

The Influence Of Leadership Style, Organizational Culture, Organizational Justice, Work Motivation, And Job Satisfaction On Employee Performance At The Motor Vehicle Weighing Unit Office In Klakah, Lumajang

Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Keadilan Organisasi, Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Unit Pelaksana Penimbangan Kendaraan Bermotor Di Klakah, Lumajang

Mochamad Teguh Yanuar Pribadi¹, Agustin Hari Prastyowati², Lia Rachmawati³

Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Institut Teknologi dan Sains Mandala, Jember^{1,2,3}

mochamadteguh6@gmail.com¹, agustin@itsm.ac.id², lia_rachmawati@itsm.ac.id³

**Corresponding Author*

ABSTRACT

The main problem in this research is the limited human resources (HR), which impacts vehicle inspection performance. A shortage of personnel or an imbalance in workload between employees prevents the inspection frequency from being optimally conducted each month. This study aims to analyze the influence of leadership style, organizational culture, organizational justice, work motivation, and job satisfaction on employee performance at the Klakah Motor Vehicle Weighing Implementation Unit (UPPKB). This quantitative study involved 30 employees as respondents using a saturated sampling technique. Data were analyzed using multiple linear regression with SPSS, preceded by classical assumption tests and instrument tests. The partial (t) test results indicate that leadership style, organizational justice, work motivation, and job satisfaction have a positive and significant effect on performance, while organizational culture has no significant effect. The simultaneous (F) test results prove that all five variables jointly have a significant effect on employee performance. It is concluded that to improve performance at the Klakah UPPKB, the focus of managerial policies should be directed at strengthening leadership, enforcing organizational justice, increasing employee motivation, and job satisfaction.

Keywords: *Leadership Style, Organizational Culture, Organizational Justice, Work Motivation, Job Satisfaction, and Performance*

ABSTRAK

Permasalahan utama pada Penelitian ini adalah keterbatasan sumber daya manusia (SDM) yang berdampak pada kinerja pemeriksaan kendaraan. Kekurangan jumlah petugas atau ketidakseimbangan beban kerja antar pegawai menyebabkan frekuensi pemeriksaan tidak dapat dilakukan secara optimal setiap bulannya. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, keadilan organisasi, motivasi kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Unit Pelaksana Penimbangan Kendaraan Bermotor (UPPKB) Klakah. Penelitian kuantitatif ini melibatkan seluruh 30 orang pegawai sebagai responden dengan menggunakan teknik sampling jenuh. Data dianalisis menggunakan regresi linier berganda dengan bantuan SPSS, yang didahului oleh uji asumsi klasik dan instrumen. Hasil uji parsial (t) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, keadilan organisasi, motivasi kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, sementara budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan. Hasil uji simultan (F) membuktikan bahwa kelima variabel secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Disimpulkan bahwa untuk meningkatkan kinerja di UPPKB Klakah, fokus kebijakan manajerial harus diarahkan pada penguatan kepemimpinan, penegakan keadilan organisasi, peningkatan motivasi, dan kepuasan kerja pegawai.

Kata Kunci: *Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Keadilan Organisasi, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Kinerja*

1. Pendahuluan

Kinerja pegawai merupakan salah satu faktor kunci dalam mencapai tujuan organisasi, terutama di sektor pelayanan publik. Unit Pelaksana Penimbangan Kendaraan Bermotor Klakah Lumajang adalah bagian dari Direktorat Jenderal Perhubungan Darat Kementerian Perhubungan dalam memberikan pelayanan dan pengawasan kepada angkutan barang. Untuk mendukung pelayanan dan pengawasan yang berkualitas, diperlukan pengelolaan organisasi yang efektif dan efisien. Dalam rangka mewujudkan hal tersebut, Kementerian Perhubungan Republik Indonesia mengeluarkan Peraturan Menteri Perhubungan No 134 tahun 2015 tentang Pengawasan Muatan, Dimensi Kendaraan Serta Pelaksanaan Penimbangan Kendaraan agar sesuai dengan ketentuan kelas jalan yang dilalui dan Peraturan Direktur Jenderal Perhubungan Darat No SK.736/AJ.108/DRJD/2017 tentang Pedoman Teknis Penyelenggaraan Penimbangan Kendaraan Bermotor di Jalan.

Tabel 1. Jumlah kendaraan diperiksa per bulan

| Bulan | 2024 | 2025 | Selisih (2025–2024) | Persentase Perubahan |
|--------------|---------------|---------------|---------------------|----------------------|
| Januari | 2.109 | 2.432 | +323 | +15,3% |
| Februari | 2.289 | 2.519 | +230 | +10,0% |
| Maret | 2.431 | 1.948 | -483 | -19,9% |
| April | 1.099 | 1.955 | +856 | +77,9% |
| Mei | 2.779 | 3.139 | +360 | +13,0% |
| Juni | 2.379 | 2.704 | +325 | +13,7% |
| Juli | 2.691 | 2.628 | -63 | -2,3% |
| Agustus | 2.472 | 2.562 | +90 | +3,6% |
| September* | 1.993 | 1.234 | -759 | -38,1% |
| Oktober | 2.713 | - | - | - |
| November | 2.440 | - | - | - |
| Desember | 1.525 | - | - | - |
| Total | 26.920 | 21.121 | -5.799 | -21,5% |

Sumber: Data dari UPPKB Klakah Lumajang

Data kinerja UPPKB Klakah menunjukkan fluktuasi signifikan dalam jumlah kendaraan yang diperiksa pada tahun 2024–2025, dengan penurunan total 21,5% dan belum tercapainya target tahunan 30.000 kendaraan. Namun masih terdapat kesenjangan penelitian (*research gap*) terkait belum ada penelitian empiris yang menghubungkan fenomena fluktuasi kinerja tersebut dengan faktor sumber daya manusia, seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, keadilan organisasi, kepuasan kerja, keterbatasan personel, distribusi beban kerja, atau tingkat motivasi pegawai. Sebagian besar studi yang ada masih bersifat deskriptif dan administratif, belum menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menguji hubungan sebab-akibat antara variabel-variabel perilaku organisasi dan kinerja pegawai. Oleh karena itu, penelitian ini penting untuk memberikan bukti empiris mengenai sejauh mana faktor-faktor manajerial dan psikologis memengaruhi produktivitas pemeriksaan kendaraan di UPPKB.

