4.1	Mencari alternatif pola kerja
			Y1.4.2	Belajar dengan cepat
		Orientasi pelayanan (Y1.5)	Y1.5.1	Tingkah laku sopan
			Y1.5.2	Ramah berkomunikasi
		Komitmen (Y1.6)	Y1.6.1	Mengutamakan pelayanan
			Y1.6.2	Bekerja keras
		Inisiatif kerja (Y1.7)	Y1.7.1	Tanggung jawab
			Y1.7.2	Mengambil keputusan
		Kerjasama (Y1.8)	Y1.8.1	Mendengarkan pendapat
			Y1.8.2	Dapat bekerjasama
		Kepemimpinan (Y1.9)	Y1.9.1	Memberikan bimbingan
			Y1.9.2	Menciptakan suasana kondusif

Sumber: Hersey & Blanchard (1988), Schein (2010), Herzberg (1959), 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	54	61.54%
2	Perempuan	33	38.46%
Total		87	100%
No	Usia	Frekuensi	Persentase
Profil Usia			
1	20 - ≤ 30 tahun	15	17.24%
2	30 - ≤ 40 tahun	27	31.03%
3	40 - ≤ 50 tahun	33	37.93%
4	> 50 tahun	12	13.79%
Total		87	100%
No	Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase
Profil Pendidikan Terakhir			
1	SMP/Sederajat	4	5.13%
2	SMA/Sederajat	32	36.75%
3	Diploma	11	12.82%
4	Sarjana S1	33	38.46%
5	Pascasarjana S2	6	6.84%
Total		87	100%
No	Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
Profil Masa Kerja			
1	≤ 1 tahun	2	2.30%
2	> 1 - ≤ 5 tahun	11	12.64%
3	> 5 - ≤ 10 tahun	16	18.39%

4	> 10 - ≤ 20 tahun	27	31.03%
5	> 20 tahun	31	35.63%
Total		87	100%

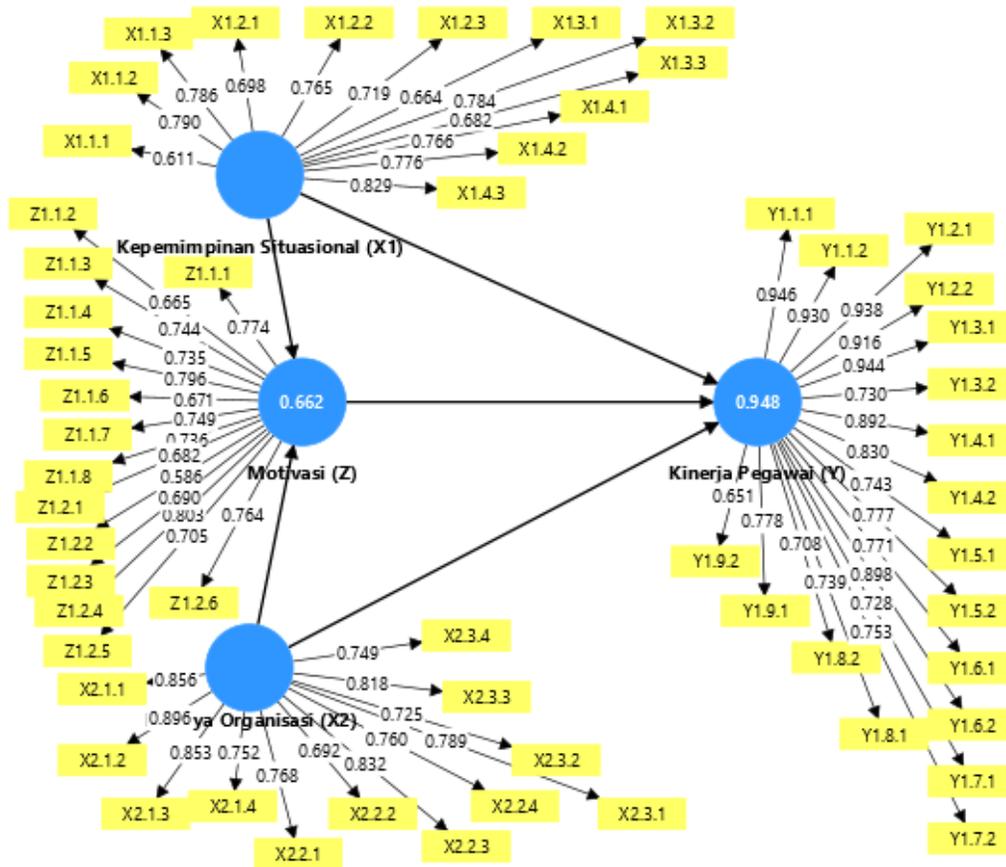
Sumber: Data primer diolah (2025)

