

Pengaruh *Transformational Leadership* dan *Organizational Culture* terhadap *Employee Performance* Melalui *Work Motivation*

Selvy Rahmawati¹, Andri Kusmayadi²

¹Universitas Esa Unggul, Indonesia

²Universitas Esa Unggul, Indonesia

E-mail: selvyrhraw13@student.esaunggul.ac.id¹, andri.kusmayadi@esaunggul.ac.id²

Article History:

Received: 05 Juni 2026

Revised: 02 September 2026

Accepted: 09 September 2026

Keywords:

Employee Performance, Transformational Leadership, Organizational Culture, Work Motivation, Samsat.

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi *employee performance* pegawai pada Kantor Bersama Samsat Jakarta Barat dengan menekankan peran *transformational leadership*, *organizational culture*, dan *work motivation*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain deskriptif kausalitas. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner secara daring kepada 176 pegawai yang memenuhi kriteria penelitian. Analisis data dilakukan menggunakan metode *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS)* dengan bantuan perangkat lunak *SmartPLS 4.0*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *transformational leadership* tidak berpengaruh terhadap *work motivation*, sedangkan *organizational culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work motivation*. Selanjutnya, *work motivation* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee performance*. Namun, *transformational leadership* dan *organizational culture* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*. Pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa *work motivation* memediasi hubungan antara *organizational culture* dan *employee performance*, tetapi tidak memediasi hubungan antara *transformational leadership* dan *employee performance*.

PENDAHULUAN

Penyelenggaraan pemerintahan menuntut pelayanan publik yang berjalan cepat, tepat, transparan, dan profesional. Pegawai pemerintah diharapkan mampu memberikan pelayanan responsif serta berorientasi pada kepuasan masyarakat. Namun, dalam praktiknya, kendala seperti lambatnya proses birokrasi dan rendahnya daya tanggap pegawai masih sering ditemukan. Salah satu instansi yang menghadapi tantangan besar ini adalah Kantor Bersama Samsat Jakarta Barat, mengingat volume layanan harian yang tinggi dan aktivitas kerja administratif yang kompleks. Data Ombudsman Republik Indonesia (2024) menunjukkan bahwa sekitar 22% masyarakat Indonesia masih merasa kurang puas terhadap pelayanan publik, terutama akibat rendahnya ketepatan kerja dan minimnya responsivitas pegawai. Dalam kondisi tersebut, *employee*

performance menjadi faktor krusial karena pegawai merupakan pelaksana langsung yang menentukan kualitas pelayanan serta persepsi masyarakat terhadap kredibilitas instansi (Bakker et al., 2023).

Sebagai unit pelayanan publik yang berhubungan langsung dengan masyarakat, Samsat memiliki peran strategis dalam menentukan kualitas pelayanan administrasi kendaraan bermotor. Seluruh proses pelayanan sangat bergantung pada *employee performance*, di mana ketepatan, kecepatan, dan konsistensi kerja menjadi penentu utama kualitas layanan (Utami et al., 2020). Di lingkungan Samsat, kesalahan administratif sekecil apa pun dapat berdampak pada keterlambatan layanan serta peningkatan keluhan masyarakat. Sebagaimana ditunjukkan oleh Suciyawati et al. (2022), kualitas pelayanan Samsat dipengaruhi oleh pelaksanaan tugas administratif dan interaksi pegawai dengan wajib pajak. Namun, *employee performance* pada instansi pemerintah masih menunjukkan variasi yang dipengaruhi oleh kondisi organisasi (Mulyadi et al., 2023). Hal ini berdampak langsung terhadap kualitas pelayanan dan persepsi masyarakat terhadap kinerja instansi, khususnya di Samsat Jakarta Barat yang memiliki beban kerja administratif tinggi setiap harinya.

Dalam organisasi pemerintahan, kepemimpinan memiliki peran penting dalam mengarahkan perilaku kerja pegawai, khususnya pada instansi pelayanan publik seperti Samsat yang menuntut ketepatan, kecepatan, dan konsistensi kerja. Peran pemimpin tidak hanya berkaitan dengan fungsi administratif, tetapi juga mencakup kemampuan membangun komunikasi, memberikan arahan kerja yang jelas, serta menciptakan keterlibatan pegawai dalam pelaksanaan tugas pelayanan. Namun, praktik kepemimpinan birokrasi masih kerap berfokus pada aspek administratif dan kepatuhan prosedural, sehingga berpotensi membatasi ruang pemimpin dalam menciptakan inspirasi dan perubahan perilaku kerja pegawai (Deng et al., 2023). Dalam konteks Samsat, dinamika organisasi seperti rotasi pimpinan dan karakteristik pekerjaan yang bersifat administratif berpotensi memengaruhi bagaimana gaya kepemimpinan dirasakan oleh pegawai. Kondisi tersebut menjadikan *transformational leadership* relevan untuk dikaji karena berhubungan dengan kemampuan pemimpin dalam memengaruhi sikap, semangat kerja, serta komitmen pegawai.

Selain kepemimpinan, *organizational culture* juga menjadi faktor penting dalam lingkungan kerja Samsat. Karakteristik pekerjaan yang bersifat administratif, rutin, dan berbasis prosedur berpotensi membentuk budaya kerja yang cenderung formalistik. Budaya organisasi yang berkembang dalam pola kerja rutin dan berbasis kebiasaan dapat memengaruhi bagaimana pegawai merespons perubahan, arahan pimpinan, serta tuntutan kinerja pelayanan (Virgiawan et al., 2021). Dalam praktik birokrasi, budaya kerja yang kurang mendorong fleksibilitas, kolaborasi, dan orientasi kinerja berpotensi memengaruhi *employee performance* pegawai. Oleh karena itu, *organizational culture* menjadi variabel yang penting untuk dipertimbangkan dalam memahami dinamika kinerja pegawai pada instansi pelayanan publik.

Kepemimpinan dan budaya organisasi juga berhubungan erat dengan kondisi psikologis pegawai, khususnya *work motivation*. Dalam lingkungan kerja Samsat yang memiliki volume layanan tinggi dan tuntutan kerja administratif yang konsisten, motivasi kerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh faktor individu, tetapi juga oleh dinamika organisasi. Tuntutan pekerjaan yang bersifat rutin, tekanan target pelayanan, serta pola kerja administratif berpotensi memengaruhi stabilitas *work motivation* pegawai. Variasi motivasi kerja dalam organisasi sektor publik dapat berdampak pada perbedaan kualitas *employee performance* (Nurchahyo & Indradewa, 2022).

Secara konseptual, *work motivation* tidak hanya berperan sebagai faktor yang memengaruhi *employee performance*, tetapi juga berpotensi menjelaskan mekanisme hubungan antara faktor organisasi dan kinerja pegawai. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pengaruh

transformational leadership dan *organizational culture* terhadap *employee performance* dapat terjadi melalui peningkatan motivasi kerja pegawai (Musdalifa et al., 2025). Kepemimpinan yang efektif dan budaya organisasi yang mendukung berpotensi membentuk dorongan kerja, keterlibatan, serta konsistensi pegawai dalam menjalankan tugas. Dengan demikian, *work motivation* dalam penelitian ini diposisikan sebagai variabel mediasi yang menjelaskan proses psikologis yang menghubungkan *transformational leadership* dan *organizational culture* dengan *employee performance* pegawai Samsat.

Meskipun berbagai penelitian telah membahas faktor-faktor yang berkaitan dengan *employee performance* di sektor publik, temuan yang dihasilkan masih menunjukkan inkonsistensi. Sejumlah studi menemukan bahwa *transformational leadership* dan *organizational culture* berpengaruh positif terhadap *employee performance*, namun penelitian lain justru menunjukkan pengaruh yang tidak signifikan pada konteks organisasi tertentu (Kim & Park, 2020a; Muzaki et al., 2023; Putra & Nilasari, 2025). Selain itu, sebagian besar penelitian terdahulu cenderung berfokus pada hubungan langsung tanpa menggali mekanisme yang menjelaskan bagaimana pengaruh tersebut terbentuk secara mendalam. Mengingat mayoritas studi sebelumnya dilakukan pada sektor swasta atau pendidikan, literatur yang membahas konteks pelayanan publik, khususnya di lingkungan Samsat, masih sangat terbatas. Kondisi ini memberikan celah bagi penelitian ini untuk mengkaji *employee performance* secara lebih komprehensif dengan menguji peran *work motivation* sebagai variabel mediasi di instansi pemerintahan.

Berdasarkan uraian permasalahan tersebut, penelitian ini secara operasional bertujuan untuk menganalisis dan membuktikan pengaruh *transformational leadership* serta *organizational culture* terhadap *employee performance* di Kantor Bersama Samsat Jakarta Barat. Fokus penelitian diarahkan untuk menguji kontribusi langsung dari gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai, sekaligus mengidentifikasi sejauh mana kedua faktor tersebut mampu menguatkan *work motivation* pegawai dalam menjalankan tugas pelayanan publik. Selain menguji hubungan langsung, penelitian ini juga berupaya mengungkap peran *work motivation* sebagai variabel mediasi yang menjelaskan mekanisme proses psikologis, yaitu bagaimana kepemimpinan yang efektif dan lingkungan budaya kerja yang mendukung dapat ditransformasikan menjadi dorongan motivasi internal yang mendorong terciptanya performa kerja unggul dan konsisten pada instansi pemerintahan.