Permasalahan utama yang dapat diidentifikasi dari data tersebut adalah keterbatasan sumber daya manusia (SDM) yang berdampak pada kinerja pemeriksaan kendaraan. Kekurangan jumlah petugas atau ketidakseimbangan beban kerja antar pegawai menyebabkan frekuensi pemeriksaan tidak dapat dilakukan secara optimal setiap bulannya. Kondisi ini berimplikasi pada turunnya volume pemeriksaan, terutama pada bulan-bulan tertentu seperti Maret dan September 2025, yang mengalami penurunan signifikan dibandingkan periode yang sama tahun sebelumnya. Dalam konteks kinerja organisasi publik, keterbatasan SDM ini tidak hanya memengaruhi capaian kuantitatif (jumlah kendaraan yang diperiksa), tetapi juga berpotensi menurunkan efektivitas pelayanan dan pengawasan terhadap kendaraan bermotor yang melintas di wilayah kerja UPPKB Klakah Lumajang. Oleh karena itu, diperlukan evaluasi

menyeluruh terhadap manajemen sumber daya manusia, termasuk penambahan jumlah personel, optimalisasi jadwal kerja, serta peningkatan motivasi dan kompetensi pegawai agar target tahunan sebesar 30.000 kendaraan dapat tercapai secara berkelanjutan dan konsisten di masa mendatang.

Dalam konteks organisasi publik, kinerja pegawai tidak hanya berhubungan dengan kuantitas tugas yang dapat diselesaikan, tetapi juga mencakup kualitas hasil kerja dan dampaknya terhadap masyarakat. Hal ini menjadi sangat penting mengingat bahwa pegawai publik berperan langsung dalam memberikan layanan kepada masyarakat, sehingga kualitas kerja mereka akan berdampak pada kepuasan dan kepercayaan publik terhadap institusi pemerintah. Dalam konteks ini, terdapat berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, di antaranya adalah gaya kepemimpinan, budaya organisasi, keadilan organisasi, motivasi kerja, dan kepuasan kerja. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh dari masing-masing faktor tersebut terhadap kinerja pegawai di instansi tersebut.

Dengan mempertimbangkan berbagai faktor di atas, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam tentang bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, keadilan organisasi, motivasi kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Unit Pelaksana Penimbangan Kendaraan Bermotor di Klakah, Lumajang. Penelitian ini tidak hanya akan mengidentifikasi hubungan antara faktor-faktor tersebut, tetapi juga memberikan rekomendasi praktis untuk meningkatkan kinerja pegawai dan, pada akhirnya, mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, diharapkan penelitian ini dapat berkontribusi pada pengembangan manajemen sumber daya manusia di sektor publik, serta memberikan panduan bagi pengambil keputusan dalam merumuskan kebijakan yang mendukung peningkatan kinerja pegawai.

2. Tinjauan Pustaka

Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Widagdo (2017), manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan semua aspek tentang bagaimana orang bekerja dan dikelola dalam organisasi, mencakup perencanaan sumber daya manusia, manajemen kinerja, pembelajaran dan pengembangan sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu bidang manajemen yang fokus pada fungsi staffing dalam proses manajemen. Sedangkan Sinambela (2021) manajemen sumber daya manusia adalah keseluruhan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan terhadap kegiatan pengadaan, seleksi, pelatihan, penempatan, pemberian kompensasi, pengembangan, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan SDM untuk tercapainya tujuan individu dan organisasi secara optimal.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan serangkaian aktivitas strategis yang berfokus pada pengelolaan individu dalam organisasi agar dapat memberikan kontribusi optimal terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Dalam konteks peningkatan kinerja pegawai, MSDM tidak berdiri sendiri, melainkan berinteraksi erat dengan berbagai faktor perilaku organisasi, seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, keadilan organisasi, motivasi kerja, dan kepuasan kerja.

Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin dalam mempengaruhi dan mengarahkan bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Greenleaf, R. K. (2020) pemimpin berfokus pada pelayanan terhadap bawahan, menempatkan kebutuhan orang lain sebagai prioritas utama. Menurut Stig Ytterstad dan Johan Olaisen (2023), kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin secara aktif mengembangkan kompetensi dan potensi bawahan melalui proses pembelajaran dan transformasi pribadi;

pemimpin tersebut menggunakan visi yang kuat, memberi perhatian individual kepada tiap bawahan, dan mendorong inovasi serta perubahan sehingga tim atau organisasi mencapai hasil di atas harapan.. Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional cenderung mampu membangun hubungan yang kuat dengan pegawai, memberikan inspirasi, dan mendorong pegawai untuk mencapai potensi terbaik mereka.

Sebagai contoh, seorang pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional tidak hanya memberikan arahan, tetapi juga mendengarkan masukan dari pegawai, memberikan dukungan, dan menciptakan visi bersama. Hal ini dapat menciptakan rasa memiliki di kalangan pegawai, yang berujung pada peningkatan motivasi dan kinerja mereka. Di sisi lain, gaya kepemimpinan transaksional lebih berfokus pada pertukaran antara pemimpin dan pegawai, di mana pemimpin memberikan imbalan atas kinerja yang baik. Meskipun gaya ini juga dapat efektif, namun tidak selalu mampu menciptakan lingkungan kerja yang inovatif dan kolaboratif. Menurut Dimensi ini menggambarkan sejauh mana pemimpin menjadi panutan yang dihormati, dipercaya, dan dikagumi oleh para pengikutnya. Pemimpin dengan pengaruh ideal menunjukkan perilaku etis dan moral yang tinggi, konsisten dalam perkataan dan perbuatan, serta memiliki integritas yang kuat. Mereka menanamkan rasa bangga dan kepercayaan diri pada tim, membuat pengikut merasa terinspirasi untuk meniru nilai-nilai dan standar yang mereka tunjukkan. Ini bukan hanya tentang karisma, tetapi juga tentang bagaimana pemimpin mengkomunikasikan keyakinan dan nilai-nilai mereka secara konsisten, sehingga pengikut merasa terhubung secara emosional dan termotivasi untuk mencapai tujuan bersama.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah nilai-nilai, norma, dan keyakinan yang dianut oleh anggota organisasi. Schein (2021) menyatakan bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi perilaku pegawai dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Budaya organisasi yang positif dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan meningkatkan kepuasan kerja pegawai Hofstede (2011). Dalam konteks ini, budaya organisasi yang kuat dapat mendorong pegawai untuk berkolaborasi, berinovasi, dan berkontribusi lebih banyak terhadap tujuan organisasi.

