

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA BAPPEDA KOTA PADANG

Yuliarman Mahmuddin¹, Nofritar²

^{1,2}Universitas Putra Indonesia YPTK Padang, Indonesia

Info Artikel

Sejarah artikel:

Received: nov 15, 2025

Revised: Des 10, 2025

Accepted: Des 15, 2025

Published: Des, 19, 2025

Kata kunci:

Gaya Kepemimpinan,
Budaya Organisasi,
Motivasi Kerja,
Kinerja Pegawai

ABSTRAK

Kinerja pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Padang selama 4 tahun belum mencapai target dari beberapa indikator sasaran kinerja yang ditetapkan. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan. Teknik pengambilan sampel adalah sampel jenuh diperoleh sebanyak 53 sampel. Dalam penelitian ini menggunakan alat analisis Structural Equation Modeling (SEM) dengan menggunakan Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Gaya Kepemimpinan tidak signifikan terhadap Motivasi Kerja. (2) Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja. (3) Gaya Kepemimpinan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan. (4) Budaya Organisasi tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan. (5) Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. (6) Gaya Kepemimpinan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja. (7) Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja.

Ini adalah artikel akses terbuka di bawah [lisensi CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).



Penulis yang sesuai:

Yuliarman Mahmuddin

Universitas Pendidikan Indonesia, bandung, indonesia

Email: yuliarman_mahmuddin@upiypk.ac.id

PENDAHULUAN (12 PT)

Dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 72 Tahun 2019 tentang perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang perangkat daerah Pasal 46 ayat 5 menyatakan bahwa salah satu unsur penunjang urusan pemerintahan adalah perencanaan. Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Padang merupakan unit organisasi yang melaksanakan tanggungjawab kepala daerah dalam perencanaan pembangunan daerah sebagaimana diamanatkan dalam UU Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah dan PP Nomor 18 Tahun 2016.

Badan Perencanaan Pembangunan Daerah kota Padang adalah suatu lembaga pemerintah yang membantu Walikota Padang dalam melaksanakan fungsi penunjang urusan pemerintahan bidang perencanaan daerah dan bidang penelitian dan pengembangan, sehingga dibutuhkan sumber daya

manusia yang berkualitas dari berbagai macam keahlian dan ilmu pengetahuan yang berbeda untuk menyusun rencana strategis kebijakan perkotaan di lembaga ini(<https://bappeda.padang.go.id>).

Menurut (Simamora & Sambas, 2023) bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu; kompensasi, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan, dan motivasi kerja, disiplin kerja, kepuasan kerja, komunikasi, komitmen organisasi dan faktor-faktor lainnya. Kesuksesan sebuah perusahaan ditentukan oleh karakteristik dari pemimpin perusahaannya.

Menurut (Purnama et al., 2020), kepemimpinan adalah seseorang yang memiliki kemampuan untuk mengarahkan orang lain dalam hal pekerjaan ataupun organisasi agar dapat bekerja dalam satu kelompok dengan tujuan mencapai suatu target yang telah ditentukan. Untuk membentuk karyawan yang baik, gaya kepemimpinan perlu disesuaikan dengan situasi dan kondisi perusahaan. Dalam hal ini perlu dilakukan pemilahan penerapan metode gaya kepemimpinan yang tepat. Gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam sebuah perusahaan atau organisasi dapat menentukan keberhasilan dari perusahaan atau organisasi tersebut. (Khairizah et al., 2018) mengungkapkan bahwa seorang pemimpin dalam organisasi dibutuhkan untuk membawa organisasi kepada tujuan yang telah ditetapkan. Pemimpin biasanya menerapkan gaya kepemimpinan tertentu untuk mempengaruhi kinerja bawahannya.

Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, ketrampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya (Tampubolon, 2018).

Menurut penelitian dari (Junaidi & Susanti, 2017) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Maka dari itu diperlukannya peran seorang pemimpin untuk memotivasi pegawainya agar mampu meningkatkan motivasi kerja pegawai sebagai langkah peningkatan kinerja pegawai. Kepemimpinan merupakan faktor penting dalam memberikan pengarahan kepada karyawan apalagi pada saat-saat sekarang ini di mana semua serba terbuka, maka kepemimpinan yang dibutuhkan adalah kepemimpinan yang bisa memberdayakan karyawannya (Nurul Qomariah, 2020). Kepemimpinan yang bisa menumbuhkan motivasi kerja karyawan adalah kepemimpinan yang bisa menumbuhkan rasa percaya diri para karyawan dalam menjalankan tugasnya masing-masing (Azhad et al, 2015).

