

The Effect of Situational Leadership Style on Employee Performance through Work Culture as a Mediating Variable in the Implementation of Good Corporate Governance (GCG) and Code of Conduct (CoC) at the Wholesale and Retail Directorate of Perumda Pasar Jaya, DKI Jakarta Province

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Budaya Kerja sebagai Variabel Mediasi dalam Implementasi Good Corporate Governance (GCG) dan Code of Conduct (CoC) di Direktorat Perkulakan dan Retail Perumda Pasar Jaya Provinsi DKI Jakarta

Rollien Indra

Program Studi Magister Terapan Studi Pemerintahan, Sekolah Pascasarjana
Institut Pemerintahan Dalam Negeri (IPDN)
rollien.indra@gmail.com

Abstract

Employee performance is an important factor in determining organizational effectiveness, particularly at Perumda Pasar Jaya, a Regional Public Enterprise that plays a strategic role in public services and the distribution of essential goods in the Jakarta region. In the context of implementing Good Corporate Governance (GCG) and Code of Conduct (CoC), employee performance improvement is influenced not only by leadership but also by organizational work culture. According to Hersey and Blanchard's situational leadership theory, leadership effectiveness depends on the leader's ability to adjust leadership style to employees' readiness levels. In this context, work culture becomes an important factor mediating the relationship between leadership and employee performance. This study aims to analyze the influence of situational leadership style on employee performance through work culture as a mediating variable within the framework of GCG and CoC implementation at the Directorate of Wholesale and Retail of Perumda Pasar Jaya, DKI Jakarta Province. This research employed a quantitative approach using an explanatory research method. The research population consisted of 284 employees, with a sample of 75 respondents selected through probability sampling using the Slovin formula. Data were collected using Likert-scale questionnaires and analyzed using path analysis and the Sobel test at a significance level of $\alpha = 0.05$. The results show that situational leadership style has a positive and significant effect on work culture and employee performance. Work culture also has a positive and significant effect on employee performance and acts as a partial mediator in the relationship between situational leadership style and employee performance. These findings indicate that employee performance improvement is influenced not only directly by leadership, but also through the internalization of organizational values within work culture. This study is expected to contribute to the development of applied governance studies, particularly in strengthening value-based governance in regional public enterprises through leadership and work culture.
Keywords: Situational Leadership Style, Work Culture, Employee Performance.

Abstrak

Kinerja pegawai merupakan faktor penting dalam menentukan efektivitas organisasi, khususnya pada Perusahaan Umum Daerah (Perumda) Pasar Jaya yang memiliki peran strategis dalam pelayanan publik dan distribusi kebutuhan masyarakat di wilayah DKI Jakarta. Dalam konteks implementasi *Good Corporate Governance* (GCG) dan *Code of Conduct* (CoC), peningkatan kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh kepemimpinan, tetapi juga oleh budaya kerja organisasi. Berdasarkan teori kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard, efektivitas kepemimpinan ditentukan oleh kemampuan pemimpin menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan tingkat kesiapan pegawai. Dalam konteks tersebut, budaya kerja menjadi faktor penting yang memediasi hubungan antara kepemimpinan dan kinerja pegawai. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya

<https://journal.yrpioku.com/index.php/ceej>

e-ISSN:2715-9752, p-ISSN:2715-9868

Copyright © 2026 THE AUTHOR(S). This article is distributed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International license

kepemimpinan situasional terhadap kinerja pegawai melalui budaya kerja sebagai variabel mediasi dalam kerangka implementasi GCG dan CoC di Direktorat Perkulakan dan Retail Perumda Pasar Jaya Provinsi DKI Jakarta. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode explanatory research. Populasi penelitian berjumlah 284 pegawai dengan sampel sebanyak 75 responden yang ditentukan melalui teknik probability sampling menggunakan rumus Slovin. Data dikumpulkan melalui kuesioner skala Likert dan dianalisis menggunakan analisis jalur (path analysis) serta uji Sobel pada taraf signifikansi $\alpha = 0,05$. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya kerja dan kinerja pegawai. Budaya kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai serta berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan antara gaya kepemimpinan situasional dan kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi secara langsung oleh kepemimpinan, tetapi juga melalui internalisasi nilai organisasi dalam budaya kerja. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pemerintahan terapan, khususnya dalam penguatan tata kelola Perumda berbasis budaya kerja dan kepemimpinan

Kata kunci: Gaya Kepemimpinan Situasional, Budaya Kerja, Kinerja Pegawai.

1. Pendahuluan

Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja pegawai, karena kinerja organisasi dan kinerja pegawai merupakan dua aspek yang saling berkaitan dalam kajian ilmu pemerintahan. Kinerja organisasi mencerminkan tingkat efektivitas dan efisiensi suatu organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya, sementara kinerja pegawai merupakan kontribusi individu terhadap pencapaian tujuan tersebut. Pegawai bertindak sebagai pelaksana kebijakan sebuah organisasi dan menjadi ujung tombak dalam mewujudkan tata kelola organisasi yang baik. Dengan kata lain antara kinerja organisasi dan kinerja pegawai memiliki hubungan kausalitas dan timbal balik, dimana Kinerja pegawai yang baik akan meningkatkan output dan outcome organisasi yang baik. Sebaliknya, organisasi yang memberikan dukungan, motivasi, dan lingkungan kerja yang baik akan mendorong pegawai untuk mencapai kinerja terbaiknya (Richard M. Steers, 1985).

Dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah, BUMD memiliki posisi strategis sebagai instrumen kebijakan publik yang menjembatani kepentingan ekonomi dan sosial masyarakat dengan prinsip tata kelola pemerintahan yang baik (*Good Governance*). BUMD bukan hanya entitas ekonomi, tetapi juga perpanjangan tangan pemerintah daerah dalam memenuhi kebutuhan dasar masyarakat, memperkuat ketahanan ekonomi lokal, serta mendukung pemerataan pembangunan. Salah satu BUMD yang memiliki peran sentral di Provinsi DKI Jakarta adalah Perumda Pasar Jaya, yang berfungsi tidak hanya sebagai entitas bisnis, tetapi juga sebagai pelaksana kebijakan publik di bidang distribusi, perdagangan, dan stabilisasi pangan masyarakat Jakarta. Dalam konteks ini, efektivitas organisasi Perumda Pasar Jaya tidak hanya ditentukan oleh faktor struktural dan kebijakan, tetapi juga oleh gaya kepemimpinan dan budaya kerja yang berkembang di dalam organisasi. Kepemimpinan merupakan faktor penggerak utama dalam mengarahkan pegawai agar berperilaku sesuai dengan nilai dan tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan yang partisipatif, komunikatif, dan berorientasi pada nilai publik akan mampu membentuk lingkungan kerja yang kondusif bagi pencapaian kinerja optimal. Sementara itu, budaya kerja mencerminkan sistem nilai, keyakinan, dan norma yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi yang memengaruhi bagaimana pekerjaan dilakukan dan tujuan dicapai.