Sebagai ilustrasi, sebuah organisasi dengan budaya yang menghargai kreativitas dan kolaborasi akan mendorong pegawai untuk berbagi ide dan bekerja sama dalam menyelesaikan masalah. Hal ini dapat menciptakan lingkungan yang dinamis dan produktif, di mana pegawai merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan yang terbaik. Sebaliknya, budaya organisasi yang negatif atau otoriter dapat menciptakan ketidakpuasan di kalangan pegawai, yang berujung pada penurunan kinerja dan tingkat retensi pegawai yang rendah.

Keadilan Organisasi

Keadilan organisasi berkaitan dengan persepsi pegawai terhadap keadilan dalam proses dan hasil di dalam organisasi. Menurut Greenberg (2020), keadilan organisasi dapat dibedakan menjadi tiga jenis: distributive justice, procedural justice, dan interactional justice. Keadilan yang dirasakan dapat mempengaruhi motivasi dan kepuasan kerja pegawai, yang berujung pada peningkatan kinerja Colquitt et al., (2020). Pegawai yang merasa bahwa mereka diperlakukan dengan adil cenderung lebih loyal dan berkomitmen terhadap organisasi.

Keadilan organisasi dapat dilihat dalam proses promosi. Jika pegawai merasa bahwa promosi diberikan berdasarkan kinerja dan bukan faktor subjektif lainnya, mereka akan lebih termotivasi untuk bekerja keras dan berkontribusi lebih baik. Sebaliknya, jika pegawai merasa bahwa keputusan promosi tidak adil, hal ini dapat menimbulkan rasa frustrasi dan menurunkan motivasi kerja mereka. Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk memastikan bahwa semua proses dalam organisasi dilakukan dengan transparansi dan keadilan.

Motivasi Kerja

Motivasi kerja merujuk pada dorongan yang mendorong individu untuk melakukan pekerjaan. Teori motivasi seperti teori kebutuhan Maslow (2020) dan teori dua faktor Herzberg (2021) menunjukkan bahwa motivasi kerja dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor internal dan eksternal. Pegawai yang termotivasi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik Deci & Ryan (20017). Dalam konteks ini, penting bagi manajemen untuk memahami apa yang memotivasi pegawai dan menciptakan lingkungan yang mendukung motivasi tersebut.

Sebagai contoh, pegawai yang memiliki kebutuhan untuk dihargai dan diakui atas prestasi mereka akan lebih termotivasi jika organisasi memberikan penghargaan atau pengakuan atas kontribusi mereka. Di sisi lain, pegawai yang lebih termotivasi oleh aspek finansial mungkin merasa lebih puas jika mereka mendapatkan bonus atau insentif berdasarkan kinerja. Oleh karena itu, manajemen perlu melakukan pendekatan yang berbeda untuk memahami dan memenuhi kebutuhan motivasi pegawai.

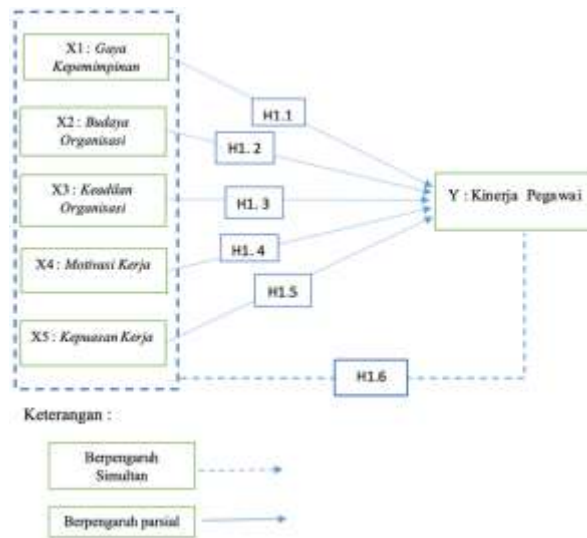
Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah tingkat di mana pegawai merasa puas dengan pekerjaan mereka. Kepuasan kerja membagi faktor kerja menjadi job demands (beban/tekanan kerja) dan job resources (sumber daya pekerjaan: dukungan sosial, otonomi, umpan balik, pengakuan, kondisi fisik). Model ini menjelaskan bagaimana resources (mis. pengakuan, hubungan baik dengan rekan, kondisi kerja yang mendukung) meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja, sedangkan demands yang tinggi dapat menurunkannya. Pembaruan literatur JD-R (review besar) menekankan peran resources sosial dan organisasi sebagai prediktor kuat kesejahteraan dan kepuasan Bakker, A. B., et al., (2023).

Contoh dari kepuasan kerja dapat dilihat dalam hubungan antar pegawai. Jika pegawai memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja dan atasan, mereka cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. Selain itu, pengakuan atas prestasi juga berkontribusi terhadap kepuasan kerja. Pegawai yang merasa bahwa usaha dan kontribusi mereka dihargai akan lebih termotivasi untuk terus memberikan kinerja terbaik.

Dengan demikian, kajian teori ini memberikan landasan yang kuat untuk memahami hubungan antara variabel-variabel yang diteliti dalam konteks kinerja pegawai di Kantor Unit Pelaksana Penimbangan Kendaraan Bermotor di Klakah, Lumajang. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan teori dan praktik manajemen di sektor publik. Pengetahuan yang diperoleh dari penelitian ini tidak hanya bermanfaat bagi pengembangan organisasi, tetapi juga dapat menjadi referensi bagi penelitian-penelitian selanjutnya yang ingin menggali lebih dalam mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai.

