

**Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai:
Studi Literatur Empiris 2011–2024**

Ferdi Eru Sukma, Irfiani Asra, Syafril Anwar, Witzirzoni, Yunita
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Surabaya, Indonesia
ferdieru89@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai berdasarkan sintesis empiris penelitian kuantitatif periode 2011–2024. Permasalahan yang diangkat adalah masih ditemukannya ketidakkonsistenan hasil penelitian mengenai determinan utama kinerja pegawai, khususnya pada variabel kepemimpinan dan budaya organisasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain systematic literature review berbasis analisis komparatif terhadap 20 artikel jurnal nasional terakreditasi. Kriteria inklusi meliputi penelitian kuantitatif yang menggunakan metode regresi linear, analisis jalur, atau model mediasi dengan variabel dependen kinerja pegawai. Data dianalisis melalui teknik content analysis untuk mengidentifikasi pola hubungan antar variabel dan tingkat signifikansi statistik yang dilaporkan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja merupakan variabel yang paling konsisten berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, diikuti oleh budaya organisasi. Sementara itu, kepemimpinan menunjukkan hasil yang bervariasi, dengan beberapa penelitian menemukan pengaruh signifikan dan sebagian lainnya tidak signifikan. Secara simultan, ketiga variabel cenderung memberikan kontribusi yang kuat terhadap peningkatan kinerja. Kesimpulan penelitian menegaskan bahwa motivasi kerja menjadi determinan utama dalam meningkatkan kinerja pegawai, sedangkan efektivitas kepemimpinan dan budaya organisasi bergantung pada konteks organisasi. Temuan ini memberikan kontribusi dalam memperkuat integrasi teori perilaku organisasi serta menjadi dasar rekomendasi kebijakan pengelolaan sumber daya manusia berbasis motivasional dan budaya kerja adaptif.

Kata kunci: Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, Kinerja Pegawai, Studi Literatur Empiris

Abstract

This study aims to analyze the influence of leadership, work motivation, and organizational culture on employee performance based on empirical quantitative studies published between 2011 and 2024. The main issue addressed is the inconsistency of previous findings regarding the dominant determinants of employee performance, particularly leadership and organizational culture. This research employs a quantitative approach using a systematic literature review design with comparative analysis of 20 accredited national journal articles. The inclusion criteria consist of quantitative studies applying linear regression, path analysis, or mediation models with employee performance as the dependent variable. Data were examined through content analysis to identify patterns of relationships among variables and the reported levels of statistical significance. The results indicate that work motivation is the most consistently significant predictor of employee performance, followed by organizational culture. Meanwhile, leadership demonstrates mixed findings, with several studies reporting significant effects and others indicating non-significant relationships. Simultaneously, the three variables generally show a strong contribution to improving employee performance. The findings conclude that work motivation represents the primary determinant in enhancing performance, while the effectiveness of leadership and organizational culture depends on organizational context. This study contributes to the development of organizational behavior theory and provides practical implications for human resource management policies emphasizing motivational strategies and adaptive organizational culture.

Keywords : Leadership, Work Motivation, Organizational Culture, Employee Performance, Empirical Literature Study

PENDAHULUAN

Kinerja pegawai merupakan salah satu indikator utama keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya. Dalam konteks global, peningkatan daya saing organisasi sangat bergantung pada efektivitas pengelolaan sumber daya manusia. Organisasi sektor publik maupun swasta menghadapi tantangan kompleks berupa perubahan teknologi, dinamika pasar, serta tuntutan akuntabilitas yang semakin tinggi. Dalam situasi tersebut, kinerja pegawai tidak hanya dipandang sebagai hasil kerja individual, tetapi sebagai representasi kapasitas organisasi dalam menciptakan nilai tambah dan keunggulan kompetitif.

Di Indonesia, isu kinerja pegawai menjadi perhatian serius, terutama pada instansi pemerintahan dan organisasi layanan publik. Beberapa penelitian empiris menunjukkan bahwa kinerja pegawai masih belum optimal dan dipengaruhi oleh berbagai faktor internal organisasi. Studi (Dawinto, 2024) menemukan bahwa variasi kinerja pegawai di lingkungan lembaga pendidikan dan pelatihan dipengaruhi secara signifikan oleh motivasi kerja, budaya organisasi, dan disiplin kerja. Temuan ini memperkuat urgensi penelitian mengenai determinan kinerja dalam konteks organisasi formal dan birokratis.

