Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan (Mankeu) Vol. 15 No. 02, Juni 2026
P-ISSN: 2252-8636, E-ISSN: 2685-9424

PENGARUH PENGAWASAN DAN BUDAYA KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI SEBAGAI MEDIASI PADA DINAS PENANAMAN MODAL DAN PELAYANAN TERPADU SATU PINTU (DPMPTSP) KAB. LAHAT

Ranti Puspita Sari[1)], Mohammad Adam[2)], Yos Karimudin[3)]

Prodi Ilmu Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Sriwijaya, Palembang Sumatera Selatan[1,2,3)]
e-mail: rantipuspita591@gmail.com[1)], mr_adam88@unsri.ac.id[2)], yoskarimudin@fe.unsri.ac.id[3)]

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji Pengaruh Pengawasan Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Sebagai Mediasi Pada Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kab Lahat. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang ada di Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kab. Lahat yaitu berjumlah 98 orang dan pengambilan sampel menggunakan teknik sampling jenuh. Teknik analisa dalam penelitian ini menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan menggunakan softwere SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, Pengawasan Dan Budaya Kerja berpengaruh positif dan signifikan Terhadap Motivasi, Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, Motivasi Kerja dapat memediasi hubungan antara Pengawasan Dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Implikasi dari penelitian ini adalah pentingnya Instansi untuk melakukan pembinaan dengan pengawasan pegawai secara berkala, membangun budaya kerja yang kuat yang dapat meningkatkan efektivitas tiap pegawai, serta memberikan motivasi kerja seperti dukungan kepada seluruh pegawai pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kab Lahat.

***Kata Kunci**: Pengawasan, Budaya Kerja, Motivasi Kerja, Kinerja Pegawai*

Abstract

This study aims to examine the effect of supervision and work culture on performance, with motivation as a mediating variable, at the Investment and One-Stop Integrated Service Agency (DPMPTSP) of Lahat Regency. The population in this study consists of all employees at the Investment and One-Stop Integrated Service Agency of Lahat Regency, totaling 98 people, and sampling was conducted using a saturation sampling technique. The analysis technique used in this study was Structural Equation Modeling (SEM) using SmartPLS software. The results show that supervision has a positive and significant effect on employee performance; supervision and work culture have a positive and significant effect on motivation; motivation has a positive and significant effect on employee performance; and work motivation mediates the relationship between supervision and work culture on employee performance. The implications of this study highlight the importance for government agencies to conduct regular employee supervision and training, build a strong work culture that enhances the effectiveness of each employee, and provide work motivation—such as support—to all employees at the Investment and One-Stop Integrated Service Agency (DPMPTSP) of Lahat Regency.

***Key Word:** Supervision, Work Culture, Work Motivation, Employee Performance*

1. PENDAHULUAN

Kinerja pegawai merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasi sektor publik dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Peningkatan tuntutan terhadap kualitas pelayanan publik menuntut setiap instansi pemerintah untuk mengelola sumber daya manusia secara efektif sehingga mampu menghasilkan pelayanan yang cepat, tepat, transparan, dan akuntabel. Oleh karena itu, peningkatan kinerja pegawai menjadi salah satu fokus utama dalam manajemen sumber daya manusia karena berhubungan langsung dengan pencapaian tujuan organisasi. Kinerja mencerminkan tingkat keberhasilan pegawai dalam melaksanakan tugas berdasarkan standar yang telah ditetapkan melalui aspek kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, serta tanggung jawab terhadap pekerjaan (Dessler, 2020).

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor organisasi maupun faktor individual. Dua faktor organisasi yang sering dikaji adalah pengawasan dan budaya kerja. Pengawasan merupakan fungsi manajemen yang bertujuan memastikan seluruh aktivitas organisasi berjalan sesuai dengan rencana, standar, dan sasaran yang telah ditetapkan. Pengawasan yang efektif mampu mendeteksi penyimpangan, memberikan umpan balik, serta mendorong tindakan perbaikan sehingga meningkatkan disiplin dan produktivitas pegawai. Sementara itu, budaya kerja menjadi sistem nilai, norma, dan kebiasaan yang mengarahkan perilaku pegawai dalam menjalankan tugas. Budaya kerja yang kuat mampu membangun komitmen, meningkatkan kerja sama, menumbuhkan tanggung jawab, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi peningkatan kinerja.

Hubungan antara pengawasan, budaya kerja, dan kinerja tidak selalu berlangsung secara langsung. Dalam perspektif perilaku organisasi, pengaruh kedua variabel tersebut dapat terjadi melalui motivasi kerja sebagai mekanisme psikologis yang mendorong pegawai untuk mengerahkan kemampuan terbaiknya dalam menyelesaikan pekerjaan. Motivasi menentukan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam mencapai tujuan organisasi. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi cenderung menunjukkan semangat kerja, tanggung jawab, serta produktivitas yang lebih baik dibandingkan pegawai yang memiliki motivasi rendah. Oleh karena itu, motivasi dipandang sebagai variabel mediasi yang mampu menjelaskan bagaimana pengawasan dan budaya kerja memengaruhi kinerja pegawai.

Fenomena tersebut juga terjadi pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kabupaten Lahat. Data penilaian kinerja menunjukkan bahwa capaian kinerja pegawai mengalami penurunan selama periode 2022 hingga 2025, yaitu dari 91,5% menjadi 85,8%, meskipun target kinerja setiap tahun ditetapkan sebesar 100%. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa efektivitas pelaksanaan tugas belum mencapai tingkat yang diharapkan. Selain itu, data pengawasan memperlihatkan penurunan frekuensi pengawasan dari 18 kali menjadi 10 kali per tahun, yang diikuti dengan meningkatnya jumlah kasus keterlambatan pegawai dari 25 kasus menjadi 73 kasus. Temuan ini menunjukkan bahwa pelaksanaan fungsi pengawasan belum mampu mendorong peningkatan disiplin kerja secara optimal.

Permasalahan juga terlihat pada aspek budaya kerja. Selama periode 2022 hingga 2025 terjadi penurunan kepatuhan terhadap standar operasional prosedur dari 92,5% menjadi 82,8%, penyelesaian tugas tepat waktu dari 91,8% menjadi 81,5%, kehadiran apel dari 95,4% menjadi 88,7%, serta kerja sama tim dari 90,7% menjadi 82,3%. Penurunan tersebut mengindikasikan melemahnya implementasi nilai-nilai organisasi yang berpotensi mengurangi efektivitas pelaksanaan pekerjaan dan kualitas pelayanan publik.

Hasil pra-survei terhadap 20 pegawai semakin memperkuat adanya permasalahan motivasi kerja. Sebanyak 57,5% jawaban responden menunjukkan kondisi motivasi yang belum optimal. Persentase jawaban negatif tertinggi terdapat pada indikator kemampuan mempertahankan motivasi ketika beban kerja meningkat (70%) dan penghargaan terhadap hasil kerja (65%). Temuan tersebut mengindikasikan bahwa meningkatnya tuntutan pekerjaan yang tidak diimbangi dengan sistem apresiasi yang memadai berpotensi menurunkan motivasi pegawai dalam menjalankan tugasnya.