Deskripsi Variabel

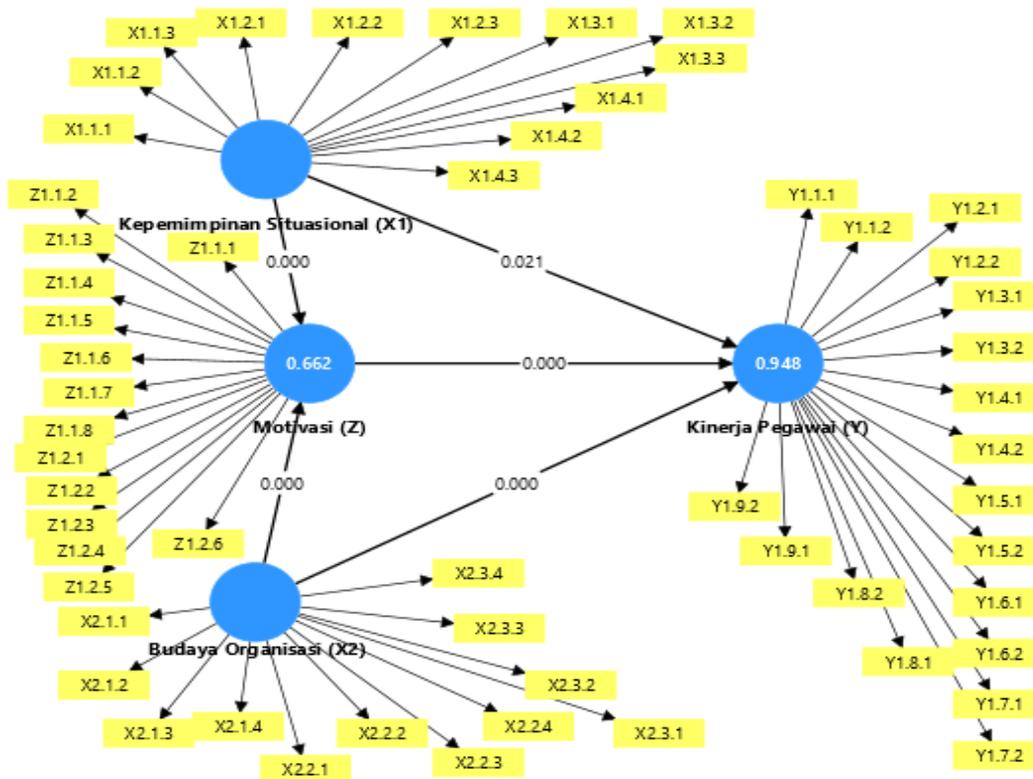
1. Untuk nilai rata-rata skor masing-masing indikator pada variabel Kepemimpinan Situasional (X1) dijelaskan sebagai berikut:
 - a) Nilai rata-rata skor untuk indikator Perilaku Tugas (*Task Behavior*) (X1.1) adalah sebesar 3.61, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
 - b) Nilai rata-rata skor untuk indikator Perilaku Hubungan (*Relationship Behavior*) (X1.2) adalah sebesar 3.46, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
 - c) Nilai rata-rata skor untuk indikator Kemampuan (*Ability*) (X1.3) adalah sebesar 3.72, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
 - d) Nilai rata-rata skor untuk indikator Kemauan/Motivasi (*Willingness / Motivation / Commitment*) (X1.4) adalah sebesar 3.57, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
2. Untuk nilai rata-rata skor masing-masing indikator pada variabel Budaya Organisasi (X2) dijelaskan sebagai berikut:
 - a) Nilai rata-rata skor untuk indikator Artefak (*Artifacts*) (X2.1) adalah sebesar 3.83, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
 - b) Nilai rata-rata skor untuk indikator Nilai-nilai yang Diungkapkan (*Espoused Values*) (X2.2) adalah sebesar 3.81, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
 - c) Nilai rata-rata skor untuk indikator Asumsi Dasar yang Mendasari (*Basic Underlying Assumptions*) (X2.3) adalah sebesar 3.72, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
3. Untuk nilai rata-rata skor masing-masing indikator pada variabel Motivasi (Z) dijelaskan sebagai berikut:
 - a) Nilai rata-rata skor untuk indikator Faktor Higienis (*Hygiene Factors*) (Z1.1) adalah sebesar 3.94, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
 - b) Nilai rata-rata skor untuk indikator Faktor Motivator (*Motivator Factors*) (Z1.2) adalah sebesar 3.86, 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 3.78, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
 - b) Nilai rata-rata skor untuk indikator Kualitas (Y1.2) adalah sebesar 3.83, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
 - c) Nilai rata-rata skor untuk indikator Waktu (Y1.3) adalah sebesar 3.79, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
 - d) Nilai rata-rata skor untuk indikator Biaya (Y1.4) adalah sebesar 3.78, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
 - e) Nilai rata-rata skor untuk indikator Orientasi pelayanan (Y1.5) adalah sebesar 3.59, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.

- f) Nilai rata-rata skor untuk indikator Komitmen (Y1.6) adalah sebesar 3.83, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
- g) Nilai rata-rata skor untuk indikator Inisiatif kerja (Y1.7) adalah sebesar 3.89, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
- h) Nilai rata-rata skor untuk indikator Kerjasama (Y1.8) adalah sebesar 3.82, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
- i) Nilai rata-rata skor untuk indikator Kepemimpinan (Y1.9) adalah sebesar 3.81, 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	Kepemimpinan Situasional (X1) --> Kinerja Pegawai (Y)	2.315	0.021	Dapat diterima
H2	Budaya Organisasi (X2) --> Kinerja Pegawai (Y)	17.697	0.000	Dapat diterima
H3	Kepemimpinan Situasional (X1) --> Motivasi (Z)	3.669	0.000	Dapat diterima
H4	Budaya Organisasi (X2) --> Motivasi (Z)	6.383	0.000	Dapat diterima
H5	Motivasi (Z) --> Kinerja Pegawai (Y)	5.830	0.000	Dapat diterima
H6	Kepemimpinan Situasional (X1) -> Motivasi (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	2.941	0.003	Dapat diterima
H7	Budaya Organisasi (X2) -> Motivasi (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	4.807	0.000	Dapat diterima

Sumber: Data diolah (2025)