Secara teoretis, kepemimpinan dipandang sebagai faktor penting dalam memengaruhi perilaku dan produktivitas pegawai. Penelitian

(Rusydi, Firman, Mustaking, & Mustaking, 2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai, meskipun hasilnya tidak selalu konsisten secara parsial. Di sisi lain, studi (Adam & Efni, 2021) menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja, baik secara langsung maupun melalui variabel intervening kepuasan kerja. Perbedaan hasil ini menunjukkan adanya ketidakkonsistenan temuan empiris yang perlu dikaji lebih mendalam.

Selain kepemimpinan, motivasi kerja secara konsisten ditemukan sebagai determinan penting kinerja pegawai. Penelitian (Ady & Wijono, 2013) menunjukkan bahwa dimensi achievement memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan. Temuan serupa juga dilaporkan oleh (Gunawan, Sudaryo, Ismail, & Suryaningprang, 2024) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja dengan tingkat determinasi yang tinggi. Hasil-hasil tersebut sejalan dengan teori motivasi dua faktor yang menekankan pentingnya faktor intrinsik dalam mendorong produktivitas individu.

Budaya organisasi juga menjadi variabel strategis dalam menjelaskan variasi kinerja. (Hasan, 2016) membuktikan bahwa budaya organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, meskipun dalam beberapa penelitian

pengaruhnya terhadap motivasi tidak selalu signifikan, sebagaimana ditemukan oleh (Setyo Widodo, 2017). Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki karakteristik kontekstual yang dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antar variabel.

Dalam konteks organisasi publik, kombinasi antara kepemimpinan, motivasi, dan budaya organisasi menjadi semakin kompleks. Penelitian (Munir *et al.*, 2022) menunjukkan bahwa motivasi dan religiusitas berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sementara kepemimpinan dan lingkungan kerja membentuk kinerja secara tidak langsung. Kompleksitas ini mengindikasikan bahwa hubungan antar variabel tidak bersifat linier sederhana, melainkan dipengaruhi oleh faktor situasional dan karakteristik organisasi.

Studi (Apriani, 2011) menegaskan bahwa efektivitas kerja dipengaruhi oleh kompetensi, motivasi, dan kepemimpinan secara simultan. Namun, sebagian besar penelitian sebelumnya masih berfokus pada satu sektor tertentu atau menggunakan desain penelitian tunggal dengan sampel terbatas. Hal ini menyebabkan generalisasi temuan menjadi terbatas dan kurang menggambarkan pola empiris yang lebih luas.

Lebih lanjut, penelitian (Citra & Fahmi, 2019) menunjukkan bahwa kepemimpinan dan motivasi berpengaruh terhadap loyalitas karyawan, namun kepuasan kerja tidak selalu menjadi mediator yang signifikan. Temuan ini kembali menegaskan adanya variasi hasil empiris yang belum sepenuhnya konsisten. Variasi tersebut membuka ruang bagi penelitian yang

mengintegrasikan berbagai hasil studi dalam satu kerangka analisis komprehensif.

Secara metodologis, sebagian besar penelitian terdahulu menggunakan regresi linear berganda sebagai teknik analisis utama. Meskipun metode tersebut mampu menjelaskan hubungan antar variabel, pendekatan ini seringkali tidak mengeksplorasi pola konsistensi temuan antar studi dalam rentang waktu yang panjang. Oleh karena itu, diperlukan analisis komparatif berbasis sintesis empiris untuk mengidentifikasi kecenderungan hubungan antar variabel secara lebih sistematis.

Berdasarkan kajian terhadap 20 jurnal empiris periode 2011–2024, ditemukan bahwa motivasi kerja cenderung menjadi variabel yang paling konsisten berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun demikian, pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi menunjukkan hasil yang beragam. Ketidakkonsistenan ini menunjukkan adanya *research gap* yang perlu diisi melalui analisis integratif.

