

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Letak dan Kondisi Geografis Kecamatan Ossu terletak di wilayah administratif Kabupaten Viqueque, yang berada di bagian timur negara Timor Leste. Secara geografis, wilayah ini didominasi oleh perbukitan dan pegunungan, dengan akses jalan yang sebagian besar belum beraspal secara merata. Kondisi geografis yang relatif terpencil dan medan yang sulit dilalui menjadi tantangan tersendiri dalam mobilisasi logistik pemerintahan dan pelayanan publik. Kecamatan ini berbatasan langsung dengan kecamatan-kecamatan lain di wilayah Viqueque dan memiliki jarak tempuh yang cukup jauh dari ibu kota Dili, yang berdampak pada keterbatasan akses informasi dan distribusi sumber daya. Meskipun demikian, Kecamatan Ossu memiliki potensi sumber daya alam berupa pertanian dan hutan yang mendukung keberlangsungan ekonomi lokal masyarakat desa.

Kondisi Demografis Secara demografis, Kecamatan Ossu terdiri dari beberapa desa (sucos) dengan jumlah penduduk yang tersebar di wilayah perbukitan dan lembah. Sebagian besar penduduk bermata pencaharian sebagai petani, peternak, atau buruh harian, dengan tingkat pendidikan yang masih relatif rendah. Struktur demografi menunjukkan bahwa penduduk usia produktif mendominasi, namun masih banyak yang belum terserap dalam sektor formal. Keterbatasan akses pendidikan dan kesehatan juga turut memengaruhi kualitas hidup masyarakat. Hal ini menjadikan peran pemerintahan kecamatan sangat

penting dalam menyinergikan program pembangunan, termasuk pengelolaan dana desa, guna meningkatkan kesejahteraan penduduk secara merata.

Kondisi Kesejahteraan Masyarakat Kesejahteraan masyarakat di Kecamatan Ossu masih berada dalam kategori sedang hingga rendah jika dibandingkan dengan wilayah-wilayah lain yang lebih dekat dengan pusat pemerintahan nasional. Banyak desa yang menghadapi persoalan mendasar seperti sanitasi yang buruk, akses air bersih yang terbatas, serta keterbatasan fasilitas kesehatan dan pendidikan. Pendapatan masyarakat rata-rata masih bergantung pada hasil pertanian subsisten dan bantuan dari pemerintah. Oleh karena itu, program-program pembangunan yang dibiayai oleh dana desa menjadi sangat penting dan strategis dalam upaya mengentaskan kemiskinan, membuka lapangan kerja, serta memperbaiki kualitas infrastruktur dasar di tingkat desa.

Program Dana Desa Pemerintah Timor Leste, melalui skema desentralisasi fiskal, telah mengalokasikan dana desa secara rutin kepada setiap suco, termasuk yang berada di bawah koordinasi Kecamatan Ossu. Dana desa dimaksudkan untuk mendukung pembangunan infrastruktur dasar, pemberdayaan ekonomi lokal, dan penguatan kapasitas kelembagaan masyarakat desa. Program dana desa yang dijalankan meliputi pembangunan jalan desa, irigasi kecil, rumah komunal, pelatihan keterampilan warga, hingga pengadaan sarana pendidikan dan kesehatan. Kantor Kecamatan Ossu memiliki tanggung jawab sebagai perpanjangan tangan pemerintah pusat untuk mengawasi dan memastikan bahwa penggunaan dana desa tepat sasaran, sesuai rencana, dan dilaksanakan secara transparan serta akuntabel.

Kemampuan Pengelolaan Dana Desa Secara kelembagaan, Kantor Kecamatan Ossu memegang peran penting dalam proses pengelolaan dana desa, mulai dari perencanaan, pendampingan teknis, hingga pengawasan pelaksanaan di masing-masing desa. Namun dalam praktiknya, kemampuan pengelolaan dana desa masih menghadapi sejumlah kendala, seperti keterbatasan tenaga teknis, minimnya pelatihan, serta lemahnya sistem monitoring dan evaluasi. Koordinasi antara kecamatan dan desa terkadang belum berjalan optimal, terutama dalam hal pelaporan keuangan dan pelaksanaan kegiatan fisik. Permasalahan ini menunjukkan bahwa meskipun dana tersedia, kualitas pengelolaan menjadi tantangan utama yang dapat memengaruhi efektivitas pembangunan di desa-desa wilayah Ossu.