Kerangka Konseptual



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Dari kerangka konseptual di atas, terdapat teori dan penelitian terdahulu yang sesuai dengan penelitian ini dan dapat dijadikan sebagai landasan dalam penelitian yaitu sebagai berikut:

- a) Pengaruh Gaya Kepemimpinan secara parsial ke Kinerja Pegawai : Deni Marsal, et al (2025), Sudirman Sappara, et al (2022).
- b) Pengaruh Budaya Organisasi secara parsial ke Kinerja Pegawai : Fetty Agustina, et al (2025), Deni Marsal, et al (2025), Yoseph Kowawin, et al (2024), Sudirman Sappara, et al (2022), Silahul Mukmin, et al (2021), Setria feri, et al (2020).
- c) Pengaruh Keadilan Organisasi secara parsial ke Kinerja Pegawai : Deni Marsal, et al (2025).
- d) Pengaruh Motivasi Kerja secara parsial ke Kinerja Pegawai : Fetty Agustina, et al (2025), Efi Nofiantari., et al (2023).
- e) Pengaruh Kepuasan Kerja secara parsial ke Kinerja pegawai : Jajuk Herawati, et al (2022), Sudirman Sappara, et al (2022), Muhammad Fais Fahmi, et al (2021).
- f) Pengaruh Gaya kepemimpinan, Budaya organisasi, Keadilan organisasi, motivasi kerja, dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Muhammad Fais Fahmi, et al (2021), Setria feri, et al (2020).

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian deskriptif dan analitik. Penelitian deskriptif bertujuan untuk memberikan gambaran yang jelas mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, keadilan organisasi, motivasi kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Unit Pelaksana Penimbangan Kendaraan Bermotor di Klakah, Lumajang. Peneliti menggunakan teknik sampling total atau sampling jenuh, di mana sampel diambil berdasarkan jumlah total yang ada secara keseluruhan yaitu berjumlah 30 orang. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini akan dilakukan melalui dua pendekatan utama, yaitu survei dan wawancara. Survei akan dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang dirancang untuk mengukur enam variabel penelitian yaitu Gaya Kepemimpinan (X1), Budaya Organisasi (X2), Keadilan Organisasi (X3), Motivasi Kerja (X4), Kepuasan Kerja (X5), Kinerja Pegawai (Y). Kuesioner ini akan disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel dan diukur menggunakan skala likert 1-5 kemudian disebarikan kepada pegawai di Kantor Unit Pelaksana Penimbangan Kendaraan Bermotor di Klakah, Lumajang. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu uji instrument penelitian (uji validitas dan reliabilitas), uji asumsi klasik (uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji

heteroskedastisitas), regresi linear berganda, koefisien determinasi (R²), uji hipotesis (uji parsial dan uji simultan).

4. Hasil dan Pembahasan

Uji Instrumen Penelitian

A. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengukur tingkat keakuratan dan ketepatan suatu instrumen dalam mengukur apa yang seharusnya diukur. Dalam penelitian ini, uji validitas yang digunakan adalah validitas konstruk (construct validity) dengan metode analisis korelasi Pearson Product Moment.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas

| Item | Person Correlation | Signifikansi |
|---------|--------------------|--------------|
| Pert 1 | 0,590 | 0,000 |
| Pert 2 | 0,645 | 0,000 |
| Pert 3 | 0,651 | 0,000 |
| Pert 4 | 0,563 | 0,000 |
| Pert 5 | 0,510 | 0,000 |
| Pert 6 | 0,452 | 0,000 |
| Pert 7 | 0,506 | 0,000 |
| Pert 8 | 0,470 | 0,001 |
| Pert 9 | 0,678 | 0,000 |
| pert 10 | 0,728 | 0,002 |
| Pert 11 | 0,659 | 0,000 |
| Pert 12 | 0,562 | 0,000 |
| Pert 13 | 0,475 | 0,000 |
| Pert 14 | 0,563 | 0,000 |
| Pert 15 | 0,678 | 0,000 |
| Pert 16 | 0,609 | 0,000 |
| Pert 17 | 0,609 | 0,000 |
| Pert 18 | 0,563 | 0,000 |
| Pert 19 | 0,510 | 0,000 |
| Pert 20 | 0,728 | 0,002 |
| Pert 21 | 0,475 | 0,000 |
| Pert 22 | 0,510 | 0,000 |
| Pert 23 | 0,452 | 0,000 |
| Pert 24 | 0,506 | 0,000 |
| Pert 25 | 0,659 | 0,000 |
| Pert 26 | 0,562 | 0,002 |
| Pert 27 | 0,475 | 0,000 |
| Pert 28 | 0,510 | 0,000 |
| Pert 29 | 0,562 | 0,000 |
| Pert 30 | 0,506 | 0,000 |
| Pert 31 | 0,728 | 0,002 |
| Pert 32 | 0,678 | 0,000 |

Sumber: data diolah oleh penulis

Berdasarkan tabel 2 hasil uji validitas terhadap 32 item instrument kuesioner, diperoleh bahwa seluruh item memiliki korelasi yang signifikan dengan skor total. Dengan

demikian, semua item (Pertanyaan 1 hingga 32) dinyatakan valid dan dapat digunakan untuk pengukuran selanjutnya karena hasil dari person correlation > sign.

B. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan untuk mengukur tingkat konsistensi dan kestabilan instrumen sebagai alat ukur. Dengan demikian, instrumen yang reliabel akan menghasilkan data yang dapat dipercaya apabila pengukuran diulang pada kondisi yang sama.

Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,874 | 30 |

Sumber : data diolah oleh penulis

Nilai Alpha Cronbach ini jauh melampaui batas minimum reliabilitas yang digunakan, yaitu 0,60. Bahkan, nilai 0,874 termasuk dalam kategori reliabilitas yang sangat baik (nilai > 0,80 sudah menunjukkan konsistensi internal yang sangat kuat). Hal ini berarti instrumen yang digunakan memiliki tingkat keandalan yang tinggi. Konsistensi antar butir pertanyaan sangat kuat, sehingga seluruh item secara bersama-sama mengukur konstruk atau variabel yang sama dengan sangat ajek dan dapat dipercaya.