Dalam menjalankan fungsinya, Perumda Pasar Jaya berpedoman pada Keputusan Bersama Dewan Pengawas dan Direksi Nomor 422/2018 tentang Pedoman Tata Kelola Perusahaan (*Code of Corporate Governance*). Dokumen ini

menetapkan enam prinsip utama *Good Corporate Governance* (GCG), yaitu partisipasi, tanggung jawab, kemandirian, kewajaran, akuntabilitas, dan transparansi. Prinsip-prinsip tersebut menjadi dasar dalam menciptakan sistem pengelolaan perusahaan yang profesional, beretika, serta selaras dengan semangat *Good Governance* dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah. Sejalan dengan itu, *Code of Conduct* yang ditetapkan melalui Keputusan Bersama Dewan Pengawas dan Direksi Nomor 423/2018 tentang Pedoman Perilaku (*Code of Conduct*) yang berfungsi sebagai panduan etika kerja dan moral pegawai Perumda Pasar Jaya. *Code of Conduct* menegaskan nilai-nilai utama perusahaan, yaitu Religi, Integritas, Pelayanan, Profesionalisme, Disiplin, Kerjasama Tim, dan Kolaborasi, untuk membentuk budaya kerja Kredibel, Kompeten, Kompetitif, dan Inovatif (K3I). Dokumen ini mengatur perilaku kerja, etika antarpegawai, dan pelaksanaan *Whistle Blowing System* (WBS) sebagai wujud akuntabilitas dan transparansi dalam pengawasan internal. Dengan demikian, penerapan GCG dan CoC menjadi instrumen utama tata kelola perusahaan daerah, yang tidak hanya mengatur sistem manajemen, tetapi juga perilaku, motivasi, dan kepemimpinan pegawai. Prinsip-prinsip tersebut sejalan dengan teori *Good Governance* yang menempatkan manusia sebagai subjek utama dalam penyelenggaraan organisasi publik. Integrasi antara GCG dan CoC secara substansial menciptakan landasan budaya kerja yang berorientasi nilai (*value-based culture*) di mana pegawai tidak hanya diukur dari capaian hasil kerja, tetapi juga dari kepatuhan terhadap nilai organisasi seperti integritas, kolaborasi, disiplin, dan tanggung jawab sosial. Dengan demikian, budaya kerja bukan sekadar perilaku internal, melainkan manifestasi nyata dari tata kelola pemerintahan yang baik di tingkat organisasi BUMD, yang terfokus pada Perumda Pasar Jaya.

Berdasarkan Peraturan Direksi Perumda Pasar Jaya Nomor 47 Tahun 2022 tentang Struktur Organisasi dan Uraian Tugas, Direktorat Perkulakan dan Retail memiliki mandat untuk melaksanakan pengelolaan unit usaha perkulakan dan retail modern, mengatur distribusi barang kebutuhan pokok, mengembangkan jaringan retail, serta mengevaluasi kinerja unit usaha di bidang perdagangan pangan.

Tabel 1. Jumlah Gerai Direktorat Perkulakan & Retail Tahun 2025

No	Lokasi	Jakgrosir	Jakmart	Mini DC	Total
1.	Jakarta Utara	1	7	8	16
2.	Jakarta Timur	1	8	23	32
3.	Jakarta Selatan	-	3	20	23
4.	Jakarta Barat	1	7	6	14
5.	Jakarta Pusat	-	7	10	17
6.	Pulau Seribu	1	-	9	10
Total		4	32	76	112

Sumber: Data Operasional Perkulakan 2025 Direktorat Perkulakan & Retail Perumda Pasar Jaya, diolah penulis.

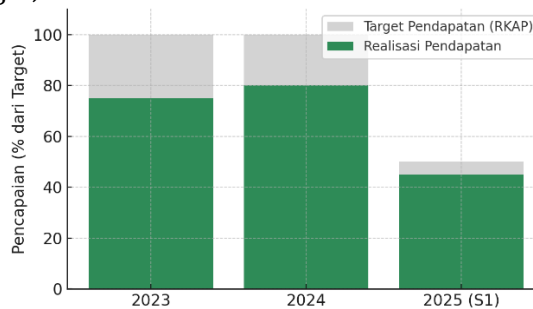
Hingga Semester I tahun 2025, Direktorat Perkulakan, Retail, dan Distribusi (PRD) mengelola sebanyak 112 unit gerai perkulakan yang tersebar di seluruh wilayah DKI Jakarta, didukung oleh 284 pegawai dari berbagai bidang fungsi.

Tabel 2. Jumlah Pegawai Direktorat Perkulakan & Retail Tahun 2025

No	Divisi	Jumlah Pegawai
1.	Div. Operasional Perkulakan	219
2.	Div. Marketing Support	47
3.	Div. Merchandising	13
4.	Inventory Control	5
Total		284

Sumber: Data Direktorat Perkulakan & Retail Perumda Pasar Jaya, diolah penulis.

Jika melihat data empiris Direktorat Perkulakan dan Retail, capaian kinerja selama tahun 2023 hingga semester I 2025 menunjukkan adanya fluktuasi yang signifikan antara target dan realisasi pendapatan serta margin laba. Berdasarkan laporan *Profit & Loss* (PnL) dan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) tahun 2023 hingga Semester I 2025, realisasi pendapatan direktorat baru mencapai kisaran 70–85% dari target,

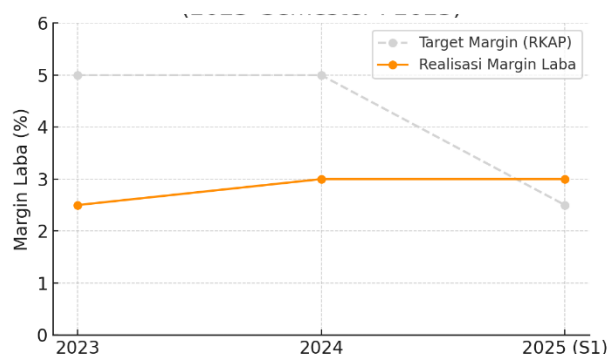


Gambar 1. Perbandingan Target dan Realisasi Pendapatan Direktorat Perkulakan & Retail Tahun Buku 2023 s/d Semester 1 Tahun 2025

Sumber : Data PnL dan RKAP Direktorat Perkulakan & Retail Perumda Pasar Jaya, diolah penulis.

Grafik diatas menunjukkan tren pencapaian pendapatan Direktorat Perkulakan & Retail dalam tiga tahun terakhir. Grafik tersebut memperlihatkan bahwa realisasi pendapatan belum sepenuhnya mencapai target yang ditetapkan perusahaan. Hal ini menunjukkan perlunya pembenahan dalam strategi kepemimpinan dan pembentukan budaya kerja yang mendukung peningkatan efisiensi serta produktivitas organisasi.

1. Tahun 2023 realisasi pendapatan hanya mencapai sekitar 75% dari target RKAP, menunjukkan efektivitas operasional yang belum optimal.
2. Tahun 2024 terjadi peningkatan menjadi 80%, namun belum diikuti dengan kenaikan margin laba signifikan.
3. Semester I tahun 2025 realisasi baru mencapai 45% dari target tahunan, menandakan perlunya strategi peningkatan produktivitas dan efisiensi di level operasional.



Gambar 2. Perbandingan Target dan Realisasi Margin Laba Direktorat Perkulakan & Retail Tahun Buku 2023 s/d Semester 1 Tahun 2025

Sumber: Data PnL dan RKAP Direktorat Perkulakan & Retail Perumda Pasar Jaya, diolah penulis.