Kemampuan SDM Pegawai Kecamatan dalam Mengelola Dana Desa Sumber daya manusia (SDM) yang tersedia di Kantor Kecamatan Ossu, terutama pegawai birokrat yang terlibat langsung dalam pengelolaan dana desa, masih menghadapi tantangan dari sisi kapasitas dan kompetensi. Beberapa pegawai belum memiliki latar belakang pendidikan atau pelatihan yang memadai dalam hal perencanaan pembangunan, pengelolaan keuangan publik, atau administrasi pemerintahan desa. Tingkat penguasaan terhadap regulasi pengelolaan dana desa juga bervariasi, sehingga berpotensi menimbulkan kesalahan prosedural dalam pelaksanaan. Di sisi lain, beban kerja yang tinggi serta keterbatasan fasilitas kerja turut memengaruhi performa pegawai. Oleh karena itu, peningkatan kualitas SDM melalui pelatihan berkelanjutan dan supervisi teknis menjadi kebutuhan mendesak untuk memperkuat tata kelola dana desa di wilayah ini.

5.2 Data Penelitian

Pada bagian ini, data hasil penelitian yang diperoleh melalui analisis kuesioner mencakup informasi terkait karakteristik responden dan deskripsi variabel yang diteliti. Selain itu, penerapan uji statistik dilakukan dengan menggunakan metode analisis SEM. PLS digunakan dalam analisis untuk menguji hubungan antar variabel dalam model penelitian.

5.2.1 Karakteristik Responden

Karakteristik data ini memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai profil responden, yang memungkinkan peneliti untuk mengetahui latar belakang demografis dan profesional dari para peserta penelitian. Penelitian ini melibatkan sejumlah pegawai di Perusahaan pelayaran sebanyakorang, yang masing-masing memiliki karakteristik dan latar belakang yang berbeda.

1. Jenis Kelamin Responden

Dalam penelitian ini, responden dikelompokkan berdasarkan jenis kelamin menjadi dua kategori, yaitu laki-laki dan perempuan. Hasil analisis data yang telah dilakukan menunjukkan informasi sebagai berikut :

Tabel 5.1
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki-laki	39	65,0%
Perempuan	21	35,0%
Total	60	100,0%

Sumber: Data primer, diolah peneliti, 2025

Menurut tabel 5.1, mayoritas responden adalah pegawai laki-laki, dengan persentase sebesar 65 %. Di sisi lain, responden perempuan hanya mencakup sebesar 35 %.

2. Usia Responden

Berdasarkan umur responden, pegawai di lingkungan Perusahaan pelayaran dikelompokkan ke dalam 4 rentang usia. Hasil analisis data tersebut disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 5.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah	Persentase
28-25 tahun	13	21,7%
26-35 tahun	25	41,7%
36-45 tahun	14	23,3%
>45 tahun	8	13,3%
Total	60	100,0%

Sumber: Data primer, diolah peneliti, 2025

Berdasarkan pada hasil distribusi frekuensi berdasar usia menunjukkan bahwa sebagian besar 41,7% responden usianya di 26-35 tahun.

3. Berdasarkan Pendidikan Responden

Menurut pendidikan terakhir responden, dapat diklasifikasikan menjadi 4 jenjang pendidikan. Hasil olah datanya, dapat dilihat dalam tabel berikut :

Tabel 5.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan	Jumlah	Presentase
SMA/SMK	15	25,0%
Diploma	20	33,3%
S1	23	38,3%
S2	2	3,3%
Total	60	100,0%

Sumber: Data primer, diolah peneliti, 2025

Sesuai dengan hasil distribusi frekuensi berdasarkan pendidikan dapat diketahui bahwa sebagian besar sebanyak 38,3% responden penelitian ini memiliki jenjang pendidikan terakhir S1.