LANDASAN TEORI

Employee Performance

Employee performance merupakan variabel yang mewakili keseluruhan perilaku kerja pegawai yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Abbasi et al. (2022) mendefinisikan *employee performance* sebagai nilai dari perilaku kerja pegawai yang diharapkan organisasi dalam periode tertentu. Definisi tersebut menunjukkan bahwa *employee performance* bukan sekadar tentang pencapaian target, melainkan juga melibatkan proses bagaimana pegawai bertindak, menjalin relasi di lingkungan sosial kantor, serta ketangkasan dalam merespons setiap tuntutan pekerjaan. Pandangan tersebut sejalan dengan Bakker et al. (2023) yang menekankan bahwa *performance* merupakan bentuk perilaku kerja aktual yang muncul dalam aktivitas sehari-hari karyawan. *Employee performance* adalah variabel multidimensional yang merupakan perpaduan dari perilaku *in-role* dan *extra-role*.

Menurut Top et al. (2020), terdapat batasan jelas di mana *in-role performance* berfokus pada deskripsi pekerjaan formal, sementara *extra-role performance* muncul dari inisiatif sukarela pegawai yang melampaui ekspektasi. Hal ini diperkuat oleh Kim & Park (2020a) yang memandang

employee performance sebagai hasil akhir dari cara seseorang menjalankan perannya, beradaptasi di tengah ketidakpastian, serta menjaga standar kontribusinya tetap stabil. Lebih lanjut, Abbasi et al. (2022) mengklasifikasikan *employee performance* ke dalam empat dimensi utama. Pertama, *task performance* yang mengukur standar tugas utama. Kedua, *contextual performance* yang menyoroti aspek relasional seperti komunikasi dan kerja tim. Ketiga, dimensi *adaptive performance* sebagai tolok ukur kelincahan pegawai dalam menghadapi perubahan. Terakhir, *counterproductive work behavior* yang mencakup tindakan destruktif yang dapat menghambat jalannya roda organisasi.

Transformational Leadership

Transformational leadership adalah gaya kepemimpinan yang menekankan kemampuan pemimpin dalam memengaruhi, menginspirasi, dan mengarahkan pegawai untuk mencapai tujuan organisasi melalui perubahan sikap, nilai, dan perilaku kerja. Top et al. (2020) menjelaskan bahwa *transformational leadership* berperan sebagai cara penting dalam hal menaikkan kualitas hubungan kerja dan menciptakan keterlibatan pegawai dalam pencapaian kinerja organisasi. Berhubungan dengan organisasi modern, kepemimpinan transformasional dipandang sebagai pendekatan yang efektif dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja dan kompleks. Secara konsep, *transformational leadership* merupakan perilaku kepemimpinan yang mampu membangkitkan motivasi intrinsik pegawai, menaikkan komitmen kerja, dan menciptakan iklim psikologis yang mendukung pencapaian *employee performance*.

Kim & Park (2020a) menambahkan menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional menciptakan pegawai untuk melebihi dari kepentingan pribadi dan berfokus pada kontribusi jangka panjang bagi organisasi. Hasil empiris juga menunjukkan bahwa pemimpin transformasional memiliki hubungan positif dengan peningkatan *performance*, baik melalui dorongan inspirasi maupun perhatian terhadap kebutuhan pegawai (Top et al., 2020). Menurut Lee et al. (2021), *transformational leadership* terdiri atas empat dimensi, yaitu *charismatic leadership*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. *Charismatic leadership* memberikan gambaran kemampuan pemimpin dalam membangun kepercayaan dan keteladanan, *inspirational motivation* berhubungan dengan kemampuan memberikan visi dan semangat kerja, *intellectual stimulation* menggambarkan dorongan terhadap pemikiran kreatif dan pemecahan masalah, sedangkan *individualized consideration* menunjukkan perhatian pemimpin terhadap kebutuhan dan pengembangan pegawai bawahan.

Organizational Culture

Organizational culture adalah seperangkat nilai, norma, keyakinan, dan praktik kerja yang dianut bersama oleh anggota organisasi dan menjadi pedoman dalam berperilaku dan mengambil keputusan di lingkungan kerja (Denison et al., 2020). Yeung et al. (2021) mendefinisikan *organizational culture* sebagai pola nilai dan kepercayaan bersama yang tertanam dalam organisasi dan tercermin dalam hal cara pegawai melaksanakan pekerjaan, berinteraksi, dan memberikan pelayanan. Definisi tersebut menekankan bahwa budaya organisasi tidak hanya bersifat simbolik, tetapi juga terwujud dalam hal praktik kepemimpinan, sistem kerja, dan hubungan sosial antarpegawai yang secara kolektif membentuk perilaku kerja sehari-hari. Secara konsep, *organizational culture* merupakan variabel yang multidimensional yang memengaruhi bagaimana pegawai memahami tujuan organisasi, melaksanakan tugas, dan berinteraksi dalam hal lingkungan kerja.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat mampu

menciptakan iklim kerja yang kondusif, menaikkan komitmen pegawai, dan menciptakan efektivitas pelayanan dan, *employee performance* (Ortiz-Vázquez et al., 2025). Menurut Yeung et al. (2021), *organizational culture* terdiri atas lima dimensi, yaitu *service mission and values*, *management and leadership*, *professional development and training*, *working conditions and environment*, dan *teamwork and relations*. *Service mission and values* menggambarkan kejelasan misi dan, nilai organisasi dalam hal mengarahkan pelayanan, *management and leadership* berhubungan dengan peran pimpinan dalam hal pengelolaan organisasi, *professional development and training* memberikan gambaran dukungan organisasi terhadap peningkatan kompetensi pegawai, *working conditions and environment* menunjukkan kualitas lingkungan dan, kondisi kerja, sedangkan *teamwork and relations* mewakili kerja sama dan, hubungan antar pegawai.

Work Motivation

Work motivation adalah dorongan internal dan, eksternal yang memengaruhi arah, intensitas, dan, keberlanjutan perilaku kerja individu. Motivasi kerja memberikan gambaran alasan mengapa seseorang memilih untuk bekerja, mempertahankan keterlibatan dalam pekerjaannya, dan mengalokasikan usaha dan, energi dalam hal menjalankan tugas organisasi (Mahmoud et al., 2020). Berhubungan dengan organisasi publik, *work motivation* berhubungan dengan bagaimana pegawai memaknai pekerjaannya, merespons tuntutan kerja, dan mempertahankan kemauan untuk melaksanakan peran dan, tanggung jawab yang diberikan. Secara konsep, *work motivation* merupakan variabel yang multidimensional yang tidak hanya terbatas pada perbedaan intrinsik dan, ekstrinsik semata. Xu (2022) menegaskan bahwa motivasi kerja pegawai publik berkembang melalui regulasi diri, mulai dari bentuk motivasi yang bersifat otonom hingga yang sepenuhnya dikendalikan oleh faktor eksternal. Pendekatan ini memberikan pemahaman yang lebih komprehensif terhadap variasi motif kerja pegawai dalam hal mempertahankan dan, menaikkan kontribusi kerjanya di sektor publik (Furnham et al., 2021).

Menurut Xu (2022), *work motivation* terdiri atas enam dimensi, yaitu *intrinsic motivation*, *identified regulation*, *instrumental regulation*, *introjected regulation*, *external regulation*, dan, *amotivation*. *Intrinsic motivation* menggambarkan dorongan kerja yang muncul dari minat dan kepuasan personal terhadap pekerjaan. *Identified regulation* adalah motivasi yang muncul karena pegawai memandang pekerjaannya bernilai dan bermakna. *Instrumental regulation* berhubungan dengan motivasi kerja yang didorong oleh manfaat instrumental seperti stabilitas kerja dan kesejahteraan. *Introjected regulation* memberikan gambaran dorongan internal akibat tekanan psikologis, rasa bersalah, atau kewajiban moral, sedangkan *external regulation* berhubungan dengan motivasi yang bersumber dari imbalan dan hukuman eksternal. Adapun *amotivation* menggambarkan kondisi rendahnya motivasi kerja yang ditandai dengan perasaan tidak bermakna dan minimnya dorongan untuk bekerja.

