Volume 11 Issue 2 (2026) Pages 1314 - 1332
Jurnal Mirai Management
ISSN : 2597 - 4084 (Online)

Pengaruh Budaya Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Perumda Air Minum Kota Solok Sebagai Mediasi Kepuasan Kerja

Zuraedah Indah[1]✉, Ilyasmadi[2]
Politeknik Siti Nadhira Padang Sumatera Barat, Indonesia

Abstrak
Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada Perumda Air Minum Kota Solok. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap 75 pegawai yang ditentukan melalui teknik sampel jenuh. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner berskala Likert lima tingkat dan dianalisis dengan metode *Partial Least Squares–Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) menggunakan SmartPLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (β = 0,525; p < 0,001) dan kinerja pegawai (β = 0,246; p = 0,001). Gaya kepemimpinan juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (β = 0,352; p < 0,001) dan kinerja pegawai (β = 0,536; p < 0,001). Selain itu, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (β = 0,217; p = 0,004) serta memediasi secara parsial pengaruh budaya kerja (β = 0,114; p = 0,012) dan gaya kepemimpinan (β = 0,076; p = 0,023) terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menegaskan pentingnya penguatan budaya kerja, efektivitas kepemimpinan, dan peningkatan kepuasan kerja sebagai strategi terintegrasi untuk mendukung kinerja pegawai pada perusahaan daerah penyedia layanan publik.

Kata kunci: Budaya Kerja; Gaya Kepemimpinan; Kepuasan Kerja; Kinerja Pegawai; Mediasi.

Abstract
This study aims to examine the effects of work culture and leadership style on employee performance, with job satisfaction as a mediating variable, at Perumda Air Minum Kota Solok. A quantitative research approach was employed using a survey method involving 75 employees selected through total population sampling. Data were collected using a five-point Likert-scale questionnaire and analyzed using Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS 4. The results indicate that work culture has a positive and significant effect on job satisfaction (β = 0.525; p < 0.001) and employee performance (β = 0.246; p = 0.001). Leadership style also has a positive and significant effect on job satisfaction (β = 0.352; p < 0.001) and employee performance (β = 0.536; p < 0.001). Furthermore, job satisfaction positively and significantly affects employee performance (β = 0.217; p = 0.004) and partially mediates the effects of work culture (β = 0.114; p = 0.012) and leadership style (β = 0.076; p = 0.023) on employee performance. These findings highlight the importance of strengthening work culture, enhancing leadership effectiveness, and improving job satisfaction as integrated strategies to support employee performance in a regional public service enterprise.

Keywords: Work Culture; Leadership Style; Job Satisfaction; Employee Performance; Mediation.

Copyright (c) 2026 **Zuraedah Indah**

✉ Corresponding author :
Email Address : zurinindi@gmail.com

PENDAHULUAN

Kinerja pegawai merupakan salah satu determinan penting dalam keberhasilan organisasi, terutama pada perusahaan daerah yang memiliki tanggung jawab untuk menyelenggarakan pelayanan publik secara berkelanjutan. Dalam konteks Perusahaan Umum Daerah (Perumda) Air Minum, keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan infrastruktur, kapasitas operasional, dan kemampuan pengelolaan sumber daya, tetapi juga oleh kualitas sumber daya manusia yang menjalankan fungsi pelayanan kepada masyarakat. Pegawai dituntut untuk bekerja secara profesional, responsif, akuntabel, dan berorientasi pada kualitas pelayanan agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif. Schwarz et al. (2020) menunjukkan bahwa pendekatan kepemimpinan yang menekankan akuntabilitas dan tata kelola pelayanan publik berkaitan positif dengan motivasi pelayanan publik dan kinerja individu. Temuan tersebut diperkuat oleh Tang et al. (2024), yang melalui meta-analisis mengidentifikasi keterkaitan positif antara sumber daya pekerjaan, motivasi pelayanan publik, sikap kerja, dan kinerja pegawai. Dalam konteks organisasi penyedia layanan publik, Tai et al. (2025) juga menegaskan pentingnya kesesuaian nilai organisasi, akuntabilitas, dan kepuasan kerja sebagai bagian dari pengelolaan sumber daya manusia. Oleh karena itu, peningkatan kinerja pegawai Perumda Air Minum perlu dipahami sebagai persoalan manajerial yang melibatkan interaksi antara lingkungan organisasi, perilaku kepemimpinan, dan kondisi psikologis pegawai.

Kinerja pegawai pada dasarnya mencerminkan kemampuan individu dalam melaksanakan tanggung jawab pekerjaan berdasarkan standar kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian. Pencapaian kinerja tidak hanya bergantung pada kompetensi teknis, tetapi juga pada lingkungan organisasi yang memungkinkan pegawai mengoptimalkan kemampuan dan kontribusinya. Berberoglu (2018) menemukan bahwa iklim organisasi memiliki hubungan signifikan dengan komitmen organisasi dan persepsi terhadap kinerja pada institusi pelayanan kesehatan publik. Liu et al. (2021), melalui meta-analisis, menunjukkan bahwa budaya organisasi yang mendukung pengetahuan, kolaborasi, dan pembelajaran berhubungan positif dengan kinerja organisasi. Sementara itu, Quan et al. (2023) mengidentifikasi bahwa dukungan atasan dan iklim organisasi dapat memengaruhi kinerja pelayanan melalui pembentukan modal sosial di lingkungan kerja. Temuan tersebut memberikan landasan bahwa peningkatan kinerja pegawai memerlukan lingkungan organisasi yang mendukung kerja sama, pertukaran pengetahuan, inovasi, dan orientasi pelayanan. Dalam konteks Perumda Air Minum Kota Solok, karakteristik tersebut relevan untuk dikaji karena pelaksanaan pelayanan air minum membutuhkan koordinasi antarfungsi, kedisiplinan operasional, serta kemampuan pegawai dalam merespons kebutuhan masyarakat.

Salah satu faktor organisasi yang diperkirakan memengaruhi kinerja pegawai adalah budaya kerja. Budaya kerja merupakan perwujudan nilai, norma, kebiasaan, dan praktik perilaku yang menjadi pedoman individu dalam melaksanakan pekerjaan serta berinteraksi dengan anggota organisasi lainnya. Budaya kerja yang konstruktif dapat membentuk lingkungan yang mendukung profesionalisme, kerja sama, pelayanan prima, inovasi, dan keteladanan. Alkhodary (2023) menemukan bahwa budaya organisasi yang positif berkaitan

dengan peningkatan kepuasan kerja, loyalitas, kreativitas, dan produktivitas pegawai. Sejalan dengan itu, Soomro dan Shah (2019) menunjukkan bahwa budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang berkaitan dengan kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja pegawai. Al-Sada et al. (2017) juga mengidentifikasi bahwa budaya organisasi yang suportif berkaitan positif dengan kepuasan kerja dan komitmen pegawai. Dengan demikian, budaya kerja tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme pembentukan perilaku kolektif, tetapi juga dapat menciptakan kondisi kerja yang mendukung pencapaian kinerja individu. Bagi Perumda Air Minum Kota Solok, penerapan budaya kerja yang berorientasi pada profesionalisme dan pelayanan publik menjadi aspek penting yang perlu dianalisis dalam hubungannya dengan kepuasan dan kinerja pegawai.

Meskipun demikian, pengaruh budaya kerja terhadap hasil kerja pegawai tidak selalu bersifat langsung dan seragam pada setiap organisasi. Perbedaan karakteristik organisasi, hubungan interpersonal, sistem penghargaan, serta tingkat keterlibatan pegawai dapat memengaruhi bagaimana nilai-nilai organisasi diterjemahkan menjadi perilaku kerja. Saha dan Kumar (2018) menunjukkan bahwa budaya organisasi berperan dalam hubungan antara komitmen afektif dan kepuasan kerja pada perusahaan sektor publik. Khan et al. (2023) menemukan bahwa hubungan budaya organisasi dan kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh tanggung jawab sosial perusahaan, yang menunjukkan adanya kondisi kontekstual dalam pembentukan sikap kerja. Sementara itu, Liu et al. (2021) menegaskan bahwa hubungan budaya organisasi dan kinerja perlu mempertimbangkan variasi lingkungan institusional, industri, dan karakteristik organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa budaya kerja yang kuat belum tentu menghasilkan tingkat kinerja yang sama apabila tidak disertai pengalaman kerja yang positif dan penerimaan pegawai terhadap nilai-nilai organisasi. Oleh sebab itu, kepuasan kerja perlu dipertimbangkan sebagai mekanisme yang dapat menjelaskan bagaimana budaya kerja berhubungan dengan peningkatan kinerja pegawai.

