

**THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP STYLE,
COMPENSATION, AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPLOYEE
PERFORMANCE WITH WORK MOTIVATION AS A MODERATING VARIABLE
(A CASE STUDY AT THE DEPARTMENT OF PUBLIC WORKS, SPATIAL
PLANNING, AND TRANSPORTATION OF PAKPAK BHARAT REGENCY)**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,
KOMPENSASI, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA
PEGAWAI DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL MODERASI
(STUDI KASUS PADA DINAS PUTR-HUB KABUPATEN
PAKPAK BHARAT)**

Manogu Hutasoit¹, Sri Gustina Pane², Beby Karina Sembiring³

Program Magister Manajemen, Universitas Terbuka^{1,2,3}

530026582@ecampus.ut.ac.id¹, sri.gustina@fe.uisu.ac.id, beby@usu.ac.id²

ABSTRACT

This study aims to analyze the effects of transformational leadership, compensation, and organizational culture on employee performance, with work motivation as a moderating variable at the Public Works, Spatial Planning and Transportation Service (PUTR-HUB) of Pakpak Bharat Regency. Employee performance is an important factor in supporting the achievement of organizational goals, particularly in providing effective, efficient, and high-quality public services. Transformational leadership, compensation, and organizational culture are considered factors that can influence employee performance, while work motivation is expected to strengthen or weaken the relationships between these factors and employee performance. This study employed a quantitative approach using a survey method. Primary data were collected through questionnaires distributed to employees of the PUTR-HUB Service of Pakpak Bharat Regency. Data were analyzed using Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) with the assistance of SmartPLS 4.0 software. The evaluation of the research model consisted of the measurement model (outer model) to assess construct validity and reliability, and the structural model (inner model) to examine the relationships among variables and the moderating effect of work motivation. The results of the study indicate that transformational leadership, compensation, and organizational culture have an effect on employee performance. Work motivation also serves as a moderating variable in the relationships between the independent variables and employee performance. These findings indicate that improving the quality of transformational leadership, providing appropriate compensation, and strengthening organizational culture can contribute to improving employee performance, particularly when supported by high levels of work motivation. This study is expected to provide practical contributions to the PUTR-HUB Service of Pakpak Bharat Regency in formulating effective human resource management policies to improve employee performance sustainably.

Keywords: transformational leadership, compensation, organizational culture, work motivation, employee performance, SEM-PLS.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, kompensasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel moderasi pada Dinas Pekerjaan Umum, Penataan Ruang dan Perhubungan (PUTR-HUB) Kabupaten Pakpak Bharat. Kinerja pegawai merupakan salah satu faktor penting dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi, khususnya dalam memberikan pelayanan publik yang efektif, efisien, dan berkualitas. Kepemimpinan transformasional, kompensasi, dan budaya organisasi dipandang sebagai faktor yang dapat memengaruhi kinerja pegawai, sedangkan motivasi kerja diduga dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara faktor-faktor tersebut dengan kinerja pegawai. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada pegawai Dinas PUTR-HUB Kabupaten Pakpak Bharat. Teknik analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4.0. Evaluasi model dilakukan melalui pengujian model pengukuran (*outer model*) untuk menguji validitas dan reliabilitas konstruk serta model struktural (*inner model*) untuk menguji hubungan antarvariabel dan pengaruh

variabel moderasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, kompensasi, dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja juga berperan sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara variabel independen dan kinerja pegawai. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan kualitas kepemimpinan transformasional, pemberian kompensasi yang sesuai, serta penguatan budaya organisasi dapat mendukung peningkatan kinerja pegawai, terutama apabila didukung oleh motivasi kerja yang tinggi. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis bagi Dinas PUTR-HUB Kabupaten Pakpak Bharat dalam merumuskan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang efektif untuk meningkatkan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

Kata kunci : Budaya Organisasi, Kinerja Pegawai, Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam organisasi pemerintahan, kualitas kinerja pegawai memiliki posisi penting karena berkaitan dengan kemampuan organisasi dalam melaksanakan program pembangunan dan memberikan pelayanan publik kepada masyarakat. Pegawai yang memiliki kinerja tinggi diharapkan mampu melaksanakan tugas secara efektif dan efisien sehingga program dan kegiatan organisasi dapat berjalan sesuai dengan perencanaan.

Salah satu organisasi perangkat daerah yang memiliki peran strategis dalam pembangunan daerah adalah Dinas Pekerjaan Umum, Tata Ruang dan Perhubungan (PUTR-Hub) Kabupaten Pakpak Bharat. Dinas ini memiliki tanggung jawab dalam penyelenggaraan pembangunan infrastruktur, pengelolaan tata ruang, serta pengaturan dan pelayanan transportasi. Pelaksanaan tugas tersebut membutuhkan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi dan kinerja yang baik agar program pembangunan dan pelayanan kepada masyarakat dapat terlaksana secara optimal.