METODE PENELITIAN

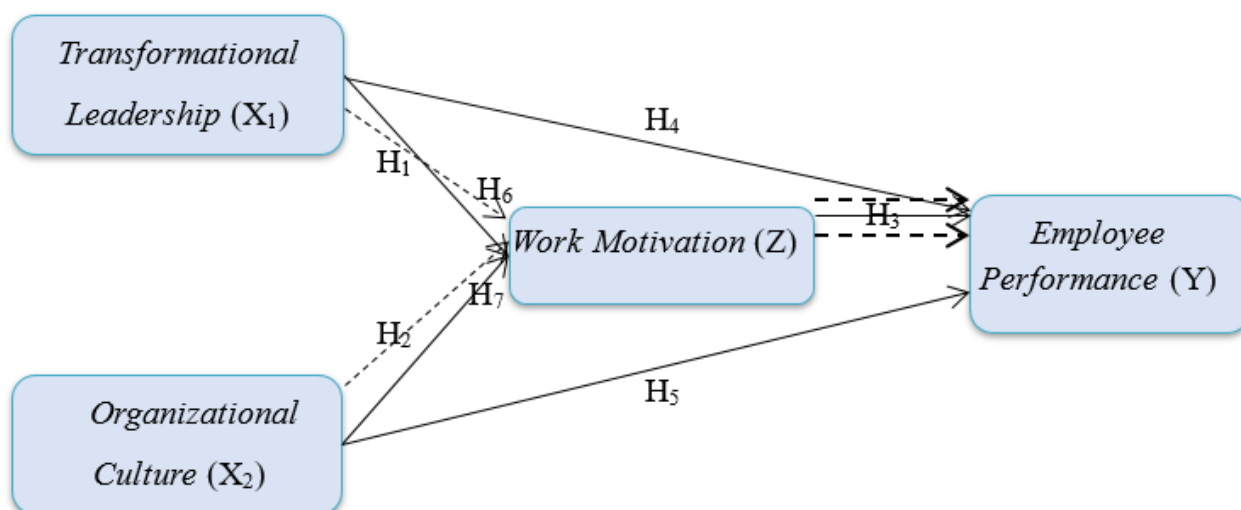
Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian deskriptif kausal. Penelitian deskriptif bertujuan untuk memberikan gambaran mengenai karakteristik objek atau fenomena yang menjadi fokus kajian, sementara penelitian kausalitas digunakan untuk menganalisis hubungan sebab-akibat antarvariabel guna menjelaskan bagaimana suatu variabel memengaruhi variabel lainnya (Hair et al., 2019). Rancangan penelitian ini difokuskan pada pengujian pengaruh *transformational leadership* dan *organizational culture* terhadap *employee performance* dengan *work motivation* sebagai variabel mediasi. Oleh karena itu, penelitian ini tidak hanya menelaah pengaruh langsung antarvariabel, tetapi juga menguji pengaruh tidak langsung

melalui peran motivasi kerja sebagai mediator. Pengumpulan data dilakukan secara daring melalui penyebaran kuesioner menggunakan Google Form kepada pegawai yang bekerja di Kantor Bersama Samsat Jakarta Barat. Selanjutnya, analisis data dilakukan dengan menggunakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM) karena penelitian ini melibatkan beberapa Variabel laten, hubungan kausal yang diuji secara simultan, serta pengujian efek mediasi (Hair et al., 2021a). Variabel yang diteliti dalam penelitian ini meliputi *transformational leadership*, *organizational culture*, *work motivation*, dan *employee performance*.

Penelitian ini menggunakan instrumen yang diukur dengan skala Likert lima poin, mulai dari sangat tidak setuju (STS) hingga sangat setuju (SS). Data yang digunakan merupakan data primer yang diperoleh secara langsung melalui penyebaran kuesioner kepada responden. Seluruh instrumen penelitian diadaptasi dari skala yang telah tervalidasi pada penelitian terdahulu dengan penyesuaian konteks pelayanan publik tanpa mengubah makna asli variabel. Variabel *transformational leadership* diukur menggunakan instrumen dari Lee et al. (2021) yang terdiri atas empat dimensi dengan total 12 item pernyataan. Variabel *organizational culture* diukur menggunakan skala dari Yeung et al. (2021) yang terdiri atas lima dimensi dengan total 15 item pernyataan. Variabel *work motivation* diukur berdasarkan Self-Determination Theory dari Xu (2022) yang terdiri atas enam dimensi dengan total 14 item pernyataan. Sementara itu, variabel *employee performance* diukur menggunakan Individual Job Performance Questionnaire (IJPQ) yang dikembangkan oleh Abbasi et al. (2022) dengan empat dimensi dan total 12 item pernyataan.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang bekerja pada Kantor Bersama Samsat Jakarta Barat. Teknik pengambilan sampel menggunakan non-probability sampling dengan metode purposive sampling berdasarkan kriteria tertentu, yaitu pegawai dengan masa kerja minimal 2 tahun, berusia minimal 20 tahun, dan memiliki pendidikan terakhir minimal Diploma (D3). Penentuan jumlah sampel mengacu pada pedoman SEM-PLS dari Hair et al. (2021), yaitu sepuluh kali jumlah indikator pada variabel dengan jumlah item terbanyak. Karena variabel *organizational culture* memiliki 15 indikator, maka jumlah minimum sampel yang dibutuhkan adalah 150 responden. Penelitian ini berhasil memperoleh 176 responden sehingga dinilai memadai untuk analisis SEM-PLS. Sebelum pengumpulan data utama, dilakukan pre-test terhadap 30 responden untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian.

Teknik analisis data dilakukan dalam dua tahap, yaitu analisis pre-test dan analisis data utama. Analisis pre-test dilakukan menggunakan SPSS untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen melalui korelasi item-total correlation dengan kriteria nilai lebih besar dari 0,30 serta Cronbach's Alpha dengan batas minimal 0,60. Selanjutnya, analisis data utama dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) melalui perangkat lunak SmartPLS 4.0 berdasarkan pedoman Hair et al. (2021). Analisis mencakup outer model analysis yang terdiri dari uji convergent validity, Average Variance Extracted (AVE), discriminant validity, composite reliability, dan Cronbach's Alpha, serta inner model analysis yang meliputi evaluasi path coefficients, adjusted R-square (R^2), predictive relevance (Q^2), dan effect size (f^2). Model dinyatakan memiliki tingkat kesesuaian yang baik apabila memenuhi kriteria SRMR < 0,08, NFI > 0,90, dan RMS Theta < 0,12. Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan metode bootstrapping, dengan ketentuan hipotesis dinyatakan signifikan apabila nilai t-statistics > 1,96 dan p-value < 0,05.



Gambar 1. Model Penelitian

Berdasarkan model penelitian di atas, maka hipotesis dapat digambarkan sebagai berikut:

H1: *Transformational Leadership* berpengaruh positif terhadap *Work Motivation*.

H2: *Organizational Culture* berpengaruh positif terhadap *Work Motivation*.

H3: *Work Motivation* berpengaruh positif terhadap *Employee Performance*.

H4: *Transformational Leadership* berpengaruh positif terhadap *Employee Performance*.

H5: *Organizational Culture* berpengaruh positif terhadap *Employee Performance*.

H6: *Work Motivation* memediasi pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Employee Performance*.

H7: *Work Motivation* memediasi pengaruh *Organizational Culture* terhadap *Employee Performance*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Pretest

Uji Validitas

Uji validitas bertujuan untuk mengevaluasi sejauh mana setiap butir pernyataan mampu merepresentasikan dan mengukur variabel yang diteliti secara tepat. Pengujian validitas dilakukan menggunakan metode *Corrected Item–Total Correlation* dengan bantuan perangkat lunak SPSS versi 27. Dasar penilaian validitas mengacu pada nilai *r* tabel sebesar 0,3494 ($n = 30$; $\alpha = 0,05$). Item pernyataan dinyatakan valid apabila memiliki nilai *Corrected Item–Total Correlation* yang lebih besar dari *r* tabel, sedangkan item dengan nilai korelasi di bawah *r* tabel dinyatakan tidak valid dan dikeluarkan dari instrumen penelitian.

Tabel 1. Hasil Uji Validitas Variabel *Employee Performance*

No	Item	<i>Corrected Item–Total Correlation</i>	<i>r</i> Tabel	Keterangan
1	EP 1	0,760	0,3494	Valid
2	EP 2	0,917	0,3494	Valid
3	EP 3	0,839	0,3494	Valid
4	EP 4	0,811	0,3494	Valid
5	EP 5	0,782	0,3494	Valid
6	EP 6	0,875	0,3494	Valid

7	EP 7	0,768	0,3494	Valid
8	EP 8	0,821	0,3494	Valid
9	EP 9	0,918	0,3494	Valid
10	EP 10	0,927	0,3494	Valid
11	EP 11	0,824	0,3494	Valid
12	EP 12	0,881	0,3494	Valid

Berdasarkan dari Hasil dari pengujian, seluruh dua belas item pernyataan pada variabel *Employee Performance* memiliki nilai *Corrected Item–Total Correlation* lebih besar dari r tabel, sehingga seluruh item dinyatakan valid dan dapat digunakan dalam analisis penelitian selanjutnya.

Tabel 2. Uji Validitas Variabel *Transformational Leadership*

No	Item	<i>Corrected Item–Total Correlation</i>	r Tabel	Keterangan
1	TL 1	0,745	0,3494	Valid
2	TL 2	0,829	0,3494	Valid
3	TL 3	0,797	0,3494	Valid
4	TL 4	0,767	0,3494	Valid
5	TL 5	0,925	0,3494	Valid
6	TL 6	0,716	0,3494	Valid
7	TL 7	0,836	0,3494	Valid
8	TL 8	0,859	0,3494	Valid
9	TL 9	0,783	0,3494	Valid
10	TL 10	0,908	0,3494	Valid
11	TL 11	0,880	0,3494	Valid
12	TL 12	0,797	0,3494	Valid

Hasil dari uji validitas menunjukkan bahwa seluruh item pada variabel *Transformational Leadership* memiliki nilai *Corrected Item–Total Correlation* di atas r tabel, sehingga seluruh item pernyataan dinyatakan valid dan layak digunakan dalam penelitian.