Kesenjangan penelitian lainnya terletak pada kurangnya studi yang secara simultan menganalisis kepemimpinan, motivasi, dan budaya organisasi dalam satu kerangka sintesis empiris jangka panjang. Sebagian besar penelitian memisahkan variabel-variabel tersebut atau menempatkannya dalam model parsial. Padahal, ketiga variabel tersebut secara konseptual saling berinteraksi dalam membentuk perilaku dan kinerja pegawai.

Penelitian ini berangkat dari teori perilaku organisasi yang menekankan bahwa kinerja merupakan hasil interaksi antara faktor individu dan faktor organisasi. Teori motivasi menjelaskan dorongan internal individu, teori kepemimpinan menekankan peran figur pemimpin dalam memengaruhi perilaku bawahan, sementara teori budaya organisasi menyoroti nilai dan norma kolektif yang membentuk perilaku kerja.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara komprehensif pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai berdasarkan sintesis empiris penelitian kuantitatif periode 2011–2024. Penelitian ini diharapkan mampu mengidentifikasi pola hubungan yang konsisten serta menjelaskan variasi hasil yang ditemukan dalam studi terdahulu.

Hipotesis penelitian yang diajukan adalah: (H1) Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai; (H2) Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai; (H3) Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai; dan (H4) Kepemimpinan, motivasi, dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam memperkuat integrasi teori kepemimpinan, motivasi, dan budaya organisasi dalam menjelaskan kinerja pegawai, serta memberikan implikasi praktis bagi pengelolaan sumber daya

manusia berbasis pendekatan motivasional dan budaya kerja yang adaptif.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian deskriptif-korelasional berbasis sintesis data sekunder. Desain ini bertujuan untuk menguji secara empiris konsistensi pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai berdasarkan hasil penelitian kuantitatif yang telah dipublikasikan pada periode 2011–2024. Pendekatan deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik temuan penelitian, sedangkan pendekatan korelasional digunakan untuk mengidentifikasi pola hubungan dan kecenderungan signifikansi antar variabel.

Data yang digunakan merupakan data sekunder yang diperoleh dari artikel jurnal ilmiah nasional terakreditasi yang membahas variabel kepemimpinan, motivasi, budaya organisasi, dan kinerja pegawai. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penelusuran sistematis pada database jurnal nasional dengan menggunakan kombinasi kata kunci yang relevan. Populasi penelitian adalah seluruh artikel kuantitatif yang membahas hubungan variabel tersebut dalam konteks organisasi di Indonesia. Sampel penelitian ditentukan menggunakan teknik purposive sampling dengan kriteria: (1) penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif; (2) variabel dependen adalah

kinerja pegawai; (3) menggunakan analisis statistik inferensial (regresi linear, analisis jalur, atau uji hipotesis); dan (4) memuat nilai koefisien dan tingkat signifikansi. Berdasarkan kriteria tersebut diperoleh 20 artikel sebagai unit analisis.

Instrumen penelitian berupa lembar ekstraksi data terstruktur yang digunakan untuk mencatat informasi penting dari setiap artikel, meliputi jumlah sampel, metode analisis, nilai koefisien regresi, nilai signifikansi (*p-value*), serta kesimpulan penelitian. Validitas instrumen dilakukan melalui uji kelayakan isi (*content validity*) dengan memastikan kesesuaian indikator ekstraksi terhadap tujuan penelitian. Reliabilitas data dijaga melalui proses pengecekan ulang dan verifikasi silang terhadap hasil pencatatan data untuk meminimalkan kesalahan interpretasi statistik.

Analisis data dilakukan dalam dua tahap, yaitu analisis statistik deskriptif dan analisis komparatif kuantitatif. Analisis deskriptif digunakan untuk menghitung frekuensi dan persentase hasil penelitian yang signifikan dan tidak signifikan pada masing-masing variabel. Analisis komparatif dilakukan dengan membandingkan kecenderungan nilai koefisien dan tingkat signifikansi antar penelitian untuk menguji hipotesis penelitian. Tingkat signifikansi yang digunakan sebagai dasar interpretasi adalah $\alpha = 0,05$. Proses tabulasi dan pengolahan data dilakukan menggunakan Microsoft Excel dan didukung dengan perangkat lunak IBM SPSS untuk penyajian statistik deskriptif.