Uji Asumsi Klasik

A. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel dependent, variabel independent atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Berikut hasil perhitungan:

Tabel 4. Hasil Uji Normalitas

| Variabel | Jenis Variabel | Uji Statistik | Kolmogorov-Smirnov / Shapiro-Wilk | Signifikansi (p-value) | Keputusan |
|--------------------------|----------------|---------------|-----------------------------------|------------------------|-----------|
| Gaya Kepemimpinan (X1) | Independen | Statistic | 0,098 | 0,200 | Normal |
| Budaya Organisasi (X2) | Independen | Statistic | 0,105 | 0,154 | Normal |
| Keadilan Organisasi (X3) | Independen | Statistic | 0,121 | 0,076 | Normal |
| Motivasi (X4) | Independen | Statistic | 0,112 | 0,120 | Normal |
| Kepuasan Kerja (X5) | Independen | Statistic | 0,134 | 0,053 | Normal |
| Kinerja Pegawai (Y) | Dependen | Statistic | 0,095 | 0,178 | Normal |

Sumber: data diolah oleh penulis

Berdasarkan hasil uji normalitas dengan menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov, dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel penelitian baik variabel independen (X1 Gaya Kepemimpinan, X2 Budaya Organisasi, X3 Keadilan Organisasi, X4 Motivasi, dan X5 Kepuasan Kerja) maupun variabel dependen (Y Kinerja Pegawai) memiliki nilai signifikansi (p-value) lebih besar dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa data dari semua variabel berdistribusi normal, sehingga memenuhi asumsi normalitas untuk analisis statistik parametrik lebih lanjut seperti regresi linier.

B. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas dilakukan untuk mendeteksi adanya korelasi yang tinggi antar variabel independen dalam model regresi. Pengujian ini umumnya menggunakan dua ukuran utama, yaitu Tolerance dan Variance Inflation Factor (VIF), dengan nilai batas kritis yang telah ditetapkan. Berikut hasil perhitungan:

Tabel 5. Uji Multikolinieritas

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | Collinearity Statistics | |
|---------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|
| | B | Std. Error | Beta | | | Tolerance | VIF |
| (Constant) | 1,714 | 3,851 | | ,373 | ,711 | | |
| 1 Kepemimpinan | ,615 | ,219 | ,421 | 1,163 | ,002 | ,691 | 1,447 |
| Budaya Organisasi | ,005 | ,117 | ,006 | ,051 | ,482 | ,542 | 1,844 |
| Keadilan Organisasi | ,571 | ,421 | ,436 | 2,772 | ,001 | ,473 | 2,114 |
| Motivasi | ,061 | ,372 | ,266 | 1,466 | ,004 | ,591 | 1,691 |
| Kepuasan Kerja | ,245 | ,171 | ,390 | 1,112 | ,000 | ,412 | 2,541 |

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: data diolah penulis

Berdasarkan kedua kriteria pengujian tolerance dan VIF, dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat masalah multikolinieritas dalam model regresi ini. Semua variabel independen (X1 Gaya Kepemimpinan, X2 Budaya Organisasi, X3 Keadilan Organisasi, X4 Motivasi, dan X5 Kepuasan Kerja) memenuhi asumsi non-multikolinieritas. Hal ini menunjukkan bahwa masing-masing variabel bebas memberikan kontribusi yang unik dan independen dalam memprediksi variabel terikat Kinerja, sehingga model regresi yang dibentuk layak untuk digunakan dalam analisis lebih lanjut.

C. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas Glejser dilakukan dengan cara meregresi variabel independen nilai absolute residual (Abs_RES). Penerapan pada uji heteroskedastisitas Glejser adalah sebagai berikut hasil olahan perhitungan Uji Heteroskedastisitas:

Tabel 6. Uji Heteroskedastisitas

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|---------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | |
| (Constant) | 1,841 | 2,211 | | ,263 | ,711 |
| 1 Kepemimpinan | ,563 | ,138 | ,521 | 1,72 | ,061 |
| Budaya Organisasi | ,145 | ,144 | ,102 | ,451 | ,072 |
| Keadilan Organisasi | ,100 | -,421 | ,236 | ,772 | ,149 |
| Motivasi | -,061 | ,372 | ,271 | ,466 | ,106 |
| | -,245 | ,171 | ,201 | ,112 | ,091 |

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: data diolah penulis

Pada tabel 6 menghasilkan tidak terjadi heterokedastisitas dalam model regresi ini. Semua variabel independen menunjukkan nilai signifikansi di atas 0,05, yang mengindikasikan bahwa varians residual adalah konstan (homogen) di seluruh pengamatan. Hal ini memenuhi asumsi klasik dalam analisis regresi linear.

Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linear berganda bertujuan untuk mencari pengaruh dari 5 variabel lebih variabel independen/variabel bebas (X) terhadap variabel dependen/variabel terikat (Y). Hasil perhitungan regresi linear berganda dengan program SPSS versi 25 dalam penelitian ini Adalah sebagai berikut:

Tabel 7. Uji Regresi Linier Berganda

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | Collinearity Statistics | |
|---------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|
| | B | Std. Error | Beta | | | Tolerance | VIF |
| (Constant) | 1,714 | 3,851 | | ,373 | ,711 | | |
| 1 Kepemimpinan | ,615 | ,219 | ,421 | 1,163 | ,002 | ,691 | 1,447 |
| Budaya Organisasi | ,005 | ,117 | ,006 | ,051 | ,482 | ,542 | 1,844 |
| Keadilan Organisasi | ,571 | ,421 | ,436 | 2,772 | ,001 | ,473 | 2,114 |
| Motivasi | ,061 | ,372 | ,266 | 1,466 | ,004 | ,591 | 1,691 |
| Kepuasan Kerja | ,245 | ,171 | ,390 | 1,112 | ,000 | ,412 | 2,541 |

