**Empiricism Journal**
https://journal-center.litpam.com/index.php/empiricism
email: empiric.journal@gmail.com

Vol. 7, No 1, Maret 2026
e-ISSN: 2745-7613
pp. 533-547

# Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang

**Tommy Yuda Pamungkas**
Program Studi Magister Manajemen Bisnis & SDM, Institut Teknologi & Bisnis ASIA Malang, Jl. Soekarno - Hatta Jl. Rembuksari No.1 A, Mojolangu, Kota Malang, Indonesia 65142.
Email Korespondensi: tomyudpam79@gmail.com

**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh fenomena capaian Key Performance Indicator (KPI) pegawai yang berada pada kategori "Baik Sekali" meskipun masih terdapat tingkat keterlambatan dan ketidakhadiran, yang mengindikasikan bahwa kinerja dipengaruhi oleh faktor lain selain kedisiplinan kehadiran. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi penelitian meliputi seluruh pegawai tetap sebanyak 223 orang, dengan sampel berjumlah 144 responden yang ditentukan menggunakan teknik proportionate stratified random sampling. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan metode Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sebaliknya, gaya kepemimpinan dan motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai karena faktor-faktor tersebut dianggap telah terpenuhi secara institusional dan menjadi norma standar. Namun, secara simultan, gaya kepemimpinan, motivasi, dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini merekomendasikan manajemen untuk memprioritaskan penguatan budaya organisasi sebagai strategi utama dalam mempertahankan dan meningkatkan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

**Kata kunci: :** Kinerja Pegawai; Gaya Kepemimpinan; Budaya Organisasi; Motivasi.

# *The Influence of Leadership Style, Motivation, and Organizational Culture on the Performance of Employees at Perumda Air Minum Tugu Tirta Malang City*

***Abstract***

*This study aims to analyze the influence of leadership style, motivation, and organizational culture on employee performance at Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang. This research is motivated by the phenomenon of employee Key Performance Indicator (KPI) achievements falling into the "Very Good" category despite the persistence of tardiness and absenteeism, indicating that performance is influenced by factors other than attendance discipline. This study employs a quantitative approach utilizing a survey method. The population comprises all 223 permanent employees, with a sample of 144 respondents selected using the proportionate stratified random sampling technique. Data were collected via questionnaires and analyzed using the Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) method. The results indicate that, partially, organizational culture exerts a positive and significant influence on employee performance. Conversely, leadership style and motivation do not significantly affect employee performance, as these factors are perceived as institutionally fulfilled and have become standard norms. However, simultaneously, leadership style, motivation, and organizational culture significantly influence employee performance. This study recommends that management prioritize the strengthening of organizational culture as a primary strategy for sustaining and enhancing employee performance.*

***Keywords:*** *Employee Performance; Leadership Style; Organizational Culture; Motivation.*

**How to Cite:** Pamungkas, T. Y. (2026). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang. *Empiricism Journal*, *7*(1), 533-547. https://doi.org/10.36312/ej.v7i1.4683

https://doi.org/10.36312/ej.v7i1.4683

Copyright© 2026, Pamungkas
This is an open-access article under the CC-BY-SA License.

## PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset strategis yang menentukan keberlanjutan, efektivitas operasional, dan pencapaian tujuan organisasi. Dalam perspektif

manajemen, organisasi dipahami sebagai suatu sistem sosial yang dibentuk oleh sekumpulan individu untuk mencapai tujuan bersama melalui mekanisme kerja yang terarah dan terkoordinasi. Mooney (1939:5) menegaskan bahwa "organisasi adalah bentuk dari setiap asosiasi manusia untuk mencapai tujuan bersama." Pandangan ini menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh struktur formal, teknologi, atau ketersediaan sumber daya material, tetapi juga sangat bergantung pada kualitas manusia yang menggerakkan seluruh proses organisasi. Dalam konteks organisasi modern, baik yang berorientasi pada profit maupun pelayanan publik, SDM tidak lagi dipandang sebagai pelaksana administratif semata, melainkan sebagai elemen strategis yang berperan dalam menciptakan nilai, menjaga stabilitas operasional, dan memperkuat daya saing organisasi.

Kualitas SDM menjadi semakin penting karena dinamika organisasi menuntut pegawai yang tidak hanya memiliki kemampuan teknis, tetapi juga kemampuan interpersonal dan konseptual. Katz (1955:33) menjelaskan bahwa kualitas SDM tercermin melalui tiga komponen utama, yaitu keterampilan teknis (*technical skills*), keterampilan manusiawi (*human skills*), dan keterampilan konseptual (*conceptual skills*). Sejalan dengan itu, Dessler (2020:133) menyatakan bahwa efektivitas individu dalam bekerja dibentuk oleh integrasi antara pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), dan kemampuan (*abilities*). Dengan demikian, kualitas pegawai tidak cukup diukur dari kecakapan teknis dalam menyelesaikan pekerjaan, tetapi juga dari kemampuan berkomunikasi, bekerja sama, memahami tujuan organisasi, serta menyesuaikan perilaku kerja dengan nilai dan tuntutan lingkungan organisasi.

Dalam organisasi, kinerja pegawai menjadi indikator penting yang mencerminkan sejauh mana SDM mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif. Kinerja pada dasarnya merupakan hasil kerja yang dicapai individu berdasarkan standar, target, dan tanggung jawab yang telah ditetapkan. Mangkunegara (2017) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Sementara itu, Wibowo (2016) membedakan kinerja ke dalam dua dimensi, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu berkaitan dengan capaian kerja personal pegawai, sedangkan kinerja organisasi merupakan akumulasi dari kontribusi seluruh individu dalam organisasi. Oleh karena itu, peningkatan kinerja organisasi hanya dapat dicapai apabila setiap pegawai memiliki perilaku kerja yang produktif, bertanggung jawab, kolaboratif, dan berorientasi pada pencapaian tujuan.

Secara empiris, kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang bersumber dari dalam diri individu maupun dari lingkungan organisasi. Robbins & Judge (2017) menegaskan bahwa perilaku kerja pegawai terbentuk melalui interaksi antara karakteristik individu, kelompok, dan sistem organisasi. Gibson et al. (2012) juga menjelaskan bahwa kinerja dipengaruhi oleh faktor individual, psikologis, dan organisasional. Di antara berbagai faktor tersebut, gaya kepemimpinan, motivasi, dan budaya organisasi merupakan tiga variabel penting yang banyak dikaji karena memiliki pengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap perilaku kerja pegawai. Ketiga variabel tersebut berperan dalam membentuk arah kerja, dorongan berprestasi, pola interaksi, serta kesesuaian perilaku pegawai dengan nilai dan tujuan organisasi.