Tabel 3. Hasil Uji Validitas Variabel *Organizational Culture*

No	Item	<i>Corrected Item–Total Correlation</i>	r Tabel	Keterangan
1	OC 1	0,756	0,3494	Valid
2	OC 2	0,783	0,3494	Valid
3	OC 3	0,860	0,3494	Valid
4	OC 4	0,927	0,3494	Valid
5	OC 5	0,839	0,3494	Valid
6	OC 6	0,754	0,3494	Valid
7	OC 7	0,824	0,3494	Valid
8	OC 8	0,859	0,3494	Valid
9	OC 9	0,748	0,3494	Valid
10	OC 10	0,837	0,3494	Valid
11	OC 11	0,836	0,3494	Valid
12	OC 12	0,888	0,3494	Valid
13	OC 13	0,842	0,3494	Valid
14	OC 14	0,778	0,3494	Valid
15	OC 15	0,879	0,3494	Valid

Berdasarkan dari Hasil dari pengujian, seluruh lima belas item pernyataan pada variabel *Organizational Culture* memiliki nilai *Corrected Item–Total Correlation* lebih besar dari *r* tabel, sehingga seluruh item dinyatakan valid dan dapat digunakan pada tahap analisis berikutnya.

Tabel 4. Hasil Uji Validitas Variabel *Work Motivation*

No	Item	<i>Corrected Item–Total Correlation</i>	<i>r</i> Tabel	Keterangan
1	WM 1	0,801	0,3494	Valid
2	WM 2	0,839	0,3494	Valid
3	WM 3	0,905	0,3494	Valid
4	WM 4	0,894	0,3494	Valid
5	WM 5	0,740	0,3494	Valid
6	WM 6	0,689	0,3494	Valid
7	WM 7	0,861	0,3494	Valid
8	WM 8	0,890	0,3494	Valid
9	WM 9	0,816	0,3494	Valid
10	WM 10	0,904	0,3494	Valid
11	WM 11	0,873	0,3494	Valid
12	WM 12	0,925	0,3494	Valid
13	WM 13	0,809	0,3494	Valid
14	WM 14	0,772	0,3494	Valid

Hasil dari pengujian menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan pada variabel *Work Motivation* memiliki nilai *Corrected Item–Total Correlation* lebih besar dari *r* tabel, sehingga seluruh item dinyatakan valid dan dapat digunakan dalam analisis penelitian selanjutnya.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan untuk menilai sejauh mana instrumen penelitian memiliki tingkat konsistensi dalam mengukur variabel yang diteliti. Pengujian reliabilitas dilakukan menggunakan metode Cronbach's Alpha dengan bantuan perangkat lunak SPSS versi 27. Suatu instrumen pengukuran dinyatakan reliabel apabila nilai Cronbach's Alpha yang dihasilkan berada di atas batas 0,70.

Tabel 5. Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	Jumlah Item	<i>Cronbach's Alpha</i>	Kriteria	Keterangan
1	<i>Employee Performance</i>	12	0,968	$\geq 0,70$	Reliabel
2	<i>Transformational Leadership</i>	12	0,961	$\geq 0,70$	Reliabel
3	<i>Organizational Culture</i>	15	0,971	$\geq 0,70$	Reliabel
4	<i>Work Motivation</i>	14	0,971	$\geq 0,70$	Reliabel

Berdasarkan dari hasil dari uji reliabilitas, seluruh variabel penelitian memiliki nilai *Cronbach's Alpha* di atas batas minimum 0,70. Variabel *Employee Performance* memperoleh nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,968, variabel *Transformational Leadership* sebesar 0,961, variabel *Organizational Culture* sebesar 0,971, dan variabel *Work Motivation* sebesar 0,971. Dengan demikian, seluruh instrumen penelitian dinyatakan reliabel, sehingga layak digunakan pada tahap pengumpulan data penelitian selanjutnya.

Hasil Penelitian

Demografi Responden

Berdasarkan dari data yang berhasil dari dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner, penelitian ini melibatkan sebanyak 176 responden yang seluruhnya merupakan pegawai SAMSAT Jakarta Barat. Data demografi ini tidak digunakan untuk pengujian hipotesis, melainkan hanya untuk memberikan gambaran umum mengenai siapa responden penelitian ini sebenarnya, sehingga pembaca memiliki konteks sebelum masuk ke pembahasan variabel penelitian yang lebih teknis. Karakteristik demografi responden yang dianalisis meliputi usia saat ini, jenis kelamin, pendidikan terakhir, lama bekerja di instansi saat ini, dan bagian jabatan responden. Ringkasan data demografi responden disajikan pada tabel berikut.

Tabel 6. Karakteristik Demografi Responden

Karakteristik	Kategori	Jumlah	Persentase (%)
Usia	≤ 20 tahun	10	5,68
	21–25 tahun	78	44,32
	26–30 tahun	83	47,16
	31–35 tahun	3	1,70
	> 35 tahun	2	1,14
	Total	176	100
Jenis Kelamin	Laki-laki	95	53,98
	Perempuan	81	46,02
	Total	176	100
Pendidikan Terakhir	SMA	58	32,95
	Diploma	4	2,27
	Sarjana	114	64,77
	Total	176	100
Lama Bekerja	2–3 tahun	90	51,14
	3–5 tahun	82	46,59
	5–10 tahun	4	2,27
	Total	176	100
Bagian Jabatan	Administrasi	85	48,30
	Pelayanan	62	35,23
	Keuangan	22	12,50
	TU Register	4	2,27
	Pengawasan	2	1,14
	Lainnya	1	0,57
	Total	176	100

Berdasarkan dari tabel demografi tersebut di atas, dapat dilihat bahwa responden penelitian paling banyak berada pada rentang usia 26–30 tahun, yaitu sebanyak 83 orang atau 47,16%. Selanjutnya, responden dengan usia 21–25 tahun berjumlah 78 orang atau 44,32%. Jika kedua kelompok usia ini digabungkan, maka total responden pada usia produktif mencapai 161 orang atau sekitar 91,48% dari keseluruhan responden. Sementara itu, responden dengan usia di bawah atau sama dengan 20 tahun hanya berjumlah 10 orang atau 5,68%, responden berusia 31–35 tahun sebanyak 3 orang atau 1,70%, dan responden berusia di atas 35 tahun hanya 2 orang atau 1,14%, sehingga proporsinya relatif kecil. Ditinjau dari jenis kelamin, responden terdiri atas 95 pegawai laki-laki atau 53,98% dan 81 pegawai perempuan atau 46,02%. Perbedaan proporsi ini

menunjukkan bahwa jumlah pegawai laki-laki sedikit lebih banyak dibandingkan perempuan, namun komposisi jenis kelamin di lingkungan kerja SAMSAT Jakarta Barat masih relatif seimbang.

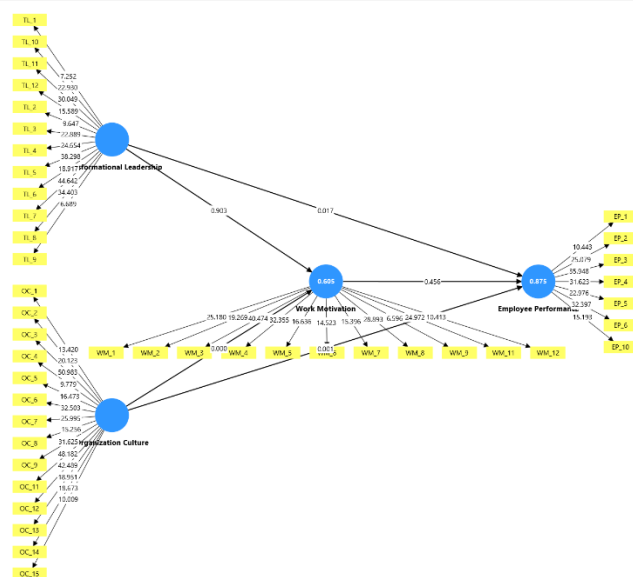
Berdasarkan dari tingkat pendidikan terakhir, mayoritas responden memiliki latar belakang pendidikan sarjana sebanyak 114 orang atau 64,77%. Responden dengan pendidikan SMA berjumlah 58 orang atau 32,95%, sedangkan responden dengan pendidikan diploma hanya sebanyak 4 orang atau 2,27%. Kondisi ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai telah memiliki pendidikan tinggi, meskipun masih terdapat pegawai dengan pendidikan menengah yang menjalankan fungsi administratif dan pelayanan. Jika dilihat dari lama bekerja di instansi saat ini, responden paling banyak berada pada masa kerja 2–3 tahun, yaitu sebanyak 90 orang atau 51,14%. Selanjutnya, responden dengan masa kerja 3–5 tahun berjumlah 82 orang atau 46,59%, sedangkan responden dengan masa kerja 5–10 tahun hanya sebanyak 4 orang atau 2,27%.

Komposisi ini menunjukkan bahwa mayoritas pegawai masih berada pada tahap awal hingga menengah masa kerja di instansi tersebut. Berdasarkan dari bagian jabatan, responden paling banyak berasal dari bagian administrasi, yaitu sebanyak 85 orang atau 48,30%. Bagian pelayanan menempati posisi berikutnya dengan jumlah 62 orang atau 35,23%, diikuti oleh bagian keuangan sebanyak 22 orang atau 12,50%. Sementara itu, responden yang bekerja pada bagian TU register berjumlah 4 orang atau 2,27%, bagian pengawasan sebanyak 2 orang atau 1,14%, dan bagian lainnya hanya 1 orang atau 0,57%. Dominasi bagian administrasi dan pelayanan menunjukkan bahwa aktivitas kerja di SAMSAT Jakarta Barat berfokus pada pengelolaan administrasi dan pelayanan publik secara langsung.

