



Variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai Bapenda Kabupaten Serang pada masa pandemi

Nuraida Wahyuni*, Evi Febianti, Roy Satriadi

Jurusan Teknik Industri, Universitas Sultan Ageng Tirtayasa
Jl. Jend Sudirman Km. 3, Cilegon Banten 42435.

*Corresponding author: n.wahyuni@untirta.ac.id

ARTICLE INFO

Received: 14 Juni 2021
Revision: 25 Oktober 2021
Accepted: 27 Oktober 2021

Keywords:

Gaya kepemimpinan
Budaya organisasi
QWL
Kinerja pegawai
Masa pandemi
PLS

ABSTRACT

Pandemi *Covid-19* membuat banyak dampak dalam program kerja dan tata cara kerja bagi instansi pemerintah. Contohnya pada Bapenda Kabupaten Serang. Banyak program kerja yang harus diubah begitu pula tata cara kerja yang mengharuskan beradaptasi dengan kondisi pandemi. Adanya pembatasan pegawai yang berada di lingkungan Bapenda yaitu sebanyak 50% dari jumlah karyawan membuat perubahan kinerja pegawai. Hal tersebut diduga adanya pengaruh dari gaya kepemimpinan dan budaya organisasi. Kedua variabel tersebut juga diduga mempengaruhi *quality of work life* (QWL) pegawai Bapenda. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mencari pengaruh antara variabel gaya kepemimpinan, variabel budaya organisasi terhadap variabel kinerja pegawai dengan QWL sebagai variabel *intervening*. Analisis data dilakukan dengan menggunakan *partial least square* (PLS). Hasil penelitian menyatakan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh negatif yang tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Budaya organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap QWL. QWL berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui QWL sebagai variabel *intervening*. Sedangkan budaya organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui QWL sebagai variabel *intervening*.

1. PENDAHULUAN

Situasi pandemi *Covid-19* saat ini berdampak langsung pada program kerja di Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Serang. Beberapa program bekerja di kantor maksimal 50% dari jumlah pegawai. Adanya aturan tersebut diharapkan tidak mengurangi kinerja pegawai. Idealnya, di mana pun pegawai bekerja, baik di kantor maupun di rumah, tidak mengurangi performa dalam mencapai target. Namun dalam beberapa hal tetap harus mulai terbiasa menggunakan aplikasi presensi *online*, aplikasi rapat *online*, sampai aplikasi kinerja *online*. Tidak hanya munculnya aplikasi baru untuk berkoordinasi, namun cara berkomunikasi pegawai dengan atasan, komunikasi antar pegawai mengalami adaptasi dengan maraknya komunikasi melalui *group chat*.

Harapannya adalah komunikasi serta kinerja pegawai untuk bekerja dalam jarak tidak ada kendala. Aplikasi-aplikasi berbasis internet sebagai penunjang dalam bekerja dan berkomunikasi tersebut terkadang menemui kendala. Perbedaan suasana kerja juga dirasakan terkadang mempengaruhi kinerja pegawai. Oleh karenanya penelitian ini ingin mencari variabel apa saja yang dapat mempengaruhi pegawai Bapenda Kabupaten Serang.

Dalam kondisi seperti ini dibutuhkan figur pemimpin yang dapat memberi dukungan dan arahan agar kinerja pegawai tetap baik. Gaya kepemimpinan dapat menjadi tolok ukur kinerja yang baik karena seorang pemimpin harus dapat mengoordinasikan sumber daya manusia dan sumber daya lain agar dapat memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerja [1]. Penelitian Fakhri *et al.*



menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai di PT PLN [2]. Iqbal *et al.* menyatakan pula bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di pabrik tractor, di Pakistan [3].

Gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi suasana kerja dan budaya organisasi. Terlebih dalam masa pandemi seperti ini, relatif mempengaruhi budaya organisasi secara umum dengan adanya metode kerja yang berbeda. Guterres dkk menyatakan bahwa ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap budaya organisasi dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai [4]. Selain itu, Jufrizen juga menyatakan hal yang sama, budaya orfanisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan [5].

Adaptasi gaya kepemimpinan dan budaya organisasi juga diduga mempengaruhi kualitas kehidupan kerja (*Quality of Work Life/QWL*) sehingga dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Benjamin menyatakan terdapat hubungan positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan demokratis dengan QWL [6]. Valizadeh dan Ghahremani menyatakan ada pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan QWL [7]. Rubel dan Kee menyatakan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara QWL dengan kinerja pegawai [8]. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mencari variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai Bapenda Kabupaten Serang.