4. Berdasarkan Masa Kerja Responden

Menurut waktu masa kerja responden, dapat diklasifikasikan menjadi 4 masa kerja. Hasil olah datanya, dapat dilihat dalam tabel berikut :

Tabel 5.4
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Masa Kerja	Jumlah	Presentase
1-5 tahun	10	16,7%
6-10 tahun	30	50,0%
10-15 tahun	11	18,3%
> 15 tahun	9	15,0%
Total	60	100,0%

Sumber: Data primer, diolah peneliti, 2025

Sesuai dengan hasil distribusi frekuensi berdasarkan masa kerja dapat diketahui bahwa setengah responden sebanyak 50% penelitian ini memiliki masa kerja selama 6-10 tahun.

5.2.2 Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi variabel penelitian mencakup empat variabel. Deskripsi variabel mengacu pada jawaban responden terhadap kuesioner yang telah dijawab.

1. Variabel Lingkungan Kerja (X1)

Variabel lingkungan kerja dalam penelitian ini terdiri atas 5 item pernyataan. Berikut hasil olah datanya :

Tabel 5.5
Deskripsi Jawaban Responden atas Variabel Lingkungan Kerja

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban					Mean
		STS	TS	CS	S	SS	
		1	2	3	4	5	
1	Pencahayaan di area kerja saya sudah cukup terang dan mendukung			18	35	7	3,82

	aktivitas kerja.						
2	Suhu udara di tempat kerja saya terasa nyaman dan tidak mengganggu konsentrasi.	2	24	32	2	3,57	
3	Sirkulasi udara di lingkungan kerja saya berjalan dengan baik dan segar.	3	31	24	2	3,42	
4	Musik yang diputar di lingkungan kerja membantu meningkatkan suasana kerja saya.		2	28	30	3,47	
5	Saya merasa lingkungan kerja saya aman dari risiko kecelakaan atau gangguan keamanan.	2	28	23	7	3,58	
	Total	7	103	142	48	3,57	

Sumber: Data primer, diolah peneliti, 2025

Secara keseluruhan responden dalam penelitian ini mayoritas menanggapi “setuju ” yaitu sebanyak 142. jawaban dari lima pernyataan tentang lingkungan kerja, dengan rata-rata keseluruhan sebesar 3,57 yang termasuk kategori tinggi.

2. Variabel Motivasi Kerja (X2)

Variabel Motivasi kerja dalam penelitian ini mencakup 3 item pernyataan.

Berikut hasil olah datanya :

Tabel 5.6
Deskripsi Jawaban Responden atas Variabel Motivasi Kerja

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban					Mean
		STS	TS	CS	S	SS	
		1	2	3	4	5	
1	Saya memiliki dorongan kuat untuk mencapai tujuan kerja yang telah saya tetapkan.			21	32	7	3,77
2	Saya terdorong untuk bekerja			2	33	2	3,42

	dengan baik, baik karena keinginan pribadi maupun dukungan organisasi.						
3	Saya selalu berusaha menyelesaikan tugas dengan penuh tanggung jawab tanpa menunggu perintah.	1	25	32	2	3,58	
	Total	1	25	32	1	3,59	

Sumber: Data primer, diolah peneliti, 2025

Secara keseluruhan responden dalam penelitian ini mayoritas menanggapi “setuju” yaitu sebanyak 97 jawaban dari tiga pernyataan tentang motivasi kerja, dengan rata-rata keseluruhan sebesar 3,59 yang termasuk kategori tinggi.

3. Variabel Kepuasan Kerja (X4)

Variabel kepuasan kerja dalam penelitian ini mencakup lima item pernyataan. Berikut hasil olah datanya:

Tabel 5.7
Deskripsi Jawaban Responden atas Variabel Kepuasan Kerja

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban					Mean
		STS	TS	CS	S	SS	
		1	2	3	4	5	
1	Saya merasa puas dengan jenis pekerjaan dan tanggung jawab yang saya jalani saat ini.		7	31	19	3	3,30
2	Saya merasa bahwa gaji yang saya terima sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawab saya.		4	27	28	1	3,43
3	Saya merasa memiliki kesempatan yang adil untuk mendapatkan promosi di tempat kerja ini.		9	25	25	1	3,30
4	Saya merasa puas dengan cara		7	31	22		3,25

	atasan saya dalam memberikan arahan dan pengawasan kerja.						
5	Saya merasa nyaman bekerja dengan rekan kerja saya karena adanya kerja sama yang baik.	13	28	19			3,10
	Total	40	142	113	5		3,28

Sumber: Data primer, diolah peneliti, 2025

Secara keseluruhan responden dalam penelitian ini mayoritas menanggapi “setuju” yaitu sebanyak 113 jawaban dari 5 pernyataan tentang kepuasan kerja, dengan rata-rata kesesluruhan sebesar 3,28 yang termasuk kategori tinggi.