Gaya kepemimpinan berperan penting karena pemimpin memiliki fungsi mengarahkan, mengoordinasikan, dan memengaruhi perilaku bawahan agar selaras dengan tujuan organisasi. Robbins & Judge (2017) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk memengaruhi kelompok menuju pencapaian visi atau serangkaian tujuan. Likert (1967), melalui teori *Four Systems of Management*, menjelaskan bahwa efektivitas kepemimpinan sangat ditentukan oleh pola hubungan antara atasan dan bawahan, tingkat partisipasi, serta sistem komunikasi yang diterapkan dalam organisasi. Dalam konteks ini, gaya kepemimpinan yang partisipatif, komunikatif, dan memberi kepercayaan kepada pegawai diharapkan dapat meningkatkan keterlibatan kerja dan mendorong pencapaian kinerja yang lebih baik.

Selain kepemimpinan, motivasi juga menjadi faktor penting dalam menjelaskan perilaku kerja pegawai. Motivasi berasal dari kata Latin *movere*, yang berarti dorongan atau daya penggerak untuk melakukan tindakan. Robbins & Judge (2017) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan usaha individu dalam

mencapai tujuan. Maslow (1943) melalui teori hierarki kebutuhan menjelaskan bahwa perilaku manusia didorong oleh pemenuhan kebutuhan fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Dalam lingkungan kerja, motivasi dapat muncul dari faktor intrinsik, seperti keinginan berprestasi dan pengembangan diri, maupun faktor ekstrinsik, seperti gaji, tunjangan, penghargaan, promosi, dan kondisi kerja. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi cenderung menunjukkan usaha lebih besar, ketekunan dalam menyelesaikan tugas, serta komitmen terhadap pencapaian target organisasi.

Budaya organisasi juga memiliki peran strategis dalam membentuk perilaku dan kinerja pegawai. Sutrisno (2018) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan sistem nilai, kepercayaan, filsafat, asumsi, dan kebiasaan yang berkembang dalam organisasi. Robbins & Judge (2017) menjelaskan bahwa budaya organisasi mencakup karakteristik seperti inovasi dan pengambilan risiko, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi manusia, orientasi tim, agresivitas, dan stabilitas. Budaya organisasi dapat membentuk pedoman perilaku yang tidak selalu tertulis, tetapi dipahami dan dijalankan oleh anggota organisasi dalam aktivitas kerja sehari-hari. Dalam organisasi yang memiliki budaya kuat, pegawai cenderung memiliki kesamaan nilai, pola kerja, dan komitmen terhadap standar organisasi, sehingga kinerja dapat terjaga secara konsisten.

Relevansi gaya kepemimpinan, motivasi, dan budaya organisasi semakin penting dalam organisasi sektor publik daerah, termasuk Badan Usaha Milik Daerah (BUMD). BUMD memiliki karakteristik khusus karena tidak hanya dituntut untuk menjaga keberlanjutan usaha, tetapi juga menjalankan fungsi pelayanan publik. Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang merupakan salah satu BUMD yang memiliki peran strategis dalam menyediakan layanan dasar air minum bagi masyarakat Kota Malang. Sebagai penyedia layanan publik, organisasi ini membutuhkan SDM yang mampu bekerja secara profesional, disiplin, responsif, dan berorientasi pada kualitas pelayanan. Oleh karena itu, kinerja pegawai tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknis, tetapi juga oleh efektivitas kepemimpinan, tingkat motivasi kerja, dan internalisasi budaya organisasi.

Untuk mengukur kinerja pegawai, Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang menggunakan Key Performance Indicators (KPI) yang mengacu pada SOP Penilaian Kinerja Pegawai Bagian SDM perusahaan. KPI menjadi instrumen penting karena memberikan ukuran objektif mengenai capaian kerja pegawai berdasarkan standar yang telah ditetapkan. Kategori capaian KPI tersebut disajikan pada Tabel 1.

**Tabel 1.** Keterangan Presentase Capaian KPI dan Kategori

| Capaian KPI | Kategori |
|---|---|
| 91,00% - 100% | Baik Sekali |
| 75,00% - 90,99% | Baik |
| 60,00% - 74,99% | Cukup |
| 0% - 59,99% | Kurang |

Selain menggunakan KPI, Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang juga menilai aspek kedisiplinan pegawai melalui data kehadiran, termasuk keterlambatan dan izin. Berdasarkan data periode Juli sampai September 2025, terlihat adanya fenomena menarik, yaitu capaian KPI tetap berada pada kategori “Baik Sekali” meskipun masih terdapat pegawai yang terlambat atau izin. Data tersebut disajikan pada Tabel 2.

**Tabel 2.** Tingkat Keterlambatan dan Izin Pegawai periode Juli - September 2025

| Bulan | Jumlah Pegawai | ketidakhadiran Pegawai | Presentase Capaian KPI |
|---|---|---|---|
| Juli | 223 | 16 | 92,83% |
| Agustus | 222 | 13 | 94,55% |
| September | 220 | 12 | 94,55% |

Data tersebut menunjukkan bahwa meskipun tingkat kedisiplinan belum sepenuhnya optimal, capaian KPI pegawai tetap berada pada kategori “Baik Sekali”. Fenomena ini mengindikasikan bahwa kinerja pegawai tidak hanya ditentukan oleh kedisiplinan kehadiran, tetapi juga dapat dipengaruhi oleh faktor lain yang lebih kompleks, seperti gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan budaya organisasi. Dengan kata lain, pegawai tetap

mampu mencapai standar kinerja tinggi karena adanya sistem kerja, nilai organisasi, dorongan internal, maupun arahan kepemimpinan yang mendukung pencapaian target.

Fenomena tersebut dapat dijelaskan melalui *The Colquitt Integrative Model Theory* yang dikembangkan oleh Colquitt et al. (2011). Model ini menjelaskan bahwa kinerja individu dipengaruhi oleh mekanisme organisasi, mekanisme kelompok, karakteristik individu, serta mekanisme individual yang membentuk perilaku kerja. Dalam konteks penelitian ini, gaya kepemimpinan berfungsi menetapkan arah, target, dan ekspektasi kerja; motivasi kerja mendorong intensitas serta ketekunan pegawai dalam mencapai tujuan; sedangkan budaya organisasi menyediakan nilai, norma, dan pola kerja yang memperkuat komitmen terhadap pencapaian kinerja. Mekanisme ini sejalan dengan penerapan KPI di Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang, di mana pegawai dituntut memenuhi standar kerja berbasis output, seperti kualitas layanan, ketepatan pelaksanaan tugas, dan keberlanjutan operasional.