PEMBAHASAN

Pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Pegawai

Hasil uji hipotesis menunjukkan Kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kelurahan di Lingkungan Kecamatan Panggungrejo Kota Pasuruan. Hasil tersebut sesuai dengan hasil penelitian Iswardhana *et al.* (2023), Sekareza *et al.* (2022), Usman & Purwanti (2020), Sunaryo *et al.* (2021), Anisa *et al.* (2024), Hanasi (2023), dan Kailuhu *et al.* (2024) bahwa kepemimpinan situasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Temuan ini sejalan dengan berbagai teori kepemimpinan yang menekankan pentingnya fleksibilitas pemimpin dalam menyesuaikan gaya mereka dengan kondisi dan karakteristik bawahan. Konteks organisasi pemerintahan, seperti kelurahan, seringkali dihadapkan pada dinamika tugas dan tingkat kematangan pegawai yang bervariasi, sehingga pendekatan kepemimpinan yang adaptif menjadi krusial untuk mencapai kinerja optimal.

Secara teoritis, hasil ini sangat relevan dengan Model Kepemimpinan Situasional Hersey & Blanchard (1988). Model ini berargumen bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan tunggal yang paling efektif; sebaliknya, efektivitas pemimpin bergantung pada kesesuaian gaya kepemimpinan dengan tingkat kesiapan atau kematangan bawahan dalam melaksanakan tugas tertentu. Kesiapan bawahan didefinisikan berdasarkan kombinasi kemampuan (pengetahuan dan keterampilan) dan kemauan (kepercayaan diri dan motivasi). Dengan demikian, pemimpin yang adaptif dapat menyesuaikan antara perilaku tugas (pengarahan) dan perilaku hubungan (dukungan) mereka untuk memaksimalkan kinerja. Temuan penelitian ini mengindikasikan bahwa pemimpin di Kelurahan Panggungrejo telah berhasil menerapkan adaptasi gaya ini, yang terefleksikan dalam tingkat kinerja pegawai yang tinggi.

Adanya pengaruh positif yang signifikan antara kepemimpinan situasional dan kinerja pegawai juga dapat dijelaskan melalui lensa teori pertukaran pemimpin-anggota (*Leader-Member Exchange/LMX*) (Graen & Uhl-Bien, 1995). Meskipun tidak secara langsung membahas adaptasi gaya, teori LMX menekankan kualitas hubungan antara pemimpin dan setiap bawahan. Ketika seorang pemimpin menerapkan kepemimpinan situasional, mereka secara inheren membangun hubungan yang lebih personal dan relevan dengan kebutuhan individu bawahan. Hubungan berkualitas tinggi ini, yang ditandai dengan kepercayaan, rasa hormat, dan timbal balik, cenderung mendorong bawahan untuk menunjukkan komitmen dan kinerja yang lebih tinggi karena merasa dihargai dan didukung secara personal.

Temuan bahwa rata-rata indikator "Perilaku Tugas" (3.61 - Tinggi) dan "Perilaku Hubungan" (3.46 - Tinggi) pada variabel Kepemimpinan Situasional (X1) berada dalam kategori tinggi menguatkan argumentasi ini. Ini menunjukkan bahwa pemimpin di Kelurahan Panggungrejo tidak hanya memberikan arahan yang jelas terkait tugas, tetapi juga memberikan dukungan emosional dan membina hubungan yang baik dengan bawahan. Kombinasi kedua perilaku ini, yang merupakan inti dari model kepemimpinan situasional, berkontribusi pada pengembangan kemampuan (3.72 - Tinggi) dan kemauan/motivasi (3.57 - Tinggi) pegawai, yang pada akhirnya mendorong kinerja yang optimal. Pegawai merasa lebih mampu dan termotivasi ketika pemimpin mereka memberikan tingkat bimbingan dan dukungan yang tepat sesuai dengan tingkat kematangan mereka.

Sebagai penutup, hasil penelitian ini memberikan bukti empiris yang kuat mengenai pentingnya kepemimpinan situasional dalam konteks organisasi pemerintahan. Pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai Kelurahan di Lingkungan Kecamatan Panggungrejo Kota Pasuruan menunjukkan bahwa adaptasi gaya kepemimpinan berdasarkan tingkat kematangan

bawahan adalah strategi yang efektif. Ini memperkuat gagasan bahwa investasi dalam pengembangan kepemimpinan yang fleksibel bukan hanya menjadi keharusan, tetapi merupakan pendorong utama bagi peningkatan produktivitas dan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil uji hipotesis menunjukkan Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kelurahan di Lingkungan Kecamatan Panggungrejo Kota Pasuruan. Hasil tersebut sesuai dengan hasil penelitian Iswardhana *et al.* (2023), Kuswati (2020), Wua *et al.* (2022), Usman & Purwanti (2020), Tasik (2023), Sunaryo *et al.* (2021), Rostina *et al.* (2024), Hanifa *et al.* (2024), dan Putra & Nasution (2024) yang mengungkapkan budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Temuan ini menggarisbawahi peran budaya organisasi sebagai fondasi yang kuat dalam membentuk perilaku, sikap, dan pada akhirnya, output kerja individu dalam sebuah lingkungan kerja. Di institusi pemerintahan seperti kelurahan, budaya yang solid dapat menjadi pendorong utama bagi pelayanan publik yang efektif dan efisien.