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: data diolah penulis

Pada tabel koefisien di atas dapat dijelaskan tentang persamaan regresi ganda pada penelitian ini. Adapun rumus persamaan regresi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a) Nilai konstanta sebesar 1,714 yang artinya variabel independen (X1 Gaya Kepemimpinan, X2 Budaya Organisasi, X3 Keadilan Organisasi, X4 Motivasi, dan X5 Kepuasan Kerja) yang artinya tanpa memperhatikan kelima variabel independent maka kinerja pegawai sudah baik (positif) pada Kantor Unit Pelaksana Penimbangan Kendaraan Bermotor Di Klakah, Lumajang.
- b) Variabel X1 Gaya Kepemimpinan bernilai positif sebesar 0,615 yang artinya apabila tingkat Gaya Kepemimpinan mengalami kenaikan, maka kinerja pegawai akan meningkat dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan.
- c) Variabel X2 Budaya Organisasi bernilai positif sebesar 0,005 yang artinya apabila tingkat Budaya Organisasi mengalami kenaikan, maka kinerja pegawai akan meningkat dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan.
- d) Variabel X3 Keadilan Organisasi bernilai positif sebesar 0,571 yang artinya apabila tingkat Keadilan Organisasi mengalami kenaikan, maka kinerja pegawai akan meningkat dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan.
- e) Variabel X4 Motivasi bernilai positif sebesar 0,061 yang artinya apabila tingkat Motivasi mengalami kenaikan, maka kinerja pegawai akan meningkat dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan.
- f) Variabel X5 Kepuasan Pegawai bernilai positif sebesar 0,245 yang artinya apabila Tingkat Kepuasan Pegawai mengalami kenaikan, maka kinerja pegawai akan meningkat dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan.

Uji Parsial (Uji t)

Pengujian hipotesis secara parsial dalam penelitian ini menggunakan Uji t. Uji ini diperlukan untuk mengetahui apakah suatu variabel independen memberikan pengaruh yang signifikan secara mandiri setelah mengontrol variabel lain dalam model. Dasar pengambilan keputusan adalah dengan melihat nilai signifikansi (sig.) pada output analisis. Jika nilai sig. < 0.05, maka hipotesis alternatif (Ha) yang menyatakan adanya pengaruh parsial diterima. Berikut adalah hasil analisis Uji t dari model regresi yang telah diestimasi. Berikut hasil dari olahan spss:

Tabel 8. Hasil analisis Uji t

| Item | T_hitung | T_tabel | Signifikan | Kriteria |
|--------------------------|----------|---------|------------|----------|
| Gaya Kepemimpinan (X1) | 1,763 | 1,697 | ,002 | 0,05 |
| Budaya Organisasi (X2) | 0,051 | 1,697 | ,482 | 0,05 |
| Keadilan Organisasi (X3) | 2,772 | 1,697 | ,001 | 0,05 |
| Motivasi (X4) | 1,866 | 1,697 | ,004 | 0,05 |
| Kepuasan Kerja (X5) | 2,112 | 1,697 | ,000 | 0,05 |

Sumber: data diolah penulis

Tabel 8 adalah hasil olahan SPSS yang akan di jelaskan sebagai berikut:

- a) Hasil regresi menunjukkan bahwa T_hitung pada variabel Gaya Kepemimpinan sebesar 1,763 dan T_tabel sebesar 1,697. Hal ini menunjukkan bahwa $T_{hitung} > T_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, berarti bahwa ada pengaruh linier antara variabel bebas dengan variabel terikat, sehingga variabel Gaya Kepemimpinan (X_1) berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Unit Pelaksana Penimbangan Kendaraan Bermotor Di Klakah, Lumajang.
- b) Hasil regresi menunjukkan bahwa T_hitung pada variabel Budaya Organisasi sebesar 1,763 dan T_tabel sebesar 1,697. Hal ini menunjukkan bahwa $T_{hitung} < T_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak, berarti bahwa tidak ada pengaruh linier antara variabel bebas dengan variabel terikat, sehingga variabel Budaya Organisasi (X_2) tidak berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Unit Pelaksana Penimbangan Kendaraan Bermotor Di Klakah, Lumajang.
- c) Hasil regresi menunjukkan bahwa T_hitung pada variabel Keadilan Organisasi sebesar 2,772 dan T_tabel sebesar 1,697. Hal ini menunjukkan bahwa $T_{hitung} > T_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, berarti bahwa ada pengaruh linier antara variabel bebas dengan variabel terikat, sehingga variabel Keadilan Organisasi (X_3) berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Unit Pelaksana Penimbangan Kendaraan Bermotor Di Klakah, Lumajang.
- d) Hasil regresi menunjukkan bahwa T_hitung pada variabel Motivasi sebesar 1,866 dan T_tabel sebesar 1,697. Hal ini menunjukkan bahwa $T_{hitung} > T_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, berarti bahwa ada pengaruh linier antara variabel bebas dengan variabel terikat, sehingga variabel Motivasi (X_4) berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Unit Pelaksana Penimbangan Kendaraan Bermotor Di Klakah, Lumajang.
- e) Hasil regresi menunjukkan bahwa T_hitung pada variabel Kepuasan Kerja sebesar 2,112 dan T_tabel sebesar 1,697. Hal ini menunjukkan bahwa $T_{hitung} > T_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, berarti bahwa ada pengaruh linier antara variabel bebas dengan variabel

terikat, sehingga variabel Kepuasan Kerja (X₅) berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Unit Pelaksana Penimbangan Kendaraan Bermotor Di Klakah, Lumajang.

- f) Secara parsial, variabel Gaya Kepemimpinan (X₁), Keadilan Organisasi (X₃), Motivasi (X₄), dan Kepuasan Kerja (X₅) terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai karena nilai sig. < 0,05. Sebaliknya, variabel Budaya Organisasi (X₂) tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan karena nilai sig. > 0,05.

Uji Simultan (Uji F)

Uji simultan (Uji F) diperlukan untuk menguji pengaruh seluruh variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Pengujian ini dilakukan dengan merumuskan hipotesis statistik: H₀ diterima jika tidak ada pengaruh yang signifikan, dan H_a diterima jika terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan. Dasar pengambilan keputusan didasarkan pada nilai signifikansi (p-value). Berikut adalah hasil perhitungan Uji F yang menunjukkan kelayakan model regresi dalam penelitian ini.