Selain budaya kerja, gaya kepemimpinan merupakan faktor penting yang dapat membentuk sikap, perilaku, dan pencapaian kinerja pegawai. Gaya kepemimpinan menggambarkan pola perilaku pemimpin dalam mengambil keputusan, memberikan motivasi, membangun komunikasi, mengarahkan bawahan, dan menyelesaikan permasalahan organisasi. Dalam organisasi pelayanan publik, efektivitas kepemimpinan tidak hanya ditentukan oleh kemampuan memberikan instruksi, tetapi juga oleh kemampuan menciptakan kepercayaan, kejelasan tugas, dukungan psikologis, dan keterlibatan pegawai. Paais dan Pattiruhu (2020) mengidentifikasi hubungan antara kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai dalam satu model empiris. Pawirosumarto et al. (2017) juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berkaitan dengan kepuasan kerja serta kinerja pegawai dalam konteks industri perhotelan di Indonesia. Penelitian Eliyana et al. (2019) selanjutnya memperlihatkan pentingnya kepuasan kerja dan komitmen organisasi dalam menjelaskan hubungan kepemimpinan transformasional dengan kinerja pegawai. Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan berpotensi memengaruhi kinerja secara langsung sekaligus melalui pembentukan sikap kerja yang positif.

Hubungan gaya kepemimpinan dengan kinerja juga perlu dipahami melalui karakteristik lingkungan organisasi dan respons pegawai terhadap perilaku pemimpinnya. Pasaribu et al. (2022) menemukan bahwa kepemimpinan situasional memiliki hubungan signifikan dengan kepuasan kerja dan sejumlah hasil perilaku pegawai. Namun, Lee dan Ding (2023) menunjukkan bahwa hubungan kepemimpinan transformasional dengan kinerja dipengaruhi oleh umpan balik kinerja dan karakteristik budaya hierarkis organisasi.

Perbedaan tersebut memperlihatkan bahwa efektivitas kepemimpinan tidak dapat dilepaskan dari kondisi organisasi tempat pemimpin menjalankan perannya. Dalam lingkungan kerja yang memiliki struktur formal dan tanggung jawab pelayanan publik, gaya kepemimpinan perlu mempertimbangkan keseimbangan antara pengendalian pekerjaan, komunikasi dua arah, pemberian motivasi, serta kesempatan pegawai untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Meng dan Berger (2019) turut menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kinerja kepemimpinan berkaitan dengan kepuasan kerja melalui keterlibatan serta kepercayaan pegawai. Oleh karena itu, pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Perumda Air Minum Kota Solok perlu dianalisis dengan mempertimbangkan kepuasan kerja sebagai mekanisme yang berpotensi menjembatani hubungan tersebut.

Kepuasan kerja merupakan keadaan evaluatif dan emosional yang mencerminkan penilaian individu terhadap berbagai aspek pekerjaannya, meliputi karakteristik pekerjaan, kompensasi, kesempatan pengembangan karier, supervisi, hubungan dengan rekan kerja, dan kondisi lingkungan kerja. Kepuasan kerja menjadi penting karena pegawai yang memiliki pengalaman kerja positif cenderung menunjukkan keterlibatan, komitmen, dan kemauan yang lebih besar untuk melaksanakan tanggung jawab pekerjaannya. Lu dan Chen (2022) menemukan bahwa motivasi pelayanan publik berkaitan dengan kepuasan kerja melalui keterlibatan dan komitmen organisasi. Wang et al. (2022) menunjukkan adanya hubungan positif antara kepuasan kerja dan kinerja tenaga kesehatan, termasuk mekanisme tidak langsung melalui komitmen organisasi dan *burnout*. Casu et al. (2021) juga mengidentifikasi keterkaitan antara kepuasan kerja, perilaku kewargaan organisasi, dan kinerja tugas. Dalam konteks Indonesia, Susanto et al. (2022) menemukan bahwa kepuasan kerja berperan dalam hubungan antara keseimbangan kehidupan kerja dan kinerja pegawai UMKM. Hasil penelitian Asgeirsson et al. (2026) turut memperlihatkan hubungan positif antara kepuasan pegawai dan persepsi terhadap kinerja organisasi. Rangkaian temuan tersebut memperkuat argumentasi bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu mekanisme psikologis yang penting dalam menjelaskan variasi kinerja, meskipun kekuatan dan arah hubungannya perlu diuji sesuai karakteristik organisasi.

Peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi memperoleh perhatian dalam penelitian manajemen sumber daya manusia karena hubungan faktor organisasi dengan kinerja tidak selalu dapat dijelaskan hanya melalui pengaruh langsung. Korda dan Rachmawati (2022) menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi dapat memediasi hubungan budaya organisasi dengan kinerja pegawai. Penelitian Xiong et al. (2022) menemukan bahwa kepuasan kerja dan kesesuaian individu–organisasi berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan budaya pertumbuhan organisasi dengan kinerja rumah sakit. Dalam konteks UMKM di Indonesia, Suparjiman et al. (2024) mengidentifikasi peran mediasi kepuasan kerja pada hubungan budaya kerja dengan kinerja pegawai. Namun, Abawa dan Obse (2024) menunjukkan bahwa hubungan budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja dapat berbeda menurut dimensi budaya dan aspek kepuasan yang dianalisis. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa pengujian mediasi diperlukan untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai mekanisme hubungan antarvariabel, bukan sekadar mengidentifikasi apakah budaya kerja maupun kepemimpinan memiliki hubungan signifikan dengan kinerja.

Berdasarkan kajian empiris tersebut, terdapat beberapa kesenjangan penelitian yang relevan untuk dikaji lebih lanjut. Pertama, penelitian mengenai budaya organisasi, kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kinerja telah dilakukan pada beragam konteks, seperti industri perhotelan, pendidikan, kesehatan, dan perusahaan swasta, tetapi hasil-hasil tersebut

belum dapat secara langsung digeneralisasikan pada perusahaan daerah penyedia layanan air minum yang memiliki karakteristik operasional dan tanggung jawab pelayanan publik tersendiri (Al-Sada et al., 2017; Berberoglu, 2018; Pawirosumarto et al., 2017; Xiong et al., 2022). Kedua, penelitian terdahulu memperlihatkan adanya variasi dalam mekanisme dan kekuatan hubungan budaya organisasi, kepemimpinan, kepuasan kerja, serta kinerja, sehingga diperlukan pengujian yang mempertimbangkan kondisi organisasi secara spesifik (Abawa & Obse, 2024; Khan et al., 2023; Lee & Ding, 2023). Ketiga, walaupun kepuasan kerja telah digunakan sebagai variabel mediasi dalam penelitian sebelumnya, pengujian dua jalur mediasi, yaitu budaya kerja–kepuasan kerja–kinerja pegawai dan gaya kepemimpinan–kepuasan kerja–kinerja pegawai, secara simultan tetap relevan untuk memberikan pemahaman yang lebih terintegrasi pada konteks Perumda Air Minum Kota Solok. Dengan demikian, kesenjangan penelitian ini terutama terletak pada kebutuhan validasi kontekstual dan penjelasan mekanisme hubungan antarvariabel dalam organisasi pelayanan publik daerah, bukan pada klaim bahwa model mediasi tersebut belum pernah dikembangkan.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini diarahkan untuk mengembangkan pemahaman empiris mengenai hubungan budaya kerja, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai melalui satu model struktural yang terintegrasi. Kebaruan kontekstual penelitian terletak pada penerapan dan pengujian kedua jalur mediasi kepuasan kerja pada Perumda Air Minum Kota Solok, dengan mempertimbangkan karakteristik budaya kerja yang mencakup profesionalisme, kerja sama, pelayanan prima, inovasi, dan keteladanan, serta perilaku kepemimpinan yang mencakup pengambilan keputusan, pemberian motivasi, komunikasi, dan pengendalian bawahan. Secara teoretis, penelitian ini diharapkan memperluas bukti empiris mengenai mekanisme hubungan faktor organisasi dan kinerja pegawai pada perusahaan pelayanan publik daerah. Secara praktis, hasil penelitian diharapkan menjadi masukan bagi manajemen dalam merumuskan strategi penguatan budaya kerja, pengembangan kepemimpinan, peningkatan kepuasan kerja, serta pengelolaan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai, menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, serta mengevaluasi peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan budaya kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Perumda Air Minum Kota Solok.