Secara teoritis, hasil penelitian ini sangat selaras dengan pandangan Schein (2010) mengenai budaya organisasi. Schein mendefinisikan budaya sebagai pola asumsi dasar bersama yang dipelajari oleh suatu kelompok saat memecahkan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internalnya. Asumsi-asumsi ini, yang telah bekerja cukup baik, kemudian diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, berpikir, dan merasa terkait dengan masalah-masalah organisasi. Ketika asumsi dasar ini positif dan mendukung produktivitas, seperti yang ditunjukkan oleh tingginya rata-rata "Artefak" (3.83), "Nilai-nilai yang Diungkapkan" (3.81), dan "Asumsi Dasar yang Mendasari" (3.72) pada variabel Budaya Organisasi (X2), maka akan tercipta lingkungan yang kondusif bagi kinerja tinggi.

Pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja juga dapat dijelaskan melalui perspektif fungsi budaya organisasi yang dijelaskan oleh Robbins & Judge (2017). Budaya organisasi memiliki beberapa fungsi, di antaranya memberikan identitas organisasi, memfasilitasi komitmen kolektif, mempromosikan stabilitas sistem sosial, dan menjadi mekanisme pembuat makna dan kontrol yang memandu serta membentuk sikap dan perilaku karyawan. Ketika budaya di suatu kelurahan kuat dan positif, ia akan menciptakan rasa kebersamaan, tujuan bersama, dan norma-norma perilaku yang mendukung pencapaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), yang secara langsung meningkatkan kinerja individu.

Sebagai kesimpulan, penelitian ini secara empiris membuktikan bahwa budaya organisasi bukanlah sekadar aspek "lunak" dalam manajemen, melainkan faktor determinan yang kuat terhadap kinerja pegawai. Budaya yang positif dan terinternalisasi dengan baik di Kelurahan Lingkungan Kecamatan Panggungrejo Kota Pasuruan telah berhasil menciptakan lingkungan yang mendukung tercapainya standar kinerja yang tinggi. Oleh karena itu, investasi dalam pengembangan dan pemeliharaan budaya organisasi yang sehat adalah investasi strategis untuk meningkatkan efektivitas birokrasi dan kualitas pelayanan publik secara berkelanjutan.

Pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap Motivasi

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa Kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap motivasi pegawai Kelurahan di Lingkungan Kecamatan Panggungrejo Kota Pasuruan. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian terdahulu Restalillah *et al.* (2024), Sokolic *et al.* (2024), Usman & Purwanti (2020), Sunaryo *et al.* (2021), Anisa *et al.* (2024), Hanasi (2023), dan Kailuhu *et al.* (2024) yang

mengungkapkan kepemimpinan situasional berpengaruh positif terhadap motivasi karyawan.

Temuan ini sangat penting karena motivasi adalah pendorong utama di balik kinerja individu dan kolektif. Dalam konteks pelayanan publik, di mana tantangan seringkali datang dari keterbatasan sumber daya dan tuntutan masyarakat yang tinggi, motivasi pegawai menjadi elemen krusial untuk menjaga kualitas pelayanan.

Secara teoritis, hasil ini sangat konsisten dengan inti dari Model Kepemimpinan Situasional Hersey & Blanchard (1988). Model ini menegaskan bahwa efektivitas pemimpin dalam memotivasi bawahan sangat bergantung pada kemampuan mereka untuk menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan tingkat kematangan (kompetensi dan komitmen) bawahan. Ketika seorang pemimpin memberikan arahan dan dukungan yang tepat sesuai dengan kebutuhan spesifik seorang pegawai, pegawai tersebut cenderung merasa lebih dihargai, dipahami, dan pada akhirnya, lebih termotivasi. Kesesuaian ini menciptakan lingkungan di mana pegawai merasa tertantang tetapi tidak kewalahan, serta didukung untuk tumbuh dan berkembang.

Keterkaitan antara kepemimpinan situasional dan motivasi juga dapat diperdalam melalui Teori Dua Faktor Herzberg (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959). Menurut Herzberg, motivasi intrinsik (faktor motivator) muncul dari isi pekerjaan itu sendiri, seperti prestasi, pengakuan, tanggung jawab, dan peluang pertumbuhan. Kepemimpinan situasional yang efektif, khususnya gaya partisipatif dan delegatif (untuk bawahan yang matang), memberikan lebih banyak otonomi dan tanggung jawab, yang secara langsung memicu faktor-faktor motivator tersebut. Selain itu, kepemimpinan yang adaptif juga memastikan faktor higienis (seperti kondisi kerja dan hubungan interpersonal) terpenuhi, sehingga mengurangi ketidakpuasan dan membuka jalan bagi motivasi intrinsik.

Implikasi praktis dari penelitian ini adalah pentingnya pengembangan kapasitas kepemimpinan adaptif di lingkungan pemerintahan kelurahan. Program pelatihan yang fokus pada diagnosis tingkat kematangan bawahan dan pengembangan fleksibilitas gaya kepemimpinan akan sangat bermanfaat. Dengan pemimpin yang mampu menerapkan gaya yang tepat pada orang yang tepat dan waktu yang tepat, potensi motivasi intrinsik pegawai dapat dimaksimalkan, yang pada gilirannya akan berdampak positif pada kualitas layanan dan inovasi dalam pekerjaan mereka.