Meskipun hubungan antara gaya kepemimpinan, motivasi, budaya organisasi, dan kinerja telah banyak dikaji, hasil penelitian terdahulu masih menunjukkan ketidakkonsistenan. Kassan et al. (2024) serta Arisandi & Yulianto (2017) lebih menekankan motivasi sebagai faktor yang memengaruhi kinerja pegawai tanpa mengaitkannya secara simultan dengan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi. Dewi et al. (2024) dan Irawan et al. (2022) lebih memusatkan perhatian pada budaya organisasi sebagai determinan kinerja, tetapi belum secara menyeluruh mengintegrasikan variabel motivasi dan gaya kepemimpinan dalam satu model penelitian. Sementara itu, Prihandayani (2017) serta Fadhila & Pracoyo (2017) menemukan bahwa budaya organisasi dan motivasi individu tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Sebaliknya, Meutia (2017) dan Rifai et al. (2022) menunjukkan bahwa budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Perbedaan hasil penelitian tersebut menunjukkan adanya celah penelitian yang perlu dikaji lebih lanjut, terutama pada konteks BUMD penyedia layanan dasar air minum. Selain itu, terdapat kesenjangan waktu karena sebagian penelitian terdahulu dilakukan sebelum tahun 2022, sedangkan penelitian ini dilakukan pada tahun 2025, yaitu pada periode pasca-pandemi Covid-19 yang ditandai oleh perubahan pola kerja, tuntutan pelayanan publik, dan pergeseran nilai organisasi. Kondisi tersebut membuat kajian mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai menjadi semakin relevan, khususnya pada organisasi publik daerah yang memiliki sistem kerja relatif stabil tetapi tetap dituntut adaptif terhadap perubahan.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris dalam menjelaskan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai pada konteks BUMD, sekaligus memberikan masukan praktis bagi manajemen dalam merumuskan strategi peningkatan kinerja. Dengan memahami pengaruh ketiga variabel tersebut, organisasi dapat menentukan prioritas kebijakan SDM yang lebih tepat, baik melalui penguatan kepemimpinan, peningkatan motivasi kerja, maupun internalisasi budaya organisasi yang mendukung pelayanan publik secara berkelanjutan.

## METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh variabel gaya kepemimpinan, motivasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui pengukuran numerik serta analisis statistik. Metode survei digunakan untuk memperoleh data primer secara langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner terstruktur.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh secara langsung dari responden melalui kuesioner yang dibagikan kepada pegawai tetap Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang. Data sekunder diperoleh dari dokumen internal perusahaan, laporan kinerja, serta referensi literatur yang relevan dengan variabel penelitian.

Metode pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada responden yang telah ditentukan sebagai sampel penelitian. Instrumen penelitian disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel, yaitu gaya kepemimpinan, motivasi, budaya organisasi, dan

kinerja pegawai. Skala pengukuran yang digunakan adalah skala Likert dengan rentang skor yang mencerminkan tingkat persetujuan responden terhadap pernyataan yang diajukan.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai tetap Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang yang berjumlah 223 orang. Penentuan jumlah sampel dilakukan dengan teknik proportionate stratified random sampling, sehingga diperoleh sebanyak 144 responden yang tersebar di seluruh unit kerja. Distribusi populasi dan sampel per bagian disajikan dalam:

**Tabel 3.** Distribusi Populasi dan Sampel Per Bagian

| Bagian | Jumlah | Slovin |
|---|---|---|
| Umum | 20 | 13 |
| Sumber Daya Manusia | 10 | 6 |
| Keuangan | 15 | 10 |
| Hubungan Pelanggan | 36 | 23 |
| Pengadaan | 9 | 6 |
| Penelitian Perencanaan Pengembangan dan Inovasi | 20 | 13 |
| Produksi | 38 | 24 |
| Kehilangan Air | 29 | 19 |
| Pengendali Mutu | 19 | 12 |
| Satuan Pengawas Internal | 7 | 5 |
| Sentral Informasi Manajemen | 20 | 13 |
| **Total** | **233** | **144** |

Definisi operasional variabel dalam penelitian ini menjelaskan variabel bebas dan variabel terikat beserta indikator pengukurannya. Variabel bebas terdiri dari gaya kepemimpinan ($X_1$), motivasi ($X_2$), dan budaya organisasi ($X_3$), sedangkan variabel terikat adalah kinerja pegawai (Y). Operasionalisasi variabel disusun berdasarkan indikator yang telah dijelaskan dalam tinjauan pustaka. Rincian definisi operasional variabel disajikan dalam:

**Tabel 4.** Operasional Variabel

| Variabel Penelitian | Indikator | Item Pernyataan |
|---|---|---|
| Gaya Kepemimpinan ($X_1$) | Partisipasi Pegawai | Pimpinan secara rutin melibatkan saya dalam proses pengambilan keputusan yang berkaitan dengan tugas saya. |
| | Pola Komunikasi | Pimpinan menyampaikan informasi secara terbuka, jelas, dan dua arah. |
| | Hubungan Interpersonal | Pimpinan menjalin hubungan yang hangat, saling menghargai, dan membangun rasa kekeluargaan dengan bawahan. |
| | Kepercayaan Manajerial | Pimpinan memberikan kepercayaan penuh kepada saya untuk menyelesaikan tugas tanpa pengawasan berlebihan. |
| | Pengambilan Keputusan | Pimpinan mengambil keputusan secara transparan dan mempertimbangkan masukan dari tim. |
| Motivasi ($X_2$) | Kebutuhan Fisik | Saya merasa kondisi kerja (waktu, fasilitas, dan lingkungan) cukup memadai untuk mendukung aktivitas sehari-hari. |
| | Kebutuhan Rasa Aman | Saya merasa aman dalam menjalankan tugas karena adanya jaminan keberlangsungan pekerjaan dan perlindungan dari risiko kerja. |
| | Kebutuhan Sosial | Saya merasa diterima dan memiliki hubungan harmonis dengan rekan kerja serta atasan. |
| | Kebutuhan akan Penghargaan | Pimpinan memberikan apresiasi atas kontribusi dan pencapaian kerja saya. |

| Variabel Penelitian | Indikator | Item Pernyataan |
|---|---|---|
| | Kebutuhan Aktualisasi Diri | Saya diberi ruang untuk mengembangkan potensi, kreativitas, dan kontribusi profesional secara maksimal. |
| Budaya Organisasi ($X_3$) | Inovasi dan Pengambilan Risiko | Saya didorong untuk mencoba cara baru dalam menyelesaikan pekerjaan. |
| | Perhatian terhadap Detail | Setiap pekerjaan di unit saya dilakukan dengan teliti dan memperhatikan ketepatan data. |
| | Orientasi pada Hasil | Organisasi saya menilai kinerja berdasarkan hasil kerja, bukan hanya prosesnya. |
| | Orientasi pada Orang | Pimpinan memperhatikan kesejahteraan dan kebutuhan pegawai. |
| | Orientasi pada Tim | Setiap pekerjaan mendorong kerja sama dan sinergi antar anggota tim. |
| | Agresivitas | Organisasi mendorong sikap kompetitif dan agresif dalam mencapai target, dibandingkan menjaga hubungan harmonis semata. |
| | Stabilitas | Organisasi lebih menekankan pemeliharaan aturan dan prosedur yang sudah ada, dibandingkan mendorong perubahan atau inovasi |
| Kinerja Pegawai (Y) | Kualitas kerja | Saya selalu berusaha menghasilkan pekerjaan dengan mutu yang baik. |
| | Kuantitas kerja | Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target volume yang ditentukan. |
| | Tanggung Jawab | Saya bertanggung jawab penuh atas tugas yang diberikan, termasuk menyelesaikan masalah hingga tuntas. |
| | Kerja Sama | Saya aktif berkontribusi dalam tim dan siap membantu rekan kerja untuk mencapai tujuan bersama. |
| | Inisiatif | Saya secara proaktif mengusulkan ide atau tindakan perbaikan tanpa menunggu perintah. |

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS). Penggunaan SEM-PLS dipilih karena mampu menganalisis hubungan antar variabel laten secara simultan serta dapat digunakan pada jumlah sampel yang relatif moderat. Evaluasi model dilakukan melalui dua tahapan, yaitu evaluasi model pengukuran (outer model) dan evaluasi model struktural (inner model).