METODOLOGI

Desain dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei eksplanatori untuk menganalisis hubungan antara budaya kerja, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai pada Perusahaan Umum Daerah (Perumda) Air Minum Kota Solok. Pendekatan kuantitatif digunakan untuk menguji hubungan antarvariabel berdasarkan data empiris yang diperoleh melalui instrumen penelitian terstruktur. Model penelitian melibatkan budaya kerja (X1) dan gaya kepemimpinan (X2) sebagai variabel independen, kepuasan kerja (Y1) sebagai variabel mediasi, serta kinerja pegawai (Y2) sebagai variabel dependen. Pengujian dilakukan terhadap lima hubungan langsung dan dua hubungan tidak langsung sebagaimana dirumuskan dalam hipotesis penelitian.

Analisis menggunakan *Partial Least Squares–Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4. Pemilihan PLS-SEM didasarkan pada tujuan penelitian untuk menganalisis hubungan antarkonstruk laten serta mengevaluasi peran

mediasi kepuasan kerja dalam suatu model struktural. Pendekatan ini memungkinkan evaluasi kualitas pengukuran sekaligus pengujian hubungan antarvariabel secara terintegrasi (Hair et al., 2019, 2021).

Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi penelitian mencakup seluruh pegawai Perumda Air Minum Kota Solok yang berjumlah 75 orang. Penentuan responden menggunakan teknik sampel jenuh (*census sampling*), yaitu dengan melibatkan seluruh anggota populasi sebagai unit penelitian. Dengan demikian, penelitian ini melibatkan 75 responden yang berasal dari populasi pegawai pada organisasi yang diteliti.

Penggunaan sampel jenuh didasarkan pada jumlah populasi yang relatif terbatas dan memungkinkan keterlibatan seluruh pegawai, sehingga tidak diperlukan pemilihan sebagian anggota populasi melalui prosedur pengambilan sampel probabilitas. Penggunaan seluruh populasi memberikan cakupan yang menyeluruh terhadap kondisi organisasi yang diteliti. Namun, cakupan populasi tersebut tidak serta-merta menjamin kecukupan kekuatan statistik untuk setiap hubungan dalam model PLS-SEM. Evaluasi kecukupan sampel perlu mempertimbangkan kompleksitas model, besaran koefisien jalur, dan kekuatan statistik pengujian (Kock & Hadaya, 2018; Lakens, 2022).

Temuan penelitian ditujukan untuk menjelaskan hubungan antarvariabel dalam konteks Perumda Air Minum Kota Solok. Oleh karena itu, generalisasi hasil terhadap perusahaan daerah lainnya perlu dilakukan secara hati-hati dengan mempertimbangkan kesamaan karakteristik organisasi, pengelolaan sumber daya manusia, dan lingkungan pelayanan publik.

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Penelitian melibatkan empat konstruk yang dioperasionalisasikan menjadi 20 indikator pengukuran. Budaya kerja diukur melalui lima indikator, gaya kepemimpinan melalui empat indikator, kepuasan kerja melalui enam indikator, dan kinerja pegawai melalui lima indikator. Operasionalisasi variabel disusun berdasarkan kerangka konseptual dan instrumen penelitian yang digunakan dalam naskah awal.

Tabel 1. Definisi Operasional dan Indikator Pengukuran Variabel

Variabel	Definisi operasional	Indikator dan kode
Budaya Kerja (X1)	Persepsi pegawai terhadap nilai, kebiasaan, dan praktik kerja yang menjadi pedoman dalam menjalankan tanggung jawab organisasi.	X1.1 Profesionalisme; X1.2 Kerja sama; X1.3 Pelayanan prima; X1.4 Inovasi; X1.5 Keteladanan.
Gaya Kepemimpinan (X2)	Persepsi pegawai terhadap perilaku pimpinan dalam mengarahkan, memotivasi, berkomunikasi, dan mengelola pelaksanaan pekerjaan.	X2.1 Kemampuan mengambil keputusan; X2.2 Kemampuan memotivasi; X2.3 Kemampuan komunikasi; X2.4 Kemampuan mengendalikan bawahan.
Kepuasan Kerja (Y1)	Penilaian pegawai terhadap berbagai aspek pekerjaan yang mencerminkan tingkat kepuasan mereka dalam lingkungan organisasi.	Y1.1 Pekerjaan itu sendiri; Y1.2 Gaji; Y1.3 Kesempatan promosi; Y1.4 Supervisi; Y1.5 Rekan kerja; Y1.6 Kondisi kerja.

Kinerja Pegawai (Y2)	Tingkat pencapaian pelaksanaan pekerjaan oleh pegawai yang ditinjau berdasarkan dimensi hasil dan pelaksanaan tugas.	Y2.1 Kualitas; Y2.2 Kuantitas; Y2.3 Ketepatan waktu; Y2.4 Efektivitas; Y2.5 Kemandirian.

Sumber: Widodo (2020) dan Ruki (2024).

Seluruh variabel diukur menggunakan skala Likert lima tingkat, dengan skor 1 menunjukkan sangat tidak setuju, skor 2 tidak setuju, skor 3 netral, skor 4 setuju, dan skor 5 sangat setuju. Skor yang lebih tinggi menunjukkan tingkat persetujuan responden yang lebih besar terhadap pernyataan pada masing-masing variabel. Pengukuran konstruk dilakukan melalui indikator teramati yang selanjutnya dianalisis menggunakan pendekatan model pengukuran PLS-SEM.

Teknik Pengumpulan Data

Data penelitian dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada pegawai Perumda Air Minum Kota Solok. Kuesioner digunakan sebagai sumber utama data kuantitatif untuk memperoleh informasi mengenai persepsi responden terhadap budaya kerja, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai. Setiap pernyataan disusun berdasarkan indikator operasional yang telah ditetapkan dan diukur menggunakan skala Likert lima tingkat.

Selain kuesioner, penelitian menggunakan wawancara, observasi, dan studi dokumentasi sebagai teknik pendukung untuk memperoleh gambaran mengenai kondisi organisasi dan pelaksanaan aktivitas kerja. Informasi pendukung tersebut digunakan untuk memperjelas konteks penelitian, sedangkan pengujian hipotesis didasarkan pada data kuantitatif yang diperoleh dari kuesioner.

Data kuesioner diolah melalui tahapan pemeriksaan kelengkapan jawaban, pemberian kode, tabulasi, dan penyusunan data untuk analisis statistik. Pemeriksaan dilakukan untuk memastikan kesesuaian pengkodean indikator dan kelayakan data sebelum diolah dalam SmartPLS 4.

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan menggunakan PLS-SEM dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4. Prosedur analisis mencakup evaluasi model pengukuran (*outer model*), evaluasi model struktural (*inner model*), serta pengujian hubungan langsung dan tidak langsung. Tahapan evaluasi mengacu pada rekomendasi Hair et al. (2019, 2021).

Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk menilai reliabilitas dan validitas indikator dalam merepresentasikan konstruk penelitian. Pada spesifikasi pengukuran reflektif, validitas konvergen dievaluasi menggunakan nilai *outer loading* dan *average variance extracted* (AVE). Nilai *outer loading* sekitar 0,708 atau lebih tinggi menunjukkan reliabilitas indikator yang memadai, sedangkan AVE minimal 0,50 menunjukkan bahwa konstruk mampu menjelaskan setidaknya separuh varians indikatornya.

Reliabilitas internal konstruk dievaluasi menggunakan *Cronbach's alpha* dan *composite reliability*, dengan nilai 0,70–0,95 sebagai rentang acuan yang umum digunakan. Validitas diskriminan dinilai untuk memastikan bahwa setiap konstruk memiliki karakteristik empiris yang berbeda dari konstruk lainnya. Evaluasi dapat menggunakan *cross-loading* dan *heterotrait–monotrait ratio* (HTMT). Nilai HTMT di bawah 0,90 digunakan sebagai acuan,

dengan batas 0,85 untuk penilaian yang lebih konservatif. Interpretasi validitas diskriminan dilakukan berdasarkan karakteristik konstruk dan hasil pengujian yang tersedia (Franke & Sarstedt, 2019; Hair et al., 2021).

Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi model struktural dilakukan untuk menganalisis arah, besaran, dan signifikansi hubungan antarvariabel laten. Tahap ini mencakup pemeriksaan potensi kolinearitas antarprediktor, koefisien jalur (*path coefficients*), koefisien determinasi (R^2), ukuran efek (f^2), dan relevansi prediktif (Q^2).

Nilai R^2 digunakan untuk mengetahui proporsi variasi konstruk endogen yang dapat dijelaskan secara bersama-sama oleh konstruk prediktornya. Selanjutnya, nilai f^2 digunakan untuk mengevaluasi besaran kontribusi setiap konstruk eksogen terhadap kemampuan penjelasan model, dengan nilai 0,02, 0,15, dan 0,35 sebagai acuan ukuran efek kecil, sedang, dan besar. Pengukuran relevansi prediktif dilakukan berdasarkan prosedur Q^2 yang digunakan dalam perangkat lunak. Apabila menggunakan *PLSpredict*, penilaian kemampuan prediksi di luar sampel perlu mempertimbangkan Q^2_predict dan ukuran kesalahan prediksi sebagaimana dijelaskan oleh Shmueli et al. (2019).

Model struktural penelitian dirumuskan melalui dua persamaan sebagai berikut.

$$Y1 = \beta_1 X1 + \beta_2 X2 + \varepsilon_1$$

$$Y2 = \beta_3 X1 + \beta_4 X2 + \beta_5 Y1 + \varepsilon_2$$

Keterangan: X1 = budaya kerja; X2 = gaya kepemimpinan; Y1 = kepuasan kerja; Y2 = kinerja pegawai; β = koefisien jalur terstandarisasi; dan ε = komponen galat struktural.

Persamaan pertama digunakan untuk menganalisis hubungan budaya kerja dan gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja. Persamaan kedua digunakan untuk menganalisis hubungan budaya kerja, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja dengan kinerja pegawai.

Pengujian Hipotesis dan Efek Mediasi

Pengujian hipotesis dilakukan dengan prosedur *bootstrapping* untuk memperoleh nilai koefisien jalur, statistik t, nilai p, dan interval kepercayaan. Pengujian dua arah menggunakan tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$), sehingga hubungan dinyatakan signifikan secara statistik apabila nilai p kurang dari 0,05 atau interval kepercayaan 95% tidak mencakup angka nol.

Pengujian efek mediasi dilakukan melalui estimasi pengaruh tidak langsung (*specific indirect effects*) dari budaya kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Kedua jalur mediasi dinyatakan sebagai berikut.

1. Pengaruh tidak langsung budaya kerja: $\beta_1 \times \beta_5$.
2. Pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan: $\beta_2 \times \beta_5$.

Signifikansi efek mediasi ditentukan berdasarkan hasil *bootstrapping* terhadap koefisien pengaruh tidak langsung. Jenis mediasi selanjutnya diinterpretasikan dengan mempertimbangkan signifikansi dan arah pengaruh langsung maupun tidak langsung. Pendekatan ini mengikuti Nitzl et al. (2016), yang menekankan bahwa evaluasi mediasi harus didasarkan pada pengujian efek tidak langsung dan tidak cukup ditentukan melalui perbandingan besarnya koefisien jalur langsung dan tidak langsung.

Keterbatasan Metodologis

Penelitian ini terbatas pada pegawai dalam satu organisasi, sehingga hasilnya perlu diinterpretasikan sesuai konteks Perumda Air Minum Kota Solok. Selain itu, pengukuran variabel menggunakan kuesioner berbasis persepsi responden, sehingga hasil penelitian

dapat dipengaruhi oleh subjektivitas penilaian dan potensi bias metode yang sama. Oleh karena itu, hubungan antarvariabel yang ditemukan diinterpretasikan sebagai hubungan statistik yang konsisten dengan model teoretis, bukan sebagai bukti kausalitas yang bersifat definitif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

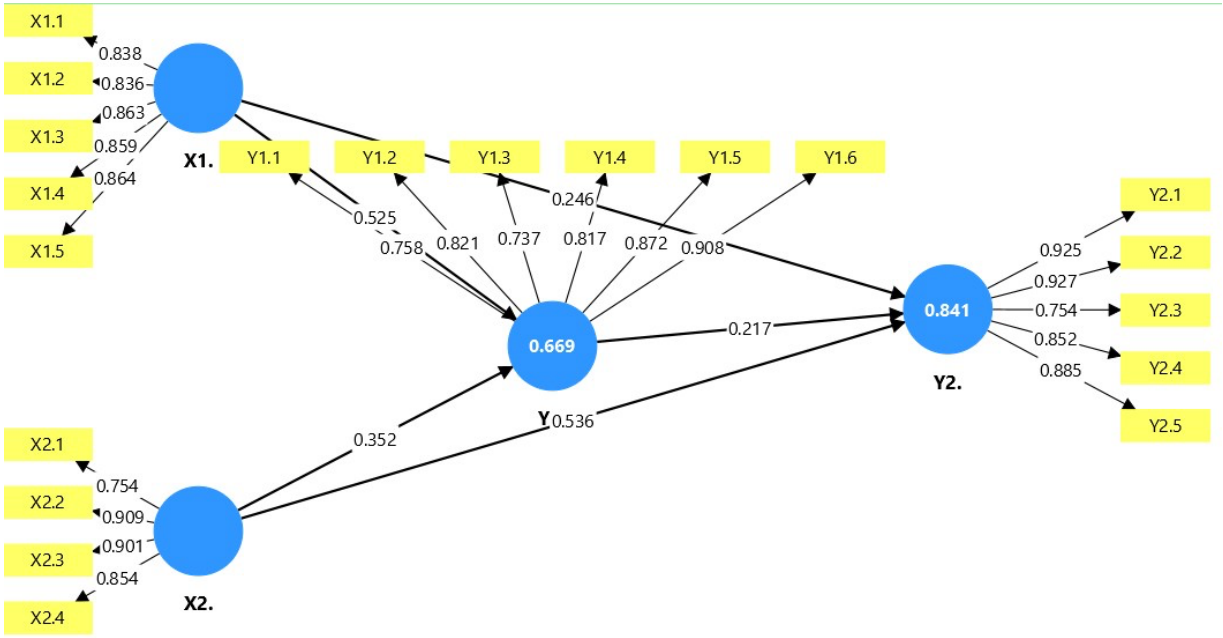
Hasil Penelitian

Karakteristik Responden

Penelitian melibatkan 75 pegawai Perumda Air Minum Kota Solok. Berdasarkan data deskriptif yang dilaporkan dalam naskah asli, responden terdiri atas 59 laki-laki (78,7%; dibulatkan menjadi 79%) dan 16 perempuan (21,3%; dibulatkan menjadi 21%). Kelompok usia lebih dari 42 tahun merupakan kelompok terbanyak dengan proporsi sekitar 52%, sedangkan responden dengan pendidikan terakhir SMA/SMK berjumlah 47 orang (62,7%; dibulatkan menjadi 63%). Komposisi tersebut menggambarkan karakteristik responden dalam organisasi yang diteliti; informasi tentang kategori umur dan pendidikan lainnya tidak tersedia secara terperinci dalam naskah sumber.

Hasil Algoritma PLS-SEM

Gambar 1 menampilkan hasil estimasi algoritma PLS-SEM, termasuk muatan indikator, koefisien jalur terstandarisasi, dan nilai koefisien determinasi untuk konstruk endogen. Secara umum, seluruh jalur struktural yang ditampilkan memiliki arah positif. Nilai R^2 kepuasan kerja sebesar 0,669, sedangkan nilai R^2 kinerja pegawai sebesar 0,841. Interpretasi kekuatan dan signifikansi masing-masing hubungan didasarkan pada evaluasi model pengukuran, model struktural, dan hasil bootstrapping yang disajikan pada tabel berikutnya.



Gambar 1. Algoritma PLS-SEM

Sumber: Olah data SmartPLS, 2025

Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Validitas Konvergen: Outer Loading

Validitas konvergen pada tingkat indikator dievaluasi melalui outer loading. Berdasarkan Tabel 2, seluruh 20 indikator memiliki loading antara 0,737 dan 0,927, sehingga

memenuhi acuan umum sekitar 0,708 untuk indikator reflektif (Hair et al., 2019). Indikator dengan loading tertinggi adalah Y2.2 (0,927), sedangkan yang terendah adalah Y1.3 (0,737). Hasil ini mendukung reliabilitas indikator, tetapi penilaian validitas konvergen pada tingkat konstruk idealnya tetap dilengkapi nilai average variance extracted (AVE) yang tidak tercantum dalam naskah sumber.