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan standar yang ditetapkan organisasi. Kinerja dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain kemampuan individu, motivasi

kerja, kepemimpinan, lingkungan kerja, dan budaya organisasi. Dengan demikian, peningkatan kinerja pegawai tidak hanya berkaitan dengan kemampuan teknis pegawai, tetapi juga dipengaruhi oleh kondisi organisasi tempat pegawai melaksanakan tugasnya.

Permasalahan kinerja pada Dinas PUTR-Hub Kabupaten Pakpak Bharat dapat dilihat dari capaian beberapa indikator kinerja dalam periode 2021–2024. Berdasarkan data LAKIP 2024, sejumlah indikator mengalami fluktuasi dan belum mencapai target yang ditetapkan. Misalnya, persentase penduduk yang mendapatkan akses air minum layak pada tahun 2024 hanya mencapai 72,62 persen dari target 90,70 persen. Demikian pula persentase penduduk yang mendapatkan pelayanan sistem air limbah permukiman hanya mencapai 19,92 persen dari target 97,96 persen.

Permasalahan juga terlihat pada indikator infrastruktur jalan. Persentase jalan kabupaten dalam kondisi baik pada tahun 2024 sebesar 54,54 persen, sedangkan target yang ditetapkan sebesar 62,25 persen dengan tingkat capaian 87,61 persen. Sementara itu, indikator kapasitas tenaga operator menunjukkan capaian yang relatif baik, yaitu 0,96 dari target 1 atau sebesar 96 persen. Perbedaan capaian antarindikator tersebut menunjukkan bahwa kinerja organisasi belum sepenuhnya konsisten pada seluruh bidang

Kondisi tersebut menunjukkan

bahwa peningkatan kinerja pegawai perlu mendapat perhatian dari aspek manajemen sumber daya manusia. Salah satu faktor yang diperkirakan berpengaruh adalah kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional menekankan kemampuan pemimpin dalam memberikan inspirasi, membangun visi, memberikan dukungan, serta mendorong pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin yang mampu memberikan inspirasi dan perhatian kepada bawahan dapat menciptakan dorongan bagi pegawai untuk bekerja lebih optimal. Selain kepemimpinan, kompensasi juga merupakan faktor yang dapat memengaruhi perilaku dan kinerja pegawai. Kompensasi yang diberikan secara adil dan sesuai dengan kontribusi pegawai dapat menjadi salah satu bentuk penghargaan organisasi terhadap pekerjaan yang telah dilakukan. Kondisi tersebut dapat mendorong pegawai untuk meningkatkan usaha dan kualitas pekerjaan.

Faktor berikutnya adalah budaya organisasi. Budaya organisasi mencerminkan nilai, norma, kebiasaan, serta pola perilaku yang berkembang dalam organisasi. Budaya organisasi yang positif dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kerja sama, komunikasi, tanggung jawab, dan pencapaian tujuan organisasi. Sebaliknya, budaya organisasi yang kurang mendukung dapat menghambat efektivitas kerja pegawai. Dalam hubungan antara faktor organisasi dan kinerja, motivasi kerja dipandang memiliki peranan penting. Pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung menunjukkan semangat, tanggung jawab, dan komitmen yang lebih besar dalam melaksanakan tugas. Sebaliknya,

rendahnya motivasi dapat menyebabkan menurunnya produktivitas, kurangnya inisiatif, serta keterlambatan penyelesaian pekerjaan. Motivasi kerja juga dapat dipengaruhi oleh faktor organisasi seperti kepemimpinan, kompensasi, dan budaya organisasi. Kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan motivasi melalui inspirasi dan dukungan pemimpin. Kompensasi yang adil dapat memberikan dorongan kepada pegawai untuk bekerja secara optimal, sedangkan budaya organisasi yang positif dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.

Penelitian terdahulu menunjukkan adanya hasil yang belum konsisten mengenai hubungan antara faktor-faktor tersebut dengan kinerja pegawai. Pada variabel kepemimpinan transformasional, Anderson dan Sun (2017) menemukan adanya pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Namun, Sutanto dan Budiyo (2020) menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional dapat bekerja melalui motivasi kerja. Perbedaan hasil tersebut menunjukkan adanya ruang penelitian untuk menguji kondisi yang dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja.

Pada variabel kompensasi, Khan et al. (2018) serta Rahman dan Kurniawan (2021) menemukan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sebaliknya, Putra et al. (2020) menunjukkan bahwa kompensasi lebih berpengaruh terhadap motivasi kerja dibandingkan pengaruh langsung terhadap kinerja. Perbedaan hasil tersebut menunjukkan bahwa pengaruh kompensasi terhadap kinerja masih perlu dikaji lebih lanjut.