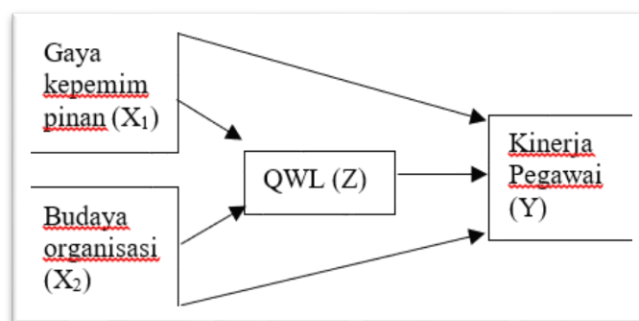
Variabel pertama adalah gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

Selanjutnya, QWL sebagai variabel *intervening* yang memediasi pengaruh antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Metode yang digunakan adalah metode SEM-PLS.

2. METODE PENELITIAN

2.1. Kerangka penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian dengan pendekatan kuantitatif dalam hal ini mengukur pengaruh antar variabel. Yang pertama, mengukur pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Mengukur budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Mengukur pengaruh QWL terhadap kinerja pegawai. Mengukur pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui QWL. Mengukur pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui QWL. Kerangka penelitian dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka penelitian

Tabel 1. Susunan indikator variabel Gaya Kepemimpinan

Simbol	Indikator
GK1	Saya merasa atasan memberikan penjelasan detail terhadap pekerjaan/tugas.
GK2	Saya merasa atasan memberikan arahan yang jelas terkait tata cara kerja di masa pandemi.
GK3	Saya merasa atasan memberikan instruksi kerja yang sangat jelas di masa pandemi.
GK4	Saya merasa atasan mendorong semangat kerja pegawai selama masa pandemi.
GK5	Saya merasa atasan memberikan kesempatan berpendapat bagi setiap pegawai
GK6	Saya merasa atasan memberikan perhatian pada semua pegawai.
GK7	Saya merasa atasan melibatkan pegawai dalam merumuskan tujuan kerja.
GK8	Saya merasa atasan -melibatkan pegawai dalam merumuskan tujuan kerja.
GK9	Saya merasa atasan berkomunikasi baik dengan setiap pegawai.
GK10	Saya merasa atasa memberikan kesempatan untuk berdiskusi bersama pegawai.

Tabel 2. Susunan indikator variabel Budaya Organisasi

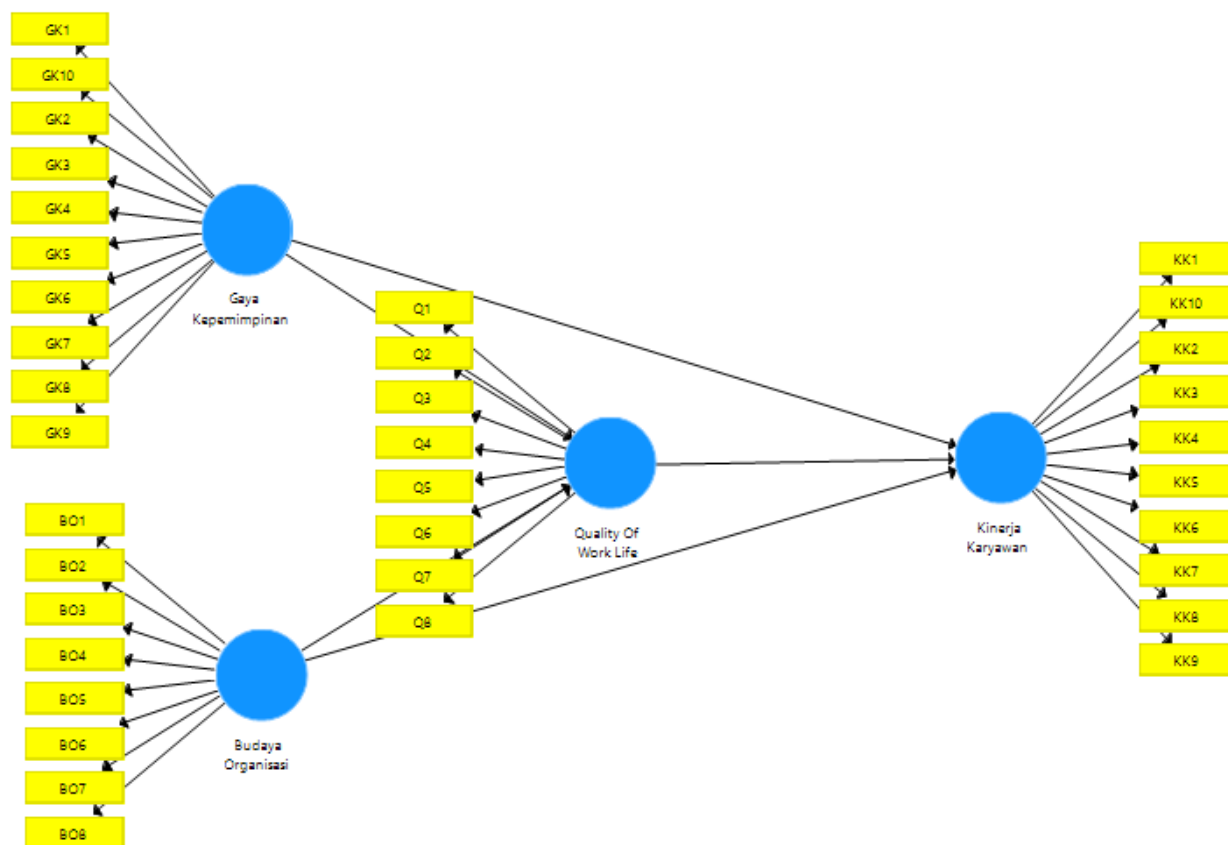
Simbol	Indikator
B01	Saya tetap mencurahkan seluruh kemampuan saya dalam bekerja walaupun dalam masa pandemi.
B02	Saya mengetahui tujuan dan pentingnya pekerjaan yang saya lakukan.
B03	Saya percaya dengan kemampuan rekan kerja.
B04	Saya merasa program kerja yang saya lakukan sesuai dengan anggaran biaya yang direncanakan.
B05	Saya merasa program kerja yang saya lakukan sudah terstruktur dan sistematis.
B06	Saya menghindari segala bentuk tindak kecurangan.
B07	Saya terlibat dalam memberikan solusi untuk mengatasi permasalahan di lingkungan kerja.
B08	Atasan ikut serta memberikan arahan yang jelas dalam menyelesaikan permasalahan.