Tabel 2. Outer Loading

Variabel	Indikator	Outer Loading	Keterangan
Budaya Kerja (X1)	X1.1	0,838	Valid
	X1.2	0,836	Valid
	X1.3	0,863	Valid
	X1.4	0,859	Valid
	X1.5	0,864	Valid
Gaya Kepemimpinan (X2)	X2.1	0,754	Valid
	X2.2	0,909	Valid
	X2.3	0,901	Valid
	X2.4	0,854	Valid
Kepuasan Kerja (Y1)	Y1.1	0,758	Valid
	Y1.2	0,821	Valid
	Y1.3	0,737	Valid
	Y1.4	0,817	Valid
	Y1.5	0,872	Valid
	Y1.6	0,908	Valid
Kinerja Pegawai (Y2)	Y2.1	0,925	Valid
	Y2.2	0,927	Valid
	Y2.3	0,754	Valid
	Y2.4	0,852	Valid
	Y2.5	0,885	Valid

Sumber: Olah data SmartPLS, 2025.

Validitas Diskriminan: Cross-Loading

Validitas diskriminan dievaluasi secara awal dengan membandingkan loading setiap indikator pada konstruk asal dengan cross-loading-nya pada konstruk lain. Pada Tabel 3, seluruh indikator memiliki nilai tertinggi pada konstruk asalnya. Namun, beberapa perbedaan relatif kecil, misalnya indikator Y2.5 mempunyai loading 0,885 pada kinerja pegawai dan 0,868 pada gaya kepemimpinan. Karena itu, tabel ini memberikan bukti awal yang mendukung pemisahan konstruk, bukan bukti final bahwa validitas diskriminan telah terpenuhi. Penilaian yang lebih kuat perlu melibatkan rasio heterotrait–monotrait (HTMT), yang belum tersedia pada output terlampir (Franke & Sarstedt, 2019).

Tabel 3. Cross Loading

Indikator	Budaya Kerja	Gaya Kepemimpinan	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai
X1.1	0,838	0,548	0,677	0,671
X1.2	0,836	0,592	0,580	0,572
X1.3	0,863	0,734	0,633	0,777
X1.4	0,859	0,702	0,694	0,790
X1.5	0,864	0,635	0,720	0,690
X2.1	0,682	0,754	0,600	0,660
X2.2	0,619	0,909	0,691	0,760
X2.3	0,622	0,901	0,703	0,749
X2.4	0,575	0,854	0,672	0,690

Y1.1	0,650	0,604	0,758	0,651
Y1.2	0,710	0,671	0,821	0,763
Y1.3	0,621	0,505	0,737	0,587
Y1.4	0,540	0,494	0,817	0,665
Y1.5	0,643	0,533	0,872	0,731
Y1.6	0,645	0,679	0,908	0,790
Y2.1	0,740	0,765	0,757	0,925
Y2.2	0,720	0,760	0,739	0,927
Y2.3	0,688	0,715	0,656	0,754
Y2.4	0,573	0,731	0,671	0,852
Y2.5	0,781	0,868	0,739	0,885

Sumber: Olah data SmartPLS, 2025.

Reliabilitas Konstruk

Tabel 4 memperlihatkan nilai composite reliability untuk seluruh konstruk, yakni budaya kerja sebesar 0,930; gaya kepemimpinan sebesar 0,917; kepuasan kerja sebesar 0,925; serta kinerja pegawai sebesar 0,940. Nilai seluruhnya melampaui 0,70, sehingga mendukung konsistensi internal pengukuran. Meskipun demikian, nilai yang relatif tinggi juga mengisyaratkan perlunya evaluasi tumpang tindih isi indikator, terlebih pada konstruk kinerja pegawai yang menggunakan beberapa pernyataan tentang dukungan pekerjaan alih-alih hasil kerja.

Tabel 4. Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability	Keterangan
Budaya Kerja	0,930	Reliabel
Gaya Kepemimpinan	0,917	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,925	Reliabel
Kinerja Pegawai	0,940	Reliabel

Sumber: Olah data SmartPLS, 2025 (naskah asli).

Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Koefisien Determinasi (R-Square)

Nilai R^2 untuk kepuasan kerja adalah 0,669 (Tabel 5), yang berarti bahwa budaya kerja dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama menjelaskan sekitar 66,9% variasi kepuasan kerja dalam sampel penelitian. Sisanya, sekitar 33,1%, merupakan variasi yang tidak dijelaskan oleh kedua prediktor dalam model. Untuk kinerja pegawai, nilai R^2 sebesar 0,841 menunjukkan bahwa budaya kerja, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja secara bersama-sama menjelaskan 84,1% variasi konstruk tersebut, sedangkan sekitar 15,9% berada di luar penjelasan model. Nilai-nilai ini menunjukkan daya jelaskan yang relatif tinggi pada sampel penelitian, tanpa membuktikan hubungan sebab-akibat secara definitif.

Tabel 5. Nilai R-Square

Variabel	R-Square	Keterangan
Kepuasan Kerja (Y1)	0,669	Pengaruh kuat
Kinerja Pegawai (Y2)	0,841	Pengaruh kuat

Sumber: Olah data SmartPLS, 2025.

Nilai Q-Square

Tabel 6 melaporkan Q^2 untuk kepuasan kerja sebesar 0,657 dan kinerja pegawai sebesar 0,799. Kedua nilai lebih besar daripada nol, sehingga memberikan indikasi relevansi prediktif

berdasarkan keluaran yang dilaporkan. Namun, naskah sumber tidak menyebutkan apakah angka tersebut berasal dari prosedur blindfolding atau PLSpredict, termasuk pengaturan pembandingan prediksi. Karena itu, klaim mengenai kekuatan prediksi di luar sampel belum dapat dipastikan hanya berdasarkan dua angka ini; prosedurnya perlu dicantumkan secara eksplisit agar interpretasi selaras dengan pedoman Shmueli et al. (2019).

Tabel 6. Hasil Q-Square

Variabel	Q^2 Prediksi
Kepuasan Kerja (Y1)	0,657
Kinerja Pegawai (Y2)	0,799

Sumber: Olah data SmartPLS, 2025.

Ukuran Efek (F-Square)

Berdasarkan Tabel 7, budaya kerja memiliki ukuran efek f^2 sebesar 0,389 terhadap kepuasan kerja (besar), tetapi 0,128 terhadap kinerja pegawai (kecil menuju sedang). Gaya kepemimpinan menunjukkan ukuran efek 0,175 terhadap kepuasan kerja (sedang) dan 0,716 terhadap kinerja pegawai (besar). Adapun kepuasan kerja memiliki ukuran efek 0,098 terhadap kinerja pegawai (kecil). Temuan tersebut memperlihatkan bahwa kontribusi relatif gaya kepemimpinan terhadap daya jelaskan kinerja lebih besar daripada kontribusi langsung budaya kerja dan kepuasan kerja dalam model yang dianalisis.

Tabel 7. Nilai F-Square

Variabel	X1	X2	Y1	Y2
X1	–	–	0,389	0,128
X2	–	–	0,175	0,716
Y1	–	–	–	0,098
Y2	–	–	–	–

Sumber: Olah data SmartPLS, 2025.

Indeks Kesesuaian Model (Model Fit)

Tabel 8 menyajikan nilai SRMR sebesar 0,092, d_ULS sebesar 1,768, d_G sebesar 3,118, chi-square sebesar 790,728, dan NFI sebesar 0,599; angka pada saturated model dan estimated model sama. Nilai SRMR 0,092 berada di atas batas konservatif 0,08 yang sering digunakan sehingga tidak tepat dinyatakan memenuhi kriteria kecocokan yang ketat. Nilai NFI 0,599 juga relatif rendah jika dibandingkan dengan acuan yang mendekati 0,90. Sementara itu, d_ULS dan d_G tidak cukup diinterpretasikan hanya dari nilai absolutnya tanpa pembandingan dengan batas inferensial bootstrap. Oleh karena itu, indeks yang tersedia belum cukup mendukung klaim bahwa kecocokan model secara keseluruhan sangat baik; evaluasi utama tetap mempertimbangkan kelayakan pengukuran, model struktural, serta keterbatasan indeks kecocokan dalam PLS-SEM (Hair et al., 2019).