Grafik memperlihatkan margin laba yang relatif stagnan pada kisaran 2,5–3%, masih jauh dari target RKAP sebesar 5%. Meskipun margin laba menunjukkan tren positif, ketidakstabilan antara periode menandakan perlunya konsistensi budaya kerja dan kepemimpinan yang mampu menjaga keberlanjutan kinerja organisasi.

1. Tahun 2023 margin laba hanya 2,5%, menandakan rendahnya efisiensi biaya operasional.
2. Tahun 2024 mengalami sedikit peningkatan menjadi 3%, namun belum menunjukkan kestabilan struktural.
3. Semester I 2025 margin tetap 3%, mengindikasikan bahwa upaya perbaikan belum mampu mengatasi tekanan biaya distribusi dan manajemen stok.

Selain hasil kinerja kuantitatif, kondisi lapangan menunjukkan adanya dinamika perilaku organisasi yang menggambarkan tantangan gaya kepemimpinan dan budaya kerja di lingkungan Direktorat Perkulakan dan Retail. Berdasarkan hasil diskusi informal, wawancara pendahuluan dengan pegawai Direktorat Perkulakan dan retail serta pengamatan internal, masih ditemukan kecenderungan komunikasi kerja yang bersifat *top-down*, kurangnya inisiatif kolaboratif antar unit, serta perbedaan interpretasi terhadap penerapan nilai-nilai *Code of Conduct* dalam aktivitas sehari-hari. Fenomena ini mencerminkan bahwa gaya kepemimpinan yang dibutuhkan adalah gaya kepemimpinan situasional dan budaya kerja yang diharapkan adalah budaya yang partisipatif, inovatif, dan berorientasi pada pelayanan publik belum sepenuhnya terinternalisasi di seluruh tingkatan pegawai. Sebagian pegawai menilai bahwa keberhasilan kinerja seringkali lebih difokuskan pada aspek pencapaian target keuangan daripada konsistensi terhadap nilai-nilai integritas, profesionalisme, dan tanggung jawab sosial. Hal ini menunjukkan bahwa masih terdapat kesenjangan antara budaya kerja yang diatur dalam kebijakan normatif perusahaan dengan implementasi praktisnya di lapangan. Dengan demikian, pendekatan kualitatif ini memperkuat asumsi bahwa perubahan kinerja tidak hanya bergantung pada sistem dan struktur, tetapi juga pada gaya kepemimpinan dan internalisasi budaya kerja yang selaras dengan prinsip GCG dan CoC.

Direktorat Perkulakan dan Retail memiliki dimensi eksternal yang berhubungan langsung dengan masyarakat. Berdasarkan Peraturan Gubernur Provinsi DKI Jakarta Nomor 28 Tahun 2022 tentang Penyediaan dan Pendistribusian Pangan dengan Harga Murah bagi Masyarakat Tertentu, Pemerintah Provinsi DKI Jakarta menugaskan

Perumda Pasar Jaya bersama BUMD pangan lainnya untuk menjamin ketersediaan dan keterjangkauan bahan pangan bagi masyarakat sasaran. Penugasan tersebut menjadikan kinerja Direktorat Perkulakan dan Retail tidak hanya mencerminkan efektivitas organisasi secara internal, tetapi juga berkontribusi langsung terhadap pelaksanaan kebijakan publik daerah dalam mendukung kesejahteraan masyarakat Jakarta.

Selain itu, melalui program Kegiatan Strategis Daerah (KSD) Tahun 2022, yakni *Peningkatan Ketahanan Pangan melalui Pemantauan Ketersediaan Pangan Berbasis IT, Pendistribusian Subsidi Pangan, Optimalisasi Pengelolaan Pergudangan, dan Pemenuhan Pasokan Pangan*, Perumda Pasar Jaya menjadi pelaksana utama kebijakan ketahanan pangan daerah. Dengan demikian, kinerja Direktorat Perkulakan dan Retail memiliki dimensi publik yang kuat sebagai bagian dari tata kelola pemerintahan daerah dalam

Gaya kepemimpinan yang efektif dapat memberikan dorongan bagi pegawai untuk bekerja lebih baik, sementara gaya kepemimpinan yang kurang tepat dapat menyebabkan demotivasi dan penurunan kinerja. D.Katz & Kahn (Gary Yulk, 2017), menerangkan bahwa Kepemimpinan adalah pengaruh tambahan yang melebihi dan berada di atas kebutuhan mekanis dalam mengarahkan organisasi secara rutin. Pemimpin yang mampu menginspirasi, memberikan arahan yang jelas, dan menciptakan suasana kerja yang positif cenderung mendapatkan hasil yang lebih baik. Oleh karena itu, penting untuk memahami bagaimana berbagai gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi budaya kerja dan pada akhirnya bermuara pada kinerja Pegawai. Dalam konteks ini, penting untuk mengeksplorasi bagaimana berbagai gaya kepemimpinan dapat diterapkan dalam organisasi untuk meningkatkan kinerja pegawai. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung atau sebaliknya, menghambat kinerja pegawai.

Menurut Schein (2010), budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan, atau dikembangkan oleh suatu kelompok saat belajar menyesuaikan diri dengan permasalahan eksternal dan integrasi internal, yang telah terbukti berhasil dan diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar dalam memahami, berpikir, dan merasakan masalah yang dihadapi. Robbins (2019) menambahkan bahwa budaya kerja berfungsi sebagai sistem makna bersama yang menjadi pedoman perilaku anggota organisasi, sementara Denison (2000) menegaskan bahwa budaya kerja yang kuat memiliki hubungan langsung dengan efektivitas dan kinerja organisasi. Dalam konteks pemerintahan terapan, budaya kerja tidak hanya mencerminkan profesionalisme pegawai, tetapi juga merupakan instrumen tata nilai publik yang memastikan setiap aktivitas organisasi sejalan dengan prinsip akuntabilitas, transparansi, dan integritas. Oleh karena itu, penelitian ini menempatkan budaya kerja sebagai variabel penting yang berinteraksi dengan gaya kepemimpinan situasional dalam memengaruhi kinerja pegawai, terutama dalam kerangka implementasi *Good Corporate Governance* (GCG) dan *Code of Conduct* (CoC) di lingkungan Perumda Pasar Jaya. Budaya kerja adalah seperangkat nilai, norma, keyakinan, sikap, dan perilaku yang menjadi pedoman pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sehari-hari. Dalam konteks organisasi publik dan BUMD, budaya kerja tercermin dari etos pelayanan, disiplin, integritas, kerja sama, dan kepatuhan terhadap prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) serta *Code of Conduct* (CoC).