Evaluasi model pengukuran dilakukan dengan menguji validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk. Validitas konvergen dinilai melalui nilai outer loading dan Average Variance Extracted (AVE). Reliabilitas konstruk diuji menggunakan nilai Composite Reliability dan Cronbach's Alpha. Validitas diskriminan diuji melalui nilai Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT). Selain itu, uji multikolinearitas dilakukan dengan melihat nilai Variance Inflation Factor (VIF). Evaluasi model struktural dilakukan dengan menguji koefisien determinasi (R Kuadrat), predictive relevance (Q Kuadrat), serta effect size (F Kuadrat). Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai T-statistik dan P-value melalui prosedur bootstrapping.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Gambaran Umum Objek Penelitian dan Karakteristik Responden

Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang merupakan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang bergerak dalam pelayanan dasar air minum bagi masyarakat Kota Malang.

Penelitian ini melibatkan 144 responden yang merupakan pegawai tetap dan tersebar di berbagai unit kerja.

Distribusi responden berdasarkan jenis kelamin menunjukkan bahwa komposisi pegawai relatif seimbang antara laki-laki dan perempuan. Proporsi ini mencerminkan keterwakilan yang memadai dalam pengambilan data sehingga hasil penelitian tidak bias terhadap satu kelompok gender tertentu.

**Tabel 5.** Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

| No. | Jenis Kelamin | Jumlah | % |
|---|---|---|---|
| 1 | Laki-laki | 95 | 66,0% |
| 2 | Perempuan | 49 | 34,0% |
| Total | | 144 | 100,0% |

Distribusi responden berdasarkan usia menunjukkan bahwa kelompok usia 51–55 tahun berjumlah 52 orang atau 36,1%, kelompok usia 31–40 tahun berjumlah 48 orang atau 33,3%, kelompok usia 41–50 tahun berjumlah 31 orang atau 21,5%, sedangkan kelompok usia 20–30 tahun berjumlah 13 orang atau 9%. Temuan ini mencerminkan Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang memiliki struktur tenaga kerja dengan tingginya proporsi pegawai berusia di atas 40 tahun sebesar 57,6%. Dominasi usia senior menjelaskan mengapa Budaya Organisasi menjadi satu-satunya prediktor signifikan terhadap Kinerja. Dalam tahap internalisasi, nilai-nilai seperti stabilitas, ketaatan prosedur, dan orientasi tim telah menjadi bagian dari self-concept pegawai, sehingga Kinerja muncul sebagai ekspresi identitas, bukan sebagai respons terhadap insentif eksternal atau arahan pimpinan.

**Tabel 6.** Distribusi Responden Berdasarkan Usia

| No | Rentang Usia | Jumlah | Persentase |
|---|---|---|---|
| 1 | 20 – 30 Tahun | 13 | 9% |
| 2 | 31 – 40 Tahun | 48 | 33,3% |
| 3 | 41 – 50 Tahun | 31 | 21,5% |
| 4 | 51 – 55 Tahun | 52 | 36,1% |
| Total | | 144 | 100,0% |

Distribusi responden berdasarkan bagian menunjukkan bahwa responden berasal dari 11 unit kerja utama. Unit Produksi berjumlah 24 orang atau 16,7%, Hubungan Pelanggan 23 orang atau 16%, Kehilangan Air 19 orang atau 13,2%, SIM 14 orang atau 9,7%, Umum 13 orang atau 9%, Pengendali Mutu 12 orang atau 8,3%, P3I 12 orang atau 8,3%, Keuangan 10 orang atau 6,9%, SDM 6 orang atau 4,2%, Pengadaan 6 orang atau 4,2%, dan SPI 5 orang atau 3,5%. Dua unit dengan proporsi tertinggi adalah Produksi dan Hubungan Pelanggan yang merupakan ujung tombak operasional Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang karena bertanggung jawab langsung atas ketersediaan air dan interaksi dengan masyarakat. Tingginya representasi kedua unit ini menunjukkan bahwa suara frontliner sangat dominan dalam penelitian ini, sehingga temuan empiris lebih mencerminkan realitas layanan operasional langsung.

**Tabel 7.** Distribusi Responden Berdasarkan Bagian

| No | Nama Bagian | Jumlah | Persentase |
|---|---|---|---|
| 1 | Produksi | 24 | 16,7% |
| 2 | Hubungan Pelanggan | 23 | 16% |
| 3 | Kehilangan Air | 19 | 13,2% |
| 4 | SIM | 14 | 9,7% |
| 5 | Umum | 13 | 9% |
| 6 | Pengendali Mutu | 12 | 8,3% |
| 7 | P3I | 12 | 8,3% |
| 8 | Keuangan | 10 | 6,9% |
| 9 | SDM | 6 | 4,2% |
| 10 | Pengadaan | 6 | 4,2% |
| 11 | SPI | 5 | 3,5% |
| Total | | 144 | 100,0% |

Distribusi responden berdasarkan masa kerja menunjukkan bahwa 56 orang atau 38,9% memiliki masa kerja 1–10 tahun, 25 orang atau 17,4% memiliki masa kerja 11–20 tahun, 45 orang atau 31,3% memiliki masa kerja 21–30 tahun, dan 18 orang atau 12,5% memiliki masa kerja lebih dari 30 tahun. Sebanyak 61,2% responden memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun dan 43,8% telah bekerja lebih dari 20 tahun. Bahkan 12,5% telah mengabdi lebih dari 30 tahun, menunjukkan loyalitas yang tinggi dan akar yang sangat dalam dalam Budaya Organisasi.

**Tabel 8.** Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja

| No | Masa Kerja | Jumlah | Persentase |
|---|---|---|---|
| 1 | 1- 10 Tahun | 56 | 38,9% |
| 2 | 11– 20 Tahun | 25 | 17,4% |
| 3 | 21 – 30 Tahun | 45 | 31,3% |
| 4 | Lebih dari 30 Tahun | 18 | 12,5% |
| Total | | 144 | 100,0% |

Distribusi responden berdasarkan tingkat pendidikan menunjukkan bahwa 110 orang atau 76,9% berpendidikan S1, 3 orang atau 2,1% berpendidikan S2, 13 orang atau 8,4% berlatar belakang D1–D4, dan 18 orang atau 12,6% berpendidikan SMA/SMK/SMU. Sebanyak 76,9% responden berpendidikan S1 menunjukkan bahwa SDM Perumda Tugu Tirta memiliki kualifikasi akademik yang memadai untuk memahami dan menilai konstruk manajemen yang bersifat abstrak. Meskipun proporsi S2 masih kecil sebesar 2,1%, keberadaan lulusan magister menunjukkan adanya kader pimpinan dengan kapasitas akademik yang lebih tinggi.