Tabel 3. Susunan indikator variabel QWL

Simbol	Indikator
Q1	Saya terlibat dalam pembuatan program kerja selama masa pandemi.
Q2	Saya merasa kualitas komunikasi antar pegawai selalu terjaga dengan baik.
Q3	Saya merasa program kerja yang sudah ada menyesuaikan dengan masa pandemi.
Q4	Saya merasa lingkungan kerja sudah menerapkan protokol kesehatan
Q5	Saya merasa fasilitas kerja yang diberikan mendukung setiap pekerjaan selama masa pandemi.
Q6	Saya merasa pembayaran gaji selalu dilakukan tepat waktu.
Q7	Saya dapat menyeimbangkan pekerjaan dengan urusan rumah selama masa pandemi.
Q8	Saya dapat memenuhi kegiatan/kewajiban rumah dan pekerjaan selama masa pandemi.

Tabel 4. Susunan indikator variabel Kinerja Pegawai

Simbol	Indikator
KK1	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu selama masa pandemi.
KK2	Saya tidak menunda-nunda setiap pekerjaan yang diberikan.
KK3	Saya cakap dalam menyelesaikan setiap pekerjaan.
KK4	Saya disiplin dalam bekerja walaupun dalam masa pandemi.
KK5	Saya mampu menyelesaikan setiap pekerjaan yang diberikan.
KK6	Saya merasa siap ketika atasan memberikan pekerjaan yang mendesak.
KK7	Saya merasa semangat dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan selama masa pandemi.
KK8	Saya mampu mengerjakan pekerjaan yang ada meskipun belum diperintahkan oleh atasan.
KK9	Saya mudah beradaptasi dalam bekerja selama masa pandemi.
KK10	Saya percaya diri berinteraksi/bekerjasama dengan pegawai lain.



Gambar 2. Model SEM-PLS variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai

2.2. Pengumpulan data

SEM-PLS merupakan sebuah metode yang direkomendasikan untuk jumlah populasi yang sedikit dengan model yang kompleks dan sampel sebanyak 50 didasarkan pada buku Ghazali dan Latan [9] penggunaan sampel yang direkomendasikan pada metode *Partial Least Square* yaitu 30–100 sampel. Data yang dikumpulkan adalah data hasil penyebaran kuesioner dari 50 orang pegawai Bapenda Kabupaten

Serang. Kuesioner disusun berdasarkan indikator-indikator yang menjelaskan setiap variabel. Dapat dilihat dengan jelas pada Tabel 1 sampai Tabel 4 susunan indikator setiap variabel yang diadaptasi dari berbagai sumber.

2.3. Analisis data

Analisis data dilakukan dengan menggunakan *partial least square* (PLS) dimulai dengan tahap pembuatan

model berdasarkan kerangka penelitian pada Gambar 1. Tahap selanjutnya adalah tahap pengujian *outer model* yang digunakan sebagai uji validitas dan reliabilitas.