Penerapan prinsip *Good Governance* dalam konteks pemerintahan daerah, sebagaimana diuraikan oleh Sedarmayanti (2020) dan Lembaga Administrasi Negara (2003), menjadi dasar konseptual bagi penelitian ini. Prinsip-prinsip tersebut menegaskan bahwa efektivitas organisasi publik ditentukan bukan hanya oleh sistem dan struktur, tetapi juga oleh perilaku, nilai, dan budaya kerja yang selaras dengan semangat akuntabilitas dan transparansi publik. Dengan demikian, pendekatan budaya organisasi sebagaimana dikemukakan oleh Schein dan Robbins menjadi relevan ketika dipadukan dengan kerangka *Good Governance* dari Sedarmayanti dan LAN yang menempatkan nilai publik sebagai basis perilaku organisasi. Oleh karena itu, kajian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja pegawai melalui budaya kerja sebagai variabel mediasi dalam implementasi GCG dan CoC merupakan bagian integral dari upaya mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik, dengan kata lain Gaya kepemimpinan situasional yang partisipatif, komunikatif, dan berorientasi nilai publik mampu menumbuhkan budaya kerja yang kolaboratif dan pada akhirnya meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan Perumda Pasar Jaya.

Dengan memperhatikan berbagai aspek tersebut, maka dapat dipahami bahwa efektivitas kinerja Perumda Pasar Jaya secara umum dan Direktorat Perkulakan dan Retail secara khusus tidak hanya diukur dari pencapaian indikator finansial, tetapi juga dari kemampuan dalam membangun gaya kepemimpinan situasional dan budaya kerja yang berorientasi nilai publik, serta menjalankan fungsi sosial sebagai pelaksana kebijakan publik. Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk menganalisis **pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja pegawai melalui budaya kerja sebagai variabel mediasi terhadap kinerja pegawai dalam implementasi *Good Corporate Governance (GCG)* dan *Code of Conduct (CoC)* di Direktorat Perkulakan dan Retail Perumda Pasar Jaya.**

2. Kajian Pustaka

Konsep Ilmu Pemerintahan

Ilmu pemerintahan merupakan cabang ilmu sosial terapan yang mempelajari proses penyelenggaraan kekuasaan, pembuatan kebijakan publik, dan pengelolaan sumber-sumber daya publik untuk mencapai tujuan negara. Hakikat dari ilmu pemerintahan adalah bagaimana kekuasaan dijalankan secara sah, demokratis, dan akuntabel agar mampu memberikan kemaslahatan bagi masyarakat. Dalam perspektif modern, ilmu pemerintahan tidak hanya menyoroti hubungan antara lembaga-lembaga negara, tetapi juga menekankan bagaimana prinsip etika, moralitas publik, dan efektivitas administrasi diimplementasikan dalam setiap aktivitas penyelenggaraan pemerintahan (Sedarmayanti, 2020).

Organisasi

Definisi tentang organisasi memiliki orientasi dan fokus yang beragam, tergantung pada sudut pandang para ahli. Mahsun (2006:1) menjelaskan bahwa organisasi dipahami sebagai kelompok orang yang berkumpul dan bekerja sama dengan cara yang terstruktur untuk mencapai tujuan atau sejumlah sasaran tertentu yang telah ditetapkan bersama. Sejalan dengan itu, Robbins dan Judge (2008) mendefinisikan organisasi sebagai suatu unit sosial yang dikoordinasikan secara sadar, terdiri atas dua individu atau lebih, dan berfungsi dalam suatu dasar yang relatif terus-menerus guna mencapai satu atau serangkaian tujuan bersama.

Good Corporate Governance

Istilah *corporate governance* merujuk pada sistem, proses, dan struktur untuk mengarahkan dan mengendalikan organisasi agar tujuan tercapai dengan tetap memperhatikan kepentingan para pemangku kepentingan melalui prinsip transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan kewajaran. Dalam konteks Indonesia, Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG, 2021) menegaskan bahwa *Good Corporate Governance* (GCG) bukanlah mekanisme untuk menutup informasi, tetapi justru untuk memastikan keterbukaan, pengawasan yang efektif, serta perilaku etis dan profesional dalam pengelolaan organisasi.

Code of Conduct

Code of Conduct (CoC) atau kode etik dan pedoman perilaku merupakan seperangkat norma moral, etika, dan standar perilaku yang menjadi panduan bagi pimpinan dan pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG, 2021) mendefinisikan CoC sebagai pedoman tertulis yang memuat nilai, prinsip, dan standar perilaku etis yang wajib dipatuhi oleh seluruh unsur organisasi guna menjamin penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) secara konsisten.

Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan proses strategis dalam organisasi untuk mengelola manusia sebagai aset utama guna mencapai tujuan organisasi secara efektif dan berkelanjutan. Dessler (2020) menyatakan bahwa MSDM mencakup kebijakan dan praktik yang memengaruhi perilaku, sikap, serta kinerja pegawai. Sementara itu, Sinambela (2016) menjelaskan bahwa MSDM adalah proses penanganan berbagai permasalahan yang terkait dengan pegawai, manajer, dan tenaga kerja lainnya guna menunjang kegiatan organisasi agar tujuan dapat tercapai. Ajabar (2020) menegaskan bahwa sumber daya manusia merupakan kunci pokok bagi organisasi publik dalam menjalankan misinya memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk memengaruhi orang lain agar memahami apa yang harus dilakukan, bagaimana melakukannya dengan efektif, serta mendorong upaya kolektif dalam mencapai tujuan bersama (Yukl, 2013; Robbins & Judge, 2017). Dalam konteks organisasi publik, kepemimpinan tidak hanya berkaitan dengan efektivitas manajerial, tetapi juga dengan keteladanan nilai, akuntabilitas publik, dan integritas etika.

Budaya Kerja

Budaya kerja merupakan seperangkat nilai, keyakinan, sikap, dan kebiasaan yang menjadi pedoman bagi pegawai dalam berperilaku dan melaksanakan pekerjaan di lingkungan organisasi. Robbins (2017) mendefinisikan budaya kerja sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lain. Sementara itu, Sedarmayanti (2019) menjelaskan bahwa budaya kerja adalah cara berpikir dan bertindak yang menjadi ciri khas suatu organisasi, yang didasari oleh nilai-nilai dasar dan norma yang disepakati bersama untuk mencapai tujuan.

Kinerja Pegawai

Kinerja pada dasarnya merupakan prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, unjuk kerja atau penampilan kerja seseorang dalam suatu pekerjaan (Rahadi, 2010). Maier dalam Asad menyatakan bahwa kinerja mencerminkan tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya, sedangkan Gilbert memandang kinerja sebagai kemampuan seseorang dalam menyelesaikan tugas dan fungsi sesuai batasan yang telah ditetapkan. Dengan demikian, kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja yang dapat ditampilkan seorang pegawai dalam periode tertentu (Notoatmodjo, 2009).