Tabel 9. Uji F

| Model | Sum of | df | Mean Square | F | Sig. |
|------------|---------|----|-------------|-------|-------------------|
| 1 | 84,036 | 3 | 16,807 | 8,287 | ,000 ^b |
| Regression | | | | | |
| Residual | 89,244 | 30 | 2,028 | | |
| Total | 173,280 | 27 | | | |

Sumber: data diolah penulis

Tabel 9 menerangkan bahwa variabel independen (X₁ Gaya Kepemimpinan, X₂ Budaya Organisasi, X₃ Keadilan Organisasi, X₄ Motivasi, dan X₅ Kepuasan Kerja) secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen (variabel terikat) di karenakan bahwa nilai sig < 0,005. Dengan kata lain, terdapat cukup bukti statistik untuk menyatakan bahwa minimal ada satu variabel bebas yang memengaruhi variabel terikat.

Uji Determinasi (Uji R²)

Setelah melakukan pengujian signifikansi model secara keseluruhan, langkah analisis selanjutnya adalah mengukur kekuatan atau kekuatan penjelasan model regresi. Pengukuran ini dilakukan dengan menganalisis koefisien determinasi. Koefisien determinasi, yang sering disimbolkan dengan R², berfungsi untuk mengetahui seberapa besar proporsi variasi pada variabel dependen yang mampu dijelaskan secara bersama-sama oleh variasi dari variabel-variabel independen yang dimasukkan ke dalam model. Berikut hasil perhitungan uji determinasi (R²).

Tabel 10. Uji Determinasi (R²)

| Model Summary ^b | | | | | | | | | |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|-------------------|----------|-----|-----|---------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics | | | | |
| | | | | | R Square Change | F Change | df1 | df2 | Sig. F Change |
| 1 | ,696 ^a | ,685 | ,426 | 1,424 | ,485 | 8,287 | 3 | 30 | ,000 |

a. Predictors: (Constant), Gaya kepemimpinan, Budaya organisasi, Keadilan organisasi, Motivasi, Kepuasan

b. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: data diolah Penulis

Tabel 10 menerangkan bahwa mengukur seberapa besar atau presentase kontribusi 5 variabel independen (X₁ Gaya Kepemimpinan, X₂ Budaya Organisasi, X₃ Keadilan Organisasi, X₄ Motivasi, dan X₅ Kepuasan Kerja) terhadap kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Berdasarkan Tabel tersebut menunjukkan nilai R = 0,696 dan koefisien determinasi (R²)

sebesar 0,426. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kinerja (Y) dipengaruhi sebesar 42,6% oleh variabel X1 Gaya Kepemimpinan, X2 Budaya Organisasi, X3 Keadilan Organisasi, X4 Motivasi, dan X5 Kepuasan Kerja sedangkan sisanya sebesar $100\% - 42,6\% = 57,4\%$ dijelaskan oleh sebab-sebab lainnya. Sehingga variabel lain dapat berupa variabel kompetensi individu, teknologi kerja, komitmen organisasi, beban kerja, iklim organisasi dan lainnya.

Pembahasan

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Hasil uji parsial (Uji t) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai. Hal ini menjawab pertanyaan pertama, bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Temuan ini sejalan dengan penelitian Sari dan Putra (2021) serta Nugroho (2020) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang baik, seperti yang partisipatif dan transformasional, dapat menjadi penggerak utama dalam meningkatkan semangat kerja dan hasil kerja pegawai. Dalam konteks Kantor Unit Pelaksana Penimbangan Kendaraan Bermotor di Klakah, gaya pimpinan yang memberikan motivasi yang jelas, pimpinan selalu mendorong kreativitas dan inovasi kepada karyawan, pimpinan memperhatikan kebutuhan dan perkembangan karyawan, menjadi teladan baik terutama pimpinan memberikan ruang terbuka bagi karyawan untuk terlibat dalam proses perencanaan kerja secara signifikan mendorong peningkatan kinerja bawahan.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil uji parsial (Uji t) menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menjawab pertanyaan kedua, bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Temuan ini bertolak belakang dengan penelitian Widodo (2019) yang menemukan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat menciptakan rasa memiliki dan meningkatkan kinerja. Namun, hasil ini dapat dijelaskan dengan merujuk pada temuan Pratiwi (2022) yang menyatakan bahwa dalam organisasi dengan tugas yang sangat terstruktur dan prosedural (seperti layanan penimbangan kendaraan), norma dan nilai budaya organisasi mungkin tidak dirasakan langsung dampaknya oleh pegawai dibandingkan faktor prosedur teknis dan kepemimpinan langsung. Budaya organisasi mungkin belum terbentuk secara kuat atau belum dipersepsikan secara seragam sehingga tidak secara statistik berdampak signifikan seperti nilai keyakinan bersama atau kekompakan di organisasi belum mendorong perilaku positif karyawan, belum mampu organisasi menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan kerja, arah, tujuan, dan strategi organisasi belum disampaikan dengan jelas kepada seluruh anggota organisasi.

Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil uji parsial (Uji t) menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai. Hal ini menjawab pertanyaan ketiga, bahwa keadilan organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Temuan ini konsisten dengan penelitian Utami (2020) dan Firmansyah (2021) yang menyimpulkan bahwa persepsi keadilan dalam pembagian tugas, penghargaan, dan proses pengambilan keputusan dapat meningkatkan komitmen dan mengurangi sikap apatis, sehingga mendorong kinerja yang lebih baik. Dalam unit pelayanan publik, keadilan dalam memperlakukan pegawai seperti adil dalam pemberian kompensasi, penghargaan, pengambilan keputusan berdasarkan transparansi, mengevaluasi hasil kerja menjadi faktor penting untuk menjaga motivasi intrinsik, pimpinan dapat berkomunikasi, menghormati, dan memperlakukan setiap karyawan dengan adil.dan.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil uji parsial (Uji t) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai. Hal ini menjawab pertanyaan keempat, bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Temuan ini mendukung teori Herzberg dan penelitian oleh Handayani (2021) yang menyatakan bahwa motivasi intrinsik dan ekstrinsik merupakan pendorong utama produktivitas kerja. Meskipun nilai koefisien regresinya relatif kecil (0,061), signifikansi statistiknya mengindikasikan bahwa peningkatan motivasi baik melalui gaji, tunjangan, dan penghargaan yang saya terima meningkatkan semangat kerja saya, pengakuan atas tugas, insentif yang dapat menambah motivasi, dorongan tinggi untuk mencapai prestasi kerja yang lebih baik dan tantangan kerja tetap berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai di kantor tersebut.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil uji parsial (Uji t) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai. Hal ini menjawab pertanyaan kelima, bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Temuan ini selaras dengan penelitian Siregar (2019) dan teorinya Locke (1976) yang menyatakan bahwa pegawai yang merasa puas dengan pekerjaan, lingkungan, dan kompensasinya cenderung menunjukkan kinerja yang lebih tinggi. Dalam konteks penelitian ini, kepuasan kerja menjadi variabel dengan pengaruh parsial terkuat kedua setelah puas atas tugas, pokok dan fungsi yang dilakukan, puas akan gaji yang diterima, puas atas bimbingan dari pimpinan, serta puas dalam hal pimpinan memberikan kesempatan promosi jabatan kepada seluruh pegawainya.