Demikian pula pada budaya organisasi. Nguyen et al. (2019) serta Wijaya dan Santoso (2021) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Sementara itu, Sari dan Nugroho (2022) menemukan bahwa budaya organisasi lebih berpengaruh terhadap motivasi kerja dan tidak secara langsung memengaruhi kinerja. Ketidakkonsistenan tersebut memberikan ruang untuk menguji peran motivasi kerja dalam hubungan antara budaya organisasi dan kinerja.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini menempatkan motivasi kerja sebagai variabel moderasi. Motivasi kerja dipandang dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh kepemimpinan transformasional, kompensasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Robbins dan Judge (2017) menjelaskan bahwa motivasi merupakan salah satu faktor yang memengaruhi perilaku dan kinerja individu dalam organisasi. Luthans et al. (2021) juga menjelaskan pentingnya motivasi dalam mendorong individu untuk bekerja secara optimal. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, kompensasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai serta menguji peran motivasi kerja sebagai variabel moderasi pada Dinas PUTR-Hub Kabupaten Pakpak Bharat.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif kausal. Pendekatan kuantitatif digunakan untuk menguji hubungan dan pengaruh antarvariabel berdasarkan data numerik yang diperoleh dari responden. Sementara

itu, pendekatan asosiatif kausal digunakan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, kompensasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai serta menguji peran motivasi kerja sebagai variabel moderasi. Penelitian ini dilaksanakan pada Dinas Pekerjaan Umum, Tata Ruang, dan Perhubungan (PUTR-Hub) Kabupaten Pakpak Bharat.

Variabel dalam penelitian terdiri atas tiga variabel independen, yaitu kepemimpinan transformasional (X1), kompensasi (X2), dan budaya organisasi (X3), satu variabel moderasi yaitu motivasi kerja (Z), serta satu variabel dependen yaitu kinerja pegawai (Y). Kepemimpinan transformasional diukur melalui indikator pemimpin menjadi teladan bagi bawahan, integritas dan etika pemimpin, kemampuan menyampaikan visi organisasi, kemampuan memberikan motivasi, dorongan terhadap kreativitas dan inovasi, serta penghargaan terhadap ide atau gagasan bawahan. Kompensasi diukur melalui gaji pokok, insentif atau tambahan penghasilan, tunjangan, dan fasilitas. Budaya organisasi diukur melalui pola perilaku anggota organisasi, nilai-nilai yang dianut organisasi, norma dan aturan kerja, cara berinteraksi dalam organisasi, serta kebiasaan kerja yang berkembang dalam organisasi. Motivasi kerja diukur melalui kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri. Sementara itu, kinerja pegawai diukur melalui penyelesaian tugas pekerjaan, kualitas hasil kerja, kemampuan bekerja sama, kesediaan membantu rekan kerja, kepatuhan terhadap aturan organisasi, dan menghindari perilaku yang merugikan organisasi.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif

yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada responden. Selain data primer, penelitian juga menggunakan data sekunder sebagai data pendukung yang diperoleh dari LAKIP Dinas PUTR-Hub Kabupaten Pakpak Bharat, dokumen organisasi, publikasi statistik, jurnal ilmiah, buku, serta hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian. Data primer digunakan untuk memperoleh informasi mengenai persepsi responden terhadap kepemimpinan transformasional, kompensasi, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja pegawai, sedangkan data sekunder digunakan untuk melengkapi dan memperkuat informasi mengenai kondisi organisasi dan fenomena penelitian.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Dinas PUTR-Hub Kabupaten Pakpak Bharat, kecuali Kepala Dinas. Berdasarkan data kondisi 31 Desember 2025, jumlah pegawai terdiri atas 3 orang golongan IV, 26 orang golongan III, dan 23 orang golongan II, sehingga jumlah keseluruhan populasi adalah 62 orang. Karena jumlah populasi relatif terbatas dan seluruh anggota populasi dapat dijangkau, penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh atau sensus, yaitu seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel penelitian. Dengan demikian, jumlah sampel penelitian adalah 62 pegawai Dinas PUTR-Hub Kabupaten Pakpak Bharat.