4. Variabel Disiplin Kerja (X4)

Variabel disiplin kerja dalam penelitian ini terdiri atas 5 item pernyataan.

Berikut hasil olah datanya :

Tabel 5.8
Deskripsi Jawaban Responden atas Variabel Disiplin Kerja

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban					Mean
		STS	TS	CS	S	SS	
		1	2	3	4	5	
1	Saya selalu hadir tepat waktu sesuai dengan jadwal kerja yang telah ditentukan.			26	26	8	3,70
2	Saya mematuhi ketentuan jam kerja dan memanfaatkannya secara efisien dan efektif.		2	23	27	8	3,68
3	Saya memiliki keterampilan kerja yang sesuai dan mampu menjalankan tugas dengan baik.		1	33	23	3	3,47
4	Saya selalu menunjukkan semangat kerja yang tinggi dalam		4	32	22	2	3,37

	menjalankan tugas sehari-hari.						
5	Saya menjaga sikap yang baik, sopan, dan profesional dalam lingkungan kerja.	2	30	28			3,43
	Total	9	144	126	21		3,53

Sumber: Data primer, diolah peneliti, 2025

Secara keseluruhan responden dalam penelitian ini mayoritas menanggapi “setuju” yaitu sebanyak 126 jawaban dari 5 pernyataan tentang disiplin kerja, dengan rata-rata keseluruhan sebesar 3,53 yang termasuk kategori tinggi.

5. Variabel budaya Organisasi (X5)

Variabel budaya organisasi dalam penelitian ini terdiri atas 4 item pernyataan. Berikut hasil olah datanya :

Tabel 5.9
Deskripsi Jawaban Responden atas Variabel Budaya Organisasi

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban					Mean
		STS 1	TS 2	CS 3	S 4	SS 5	
1	Kebiasaan kerja yang berlaku di instansi saya telah membentuk pola kerja yang positif.		2	15	39	4	3,75
2	Sikap yang ditunjukkan oleh anggota organisasi mencerminkan budaya kerja yang profesional.		5	23	30	2	3,48
3	Peraturan yang berlaku di tempat kerja saya diterapkan secara konsisten dan adil.		2	30	26	2	3,47
4	Nilai-nilai organisasi, seperti kejujuran dan tanggung jawab, diterapkan dalam setiap aktivitas		4	31	21	4	3,42

	kerja.						
	Total		13	99	116	12	3,53

Sumber: Data primer, diolah peneliti, 2025

Secara keseluruhan responden dalam penelitian ini mayoritas menanggapi “Seyuju” yaitu sebanyak 116 jawaban dari 4 pernyataan budaya organisasi, dengan rata-rata kesesluruhan sebesar 3,53 yang termasuk kategori tinggi.

6. Variabel Kepemimpinan (X6)

Variabel kepemimpinan dalam penelitian ini terdiri atas 5 item pernyataan.

Berikut hasil olah datanya :

Tabel 5.10
Deskripsi Jawaban Responden atas Variabel Kepemimpinan

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban					Mean
		STS	TS	CS	S	SS	
		1	2	3	4	5	
1	Pemimpin saya mampu membina kerja sama dan menjaga hubungan yang baik dengan anggota tim.			13	38	9	3,93
2	Pemimpin saya menjalankan tugas kepemimpinannya secara efektif dan terarah.		2	26	29	3	3,55
3	Pemimpin saya melibatkan anggota tim dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan.			29	28	3	3,57
4	Pemimpin saya mampu mendelegasikan tugas dan mengatur waktu kerja secara efisien.		2	38	18	2	3,33
5	Pemimpin saya memberikan kepercayaan kepada bawahan untuk		2	22	34	2	3,60

	menjalankan tugas sesuai wewenangnya.						
	Total		6	128	147	19	3,60

Sumber: Data primer, diolah peneliti, 2025

Secara keseluruhan responden dalam penelitian ini mayoritas menanggapi “Setuju” yaitu sebanyak 147 jawaban dari 5 pernyataan tentang kepemimpinan, dengan rata-rata kesesluruhan sebesar 3,60 yang termasuk kategori tinggi.

7. Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Variabel kinerja pegawai dalam penelitian ini terdiri atas 5 item pernyataan. Berikut hasil olah datanya :

Tabel 5.11
Deskripsi Jawaban Responden atas Variabel Kinerja Pegawai

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban					Mean
		STS	TS	CS	S	SS	
		1	2	3	4	5	
1	Kualitas hasil kerja saya sesuai dengan standar yang ditetapkan.		1	36	22	1	3,38
2	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dalam jumlah yang sesuai dengan target yang diberikan		2	35	23		3,35
3	Saya selalu menyelesaikan tugas tepat waktu sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan.		7	30	22	1	3,28
4	Saya mampu menggunakan sumber daya yang tersedia secara efektif untuk menyelesaikan tugas.		7	30	23		3,27
5	Saya dapat bekerja secara mandiri tanpa harus selalu bergantung pada arahan atasan.		6	31	23		3,28

Total	23	162	113	2	3,31
-------	----	-----	-----	---	------

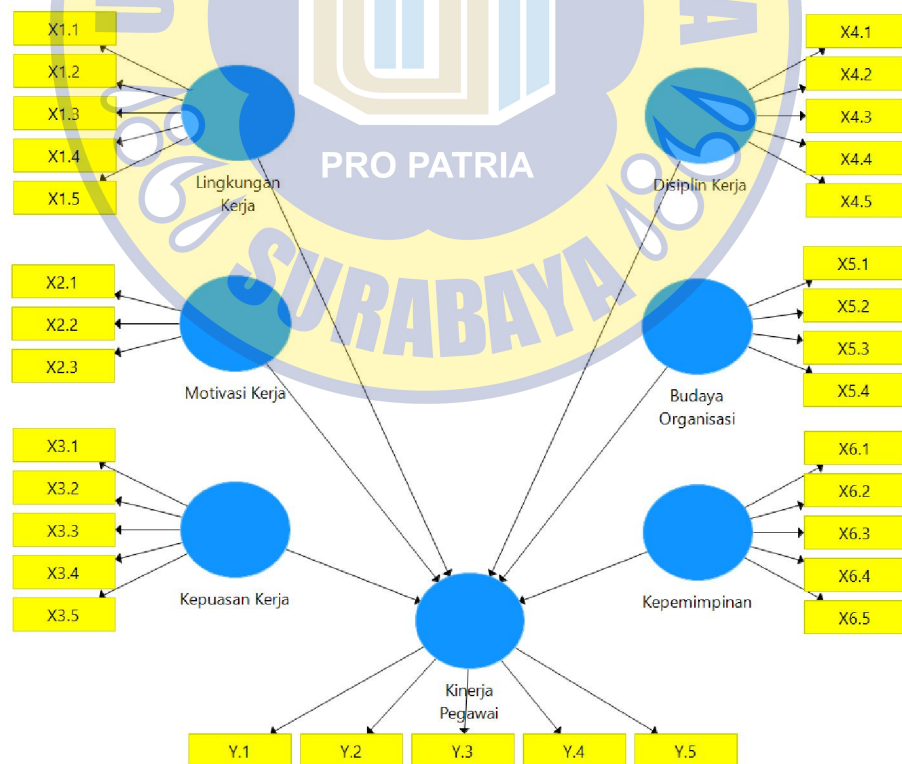
Sumber: Data primer, diolah peneliti, 2025

Secara keseluruhan responden dalam penelitian ini mayoritas menanggapi “ cukup setuju” yaitu sebanyak 162 jawaban dari 5 pernyataan tentang kinerja pegawai, dengan rata-rata keseluruhan sebesar 3,31 yang termasuk kategori tinggi.