Model Penelitian

Penelitian ini menggunakan analisa *structural equation modeling partial least square* atau *sem pls* karena model penelitian melibatkan beberapa variabel laten yang diukur menggunakan indikator dan tujuan penelitian yang menekankan pada pengujian hubungan antar variabel. Model penelitian terdiri dari *transformational leadership* dan *organizational culture* sebagai variabel independen, *work motivation* sebagai variabel mediasi, dan *employee performance* sebagai variabel dependen. Hubungan antar variabel diuji secara langsung dan tidak langsung untuk melihat pola pengaruh yang terjadi pada pegawai samsat jakarta barat.

Model penelitian digambarkan dalam bentuk *path diagram* hasil dari pengolahan menggunakan *smart pls*. Gambar model tersebut menampilkan variabel yang laten, indikator pengukurnya, dan nilai statistik Hasil dari *bootstrapping*.



Gambar 2. Model Penelitian *sem pls*

Uji Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi *outer model* dilakukan untuk menguji validitas dan reliabilitas konstruk. Validitas konvergen dinilai berdasarkan nilai *loading factor* $\geq 0,70$ dan nilai Average Variance Extracted (AVE) $\geq 0,50$, sedangkan reliabilitas Variabel dievaluasi melalui nilai *Cronbach's Alpha* dan *composite reliability* $\geq 0,70$.

Tabel 7. Uji Model Pengukuran (*Outer Model*)

Variabel	Item	Loading Factor	Composite Reliability	AVE
<i>Employee Performance</i>	EP 1	0.743	0.969	0.775
	EP 2	0.920		
	EP 3	0.911		
	EP 4	0.922		
	EP 5	0.900		
	EP 6	0.889		
	EP 10	0.837		
	EP 11	0.873		
	EP 12	0.913		
<i>Organizational Culture</i>	OC 1	0.823	0.979	0.767
	OC 2	0.885		
	OC 3	0.938		
	OC 4	0.795		
	OC 5	0.857		
	OC 6	0.913		
	OC 7	0.904		
	OC 8	0.865		
	OC 9	0.908		
	OC 11	0.939		
	OC 12	0.917		

	OC_13	0.890		
	OC_14	0.869		
	OC_15	0.735		
Transformational Leadership	TL_1	0.776	0.970	0.749
	TL_2	0.736		
	TL_3	0.891		
	TL_4	0.877		
	TL_5	0.897		
	TL_6	0.859		
	TL_7	0.921		
	TL_8	0.901		
	TL_10	0.889		
	TL_11	0.893		
	TL_12	0.862		
Work Motivation	WM_1	0.826	0.960	0.729
	WM_2	0.831		
	WM_3	0.916		
	WM_4	0.882		
	WM_5	0.828		
	WM_6	0.812		
	WM_7	0.797		
	WM_8	0.915		
	WM_11	0.870		

Hasil evaluasi *outer model* menunjukkan bahwa sebagian besar indikator telah memenuhi kriteria validitas konvergen. Namun demikian, terdapat beberapa indikator dengan nilai *loading factor* di bawah ambang batas yang dipersyaratkan ($\geq 0,70$). Indikator EP_7, EP_8, dan EP_9 pada variabel *employee performance*, serta indikator WM_13 dan WM_14 pada variabel *work motivation*, memiliki nilai *loading factor* yang rendah. Oleh karena itu, indikator-indikator tersebut dieliminasi dari model penelitian karena tidak mampu merepresentasikan Variabel laten secara memadai.

Selain indikator yang dieliminasi, ditemukan beberapa indikator dengan nilai *loading factor* yang berada pada kategori *borderline*, yaitu OC_10, TL_9, dan WM_10. Secara metodologis, indikator dengan nilai *loading factor* antara 0,60–0,70 masih dapat dipertahankan sepanjang Variabel tetap memenuhi nilai Average Variance Extracted (AVE) $\geq 0,50$ serta reliabilitas Variabel $\geq 0,70$.

Berdasarkan hasil evaluasi ulang setelah eliminasi indikator dengan nilai *loading factor* rendah, seluruh Variabel dalam penelitian ini menunjukkan nilai reliabilitas yang sangat baik. Variabel *employee performance* memiliki nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,963 dan *composite reliability* sebesar 0,969. Variabel *organizational culture* memiliki nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,976 dan *composite reliability* sebesar 0,979. Variabel *transformational leadership* memiliki nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,966 dan *composite reliability* sebesar 0,970. Sementara itu, variabel *work motivation* memiliki nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,953 dan *composite reliability* sebesar 0,960. Seluruh nilai reliabilitas berada di atas ambang batas 0,70.

Validitas konvergen juga ditinjau melalui nilai AVE. Variabel *employee performance* memiliki nilai AVE sebesar 0,775, variabel *organizational culture* sebesar 0,767, variabel *transformational leadership* sebesar 0,749, dan variabel *work motivation* sebesar 0,729. Seluruh

nilai AVE telah memenuhi kriteria $\geq 0,50$. Dengan terpenuhinya validitas konvergen dan reliabilitas konstruk, model pengukuran dinyatakan layak untuk dilanjutkan ke tahap evaluasi *inner model*.

Uji Validitas Diskriminan

Uji validitas diskriminan dilakukan dengan tujuan untuk memastikan bahwa setiap variabel yang dalam model benar-benar berbeda dan tidak tumpang tindih dengan variabel yang lainnya. Validitas diskriminan dievaluasi menggunakan kriteria *fornell larcker* dengan membandingkan akar kuadrat *ave* dengan korelasi antar konstruk.

Tabel 9. Hasil dari Uji Validitas Diskriminan (Fornell Larcker)

Variabel	<i>employee performance</i>	<i>organizational culture</i>	<i>transformational leadership</i>	<i>work motivation</i>
<i>employee performance</i>	0,884			
<i>organizational culture</i>	0,922	0,876		
<i>transformational leadership</i>	0,915	0,934	0,849	
<i>work motivation</i>	0,691	0,779	0,725	0,814

Nilai akar *ave* pada diagonal lebih besar dibandingkan nilai korelasi antar konstruk, sehingga seluruh variabel dalam penelitian ini dinyatakan memenuhi kriteria validitas diskriminan.

Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Evaluasi model struktural dilakukan dengan tujuan untuk melihat kekuatan hubungan antar variabel laten dan kemampuan model dalam menjelaskan variabel endogen. Evaluasi *inner model* meliputi pengujian koefisien determinasi, *effect size*, dan pengujian hipotesis.

Tabel 10. Nilai R Square

	R-square	R-square adjusted
<i>Employee Performance</i>	0.875	0.873
<i>Work Motivation</i>	0.615	0.610

Nilai *r square* menunjukkan bahwa *work motivation* dijelaskan sebesar 61,5% oleh *transformational leadership* dan *organizational culture*. Sementara itu, *employee performance* dijelaskan sebesar 87,5% oleh seluruh variabel dalam model, yang menunjukkan bahwa model memiliki daya jelaskan yang sangat kuat.

Uji Effect Size (F Square)

Pengujian *effect size* (f-square) bertujuan untuk menilai seberapa besar peran masing-masing variabel independen dalam memengaruhi variabel dependen pada model struktural. Nilai f-square merefleksikan perubahan koefisien determinasi (R-square) apabila salah satu variabel independen dikeluarkan dari model penelitian. Adapun kriteria interpretasi nilai f-square terdiri atas nilai 0,02 yang menunjukkan pengaruh kecil (*small effect*), nilai 0,15 yang mengindikasikan pengaruh sedang (*medium effect*), serta nilai 0,35 yang mencerminkan pengaruh besar (*large effect*).

Tabel 11. Hasil dari Uji *F Square*

	<i>Employee Performance</i>	<i>Organizational Culture</i>	<i>Transformational Leadership</i>	<i>Work Motivation</i>
<i>Employee Performance</i>				
<i>Organizational Culture</i>	0.161			0.228
<i>Transformational Leadership</i>	0.314			0.001
<i>Work Motivation</i>	0.013			

Nilai *f-square* menunjukkan bahwa *transformational leadership* memiliki kontribusi terbesar terhadap *employee performance* dengan nilai sebesar 0,314 (kategori sedang). Variabel *organizational culture* menunjukkan kontribusi sedang terhadap *employee performance* dengan nilai 0,161. Sementara itu, kontribusi *work motivation* terhadap *employee performance* tergolong kecil dengan nilai 0,013.

Pada jalur menuju variabel mediasi, *organizational culture* menunjukkan kontribusi sedang terhadap *work motivation* (0,228), sedangkan *transformational leadership* menunjukkan kontribusi yang sangat kecil (0,001).

Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis bertujuan untuk menilai apakah hubungan antarvariabel yang dirumuskan dalam model penelitian memperoleh dukungan dari data empiris. Proses pengujian dilakukan menggunakan metode *bootstrapping* pada SmartPLS dengan memperhatikan nilai *path coefficient*, *t-statistic*, dan *p-value*. Dasar penentuan keputusan mengacu pada kriteria nilai *p-value* yang lebih kecil dari 0,05 serta nilai *t-statistic* yang melebihi 1,96. Apabila kedua kriteria tersebut terpenuhi, maka hipotesis dinyatakan diterima, sedangkan apabila tidak terpenuhi, hipotesis dinyatakan ditolak. Hasil dari pengujian hubungan antar variabel secara langsung disajikan dalam Tabel 8 berikut.