Sebagai kesimpulan, hasil penelitian ini memberikan bukti empiris yang kuat bahwa kepemimpinan situasional bukan hanya sekadar teori, tetapi merupakan pendekatan praktis yang sangat efektif dalam menumbuhkan dan mempertahankan motivasi pegawai di Kelurahan Lingkungan Kecamatan Panggungrejo Kota Pasuruan. Keterampilan pemimpin untuk menyesuaikan diri dengan kebutuhan individu bawahan terbukti menjadi katalisator bagi semangat kerja dan dedikasi, yang merupakan fondasi penting bagi kinerja organisasi yang unggul dalam pelayanan publik.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa Budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi pegawai Kelurahan di Lingkungan Kecamatan Panggungrejo Kota Pasuruan. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian terdahulu Usman & Purwanti (2020), Tasik (2023), Wazirman *et al.* (2022), Wahjoedi (2021), Hanifa *et al.* (2024), dan Putra & Nasution (2024) yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

Temuan ini memperkuat keyakinan bahwa lingkungan budaya yang kuat dan sehat dalam suatu organisasi tidak hanya membentuk perilaku, tetapi juga secara langsung memengaruhi tingkat dorongan dan semangat kerja individu. Dalam konteks pemerintahan daerah, di mana tujuan pelayanan publik menjadi prioritas, budaya yang memotivasi adalah kunci untuk kinerja yang

optimal.

Secara teoretis, hasil ini sangat konsisten dengan pandangan Schein (2010) yang menyatakan bahwa budaya organisasi adalah pola asumsi dasar bersama yang diakui sebagai valid dan diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, berpikir, dan merasa. Ketika asumsi-asumsi dasar ini meliputi nilai-nilai seperti komitmen terhadap pelayanan, penghargaan terhadap inisiatif, dan kepercayaan pada kemampuan individu, maka secara inheren budaya tersebut akan mendorong motivasi. Pegawai merasa lebih termotivasi ketika nilai-nilai pribadi mereka selaras dengan nilai-nilai organisasi yang kuat dan terbukti efektif.

Pengaruh positif budaya organisasi terhadap motivasi juga dapat dijelaskan melalui Teori Harapan (*Expectancy Theory*) Vroom (1964). Teori ini berpendapat bahwa motivasi seseorang bergantung pada tiga faktor: ekspektasi (keyakinan bahwa usaha akan menghasilkan kinerja), instrumentalitas (keyakinan bahwa kinerja akan menghasilkan imbalan), dan valensi (daya tarik imbalan). Budaya organisasi yang positif, yang ditandai dengan transparansi, keadilan, dan sistem penghargaan yang jelas (termasuk pengakuan non-materi), dapat meningkatkan keyakinan pegawai terhadap ketiga faktor ini. Misalnya, budaya yang mendorong inisiatif akan meningkatkan ekspektasi bahwa usaha ekstra akan diakui, sehingga memicu motivasi.

Implikasi praktis dari penelitian ini sangat signifikan bagi para pembuat kebijakan dan pimpinan di lingkungan pemerintahan kelurahan. Untuk menumbuhkan dan mempertahankan motivasi pegawai, penting untuk secara sengaja membangun dan memperkuat budaya organisasi yang mendukung. Ini berarti tidak hanya menyusun nilai-nilai di atas kertas, tetapi juga memastikan bahwa nilai-nilai tersebut tercermin dalam praktik sehari-hari, sistem penghargaan, dan kepemimpinan. Investasi dalam program pembentukan budaya, komunikasi internal yang efektif, dan pengembangan pemimpin yang menjadi teladan budaya adalah langkah strategis.

Sebagai kesimpulan, penelitian ini secara empiris membuktikan bahwa budaya organisasi adalah katalisator kuat bagi motivasi pegawai di Kelurahan Lingkungan Kecamatan Panggungrejo Kota Pasuruan. Budaya yang menumbuhkan rasa memiliki, menghargai kontribusi, dan menyediakan lingkungan yang mendukung secara intrinsik akan mendorong pegawai untuk mencapai potensi maksimal mereka. Oleh karena itu, budaya organisasi bukan hanya sekadar identitas, melainkan kekuatan dinamis yang secara langsung memengaruhi semangat kerja dan dedikasi pegawai dalam menjalankan tugas-tugas pelayanan publik.

Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa Motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kelurahan di Lingkungan Kecamatan Panggungrejo Kota Pasuruan. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian terdahulu Tasik (2023), Sunaryo *et al.* (2021), Fahriana & Sopiah (2022), Rostina *et al.* (2024), Anisa *et al.* (2024), Hanasi (2023), Kailuhu *et al.* (2024), Hanifa *et al.* (2024), dan Putra & Nasution (2024) yang menyimpulkan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Temuan ini menguatkan pandangan bahwa motivasi, sebagai dorongan internal atau eksternal yang menggerakkan individu, adalah faktor fundamental dalam menentukan seberapa efektif dan efisien seorang pegawai dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Dalam konteks pelayanan publik, di mana dedikasi dan kualitas kerja sangat dibutuhkan, motivasi pegawai menjadi elemen krusial untuk pencapaian tujuan organisasi.

Secara teoritis, hasil ini sangat konsisten dengan Teori Harapan (*Expectancy Theory*) oleh Vroom (1964). Teori ini menjelaskan bahwa individu akan termotivasi untuk bertindak ketika

mereka percaya (ekspektasi) bahwa usaha mereka akan menghasilkan kinerja yang berhasil, kinerja tersebut akan menghasilkan imbalan yang diinginkan (instrumentalitas), dan imbalan tersebut memiliki nilai pribadi yang tinggi (valensi). Ketika pegawai di Kelurahan Panggungrejo memiliki motivasi yang tinggi, seperti yang ditunjukkan oleh rata-rata 3.90, ini berarti mereka memiliki keyakinan kuat bahwa upaya mereka dalam pekerjaan akan membawa pada hasil kinerja yang baik dan pada gilirannya akan mendapatkan penghargaan yang relevan.