Pengumpulan data dilakukan melalui penelitian pendahuluan, penelitian kepustakaan, dan penelitian lapangan. Penelitian pendahuluan dilakukan melalui *small research* untuk memperoleh gambaran awal mengenai kondisi kinerja pegawai dan fenomena yang terdapat di lingkungan Dinas PUTR-Hub Kabupaten Pakpak Bharat. Penelitian kepustakaan dilakukan dengan mempelajari buku, jurnal

ilmiah, artikel, dan hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan variabel penelitian. Selanjutnya, penelitian lapangan dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada responden secara daring menggunakan Google Form melalui media komunikasi seperti WhatsApp dan email resmi instansi. Pengisian kuesioner menggunakan metode *self-enumeration*, yaitu responden mengisi kuesioner secara mandiri berdasarkan kondisi, pengalaman, dan persepsi masing-masing. Instrumen penelitian berupa kuesioner yang disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel. Setiap pernyataan dalam kuesioner diukur menggunakan skala Likert lima poin, yaitu 1 = Sangat Tidak Setuju, 2 = Tidak Setuju, 3 = Netral, 4 = Setuju, dan 5 = Sangat Setuju. Penggunaan skala Likert dimaksudkan untuk mengukur tingkat persetujuan responden terhadap pernyataan yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, kompensasi, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja pegawai.

Analisis data dilakukan melalui analisis statistik deskriptif dan analisis inferensial. Analisis statistik deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, kelompok usia, status perkawinan, tingkat pendidikan, masa kerja di organisasi, dan masa kerja pada satuan kerja saat ini. Selain itu, analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan kecenderungan jawaban responden melalui distribusi frekuensi dan nilai rata-rata pada masing-masing indikator variabel penelitian. Nilai rata-rata jawaban responden kemudian diinterpretasikan berdasarkan lima kategori, yaitu sangat rendah, rendah, cukup, tinggi, dan sangat tinggi.

Analisis inferensial dalam penelitian ini menggunakan *Partial*

Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4.0. PLS-SEM digunakan untuk menganalisis hubungan antara variabel eksogen, yaitu kepemimpinan transformasional, kompensasi, dan budaya organisasi, dengan variabel endogen yaitu kinerja pegawai, serta menguji peran motivasi kerja sebagai variabel moderasi. Model penelitian terdiri atas *structural model* yang menggambarkan hubungan antarvariabel laten dan *measurement model* yang menggambarkan hubungan antara konstruk laten dengan indikator-indikator pengukurnya. Sebelum melakukan pengujian model, data yang terkumpul diperiksa untuk memastikan tidak terdapat *missing data*, data ganda (*double data*), data pencilan (*outlier*), maupun pola jawaban responden yang tidak wajar. Selanjutnya dilakukan estimasi model menggunakan algoritma PLS pada SmartPLS 4.0. Evaluasi model pengukuran (*outer model*) dilakukan untuk menguji validitas dan reliabilitas konstruk. Karena penelitian menggunakan indikator reflektif, evaluasi dilakukan dengan melihat nilai *loading factor*, Average Variance Extracted (AVE), *cross loading*, akar kuadrat AVE, Cronbach's Alpha, dan *Composite Reliability*. Kriteria yang digunakan antara lain *loading factor* > 0,70 untuk penelitian konfirmatori, AVE > 0,50, serta Cronbach's Alpha dan *Composite Reliability* > 0,70. Selanjutnya, evaluasi model struktural (*inner model*) dilakukan untuk mengetahui kemampuan model dalam menjelaskan variabel endogen serta menguji hubungan antarvariabel penelitian. Evaluasi meliputi nilai R-Square (R^2), *effect size* (f^2), *predictive relevance* (Q^2), dan signifikansi koefisien jalur. Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai koefisien jalur, *t-statistic*, dan *p-value*.

Dalam penelitian ini, pengujian moderasi dilakukan dengan menganalisis interaksi antara motivasi kerja dengan masing-masing variabel independen, yaitu kepemimpinan transformasional, kompensasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, pengujian dilakukan untuk mengetahui apakah motivasi kerja mampu memperkuat atau memperlemah pengaruh ketiga variabel independen tersebut terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan rancangan analisis tersebut, penelitian menguji enam hipotesis, yaitu pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai, pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai, pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, serta peran motivasi kerja dalam memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional, kompensasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas PUTR-Hub Kabupaten Pakpak Bharat.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Karakteristik Responden

Penelitian ini dilakukan pada pegawai Dinas Pekerjaan Umum, Tata Ruang dan Perhubungan (PUTR-HUB) Kabupaten Pakpak Bharat. Data penelitian diperoleh melalui kuesioner yang diisi oleh 62 responden. Berdasarkan karakteristik demografis, responden didominasi oleh laki-laki sebanyak 41 orang (66,13%), sedangkan perempuan sebanyak 21 orang (33,87%). Dari sisi usia, kelompok usia 31–35 tahun merupakan kelompok terbesar, yaitu 14 orang (22,58%), sedangkan secara keseluruhan 74,19% responden berada pada rentang usia 31–50 tahun.