Selain gaya kepemimpinan yang baik, budaya organisasi berperan penting dalam membentuk perilaku karyawan agar terbentuk adanya keefektifan dan keefisienan karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. (Munawirsyah, 2021) mendefinisikan budaya organisasi (*organizational culture*) sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Selain itu, (Bukhori, 2014) memberikan pemahaman bahwa budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi. Sehingga, dengan adanya keyakinan inti bersama yang dijadikan pedoman bersama diharapkan mampu mengarahkan anggota organisasi untuk bertindak lebih efektif dalam pencapaian tujuan organisasi.

Budaya organisasi dapat dijadikan identitas pembeda dari satu organisasi dengan organisasi lainnya sesuai dengan ciri khas yang dimilikinya. Budaya organisasi adalah nilai dasar organisasi berupa keyakinan, norma-norma dan cara belajar orang-orang di dalam organisasi yang merupakan perekat dan ciri khas organisasi yang bisa membedakan dengan organisasi lainnya (Tsaqifah et al., 2017).

Motivasi kerja menurut (Ramadhany, 2021) adalah kemampuan dalam mengatur dan mengarahkan pegawai agar mampu bekerja dengan baik dan benar sehingga dapat mencapai tujuan dari suatu organisasi dan perusahaan. Beberapa hasil penelitian mengungkapkan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh motivasi, diantaranya yakni penelitian (Rego, Supartha, 2017) mengungkapkan bahwa motivasi kerja juga akan mampu mempengaruhi dan meningkatkan kinerja pegawai. Artinya dengan memiliki motivasi kerja yang tinggi akan mampu memberikan hasil kerja yang maksimal. Dalam melakukan suatu pekerjaan setiap karyawan membutuhkan motivasi yang ada pada dirinya agar timbul suatu semangat atau kegairahan dalam bekerja. Motivasi berasal dari kata latin, yakni *move*, yang berarti dorongan atau menggerakkan.

Berdasarkan siaran pers nomor: 017/RILIS/BKN/VII/2022 tanggal 22 Juli 2022 disebutkan bahwa setiap PNS berkewajiban melaksanakan kinerja sesuai target kinerja yang telah ditetapkan.

Atas kinerja yang dilakukan PNS, akan dilakukan penilaian yang bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang didasarkan pada sistem prestasi dan sistem karier. Pembinaan kinerja dilakukan berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi dengan memperhatikan target, capaian, hasil dan manfaat yang dicapai, serta perilaku PNS. Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 disebutkan Pejabat Pimpinan Tinggi, Pejabat Administrasi dan Pejabat Fungsional yang tidak memenuhi target kinerja dapat dikenakan sanksi administrasi sampai dengan pemberhentian (<https://www.bkn.go.id/>).

Berdasarkan data Laporan Kinerja Instansi Pemerintah Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Padang, kinerja Bappeda Kota Padang mengalami naik turun untuk beberapa indikator kinerja sasaran yang dapat dilihat dari jumlah capaian kinerja dalam 4 tahun terakhir dari tahun 2019 hingga tahun 2022.

METODE

Populasi dalam penelitian ini mencakup seluruh karyawan pada Bappeda Kota Padang yang berjumlah 53 karyawan. Teknik pengambilan sampel yang adalah teknik sampling jenuh dengan sehingga seluruh karyawan Bappeda Kota Padang yang berjumlah 53 orang sebagai sampel. Analisis data menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan menggunakan program Partial Least Square (PLS). Partial Least Square (PLS) merupakan pendekatan berbasis komponen untuk pengujian model persamaan struktural atau biasa disebut SEM (Harahap & Pd, 2020). Tahapan analisis data SEM dengan Pengukuran Model (Outer Model) untuk menguji validitas konstruks dan reabilitas instrumen. Dimensi dianggap valid jika memiliki nilai outer loading lebih besar dari 0,50 dan nilai t-statistik lebih besar dari nilai 2,009. Uji reabilitas dapat dilihat dari nilai Cronbach's alpha dan nilai Composite reliability. Cronbach's alpha mengukur atas bawah nilai reabilitas suatu konstruk sedangkan Composite reliability mengukur nilai sesungguhnya reabilitas suatu kontruks. Rule of thumb nilai alpha atau composite reliability harus lebih besar dari 0,7 meskipun 0,5 masih dapat diterima. Sedangkan Model Struktural (Inner Model) dievaluasi dengan menggunakan R². Nilai R² juga digunakan untuk mengukur tingkat variasi perubahan variabel independent terhadap variabel dependen (Trenggonowati & Kulsum, 2018). Semakin tinggi R² berarti semakin baik model prediksi dari model penelitian yang diajukan. Untuk pengujian signifikansi hipotesis penelitian, dilakukan melalui penilaian nilai koefisien path atau inner model yang ditunjukkan oleh nilai T-Statistik atau T hitung dibandingkan dengan nilai T Tabel sebesar 2,009 pada kesalahan menolak data sebesar alpha 5%