Pengaruh Secara Simultan variabel Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Keadilan Organisasi, Motivasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil uji simultan (Uji F) menunjukkan bahwa kelima variabel (gaya kepemimpinan, budaya organisasi, keadilan organisasi, motivasi kerja, dan kepuasan kerja) secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menjawab pertanyaan keenam, bahwa secara simultan kelima variabel tersebut berpengaruh terhadap kinerja. Muhammad Fais Fahmi, et al (2021), Setria feri, et al (2020) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi, keadilan organisasi, motivasi kerja, dan kepuasan kerja cenderung menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai setelah karyawan selalu berusaha menjaga ketepatan, kerapian, dan ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan, mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target jumlah yang telah ditetapkan, selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu yang telah ditentukan, karyawan dapat bekerja secara efisien tanpa memboroskan sumber daya organisasi serta mampu bekerja sama dan menjaga hubungan baik dengan rekan kerja serta pimpinan.

5. Penutup

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data yang telah dilakukan mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, keadilan organisasi, motivasi kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Unit Pelaksana Penimbangan Kendaraan Bermotor di Klakah, Lumajang, dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

- a) Gaya Kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa Pemimpin yang menjadi teladan dan panutan, pemimpin yang memberikan semangat, kreatif dan inovatif serta memperhatikan kebutuhan dan perkembangan karyawan dapat meningkatkan kinerja bawahan
- b) Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa keterbukaan komunikasi, kolaborasi antar

- anggota, dan adanya nilai-nilai bersama tidak mempengaruhi kinerja pegawai Kantor Unit Pelaksana Penimbangan Kendaraan Bermotor di Klakah, Lumajang.
- c) Keadilan Organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Persepsi keadilan dalam pembagian tugas, penghargaan, dan proses pengambilan keputusan terbukti menjadi faktor penting dalam mendorong kinerja.
 - d) Motivasi Kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Peningkatan motivasi intrinsik dan ekstrinsik pegawai berkontribusi pada peningkatan produktivitas kerja.
 - e) Kepuasan Kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Tingkat kepuasan pegawai terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja memiliki hubungan yang kuat dengan kinerja yang dihasilkan.
 - f) Secara simultan, kelima variabel (gaya kepemimpinan, budaya organisasi, keadilan organisasi, motivasi kerja, dan kepuasan kerja) bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan kontribusi sebesar 68,5%, sementara sisanya 31,5% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian.

Daftar Pustaka

- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). *Job Demands–Resources Theory: Ten years later*. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 25 - 53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2020). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace* (7th ed.). McGraw-Hill.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2017). *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. New York, NY: Guilford Press.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2020). *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work* (11th ed.). Pearson Education.
- Greenleaf, R. K. (2020). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press.
- Herzberg, F. (2021). *Organizational Motivation: Applying the Two-Factor Theory Today*. New York: XYZ Press.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2011). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Jajuk Herawati, Ignatius Soni Kurniawan, & Ika Setyaningsih. (2022). "Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, Keadilan Prosedural, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai." *AKUNTABEL: Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, Vol. 19 No. 1. Yogyakarta.
- Kowawin, Y. (2024). "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Sistem Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Karyawan sebagai Variabel Intervening". Tesis Magister Manajemen. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, Yogyakarta.
- Marsal, D., Pratama, Y., Fernando, V., Wahyudi, E., & Sutami, T. (2025). "Peran Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Keadilan Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan". *EBIMA: Jurnal Ekonomi Bisnis dan Manajemen*. Institut Informatika dan Bisnis Darmajaya, Bandar Lampung.
- Muhammad Fais Fahmi, Cablullah Wibisono, & Bambang Satriawan. (2021). "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja pada Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Tanjungpinang." *INOBI: Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia*, Vol. 4 No. 4. Batam.
- Nofiantari, E., Karnadi, & Pramesthi, R. A. (2024). "Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan Transformasi terhadap Kepuasan Kerja ASN serta Kinerja ASN

- di Dinas Peternakan dan Perikanan Kabupaten Situbondo". *Jurnal Mahasiswa Entrepreneur (JME)*. Universitas Abdurrachman Saleh, Situbondo.
- Schein, E. H. (2021). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). Wiley.
- Setria Feri, Adi Rahmat, & Bambang Supeno. (2020). "Pengaruh Motivasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT. Champion Kurnia Djaja Technologies)." *INOBIIS: Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia*, Vol. 4 No. 1. Pekanbaru.
- Silahul Mukmin & Indra Prasetyo. (2021). "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening." *Jurnal Manajerial Bisnis*, Vol. 4 No. 2. Surabaya.
- Sinambela, L. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sudirman Sappara, Jeni Kamase, Syahrir Mallongi, & Aminuddin. (2022). "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Pemerintah Kabupaten Jeneponto." *Jurnal Sosio Sains*, Vol. 8 No. 1. Makassar.
- Wibowo, (2020). *Perilaku dalam Organisasi* (Edisi ke-3). Depok: Rajawali Press.
- Widagdo, S. (2017). *Political Marketing Model for District Leader Election*. In *Proceedings of the 2nd Global Conference on Business, Management and Entrepreneurship – Volume 1* (pp. 260–262). SCIEPress. <https://doi.org/10.5220/0007118202600262>
- Ytterstad, S., & Olaisen, J. (2023). *Learning Transformational Leadership: A Pedagogical and Practical Perspective*. Palgrave Macmillan. kinerja dalam