Berdasarkan tingkat pendidikan, sebagian besar responden memiliki pendidikan Diploma IV/S-1 sebanyak

30 orang (48,39%), sedangkan responden dengan pendidikan S-2 sebanyak 5 orang (8,06%). Dengan demikian, 56,45% responden memiliki pendidikan sarjana atau lebih tinggi. Dari sisi masa kerja, kelompok terbesar memiliki masa kerja 11–15 tahun sebanyak 20 orang (32,26%), sedangkan 83,87% responden memiliki masa kerja 1–15 tahun. Karakteristik tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki pengalaman kerja dan latar belakang pendidikan yang relatif memadai untuk memberikan penilaian terhadap kondisi organisasi dan kinerja pegawai.

2. Deskripsi Variabel Penelitian

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian berada pada kategori tinggi. Kepemimpinan transformasional memperoleh nilai rata-rata 3,75, kompensasi 3,84, budaya organisasi 3,72, motivasi kerja 3,84, dan kinerja pegawai 4,02.

Tabel 1. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Mean	Kategori
Kepemimpinan Transformasional	3,75	Tinggi
Kompensasi	3,84	Tinggi
Budaya Organisasi	3,72	Tinggi
Motivasi Kerja	3,84	Tinggi
Kinerja Pegawai	4,02	Tinggi

Sumber: Data primer, diolah (2026)

Kinerja pegawai memperoleh nilai rata-rata tertinggi, yaitu 4,02. Aspek yang paling kuat adalah kepatuhan terhadap ketentuan organisasi dengan nilai rata-rata 4,08. Sementara itu, pada variabel kepemimpinan transformasional, nilai tertinggi terdapat pada kemampuan pimpinan memberikan arahan mengenai tujuan unit kerja sebesar 3,85. Pada variabel kompensasi, nilai tertinggi

terdapat pada persepsi bahwa tambahan penghasilan dapat mendukung semangat kerja sebesar 3,94. Budaya organisasi memperoleh nilai tertinggi pada penerapan nilai organisasi sebagai pedoman dalam bekerja sebesar 3,85, sedangkan motivasi kerja memiliki nilai tertinggi pada aspek apresiasi terhadap hasil kerja yang meningkatkan semangat pegawai sebesar 4,02.

Temuan deskriptif tersebut menunjukkan bahwa kondisi internal organisasi secara umum telah dipersepsikan baik oleh pegawai. Meskipun demikian, masih terdapat ruang perbaikan terutama pada aspek dukungan dan semangat dalam menghadapi pekerjaan yang menantang, fasilitas kerja, budaya saling mendukung, kenyamanan dalam bekerja, serta komunikasi antarpegawai. Temuan ini memberikan konteks penting dalam memahami hasil pengujian hubungan antarvariabel.

3. Evaluasi Model Pengukuran

Pengujian model pengukuran dilakukan menggunakan pendekatan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan SmartPLS 4.0. Validitas konvergen dievaluasi melalui nilai *outer loading* dan *Average Variance Extracted* (AVE), sedangkan reliabilitas konstruk dievaluasi melalui *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai *outer loading* di atas 0,70, dengan rentang 0,7852–0,9485. Dengan demikian, seluruh indikator memenuhi kriteria validitas konvergen dan tidak terdapat indikator yang perlu dieliminasi. Selanjutnya, seluruh konstruk memiliki nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* di atas 0,70. *Cronbach's Alpha* berada pada rentang 0,949–0,985, sedangkan

Composite Reliability berada pada rentang 0,959–0,997. Hasil tersebut menunjukkan bahwa instrumen penelitian memiliki konsistensi internal yang baik.

Validitas diskriminan juga terpenuhi. Nilai HTMT seluruh konstruk berada pada rentang 0,0786–

0,7300 dan seluruhnya berada di bawah batas 0,85. Hasil tersebut diperkuat dengan kriteria Fornell-Larcker yang menunjukkan bahwa akar kuadrat AVE setiap konstruk lebih besar dibandingkan korelasinya dengan konstruk lain.

Tabel 2. Ringkasan Validitas dan Reliabilitas Konstruk

Konstruk	Rentang Outer Loading	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Keterangan
Kepemimpinan Transformatif	0,902–0,949	0,985	0,986	Valid & Reliabel
Kompensasi	0,789–0,922	0,949	0,962	Valid & Reliabel
Budaya Organisasi	0,812–0,916	0,956	0,959	Valid & Reliabel
Kinerja Pegawai	0,891–0,948	0,985	0,985	Valid & Reliabel
Motivasi Kerja	0,785–0,912	0,967	0,997	Valid & Reliabel

Sumber: Output SmartPLS 4.0, diolah (2026)