**Tabel 9.** Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

| No | Pendidikan | Jumlah | Persentase |
|---|---|---|---|
| 1 | S2 | 3 | 2,1% |
| 2 | S1 | 110 | 76,9% |
| 3 | Lainnya (D1-D4) | 13 | 8,4% |
| 4 | SMA / SMK / SMU | 18 | 12,6% |
| Total | | 144 | 100,0% |

Secara keseluruhan, profil responden yang didominasi pegawai senior, berpengalaman, berpendidikan S1, dan berasal dari unit operasional inti mencerminkan struktur Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang yang stabil, loyal, dan berorientasi pada pelayanan teknis. Kombinasi karakteristik ini memperkuat temuan empiris bahwa Kinerja lebih ditentukan oleh sistem nilai kolektif daripada oleh faktor individual yang bersifat jangka pendek.

**Analisis Statistik Deskriptif Variabel Penelitian**

Pada penelitian ini didapatkan analisis statistik deskriptif dari beberapa indikator penelitian, yaitu Gaya Kepemimpinan (GK), Motivasi (M), Budaya Organisasi (BO), dan Kinerja (K). Hasil pengolahan data kuesioner terhadap 144 responden menunjukkan nilai mean dan standar deviasi masing-masing variabel sebagaimana disajikan dalam tabel berikut.

**Tabel 10.** Hasil Analisis Statistik Deskriptif (N = 144)

| Variabel | Jumlah Indikator | Mean | Standar Deviasi |
|---|---|---|---|
| Gaya Kepemimpinan | 5 | 3,63 | 0,32 |
| Motivasi | 5 | 3,64 | 0,30 |
| Budaya Organisasi | 7 | 3,68 | 0,30 |
| Kinerja | 5 | 3,74 | 0,30 |

Berdasarkan Tabel 10, variabel Gaya Kepemimpinan yang diukur dengan 5 indikator memperoleh nilai mean sebesar 3,63 dengan standar deviasi 0,32. Nilai tersebut menunjukkan bahwa secara umum responden memberikan penilaian positif terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan di Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang. Standar deviasi yang relatif kecil mengindikasikan bahwa persepsi responden terhadap gaya kepemimpinan cenderung homogen.

Variabel Motivasi yang juga diukur melalui 5 indikator memperoleh nilai mean sebesar 3,64 dengan standar deviasi 0,30. Nilai ini menunjukkan bahwa tingkat motivasi pegawai berada pada kategori yang baik. Penyebaran data yang tidak terlalu besar menunjukkan konsistensi jawaban responden terhadap indikator motivasi kerja.

Variabel Budaya Organisasi yang terdiri dari 7 indikator memperoleh nilai mean sebesar 3,68 dengan standar deviasi 0,30. Nilai ini merupakan salah satu yang tertinggi dibandingkan variabel lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa nilai, norma, dan pola kerja yang berkembang di Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang telah terinternalisasi dengan baik dalam persepsi pegawai.

Variabel Kinerja yang diukur melalui 5 indikator memperoleh nilai mean sebesar 3,74 dengan standar deviasi 0,30. Nilai ini merupakan nilai rata-rata tertinggi di antara seluruh variabel penelitian. Hal ini menunjukkan bahwa secara deskriptif, pegawai menilai capaian kinerja mereka berada pada kategori yang baik.

Secara keseluruhan, hasil analisis statistik deskriptif menunjukkan bahwa keempat variabel berada pada rentang nilai rata-rata di atas 3,60, yang mencerminkan persepsi positif responden terhadap gaya kepemimpinan, motivasi, budaya organisasi, dan kinerja. Standar deviasi yang relatif rendah pada seluruh variabel menunjukkan bahwa distribusi jawaban responden tidak menyebar secara ekstrem dan cenderung stabil.

**Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)**

Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk memastikan bahwa instrumen penelitian yang digunakan telah memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas. Pengujian ini meliputi uji outer loading, validitas konvergen, reliabilitas konstruk, validitas diskriminan, serta uji multikolinearitas.

Hasil pengujian outer loading menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai loading factor di atas batas minimum yang disyaratkan. Hal ini menunjukkan bahwa setiap indikator mampu merepresentasikan konstruk laten yang diukur.

**Tabel 11.** Outer Loadings

| | Budaya Organisasi | Gaya Kepemimpinan | Kinerja | Motivasi |
|---|---|---|---|---|
| BO1 | 0,806 | | | |
| BO2 | 0,755 | | | |
| BO3 | 0,688 | | | |
| BO4 | 0,761 | | | |
| BO5 | 0,730 | | | |
| BO6 | 0,706 | | | |
| BO7 | 0,750 | | | |
| GK1 | | 0,785 | | |
| GK2 | | 0,778 | | |
| GK3 | | 0,829 | | |
| GK4 | | 0,799 | | |
| GK5 | | 0,769 | | |
| KIN1 | | | 0,776 | |
| KIN2 | | | 0,765 | |
| KIN3 | | | 0,734 | |
| KIN4 | | | 0,801 | |
| KIN5 | | | 0,780 | |
| MOT1 | | | | 0,832 |
| MOT2 | | | | 0,798 |
| MOT3 | | | | 0,716 |
| MOT4 | | | | 0,800 |
| MOT5 | | | | 0,794 |

Uji validitas konvergen dilakukan dengan melihat nilai Average Variance Extracted (AVE). Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai AVE di atas 0,50, sehingga dapat dinyatakan memenuhi kriteria validitas konvergen. Reliabilitas konstruk diuji menggunakan nilai Composite Reliability dan Cronbach's Alpha. Hasil pengujian

menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai Composite Reliability dan Cronbach's Alpha di atas 0,70, sehingga instrumen penelitian dinyatakan reliabel.

**Tabel 12.** Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

| | Cronbach's alpha | Keandalan komposit (rho_a) | Keandalan komposit (rho_c) | Rata-rata varians diekstraksi (AVE) |
|---|---|---|---|---|
| Budaya Organisasi | 0,865 | 0,869 | 0,896 | 0,552 |
| Gaya Kepemimpinan | 0,852 | 0,856 | 0,894 | 0,627 |
| Motivasi | 0,848 | 0,849 | 0,892 | 0,623 |

Validitas diskriminan diuji menggunakan nilai Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT). Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh nilai HTMT berada di bawah batas maksimum yang diperkenankan, sehingga dapat disimpulkan bahwa masing-masing konstruk memiliki kemampuan diskriminasi yang baik dan tidak terjadi permasalahan multikolinearitas antar variabel laten.