Tabel 8. Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

No	Hipotesis	Koefisien (O)	<i>t statistics</i>	<i>p value</i>	Keputusan
H1	<i>Transformational Leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>Work Motivation</i>	-0.056	0.280	0.780	Ditolak
H2	<i>Organizational Culture</i> berpengaruh positif terhadap <i>Work Motivation</i>	0.836	4.312	0.000	Diterima
H3	<i>Work Motivation</i> berpengaruh positif terhadap <i>Employee Performance</i>	-0.064	0.519	0.604	Ditolak
H4	<i>Transformational Leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>Employee Performance</i>	0.558	3.865	0.000	Diterima
H5	<i>Organizational Culture</i> berpengaruh positif terhadap <i>Employee Performance</i>	0.442	2.519	0.012	Diterima

Hasil pengujian menunjukkan bahwa hubungan *Transformational Leadership* terhadap *Work Motivation* memiliki koefisien jalur sebesar -0.056, dengan nilai *t-statistics* sebesar 0.280 dan nilai *p-values* sebesar 0.780. Nilai tersebut berada di bawah ambang batas signifikansi, sehingga hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Work Motivation* dinyatakan ditolak.

Hubungan *Organizational Culture* terhadap *Work Motivation* menunjukkan koefisien jalur sebesar 0.836, dengan nilai *t-statistics* sebesar 4.312 dan nilai *p-values* sebesar 0.000. Nilai ini memenuhi seluruh kriteria signifikansi, sehingga hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh *Organizational Culture* terhadap *Work Motivation* dinyatakan diterima.

Selanjutnya, hubungan *Work Motivation* terhadap *Employee Performance* memiliki koefisien jalur sebesar -0.064, dengan nilai *t-statistics* sebesar 0.519 dan nilai *p-values* sebesar 0.604. Nilai tersebut tidak memenuhi kriteria signifikansi, sehingga hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh *Work Motivation* terhadap *Employee Performance* dinyatakan ditolak.

Hubungan *Transformational Leadership* terhadap *Employee Performance* menunjukkan koefisien jalur sebesar 0.558, dengan nilai *t-statistics* sebesar 3.865 dan nilai *p-values* sebesar 0.000. Nilai tersebut memenuhi kriteria signifikansi, sehingga hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Employee Performance* dinyatakan diterima.

Terakhir, hubungan *Organizational Culture* terhadap *Employee Performance* memiliki koefisien jalur sebesar 0.442, dengan nilai *t-statistics* sebesar 2.519 dan nilai *p-values* sebesar 0.012. Nilai tersebut memenuhi kriteria signifikansi, sehingga hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh *Organizational Culture* terhadap *Employee Performance* dinyatakan diterima.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, jalur hubungan yang signifikan dalam model penelitian adalah pengaruh *Organizational Culture* terhadap *Work Motivation*, pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Employee Performance*, serta pengaruh *Organizational Culture* terhadap *Employee Performance*. Sementara itu, jalur pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Work Motivation* dan pengaruh *Work Motivation* terhadap *Employee Performance* tidak menunjukkan signifikansi statistik.

Selain dari itu, juga pengujian jalur langsung, penelitian ini juga menguji pengaruh tidak langsung untuk melihat peran mediasi *work motivation*. Hasil dari pengujian pengaruh tidak langsung disajikan pada Tabel 13 berikut.

Tabel 9. Hasil dari Uji Pengaruh Tidak Langsung (*Specific Indirect Effect*)

Hubungan Tidak Langsung	Koefisien	<i>t statistic</i>	<i>p value</i>	Keterangan
<i>organizational culture</i> → <i>work motivation</i> → <i>employee performance</i>	0,536	3,017	0,003	memediasi
<i>transformational leadership</i> → <i>work motivation</i> → <i>employee performance</i>	-0,003	0,025	0,980	tidak memediasi

Berdasarkan dari Tabel 13, dapat dilihat bahwa jalur *organizational culture* terhadap *work motivation* dan *work motivation* terhadap *employee performance* memiliki nilai *p value* sebesar 0,003 dengan *t statistic* sebesar 3,017, yang berarti pengaruh tidak langsung tersebut signifikan secara statistik. Hal ini menunjukkan bahwa *work motivation* berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *organizational culture* dan *employee performance*, sehingga hipotesis mediasi pada jalur ini dinyatakan diterima.

Sebaliknya, jalur *transformational leadership* terhadap *work motivation* dan *work motivation* terhadap *employee performance* memiliki nilai *p value* sebesar 0,980 dan *t statistic* sebesar 0,025, yang menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung tersebut tidak signifikan. Dengan demikian, *work motivation* tidak memediasi hubungan antara *transformational leadership* dan *employee performance*, sehingga hipotesis mediasi pada jalur ini dinyatakan ditolak.

Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian, hubungan antara *transformational leadership* dan *work*

motivation menunjukkan pengaruh yang tidak signifikan. Temuan ini menunjukkan bahwa persepsi pegawai terhadap perilaku kepemimpinan belum mampu secara langsung membentuk dorongan motivasional kerja. Secara konseptual, variabel *transformational leadership* merefleksikan dimensi pengaruh ideal, inspirasi kerja, stimulasi intelektual, serta perhatian individual pemimpin terhadap bawahan (Lee et al., 2021). Variabel ini diukur melalui evaluasi pegawai terhadap kemampuan pemimpin dalam membangun semangat kerja, memberikan visi, mendorong cara berpikir baru, serta menunjukkan perhatian personal. Namun demikian, hasil empiris memperlihatkan bahwa persepsi terhadap perilaku kepemimpinan tersebut tidak secara otomatis berkorelasi dengan tingkat motivasi kerja pegawai.

Temuan ini selaras dengan karakteristik lingkungan kerja Samsat Jakarta Barat yang menunjukkan dinamika struktural berupa rotasi pimpinan yang relatif cepat serta sistem kerja yang sangat administratif. Dalam organisasi yang menekankan stabilitas prosedur dan kepatuhan aturan formal, motivasi kerja cenderung lebih dipengaruhi oleh sistem kerja dibanding relasi kepemimpinan individual. Hal ini menjelaskan mengapa indikator-indikator yang merepresentasikan inspirasi dan pengaruh pemimpin tidak secara kuat berasosiasi dengan Variabel motivasi kerja. Temuan ini berbeda dengan Kim & Park (2020), namun mencerminkan karakteristik organisasi birokrasi yang menempatkan kepemimpinan lebih sebagai pengendali sistem dibanding penggerak motivasi psikologis.

Berdasarkan hasil penelitian, *organizational culture* menunjukkan pengaruh signifikan terhadap *work motivation*. Temuan ini menegaskan bahwa budaya organisasi memiliki peran penting dalam membentuk dorongan kerja pegawai. Secara konseptual, variabel *organizational culture* merepresentasikan sistem nilai, norma kerja, stabilitas lingkungan kerja, dukungan organisasi, serta pola hubungan sosial dalam organisasi (Yeung et al., 2021). Variabel ini diukur melalui persepsi pegawai terhadap kejelasan nilai organisasi, dukungan lingkungan kerja, keadilan organisasi, pembagian tugas, serta kualitas kerja sama antarpegawai. Hasil empiris memperlihatkan bahwa indikator-indikator budaya kerja memiliki kontribusi kuat dalam membentuk variasi motivasi kerja.

Temuan ini relevan dengan karakteristik Samsat Jakarta Barat yang memiliki pola kerja rutin, administratif, dan berbasis standar operasional yang ketat. Dalam lingkungan kerja yang stabil secara sistemik, budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme pengarah perilaku yang lebih dominan dibanding kepemimpinan individual. Indikator-indikator yang merefleksikan stabilitas sistem kerja dan pola kerja kolektif menunjukkan asosiasi yang kuat dengan Variabel motivasi kerja. Hasil penelitian ini konsisten dengan Virgiawan et al. (2021) yang menegaskan bahwa budaya organisasi birokrasi berperan signifikan dalam membentuk motivasi kerja pegawai sektor publik.

Berdasarkan hasil penelitian, hubungan antara *work motivation* dan *employee performance* menunjukkan pengaruh yang tidak signifikan. Temuan ini menunjukkan bahwa variasi motivasi kerja pegawai tidak secara langsung menentukan variasi kinerja. Secara konseptual, variabel *work motivation* merefleksikan dorongan intrinsik, regulasi instrumental, regulasi eksternal, serta kondisi demotivasi kerja (Xu, 2022). Variabel ini diukur melalui persepsi pegawai terhadap makna kerja, manfaat pekerjaan, stabilitas kerja, manfaat eksternal pekerjaan, serta kondisi kejenuhan kerja. Namun demikian, hasil empiris memperlihatkan bahwa indikator-indikator motivasi kerja tidak menunjukkan asosiasi yang kuat dengan Variabel kinerja.

Temuan ini mencerminkan karakteristik sistem kerja Samsat Jakarta Barat yang sangat terstruktur, berbasis prosedur, serta memiliki standar kerja yang relatif seragam. Dalam sistem kerja administratif yang ketat, indikator-indikator motivasional tidak selalu diterjemahkan menjadi

variasi performa kerja yang nyata. Kinerja pegawai lebih ditentukan oleh kepatuhan terhadap prosedur dibanding fluktuasi kondisi psikologis individual. Hasil ini berbeda dengan Nurcahyo & Indradewa (2022) namun mendukung pandangan Mulyadi et al. (2023) yang menyatakan bahwa kinerja pegawai sektor publik sering kali lebih dipengaruhi oleh faktor struktural organisasi dibanding faktor psikologis individual.