Secara empiris, hasil penelitian mengenai hubungan pengawasan, budaya kerja, motivasi, dan kinerja masih menunjukkan inkonsistensi. Sejumlah penelitian melaporkan bahwa pengawasan dan budaya kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Namun, penelitian lainnya menemukan bahwa kedua variabel tersebut tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Perbedaan hasil penelitian tersebut menunjukkan masih adanya research gap yang memerlukan pengujian lebih lanjut, terutama dengan memasukkan motivasi sebagai variabel mediasi dalam model penelitian.

Berdasarkan fenomena empiris dan kesenjangan hasil penelitian tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh pengawasan dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel mediasi pada DPMPTSP Kabupaten Lahat. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai mekanisme peningkatan kinerja pegawai sektor publik, sekaligus menjadi dasar bagi perumusan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif di lingkungan pemerintah daerah.

Beberapa penelitian sudah banyak yang melakukan penelitian terkait faktor faktor apa saja yang memengaruhi kinerja pegawai. Peneliti menyoroti beberapa penelitian utama yang dijadikan acuan, di antaranya telah dilakukan oleh Khairani dkk (2024), Hutabarat (2019), Rosdiana & Indriasih (2016), dan Silvia dkk (2018) yang menunjukkan adanya dampak positif dan signifikan dari variabel pengawasan dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai. Selain itu, penelitian oleh Dahri (2023), Agustin (2020), Aristanti (2024), Listriana dkk (2024), menegaskan bahwa budaya kerja mempengaruhi kinerja karyawan, dan bahwa budaya kerja serta kepuasan kerja secara signifikan berdampak pada kinerja.

Namun, penelitian oleh Nadhiroh dkk (2024), Soelton (2018) dan Sugiyono & Rahajeng (2024) menunjukkan hasil yang berbeda, yakni tidak adanya pengaruh positif dan signifikan dari variabel pengawasan maupun budaya kerja terhadap kinerja pegawai. Demikian juga, penelitian oleh Baum & Ruhm (2016), Ritonga dkk (2019), Chairani & Khair (2024) juga menghasilkan temuan serupa, di mana tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel pengawasan maupun budaya kerja terhadap kinerja pegawai.

2. KAJIAN PUSTAKA

Teori Perilaku Organisasi (Organizational Behavior Theory)

Penelitian ini menggunakan Teori Perilaku Organisasi (*Organizational Behavior Theory)* sebagai *grand theory*. Teori ini menjelaskan bahwa perilaku individu dalam organisasi merupakan hasil interaksi antara karakteristik individu, kelompok, dan lingkungan organisasi yang pada akhirnya memengaruhi pencapaian kinerja. *Robbins (2016*) menyatakan bahwa perilaku kerja pegawai tidak hanya ditentukan oleh kemampuan individu, tetapi juga dipengaruhi oleh sistem organisasi, kepemimpinan, budaya organisasi, serta motivasi yang dimiliki pegawai. Dengan demikian, organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang mampu membentuk perilaku positif sehingga tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif. Dalam penelitian ini, pengawasan dan budaya kerja dipandang

sebagai faktor organisasi yang memengaruhi motivasi kerja, sedangkan motivasi menjadi mekanisme yang menjelaskan peningkatan kinerja pegawai.

Pengawasan

Pengawasan merupakan fungsi manajemen yang bertujuan memastikan seluruh aktivitas organisasi berjalan sesuai dengan rencana, standar, dan tujuan yang telah ditetapkan. *Terry (2016*) menjelaskan bahwa pengawasan meliputi proses penetapan standar, pengukuran pelaksanaan pekerjaan, evaluasi hasil kerja, dan tindakan korektif terhadap penyimpangan yang ditemukan. Melalui pengawasan yang efektif, organisasi dapat mengurangi kesalahan kerja, meningkatkan disiplin, serta memperbaiki kualitas pelaksanaan tugas.

Dalam konteks organisasi publik, pengawasan tidak hanya berfungsi sebagai alat pengendalian, tetapi juga sebagai sarana pembinaan pegawai agar mampu bekerja secara konsisten sesuai prosedur. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan empat indikator pengawasan, yaitu penetapan standar kerja, pengukuran pelaksanaan kerja, evaluasi hasil kerja, dan tindakan korektif. Keempat indikator tersebut dinilai mampu menggambarkan efektivitas pelaksanaan fungsi pengawasan dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Budaya Kerja

Budaya kerja merupakan seperangkat nilai, keyakinan, norma, dan kebiasaan yang menjadi pedoman perilaku anggota organisasi dalam melaksanakan pekerjaan. Menurut *Schein (2010),* budaya kerja berfungsi membentuk pola pikir dan perilaku pegawai sehingga tercipta keseragaman tindakan dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya kerja yang kuat mendorong terciptanya lingkungan kerja yang disiplin, kolaboratif, dan berorientasi pada pelayanan. Penelitian ini mengadopsi indikator budaya kerja yang dikembangkan oleh *Schein (2010*), yaitu nilai organisasi, disiplin, komitmen, kerja sama, dan tanggung jawab. Nilai organisasi mencerminkan pemahaman pegawai terhadap visi dan misi organisasi, sedangkan disiplin menunjukkan kepatuhan terhadap aturan kerja. Komitmen menggambarkan loyalitas pegawai terhadap organisasi, kerja sama menunjukkan kemampuan berkolaborasi dalam menyelesaikan tugas, dan tanggung jawab mencerminkan kesediaan pegawai menyelesaikan pekerjaan secara profesional. Budaya kerja yang baik diyakini mampu meningkatkan motivasi serta mendorong peningkatan kinerja pegawai.

Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan internal maupun eksternal yang menyebabkan seseorang bersedia mengerahkan kemampuan terbaiknya untuk mencapai tujuan organisasi. *Robbins (2016)* menjelaskan bahwa motivasi merupakan kesediaan individu untuk mengeluarkan usaha yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaan sepanjang usaha tersebut mampu memenuhi kebutuhan pribadi. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi cenderung menunjukkan semangat kerja, ketekunan, dan komitmen yang lebih baik dibandingkan pegawai dengan motivasi rendah.

Dalam penelitian ini, motivasi diposisikan sebagai variabel mediasi yang menjelaskan mekanisme hubungan antara pengawasan dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai. Indikator motivasi yang digunakan meliputi penghargaan, hubungan sosial, kebutuhan hidup, dan keberhasilan dalam bekerja. Keempat indikator tersebut menggambarkan aspek intrinsik maupun ekstrinsik yang mendorong pegawai bekerja secara optimal.

Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan tingkat keberhasilan individu dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan organisasi. *Dessler (2016)* menyatakan bahwa

kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai berdasarkan standar yang telah ditentukan selama periode tertentu. Kinerja menjadi indikator keberhasilan organisasi karena menunjukkan efektivitas pemanfaatan sumber daya manusia dalam mencapai tujuan organisasi.Penelitian ini menggunakan empat indikator kinerja menurut *Dessler (2016),* yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, dan efektivitas. Kualitas kerja menunjukkan tingkat ketelitian dan mutu hasil pekerjaan. Kuantitas kerja menggambarkan jumlah pekerjaan yang mampu diselesaikan. Ketepatan waktu mencerminkan kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai jadwal, sedangkan efektivitas menunjukkan tingkat keberhasilan pegawai dalam mencapai target organisasi secara optimal.

Hubungan Antarvariabel

Secara teoritis, pengawasan yang efektif mampu meningkatkan kepatuhan terhadap prosedur kerja, mengurangi penyimpangan, serta memberikan umpan balik bagi pegawai sehingga mendorong peningkatan motivasi dan kinerja. Di sisi lain, budaya kerja yang kuat membentuk nilai, norma, dan perilaku kerja positif yang meningkatkan loyalitas, kerja sama, dan tanggung jawab pegawai. Kedua faktor tersebut diyakini menciptakan lingkungan kerja yang mendukung munculnya motivasi kerja yang tinggi.Motivasi selanjutnya menjadi faktor psikologis yang menjelaskan bagaimana pengawasan dan budaya kerja diterjemahkan menjadi perilaku kerja yang produktif. Pegawai yang termotivasi akan menunjukkan usaha yang lebih besar dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga menghasilkan kinerja yang lebih baik. Dengan demikian, motivasi berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara pengawasan, budaya kerja, dan kinerja pegawai. Kerangka konseptual tersebut sejalan dengan Teori Perilaku Organisasi yang menempatkan faktor organisasi sebagai determinan utama perilaku dan kinerja individu dalam organisasi.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian eksplanatori untuk menganalisis hubungan kausal antara pengawasan, budaya kerja, motivasi, dan kinerja pegawai. Pendekatan kuantitatif dipilih karena memungkinkan pengujian hipotesis secara objektif melalui analisis statistik terhadap hubungan antarvariabel penelitian. Objek penelitian adalah pegawai Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kabupaten Lahat dengan variabel independen berupa pengawasan dan budaya kerja, variabel dependen berupa kinerja pegawai, serta motivasi sebagai variabel mediasi.

Data yang digunakan merupakan data primer yang diperoleh secara langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner. Instrumen penelitian disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel yang diadaptasi dari teori-teori yang telah digunakan dalam penelitian. Seluruh item pernyataan diukur menggunakan skala Likert lima tingkat, yaitu skor 1 untuk sangat tidak setuju hingga skor 5 untuk sangat setuju. Penggunaan skala tersebut memungkinkan pengukuran persepsi responden secara kuantitatif sehingga dapat dianalisis menggunakan teknik statistik.

Populasi penelitian berjumlah 99 pegawai DPMPTSP Kabupaten Lahat yang terdiri atas Aparatur Sipil Negara (ASN), Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK), tenaga kontrak, dan tenaga outsourcing. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampling jenuh (census sampling), sehingga seluruh anggota populasi yang memenuhi kriteria dijadikan responden penelitian, kecuali Kepala Dinas. Dengan demikian, jumlah sampel yang dianalisis sebanyak 98 responden. Dari data yang terhimpun, mayoritas responden dalam penelitian ini terdiri dari 51% perempuan dan 49% laki-laki. Rentang

usia responden bervariasi, dan sekitar 25,51% dari mereka berusia antara 41-46 tahun. Selain itu, sebagian besar responden memiliki pengalaman kerja lebih dari 5 tahun.

Tabel 1. Profil Responden

Klasifikasi Responden	Sub-klasifikasi	Frekuensi	Persen	Total
Jenis Kelamin	Laki-laki	48	49%	100%
	Perempuan	50	51%	
Umur	17–22 years old	0	0,00%	100%
	23–28 years old	12	12,24%	
	29–34 years old	18	18,37%	
	35–40 years old	18	18,37%	
	41–46 years old	25	25,51%	
	47–52 years old	15	15,31%	
	53–57 years old	10	10,20%	
	> 58 years old	0	0,00%	
Pendidikan Terakhir	SMA/SMK	48	49%	100%
	Diploma	3	3%	
	S1	44	45%	
	S2	3	3%	
	S3	0	0%	
Lama Bekerja	< 1 year	6	6%	100%
	1–3 year	5	5%	
	4–6 year	15	15%	
	7–9 year	16	16%	
	10–12 year	13	13%	
	13–15 year	20	20%	
	> 16 year	23	23%	

Sumber : Peneliti

Analisis data dilakukan menggunakan pendekatan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Metode ini dipilih karena mampu menganalisis hubungan simultan antarvariabel laten, mengakomodasi model mediasi, serta sesuai digunakan pada ukuran sampel yang relatif kecil. Proses analisis diawali dengan evaluasi model pengukuran (outer model) melalui pengujian validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk menggunakan nilai outer loading, Average Variance Extracted (AVE), Composite Reliability, serta Cronbach's Alpha. Indikator dinyatakan valid apabila memiliki nilai outer loading ≥ 0,70 dan AVE ≥ 0,50, sedangkan konstruk dinyatakan reliabel apabila Composite Reliability dan Cronbach's Alpha bernilai ≥ 0,70.

Selanjutnya dilakukan evaluasi model struktural (inner model) untuk menguji hubungan antarvariabel penelitian. Evaluasi model dilakukan melalui nilai koefisien determinasi (R^2), predictive relevance (Q^2), dan effect size (f^2) guna menilai kemampuan prediksi model. Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan prosedur bootstrapping dengan taraf signifikansi 5%. Hipotesis diterima apabila nilai *t-statistic* > 1,96 dan *p-value* < 0,05. Pengaruh mediasi motivasi dianalisis menggunakan pengujian efek tidak langsung

(*indirect effect*) untuk menentukan apakah motivasi berperan sebagai mediasi penuh (*full mediation*) atau mediasi parsial (*partial mediation*) dalam hubungan antara pengawasan, budaya kerja, dan kinerja pegawai.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Penelitian ini melibatkan 98 responden yang merupakan pegawai Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kabupaten Lahat. Responden terdiri atas Aparatur Sipil Negara (ASN), Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK), tenaga kontrak, dan tenaga outsourcing yang memenuhi kriteria sebagai sampel penelitian.

Hasil Pengujian Model Pengukuran

Hasil pengujian model pengukuran menunjukkan bahwa seluruh indikator memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas. Nilai *outer loading* seluruh indikator berada di atas 0,70 sehingga seluruh indikator dinyatakan valid dalam mengukur konstruk penelitian. Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) pada seluruh variabel juga melebihi 0,50, sedangkan nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* masing-masing berada di atas 0,70. Dengan demikian, instrumen penelitian dinyatakan valid dan reliabel sehingga layak digunakan untuk menguji model struktural.