Selanjutnya, dilakukan evaluasi model struktural dengan menghitung nilai R^2 , F^2 , Q^2 , dan VIF. Untuk kemudian dapat dilanjutkan dengan pengujian hipotesis untuk mencari tahu bagaimana pengaruh yang ada dalam setiap variabel tersebut.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Hasil

Setelah membahas variabel yang digunakan dalam penelitian, kuesioner yang dipakai dalam tiap variabelnya. Penelitian ini dilakukan dengan sampel yaitu pegawai di Bapenda Kabupaten Serang, karakteristik responden akan ditampilkan pada Tabel 5 di bawah ini. Berdasarkan penjelasan sebelumnya mengenai parameter dari tiap variabel, didapatkan model SEM-PLS yang menjadi acuan dalam pengaplikasiannya pada *software* SmartPLS 3.0. Adapun model penelitiannya adalah seperti Gambar 2.

Tabel 5. Karakteristik responden

Karakteristik Responden		%
Jenis kelamin	a. Pria	46%
	b. Wanita	54%
Usia	a. 20 – 30 tahun	30%
	b. 31 – 40 tahun	36%
	c. > 40 tahun	34%
Pendidikan terakhir	a. SMK/SMA	22%
	b. D3	2%
	c. S1	40%
	d. S2	36%
Lama bekerja	a. 0 – 5 tahun	36%
	b. 6 – 10 tahun	18%
	c. 11 – 15 tahun	26%
	d. > 15 tahun	20%

Tabel 7. Nilai *fornell-larcker criterion*

Variabel	Budaya Organisasi	Gaya Kepemimpinan	Kinerja Pegawai	QWL
Budaya Organisasi	0,768			
Gaya Kepemimpinan	0,670	0,797		
Kinerja Pegawai	0,675	0,556	0,849	
QWL	0,702	0,722	0,685	0,844

Pada Tabel 7 nilai yang dihasilkan sudah melebihi 0,70 dan nilai setiap variabelnya lebih besar dari pada dengan variabel lainnya [10]. Contoh nilai budaya organisasi sebesar 0,768.

Nilai tersebut lebih besar dari nilai budaya organisasi pada variabel lainnya. Dalam SmartPLS 3.0 untuk mengukur reliabilitas suatu konstruk dengan indikator reflektif dalam *partial least square* (PLS) dapat dilakukan dengan dua cara yaitu melihat nilai *Cronbach's alpha* dan *composite reliability*.

Nilai tersebut akan disajikan pada tabel di bawah ini. Berdasarkan Tabel 8 bisa dilihat kalau nilai yang ada sudah memenuhi kriteria. Syarat untuk dapat memenuhi kriteria *cronbach's alpha* adalah 0,6 dan *composite reliability* 0,7 [9].

Dari Gambar 2 dapat diketahui jumlah indikator yang terdapat dalam setiap variabelnya. Indikator tersebut nantinya akan dilakukan pengujian *outer model* terlebih dahulu dengan melihat beberapa kriteria. Selanjutnya akan dilakukan pengujian *inner model*, lalu *bootstrapping* untuk menguji hipotesis.

3.1.1 Outer model

Pengujian model pengukuran dilakukan untuk menguji tingkat validitas dan reliabilitas yang ada dari masing-masing variabel dan untuk mengetahui apakah konstruk sudah memenuhi syarat untuk dilakukan sebagai penelitian atau tidak dengan memperhatikan nilai *convergent validity* dan *discriminant validity*.

Average variance extracted (AVE) adalah pengujian *convergent validity* dengan menghitung rerata perentase skor varian yang diekstraksi dari seperangkat laten yang diestimasi melalui *loading standarize* indikatornya dalam *partial least square*. Indikator dianggap valid jika nilai AVE di atas 0,5 [9]. Dari Tabel 6 dapat dilihat bahwa nilai AVE semua variabel sudah melebihi 0,5 atau dengan kata lain nilai tersebut memenuhi kriteria *convergent validity*. Sehingga data dapat dianalisis lebih lanjut.

Tabel 6. Nilai AVE

Variabel	AVE	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	0,636	Memenuhi kriteria
Budaya Organisasi	0,589	Memenuhi kriteria
QWL	0,713	Memenuhi kriteria
Kinerja Pegawai	0,721	Memenuhi kriteria

Selain dengan *convergent validity*, hal lain yang perlu diperhatikan dalam pengujian *outer model* adalah *discriminant validity*. Berikut merupakan nilai *fornell-larcker criterion*, *Cronbach's alpha*, dan *composite reliability* yang akan ditampilkan pada tabel di bawah ini.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel yang diujikan telah valid dan reliabel atau dalam kata lain pengujian dapat dilakukan ke tahap selanjutnya

Tabel 8. Nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability*

Variabel	Cronbach's alpha	Composite reliability
Budaya Organisasi	0.826	0,877
Gaya Kepemimpinan	0,857	0,897
Kinerja Pegawai	0,871	0,912
QWL	0,797	0,880

3.1.2 Inner model

Dalam melakukan pengujian model struktural, dilakukan dengan memperhatikan nilai hubungan yang dihipotesiskan diantara variabel konstruk laten dalam penelitian yang dibuat. Berikut beberapa nilai yang dihasilkan dari pengujian model struktural.