Berdasarkan hasil penelitian, *transformational leadership* menunjukkan pengaruh signifikan terhadap *employee performance*. Temuan ini menegaskan bahwa kepemimpinan tetap memiliki peran strategis dalam membentuk kinerja pegawai. Secara konseptual, variabel *employee performance* merepresentasikan perilaku kerja pegawai yang mencakup kualitas pelaksanaan tugas, perilaku kontekstual, kemampuan adaptasi kerja, serta perilaku kerja yang berpotensi menghambat organisasi (Abbasi et al., 2022). Variabel ini diukur melalui evaluasi pegawai terhadap efektivitas kerja, kerja sama, komunikasi, stabilitas perilaku kerja, serta kemampuan penyesuaian diri terhadap tuntutan kerja. Hasil empiris memperlihatkan bahwa indikator-indikator kepemimpinan memiliki kontribusi langsung terhadap variasi Variabel kinerja.

Dalam konteks Samsat Jakarta Barat, kepemimpinan berperan penting dalam menjaga disiplin kerja, ketertiban administratif, serta stabilitas pelaksanaan pelayanan publik. Indikator-indikator yang merefleksikan kemampuan pemimpin dalam memberikan arah kerja dan pengendalian perilaku kerja menunjukkan asosiasi yang kuat dengan Variabel kinerja. Temuan ini konsisten dengan Top et al. (2020) yang menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja melalui penguatan arah kerja dan perilaku kerja produktif.

Berdasarkan hasil penelitian, *organizational culture* menunjukkan pengaruh signifikan terhadap *employee performance*. Temuan ini menegaskan bahwa budaya organisasi memiliki peran penting dalam membentuk stabilitas perilaku kerja pegawai. Secara konseptual, budaya organisasi merefleksikan norma kerja kolektif, stabilitas sistem kerja, dukungan organisasi, serta pola interaksi sosial dalam organisasi (Yeung et al., 2021). Variabel ini diukur melalui persepsi pegawai terhadap standar kerja, pembagian tugas, stabilitas lingkungan kerja, serta kualitas hubungan kerja sama. Hasil empiris memperlihatkan bahwa indikator-indikator budaya kerja memiliki kontribusi langsung terhadap pembentukan kinerja.

Temuan ini relevan dengan karakteristik Samsat Jakarta Barat yang menekankan ketertiban, konsistensi, dan kepatuhan administratif. Indikator-indikator budaya organisasi menunjukkan asosiasi yang kuat dengan stabilitas Variabel kinerja. Hasil penelitian ini konsisten dengan Tamimi et al. (2022) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai sektor publik.

Berdasarkan hasil penelitian, *work motivation* tidak terbukti memediasi hubungan antara *transformational leadership* dan *employee performance*. Temuan ini menunjukkan bahwa indikator-indikator motivasi kerja tidak berfungsi sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja. Peran kepemimpinan lebih dominan sebagai pengarah perilaku kerja dibanding pembentuk kondisi motivasional. Temuan ini sejalan dengan Rafia et al. (2020).

Sebaliknya, hasil penelitian menunjukkan bahwa *work motivation* memediasi hubungan antara *organizational culture* dan *employee performance*. Temuan ini menunjukkan bahwa indikator-indikator budaya organisasi berkontribusi terhadap pembentukan motivasi kerja, yang selanjutnya berkorelasi dengan stabilitas Variabel kinerja. Temuan ini konsisten dengan Virgiawan et al. (2021).

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, dapat disimpulkan bahwa hubungan antarvariabel dalam model penelitian tidak seluruhnya terbukti secara empiris pada konteks Kantor Bersama Samsat Jakarta Barat. Pengujian menunjukkan bahwa transformational leadership tidak berpengaruh signifikan terhadap work motivation, sehingga hipotesis pertama dinyatakan ditolak, yang mengindikasikan bahwa motivasi kerja pegawai tidak terbentuk secara langsung dari gaya kepemimpinan yang dirasakan. Sebaliknya, organizational culture terbukti berpengaruh signifikan terhadap work motivation sehingga hipotesis kedua diterima, yang menunjukkan bahwa budaya kerja organisasi memiliki peran nyata dalam membentuk semangat dan dorongan kerja pegawai. Selain itu, work motivation juga tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap employee performance sehingga hipotesis ketiga ditolak. Namun demikian, transformational leadership terbukti berpengaruh signifikan terhadap employee performance sehingga hipotesis keempat diterima, yang menegaskan bahwa kepemimpinan memiliki kontribusi langsung dalam membentuk kinerja pegawai. Organizational culture juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap employee performance sehingga hipotesis kelima diterima, yang menunjukkan bahwa budaya organisasi menjadi faktor penting dalam menjaga stabilitas dan konsistensi kinerja pegawai di lingkungan Samsat.

Berdasarkan pengujian pengaruh tidak langsung, work motivation tidak terbukti memediasi hubungan antara transformational leadership dan employee performance sehingga hipotesis keenam dinyatakan ditolak. Temuan ini menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai terjadi secara langsung tanpa melalui mekanisme motivasional. Sebaliknya, work motivation terbukti memediasi hubungan antara organizational culture dan employee performance sehingga hipotesis ketujuh dinyatakan diterima. Hal ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi memengaruhi kinerja pegawai baik secara langsung maupun melalui pembentukan motivasi kerja. Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa organizational culture merupakan variabel yang paling konsisten dalam memengaruhi employee performance pada Kantor Bersama Samsat Jakarta Barat, baik melalui jalur langsung maupun tidak langsung. Sementara itu, transformational leadership menunjukkan pengaruh langsung terhadap kinerja tanpa melalui work motivation, sedangkan work motivation tidak berperan sebagai faktor yang secara langsung memengaruhi kinerja pegawai.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Keterbatasan pertama terletak pada objek penelitian yang hanya dilakukan pada satu instansi, yaitu Kantor Bersama Samsat Jakarta Barat, sehingga hasil penelitian belum dapat menggambarkan kondisi pegawai pada instansi pelayanan publik lain yang memiliki karakteristik organisasi, sistem kerja, dan tekanan kerja yang berbeda. Selain itu, penelitian ini menggunakan data berbasis persepsi responden, sehingga jawaban yang diberikan sangat bergantung pada penilaian subjektif masing-masing individu dan berpotensi menimbulkan bias jawaban normatif. Penelitian ini juga masih terbatas pada variabel transformational leadership, organizational culture, dan work motivation, sehingga faktor lain yang berpotensi memengaruhi employee performance, seperti beban kerja, tekanan regulasi, dan sistem penilaian kinerja, belum dimasukkan ke dalam model penelitian.

Berdasarkan keterbatasan tersebut, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas objek penelitian ke instansi pelayanan publik lain atau lintas wilayah agar hasil penelitian dapat memberikan gambaran yang lebih luas mengenai employee performance pegawai pemerintah. Penelitian berikutnya juga disarankan menggunakan metode tambahan seperti wawancara atau observasi agar kondisi dan dinamika kerja pegawai dapat dipahami secara lebih mendalam dan tidak hanya bergantung pada jawaban kuesioner. Selain itu, penelitian selanjutnya dapat

menambahkan variabel lain seperti beban kerja, sistem penghargaan, dan tekanan regulasi agar proses pembentukan employee performance dapat dijelaskan secara lebih komprehensif.

Hasil penelitian ini memberikan implikasi manajerial yang menunjukkan bahwa peningkatan employee performance di Kantor Bersama Samsat Jakarta Barat memerlukan pendekatan yang bersifat struktural dan sistemik. Temuan penelitian memperlihatkan bahwa organizational culture dan transformational leadership berpengaruh signifikan terhadap employee performance, sedangkan work motivation tidak terbukti berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, organisasi disarankan untuk memperkuat organizational culture melalui penyusunan dan penyempurnaan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang mencerminkan visi, nilai organisasi, serta standar perilaku kerja. Selain itu, organisasi juga perlu mendorong praktik transformational leadership yang berorientasi pada kejelasan arahan kerja, penguatan koordinasi, dan pengendalian kualitas pelayanan guna menjaga konsistensi kinerja pegawai. Meskipun work motivation tidak berpengaruh langsung terhadap employee performance, organisasi tetap perlu memperhatikan pengelolaan beban kerja, kejelasan peran, dan dukungan lingkungan kerja agar stabilitas perilaku kerja pegawai tetap terjaga.