Hipotesis dalam penelitian ini diajukan dengan pertanyaan sebagai berikut:

- a. Gaya kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya kerja pegawai Perumda Pasar Jaya. Pemimpin yang mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan tingkat kemampuan dan kemauan pegawai (telling, selling, participating, delegating) membentuk pola interaksi kerja yang menumbuhkan nilai-nilai budaya kerja seperti disiplin, integritas, kerja sama, dan kepatuhan (Hersey & Blanchard, 1992; Ndraha, 2003; KemenPANRB, 2021)
- b. Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Perumda Pasar Jaya. Budaya kerja yang kuat ditandai disiplin, tanggung jawab, kepatuhan SOP, kerja sama, orientasi pelayanan meningkatkan efektivitas kerja pegawai dalam hal kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, dan integritas hasil kerja (Bernardin & Russell, 1993; PP 30/2019; KemenPANRB, 2002).
- c. Gaya kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Perumda Pasar Jaya. Pemimpin yang memberikan arahan, dukungan, melibatkan pegawai, dan mendelegasikan tugas secara tepat dapat meningkatkan kinerja melalui peningkatan kejelasan tugas, motivasi, dan kepercayaan diri pegawai (Yukl, 2010; Robbins, 2016; Hersey & Blanchard, 1992)
- d. Budaya kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja pegawai Perumda Pasar Jaya. Gaya kepemimpinan situasional membentuk nilai dan perilaku kerja pegawai melalui proses arahan, bimbingan, partisipasi, dan pendelegasian. Nilai dan perilaku kerja tersebut kemudian mendorong peningkatan kinerja. Dengan demikian, budaya kerja berfungsi sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai (Denhardt & Denhardt, 2007; Ndraha, 2003; PP 30/2019)

3. Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis explanatory research untuk menjelaskan hubungan kausal antara gaya kepemimpinan situasional (X), budaya kerja (M), dan kinerja pegawai (Y) melalui pengujian hipotesis. Budaya kerja diposisikan sebagai variabel mediasi yang menjelaskan pengaruh langsung dan tidak langsung kepemimpinan terhadap kinerja. Unit analisis penelitian adalah seluruh pegawai Direktorat Perkulakan, Retail, dan Distribusi Perumda Pasar Jaya dengan populasi sekitar 284 pegawai, dan sampel sebanyak 75 responden yang ditentukan menggunakan rumus Slovin dengan teknik probability sampling (simple random sampling). Responden dipilih berdasarkan kriteria tertentu seperti pegawai aktif minimal satu tahun dan memiliki atasan langsung. Pengumpulan data dilakukan melalui data primer menggunakan kuesioner skala Likert 5 poin yang mencakup 34 item pernyataan, serta data sekunder melalui studi dokumentasi seperti struktur

organisasi, laporan kinerja, SOP, dan dokumen GCG-CoC, guna mendukung analisis hubungan antara kepemimpinan, budaya kerja, dan kinerja pegawai.

4. Hasil Dan Pembahasan

Uji Asumsi Klasik

Hasil Uji Normalitas

Tabel 3. Hasil Uji Normalitas

Residual	K-S Sig.	Shapiro-Wilk Sig.	Kesimpulan
RESID_Model1	0,200	0,310	Normal
RESID_Model2	0,200	0,215	Normal

Sumber: Data Olahan, 2025

Berdasarkan hasil pengujian, nilai signifikansi Kolmogorov-Smirnov untuk RESID_Model1 ((Dependent = **M**, Independent = **X**)) dan RESID_Model2 (Dependent = **Y**, Independent = **X**, **M**) masing-masing sebesar 0,200, sedangkan nilai signifikansi Shapiro-Wilk sebesar 0,310 dan 0,215. Seluruh nilai signifikansi lebih besar dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa residual model regresi berdistribusi normal dan memenuhi asumsi normalitas.

Hasil Uji Multikolinearitas

Tabel 4. Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	Tolerance	VIF
X (Gaya Kepemimpinan Situasional)	0,62	1,61
M (Budaya Kerja)	0,62	1,61

Sumber: Data Olahan, 2025

Berdasarkan hasil uji multikolinearitas, diperoleh nilai tolerance sebesar 0,62 dan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) sebesar 1,61 untuk masing-masing variabel Gaya Kepemimpinan Situasional dan budaya kerja. Nilai tolerance yang lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF yang lebih kecil dari 10 menunjukkan bahwa tidak terdapat gejala multikolinearitas antar variabel independen. Dengan demikian, model regresi layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Hasil Uji Homogenitas

Tabel 5. Hasil Uji Homogenitas

Variabel	Levene Statistik	Sig.	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Situasional (X)	1,092	0,368	Homogen
Budaya Kerja (M)	0,978	0,421	Homogen
Kinerja Pegawai (Y)	1,156	0,335	Homogen

Sumber: Data Olahan, 2025

Berdasarkan hasil uji homogenitas, diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,368 untuk variabel Gaya Kepemimpinan Situasional, 0,421 untuk variabel budaya kerja, dan 0,335 untuk variabel kinerja pegawai. Seluruh nilai signifikansi tersebut lebih besar dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa varians data antar lima jenjang jabatan bersifat homogen.

Hasil Uji Heteroskedastistas

Tabel 6. Hasil Uji Heteroskedastistas (Uji Glejser)

Variabel Independen	Sig.	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Situasional (X)	0,450	Tidak terjadi heteroskedastisitas
Budaya Kerja (M)	0,700	Tidak terjadi heteroskedastisitas

Sumber: Data Olahan, 2025

Berdasarkan hasil pengujian, diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,450 untuk variabel Gaya Kepemimpinan Situasional dan 0,700 untuk variabel budaya kerja. Seluruh nilai signifikansi lebih besar dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas dalam model regresi.

Hasil Uji linearitas

Tabel 7. Hasil Uji linearitas

Hubungan Variabel	Sig. Linearity	Sig. Deviation	Keterangan
X → Y	0,000	0,626	Linear
X → M	0,000	0,541	Linear
M → Y	0,000	0,488	Linear

Sumber: Data Olahan, 2025

Seluruh hubungan antar variabel memiliki nilai signifikansi linearity kurang dari 0,05 dan nilai deviation from linearity lebih besar dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara Gaya Kepemimpinan Situasional dengan kinerja pegawai, Gaya Kepemimpinan Situasional dengan budaya kerja, serta budaya kerja dengan kinerja pegawai bersifat linear. Dengan demikian, analisis regresi linear dapat digunakan dalam penelitian ini.

Uji Hipotesis Statistik

Uji Regresi Gaya kepemimpinan Situasional terhadap Budaya Kerja (H1)

Hipotesis pertama (H1) menguji pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap budaya kerja.

Tabel 8. Hasil Uji Hipotesis H1

Variabel Independen	Variabel Dependen	Koefisien (β)	t-hitung	Sig.	Keputusan
Gaya kepemimpinan situasional (X)	Budaya Kerja (M)	0,610	7,00	0,000	Pengaruh Signifikan

Sumber: Data Olahan, 2025

Hasil uji regresi menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya kerja. Nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 serta koefisien regresi yang positif menunjukkan bahwa kepemimpinan berperan penting dalam membentuk dan memperkuat nilai, sikap, serta perilaku kerja pegawai sesuai prinsip tata kelola yang baik.

Uji Regresi Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai (H2)

Hipotesis kedua (H2) bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai.

Tabel 9. Hasil Uji Hipotesis H2

Variabel Independen	Variabel Dependen	Koefisien (β)	t-hitung	Sig.	Keputusan
Budaya Keirja (M)	Kinerja Pegawai (Y)	0,590	6,89	0,000	Pengaruh Signifikan

Sumber: Data Olahan, 2025

Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Koefisien regresi yang bernilai positif dan nilai signifikansi di bawah 0,05 menunjukkan bahwa budaya kerja yang kuat ditandai dengan disiplin, integritas, kepatuhan terhadap SOP, serta internalisasi nilai GCG dan CoC berkontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Uji Regresi Gaya kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Pegawai (H3)

Hipotesis ketiga (H3) menguji pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja pegawai.