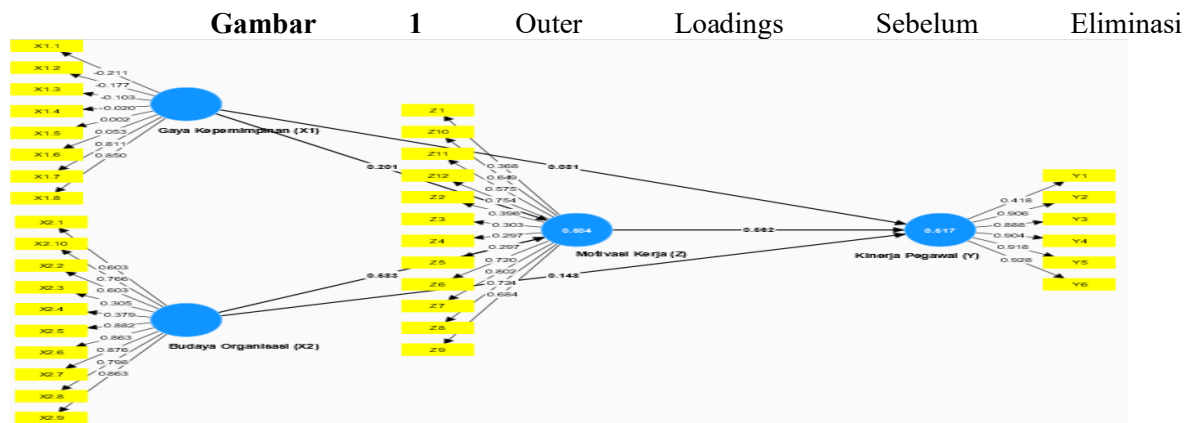
HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Data Penelitian

Model riset ini akan dianalisis menggunakan metode Partial Least Square (PLS) dan dibantu dengan software Smart PLS 4.0. PLS merupakan salah satu metode alternatif Structural Equation Modeling (SEM) yang dapat dilakukan untuk mengatasi permasalahan pada hubungan diantara variabel yang sangat kompleks tetapi ukuran sampel data kecil (30-100 sampel) dan memiliki asumsi non parametrik, artinya bahwa data tidak mengacu pada salah satu distribusi tertentu (Yamin & Kurniawan, 2009). Convergent Validity dilakukan dengan melihat item reliability (indikator validitas) yang ditunjukkan oleh nilai loading factor. Nilai loading factor lebih besar 0,7 dikatakan valid. Namun menurut (Cheah et al., 2018) untuk pemeriksaan awal dari matriks loading factor adalah kurang lebih 0,3 dipertimbangkan telah memenuhi level minimal, dan untuk loading factor kurang lebih 0,4 dianggap lebih baik, dan untuk loading factor lebih besar 0,5 secara umum dianggap signifikan. Dalam riset ini batas loading factor yang digunakan sebesar 0,5.

Hasil Pengujian Outer Model

Berdasarkan hasil pengujian outer model dengan menggunakan Smart PLS, diperoleh nilai korelasi antara item pertanyaan-pertanyaan variabel penelitian sebagai berikut:



Hasil Uji Average Variance Extracted (AVE)

Kriteria validity suatu konstruk atau variabel juga dapat dinilai melalui nilai Average Variance Extracted (AVE) dari masing-masing konstruk atau variabel. Konstruk dikatakan memiliki validitas yang tinggi jika nilainya berada diatas 0,50.

Variabel	AVE
Kinerja Pegawai (Y)	0.836
Motivasi Kerja (Z)	0.511
Gaya Kepemimpinan (X ₁)	0.817
Budaya Organisasi (X ₂)	0.621

Tabel 1 Nilai Average Variance Extracted (AVE)

Berdasarkan Tabel 1 dapat disimpulkan bahwa semua konstruk atau variabel di atas memenuhi kriteria validitas yang baik. Hal ini ditunjukkan dengan nilai Average Variance Extracted (AVE) di atas 0,50 sebagaimana kriteria yang direkomendasikan.