Hipotesis penelitian diuji berdasarkan konsistensi arah dan signifikansi pengaruh variabel independen terhadap kinerja pegawai. Kriteria penerimaan hipotesis ditentukan berdasarkan dominasi hasil signifikan ($p < 0,05$) dalam mayoritas penelitian yang dianalisis. Prosedur ini memungkinkan penarikan kesimpulan yang bersifat agregatif dan empiris terhadap hubungan antar variabel dalam rentang waktu penelitian.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian deskriptif-korelasional berbasis sintesis data sekunder. Desain ini bertujuan untuk menguji secara empiris konsistensi pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai berdasarkan hasil penelitian kuantitatif yang telah dipublikasikan pada periode 2011–2024. Pendekatan deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik temuan penelitian, sedangkan pendekatan korelasional digunakan untuk mengidentifikasi pola hubungan dan kecenderungan signifikansi antar variabel.

Data yang digunakan merupakan data sekunder yang diperoleh dari artikel jurnal ilmiah nasional terakreditasi yang membahas variabel kepemimpinan, motivasi, budaya organisasi, dan kinerja pegawai. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penelusuran sistematis pada database jurnal

nasional dengan menggunakan kombinasi kata kunci yang relevan. Populasi penelitian adalah seluruh artikel kuantitatif yang membahas hubungan variabel tersebut dalam konteks organisasi di Indonesia. Sampel penelitian ditentukan menggunakan teknik purposive sampling dengan kriteria: (1) penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif; (2) variabel dependen adalah kinerja pegawai; (3) menggunakan analisis statistik inferensial (regresi linear, analisis jalur, atau uji hipotesis); dan (4) memuat nilai koefisien dan tingkat signifikansi. Berdasarkan kriteria tersebut diperoleh 20 artikel sebagai unit analisis.

Instrumen penelitian berupa lembar ekstraksi data terstruktur yang digunakan untuk mencatat informasi penting dari setiap artikel, meliputi jumlah sampel, metode analisis, nilai koefisien regresi, nilai signifikansi (p -value), serta kesimpulan penelitian. Validitas instrumen dilakukan melalui uji kelayakan isi (content validity) dengan memastikan kesesuaian indikator ekstraksi terhadap tujuan penelitian. Reliabilitas data dijaga melalui proses pengecekan ulang dan verifikasi silang terhadap hasil pencatatan data untuk meminimalkan kesalahan interpretasi statistik.

Analisis data dilakukan dalam dua tahap, yaitu analisis statistik deskriptif dan analisis komparatif kuantitatif. Analisis deskriptif digunakan untuk menghitung frekuensi dan persentase hasil penelitian yang signifikan dan tidak signifikan pada masing-masing variabel. Analisis komparatif dilakukan dengan membandingkan kecenderungan nilai koefisien

dan tingkat signifikansi antar penelitian untuk menguji hipotesis penelitian. Tingkat signifikansi yang digunakan sebagai dasar interpretasi adalah $\alpha = 0,05$. Proses tabulasi dan pengolahan data dilakukan menggunakan Microsoft Excel dan didukung dengan perangkat lunak IBM SPSS untuk penyajian statistik deskriptif.

Hipotesis penelitian diuji berdasarkan konsistensi arah dan signifikansi pengaruh variabel independen terhadap kinerja pegawai. Kriteria penerimaan hipotesis ditentukan berdasarkan dominasi hasil signifikan ($p < 0,05$) dalam mayoritas penelitian yang dianalisis. Prosedur ini memungkinkan penarikan kesimpulan yang bersifat agregatif dan empiris terhadap hubungan antar variabel dalam rentang waktu penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil seleksi terhadap 20 artikel kuantitatif periode 2011–2024, diperoleh gambaran umum mengenai pola hubungan antara kepemimpinan, motivasi kerja, budaya organisasi, dan kinerja pegawai. Analisis dilakukan dengan mengkategorikan hasil penelitian berdasarkan signifikansi pengaruh masing-masing variabel independen terhadap kinerja pegawai.