Tabel 10. Hasil Uji Hipotesis H3

Variabel Independen	Variabel Dependen	Koefisien (β)	t-hitung	Sig.	Keputusan
Gaya kepemimpinan situasional (X)	Kinerja Pegawai (Y)	0,520	5,33	0,000	Pengaruh Signifikan

Sumber: Data Olahan, 2025

Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini ditunjukkan oleh nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 serta koefisien regresi bernilai positif. Temuan ini meingindikasikan bahwa penerapan gaya kepemimpinan situasional yang tepat dan adaptif mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab organisasi.

Uji Mediasi Budaya Kerja (H4)

Metode Uji Mediasi Budaya Kerja (M)

Tabel 11. Ringkasan Uji Mediasi Budaya Kerja (M)

Variabel Independen	Variabel Dependen	Koefisien (β)	t-hitung	Sig.	Keputusan
Gaya Kepemimpinan Situasional (X)	Kinerja Pegawai (Y)	0,230	2,33	0,023	Mediasi Parsial
Budaya Kerja (M)		0,450	4,70	0,000	

Sumber: Data Olahan, 2025

Hasil uji mediasi menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Situasional (X) tetap berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) dengan nilai signifikansi sebesar 0,023 ($p < 0,05$), meskipun koefisien pengaruhnya mengalami penurunan dari 0,520 menjadi 0,230 setelah variabel budaya kerja (M) dimasukkan ke dalam model. Pada saat yang sama, budaya kerja terbukti memiliki pengaruh signifikan dan kuat terhadap kinerja pegawai. Kondisi ini menunjukkan bahwa budaya kerja mampu memediasi hubungan antara Gaya Kepemimpinan Situasional dan kinerja pegawai, namun tidak sepenuhnya menghilangkan pengaruh langsung Gaya Kepemimpinan Situasional.

Dengan demikian, budaya kerja dinyatakan berperan sebagai variabel mediasi parsial (*partial mediation*) dalam hubungan antara Gaya Kepemimpinan Situasional dan kinerja pegawai.

Tabel 12. Ringkasan Uji Mediasi (Baron & Kenny)

Tahap	Hubungan	β	Sig.	Keterangan
1	X → Y	0,520	0,000	Signifikan
2	X → M	0,610	0,000	Signifikan
3	M → Y	0,590	0,000	Signifikan
4	X → Y (dengan M)	0,230	0,023	Signifikan menurun
4	M → Y (dengan X)	0,450	0,000	Signifikan

Sumber: Data Olahan, 2025

Secara Keseluruhan, hasil uji mediasi menunjukkan bahwa budaya kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara Gaya Kepemimpinan Situasional dan kinerja pegawai. Hal ini ditunjukkan oleh terpenuhinya seluruh tahapan uji mediasi Baron & Kenny, di mana Gaya Kepemimpinan Situasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, Gaya Kepemimpinan Situasional berpengaruh signifikan terhadap budaya kerja, serta budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Pada model regresi simultan, pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap kinerja pegawai tetap signifikan namun mengalami penurunan koefisien, sementara budaya kerja menunjukkan pengaruh yang signifikan.

Metode Uji Mediasi Menggunakan Sobel Test

Tabel 13. Ringkasan Hasil Sobel Tes

Jalur Mediasi	a	b	Z Sobel	Keterangan
X → M → Y	0,560	0,620	4,91	Mediasi signifikan

Sumber: Data Olahan, 2025

Hasil uji Sobel menunjukkan nilai Z sebesar 4,91, yang lebih besar dari nilai kritis 1,96 pada taraf signifikansi 0,05. Hal ini mengindikasikan bahwa pengaruh tidak langsung Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap kinerja pegawai melalui budaya kerja signifikan secara statistik. Temuan ini memperkuat hasil analisis regresi, yang menunjukkan bahwa budaya kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara Gaya Kepemimpinan Situasional dan kinerja pegawai. Karena pengaruh langsung Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap kinerja pegawai tetap signifikan setelah variabel budaya kerja dimasukkan ke dalam model, maka budaya kerja dinyatakan sebagai mediator parsial (*partial mediation*).

Analisis Jalur (*Path Analysis*)

a. Substruktur 1: Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional (X) terhadap Budaya Kerja (M)

R	R Square	Adjusted R Square
0,610	0,372	0,364

Variabel	B (Unstd.)	Beta (Std.)	t	Sig.
(Constant)	0.980	-	2,51	0,014

X (Gaya Kepemimpinan Situasional)	0,560	0,610	7,00	0,000
--	-------	--------------	------	-------

- 1) Persamaan Jalur 1 = $M = p_1X + e_1$; $p_1 = 0,610$ adalah koefisien jalur $X \rightarrow M$
- 2) $M = 0,610X + e_1$ $e_1 = \sqrt{(1 - 0,372)} = 0,792$
- 3) Nilai Sig. = $0,000 < 0,05 \rightarrow$ pengaruh positif dan signifikan

Koefisien jalur p_1 sebesar 0,610 menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Situasional berpengaruh positif terhadap budaya kerja. Nilai signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh tersebut signifikan secara statistik. Nilai error term pada substruktur pertama sebesar 0,792 menunjukkan bahwa selain Gaya Kepemimpinan Situasional, masih terdapat 79,2% faktor lain di luar model penelitian yang memengaruhi budaya kerja pegawai. Nilai koefisien determinasi (R^2) pada substruktur pertama sebesar 0,372 menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Situasional mampu menjelaskan 37,2% variasi budaya kerja pegawai, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan Situasional memiliki peran penting dalam membentuk dan memperkuat budaya kerja pegawai di Direktorat Perkulakan dan Retail Perumda Pasar Jaya.

- b. Substruktur 2: Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional (X) dan Budaya Kerja (M) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

R	R Square	Adjusted R Square
0,520	0,270	0,260

Variabel	B (Unstd.)	Beta (Std.)	t	Sig.
(Constant)	0,540	-	1,38	0,170
X (Gaya Kepemimpinan Situasional)	0,210	0,230	2,33	0,023
M (Budaya Kerja)	0,470	0,450	4,70	0,000

- 1) Persamaan Jalur 2 : $Y = p_2X + p_3M + e_2$; $p_2 = 0,230 \rightarrow$ pengaruh langsung X terhadap Y setelah dikontrol oleh M, $p_3 = 0,450 \rightarrow$ pengaruh langsung M terhadap Y
- 2) $Y = 0,230X + 0,450M + e_2$ $e_2 = \sqrt{(1 - 0,270)} = 0,854$
- 3) Nilai Sig. = $0,000 < 0,05 \rightarrow$ keduanya pengaruh positif dan signifikan

Koefisien jalur p_2 sebesar 0,230 menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Situasional masih berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai setelah dikontrol oleh budaya kerja (Sig. = $0,023 < 0,05$). Sementara itu, koefisien jalur p_3 sebesar 0,450 menunjukkan bahwa budaya kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Sig. = $0,000 < 0,05$). Sementara itu, nilai error term pada substruktur kedua sebesar 0,854 menunjukkan bahwa kinerja pegawai juga dipengaruhi oleh 85,4% faktor lain di luar Gaya Kepemimpinan

Situasional dan budaya kerja. Pada substruktur kedua, nilai R^2 sebesar 0,270 menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Situasional dan budaya kerja secara simultan mampu menjelaskan 27,0% variasi kinerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa budaya kerja merupakan faktor yang lebih dominan dalam model regresi simultan untuk memengaruhi kinerja pegawai.