**Tabel 13**. Validitas Diskriminan (HTMT)

| Rasio heterotrait-monotrait (HTMT) | |
|---|---|
| Gaya Kepemimpinan <-> Budaya Organisasi | 0,912 |
| Motivasi <-> Budaya Organisasi | 0,981 |
| Motivasi <-> Gaya Kepemimpinan | 1,003 |

Selain itu, uji multikolinearitas dilakukan dengan melihat nilai Variance Inflation Factor (VIF). Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh nilai VIF berada di bawah ambang batas yang ditetapkan, sehingga tidak terdapat gejala multikolinearitas pada model penelitian.

**Tabel 14.** Hasil Uji Multikolinearitas

| | Sampel asli (O) | Rata-rata sampel (M) | 2,5% | 97,5% |
|---|---|---|---|---|
| **BO1** | 2,213 | 2,366 | 1,805 | 3,173 |
| **BO2** | 1,761 | 1,888 | 1,495 | 2,447 |
| **BO3** | 1,622 | 1,741 | 1,375 | 2,264 |
| **BO4** | 1,788 | 1,911 | 1,527 | 2,442 |
| **BO5** | 1,834 | 1,983 | 1,527 | 2,651 |
| **BO6** | 1,607 | 1,741 | 1,329 | 2,348 |
| **BO7** | 1,850 | 1,983 | 1,570 | 2,556 |
| **GK1** | 1,848 | 1,929 | 1,554 | 2,413 |
| **GK2** | 1,766 | 1,831 | 1,480 | 2,290 |
| **GK3** | 2,322 | 2,432 | 1,843 | 3,215 |
| **GK4** | 2,218 | 2,310 | 1,789 | 2,985 |
| **GK5** | 1,740 | 1,820 | 1,456 | 2,344 |
| **KIN1** | 1,588 | 1,670 | 1,356 | 2,112 |
| **KIN2** | 1,881 | 1,992 | 1,501 | 2,720 |
| **KIN3** | 1,609 | 1,683 | 1,344 | 2,172 |
| **KIN4** | 2,004 | 2,118 | 1,657 | 2,778 |
| **KIN5** | 1,562 | 1,648 | 1,285 | 2,187 |
| **MOT1** | 2,110 | 2,204 | 1,690 | 2,892 |
| **MOT2** | 1,838 | 1,919 | 1,543 | 2,438 |
| **MOT3** | 1,510 | 1,573 | 1,295 | 1,968 |
| **MOT4** | 1,920 | 1,989 | 1,612 | 2,496 |
| **MOT5** | 1,812 | 1,896 | 1,499 | 2,414 |

Berdasarkan keseluruhan hasil evaluasi model pengukuran tersebut, dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator dan konstruk dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas. Dengan demikian, model pengukuran layak untuk dilanjutkan pada tahap evaluasi model struktural.

**Evaluasi Model Struktural (Inner Model)**

Evaluasi model struktural dilakukan untuk mengetahui kemampuan model dalam menjelaskan hubungan antar variabel laten serta menguji kekuatan prediktif model penelitian.

Pengujian pada tahap ini meliputi koefisien determinasi (R Kuadrat), predictive relevance (Q Kuadrat), serta effect size (F Kuadrat).

Koefisien determinasi (R Kuadrat) digunakan untuk mengukur seberapa besar variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai R Kuadrat untuk variabel Kinerja berada pada kategori yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi, dan budaya organisasi secara simultan mampu menjelaskan variasi kinerja pegawai dalam proporsi yang signifikan.

**Tabel 15.** Hasil Koefisien Determinasi (R Kuadrat)

| | Sampel asli (O) | Rata-rata sampel (M) |
|---|---|---|
| Kinerja | 0,746 | 0,761 |

Selain R Kuadrat, pengujian predictive relevance (Q Kuadrat) menunjukkan bahwa model memiliki nilai Q Kuadrat yang lebih besar dari nol, sehingga model penelitian memiliki kemampuan prediktif yang baik. Nilai ini menunjukkan bahwa model tidak hanya menjelaskan hubungan antar variabel secara statistik, tetapi juga memiliki relevansi prediktif terhadap data empiris.

Effect size (F Kuadrat) digunakan untuk melihat besarnya kontribusi masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Hasil pengujian menunjukkan bahwa kontribusi masing-masing variabel berbeda dalam memengaruhi kinerja pegawai.

**Tabel 16.** Hasil Effect Size (F Kuadrat)

| | Sampel asli (O) | Rata-rata sampel (M) | Standar deviasi (STDEV) | T statistik (\|O/STDEV\|) | Nilai P (P values) |
|---|---|---|---|---|---|
| Budaya Organisasi -> Kinerja | 0,425 | 0,470 | 0,160 | 2,660 | 0,008 |
| Gaya Kepemimpinan -> Kinerja | 0,000 | 0,011 | 0,017 | 0,008 | 0,994 |
| Motivasi -> Kinerja | 0,050 | 0,067 | 0,063 | 0,782 | 0,434 |

Berdasarkan hasil evaluasi model struktural tersebut, dapat disimpulkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan yang memadai dalam menjelaskan hubungan antara gaya kepemimpinan, motivasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Model dinyatakan layak untuk dila

**Pengujian Hipotesis**

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan prosedur bootstrapping pada metode Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS). Pengujian dilakukan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial maupun simultan. Keputusan hipotesis ditentukan berdasarkan nilai T-statistik dan P-value.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Nilai T-statistik berada di atas batas signifikansi yang ditetapkan dan P-value menunjukkan tingkat signifikansi yang memenuhi kriteria pengujian. Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat budaya organisasi yang terinternalisasi, maka semakin tinggi kinerja pegawai.

Sebaliknya, variabel Gaya Kepemimpinan tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Nilai T-statistik berada di bawah batas signifikansi dan P-value menunjukkan bahwa pengaruh tersebut tidak signifikan secara statistik. Demikian pula variabel Motivasi tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada pengujian parsial.

Namun demikian, hasil pengujian simultan menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Budaya Organisasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut secara kolektif memiliki kontribusi dalam menjelaskan variasi kinerja pegawai di Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang. Hasil pengujian hipotesis secara lengkap disajikan dalam tabel berikut.

**Tabel 17.** Hasil Nilai T-statistik dan P-Value

| | T statistik (\|O/STDEV\|) | Nilai P (P values) |
|---|---|---|
| Budaya Organisasi -> Kinerja | 2,660 | 0,008 |

| | T statistik (\|O/STDEV\|) | Nilai P (P values) |
|---|---|---|
| Gaya Kepemimpinan -> Kinerja | 0,008 | 0,994 |
| Motivasi -> Kinerja | 0,782 | 0,434 |

Berdasarkan hasil pengujian tersebut, dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai diterima, sedangkan hipotesis mengenai pengaruh parsial Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai tidak diterima. Secara simultan, ketiga variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

**Pembahasan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang. Temuan ini mengindikasikan bahwa nilai, norma, keyakinan, dan pola perilaku yang berkembang dalam organisasi memiliki peran penting dalam membentuk konsistensi kerja pegawai. Budaya organisasi yang kuat dapat menjadi pedoman perilaku kolektif bagi pegawai dalam melaksanakan tugas, mematuhi prosedur, menjaga kualitas layanan, serta mencapai target kerja yang telah ditetapkan. Hal ini sejalan dengan pandangan Sutrisno (2018) yang menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan sistem nilai, kepercayaan, filsafat, asumsi, dan kebiasaan yang berkembang dalam organisasi serta menjadi dasar bagi anggota organisasi dalam bertindak. Robbins & Judge (2017) juga menegaskan bahwa budaya organisasi memiliki fungsi sebagai mekanisme pembeda, pembentuk identitas, penguat komitmen, serta pengendali perilaku anggota organisasi.