Tabel 9. *R-square* (R^2)

Variabel	<i>R-square</i>	<i>R-square adjusted</i>
Kinerja Pegawai	0,543	0,513
QWL	0,608	0,592

Pada Tabel 9 dapat dilihat bahwa nilai *r-square* untuk kinerja karyawan adalah 0,543 yang memiliki arti persentase besarnya pengaruh setiap variabel yang diujikan adalah 54,3%. Begitu pula untuk QWL dengan asumsi yang sama diperoleh nilai 0,608 atau sebesar 60,8% dalam bentuk persentase. Sedangkan sisanya merupakan pengaruh dari faktor lain di luar penelitian.

Berdasarkan Tabel 10, nilai f^2 yang dihasilkan beragam, mulai dari kecil sampai menengah. Semakin besar nilai *effect size* maka semakin besar pula pengaruh variabel tersebut dalam model yang dibuat.

Tabel 12. *Inner VIF*

	Budaya Organisasi	Gaya Kepemimpinan	Kinerja Pegawai	QWL
Budaya Organisasi			2,214	1,813
Gaya Kepemimpinan			2,346	1,813
Kinerja Pegawai				
QWL			2,553	

Nilai yang berada di bawah lima di dalam model struktural menunjukkan tidak terjadi kolinieritas pada model yang dibuat [11]. Pada Tabel 12 semua nilai *inner VIF* yang ada sudah berada di bawah lima, selanjutnya akan dilakukan analisis nilai signifikansi melalui prosedur *bootstrapping*.

3.1.3 Bootstrapping

Setelah melakukan pengujian *outer* dan *inner model* dan sudah dipastikan sudah memenuhi kriteria yang ada. Selanjutnya dilakukan pengujian hipotesis dengan prosedur *bootstrapping*. Di bawah ini akan ditampilkan hasil dari pengujian *bootstrapping*.

Tabel 13. T-statistik

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	STDEV	<i>T-statistic</i>	<i>p-values</i>
H1	-0,001	-0,008	0,137	0,005	0,996
H2	0,384	0,393	0,218	1,757	0,080
H3	0,457	0,461	0,130	3,503	0,001
H4	0,396	0,392	0,125	3,170	0,002
H5	0,416	0,420	0,198	2,102	0,036

Pada Tabel 13 diperoleh hasil pengujian langsung melalui *software* SmartPLS 3.0 diperoleh hasil pengujian dari setiap variabel yaitu sebagai berikut.

1. H_0 : Gaya kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai

Tabel 10. *Effect size*

Variabel	Nilai	Kriteria
Budaya Organisasi -> Kinerja Pegawai	0,146	Kecil
Gaya Kepemimpinan -> Kinerja Pegawai	0,001	Kecil
Budaya Organisasi -> QWL	0,221	Menengah
Gaya Kepemimpinan -> QWL	0,294	Menengah
QWL -> Kinerja Pegawai	0,148	Kecil

Tabel 11. *Predictive relevance* (Q^2)

	SSO	SSE	$Q^2 (=1 - SSE/SSO)$
Kinerja Pegawai	200.000	129.534	0,352
QWL	150.000	88.663	0,409

Dari Tabel 11, dapat diketahui nilai masing-masing *predictive relevance* melebihi nol. Nilai Q^2 menunjukkan bahwa model yang dibuat telah memiliki *predictive relevance* atau model sudah direkonstruksi dengan baik dan mampu mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan.

- H1: Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

Pada tabel 10 hasil menunjukkan nilai t-statistik sebesar 0,005 dan *p-values* sebesar 0,996 dengan koefisien -0,001. Ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. **Hipotesis 0 diterima.**

2. H_0 : Budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai

H2: Budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai
Hasil menunjukkan nilai t-statistik sebesar 1,757 dan *p-values* sebesar 0,080 dengan koefisien jalurnya sebesar 0,384. Hasil ini berarti bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. **Hipotesis 0 diterima.**

3. H_0 : Gaya kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap QWL

H3: Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap QWL

Hasil menunjukkan nilai t-statistik sebesar 3,503 dan *p-values* sebesar 0,001 dengan koefisien jalurnya sebesar 0,457. Hasil ini berarti bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap QWL. **Hipotesis 3 diterima.**

4. H_0 : Budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap QWL

H4: Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap QWL

Hasil menunjukkan nilai t-statistik sebesar 3,170 dan *p-values* sebesar 0,002 dengan koefisien jalurnya sebesar 0,396. Hasil ini berarti bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap QWL. **Hipotesis 4 diterima.**