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui tingkat konsistensi indikator dalam mengukur variabel laten pada penelitian. Konstruk dikatakan reliabel apabila indikator-indikator di dalamnya mampu memberikan hasil yang stabil dan konsisten. Pada metode PLS-SEM, reliabilitas umumnya dilihat melalui nilai *Cronbach's Alpha, rho_A, dan Composite Reliability*. Suatu konstruk dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai di atas 0,70.

Selain itu, evaluasi model pengukuran juga dilihat dari nilai Average Variance Extracted (AVE) yang digunakan untuk mengukur besarnya varians indikator yang mampu dijelaskan oleh konstruk laten. Nilai AVE yang baik adalah di atas 0,50. Hasil pengujian reliabilitas dan AVE pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel. 2. Construct Reliability and Validity

Variabel	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	AVE
Budaya Kerja	0,937	0,943	0,946	0,592
Kinerja Pegawai	0,947	0,949	0,954	0,633
Motivasi	0,938	0,941	0,946	0,594
Pengawasan	0,935	0,938	0,944	0,585

Sumber : Pengolahan Data, 2026

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa seluruh variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha, rho_A, dan Composite Reliability di atas 0,70. Hasil ini menunjukkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian memiliki tingkat konsistensi internal yang baik, sehingga instrumen penelitian dinyatakan reliabel. Variabel dengan nilai *Cronbach's Alpha* tertinggi adalah Kinerja Pegawai sebesar 0,947, sedangkan nilai terendah terdapat pada variabel Pengawasan sebesar 0,935. Meskipun demikian, seluruh nilai masih berada jauh di atas batas minimum yang disyaratkan.

Selanjutnya, nilai *Composite Reliability* tertinggi terdapat pada variabel Kinerja Pegawai sebesar 0,954, sedangkan nilai terendah terdapat pada variabel Pengawasan sebesar 0,944. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki reliabilitas konstruk yang sangat baik. Dari sisi validitas konvergen, seluruh variabel memiliki nilai AVE di atas 0,50, dengan nilai tertinggi pada variabel Kinerja Pegawai sebesar 0,633 dan nilai terendah pada variabel Pengawasan sebesar 0,585. Dengan demikian, masing-masing konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikatornya.

Analisis Inner Model

Pada penelitian ini, inner model digunakan untuk menganalisis pengaruh Pengawasan dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai, baik secara langsung maupun melalui Motivasi sebagai variabel mediasi. Evaluasi inner model umumnya dilakukan dengan melihat nilai R-square (R^2) serta uji signifikansi melalui path coefficient dan specific indirect effects.

Uji Multikolinearitas (Inner VIF)

Sebelum melakukan pengujian model struktural, terlebih dahulu dilakukan uji multikolinearitas antar variabel eksogen melalui nilai Inner Variance Inflation Factor (VIF). Uji ini bertujuan untuk memastikan tidak terjadi korelasi yang terlalu tinggi antar variabel prediktor dalam model struktural. Menurut Hair dkk. (2019) nilai VIF harus berada di bawah 5, atau secara lebih ketat di bawah 3,3, agar model dinyatakan bebas dari masalah multikolinearitas. Hasil pengujian Inner VIF dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel. 3. Hasil pengujian Inner VIF

Hubungan Antar Variabel	Budaya Kerja	Kinerja Pegawai	Motivasi	Pengawasan
Budaya Kerja		1,189	1,037	
Motivasi		1,654		
Pengawasan		1,445	1,037	

Sumber : Pengolahan Data, 2026

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa seluruh nilai Inner VIF berada jauh di bawah batas 5, dengan nilai tertinggi terdapat pada hubungan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai sebesar 1,654 dan nilai terendah terdapat pada hubungan Budaya Kerja maupun Pengawasan terhadap Motivasi sebesar 1,037. Hasil ini menunjukkan bahwa tidak terdapat masalah multikolinearitas antar variabel eksogen dalam model struktural, sehingga model layak digunakan untuk pengujian hipotesis.

R Square

Uji koefisien determinasi (R-Square) dilakukan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen pada model struktural. Nilai R-Square menunjukkan proporsi variasi variabel endogen yang dapat dijelaskan oleh variabel eksogen dalam penelitian. Semakin besar nilai R-Square, maka semakin baik kemampuan model dalam menjelaskan hubungan antar variabel.

Dalam penelitian ini, pengujian R-Square dilakukan pada variabel endogen yaitu Motivasi dan Kinerja Pegawai. Hasil pengujian dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel. 4. Hasil pengujian R-Square

Variabel Endogen	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Pegawai	0,400	0,382
Motivasi	0,395	0,383

Sumber : Pengolahan Data, 2026

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa nilai R-Square variabel Kinerja Pegawai sebesar 0,400. Hal ini menunjukkan bahwa sebesar 40,0% variasi Kinerja Pegawai dapat dijelaskan oleh variabel Pengawasan, Budaya Kerja, dan Motivasi, sedangkan sisanya sebesar 60,0% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian. Nilai tersebut menunjukkan kemampuan model dalam kategori moderat, mendekati kategori kuat.

Selanjutnya, nilai R-Square variabel Motivasi sebesar 0,395. Artinya, sebesar 39,5% variasi Motivasi dapat dijelaskan oleh variabel Pengawasan dan Budaya Kerja, sedangkan sisanya sebesar 60,5% dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian. Nilai ini juga termasuk dalam kategori moderat.

Nilai R Square Adjusted menunjukkan hasil yang relatif tidak jauh berbeda dengan nilai R-Square, sehingga model penelitian dinilai cukup stabil dan memiliki kemampuan penjelasan yang baik.

F Square

Uji f-Square (f^2) dilakukan untuk mengetahui seberapa besar dampak relatif suatu variabel eksogen terhadap variabel endogen dalam model struktural apabila variabel tersebut dikeluarkan dari model. Menurut Cohen (1988) nilai f^2 sebesar 0,02 menunjukkan efek kecil, 0,15 menunjukkan efek sedang, dan 0,35 menunjukkan efek besar dari suatu variabel eksogen terhadap variabel endogen. Hasil pengujian f-Square dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel. 5. Hasil pengujian Uji f-Square (f^2)

Hubungan Antar Variabel	f Square	Kategori
Budaya Kerja → Kinerja Pegawai	0,071	Kecil
Budaya Kerja → Motivasi	0,146	Kecil
Motivasi → Kinerja Pegawai	0,131	Kecil
Pengawasan → Kinerja Pegawai	0,056	Kecil
Pengawasan → Motivasi	0,393	Besar

Sumber : Pengolahan Data, 2026

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa variabel Pengawasan memberikan dampak yang besar terhadap Motivasi dengan nilai f-Square sebesar 0,393. Sementara itu, variabel Budaya Kerja terhadap Motivasi (0,146), Motivasi terhadap Kinerja Pegawai (0,131), Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai (0,071), dan Pengawasan terhadap Kinerja Pegawai (0,056) memberikan dampak dengan kategori kecil.