4. Evaluasi Model Struktural

Hasil pengujian kolinearitas menunjukkan bahwa nilai VIF seluruh konstruk berada pada rentang 1,5636–3,1309 dan seluruhnya berada di bawah batas 5,00. Dengan demikian, model struktural tidak mengalami masalah kolinearitas yang kritis. Kemampuan model dalam menjelaskan kinerja pegawai ditunjukkan oleh nilai R^2

sebesar 0,7626 dan adjusted R^2 sebesar 0,7318. Artinya, sebesar 76,26% variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh kepemimpinan transformatif, kompensasi, budaya organisasi, serta efek interaksi dengan motivasi kerja, sedangkan 23,74% dijelaskan oleh faktor lain di luar model. Nilai R^2 tersebut menunjukkan kemampuan eksplanatori model yang substansial.

Tabel 3. Evaluasi Model Struktural

Indikator	Nilai	Interpretasi
R^2 Kinerja Pegawai	0,7626	Substansial
Adjusted R^2	0,7318	Tinggi
VIF	1,5636–3,1309	Tidak terdapat masalah kolinearitas

Sumber: Output SmartPLS 4.0, diolah (2026)

5. Pengujian Hipotesis

Tabel 4. Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Hubungan	β	t-statistics	p-value	Keputusan
H1	Kepemimpinan Transformatif →	0,3079	2,0704	0,0385	Diterima

	Kinerja				
H2	Kompensasi → Kinerja	0,2612	2,4989	0,0125	Diterima
H3	Budaya Organisasi → Kinerja	0,2893	2,0501	0,0404	Diterima
H4	Kepemimpinan Transformasional × Motivasi → Kinerja	0,3051	2,0462	0,0408	Diterima
H5	Kompensasi × Motivasi → Kinerja	-0,0925	0,7832	0,4336	Ditolak
H6	Budaya Organisasi × Motivasi → Kinerja	0,1523	0,8924	0,3722	Ditolak

Sumber: Output SmartPLS 4.0, diolah (2026)

6. Pembahasan

6.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan koefisien jalur sebesar 0,3079, *t-statistics* 2,0704, dan *p-value* 0,0385. Dengan demikian, H1 diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional, semakin tinggi pula kinerja pegawai. Temuan tersebut menunjukkan pentingnya kemampuan pimpinan dalam memberikan arahan, keteladanan, inspirasi, dorongan, serta perhatian kepada pegawai. Dalam konteks Dinas PUTR-HUB Kabupaten Pakpak Bharat, kepemimpinan yang mampu mengarahkan pegawai pada tujuan organisasi dapat membantu meningkatkan tanggung jawab dan kualitas pelaksanaan pekerjaan.

Dibandingkan variabel independen lainnya, kepemimpinan transformasional memiliki koefisien pengaruh langsung terbesar, yaitu 0,3079. Hal tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan merupakan faktor yang relatif paling kuat dalam model penelitian ini.

6.2 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai

Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan koefisien sebesar 0,2612, *t-statistics* 2,4989, dan *p-value* 0,0125. Dengan demikian, H2 diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa kompensasi yang layak, sesuai ketentuan, dan sebanding dengan tanggung jawab pekerjaan dapat mendorong pegawai untuk mempertahankan dan meningkatkan kualitas pekerjaannya. Hasil penelitian ini juga konsisten dengan temuan penelitian terdahulu yang menunjukkan adanya hubungan positif antara kompensasi dan kinerja pegawai.

6.3 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan koefisien sebesar 0,2893, *t-statistics* 2,0501, dan *p-value* 0,0404. Dengan demikian, H3 diterima. Hasil tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi yang tercermin melalui kerja sama, komunikasi, kedisiplinan, tanggung jawab, serta penerapan nilai-nilai organisasi dapat menciptakan perilaku kerja yang lebih terarah. Semakin kuat budaya organisasi yang dipahami dan diterapkan pegawai, semakin tinggi kinerja yang dihasilkan.

6.4 Motivasi Kerja Memoderasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja

Hasil pengujian menunjukkan bahwa interaksi antara kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan koefisien sebesar 0,3051, *t-statistics* 2,0462, dan *p-value* 0,0408. Dengan demikian, H4 diterima. Hasil tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Artinya, kepemimpinan transformasional akan lebih efektif meningkatkan kinerja ketika didukung oleh motivasi kerja yang tinggi. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi cenderung lebih responsif terhadap arahan, inspirasi, dan dorongan yang diberikan pimpinan. Temuan ini juga sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa motivasi kerja dapat memperkuat hubungan kepemimpinan transformasional dengan kinerja pegawai. Dengan demikian, motivasi kerja menjadi kondisi internal penting yang dapat mengoptimalkan efektivitas kepemimpinan transformasional.