5. H₀: QWL berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai

H₅: QWL berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

Hasil menunjukkan nilai t-statistik sebesar 2,102 dan *p-values* sebesar 0,036 dengan koefisien jalurnya sebesar 0,416. Hasil ini berarti bahwa QWL berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. **Hipotesis 5 diterima.**

Tabel 14. *Specific indirect effects*

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>STDEV</i>	<i>T-statistic</i>	<i>p-values</i>
H6	0,190	0,182	0,087	2,189	0,029
H7	0,165	0,175	0,115	1,428	0,154

Pada Tabel 14 diperoleh hasil pengujian tidak langsung (*indirect effects*) melalui QWL sebagai variabel *intervening* dengan menggunakan *software* SmartPLS 3.0 diperoleh hasil pengujian dari setiap variabel yaitu sebagai berikut.

- H₀: Gaya kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai melalui QWL
H₆: Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui QWL
Hasil menunjukkan nilai t-statistik sebesar 2,189 dan *p-values* sebesar 0,029 dengan koefisien jalurnya sebesar 0,190. Hasil ini berarti gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui QWL. **Hipotesis 6 diterima.**
- H₀: Budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai melalui QWL
H₇: Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui QWL
Hasil menunjukkan nilai t-statistik sebesar 1,428 dan *p-values* sebesar 0,154 dengan koefisien jalurnya sebesar 0,165. Hasil ini berarti bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai melalui QWL. **Hipotesis 0 diterima.**

3.2. Pembahasan

Mengacu pada hasil yang telah dijelaskan pada tabel 10 yang menampilkan pengaruh langsung setiap variabel yang diujikan dan tabel 11 yang menampilkan pengaruh tidak langsung (*specific indirect effects*) dengan menggunakan *software* SmartPLS 3.0.

Gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai Bapenda Kabupaten Serang. Dibuktikan dengan nilai (O=-0,001) dan nilai t-statistik 0,005 lebih kecil dari 1,96, serta nilai *p-values* di atas 0,05. Pada masa pandemi *COVID-19* pegawai Bapenda merasa gaya kepemimpinan di sana lebih menonjol dengan sikap pimpinan yang suportif dan

partisipatif. Namun, pegawai tetap bisa menyesuaikan ketika diharuskan untuk tetap bekerja di masa pandemi dan mampu untuk menyelesaikan setiap pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan. Penelitian yang sama juga dilakukan oleh Andayani dan Tirtayasa menunjukkan hasil yang sama [12]. Penelitian Saputri dan Andayani dengan sampel karyawan di salah satu perusahaan manufaktur di Batam menunjukkan hasil serupa bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan [13].

Budaya organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, mengacu pada tabel 10. Hasil ini sejalan dengan kondisi aktual responden yang merupakan pegawai negeri sipil dan bekerja sudah cukup lama, ini membuat pegawai sudah paham betul tentang budaya organisasi yang ada di Bapenda. Hasil ini sejalan dengan penelitian Nurhalim dkk pada karyawan bank Indonesia cabang Jember bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai [14]. Windrawati *et al.* yang melakukan penelitian di PT POMI menyebutkan bahwa peranan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan rendah [15].

Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap QWL, ini bisa terjadi karena sikap dan dorongan seorang pemimpin yang mendukung setiap pegawainya dan memberikan semangat untuk tetap bekerja selama pandemi *COVID-19*. Sehingga sikap pemimpin seperti demikian, ditambah kesiapan Bapenda Kabupaten Serang dalam segi lingkungan kerjanya dengan mengedepankan protokol kesehatan akan menciptakan kualitas kehidupan kerja (QWL) yang baik. Penelitian di Inspektorat Kabupaten Bogor menunjukkan hasil yang serupa bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kualitas kehidupan kerja/QWL [16].

Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap QWL, hasil ini sejalan dan mendukung dengan kondisi aktual di Bapenda, pelaksanaan kerja yang dibatasi maksimal 50% jumlah pegawai sisanya bekerja dari rumah. Bekerja secara langsung memang mempunyai risiko, akan tetapi kesiapan Bapenda dengan penerapan protokol kesehatan ketat diharapkan dapat meminimalisir penyebaran *COVID-19*. Sehingga akan tercipta kualitas kehidupan kerja yang baik pula. Hasil penelitian yang menyebutkan hasil yang sama bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap QWL adalah [17].