Hasil ini mengindikasikan bahwa di antara seluruh hubungan yang diuji, Pengawasan merupakan variabel yang memberikan kontribusi paling dominan dalam menjelaskan variasi Motivasi pegawai, sedangkan kontribusi masing-masing variabel eksogen terhadap Kinerja Pegawai secara relatif tergolong kecil apabila dilihat secara individual, meskipun secara simultan tetap signifikan sebagaimana ditunjukkan pada uji R-Square.

Q Square (Predictive Relevance)

Uji Q^2 predictive relevance dilakukan melalui prosedur blindfolding untuk mengetahui apakah model penelitian memiliki relevansi prediktif terhadap variabel endogen. Nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan bahwa model memiliki predictive relevance, dengan kategori 0,02 (lemah), 0,15 (moderat), dan 0,35 (kuat).

Data hasil prosedur blindfolding *(Construct Crossvalidated Redundancy)* belum terdapat pada berkas hasil olah data SmartPLS yang diunggah, sehingga nilai Q^2 untuk

variabel Motivasi dan Kinerja Pegawai belum dapat disajikan pada bagian ini. Apabila laporan blindfolding dari SmartPLS tersedia, bagian ini dapat segera digustinlengkapi dengan nilai Q^2 beserta interpretasinya.

PLSpredict

PLSpredict digunakan untuk menguji kemampuan prediksi model di luar sampel (out-of-sample predictive power) dengan membandingkan nilai Root Mean Square Error (RMSE) atau Mean Absolute Error (MAE) model PLS terhadap nilai benchmark model regresi linear (LM) pada setiap indikator variabel endogen.

Sebagaimana halnya Q^2, data hasil prosedur PLSpredict belum terdapat pada berkas hasil olah data SmartPLS yang diunggah, sehingga hasil pengujian PLSpredict belum dapat disajikan pada bagian ini. Bagian ini dapat dilengkapi apabila laporan PLSpredict dari SmartPLS (menu Predict pada SmartPLS 3/4) telah tersedia.

Model Fit (SRMR)

Uji Model Fit dilakukan untuk mengetahui kesesuaian model secara keseluruhan (goodness of fit) melalui nilai Standardized Root Mean Square Residual (SRMR). Menurut Hu & Bentler (1999) suatu model dinyatakan fit apabila nilai SRMR berada di bawah 0,10, atau secara lebih ketat di bawah 0,08. Hasil pengujian Model Fit dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel. 6. Hasil Model Fit

Kriteria	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0,066	0,066

Sumber : Pengolahan Data, 2026

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa nilai SRMR pada saturated model maupun estimated model sebesar 0,066, yang berada di bawah batas maksimum 0,10 bahkan di bawah batas yang lebih ketat sebesar 0,08. Hasil ini menunjukkan bahwa model penelitian yang dibangun memiliki kesesuaian (fit) yang baik dengan data empiris di lapangan, sehingga model dapat digunakan untuk menjelaskan hubungan antar variabel serta pengujian hipotesis pada tahap selanjutnya.

Hasil Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan prosedur bootstrapping pada SmartPLS untuk mengetahui pengaruh langsung (direct effect) antarvariabel dalam model penelitian. Pengujian didasarkan pada nilai path coefficient (Original Sample), T Statistics, dan P Values. Hipotesis dinyatakan diterima apabila memiliki nilai T Statistics > 1,96 dan P Values < 0,05. Hasil pengujian hipotesis disajikan pada tabel berikut.

Tabel. 7. Hasil pengujian hipotesis

Hubungan Antar Variabel	Original Sample (O)	T Statistics	P Values	Keputusan
Pengawasan → Kinerja Pegawai	0,220	2,245	0,025	Diterima
Budaya Kerja → Kinerja Pegawai	0,225	2,279	0,023	Diterima
Pengawasan → Motivasi	0,497	7,074	0,000	Diterima
Budaya Kerja → Motivasi	0,303	4,540	0,000	Diterima
Motivasi → Kinerja Pegawai	0,361	3,624	0,000	Diterima

Sumber : Pengolahan Data, 2026

Berdasarkan hasil pengujian menggunakan metode bootstrapping, diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Pengaruh Pengawasan terhadap Kinerja Pegawai menunjukkan nilai original sample sebesar 0,220 (positif) dan nilai p-value sebesar 0,025 < 0,05. Hal ini menyatakan bahwa Pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Dengan demikian hipotesis pertama yang berbunyi Pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, dapat diterima (H1 diterima).
2. Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai menunjukkan nilai original sample sebesar 0,225 (positif) dan nilai p-value sebesar 0,023 < 0,05. Hal ini menyatakan bahwa Budaya Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Dengan demikian hipotesis kedua yang berbunyi Budaya Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, dapat diterima (H2 diterima).
3. Pengaruh Pengawasan terhadap Motivasi menunjukkan nilai original sample sebesar 0,497 (positif) dan nilai p-value sebesar 0,000 < 0,05. Hal ini menyatakan bahwa Pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi. Dengan demikian hipotesis ketiga yang berbunyi Pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi, dapat diterima (H3 diterima).
4. Pengaruh Budaya Kerja terhadap Motivasi menunjukkan nilai original sample sebesar 0,303 (positif) dan nilai p-value sebesar 0,000 < 0,05. Hal ini menyatakan bahwa Budaya Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi. Dengan demikian hipotesis keempat yang berbunyi Budaya Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi, dapat diterima (H4 diterima).
5. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai menunjukkan nilai original sample sebesar 0,361 (positif) dan nilai p-value sebesar 0,000 < 0,05. Hal ini menyatakan bahwa Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Dengan demikian hipotesis kelima yang berbunyi Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, dapat diterima (H5 diterima).

Secara keseluruhan, seluruh hipotesis pengaruh langsung dalam penelitian ini diterima karena masing-masing hubungan antar variabel memiliki nilai p-value di bawah 0,05 dan nilai t-statistics di atas 1,96. Hal ini menunjukkan bahwa Pengawasan dan Budaya Kerja memiliki peran penting dalam meningkatkan Motivasi maupun Kinerja Pegawai secara langsung di DPMPTSP Kabupaten Lahat.