Hasil Uji Reliabilitas atau *Reability* konstruk

Penilaian ini dengan melihat nilai composite reliability dan nilai crombach alpha. Nilai suatu konstruk dikatakan reliabel jika memberikan nilai crombach alpha > 0,70. Hasil uji reliabilitas disajikan pada Tabel 2:

Tabel 2 Nilai Reliabilitas

Konstruk (Variabel)	Cronbachs Alpha	Composite Reliability	Rule Thumb	Keterangan
Kinerja Pegawai (Y)	0.951	0.953	0,7	Reliabel
Motivasi Kerja (Z)	0.840	0.856	0,7	Reliabel
Gaya Kepemimpinan (X ₁)	0.777	0.788	0,7	Reliabel
Budaya Organisasi (X ₂)	0.913	0.936	0,7	Reliabel

Berdasarkan output Smart PLS pada Tabel 2 di atas, telah ditemukan nilai composite reliability dan nilai crombach alpha masing-masing konstruk atau variabel besar dari 0,70. Dengan demikian juga dapat disimpulkan bahwa tingkat kehadalan data telah baik atau reliabel.

Pengujian Inner Model (Model Struktural)

Pengujian hipotesis pada penelitian ini, dapat dinilai dari besarnya nilai t-statistik atau t-hitung dibandingkan dengan t-tabel 2,009 pada alpha 5%. Jika t-statistik/t-hitung < t-tabel 2,009 pada alpha 5%, maka Ho ditolak dan Jika t-statistik/t-hitung > t-tabel 2,009 pada alpha 5%, maka Ha diterima.

Hasil Uji Analisis Variant (R²) atau R Square

Analisis Variant (R²) atau Uji Determinasi yaitu untuk mengetahui besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen tersebut, nilai dari koefisien determinasi dapat ditunjukkan pada Tabel 3 :

Tabel 3. Evaluasi Nilai R Square

	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>
Motivasi Kerja (Z)	0.476	0.455
Kinerja Pegawai (Y)	0.553	0.525

Pada Tabel 3, terlihat nilai Adjusted R Square konstruk motivasi kerja sebesar 0,455 atau sebesar 45,5%, yang menggambarkan besarnya pengaruh yang diterimanya oleh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi. Sementara nilai Adjusted R Square untuk konstruk Kinerja Pegawai sebesar 0,525 atau sebesar 52,5% menunjukkan besarnya pengaruh yang diberikan oleh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja dalam menjelaskan atau mempengaruhi Kinerja Pegawai. Semakin tinggi nilai Adjusted R Square maka semakin besar kemampuan konstruk eksogen tersebut dalam menjelaskan variabel endogen sehingga semakin baik persamaan struktural yang terbentuk.

PEMBAHASAN

a. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja

Terdapat pengaruh yang tidak signifikan gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja pada Karyawan Bappeda Kota Padang. Dimana nilai p-value lebih besar dari alpha ($0,426 > 0,05$) maka dapat diperoleh H₀ diterima H₁ ditolak. Gaya kepemimpinan yang tepat dan baik sebetulnya memiliki pengaruh yang besar dalam memotivasi seseorang dalam bekerja.

b. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja

Terdapat pengaruh positif yang signifikan budaya organisasi terhadap motivasi kerja pada karyawan di Bappeda Kota Padang. Dimana nilai p-value lebih kecil dari alpha ($0,000 < 0,05$) maka dapat diperoleh H₀ ditolak H₂ diterima. Budaya organisasi yang tepat akan meningkatkan motivasi kerja karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

c. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Terdapat pengaruh yang tidak signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di Bappeda Kota Padang. Dimana nilai p-value lebih besar dari alpha ($0,524 > 0,05$) maka dapat diperoleh H₀ diterima H₃ ditolak. Gaya kepemimpinan yang tepat seharusnya mempengaruhi kinerja dari karyawan tersebut.

d. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja karyawan

Terdapat pengaruh positif yang tidak signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Bappeda Kota Padang. Dimana nilai p-value lebih besar dari alpha ($0,294 > 0,05$) maka dapat diperoleh H₀ diterima H₄ ditolak. Sebetulnya budaya organisasi memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja seseorang.

e. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Terdapat pengaruh positif yang signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di Bappeda Kota Padang. Dimana nilai p-value lebih kecil dari alpha ($0,001 < 0,05$) maka dapat diperoleh H₀ ditolak H₅ diterima. Semakin tinggi motivasi untuk berkerja seharusnya mempengaruhi kinerja karyawan.

f. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja

Terdapat pengaruh yang tidak signifikan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja sebagai variabel intervening pada Bappeda Kota Padang. Dimana nilai p-value lebih besar dari alpha ($0,416 > 0,05$) maka dapat diperoleh H₀ diterima H₆ ditolak. Seharusnya gaya kepemimpinan yang tepat akan meningkatkan kinerja karyawan melalui motivasinya dalam bekerja dikarenakan sudah memiliki pimpinan yang baik.

g. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui motivasi kerja

Terdapat pengaruh positif yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja di Bappeda Kota Padang. Dimana nilai p-value lebih kecil dari alpha ($0,005 < 0,05$)

maka dapat diperoleh H0 ditolak H7 diterima. Budaya organisasi akan menentukan kinerja seorang karyawan apabila melalui motivasinya dalam bekerja itu sendiri sudah tinggi.