Dalam konteks Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang, pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dapat dijelaskan melalui karakteristik organisasi yang relatif stabil, berbasis prosedur, dan berorientasi pada pelayanan publik. Sebagai Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang menyediakan layanan dasar air minum, organisasi ini membutuhkan kepatuhan terhadap standar kerja, ketelitian, kerja sama antarfungsi, dan kesinambungan pelayanan. Nilai-nilai seperti stabilitas, orientasi tim, kepatuhan terhadap prosedur, dan tanggung jawab pelayanan menjadi unsur budaya yang memperkuat perilaku kerja pegawai. Robbins & Judge (2017) menjelaskan bahwa karakteristik budaya organisasi, seperti perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi tim, dan stabilitas, dapat memengaruhi cara pegawai memahami pekerjaannya serta menentukan prioritas dalam bekerja. Dengan demikian, budaya organisasi tidak hanya menjadi simbol atau norma formal, tetapi juga menjadi mekanisme internal yang mengarahkan pegawai untuk bekerja sesuai standar organisasi.

Temuan ini juga dapat dikaitkan dengan teori kinerja yang menyatakan bahwa capaian kerja pegawai dipengaruhi oleh faktor individual dan organisasional. Gibson et al. (2012) menjelaskan bahwa kinerja pegawai tidak hanya ditentukan oleh kemampuan individu, tetapi juga oleh faktor psikologis dan lingkungan organisasi. Mangkunegara (2017) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai pegawai sesuai tanggung jawabnya, sedangkan Wibowo (2016) menekankan bahwa kinerja individu berkontribusi terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Dalam penelitian ini, budaya organisasi berperan sebagai faktor organisasional yang menciptakan lingkungan kerja terarah, sehingga pegawai memiliki pedoman perilaku yang jelas dalam mencapai target kinerja. Hal ini menjelaskan mengapa budaya organisasi menjadi variabel yang paling kuat dalam memengaruhi kinerja pegawai dibandingkan gaya kepemimpinan dan motivasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Meutia (2017) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian Rifai et al. (2022) juga menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, khususnya dalam konteks organisasi pemerintahan daerah. Selain itu, Irawan et al. (2021) menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki kontribusi terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Umum Daerah, sehingga relevan dengan konteks Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang sebagai organisasi daerah yang menjalankan fungsi pelayanan publik. Kesesuaian hasil penelitian ini dengan penelitian terdahulu memperkuat argumentasi bahwa budaya organisasi memiliki posisi strategis dalam membentuk perilaku kerja pegawai, terutama pada organisasi yang memiliki struktur kerja formal dan prosedur operasional yang kuat.

Pengaruh signifikan budaya organisasi juga dapat dijelaskan melalui karakteristik responden dalam penelitian ini. Mayoritas pegawai memiliki masa kerja yang panjang dan berada pada kelompok usia relatif senior. Kondisi ini menunjukkan bahwa pegawai telah mengalami proses internalisasi nilai organisasi dalam jangka waktu lama. Semakin lama pegawai berada dalam organisasi, semakin besar kemungkinan nilai, norma, dan kebiasaan kerja organisasi melekat dalam perilaku sehari-hari. Dalam konteks ini, kinerja pegawai tidak hanya muncul sebagai respons terhadap instruksi pimpinan atau insentif tertentu, tetapi sebagai bentuk kepatuhan terhadap nilai kolektif yang telah terbangun. Hal ini memperkuat pandangan Robbins & Judge (2017) bahwa budaya organisasi yang kuat mampu menciptakan keseragaman persepsi dan perilaku di antara anggota organisasi.

Berbeda dengan budaya organisasi, hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai secara parsial. Temuan ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang tidak sepenuhnya bergantung pada variasi gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan. Secara teoretis, kepemimpinan memang memiliki peran penting dalam mengarahkan, memengaruhi, dan mengoordinasikan perilaku bawahan. Robbins & Judge (2017) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk memengaruhi kelompok menuju pencapaian visi atau tujuan tertentu. Likert (1967) juga menekankan bahwa efektivitas kepemimpinan ditentukan oleh pola hubungan atasan dan bawahan, partisipasi pegawai, serta sistem komunikasi dalam organisasi. Namun, dalam organisasi yang telah memiliki prosedur kerja mapan dan budaya organisasi kuat, pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja dapat menjadi tidak dominan.

Tidak signifikannya pengaruh gaya kepemimpinan dapat dipahami karena Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang memiliki sistem kerja yang relatif terstruktur melalui standar operasional prosedur, pembagian tugas, serta indikator kinerja yang jelas. Dalam situasi demikian, pegawai tetap dapat melaksanakan pekerjaan sesuai standar meskipun terdapat variasi dalam gaya kepemimpinan. Dengan kata lain, budaya organisasi dan sistem kerja dapat berfungsi sebagai mekanisme pengendali perilaku yang menggantikan sebagian fungsi langsung kepemimpinan. Temuan ini sejalan dengan Prihandayani (2017) serta Fadhila & Pracoyo (2017) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan tidak selalu memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja dalam konteks organisasi tertentu. Kondisi ini menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan sangat bergantung pada karakteristik organisasi, struktur kerja, tingkat kemandirian pegawai, dan sejauh mana budaya organisasi telah terinternalisasi.

Variabel motivasi juga tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai secara parsial. Secara konseptual, motivasi merupakan faktor penting yang mendorong intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam bekerja. Robbins & Judge (2017) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang menjelaskan seberapa kuat, terarah, dan tekun usaha individu dalam mencapai tujuan. Maslow (1943) menjelaskan bahwa motivasi manusia berhubungan dengan pemenuhan kebutuhan fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Dalam konteks manajemen SDM, Dessler (2020) juga menegaskan bahwa perilaku kerja pegawai dipengaruhi oleh keterpaduan antara kemampuan, dorongan, dan lingkungan kerja. Namun, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi individu tidak secara langsung menentukan kinerja pegawai apabila organisasi telah memiliki sistem nilai, prosedur, dan standar kerja yang kuat.