Tabel 8. Model Fit

Indikator	Model Jenuh (Saturated)	Perkiraan Model
SRMR	0,092	0,092
d_ULS	1,768	1,768
d_G	3,118	3,118
Chi-square	790,728	790,728
NFI	0,599	0,599

Sumber: Olah data SmartPLS, 2025.

Pengujian Hipotesis

Pengaruh Langsung

Pengujian hubungan langsung didasarkan pada koefisien jalur (original sample), t-statistic, dan p-value sebagaimana tercantum dalam Tabel 9. Seluruh lima jalur menunjukkan arah positif dan nilai p kurang dari 0,05. Nilai p yang ditampilkan perangkat lunak sebagai 0,000 dilaporkan dalam narasi sebagai $p < 0,001$, karena nilai probabilitas tidak benar-benar sama dengan nol.

Tabel 9. Hasil Uji Pengaruh Langsung

Jalur	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi	t-Statistik	Nilai p
X1 → Y1	0,525	0,547	0,087	5,999	0,000
X1 → Y2	0,246	0,239	0,077	3,201	0,001
X2 → Y1	0,352	0,327	0,097	3,636	0,000
X2 → Y2	0,536	0,542	0,087	6,165	0,000
Y1 → Y2	0,217	0,216	0,075	2,889	0,004

Sumber: Olah data SmartPLS, 2025.

Hubungan budaya kerja dengan kepuasan kerja memiliki koefisien $\beta = 0,525$ ($t = 5,999$; $p < 0,001$), sehingga H1 didukung. Gaya kepemimpinan juga memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja ($\beta = 0,352$; $t = 3,636$; $p < 0,001$), yang mendukung H2. Pada konstruk kinerja pegawai, budaya kerja berhubungan positif dan signifikan ($\beta = 0,246$; $t = 3,201$; $p = 0,001$), sehingga H3 didukung. Gaya kepemimpinan memiliki koefisien jalur terbesar menuju kinerja pegawai ($\beta = 0,536$; $t = 6,165$; $p < 0,001$), yang mendukung H4. Selanjutnya, kepuasan kerja menunjukkan hubungan positif dengan kinerja pegawai ($\beta = 0,217$; $t = 2,889$; $p = 0,004$), sehingga H5 didukung. Setiap nilai β menunjukkan perubahan terstandarisasi yang diasosiasikan dengan prediktor, bukan persentase peningkatan hasil kerja.

Pengaruh Tidak Langsung dan Mediasi

Tabel 10 memperlihatkan bahwa pengaruh tidak langsung budaya kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebesar $\beta = 0,114$ ($t = 2,524$; $p = 0,012$). Sementara itu, pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebesar $\beta = 0,076$ ($t = 2,280$; $p = 0,023$). Karena kedua nilai p lebih kecil daripada 0,05, H6 dan H7 didukung. Hasil kali koefisien jalur yang dilaporkan juga konsisten dengan perhitungan mendekati $0,525 \times 0,217 = 0,114$ dan $0,352 \times 0,217 = 0,076$ setelah pembulatan.

Tabel 10. Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

Jalur	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi	t-Statistik	Nilai p
X1 → Y1 → Y2	0,114	0,118	0,045	2,524	0,012
X2 → Y1 → Y2	0,076	0,071	0,034	2,280	0,023

Sumber: Olah data SmartPLS, 2025.

Karena pengaruh langsung X1 → Y2 dan X2 → Y2 tetap signifikan serta searah dengan pengaruh tidak langsungnya, pola temuan konsisten dengan mediasi parsial yang bersifat komplementer. Artinya, kepuasan kerja merupakan salah satu mekanisme yang menghubungkan budaya kerja dan gaya kepemimpinan dengan kinerja, bukan satu-satunya jalur penjelas. Penentuan mediasi tidak didasarkan pada perbandingan apakah koefisien tidak

langsung lebih kecil daripada koefisien langsung, melainkan pada bukti signifikansi jalur tidak langsung dan hubungan langsung yang menyertainya (Nitzl et al., 2016).

Pembahasan

Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Temuan menunjukkan bahwa budaya kerja berhubungan positif dan signifikan dengan kepuasan kerja ($\beta = 0{,}525$; $p < 0{,}001$). Hasil ini mengindikasikan bahwa persepsi pegawai terhadap profesionalisme, kerja sama, pelayanan prima, inovasi, dan keteladanan cenderung berjalan seiring dengan evaluasi yang lebih positif terhadap pekerjaan mereka. Pada organisasi penyedia layanan air minum, budaya kerja yang jelas dapat memberikan pedoman perilaku, memperkuat koordinasi lintas tugas, dan membentuk rasa keterlibatan dalam pelayanan masyarakat. Penafsiran tersebut merupakan implikasi konseptual dari hubungan statistik, bukan bukti langsung bahwa setiap unsur budaya kerja memiliki pengaruh yang sama besar.

Hasil ini sejalan dengan penelitian Al-Sada et al. (2017), yang menunjukkan pentingnya budaya organisasi bagi kepuasan dan komitmen pegawai, serta penelitian Suparjiman et al. (2024), yang menemukan hubungan positif budaya kerja dengan kepuasan pada pegawai UMKM. Akan tetapi, Paais dan Pattiruhu (2020) menemukan bahwa budaya organisasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada konteks perusahaan yang mereka teliti. Perbedaan ini menunjukkan bahwa hubungan budaya dan kepuasan berpotensi bergantung pada lingkungan institusional, praktik manajerial, serta dimensi budaya yang diukur. Kontribusi penelitian saat ini terletak pada pengujian hubungan tersebut pada perusahaan daerah dengan tanggung jawab pelayanan publik.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Koefisien gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja adalah $\beta = 0{,}352$ ($p < 0{,}001$), yang menunjukkan hubungan positif dan signifikan setelah budaya kerja diperhitungkan dalam model. Gaya kepemimpinan yang dinilai melalui kemampuan mengambil keputusan, memotivasi, berkomunikasi, dan mengelola bawahan dapat dipahami sebagai aspek yang berkaitan dengan pengalaman kerja sehari-hari. Kejelasan arahan, perlakuan yang adil, serta keterbukaan komunikasi secara teoretis membantu pegawai memahami ekspektasi pekerjaan dan merasakan dukungan pimpinan. Namun, data yang tersedia tidak dapat digunakan untuk menyimpulkan bentuk gaya kepemimpinan tertentu sebagai penyebab tunggal kepuasan kerja.

Temuan ini konsisten dengan Meng dan Berger (2019), yang menyoroti hubungan kualitas kepemimpinan dan budaya organisasi dengan kepuasan kerja melalui keterlibatan serta kepercayaan, dan dengan Paais dan Pattiruhu (2020), yang menemukan hubungan kepemimpinan dengan kepuasan kerja. Pasaribu et al. (2022) juga melaporkan hubungan positif kepemimpinan situasional dengan kepuasan pegawai dalam konteks UMKM. Temuan-temuan tersebut memperlihatkan bahwa praktik kepemimpinan yang mendukung pegawai dapat berkaitan dengan pengalaman kerja yang lebih positif meskipun konteks dan operasionalisasi kepemimpinan berbeda.

Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Budaya kerja memiliki hubungan positif dengan kinerja pegawai ($\beta = 0{,}246$; $p = 0{,}001$) setelah mengendalikan gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja dalam model. Dengan ukuran efek $f^2 = 0{,}128$, kontribusi langsung budaya kerja terhadap daya jelaskan kinerja relatif

lebih kecil dibandingkan gaya kepemimpinan. Temuan ini menyiratkan bahwa norma profesionalisme, kolaborasi, serta orientasi pelayanan tetap relevan bagi pencapaian pekerjaan, tetapi kemungkinan bekerja bersama faktor organisasi lain. Pada layanan air minum, kerja sama antarfungsi dan konsistensi penerapan prosedur merupakan penjelasan operasional yang masuk akal, namun tidak diukur sebagai mekanisme terpisah dalam penelitian ini.