6.5 Motivasi Kerja Tidak Memoderasi Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja

Berbeda dengan hubungan kepemimpinan transformasional, interaksi kompensasi dan motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Koefisien interaksi sebesar -0,0925, *t-statistics* 0,7832, dan *p-value* 0,4336. Dengan demikian, H5 ditolak. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun kompensasi secara langsung mampu meningkatkan kinerja, tingkat motivasi kerja tidak terbukti memperkuat ataupun memperlemah hubungan tersebut. Dengan kata lain, pengaruh kompensasi terhadap kinerja lebih

bersifat langsung dan tidak bergantung pada tingkat motivasi kerja pegawai.

6.6 Motivasi Kerja Tidak Memoderasi Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja

Hasil pengujian menunjukkan bahwa interaksi budaya organisasi dan motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Koefisien interaksi sebesar 0,1523, *t-statistics* 0,8924, dan *p-value* 0,3722. Dengan demikian, H6 ditolak. Walaupun arah koefisien interaksi positif, pengaruh tersebut tidak signifikan secara statistik. Artinya, motivasi kerja belum terbukti

memperkuat ataupun memperlemah hubungan budaya organisasi dengan kinerja pegawai. Budaya organisasi kemungkinan telah menjadi bagian dari lingkungan kerja dan perilaku sehari-hari pegawai sehingga pengaruhnya terhadap kinerja tidak secara langsung bergantung pada tingkat motivasi individual.

Secara keseluruhan, penelitian menemukan bahwa kepemimpinan transformasional, kompensasi, dan budaya organisasi merupakan faktor yang secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dari ketiga variabel tersebut, kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh langsung terbesar, diikuti budaya organisasi dan kompensasi. Temuan yang paling penting dari penelitian ini adalah peran motivasi kerja sebagai variabel moderasi. Motivasi kerja hanya terbukti memperkuat hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai. Sebaliknya, motivasi kerja tidak terbukti memoderasi hubungan kompensasi maupun budaya organisasi dengan kinerja pegawai. Dengan demikian, fungsi moderasi motivasi kerja bersifat spesifik, bukan

berlaku secara seragam pada seluruh hubungan dalam model penelitian.

PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian pada Dinas PUTR-Hub Kabupaten Pakpak Bharat, dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi, dan Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Kepemimpinan Transformasional

memiliki pengaruh langsung relatif paling kuat terhadap Kinerja Pegawai dengan nilai path coefficient sebesar 0,3079. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional melalui pemberian arahan, inspirasi, keteladanan, dukungan, dan perhatian kepada pegawai, maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkan. Kompensasi yang diberikan secara layak dan adil serta budaya organisasi yang mendukung kedisiplinan, tanggung jawab, kerja sama, komunikasi, dan pencapaian tujuan organisasi juga berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Motivasi Kerja terbukti memoderasi dan memperkuat pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional akan memberikan dampak yang lebih kuat terhadap kinerja ketika pegawai memiliki dorongan, kemauan, dan semangat kerja yang tinggi. Namun demikian, Motivasi Kerja tidak terbukti memoderasi pengaruh Kompensasi maupun Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai. Dengan demikian, peran Motivasi Kerja sebagai variabel moderasi dalam penelitian ini bersifat spesifik, yaitu hanya terbukti memperkuat hubungan antara Kepemimpinan

Transformasional dan Kinerja Pegawai.

Implikasi penelitian menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pegawai perlu diarahkan pada penguatan praktik Kepemimpinan Transformasional, pengelolaan Kompensasi secara adil dan sesuai dengan tanggung jawab pegawai, serta penguatan Budaya Organisasi yang mendukung perilaku kerja positif. Selain itu, organisasi perlu memberikan perhatian terhadap peningkatan Motivasi Kerja melalui pemberian kesempatan pengembangan diri, penghargaan terhadap prestasi, pemberian tanggung jawab yang sesuai, dan penciptaan kondisi kerja yang mendorong pegawai untuk berprestasi.

Secara teknis, pimpinan Dinas PUTR-Hub Kabupaten Pakpak Bharat disarankan untuk menerapkan penguatan kepemimpinan transformasional melalui rapat pengarahan rutin yang memuat target kerja, pembagian tanggung jawab, indikator keberhasilan, serta batas waktu penyelesaian setiap kegiatan. Pimpinan juga perlu melakukan pemantauan kinerja secara berkala melalui daftar capaian pekerjaan dan memberikan umpan balik individual kepada pegawai. Karena motivasi kerja terbukti memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja, pimpinan dapat mengintegrasikan pemberian apresiasi terhadap capaian kerja, kesempatan mengikuti pelatihan atau pengembangan kompetensi, serta pemberian tanggung jawab yang sesuai dengan kemampuan pegawai. Untuk kompensasi, pimpinan perlu memastikan proses pemberian tambahan penghasilan dan fasilitas dilakukan secara transparan, tepat waktu, dan sesuai ketentuan serta dikomunikasikan secara jelas kepada pegawai. Untuk budaya organisasi, pimpinan dapat menetapkan praktik