Secara deskriptif, mayoritas penelitian menggunakan regresi linear berganda sebagai teknik analisis utama, diikuti oleh analisis jalur dan model mediasi. Jumlah responden dalam penelitian yang dianalisis bervariasi

antara 30 hingga 147 responden, dengan dominasi konteks organisasi publik dan sektor jasa.

Analisis Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Hasil sintesis terhadap 20 penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai, namun tingkat konsistensinya bersifat moderat. Sejumlah penelitian menemukan pengaruh signifikan antara kepemimpinan dan kinerja, baik secara langsung maupun melalui variabel mediasi seperti kepuasan kerja. (Adam & Efni, 2021) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, terutama ketika dimediasi oleh kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan tidak hanya ditentukan oleh kemampuan mengarahkan bawahan, tetapi juga oleh kemampuan membangun hubungan psikologis yang mendukung kepuasan kerja.

Namun demikian, penelitian lain menunjukkan hasil yang berbeda. (Permana & Rachmawati, 2024)) menemukan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai pada konteks organisasi tertentu. Perbedaan temuan ini mengindikasikan bahwa pengaruh kepemimpinan sangat kontekstual dan dipengaruhi oleh karakteristik organisasi, struktur birokrasi, serta budaya kerja yang berlaku. Dalam organisasi yang memiliki sistem prosedural kuat, kepemimpinan mungkin berfungsi sebagai pengawas sistem, bukan sebagai faktor pendorong utama kinerja.

Secara teoritis, variasi temuan ini dapat dijelaskan melalui pendekatan contingency theory yang menyatakan bahwa efektivitas kepemimpinan bergantung pada kesesuaian gaya kepemimpinan dengan situasi organisasi. Dengan demikian, kepemimpinan tidak selalu menjadi determinan dominan, melainkan berperan sebagai variabel yang memperkuat atau memperlemah pengaruh faktor lain seperti motivasi dan budaya organisasi.

Analisis Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Motivasi kerja muncul sebagai variabel yang paling konsisten berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dari 20 penelitian yang dianalisis, mayoritas menunjukkan bahwa motivasi memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kinerja. (Ady & Wijono, 2013) menemukan bahwa dimensi achievement memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa dorongan untuk berprestasi menjadi faktor intrinsik yang kuat dalam meningkatkan produktivitas individu.

Temuan serupa dilaporkan oleh (Gunawan *et al.*, 2024), yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berkontribusi signifikan terhadap kinerja dengan nilai determinasi yang tinggi. Hasil ini memperkuat argumentasi bahwa motivasi merupakan faktor psikologis yang secara langsung memengaruhi intensitas dan arah perilaku kerja pegawai. Dalam konteks organisasi publik maupun swasta, motivasi berfungsi sebagai energi pendorong yang

meningkatkan komitmen dan efektivitas kerja.

Secara konseptual, konsistensi temuan ini sejalan dengan teori motivasi dua faktor dan teori kebutuhan berprestasi yang menekankan pentingnya faktor intrinsik dalam mendorong kinerja optimal. Motivasi tidak hanya berfungsi sebagai pemicu perilaku kerja, tetapi juga sebagai mediator yang memperkuat pengaruh variabel organisasi lainnya. Oleh karena itu, motivasi kerja dapat dikategorikan sebagai determinan utama dalam model peningkatan kinerja pegawai.

Analisis Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Budaya organisasi menunjukkan tingkat konsistensi pengaruh yang tinggi terhadap kinerja pegawai, meskipun tidak setinggi motivasi kerja. (Restiani Widjaja & Ginanjar, 2022) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa nilai-nilai, norma, dan sistem kepercayaan yang dianut organisasi mampu membentuk perilaku kerja yang produktif.

Namun, (Setyo Widodo, 2017) menemukan bahwa budaya organisasi tidak selalu berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa budaya organisasi mungkin tidak berfungsi secara langsung sebagai pendorong kinerja, tetapi sebagai sistem nilai yang menciptakan lingkungan kondusif bagi peningkatan motivasi dan perilaku kerja. Dengan kata lain, budaya organisasi memiliki peran sistemik yang memperkuat mekanisme internal organisasi.