Hasil ini sejalan dengan Pawirosumarto et al. (2017), yang mengkaji lingkungan kerja, kepemimpinan, dan budaya organisasi dalam kaitannya dengan kinerja pegawai, serta Korda dan Rachmawati (2022), yang menemukan bahwa budaya organisasi berhubungan dengan peningkatan kinerja secara langsung dan melalui mekanisme sikap kerja. Xiong et al. (2022) juga menunjukkan hubungan budaya pertumbuhan organisasi dengan kinerja rumah sakit dalam konteks layanan publik. Kesesuaian arah temuan memperkuat relevansi budaya kerja, sedangkan perbedaan objek penelitian menegaskan pentingnya pengujian spesifik pada Perumda Air Minum Kota Solok.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Gaya kepemimpinan menunjukkan hubungan langsung paling besar dengan kinerja pegawai ($\beta = 0{,}536$; $p < 0{,}001$) dan ukuran efek $f^2 = 0{,}716$. Dibandingkan variabel prediktor lain dalam model, kepemimpinan memberikan kontribusi relatif paling besar terhadap kemampuan model menjelaskan kinerja. Hubungan ini dapat dipahami melalui peran pimpinan dalam menetapkan prioritas, mengoordinasikan tugas, memberikan umpan balik, dan menyelesaikan hambatan operasional. Bagi perusahaan layanan publik, dukungan kepemimpinan yang konsisten dapat membantu menyelaraskan pekerjaan individual dengan target pelayanan, meskipun penelitian ini tidak menguji dampak kebijakan kepemimpinan secara eksperimental.

Hasil tersebut konsisten dengan temuan Pasaribu et al. (2022), yang mengidentifikasi hubungan positif kepemimpinan situasional dengan kinerja pegawai, dan relevan dengan penelitian Eliyana et al. (2019) mengenai keterkaitan kepemimpinan transformasional, sikap kerja, dan kinerja. Akan tetapi, Paais dan Pattiruhu (2020) melaporkan bahwa pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja tidak signifikan pada konteks perusahaan yang diteliti. Perbedaan itu menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan tidak bersifat universal; kekuatannya dapat bervariasi karena perbedaan karakteristik organisasi, bentuk kepemimpinan, dan indikator kinerja yang digunakan.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Kepuasan kerja berhubungan positif dan signifikan dengan kinerja pegawai ($\beta = 0{,}217$; $p = 0{,}004$), tetapi ukuran efeknya terhadap kinerja relatif kecil ($f^2 = 0{,}098$). Temuan ini mendukung pandangan bahwa pengalaman kerja yang positif dapat berkaitan dengan kesiapan pegawai untuk melaksanakan tugas secara konsisten. Aspek kepuasan yang diukur meliputi pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, supervisi, hubungan rekan kerja, dan kondisi kerja. Namun, keluaran model tidak memisahkan kontribusi setiap dimensi, sehingga tidak dapat disimpulkan bahwa gaji adalah faktor paling dominan tanpa analisis tambahan.

Temuan ini sejalan dengan Casu et al. (2021), yang menghubungkan kepuasan kerja dengan kinerja tugas dan perilaku kewargaan organisasi, serta Susanto et al. (2022), yang menemukan keterkaitan kepuasan kerja dengan kinerja pada pekerja UMKM Indonesia. Korda dan Rachmawati (2022) juga memperlihatkan pentingnya kepuasan kerja bagi kinerja melalui model mediasi budaya organisasi. Dengan demikian, peningkatan kepuasan kerja

merupakan arah perbaikan manajerial yang layak dipertimbangkan, tetapi harus dipadukan dengan evaluasi aspek operasional dan pengukuran kinerja yang objektif.

Peran Mediasi Kepuasan Kerja pada Hubungan Budaya Kerja dan Kinerja Pegawai

Jalur tidak langsung budaya kerja melalui kepuasan kerja menunjukkan koefisien β = 0,114 (p = 0,012). Karena hubungan langsung budaya kerja dengan kinerja juga signifikan (β = 0,246; p = 0,001), hasil ini mendukung adanya mediasi parsial komplementer. Secara konseptual, budaya kerja dapat berkaitan dengan kinerja melalui dua jalur: sebagai pedoman perilaku kerja dan melalui terbentuknya pengalaman kerja yang lebih memuaskan. Oleh sebab itu, penguatan budaya kerja sebaiknya tidak hanya diwujudkan melalui perumusan nilai organisasi, tetapi juga melalui praktik sehari-hari yang dipersepsikan adil, mendukung, dan memberi ruang bagi kolaborasi.

Hasil ini sejalan dengan temuan Korda dan Rachmawati (2022), yang membuktikan peran kepuasan kerja dan komitmen dalam hubungan budaya organisasi dengan kinerja, serta Suparjiman et al. (2024), yang menunjukkan mediasi kepuasan kerja pada hubungan budaya kerja dan kinerja pegawai UMKM. Xiong et al. (2022) juga menemukan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu mediator parsial pada hubungan budaya pertumbuhan organisasi dan kinerja rumah sakit. Konsistensi tersebut memperkuat penjelasan bahwa nilai organisasi dapat diterjemahkan ke dalam kinerja melalui sikap kerja yang positif, dengan tetap memperhatikan perbedaan konteks dan ukuran kinerja antarpenelitian.

Peran Mediasi Kepuasan Kerja pada Hubungan Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Pegawai

Pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebesar β = 0,076 (p = 0,023). Bersama pengaruh langsung yang tetap signifikan (β = 0,536; p < 0,001), temuan ini menunjukkan pola mediasi parsial komplementer. Artinya, gaya kepemimpinan berkaitan dengan kinerja tidak hanya melalui koordinasi dan pengarahan pekerjaan, tetapi juga melalui hubungan positifnya dengan kepuasan kerja pegawai. Besarnya jalur tidak langsung yang lebih kecil dibandingkan jalur langsung bukan tanda bahwa mediasi melemahkan pengaruh kepemimpinan; kedua jalur justru memiliki arah positif yang konsisten.

Penjelasan tersebut relevan dengan studi Eliyana et al. (2019), yang mengkaji hubungan kepemimpinan transformasional dengan kinerja melalui sikap kerja, dan Meng dan Berger (2019), yang menjelaskan bagaimana kualitas kepemimpinan terkait dengan kepuasan melalui keterlibatan dan kepercayaan. Paais dan Pattiruhu (2020) juga menunjukkan pentingnya kepemimpinan bagi kepuasan meskipun menemukan hasil yang berbeda untuk pengaruh langsung terhadap kinerja. Dengan demikian, penelitian pada Perumda Air Minum Kota Solok menambah bukti kontekstual bahwa kepemimpinan dan kepuasan kerja merupakan mekanisme yang saling melengkapi dalam menjelaskan variasi kinerja pegawai. Karena penelitian ini bersifat survei potong lintang dan berbasis persepsi, interpretasi tersebut tetap dibatasi pada asosiasi statistik.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa budaya kerja dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja serta kinerja pegawai Perumda Air Minum Kota Solok. Budaya kerja yang mencerminkan profesionalisme, kerja sama, pelayanan prima, inovasi, dan keteladanan memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Demikian pula, gaya kepemimpinan yang efektif dalam

pengambilan keputusan, pemberian motivasi, komunikasi, dan pengarahan bawahan berkontribusi terhadap terbentuknya kepuasan kerja serta peningkatan kinerja pegawai. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga aspek pekerjaan, kompensasi, kesempatan pengembangan karier, supervisi, hubungan antarrekan kerja, dan kondisi lingkungan kerja menjadi faktor penting yang perlu diperhatikan organisasi.

Temuan utama penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan budaya kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa budaya kerja dan gaya kepemimpinan tidak hanya memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi juga berhubungan dengan kinerja secara tidak langsung melalui kepuasan kerja. Secara keseluruhan, hasil penelitian menegaskan pentingnya integrasi antara penguatan budaya kerja, efektivitas kepemimpinan, dan peningkatan kepuasan kerja dalam mendukung kinerja pegawai. Penelitian ini memberikan kontribusi empiris terhadap pemahaman mengenai mekanisme hubungan antarvariabel manajemen sumber daya manusia dalam konteks perusahaan daerah penyedia layanan publik. Namun, mengingat penelitian dilakukan pada satu organisasi dengan pendekatan survei berbasis persepsi, generalisasi hasil dan interpretasi hubungan kausal perlu dilakukan secara hati-hati.