QWL berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, kualitas kehidupan kerja di Bapenda selama masa pandemi bisa dikatakan baik. Penerapan protokol kesehatan yang ketat, disediakannya penyantian tangan di setiap ruangan, dan pegawai wajib menggunakan masker. Sehingga pegawai mampu untuk beradaptasi dan mulai terbiasa bekerja dengan kondisi yang berbeda. Wibowo melakukan penelitian dengan sampel pegawai Kecamatan di Kabupaten Kulonprogo mengungkapkan *quality of work life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawainya [18]. Selain itu, penelitian Nurbiyati menyebutkan hal yang sama bahwa *quality of work life* berpengaruh positif dan

signifikan terhadap kinerja karyawannya dengan nilai t hitung yang lebih besar dari t tabel ($6,444 > 1,666$) [19].

Penelitian ini dilakukan juga dengan menggunakan QWL sebagai variabel *intervening*. Berdasarkan tabel 11 diperoleh nilai t -statistik $2,189 > 1,96$ dan nilai p -values sebesar $0,029 < 0,05$. Artinya, QWL berhasil memediasi pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Bapenda Kabupaten Serang. QWL bersifat *full mediation* karena mampu mengubah arah hubungan (semula negatif menjadi positif) dan tingkat signifikansinya. Sehingga QWL sangat dibutuhkan dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai Bapenda Kabupaten Serang. Berbeda halnya dengan gaya kepemimpinan, QWL tidak memediasi hubungan tidak langsung antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai (*no mediation*). Ada atau tidaknya QWL dalam hubungan tersebut tidak menjadi masalah yang besar, karena budaya organisasi tetap berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawainya.

4. KESIMPULAN

Gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai di Bapenda Kabupaten Serang. Hal ini dibuktikan dari nilai *original sample* pada *path coefficient* ($O=-0,001$) yang menandakan hubungan berarah negatif atau berlawanan arah, nilai t -statistik sebesar $0,005$ di bawah $1,96$ dan nilai p -values sebesar $0,996$ di atas $0,05$. Budaya organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai di Bapenda Kabupaten Serang. Dibuktikan dengan nilai *original sample* pada *path coefficient* ($O=0,384$) yang menandakan bahwa hubungan bersifat positif atau searah, nilai t -statistik $1,757$ di bawah $1,96$ dan nilai p -values sebesar $0,080$ di atas $0,05$. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap QWL di Bapenda Kabupaten Serang dengan nilai *original sample* pada *path coefficient* ($O=0,457$) yang menandakan bahwa hubungan bersifat positif atau searah, nilai t -statistik $3,503$ di atas $1,96$ dan nilai p -values sebesar $0,001$ di bawah $0,05$.

Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap QWL di Bapenda Kabupaten Serang dengan nilai *original sample* pada *path coefficient* ($O=0,396$) yang menandakan bahwa hubungan bersifat positif atau searah, nilai t -statistik $3,170$ di atas $1,96$ dan nilai p -values $0,002$ di bawah $0,05$. QWL berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Bapenda Kabupaten Serang dengan nilai *original sample* pada *path coefficient* ($O=0,416$) yang menandakan bahwa hubungan bersifat positif atau searah, nilai t -statistik $2,102$ di atas $1,96$ dan nilai p -values sebesar $0,036$ di bawah $0,05$. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui QWL dengan nilai *original sample* pada *path coefficient* ($O=0,190$) yang menandakan bahwa hubungan bersifat positif atau searah, nilai t -statistik $2,189$ di atas $1,96$ dan nilai p -values sebesar $0,029$ di bawah $0,05$.

Budaya organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai melalui QWL dengan nilai *original sample* pada *path coefficient* ($O=0,165$) yang menandakan bahwa hubungan bersifat

positif atau searah, nilai t -statistik sebesar $1,428$ di bawah $1,96$ dan nilai p -values sebesar $0,154$ di atas $0,05$.