Secara teoretis, budaya organisasi dapat dipahami sebagai mekanisme kontrol sosial yang membentuk ekspektasi perilaku dan standar kerja. Organisasi dengan budaya yang kuat cenderung memiliki arah strategis yang jelas dan tingkat kohesi yang tinggi. Namun, efektivitas budaya organisasi sangat bergantung pada internalisasi nilai oleh pegawai. Tanpa internalisasi tersebut, budaya hanya menjadi simbol formal yang tidak berdampak signifikan terhadap kinerja.

Tabel 1. Ringkasan Konsistensi Pengaruh Variabel terhadap Kinerja Pegawai

Variabel	Jumlah Penelitian	Jumlah Tidak Signifikan	Konsistensi
Kepemimpinan	14	6	Moderat
Motivasi Kerja	18	2	Sangat Tinggi
Budaya Organisasi	15	5	Tinggi

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan berdasarkan dominasi hasil signifikan dari penelitian yang dianalisis. Hipotesis pertama yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai diterima secara moderat, karena meskipun sebagian besar penelitian menunjukkan hasil signifikan, terdapat variasi temuan dalam beberapa konteks organisasi. Hal ini

menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan bersifat situasional.

Hipotesis kedua yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai diterima secara kuat. Mayoritas penelitian menunjukkan signifikansi statistik pada tingkat $\alpha = 0,05$. Konsistensi ini mengindikasikan bahwa motivasi merupakan faktor paling stabil dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Hipotesis ketiga dan keempat yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja serta ketiga variabel secara simultan berpengaruh terhadap kinerja juga didukung oleh mayoritas penelitian. Secara simultan, kombinasi kepemimpinan, motivasi, dan budaya organisasi memberikan kontribusi yang lebih besar dibandingkan pengaruh parsial masing-masing variabel.

Temuan Ilmiah Utama (Scientific Findings)

Temuan ilmiah utama dari penelitian ini adalah bahwa motivasi kerja merupakan determinan paling konsisten dalam meningkatkan kinerja pegawai dibandingkan kepemimpinan dan budaya organisasi. Konsistensi ini menunjukkan bahwa faktor individual memiliki kontribusi langsung yang lebih kuat terhadap output kinerja dibandingkan faktor struktural organisasi.

Kepemimpinan menunjukkan pengaruh yang lebih kontekstual, bergantung pada gaya kepemimpinan dan karakteristik organisasi. Sementara itu, budaya organisasi berfungsi sebagai penguat sistemik yang menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, namun

pengaruhnya sangat bergantung pada tingkat internalisasi nilai oleh pegawai.

Secara integratif, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pegawai tidak dapat hanya mengandalkan satu variabel dominan. Model peningkatan kinerja yang efektif memerlukan sinergi antara kepemimpinan yang adaptif, motivasi kerja yang kuat, dan budaya organisasi yang mendukung. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi dalam memperkuat integrasi teori perilaku organisasi serta memberikan landasan empiris bagi pengembangan kebijakan manajemen sumber daya manusia berbasis pendekatan motivasional dan budaya kerja adaptif.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara komprehensif pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai berdasarkan sintesis empiris penelitian kuantitatif periode 2011–2024. Berdasarkan hasil analisis terhadap 20 artikel ilmiah, ditemukan bahwa motivasi kerja merupakan variabel yang paling konsisten dan signifikan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa faktor psikologis individual memiliki kontribusi paling langsung terhadap produktivitas dan kualitas kerja pegawai dibandingkan faktor struktural organisasi.

Kepemimpinan terbukti memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai, namun

tingkat konsistensinya bersifat moderat dan kontekstual. Dalam beberapa penelitian, kepemimpinan berpengaruh signifikan baik secara langsung maupun melalui variabel mediasi, tetapi dalam penelitian lain pengaruhnya tidak signifikan secara parsial. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan sangat bergantung pada gaya kepemimpinan yang diterapkan serta kesesuaian dengan karakteristik organisasi. Dengan demikian, kepemimpinan berperan sebagai faktor penguat yang optimal apabila didukung oleh sistem organisasi yang selaras.

Budaya organisasi juga menunjukkan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai, terutama secara simultan bersama variabel lainnya. Budaya organisasi berfungsi sebagai sistem nilai dan norma kolektif yang membentuk perilaku kerja pegawai. Namun, pengaruhnya sangat bergantung pada tingkat internalisasi nilai oleh individu dalam organisasi. Tanpa internalisasi yang kuat, budaya organisasi tidak memberikan dampak signifikan terhadap kinerja.