DAFTAR REFERENSI

- Abbasi, M., Monazzam, M. R., Karanika-Murray, M., Shamsipour, M., & Arabalibeik, H. (2022). Development and validation of an individual job performance questionnaire (IJPQ). *Work*, 73(1), 309–320. <https://doi.org/10.3233/WOR-211004>
- Bakker, A. B., Hetland, J., Kjelleve Olsen, O., & Espevik, R. (2023). Daily transformational leadership: A source of inspiration for follower performance? *European Management Journal*, 41(5), 700–708. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.04.004>
- Deng, C., Gulseren, D., Isola, C., Grocutt, K., & Turner, N. (2023). Transformational leadership effectiveness: an evidence-based primer. *Human Resource Development International*, 26(5), 627–641. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2135938>
- Denison, D., Nieminen, L. R. G., Kotrba, L., Janovics, J., Young, J., Cho, H. J., Guidroz, A., Curran, P., & Smerek, R. (2020). Diagnosing Organizational Cultures: A Conceptual and Empirical Review of Culture Effectiveness Surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1, 145–161.
- Fatma, N., Hardiyono, H., Kaok, M., & Aprilius, A. (2020). Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan Dan Kepuasan Kerja. *JURNAL ILMU EKONOMI & SOSIAL*, 11(2), 113–122. <https://doi.org/10.35724/jies.v11i2.2754>
- Furnham, A., MacRae, I., & Tetchner, J. (2021). Measuring work motivation: The facets of the work values questionnaire and work success. *Scandinavian Journal of Psychology*, 62(3), 401–408. <https://doi.org/10.1111/sjop.12723>
- Hafidz, G. P., & Noviyati, M. (2022). Analisis motivasi kerja, kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dimediasi kepuasan kerja pada angkatan kerja generasi Z. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 4(7), 2022. <https://journal.ikopin.ac.id/index.php/fairvalue>
- Hasan, S., Novitasari, W., & Wijayanti, S. K. (2023). Determinants of Job Satisfaction to Improve SAMSAT Balikpapan Employee Performance. *Jurnal Ekonomi Dan Manajemen UMKT*, 1, 41–54.
- Hasib, F. F., Eliyana, A., Arief, Z., & Pratiwi, A. A. (2020). The Effect of Transformational Leadership on Employee Performance Mediated by Leader-Member Exchange (LMX). In *Systematic Reviews in Pharmacy* (Vol. 11, Issue 11).

-
- Hsu, Y.-T., Chang, K.-C., Cheng, Y.-S., & Kuo, N.-T. (2021). How work engagement influences relationship quality: The roles of work motivation and perceived service guarantee strength. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(11–12), 1316–1340. <https://doi.org/10.1080/14783363.2019.1700107>
- Isbat, Tukiran, M., Yusnita, N., Sunaryo, W., & Munawir, A. (2024). Synergy of Competence and Leadership in Improving Employee Commitment, Motivation, and Performance for Organizational Development: Systematic Literature Review. *Asian Journal of Social and Humanities*, 2(09), 2963–4946. <https://ajosh.org/>
- Kim, E. J., & Park, S. (2020). Transformational leadership, knowledge sharing, organizational climate and learning: an empirical study. *Leadership and Organization Development Journal*, 41(6), 761–775. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2018-0455>
- Kim, E.-J., & Park, S. (2020). Transformational leadership, knowledge sharing, organizational climate and learning: An empirical study. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(6), 761–775. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2018-0455>
- Lee, C., Aravamudhan, V., Roback, T., Lim, H. S., & Ruane, S. G. (2021). Factors Impacting Work Engagement of Gen Z Employees: A Regression Analysis. In *Journal of Leadership, Accountability and Ethics* (Vol. 18, Issue 3).
- Magasi, C. (2021). The Role of Transformational Leadership on Employee Performance: A Perspective of Employee Empowerment. *European Journal of Business and Management Research*, 6(6), 21–28. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.6.1137>
- Mahmoud, A. B., Reisel, W. D., Grigoriou, N., Fuxman, L., & Mohr, I. (2020). The reincarnation of work motivation: Millennials vs older generations. *International Sociology*, 35(4), 393–414. <https://doi.org/10.1177/0268580920912970>
- Mishra, D., Dashora, J., & Kr Dubey, D. (2023). The Impact of Transformational Leadership on Employee Engagement and Performance: A Comprehensive Review. *International Journal of Advanced Research in Science, Communication and Technology (IJAR SCT) International Open-Access, Double-Blind, Peer-Reviewed, Refereed, Multidisciplinary Online Journal*, 3(1). <https://doi.org/10.48175/568>
- Mohyi, A. (2026). Amkop Management Accounting Review (AMAR) Transformational Leadership and Organizational Culture on Employee Performance: The Mediating Role of Employee Engagement. *Amkop Management Accounting Review (AMAR)*, 6(1), 100–118. <https://doi.org/10.37531/amar.v6i1.3489>
- Mulyadi, A., Prahiawan, W., Pancasasti, R., & Haryadi, D. (2023). Predicting employee performance through extrinsic motivation: A conceptual model and empirical validation. *Enrichment: Journal of Management*, 12(6).
- Murniawati, A., & Achmad, N. (2024). The Effect of Transformational Leadership, Organizational Culture, and Work Life Balance on Employee Performance. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 12(6), 2397–2406. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v12i6>
- Musdalifa, Hasniaty, & Hamzah, M. N. (2025). Examining the Effects of Leadership and Organizational Culture on Employee Performance via Work Motivation. *Jurnal Ilmu Manajemen Profitability*, 9(2), 187–204. <https://journal.unismuh.ac.id/index.php/profitability>
- Muzaki, F. I., Sari, W. U., Putri, I. K., Arianto, R. S., & Putra, R. S. (2023). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan: Motivasi, Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, dan Prestasi Kerja. *GREENOMIKA*, 05(1), 52–60. <https://doi.org/10.55732/unu.gnk.2022>

-
- Nurcahyo, M. A., & Indradewa, R. (2022). Influence of Organizational Culture, Work Environment, and Work Motivation on Employee Performance. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 5(3), 25521–25533. <https://doi.org/10.33258/birci.v5i3.6599>
- Ortiz-Vázquez, A., Llorens, S., & Salanova, M. (2025). Development and Validation of the Positive Organizational Culture Scale (POC-S). *Psicothema*, 37(1), 71–80. <https://doi.org/10.70478/psicothema.2025.37.08>
- Park, S. (2020). Determinants of the Job Satisfaction of Public Officials: Testing the Mediation Effect of Organizational Commitment. *Public Organization Review*, 20(4), 665–684. <https://doi.org/10.1007/s11115-020-00465-6>
- Putra, A., & Nilasari, M. (2025). Pengaruh Work Design, Organizational Culture, Work Competence Terhadap Employee Performance Melalui Work Motivation. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi*, 10(1), 581–598.
- Rafia, R., Sudiro, A., & Sunaryp. (2020). The Effect Of Transformational Leadership On Employee Performance Mediated By Job Satisfaction And Employee Engagement. *International Journal of Business, Economics and Law*, 21(5).
- Setiawan, S. N., & Wulansari, P. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT Budiman Maju Megah Farmasi (Bumame) Bandung. *Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis*, 627–631. <https://doi.org/10.37034/infeb.v5i2.570>
- Siregar, B. A. (2021). RELATIONSHIP OF SELF-EFFICACY TO IMPROVING EMPLOYEE PERFORMANCE: A STUDY IN MEDAN CITY. *Strategic Management Business Journal*. <https://journal.smbjupmi.com/index.php/smbjstrategies.manage.bus.j>.
- Suciyawati, N. P., Suarmanayasa, I. N., & Widiastini, N. M. A. (2022). Analysis of Public Services Performance at SAMSAT Office in Karangasem Regency. *International Journal of Economics and Management Studies*, 9(12), 64–76. <https://doi.org/10.14445/23939125/ijems-v9i12p108>
- Tamawiwiy, S. R., & Edastama, P. (2024). The Influence of Transformational Leadership Style on Job Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Business and Economics Research (JBE)*, 5(2), 253–261. <https://doi.org/10.47065/jbe.v5i2.5220>
- Tamimi, M., Budi Eko Soetjipto, Sopiah, S., & Kurniawan, D. T. (2022). Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan. *Husnayain Business Review*, 2(2), 11–21. <https://doi.org/10.54099/hbr.v2i2.100>
- Top, G., Abdullah, B. M. S., & Faraj, A. H. M. (2020). Transformational Leadership Impact on Employees Performance. *Eurasian Journal of Management & Social Sciences*, 1(1). <https://doi.org/10.23918/ejmss.v1i1p49>
- Utami, T., Romiko, & Yulia, S. (2020). Hubungan Budaya Organisasi Dengan Kinerja Perawat dalam Memberikn Pelayanan Keperawatan di Rumah Sakit Muhammadiyah Tahun 2019. *Healthcare Nursing Journal*, 2(2), 30–36.
- Virgiawan, A. R., Riyanto, S., & Endri, E. (2021). Organizational culture as a mediator motivation and transformational leadership on employee performance. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10(3), 67–79. <https://doi.org/10.36941/AJIS-2021-0065>
- Wiradhika, N., Ngatno, N., & Susanta, H. (2025). Analisis Pengaruh Transformational Leadership dan Work Motivation Terhadap Employee Performance Melalui Job Satisfication di PT Bank BRI Persero TBK Kantor Cabang Cibubur. *JEMSI: Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 6(5), 3327–3339. <https://doi.org/10.38035/jemsi.v6i5>
- Xu, C. (2022). Work Motivation in the Public Service: A Scale Development Based on the Self-

- Determination Theory. *SAGE Open*, 12(2). <https://doi.org/10.1177/21582440221091263>
- Yeung, J. W. K., Chen, H. F., & Low, A. Y. T. (2021). Development And Validation Of An Organizational Cultural Measure In Social Welfare Settings. *Ljetopis Socijalnog Rada*, 28(3), 615–644. <https://doi.org/10.3935/LJSR.V28I3.366>
- Zahra, P. F., Kee, D. M. H., Aqilah, N., Ng, X. Y., Lin, J. Y., Vashishth, K., Pandey, R., Alfadhly, H., & Quttainah, M. A. (2020). How does organizational culture affect proton's employee performance? *Asia Pacific Journal of Management and Education*, 3(2), 45–57. <https://doi.org/10.32535/apjme.v3i2.846>