Selain itu, Teori Penetapan Tujuan (*Goal-Setting Theory*) oleh Locke & Latham (1990) juga relevan untuk menjelaskan hubungan ini. Teori ini menyatakan bahwa tujuan yang spesifik dan menantang, ketika diterima oleh individu, akan mengarah pada kinerja yang lebih tinggi. Motivasi bertindak sebagai energi pendorong di balik pencapaian tujuan tersebut. Pegawai yang termotivasi akan lebih berkomitmen pada tujuan yang telah ditetapkan, menginvestasikan lebih banyak usaha, dan mengembangkan strategi yang lebih efektif untuk mencapainya, yang secara langsung berkontribusi pada peningkatan kinerja.

Sebagai kesimpulan, penelitian ini secara empiris menegaskan bahwa motivasi adalah prediktor yang kuat terhadap kinerja pegawai di Kelurahan Lingkungan Kecamatan Panggungrejo Kota Pasuruan. Tingginya tingkat motivasi pegawai, baik dari faktor higienis maupun motivator, terbukti berkorelasi positif dengan pencapaian kinerja yang tinggi di berbagai aspek. Oleh karena itu, bagi organisasi pemerintahan, upaya untuk memahami, menumbuhkan, dan mempertahankan motivasi pegawai bukanlah sekadar pilihan, melainkan sebuah keharusan strategis untuk mewujudkan pelayanan publik yang efektif dan berdaya saing.

Pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Pegawai yang Dimediasi Motivasi

Hasil uji hipotesis menunjukkan Motivasi memediasi pengaruh kepemimpinan situasional terhadap kinerja pegawai Kelurahan di Lingkungan Kecamatan Panggungrejo Kota Pasuruan. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian terdahulu Anisa *et al.* (2024), Hanasi (2023), dan Kailuhu *et al.* (2024) yang menyebutkan motivasi karyawan memediasi hubungan antara kepemimpinan situasional dan kinerja individu.

Temuan ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan situasional tidak secara langsung mempengaruhi kinerja secara mandiri, melainkan bekerja melalui peningkatan motivasi pegawai, yang kemudian mendorong kinerja yang lebih baik. Ini adalah penemuan krusial yang memperkaya pemahaman kita tentang dinamika organisasi pemerintahan.

Secara teoritis, konsep mediasi ini sangat relevan dengan Model Kepemimpinan Situasional Hersey & Blanchard (1988) yang berfokus pada adaptasi gaya pemimpin sesuai kematangan bawahan. Ketika pemimpin menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka (baik perilaku tugas maupun perilaku hubungan) dengan tingkat kesiapan bawahan, ini secara intrinsik akan mempengaruhi keadaan psikologis bawahan. Penyesuaian yang tepat akan membuat bawahan merasa lebih kompeten, didukung, dan dihargai, yang pada gilirannya akan menumbuhkan motivasi internal mereka untuk berprestasi. Motivasi inilah yang kemudian secara langsung mendorong upaya dan hasil kerja yang lebih baik, mengarah pada kinerja yang optimal.

Sebagai kesimpulan, penelitian ini secara meyakinkan menunjukkan bahwa motivasi adalah mekanisme penting yang menghubungkan kepemimpinan situasional dengan kinerja pegawai di Kelurahan Lingkungan Kecamatan Panggungrejo Kota Pasuruan. Kepemimpinan yang adaptif menciptakan kondisi di mana pegawai merasa termotivasi, dan motivasi inilah yang kemudian secara langsung mendorong mereka untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi. Pemahaman tentang peran mediasi ini memungkinkan organisasi untuk merancang strategi intervensi yang lebih tepat sasaran guna meningkatkan kinerja melalui pengembangan kepemimpinan yang berfokus

pada penguatan motivasi internal pegawai.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai yang Dimediasi Motivasi

Hasil uji hipotesis menunjukkan Motivasi memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Kelurahan di Lingkungan Kecamatan Panggungrejo Kota Pasuruan. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian terdahulu Wahjoedi (2021), Hanifa *et al.* (2024), dan Putra & Nasution (2024) menyimpulkan bahwa motivasi kerja memediasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan.

Temuan ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi yang kuat dan positif tidak secara langsung menghasilkan kinerja tinggi, melainkan bekerja melalui peningkatan motivasi pegawai, yang kemudian mendorong mereka untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Ini adalah temuan penting dalam konteks manajemen publik.

Secara teoritis, konsep mediasi ini sangat relevan dengan pandangan Edgar Schein (2010) mengenai budaya organisasi. Schein berpendapat bahwa budaya menciptakan "cara hidup" kolektif dalam organisasi, membentuk persepsi, pikiran, dan perasaan anggota. Ketika budaya organisasi mempromosikan nilai-nilai positif seperti integritas, kolaborasi, akuntabilitas, dan inovasi, secara inheren budaya tersebut akan memengaruhi kondisi psikologis individu. Lingkungan yang diciptakan oleh budaya yang kuat ini akan membuat pegawai merasa lebih termotivasi, terikat, dan berdaya dalam menjalankan tugas mereka, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja.

Hubungan mediasi ini juga dapat dijelaskan melalui Teori Kebutuhan McClelland (1961), yang mengidentifikasi tiga kebutuhan dasar yang memotivasi individu: kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan afiliasi, dan kebutuhan akan kekuasaan. Budaya organisasi yang positif, yang menekankan pencapaian target, mendorong kerjasama tim, dan memberikan kesempatan untuk memimpin atau memiliki pengaruh, secara langsung akan memenuhi kebutuhan-kebutuhan ini. Ketika kebutuhan pegawai terpenuhi melalui lingkungan budaya yang mendukung, tingkat motivasi mereka akan meningkat, yang kemudian mendorong mereka untuk menampilkan kinerja yang lebih tinggi dan lebih baik.