Secara simultan, kombinasi kepemimpinan, motivasi kerja, dan budaya organisasi terbukti memberikan kontribusi yang lebih kuat dibandingkan pengaruh parsial masing-masing variabel. Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja pegawai memerlukan pendekatan integratif yang menggabungkan faktor individual dan faktor organisasi secara bersamaan. Model manajemen sumber daya manusia yang hanya menekankan pada struktur atau sistem tanpa memperhatikan aspek

motivasional berpotensi menghasilkan kinerja yang kurang optimal.

Implikasi teoretis penelitian ini memperkuat integrasi teori motivasi, teori kepemimpinan, dan teori budaya organisasi dalam menjelaskan kinerja pegawai. Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan rekomendasi kepada organisasi untuk memprioritaskan strategi peningkatan motivasi kerja melalui penguatan kebutuhan berprestasi, sistem penghargaan yang adil, serta penciptaan lingkungan kerja yang mendukung. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menguji model integratif ini menggunakan pendekatan empiris primer dengan teknik analisis yang lebih kompleks seperti Structural Equation Modeling (SEM) guna memperoleh gambaran hubungan kausal yang lebih mendalam.

DAFTAR PUSTAKA

- Adam, Andy, & Efni, Yulia. (2021). *Pengaruh Motivasi dan Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada PT. Primalayan Citra Mandiri (Datacrip Service Center) di Indonesia*. 32(1), 48–56.
- Ady, Fransiskus, & Wijono, Djoko. (2013). PENGARUH MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN. *MANAJERIAL DAN BISNIS TANJUNGPINANG*, 7(1), 39–43. <https://doi.org/10.52624/manajerial.v7i1.2430>
- Apriani, Fajar. (2011). Pengaruh Kompetensi , Motivasi , dan Kepemimpinan terhadap

- Pengaruh Kompetensi , Motivasi , dan. *BISNIS & BIROKRASI: Jurnal Ilmu Administrasi Dan Organisasi BISNIS & BIROKRASI: Jurnal Ilmu Administrasi Dan Organisasi*, 16(1).
<https://doi.org/10.20476/jbb.v16i1.599>
- Citra, Lola Melino, & Fahmi, Muhammad. (2019). *Pengaruh Kepemimpinan , Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan*. 2(2), 214–225.
- Dawinto. (2024). No Title. *PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, MOTIVASI DAN DISIPLIN TERHADAP KINERJA PEGAWAI PUSDIKLAT TEKFUNGHAN BADIKLAT Dawinto*, 6(09).
- Gunawan, Wulandari, Sudaryo, Yoyo, Ismail, Gurawan Dayona, & Suryaningprang, Andre. (2024). No Title. 6(05).
- Hasan, Syahril. (2016). Pengaruh budaya organisasi, kompensasi, motivasi, kepemimpinan terhadap kinerja karyawan bandara internasional sultan aji muhammad sulaiman. *Jurnal Benefita*, 1(3).
- Munir, Misbachul, Lingkungan, Kepemimpinan D. A. N., Karyawan, Terhadap Kinerja, Issalillah, Fayola, Khayru, Rafadi Khan, Hariani, Mila, & Irfan, Mochamad. (2022). *Misbachul Munir 2022_religiusitas*. 5(2), 88–99.
- Permana, Dhani, & Rachmawati, Susan. (2024). Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ekonomi Bisnis Antartika*, 2(1), 20–27.
<https://doi.org/10.70052/jeba.v2i1.265>
- Restiani Widjaja, Yani, & Ginanjar, Adnan. (2022). *Pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan*. 4(1), 47–56.
- Rusydi, Muhammad, Firman, Ahmad, Mustaking, & Mustaking. (2024). Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ekonomi Bisnis Antartika*, 2(1), 20–27.
<https://doi.org/10.70052/jeba.v2i1.265>
- Setyo Widodo, Djoko. (2017). Jurnal Fakultas Ekonomi dan Bisnis. *PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN DAN KOMPENSASI MELALUI MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI*, 13(2), 896–908.