Pengaruh Tidak Langsung Pada Efek Mediasi (Pengujian Efek Mediasi)

Uji pengaruh tidak langsung dilakukan untuk mengetahui peran variabel Motivasi dalam memediasi hubungan antara Pengawasan dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Pengujian ini menggunakan metode bootstrapping pada SmartPLS dengan melihat nilai Original Sample, T Statistics, dan P Values. Suatu pengaruh mediasi dinyatakan signifikan apabila nilai P Values < 0,05 dan T Statistics > 1,96. Hasil pengujian pengaruh tidak langsung dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 8. Hasil Uji Specific Indirect Effects

Hubungan Antar Variabel	Original Sample (O)	T Statistics	P Values	Keputusan
Pengawasan → Motivasi → Kinerja Pegawai	0,179	2,775	0,006	Signifikan
Budaya Kerja → Motivasi	0,109	2,807	0,005	Signifikan

Hubungan Antar Variabel	Original Sample (O)	T Statistics	P Values	Keputusan
→ Kinerja Pegawai				

Sumber : Pengolahan Data, 2026

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh tidak langsung menggunakan metode bootstrapping, diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Pengaruh Pengawasan terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi menunjukkan nilai original sample sebesar 0,179 dengan nilai t-statistics sebesar 2,775 dan p-value sebesar 0,006 < 0,05. Hal ini menyatakan bahwa Motivasi mampu memediasi pengaruh Pengawasan terhadap Kinerja Pegawai secara signifikan (H6 diterima).
2. Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi menunjukkan nilai original sample sebesar 0,109 dengan nilai t-statistics sebesar 2,807 dan p-value sebesar 0,005 < 0,05. Hal ini menyatakan bahwa Motivasi mampu memediasi pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai secara signifikan (H7 diterima).

Pembahasan Hasil Pengujian Pengaruh Langsung (Direct Effects)
Pengaruh Pengawasan terhadap Kinerja Pegawai (H1)

Berdasarkan hasil pengujian bootstrapping, variabel Pengawasan terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap Kinerja Pegawai dengan nilai *original sample* sebesar 0,220, nilai T-statistic sebesar 2,245 (> 1,96), dan P-value sebesar 0,025 (< 0,05). Dengan demikian, hipotesis pertama (H1) diterima.

Temuan empiris ini mengindikasikan bahwa optimalisasi fungsi pengawasan yang dijalankan oleh pimpinan DPMPTSP Kabupaten Lahat—mulai dari penetapan standar kerja yang jelas, pengukuran berkala atas pelaksanaan tugas, evaluasi hasil kerja obyektif, hingga tindakan korektif yang terarah—secara nyata mampu mendongkrak capaian kinerja pegawai. Secara teoretis, hasil ini memperkuat prinsip manajemen dari (Terry, 2016) yang menyatakan bahwa pengawasan konstan sangat penting untuk menjaga jalannya operasional organisasi agar tetap berada pada koridor rencana strategis.

Secara empiris, temuan ini sejalan dan mendukung hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Rosdiana & Indriasih, 2016; Wasilawati & Ardansyah, 2019)yang menegaskan bahwa fungsi pengawasan eksternal bertindak sebagai jangkar pengendali perilaku kerja pegawai demi mencegah terjadinya inefisiensi pelayanan. Hal ini juga diperkuat oleh argumen dari (Khairani et al., 2022) bahwa ketatnya pengawasan operasional di instansi pemerintah berkorelasi linier dengan peningkatan akuntabilitas publik dan reduksi tingkat kesalahan teknis dalam pemrosesan administrasi.

Hasil estimasi model struktural menunjukkan bahwa Budaya Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai dengan koefisien jalur sebesar 0,225, T-statistic 2,279 (>,96), dan P-value 0,023 (< 0,05), sehingga hipotesis kedua (H2) dinyatakan diterima. Kondisi ini merefleksikan bahwa penanaman nilai organisasi, penguatan disiplin kerja, komitmen profesional, tradisi kerja sama lintas bidang, serta pemenuhan tanggung jawab individu mampu menjadi stimulus kolektif bagi peningkatan mutu pelayanan publik di DPMPTSP Kabupaten Lahat. Karakteristik internal pegawai yang dibentuk oleh budaya kerja yang kuat menciptakan keseragaman pola pikir (*shared mindsets*) dalam merespons target kinerja instansi.

Temuan ini konsisten dengan hasil penelitian dari A(Amalia & Marpaung, 2019) serta (Silvia et al., 2018) yang membuktikan bahwa internalisasi budaya kerja yang sehat memberikan dampak akseleratif terhadap efisiensi kerja individual pegawai. Lebih lanjut,

temuan ini juga didukung oleh (Soelton, 2018) yang menyatakan bahwa standarisasi nilai-nilai kedisiplinan dalam budaya organisasi sektor publik memegang peranan krusial sebagai fondasi utama dalam meminimalkan deviasi perilaku kerja negatif.

Pengaruh Pengawasan terhadap Motivasi Kerja Pegawai (H3)

Analisis jalur menunjukkan bahwa Pengawasan memberikan kontribusi positif yang sangat kuat dan signifikan terhadap Motivasi Kerja Pegawai dengan nilai *original sample* sebesar 0,497, nilai T-statistic mencapai 7,074, dan P-value sebesar 0,000. Temuan ini memberikan konfirmasi mutlak bahwa hipotesis ketiga (H3) diterima. Penting untuk dicatat bahwa berdasarkan nilai f^2 (0,393), variabel Pengawasan merupakan prediktor dengan efek ukuran terbesar (*large effect size*) terhadap pembentukan kondisi motivasi pegawai.

Fakta statistik ini membuktikan secara riil bahwa di lingkungan pemerintahan daerah seperti DPMPTSP Kabupaten Lahat, pengawasan yang intensif dari pimpinan tidak dipandang sebagai ancaman atau beban psikologis oleh pegawai, melainkan diinterpretasikan sebagai wujud perhatian, bimbingan, dan kehadiran organisasional. Pengawasan yang adekuat memberikan kejelasan arah bagi aparatur mengenai apa yang diharapkan dari peran mereka, yang pada gilirannya memicu dorongan psikologis ekstrinsik untuk menyelesaikan tugas secara optimal.

Secara akademis, temuan ini memperluas penelitian dari (Hutabarat, 2019) yang menyatakan bahwa kejelasan mekanisme pengawasan dan umpan balik berbanding lurus dengan stabilitas dorongan kerja pegawai. Hasil riset ini juga memvalidasi kesimpulan dari (Nadhiroh et al., 2022) yang mengemukakan bahwa integrasi pengawasan yang bersifat mendidik (pembinaan) dengan instrumen kepemimpinan yang suportif merupakan stimulus terbaik untuk menaikkan moralitas kerja internal pegawai.

Pengaruh Budaya Kerja terhadap Motivasi Kerja Pegawai (H4)

Pengujian hipotesis keempat (H4) menghasilkan parameter koefisien jalur sebesar 0,303 dengan nilai T-statistic sebesar 4,540 dan signifikansi P-value 0,000. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Budaya Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja Pegawai di DPMPTSP Kabupaten Lahat.

Lingkungan kerja yang dicirikan oleh harmoni kerja sama, tanggung jawab tinggi, dan kedisiplinan kolektif secara bertahap menumbuhkan rasa memiliki (*sense of belonging*) yang kuat dalam diri pegawai. Ketika nilai-nilai organisasi berjalan selaras dengan kebutuhan aktualisasi diri individu, maka motivasi intrinsik pegawai untuk berprestasi akan berkembang pesat.