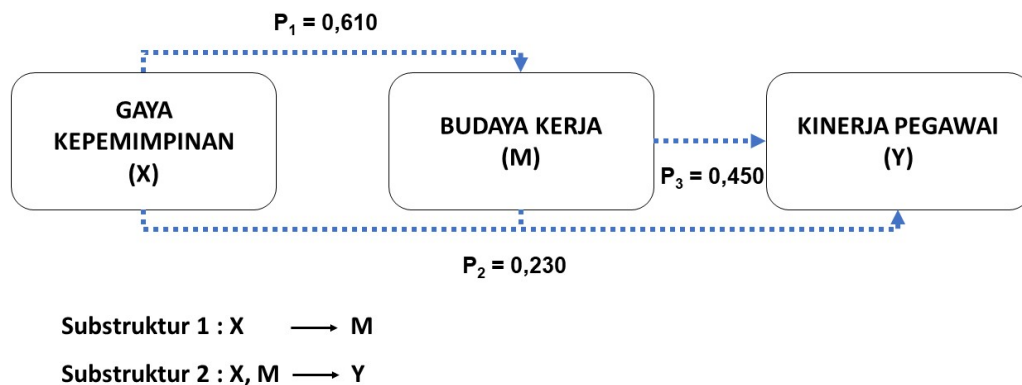
Hasil analisis menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya kerja, serta budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Tabel 14. Ringkasan Koefisien Jalur analisis

Jalur	Koefisien (β)	Sig.	Keterangan
X → M	0,610	0,000	Signifikan
X → Y	0,230	0,023	Signifikan (menurun)
M → Y	0,450	0,000	Signifikan
R^2 (X→M)	0,372	-	Substruktur 1
R^2 (X,M→Y)	0,270	-	Substruktur 2

Sumber: Data Olahan, 2025

Selain itu, Gaya Kepemimpinan Situasional tetap berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai meskipun pengaruhnya menurun setelah variabel budaya kerja dimasukkan ke dalam model. Penurunan koefisien jalur ini menunjukkan bahwa budaya kerja berperan sebagai variabel mediasi parsial (partial mediation) dalam hubungan antara Gaya Kepemimpinan Situasional dan kinerja pegawai. Dengan demikian, analisis jalur dalam penelitian ini memperkuat temuan bahwa peningkatan kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi secara langsung oleh Gaya Kepemimpinan Situasional, tetapi juga melalui penguatan budaya kerja yang terinternalisasi dalam organisasi.



Gambar 3. Diagram Analisis Jalur Gaya Kepemimpinan Situasional dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Sumber : Data Olahan, 2025

Nilai koefisien determinasi (R^2) pada sub-struktur pertama sebesar 0,372 menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional mampu menjelaskan 37,2% variasi budaya kerja, sedangkan sisanya sebesar 62,8% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Sementara itu, pada sub-struktur kedua, nilai R^2 sebesar 0,270 menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional dan budaya kerja secara simultan mampu menjelaskan 27,0% variasi kinerja pegawai.

Dalam konteks penelitian sosial dan organisasi publik, nilai tersebut masih tergolong moderat dan dapat diterima secara akademik, mengingat kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor kompleks seperti motivasi kerja,

kepuasan kerja, lingkungan organisasi, serta sistem manajemen kinerja yang tidak seluruhnya dimasukkan dalam model penelitian ini. Hal ini sejalan dengan pendapat Hair et al. (2010) dan Chin (1998) yang menyatakan bahwa nilai R^2 pada kisaran 0,33–0,50 termasuk dalam kategori moderat. Selain itu, penelitian sosial pada umumnya dipengaruhi oleh berbagai faktor kompleks seperti motivasi kerja, kepuasan kerja, lingkungan organisasi, serta sistem manajemen kinerja yang tidak seluruhnya dimasukkan dalam model penelitian (Sugiyono, 2007).

5. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

- a. Gaya Kepemimpinan Situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya kerja pegawai Direktorat Perkulakan dan Retail Perumda Pasar Jaya. Hal ini dibuktikan melalui hasil uji regresi dan analisis jalur dengan koefisien jalur sebesar $\beta_1 = 0,610$ dan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Temuan ini menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Situasional pimpinan struktural berperan penting dalam membentuk sikap kerja, perilaku kerja, disiplin, integritas, serta kepatuhan pegawai terhadap prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) dan *Code of Conduct* (CoC).
- b. Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja pegawai dengan koefisien $\beta = 0,590$ (Sig. = 0,000) pada regresi sederhana dan $\beta = 0,450$ (Sig. = 0,000) pada regresi simultan. Temuan ini menegaskan bahwa budaya kerja merupakan faktor dominan dalam meningkatkan kinerja pegawai, terutama dalam konteks organisasi pelayanan publik yang menuntut konsistensi perilaku, kepatuhan terhadap SOP, serta integritas kerja.
- c. Gaya Kepemimpinan Situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil uji regresi menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Situasional memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai dengan koefisien $\beta = 0,520$ (Sig. = 0,000). Namun, ketika budaya kerja dimasukkan ke dalam model, pengaruh tersebut menjadi $\beta = 0,230$ (Sig. = 0,023). Hal ini mengindikasikan bahwa pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap kinerja pegawai sebagian disalurkan melalui budaya kerja.
- d. Budaya kerja berperan sebagai variabel mediasi parsial dalam hubungan antara Gaya Kepemimpinan Situasional dan kinerja pegawai. Hasil uji mediasi menggunakan pendekatan Baron & Kenny yang diperkuat dengan uji Sobel ($Z = 4,91 > 1,96$) menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap kinerja pegawai melalui budaya kerja signifikan secara statistik. Namun, karena pengaruh langsung Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap kinerja pegawai tetap signifikan setelah dimediasi, maka budaya kerja berperan sebagai mediator parsial. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja pegawai tidak hanya bergantung pada kepemimpinan secara langsung, tetapi juga pada penguatan budaya kerja yang terinternalisasi.