Implikasi praktis dari temuan mediasi ini sangat penting bagi manajemen di Kelurahan Lingkungan Kecamatan Panggungrejo. Untuk meningkatkan kinerja pegawai, upaya tidak hanya harus difokuskan pada penguatan budaya organisasi itu sendiri, tetapi juga pada bagaimana budaya tersebut secara eksplisit dan implisit menumbuhkan motivasi pegawai. Pemimpin harus menjadi agen budaya yang aktif, memastikan bahwa nilai-nilai organisasi diterjemahkan ke dalam praktik yang memicu semangat kerja, memberikan penghargaan yang tepat, dan menciptakan kesempatan bagi pegawai untuk merasa berprestasi dan berkembang.

Sebagai kesimpulan, penelitian ini memberikan bukti empiris yang kuat bahwa motivasi memainkan peran mediasi krusial dalam menjelaskan bagaimana budaya organisasi memengaruhi kinerja pegawai di Kelurahan Lingkungan Kecamatan Panggungrejo Kota Pasuruan. Budaya organisasi yang kuat dan positif tidak hanya membentuk norma dan nilai, tetapi juga secara fundamental memengaruhi dorongan dan semangat kerja individu. Oleh karena itu, bagi organisasi pemerintahan, investasi dalam pengembangan dan pemeliharaan budaya yang memotivasi adalah strategi kunci untuk mencapai kinerja unggul dan memberikan pelayanan publik yang berkualitas.

Implikasi Teoritis

1. Temuan ini memperkuat validitas dan relevansi Model Kepemimpinan Situasional Hersey & Blanchard (1988) di lingkungan pemerintahan. Ini menunjukkan bahwa prinsip adaptasi gaya

kepemimpinan berdasarkan kematangan bawahan efektif tidak hanya di sektor swasta, tetapi juga dalam konteks birokrasi pemerintahan, yang seringkali memiliki karakteristik unik.

2. Penelitian ini mengkonfirmasi relevansi Teori Budaya Organisasi Schein (2010) dalam menjelaskan pengaruh budaya terhadap kinerja. Studi ini menunjukkan bagaimana ketiga level budaya (artefak, nilai yang diungkapkan, asumsi dasar) secara kolektif berkontribusi pada penciptaan lingkungan yang kondusif bagi motivasi dan kinerja.
3. Hasil mediasi motivasi melalui Kepemimpinan Situasional dan Budaya Organisasi memberikan elaborasi penting pada teori motivasi (misalnya, Teori Harapan Vroom, 1964; Teori Dua Faktor Herzberg, 1959; Teori Penentuan Nasib Sendiri Deci & Ryan, 1985). Penelitian ini menunjukkan bahwa faktor eksternal (kepemimpinan dan budaya) memengaruhi motivasi intrinsik dan ekstrinsik, yang pada akhirnya menentukan kinerja. Ini menegaskan bahwa motivasi bukan hanya fenomena internal, tetapi juga dapat dibentuk dan ditingkatkan melalui praktik manajemen strategis.
4. Penelitian ini menambah bukti empiris mengenai peran mediasi variabel psikologis (motivasi) dalam menjelaskan hubungan antara variabel organisasional (kepemimpinan, budaya) dan hasil kerja (kinerja). Ini mendukung kerangka kerja yang lebih kompleks dalam memahami perilaku organisasi.

Implikasi Praktis

1. Pimpinan Kelurahan dan instansi terkait perlu terus berinvestasi dalam program pelatihan kepemimpinan situasional. Fokus harus pada kemampuan pemimpin untuk mendiagnosis tingkat kematangan bawahan secara akurat (baik dari segi kemampuan maupun kemauan) dan memilih gaya kepemimpinan yang paling sesuai untuk setiap individu atau tim.
2. Manajemen harus secara proaktif memperkuat budaya organisasi yang sudah ada. Ini dapat dilakukan melalui internalisasi nilai-nilai inti secara berkelanjutan, mengadakan ritual atau acara yang memperkuat kohesi tim, serta memastikan bahwa komunikasi organisasi mencerminkan dan menjunjung tinggi asumsi dasar yang diinginkan. Budaya yang positif akan menciptakan lingkungan yang memotivasi dan produktif.
3. Mengingat peran sentral motivasi, organisasi harus mengembangkan strategi motivasi yang komprehensif. Ini mencakup pemenuhan faktor higienis (misalnya, gaji yang kompetitif, kondisi kerja yang nyaman, kebijakan yang adil) dan peningkatan faktor motivator (misalnya, pemberian pengakuan, kesempatan untuk pengembangan karir, peningkatan tanggung jawab, dan peluang prestasi).
4. Melalui pemahaman tentang motivasi, pimpinan dapat mendesain ulang pekerjaan agar lebih menantang, bervariasi, dan memberikan otonomi yang lebih besar, terutama bagi pegawai yang sudah matang. Ini akan meningkatkan kepuasan intrinsik dan mendorong kinerja yang lebih tinggi.
5. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja pegawai tidak dapat dicapai secara parsial. Diperlukan pendekatan holistik yang mengintegrasikan pengembangan kepemimpinan yang adaptif, penguatan budaya organisasi yang positif, dan strategi motivasi yang terarah. Ketiga elemen ini saling terkait dan saling memperkuat untuk menciptakan lingkungan kerja yang unggul.

Keterbatasan Penelitian

1. Penelitian ini dilakukan di Kelurahan Lingkungan Kecamatan Panggungrejo Kota Pasuruan. Hasilnya mungkin tidak sepenuhnya dapat digeneralisasi ke organisasi pemerintahan lain

dengan karakteristik atau budaya yang berbeda, atau ke sektor swasta.

2. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang mengandalkan persepsi responden. Ini mungkin menimbulkan bias respons seperti common method bias atau social desirability bias, meskipun upaya telah dilakukan untuk meminimalkannya.
3. Meskipun mengkaji tiga variabel penting, ada faktor-faktor lain yang mungkin memengaruhi kinerja pegawai (misalnya, kompensasi, teknologi, struktur organisasi, konflik) yang tidak disertakan dalam model penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Anisa., Elwisam., & Digoiseiso, K. (2024). The Role of Intrinsic Motivation in Mediating the Influence of Situational Leadership Style on Performance. *Journal of Social Science*, 5(3), 914-921.
- [2] Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Plenum.
- [3] Fahriana, C., & Sopiah. (2022). The influence of work motivation on employee performance. *Asian Journal of Economics and Business Management*, 1(3), 229-233.
- [4] Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of LMX theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain approach. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- [5] Hanasi, R, A. (2023). Between Situational Leadership and Employee Motivation on Individual Performance in Indonesian Manufacturing Industry. *Sinergi International Journal of Management and Business*, 1(1), 126-141.
- [6] Hanifa, N., Setiawan, T., & Pentana, S. (2024). The Influence of Organization Culture on Employee Performance Mediated by Work Motivation in Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Medan. *Jurnal Akuntansi, Manajemen dan Ilmu Manajemen (JASMIEN)*, 5(1), 506-515.
- [7] Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* (5th ed.). Prentice Hall.
- [8] Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons.
- [9] Iswardhana, M., Aripin, & Sudarmadji. (2023). The Influence of Organizational Culture, Situational Leadership Style on Employee Performance with Job Satisfaction as a Mediating Effect at Tax Service Office Jakarta. *European Journal of Science, Innovation and Technology*, 3(4), 257-271.
- [10] Kailuhu, W., Lewaherilla, N. C., & Leuhery, F. (2024). The Influence of Leader Behavior and Employee Empowerment on Employee Performance Mediated by Work Motivation on Employees of the Aru Islands Regency Transportation Service. *Journal of Economics*, 13(04), 554-567.
- [11] Kuswati, Y. (2020). The Influence of Organizational Culture on Employee Performance. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 3(1), 296-302.
- [12] Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2), 157-189.
- [13] Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A Theory of Goal Setting & Task Performance*. Prentice Hall.

-
- [14] Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- [15] Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. Harper & Row.
- [16] McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. Van Nostrand.
- [17] Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil.
- [18] Putra, D. M., & Nasution. (2024). The Role of Organizational Culture on Employee Performance through Job Satisfaction and Work Motivation. *Journal of Entrepreneurship and Business*, 5(1), 55-65.
- [19] Restalillah, R. R., Hamdiah, H., Gusnia, T., Lunita, P. C., Amalia, A., Anjeliana, & Grace, P. (2024). The Influence of The Role of Situational Leadership in Increasing Teacher Commitment, Satisfaction and Motivation. *Indonesian Educational Administration and Leadership Journal*, 6(2), 37-57.
- [20] Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- [21] Rostina, F., Herlambang, T., Sanosra, A., & Qomariah, N. (2024). The Influence of Work Culture, Work Motivation and Job Satisfaction on Performance. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR)*, 8(7), 106-114.
- [22] Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- [23] Schermerhorn, Jr., J. R. (2010). *Introduction to Management* (11th ed.). John Wiley & Sons.
- [24] Sekareza, A. D., Sulistiyani, E., & Inayah. (2022). Situational Leadership, Knowledge Sharing, Work Stress and Their Impact on Employee Performance. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 6(2), 696-706.
- [25] Siagian, S. P. (2002). *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Rineka Cipta.
- [26] Sokolic, D., Croitoru, G., Florea, N. V., Robescu, V. O., & Cosac, A. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Karyawan dan Kinerja Organisasi di Organisasi Sektor Publik. *Valahian Journal of Economic Studies*, 15(1), 53-72.
- [27] Sunaryo, W. A., Tabroni., Putriana, L., Salim, F., & Sihite, M. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Digital Terhadap Motivasi dan Dampaknya pada Kinerja Karyawan PT. Hexa Dental Indonesia di Bogor. *Jurnal Sosial dan Teknologi (SOSTECH)*, 1(9), 1059-1069.
- [28] Tasik, J. A. E. (2023). An Influence of Organizational Culture and Work Environment on the Performance Health Workers Through Motivation as an Intervening Variable. *Jurnal Ekonomi*, 12(03), 1673-1679.
- [29] Usman, O., & Purwanti, P. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja (Survey Pada Pekerja atau Karyawan Perusahaan di Wilayah Cirebon) (June 8, 2022). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=4130954>
- [30] Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. John Wiley & Sons.
- [31] Wahjoedi, T. (2021). The effect of organizational culture on employee performance mediated by job satisfaction and work motivation: Evident from SMEs in Indonesia. *Management Science Letters*, 11(3), 2053-2060.
- [32] Wazirman, W., Fitri, A. N., Pratama, A., Abrianto, C., & Butar-butur, D. (2022). Influence of organizational culture, job satisfaction and work experience on employee work motivation regional secretariat financial section sungai penuh city. *Education and Social*

Sciences Review, 3(1), 1-9.

- [33] Wua, I. W. G., Noermijati, N., and Yuniarinto, A. 2022. The Influence of Organizational Culture on the Employee Performance Mediated by Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Journal of Applied Management (JAM)*, 20(3), 542-551.
- [34] Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations* (7th ed.). Pearson Education.