Temuan teoretis ini mendukung kerangka riset dari (Agustin, 2020)yang memosisikan iklim budaya organisasi sebagai generator utama penumbuh motivasi kerja karyawan. Kesimpulan serupa juga ditekankan oleh (Wicaksana & Rachman, 2018) di mana budaya organisasi yang positif bertindak selaku katalisator psikologis yang mempermudah pegawai mengonversi tekanan beban kerja menjadi energi motivasi berprestasi yang konstruktif.

Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai (H5)

Hasil bootstrapping membuktikan bahwa Motivasi berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap Kinerja Pegawai dengan nilai *original sample* sebesar 0,361, nilai T-statistic sebesar 3,624, dan P-value sebesar 0,000. Berdasarkan data tersebut, hipotesis kelima (H5) dinyatakan diterima.

Motivasi—baik yang bersumber dari pemenuhan kebutuhan hidup, hubungan sosial yang sehat, kebutuhan keberhasilan kerja, maupun sistem penghargaan instansi—menjadi motor penggerak intensitas perilaku kerja. Pegawai yang memiliki energi motivasi tinggi

akan menunjukkan kegigihan (*persistence*) dalam menghadapi kendala birokrasi di lapangan, sehingga mampu menghasilkan kuantitas, kualitas, serta ketepatan waktu pelayanan yang jauh lebih unggul sesuai standar penaksiran kinerja menurut (Dessler, 2016)

Penelitian ini memberikan bukti empiris penguat bagi studi dari (Nurun & Dip, 2017)) yang menyimpulkan bahwa peningkatan aspek motivasi finansial maupun non-finansial merupakan faktor pembeda (*differentiator*) utama atas fluktuasi produktivitas kerja pegawai sektor publik. Selain itu, temuan ini memperkokoh kajian dari (Aristanti, 2022)yang menggarisbawahi bahwa tingginya motivasi pegawai adalah modal dasar mutlak bagi pencapaian efektivitas organisasi birokrasi dalam jangka panjang.

Pembahasan Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung (Mediasi)

Peran Motivasi dalam Memediasi Pengaruh Pengawasan terhadap Kinerja Pegawai (H6)

Pengujian efek tidak langsung (*specific indirect effects*) menunjukkan bahwa Motivasi mampu memediasi hubungan antara Pengawasan dengan Kinerja Pegawai secara positif dan signifikan. Hal ini dibuktikan oleh perolehan nilai koefisien mediasi sebesar 0,179, nilai T-statistic sebesar 2,775 (> 1,96), serta P-value sebesar 0,006 (< 0,05). Dengan demikian, hipotesis keenam (H6) resmi diterima.

Mengingat pengaruh langsung Pengawasan terhadap Kinerja Pegawai juga berstatus signifikan (H1 diterima), maka jenis mediasi yang terbentuk dalam model struktural ini adalah **mediasi parsial (partial mediation)**. Karakteristik mediasi parsial ini mengindikasikan bahwa pengawasan pimpinan dapat menstimulasi peningkatan kinerja pegawai melalui dua jalur simultan: pertama, secara langsung memaksakan kepatuhan terhadap aturan; kedua, secara tidak langsung meningkatkan gairah psikologis pegawai untuk bekerja lebih giat karena merasa didukung dan diperhatikan dalam proses evaluasi kerja.

Temuan mediasi ini memperkuat landasan teoretis dari Teori Perilaku Organisasi (Robbins, 2016)yang memosisikan motivasi selaku variabel proses antara stimulus lingkungan organisasi (pengawasan) dengan keluaran perilaku (kinerja). Secara empiris, hasil ini sejalan dengan penelitian dari (Khairani et al., 2022)serta diperkuat secara spesifik oleh (Listriana et al., 2022) yang membuktikan bahwa potret pengawasan berkala yang efektif pada instansi daerah di Jambi maupun Palembang akan menghasilkan akselerasi kinerja yang jauh berkelanjutan apabila disalurkan melalui peningkatan indeks motivasi pegawai terlebih dahulu.

Peran Motivasi dalam Memediasi Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai (H7)

Berdasarkan tabel uji efek tidak langsung, diperoleh koefisien parameter mediasi sebesar 0,109 dengan perolehan nilai T-statistic sebesar 2,807 (> 1,96) dan P-value 0,005 (< 0,05). Angka-angka statistik ini mengonfirmasi secara sahih bahwa Motivasi terbukti memediasi hubungan kausal antara Budaya Kerja dengan Kinerja Pegawai, sehingga hipotesis ketujuh (H7) dinyatakan diterima. Sama halnya dengan hipotesis keenam, hubungan ini mencerminkan sifat **mediasi parsial (partial mediation)**.

Mekanisme mediasi ini menjelaskan bahwa sistem nilai birokrasi, iklim gotong royong, dan standar disiplin tinggi yang berlaku di DPMPTSP Kabupaten Lahat tidak serta-merta berubah secara mekanistik menjadi produktivitas kerja makro. Budaya kerja tersebut terlebih dahulu diserap ke dalam kognisi internal individu pegawai, memunculkan kepuasan psikologis, menumbuhkan komitmen afektif, dan memperkuat dorongan motivasi

internal pegawai. Ketika energi motivasi ini sudah terakumulasi penuh, pegawai akan mengaktualisasikannya dalam bentuk lompatan kualitas dan efektivitas pelayanan publik.

Keberadaan fungsi mediasi motivasi ini mendukung secara kokoh hasil penelitian empiris dari (Chandra & Darmayanti, 2019) serta (Ayyubi, 2019)yang menyimpulkan bahwa kegagalan penanaman budaya organisasi dalam mendongkrak kinerja aparatur sipil negara sering kali disebabkan oleh pengabaian faktor pemeliharaan motivasi pegawai. Hasil riset ini juga menyelaraskan temuan dari (Sugiyono & Rahajeng, 2022) serta studi klasik dari (Putra & Surya, 1967) yang membuktikan eksistensi motivasi kerja sebagai jembatan transformasional utama yang mengubah kultur organisasi yang pasif menjadi perilaku aparatur yang produktif dan berorientasi pada pencapaian target kerja instansi public.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh pengawasan dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel mediasi pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kabupaten Lahat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pengawasan yang dilaksanakan melalui penetapan standar kerja, pengukuran pelaksanaan pekerjaan, evaluasi hasil kerja, dan tindakan korektif mampu meningkatkan efektivitas pelaksanaan tugas pegawai. Selain itu, budaya kerja juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penerapan nilai organisasi, disiplin, komitmen, kerja sama, dan tanggung jawab membentuk perilaku kerja yang mendukung peningkatan kualitas pelayanan dan pencapaian tujuan organisasi.
2. Penelitian ini juga membuktikan bahwa pengawasan dan budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Pengawasan yang konsisten serta budaya kerja yang kondusif mampu meningkatkan semangat, komitmen, dan tanggung jawab pegawai dalam menjalankan pekerjaannya. Selanjutnya, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, yang menunjukkan bahwa peningkatan motivasi akan mendorong peningkatan kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan efektivitas kerja pegawai.
3. Hasil pengujian efek mediasi menunjukkan bahwa motivasi mampu memediasi secara signifikan hubungan antara pengawasan dengan kinerja pegawai maupun hubungan antara budaya kerja dengan kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan pengawasan dan penguatan budaya kerja tidak hanya memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi juga meningkatkan motivasi kerja yang selanjutnya memperkuat kinerja pegawai. Dengan demikian, motivasi menjadi mekanisme penting yang menjelaskan bagaimana faktor-faktor organisasi dapat meningkatkan kinerja pegawai pada DPMPTSP Kabupaten Lahat.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, DPMPTSP Kabupaten Lahat disarankan untuk memperkuat sistem pengawasan melalui evaluasi kerja yang terjadwal, pemberian umpan balik secara berkelanjutan, dan pelaksanaan tindakan korektif yang bersifat pembinaan sehingga pelaksanaan tugas dapat berlangsung lebih efektif. Instansi juga perlu memperkuat budaya kerja melalui internalisasi nilai organisasi, peningkatan disiplin, penguatan komitmen, serta pengembangan kerja sama antarsatuan kerja agar tercipta lingkungan kerja yang produktif dan berorientasi pada pelayanan publik.