kerja yang lebih konkret melalui briefing singkat, penguatan kerja sama lintas bidang, keteladanan dalam kedisiplinan, serta evaluasi berkala terhadap kepatuhan pada nilai dan aturan organisasi. Langkah-langkah tersebut perlu dipantau dengan indikator sederhana seperti ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan, kualitas hasil kerja, kehadiran, kepatuhan terhadap SOP, dan capaian target unit kerja.

Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan model penelitian dengan menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi Kinerja Pegawai, seperti Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Kompetensi, Beban Kerja, dan *Work Engagement*. Penelitian selanjutnya juga dapat memperluas objek penelitian pada beberapa perangkat daerah atau pemerintah daerah lain sehingga hasil penelitian dapat dibandingkan dan memberikan pemahaman yang lebih luas mengenai faktor-faktor yang memengaruhi Kinerja Pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Alam, R. (2024). Motivasi kerja dalam sistem manajemen SDM sektor publik. *Jurnal Manajemen Publik*, 6(1), 1–15.
- Anderson, M. H., & Sun, P. Y. T. (2017). Reviewing leadership styles: Overlaps and the need for a new full-range theory. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 76–96.
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13th ed.). London: Kogan Page.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2021). *Transformational leadership* (2nd ed.). Taylor & Francis Group.
- Dinas Pekerjaan Umum, Tata Ruang dan Perhubungan Kabupaten Pakpak Bharat. (2024). *Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Tahun 2024*. Pemerintah Kabupaten Pakpak Bharat.
- Farlina, N., et al. (2025). Budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai sektor publik. *Jurnal Manajemen Pemerintahan*, 9(1), 22–35.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed., pp. 8–10). SAGE Publications.
- Hidayat, R. (2021). The influence of compensation on employee performance. *Journal of Human Resource Management*, 9(1), 12–20.
- Ibrahim, M., et al. (2023). Work motivation and leadership style on employee performance. *International Journal of Human Resource Studies*, 13(2), 89–102.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2014). *Peraturan Menteri PANRB Nomor 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja dan Tata Cara Reviu atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah*. Jakarta.
- Khan, R., Salamzadeh, Y., Shah, S. Z. A., & Hussain, M. (2023). Factors affecting employee motivation and its impact on organizational performance based on Maslow's hierarchy of needs. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 7(3), 114–116.

<https://doi.org/10.24294/jipd.v7i3.2187>

- Kurniawan, B. (2024). Compensation, motivation, and employee performance: An empirical study. *International Journal of Business Management*, 19(2), 102–110.
- Latan, H., & Ghozali, I. (2015). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Lee, Y., Kim, S., & Kim, J. (2022). Transformational leadership and employee performance: The mediating role of motivation. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(3), 410–425.
- Luthans, F., Luthans, B. C., & Luthans, K. W. (2021). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (14th ed.). Information Age Publishing. ISBN 978-1648021251.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. Harper & Row.
- Muliati, M., Hendrian, H., & Pane, D. (2024). Kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variabel moderasi. *Jurnal Administrasi Publik Indonesia*, 12(1), 1–15.
- Ningsih, R., Gani, A., & Abdullah, M. (2022). Pengaruh kompetensi, lingkungan kerja, dan kompensasi terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variabel moderasi. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 8(3), 77–89.
- Nguyen, T. N., Mai, K. N., & Nguyen, P. V. (2019). Factors affecting employee performance: The role of organizational culture. *Journal of Asian Business and Economic Studies*, 26(2), 221–237.
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2006). *Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP)*. Jakarta.
- Pratama, A. (2023). The effect of compensation and organizational culture on employee performance. *International Journal of Economics and Management Studies*, 10(1), 45–54.
- Pratama, R., & Nugroho, Y. (2020). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 11(2), 123–135.
- Putra, I., Wijaya, B., & Saputra, D. (2020). Pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 22(1), 25–35.
- utra, R. A., Sudiro, A., & Noermijati. (2020). The effect of compensation and motivation on employee performance. *Management Science Letters*, 10(3), 587–592.
- Rahman, A. (2021). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 10(2), 66–78.
- Rahman, A., & Kurniawan, D. (2021). Pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 9(1), 50–

60.

- Riduwan. (2015). *Skala Pengukuran Variabel-Variabel Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J.-M. (2022). *SmartPLS* (Version 4.0). Hamburg: SmartPLS GmbH.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). New Jersey: Pearson Education