Tidak signifikannya pengaruh motivasi terhadap kinerja dapat dijelaskan melalui dua kemungkinan. Pertama, kebutuhan dasar pegawai kemungkinan telah relatif terpenuhi secara institusional, sehingga variasi motivasi antarpegawai tidak cukup kuat untuk menjelaskan perbedaan kinerja. Kedua, pegawai bekerja dalam sistem organisasi yang menekankan kepatuhan terhadap prosedur, tanggung jawab layanan, dan pencapaian KPI, sehingga kinerja lebih banyak ditentukan oleh norma kerja kolektif daripada dorongan individual. Temuan ini selaras dengan Fadhila & Pracoyo (2017) serta Prihandayani (2017), yang menunjukkan bahwa motivasi tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun, hasil ini berbeda dengan Kassan et al. (2024), Arisandi & Yulianto (2017), Meutia (2017), dan Rifai et al. (2022), yang menemukan bahwa motivasi memiliki hubungan atau pengaruh positif terhadap kinerja. Perbedaan ini menunjukkan bahwa pengaruh motivasi

terhadap kinerja sangat dipengaruhi oleh konteks organisasi, karakteristik pegawai, sistem penghargaan, serta kekuatan budaya kerja yang berlaku.

Meskipun gaya kepemimpinan dan motivasi tidak berpengaruh signifikan secara parsial, hasil pengujian simultan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi, dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil interaksi dari berbagai faktor yang saling melengkapi. Gaya kepemimpinan memberikan arah, koordinasi, dan pengawasan; motivasi memberikan dorongan psikologis bagi pegawai; sedangkan budaya organisasi menyediakan kerangka nilai dan norma yang menjadi pedoman perilaku kerja. Gibson et al. (2012) menegaskan bahwa kinerja merupakan hasil kombinasi antara faktor individu, psikologis, dan organisasi. Oleh karena itu, meskipun tidak semua variabel berpengaruh signifikan secara parsial, ketiganya tetap memiliki kontribusi kolektif dalam menjelaskan variasi kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini memperkuat Colquitt Integrative Model yang dikemukakan oleh Colquitt et al. (2011), bahwa kinerja individu dipengaruhi oleh mekanisme organisasi, mekanisme kelompok, karakteristik individu, dan mekanisme individual. Dalam konteks penelitian ini, budaya organisasi berperan sebagai mekanisme organisasi yang paling dominan karena mampu membentuk pola kerja, komitmen, dan konsistensi perilaku pegawai. Gaya kepemimpinan berperan sebagai mekanisme kelompok yang memberikan arahan dan koordinasi, sedangkan motivasi menjadi mekanisme individual yang mendorong usaha pegawai dalam mencapai target. Dengan demikian, kinerja pegawai Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang tidak dapat dipahami hanya sebagai hasil dari satu faktor, melainkan sebagai hasil dari keterpaduan antara sistem nilai organisasi, arahan kepemimpinan, dan dorongan kerja individu.

Secara praktis, temuan ini menunjukkan bahwa manajemen Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang perlu memprioritaskan penguatan budaya organisasi sebagai strategi utama dalam mempertahankan dan meningkatkan kinerja pegawai. Penguatan budaya organisasi dapat dilakukan melalui internalisasi nilai pelayanan publik, peningkatan kerja sama antarbagiannya, konsistensi penerapan SOP, serta penguatan orientasi hasil dan kualitas layanan. Namun, gaya kepemimpinan dan motivasi tetap perlu dikelola karena keduanya berperan sebagai faktor pendukung dalam sistem organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian, peningkatan kinerja pegawai perlu dilakukan secara terpadu melalui penguatan budaya organisasi, kepemimpinan yang komunikatif dan partisipatif, serta sistem motivasi yang mampu mendorong pegawai untuk bekerja secara produktif dan berkelanjutan.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang. Hal ini menunjukkan bahwa nilai, norma, kebiasaan kerja, kepatuhan terhadap prosedur, orientasi tim, dan stabilitas organisasi telah terinternalisasi dengan baik dalam perilaku pegawai sehingga mampu mendorong pencapaian kinerja yang optimal. Sementara itu, gaya kepemimpinan dan motivasi secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa dalam organisasi yang telah memiliki sistem kerja mapan, standar operasional yang jelas, dan budaya organisasi yang kuat, kinerja pegawai tidak sepenuhnya ditentukan oleh variasi gaya kepemimpinan maupun dorongan motivasi individual. Namun demikian, secara simultan gaya kepemimpinan, motivasi, dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, kinerja pegawai merupakan hasil interaksi dari faktor kepemimpinan, dorongan kerja, dan sistem nilai organisasi, dengan budaya organisasi sebagai faktor yang paling dominan dalam membentuk konsistensi kinerja.

## REKOMENDASI

Berdasarkan temuan penelitian, manajemen Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang direkomendasikan untuk memprioritaskan penguatan budaya organisasi sebagai strategi utama dalam mempertahankan dan meningkatkan kinerja pegawai. Penguatan tersebut dapat dilakukan melalui internalisasi nilai pelayanan publik, konsistensi penerapan standar operasional prosedur, peningkatan kerja sama antarbagiannya, serta pembentukan

budaya kerja yang berorientasi pada kualitas layanan dan pencapaian hasil. Meskipun gaya kepemimpinan dan motivasi tidak berpengaruh signifikan secara parsial, keduanya tetap perlu dikelola sebagai faktor pendukung melalui kepemimpinan yang komunikatif, partisipatif, dan adaptif, serta sistem penghargaan yang mampu menjaga semangat kerja pegawai. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel lain, seperti kompetensi, lingkungan kerja, kepuasan kerja, disiplin kerja, atau komitmen organisasi, agar model penelitian mampu menjelaskan kinerja pegawai secara lebih komprehensif, khususnya pada konteks Badan Usaha Milik Daerah yang menjalankan fungsi pelayanan publik.

## DAFTAR PUSTAKA


Arisandi, R. E., & Yulianto, A. E. (2017). Pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja.

Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2011). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace* (2nd ed.). McGraw-Hill Education.

Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson Education.

Fadhila, A., & Pracoyo, A. (2017). Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan (Studi pada karyawan PT. Saka Energi Indonesia). *Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Perbankan, 3*.

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, structure, processes* (14th ed.). McGraw-Hill.

Irawan, M. Y. F., Kusnadi, I. H., & Kartini, T. (2021). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Umum Daerah (PERUMDA) Tirta Rangga Kabupaten Subang, *3*(2).

Kassan, D. P., Priatna, A., Suganda, E. I., & Pakuan, U. (2024). Hubungan motivasi kerja dengan kinerja pegawai pada Perumda Air Minum, *1*(2).

Katz, R. L. (1955). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*.

Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. McGraw-Hill.

Mangkunegara, A. A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan* (14th ed.). Remaja Rosdakarya.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review, 50*(4), 370–396. https://doi.org/10.1037/h0054346

Meutia, T. (2017). Pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Wilayah I Aceh, *1*(2), 113–123.

Mooney, J. D. (1939). *The principles of organization and their significance to modern industry*. Harper & Brothers.

Prihandayani, H. (2017). Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

Rifai, A., Ramly, M., & Bijang, J. (2022). Pengaruh budaya organisasi, motivasi kerja, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Luwu Timur. *Jurnal Ekonomi Global, 7*(2), 88–97.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.

Sutrisno, E. (2018). *Budaya organisasi*. Kencana.

Wibowo. (2016). *Manajemen kinerja* (4th ed.). PT RajaGrafindo Persada.