Berdasarkan temuan penelitian, manajemen Perumda Air Minum Kota Solok disarankan untuk memperkuat budaya kerja yang berorientasi pada profesionalisme, kolaborasi, integritas, inovasi, dan kualitas pelayanan publik melalui penerapan nilai-nilai organisasi secara konsisten. Pengembangan gaya kepemimpinan yang komunikatif, partisipatif, suportif, dan berorientasi pada pengembangan pegawai juga perlu menjadi prioritas melalui pelatihan kepemimpinan, pendampingan (*coaching*), serta evaluasi kinerja pimpinan secara berkala. Selain itu, peningkatan kepuasan kerja dapat diarahkan pada penguatan sistem penghargaan yang adil, penyediaan kesempatan pengembangan karier, perbaikan lingkungan kerja, dan peningkatan kualitas hubungan antara pimpinan dan pegawai. Upaya tersebut perlu didukung oleh evaluasi kinerja yang terukur agar efektivitas kebijakan pengelolaan sumber daya manusia dapat dipantau secara berkelanjutan. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan memperluas cakupan pada beberapa perusahaan daerah, menggunakan indikator kinerja yang lebih objektif, serta mempertimbangkan desain longitudinal guna memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai hubungan budaya kerja, kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai.

Referensi :

Abawa, A., & Obse, H. (2024). Organizational culture and organizational performance: Does job satisfaction mediate the relationship? *Cogent Business & Management, 11*(1), Article 2324127. https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2324127

Alkhodary, D. A. (2023). Exploring the relationship between organizational culture and well-being of educational institutions in Jordan. *Administrative Sciences, 13*(3), Article 92. https://doi.org/10.3390/admsci13030092

Al-Sada, M., Al-Esmael, B., & Faisal, M. N. (2017). Influence of organizational culture and leadership style on employee satisfaction, commitment and motivation in the educational sector in Qatar. *EuroMed Journal of Business, 12*(2), 163–188. https://doi.org/10.1108/EMJB-02-2016-0003

Asgeirsson, M. H., Gudlaugsson, T., & Adalsteinsson, G. D. (2026). The relationship between employee satisfaction and perceived organizational performance. *Administrative*

Sciences, 16(1), Article 30. https://doi.org/10.3390/admsci16010030

Berberoglu, A. (2018). Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: Empirical evidence from public hospitals. *BMC Health Services Research, 18*, Article 399. https://doi.org/10.1186/s12913-018-3149-z

Casu, G., Mariani, M. G., Chiesa, R., Guglielmi, D., & Gremigni, P. (2021). The role of organizational citizenship behavior and gender between job satisfaction and task performance. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 18*(18), Article 9499. https://doi.org/10.3390/ijerph18189499

Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics, 25*(3), 144–150. https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001

Franke, G., & Sarstedt, M. (2019). Heuristics versus statistics in discriminant validity testing: A comparison of four procedures. *Internet Research, 29*(3), 430–447. https://doi.org/10.1108/IntR-12-2017-0515

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7

Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review, 31*(1), 2–24. https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203

Khan, S., Alonazi, W. B., Malik, A., & Zainol, N. R. (2023). Does corporate social responsibility moderate the nexus of organizational culture and job satisfaction? *Sustainability, 15*(11), Article 8810. https://doi.org/10.3390/su15118810

Kock, N., & Hadaya, P. (2018). Minimum sample size estimation in PLS-SEM: The inverse square root and gamma-exponential methods. *Information Systems Journal, 28*(1), 227–261. https://doi.org/10.1111/isj.12131

Korda, B. B., & Rachmawati, R. (2022). The influence of organizational culture on employee performance mediated by job satisfaction and employee commitment. *Jurnal Organisasi dan Manajemen, 18*(2), 57–73. https://doi.org/10.33830/jom.v18i2.3706.2022

Lakens, D. (2022). Sample size justification. *Collabra: Psychology, 8*(1), Article 33267. https://doi.org/10.1525/collabra.33267

Lee, M. C. C., & Ding, A. Y. L. (2023). Hierarchical culture as a cross-level moderator of the relationship between transformational leadership, performance feedback, and employee job performance. *Merits, 3*(3), 504–520. https://doi.org/10.3390/merits3030030

Liu, G., Tsui, E., & Kianto, A. (2021). Knowledge-friendly organisational culture and performance: A meta-analysis. *Journal of Business Research, 134*, 738–753. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.05.048

Lu, D., & Chen, C.-H. (2022). The impact of public service motivation on job satisfaction in public sector employees: The mediating roles of work engagement and organizational commitment. *Mobile Information Systems, 2022*, Article 7919963. https://doi.org/10.1155/2022/7919963

Meng, J., & Berger, B. K. (2019). The impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals' job satisfaction: Testing the joint mediating effects of engagement and trust. *Public Relations Review, 45*(1), 64–75. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.11.002

Nitzl, C., Roldán, J. L., & Cepeda, G. (2016). Mediation analysis in partial least squares path modeling: Helping researchers discuss more sophisticated models. *Industrial Management & Data Systems, 116*(9), 1849–1864. https://doi.org/10.1108/IMDS-07-2015-0302

Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business, 7*(8), 577–588. https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO8.577

Pasaribu, S. B., Goestjahjanti, F. S., Srinita, S., Novitasari, D., & Haryanto, B. (2022). The role of

situational leadership on job satisfaction, organizational citizenship behavior (OCB), and employee performance. *Frontiers in Psychology, 13*, Article 896539. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.896539

Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Gunawan, R. (2017). The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management, 59*(6), 1337–1358. https://doi.org/10.1108/IJLMA-10-2016-0085

Quan, X., Choi, M.-C., & Tan, X. (2023). Relationship between organizational climate and service performance in South Korea and China. *Sustainability, 15*(14), Article 10784. https://doi.org/10.3390/su151410784

Ruki, M. N. (2024). *Faktor-faktor kunci dalam kepuasan kerja dan kinerja pegawai*. CV Budi Utama.

Saha, S., & Kumar, S. P. (2018). Organizational culture as a moderator between affective commitment and job satisfaction: Empirical evidence from Indian public sector enterprises. *International Journal of Public Sector Management, 31*(2), 184–206. https://doi.org/10.1108/IJPSM-03-2017-0078

Schwarz, G., Eva, N., & Newman, A. (2020). Can public leadership increase public service motivation and job performance? *Public Administration Review, 80*(4), 543–554. https://doi.org/10.1111/puar.13182

Shmueli, G., Sarstedt, M., Hair, J. F., Cheah, J.-H., Ting, H., Vaithilingam, S., & Ringle, C. M. (2019). Predictive model assessment in PLS-SEM: Guidelines for using PLSpredict. *European Journal of Marketing, 53*(11), 2322–2347. https://doi.org/10.1108/EJM-02-2019-0189

Soomro, B. A., & Shah, N. (2019). Determining the impact of entrepreneurial orientation and organizational culture on job satisfaction, organizational commitment, and employee's performance. *South Asian Journal of Business Studies, 8*(3), 266–282. https://doi.org/10.1108/SAJBS-12-2018-0142

Suparjiman, S., Satriawan, B., & Sondari, T. (2024). Does working culture improve employee performance? The mediation role of job satisfaction. *Almana: Jurnal Manajemen dan Bisnis, 8*(1), 171–178. https://doi.org/10.36555/almana.v8i1.2512

Susanto, P., Hoque, M. E., Jannat, T., Emely, B., Zona, M. A., & Islam, M. A. (2022). Work-life balance, job satisfaction, and job performance of SMEs employees: The moderating role of family-supportive supervisor behaviors. *Frontiers in Psychology, 13*, Article 906876. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.906876

Tai, H.-W., Chang, K., Cheng, C.-F., & Cheng, K.-T. (2025). Beyond motivation: Aligning people and accountability for job satisfaction and sustainable public infrastructure. *Buildings, 15*(22), Article 4169. https://doi.org/10.3390/buildings15224169

Tang, H., An, S., Zhang, L., Xiao, Y., & Li, X. (2024). The antecedents and outcomes of public service motivation: A meta-analysis using the job demands–resources model. *Behavioral Sciences, 14*(10), Article 861. https://doi.org/10.3390/bs14100861

Wang, X., Li, C., Chen, Y., Zheng, C., Zhang, F., Huang, Y., & Birch, S. (2022). Relationships between job satisfaction, organizational commitment, burnout and job performance of healthcare professionals in a district-level health care system of Shenzhen, China. *Frontiers in Psychology, 13*, Article 992258. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.992258

Widodo, D. S. (2020). *Membangun budaya kerja pada instansi pemerintah*. Cipta Media Nusantara.

Xiong, C., Hu, T., Xia, Y., Cheng, J., & Chen, X. (2022). Growth culture and public hospital performance: The mediating effect of job satisfaction and person–organization fit. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 19*(19), Article 12185. https://doi.org/10.3390/ijerph191912185