KESIMPULAN

Hasil analisis data menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan tidak signifikan terhadap Motivasi Kerja. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja. Gaya Kepemimpinan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Budaya Organisasi tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Gaya Kepemimpinan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja.

Berdasarkan hasil penelitian ini, disarankan Instansi hendaknya selalu memperhatikan dan mengevaluasi gaya kepemimpinan yang dibutuhkan karyawan agar dapat memberikan motivasi kerja bagi karyawan sehingga karyawan merasa diperhatikan oleh instansi yang nantinya akan berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan. Instansi hendaknya tetap mempertahankan dan meningkatkan budaya organisasi secara konsisten. Penting bagi instansi untuk memperhatikan faktor-faktor yang dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan, seperti penghargaan, lingkungan kerja yang nyaman dan memberikan kesempatan pengembangan karir.

REFERENSI

- Aisyah, N. (2021). *Meningkatkan Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep & Studi Kasus*. CV AA Rizky.
- Azhad et al. (2015). *Pengaruh Pelatihan, Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank Mandiri, Tbk Di Jakarta*.
- Dayona, H. G., SE, M. M., & Recky, S. E. (2023). *Budaya Kerja: Membangun Lingkungan Kerja yang Berkualitas dan Produktif*. TRUSSMEDIA GRAFIKA.
- Firdaus, S. E. (2022). *Peran motivasi sebagai pemoderasi pada korelasi kinerja karyawan*. Penerbit Adab.
- Harahap, L. K., & Pd, M. (2020). Analisis SEM (Structural Equation Modelling) dengan SMARTPLS (partial least square). *Fakultas Sains Dan Teknologi Uin Walisongo Semarang*, 1(1).
- Hari Nugroho, S. E., & MM, M. (2022). Proses, Prinsip, Dan Fungsi Manajemen. *Pengantar Manajemen (Konsep Dan Pendekatan Teoretis)*, 17.
- Junaidi, R., & Susanti, F. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Uptd Baltekkomdik Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Barat. *Jurnal Manajemen Dan Informasi*, 2(3), 13.
- Khairizah, A., Noor, I., & Suprpto, A. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Di Perpustakaan Universitas Brawijaya Malang) [The Influence Of Leadership Style On Employee Performance (Study On Employees At Universitas Brawijaya Malang Library)]. *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*, 3(7), 1268–1272.
- Munawirsyah, I. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara III Medan. *Bis-A*, 10(01), 15–23. <https://doi.org/10.55445/bisa.v10i01.22>
- Nurul Qomariah. (2020). *pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap*.
- Purnama, D. T., Remiasa, M., & Arisandi, W. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Di Hotel Puri Gendis Trawas. *Hospitality Dan Manajemen Jasa*, vol 8, no, 107–119.
- Ramadhany, M. (2021). *Hubungan Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja dengan Kinerja Karyawan The Alana Hotel and Convention Center Pada Masa Pandemi Covid-19*.
- Rego, Supartha, dan Y. (2017). *Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan pada Direktorat Jendral Administrasi dan Keuangan, Kementerian Estatal Timor Leste*.
- Simamora, K. N., & Sambas, I. G. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi terhadap

- Kinerja Karyawan. In *JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan* (Vol. 6, Issue 6). <https://doi.org/10.54371/jiip.v6i6.2106>
- Tampubolon, R. P. (2018). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pemuda Dan Olahraga Kota Pematangsiantar*. 6(1).
- Trenggonowati, D. L., & Kulsum, K. (2018). Analisis faktor optimalisasi golden age anak usia dini studi kasus di kota cilegon. *Journal Industrial Servicess*, 4(1).
- Tsaqifah, Q. A., Burhanuddin, & A.Y, M. H. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi Sekolah Terhadap Kinerja Dan Kepuasan Kerja Guru Di Sma Negeri Kota Malang. *Artikel Online*, 1–15. <http://ap.fip.um.ac.id/wp-content/uploads/2017/01/ARTIKEL-GURROTUL.pdf>