6. Daftar Pustaka

- Ajabar. 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Grup Penerbit CV Budi Utama.
- As'ad, Moh. 2003. *Psikologi Industri*. Yogyakarta : Liberty.
- Amitai, Etzioni. 1985. *Organisasi-Organisasi Modern*. UI Press, Jakarta.
- Ansori, M. 2020. *Metode Penelitian Kuantitatif Edisi 2*. Airlangga University Press.
- Armstrong, Michael, 2004. *Performance Management*. Tugu. Jogjakarta
- Bafagehi, N., Sendow, G. M., & Karuntu, M. M. 2023. *Pengaruh Kompetensi, Pemberdayaan dan Budaya Kerja, Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Kantor BKPSDM di Kabupaten Kepulauan Sula Provinsi Maluku Utara)*. Jurnal EMBA, Vol. 11 No. 3 Juli 2023, Hal 717-730
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Byham, William C, dan Reed P. Moyer, (2003). *Using Competencies to Build A Successful Organization*. Development Dimensions International.
- Chin, W. W. 1998. The partial least squares approach to structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (pp. 295–336). Lawrence Erlbaum Associates.
- Denison, D. R. 2000. Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change? In S. Cartwright & C. Cooper (Eds.), *The handbook of organizational culture*. Wiley.
- Dharma, Agus, 1991, *Manajemen Prestasi*. Jakarta : Rajawali Press
- Dharma, Surya. 2002. *Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi*. Jakarta : Usahawan.
- Dharma, Surya. 2005. *Manajemen Kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Dessler. Gary. 2015. *Human Resources Management (Manajemen Sumber Daya Manusia)*, Edisi Empat Belas Bahasa Indonesia. Jakarta: Indeks
- Ghozali, I. 2021. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 26*. Semarang: BP UNDIP.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. *manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Penerbit Andi Offset, Yogyakarta.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson Education Limited.
- Handoko, Toni H. Penyunting. 1997. *Manajemen*, Edisi Kedua. Yogyakarta : BPFE – Yogyakarta.
- Hanif Nurcholis. 2007. *Teori dan Praktik Pemerintahan dan Otonomi Daerah*. Grasindo, Jakarta.
- Hasibuan, Malayu. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hersey dan Blanchard. 1992. *Managemen Perilaku Organisasi*. Jakarta : Erlangga.
- Ilyas, Y. 1999. *Kinerja: Teori Penilaian dan Penelitian*. Jakarta: FKM UI. IQ. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Jeddawi. 2009. *Mengefektifkan Peran Birokrasi Untuk Memangkas Perilaku Korupsi*. Yogyakarta: Total Media.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara. (2002). *Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 25 Tahun 2002 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara*. Jakarta: Kementerian PAN.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2012). *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 39 Tahun 2012 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja*. Jakarta: Kementerian PANRB.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2021). *Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2021 tentang Implementasi Core Values dan Employer Branding ASN*. Jakarta: Kementerian PANRB.

- Keputusan Bersama Dewan Pengawas dan Direksi Perumda Pasar Jaya Nomor 422 Tahun 2018 tentang Pedoman Tata Kelola Perusahaan (*Code of Corporate Governance*) Perumda Pasar Jaya.
- Keputusan Bersama Dewan Pengawas dan Direksi Perumda Pasar Jaya Nomor 423 Tahun 2018 tentang Pedoman Perilaku (*Code of Conduct*) Perumda Pasar Jaya.
- KNKG. (2006). *Pedoman Umum Good Corporate Governance Indonesia*. Jakarta.
- Labolo, Muhadam. 2007. *Memahami Ilmu Pemerintahan*. Jakarta: Kelapa Gading Permai.
- Melayu, Hasibuan S.P. 1999. *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta : Bumi Aksara.
- McLagan. 1989. *P. A., Model for HRD Practice, Training and Development*. 43 (9), 49-59.
- Miftah, Thoha. 2007. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta : PT Raja Rapindo Persada.
- Mulyasa. 2002. *Manajemen*. Bandung : Rosda Karya.
- Ndraha, Taliziduhu. 1999. *Pengantar Teori Pengembangan sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Ndraha, Taliziduhu. 2003. *Kybernologi (Ilmu Pemerintahan Baru) Jilid 1- 2*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Notoatmodjo, Soekidjo. 2009. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- OECD. (2015). *G20/OECD Principles of Corporate Governance*.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Gubernur Provinsi DKI Jakarta Nomor 28 Tahun 2022 tentang Penyediaan dan Pendistribusian Pangan dengan Harga Murah bagi Masyarakat Tertentu, Pemerintah Provinsi DKI Jakarta
- Peraturan Gubernur Provinsi DKI Jakarta Nomor 3 Tahun 2018 tentang Perusahaan Umum Daerah Pasar Jaya
- Peraturan Daerah Nomor 7 Tahun 2018 tentang pengelolaan dan pengembangan usaha Perumda Pasar Jaya.
- Peraturan Direksi Perumda Pasar Jaya Nomor 172 Tahun 2022 tanggal 11 Oktober 2022, struktur organisasi Perumda Pasar Jaya
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing mediation. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879–891.
- Raadschelders, Joss C.N. 2015. *Government: A Public Administration Perspective*. London: Routledge.
- Rahadi, Dedi Rianto. 2010. *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia*. Malang: Tunggal Mandiri Publishing.
- R.E. Boyatzis. 1982. *The Competent Manager: A Model of Effective Performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Robbins, P. Stephen. (2006). *Perilaku Organisasi. Edisi Sepuluh*. Diterjemahkan oleh: Drs. Benyamin Molan. Erlangga, Jakarta
- Schein, Edgar H. 2010. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass Publishing.
- Schermerhorn, John R., James G.Hunt, and Richard N. Obsborn.1991. *Managing Organizational Behavior*. 4 Edition. John Wiley & Sons, Inc.
- Sandjojo, Nidjo (2011). *Metode Analisis Jalur (Path Analysis) dan Aplikasinya*. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan.
- Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Mnesia dan Produktivitas Kerja*. Bandung : Mandar Maju.
- Sedarmayanti. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Sekaran, Uma. (2006). *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*. Edisi 4. Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Siagian, Sondang P., 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Simanjuntak. 2005. *Manajemen Dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

- Sinambela, Lijan Poltak. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia: membangun tim kerja yang solid untuk meningkatkan kinerja*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Soetisna. 1989. *Total Quality Managemen di Perguruanh Tinggi*. Bandung.
- Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sinungan, M. (1995). *Produktivitas Apa dan Bagaimana*. Penerbit: Bumi Aksara. Jakarta
- Spencer, Lyle & Signe M. Spencer. 1993. *Competence at Work, Models For Superior Performance*. Canada : John Wiley & Sons, Inc.
- Sri, Larasati. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama. CV. Budi Utama: Yogyakarta
- Steers, R. M. 1985. *Organizational effectiveness: A behavioral view*. Goodyear Publishing.
- Sudarmanto. 2014. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM Teori, Dimensi dan Implementasi dalam Organisasi*. Yogyakarta; Pustaka Pelajar.
- Supriadi Legino. 2009. *Menjawab Tantangan Reformasi Birokrasi : Kepemimpinan Transformasional dan Organisasi Lateral*. Jakarta : Indonesia Press.
- Tika, Pabundu. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Teguh, Ambar dan Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Tjakraatmadja, Jann Hidajat. 2002. *Peta Riset dan Konsep Manajemen Pengetahuan Sebagai Kerangka Kajian di Bidang organisasi Belajar dan Manajemen*. Studio Manajemen:TI-ITB.
- Tocqueville, Alexis de, 1956a, *Democracy in America* (1835), Vol.I., New York: Vintage Books.
- Triguno, Prasetya. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Veithzal Rivai. 2005. *Performance Appraisal; Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. PT. RajaGrafindo Persada. Jakarta.
- Wibowo. 2011. *Manajemen Kinerja*. Edisi 5. Surabaya: Rajawali Pers.
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Yukl, Gary (2009) *Kepemimpinan Dalam Organisasi* (Edisi 7). Jakarta : PT. Bhuana Ilmu Populer