Selain itu, pimpinan organisasi disarankan untuk meningkatkan motivasi pegawai melalui sistem penghargaan yang objektif, penyediaan kesempatan pengembangan kompetensi, dan pemberian apresiasi terhadap kinerja yang dicapai. Bagi peneliti selanjutnya, penelitian ini dapat dikembangkan dengan menambahkan variabel lain, seperti kepemimpinan, kepuasan kerja, kompetensi, atau lingkungan kerja, serta memperluas objek penelitian pada instansi pemerintah maupun organisasi sektor lainnya sehingga diperoleh model yang lebih komprehensif dalam menjelaskan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

Agustin, D. S. (2020). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinanterhadap Kinerja Karyawan Umkm Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ekobis : Ekonomi Bisnis & Manajemen*.

Amalia, L., & Marpaung, R. (2019). The impact of work culture, competence and motivation on the performance of permanent employees in telaga hikmah palm oil mill (Sampoerna Agro Group Business Unit). *Jurnal Manajemen SDM*.

Aristanti, N. K. N. (2022). PENGARUH MOTIVASI DAN BUDAYA KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI DISIPLIN KERJA SEBAGAI MEDIASI. *Jurnal Ekobis : Ekonomi Bisnis & Manajemen*.

Ayyubi, M. S. Al. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja melalui Motivasi sebagai Variabel Intervening. *Ilmu Manajemen*.

Baum, C. L., & Ruhm, C. J. (2016). *The Changing Benefits of Early Work Experience*. *83*(February), 343–363. https://doi.org/10.1002/soej.12157

Chairani, A., & Khair, H. (2022). Pengaruh Pengawasan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara Dimediasi oleh Disiplin Kerja pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Medan. *Jesya*, *5*(2), 1279–1293. https://doi.org/10.36778/jesya.v5i2.741

Chandra, A. A., & Darmayanti, N. P. A. (2019). PERAN MOTIVASI DALAM MEMEDIASI PENGARUH BUDAYA KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI I. *E-Jurnal Manajemen*, *27*(2), 58–66.

Dahri, M. T. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Milenial di Kota Malang. Dosen. *Universitas Islam Negeri Maulana MAlik Ibrahim*, 31–41.

Dessler, G. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (14th ed.). Salemba Empat.

Hutabarat, L. N. (2019). Pengaruh Pengawasan, Budaya kerja dan Remunerasi Terhadap Motivasi Kerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*.

Khairani, L., Sugara, R., & Khair, H. (2022). Peran Motivasi Dalam Memediasi Pengaruh Pengawasan Dan Budaya Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Honorer Pada Upt Asrama Haji Medan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, *5*(1), 42–51. https://doi.org/10.30596/maneggio.v5i1.10196

Listriana, L., Manisah, M., & Hakimah, Y. (2022). Pengaruh Pengawasan Dan Budaya Kerja Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kota Palembang. *Ekonomi Manajemen*, *7*(2), 138. https://doi.org/10.32502/mti.v7i2.5231

Nadhiroh, U., Saptaria, L., & Ambarwati, D. (2022). Pengaruh Motivasi, Pengawasan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderating Pada Pt. Nabatex Kecamatan Mojo Kabupaten Kediri. *Journal of Management & Business*, *4*(3), 517–527.

https://doi.org/10.37531/sejaman.vxix.357

Nurun, N., & Dip, T. (2017). Impact of motivation on employee performances: a case study of Karmasangsthan bank Limited, Bangladesh. *Journal Human Resourch Management*.

Putra, I. K. A. T., & Surya, I. B. K. (1967). PERAN MOTIVASI KERJA DALAM MEMEDIASI PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN. *Angewandte Chemie International Edition, 6(11), 951–952.*, *12*(Mi), 5–24.

Ritonga, A., Ibrahim, M., & Bahri, S. (2019). The practice of work culture, suitability of tasks, leadership style that has an impact on performance: The role of job satisfaction as mediating. *Journal Human Resourch Management*.

Robbins, S. P. (2016). *Organization Theory, Structure. Design and Application*. Prentice Hall International Inc.

Rosdiana, D., & Indriasih, D. (2016). Pengaruh Lingkungan kerja, Pengawasan, Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja dengan Variabel Kompensasi sebagai Variabel Intervening pada Pegawai Dishubkominfo Kota Tegal. *Jurnal Ilmiah Manajemen*.

Silvia, S., Bagia, I. W., & Cipta, W. (2018). Pengaruh Kompetensi dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT. Telkom Indonesia, Tbk Kandatel. *Jurnal Manajemen SDM*, *12*, 56.

Soelton, M. (2018). How culture, training standard and discipline on the employee performance affect hotel managemen Hotel Santika Premiere Dyandra Medan. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*.

Sugiyono, E., & Rahajeng, R. (2022). Pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi pegawai sebagai variabel intervening pada dinas …. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi …*, *4*(7), 2691–2708. http://journal.ikopin.ac.id/index.php/fairvalue/article/view/1211

Terry, G. (2016). *Principles of Management*. Richard D. Irwin Inc.

Wasilawati, & Ardansyah. (2019). Pengawasan, Motivasi Kerja, Dan Kinerja Pegawai Badan Pusat Statistik Kabupaten Lampung Tengah. *Jurnal Manajemen Ekonomi*.

Wicaksana, A., & Rachman, T. (2018). MOTIVASI DAN BUDAYA ORGANISASI: DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MEDIASI DISIPLIN KERJA. *Angewandte Chemie International Edition, 6(11), 951–952.*, *3*(1), 10–27. https://medium.com/@arifwicaksanaa/pengertian-use-case-a7e576e1b6bf