REFERENCES

- [1] E. Wuryani, A. Rodli, S. Sutarsi, N. Dewi, and D. Arif, "Analysis of decision support system on situational leadership styles on work motivation and employee performance," *Management Science Letters*, vol. 11, no. 2, pp. 365-372, 2021, doi: [10.5267/j.msl.2020.9.033](https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.9.033).
- [2] M. Fakhri, M. Pradana, S. Syarifuddin, and Y. Suhendra, "Leadership Style and its Impact on Employee Performance at Indonesian National Electricity Company," *Open Psychol. J.*, vol. 13, no. 1, pp. 321-325, 2020, doi: [10.2174/1874350102013010321](https://doi.org/10.2174/1874350102013010321).
- [3] N. Iqbal, S. Anwar, and N. Haider, "Effect of Leadership Style on Employee Performance," *Arab. J. Bus. Manag. Rev.*, vol. 5, no. 5, pp. 1-6, 2015, doi: [10.4172/2223-5833.1000146](https://doi.org/10.4172/2223-5833.1000146).
- [4] S. M. Hasibuan, "Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja," *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, vol. 1, no. 1, pp. 71-80, Sep. 2018, doi: [10.30596/maneggio.v1i1.2243](https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2243).
- [5] J. Jufrizen, "Pengaruh Fasilitas Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja," *Sains Manajemen*, vol. 7, no. 1, pp. 35-54, Jul. 2021, doi: [10.30656/sm.v7i1.2277](https://doi.org/10.30656/sm.v7i1.2277).
- [6] A. Benjamin, "Impact of organizational culture and leadership style on quality of work-life among employees in Nigeria," *African J. Psychol. Study Soc. Issues*, vol. 18, no. 1, pp. 109-122, 2015.
- [7] A. Valizadeh and J. Ghahremani, "The relationship between organizational culture and quality of working life of employees," *European Journal of Experimental Biology*, vol. 2, no. 5, pp. 1722-1727, 2012.
- [8] M. R. B. Rubel and D. M. H. Kee, "Quality of Work Life and Employee Performance: Antecedent and Outcome of Job Satisfaction in Partial Least Square (PLS)," *World Applied Science Journal*, vol. 31, no. 4, pp. 456-467, 2014, doi: [10.5829/idosi.wasj.2014.31.04.142](https://doi.org/10.5829/idosi.wasj.2014.31.04.142).
- [9] I. Ghozali and H. Latan, *Partial Least Squares Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 untuk Penelitian Empiris*, Edisi Kedua. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2015.
- [10] E. H. Lailiyah and S. M. Soeharto, "Analisis Pengaruh Faktor-Faktor Pada Agency Problems Serta Dampaknya Terhadap Keputusan Stock Repurchase di Indonesia," *Jurnal Ekonomi Manajemen dan Akutansi*, vol. 21, no. 2, pp. 119-125, 2019, doi: [10.29264/jfor.v21i2.4846](https://doi.org/10.29264/jfor.v21i2.4846).
- [11] N. Mardiana and A. Faqih, "Model SEM-PLS Terbaik Untuk Evaluasi Pembelajaran Matematika Diskrit Dengan LMS," *BAREKENG: Jurnal Ilmu Matematika dan Terapan*, vol. 13, no. 3, pp. 157-170, Oct. 2019, doi: [10.30598/barekengvol13iss3pp157-170ar898](https://doi.org/10.30598/barekengvol13iss3pp157-170ar898).
- [12] I. Andayani and S. Tirtayasa, "Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai," *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, vol. 2, no. 1, pp. 45-54, Oct. 2019, doi: [10.30596/maneggio.v2i1.3367](https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3367).
- [13] R. Saputri and N. R. Andayani, "Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Departemen Production Di Pt Cladtek Bi-Metal Manufacturing Batam," *J. Appl. Bus. Adm.*, vol. 2, no. 2, pp. 307-316, 2018, doi: [10.30871/jaba.v2i2.1109](https://doi.org/10.30871/jaba.v2i2.1109).
- [14] K. Krisnaldy, V. L. D. Pasaribu, S. Senen, "Pengaruh budaya organisasi, lingkungan kerja dan iklim organisasi terhadap motivasi pegawai serta dampaknya terhadap kepuasan kerja," *Jurnal Semarang*, vol. 2, no. 2, pp. 164-183, 2019, doi: [10.32493/smk.v2i2.2936](https://doi.org/10.32493/smk.v2i2.2936).
- [15] F. Windrawati, A. Purwanto, and N. Mas, "Analisis budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening

- (Studi pada Department Maintenance PT POMI)," *J. Ilmu Manaj.*, vol. 6, no. 1, pp. 1-12, 2020.
- [16] I. Marjaya and F. Pasaribu, "Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai," *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, vol. 2, no. 1, pp. 129-147, Oct. 2019, doi: [10.30596/maneggio.v2i1.3650](https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3650).
- [17] P. Dhamija, S. Gupta, and S. Bag, "Measuring of job satisfaction: the use of quality of work life factors," *Benchmarking: An International Journal*, vol. 26, no. 3, pp. 871-892, Jan. 2019, doi: [10.1108/BIJ-06-2018-0155](https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2018-0155).
- [18] S. A. Wibowo, "Pengaruh quality of work life (QWL) dan motivasi terhadap kinerja pegawai kecamatan di Kabupaten Kulonprogo D.I Yogyakarta," *J. Bisnis Teor. dan Implementasi*, vol. 8, no. 1, pp. 84-96, 2017, doi: [10.18196/bti.81085](https://doi.org/10.18196/bti.81085).
- [19] T. Nurbiyati, "Pengaruh Quality of Work Life (QWL) Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Disiplin Dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening," *J. Siasat Bisnis*, vol. 18, no. 2, pp. 246-256, 2014, doi: [10.20885/jsb.vol18.iss2.art10](https://doi.org/10.20885/jsb.vol18.iss2.art10).