5.2.3 Hasil Uji Statistik

1. Skema Model Partial Least Square (PLS)

Pada studi ini, hipotesis diuji menggunakan metode analisis *Partial Least Square (PLS) Structural Equation Modeling (SEM)* dengan menggunakan program smartPLS 3.0. Di bawah ini, disajikan skema model program SEM PLS yang telah diuji:

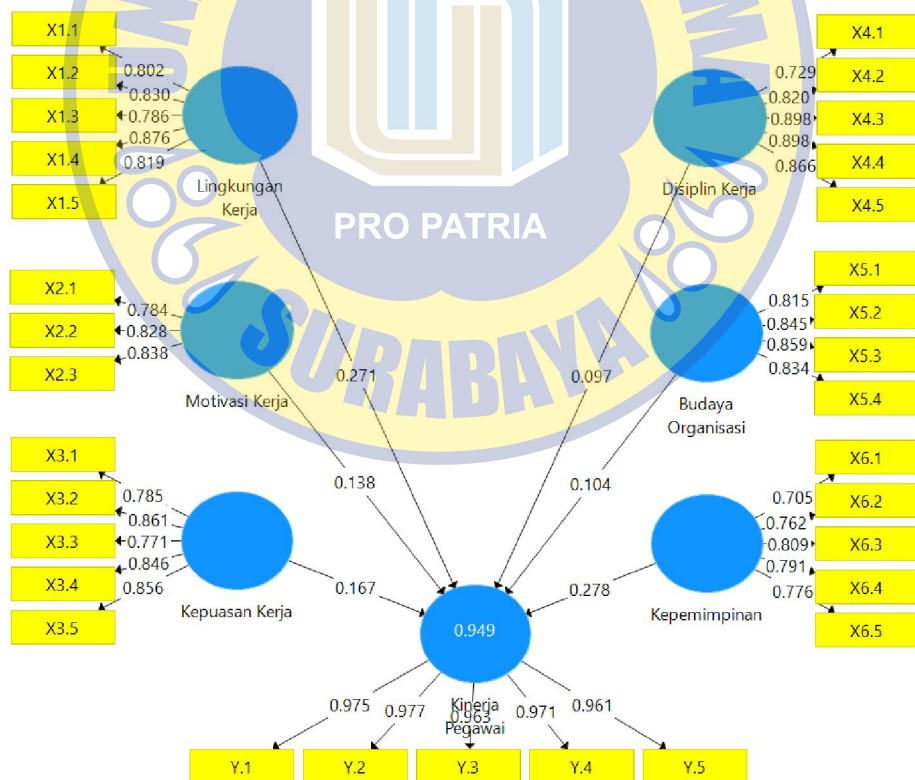


Gambar 5.1
Model Penelitian

Dari model PLS dalam penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa terdapat dua variabel independen, yaitu *work life balance*, dan dukungan manajemen puncak, satu variabel intervening yaitu motivasi, dan satu variabel dependen yaitu kinerja pegawai. Model ini memiliki lima hubungan langsung antara variabel-variabel tersebut dan dua hubungan tidak langsung.

2. Evaluasi *Outer Model*

Dalam pengevaluasian *outer model*, terdapat beberapa aspek yang dievaluasi, antara lain validitas konvergen, validitas diskriminan, reliabilitas komposit, dan alpha Cronbach. Di bawah ini, disajikan gambar hasil pengolahan data dalam aplikasi smart-PLS untuk *outer model*:



Gambar 5.2
Outer Model

a. Convergen Validity

Untuk menguji validitas konvergen, digunakan nilai faktor muatan luar (*outer loading*). Suatu indikator dianggap memenuhi validitas konvergen dengan baik jika nilai faktor muatan luar $> 0,5$. Berikut ini adalah nilai faktor muatan luar dari setiap indikator pada variabel penelitian:

Tabel 5.12
Outer Loading

ariabel	Indikator	Outer loading
Lingkungan Kerja (X1)	X1.1	0.802
	X1.2	0.830
	X1.3	0.786
	X1.4	0.876
	X1.5	0.819
Motivasi Kerja (X2)	X2.1	0.784
	X2.2	0.828
	X2.3	0.838
Kepuasan Kerja (X3)	X3.1	0.785
	X3.2	0.861
	X3.3	0.771
	X3.4	0.846
	X3.5	0.856
Disiplin Kerja (X4)	X4.1	0.729
	X4.2	0.820
	X4.3	0.898
	X4.4	0.898
	X4.5	0.866
Budaya Organisasi (X5)	X5.1	0.815
	X5.2	0.845
	X5.3	0.859
	X5.4	0.834
Kepemimpinan (X6)	X6.1	0.705
	X6.2	0.762
	X6.3	0.809
	X6.4	0.791
	X6.5	0.776
Kinerja Pegawai (Y)	Y.1	0.975
	Y.2	0.977
	Y.3	0.963
	Y.4	0.971
	Y.5	0.961

Sumber: Data primer, diolah peneliti, 2025

Pada tabel 5.8 di atas, dapat dilihat bahwa setiap indikator pada variabel penelitian memiliki nilai faktor muatan luar (*outer loading*) > 0,5. Menurut Chin yang dikutip oleh Ghozali (2018), nilai faktor muatan luar antara 0,5 hingga 0,6 sudah cukup untuk memenuhi syarat validitas konvergen. Data tersebut menunjukkan bahwa tidak ada indikator dengan nilai *loading* faktor yang kurang dari 0,6, sehingga semua indikator dianggap layak dan valid untuk digunakan dalam penelitian dan dapat dianalisis lebih lanjut.

b. Discriminant Validity

Pada bagian ini, akan dijelaskan hasil pengujian validitas diskriminan. Pengujian validitas diskriminan dilakukan menggunakan nilai *cross loading*. Sebuah indikator dianggap memenuhi validitas diskriminan jika nilai *cross loading* indikator pada variabel tersebut lebih tinggi dibandingkan dengan variabel lainnya (Ghozali, 2018). Berikut ini adalah nilai *cross loading* dari setiap indikator:

Tabel 5.13
Cross Loading

Indikator	Variabel						
	X1	X2	X3	X4	X5	X6	Y
X1.1	0.802	0.676	0.723	0.677	0.593	0.738	0.762
X1.2	0.830	0.691	0.666	0.673	0.680	0.714	0.761
X1.3	0.786	0.624	0.691	0.583	0.611	0.660	0.716
X1.4	0.876	0.708	0.689	0.702	0.699	0.718	0.787
X1.5	0.819	0.735	0.732	0.654	0.672	0.781	0.808
X2.1	0.666	0.784	0.608	0.600	0.493	0.643	0.669
X2.2	0.683	0.828	0.663	0.658	0.622	0.714	0.742
X2.3	0.699	0.838	0.628	0.618	0.609	0.718	0.736
X3.1	0.677	0.613	0.785	0.605	0.576	0.655	0.706
X3.2	0.673	0.638	0.861	0.610	0.590	0.686	0.727
X3.3	0.666	0.600	0.771	0.610	0.565	0.643	0.681
X3.4	0.730	0.673	0.846	0.700	0.609	0.733	0.753
X3.5	0.756	0.668	0.856	0.698	0.595	0.742	0.788
X4.1	0.555	0.542	0.591	0.729	0.467	0.580	0.613

Indikator	Variabel						
	X1	X2	X3	X4	X5	X6	Y
X4.2	0.637	0.663	0.611	0.820	0.563	0.655	0.667
X4.3	0.719	0.668	0.710	0.898	0.667	0.714	0.789
X4.4	0.750	0.704	0.705	0.898	0.680	0.746	0.772
X4.5	0.702	0.650	0.682	0.866	0.631	0.673	0.721
X5.1	0.647	0.553	0.558	0.553	0.815	0.624	0.635
X5.2	0.632	0.550	0.591	0.592	0.845	0.619	0.661
X5.3	0.671	0.641	0.609	0.580	0.859	0.675	0.696
X5.4	0.701	0.617	0.625	0.673	0.834	0.694	0.753
X6.1	0.598	0.595	0.567	0.503	0.573	0.705	0.642
X6.2	0.713	0.651	0.658	0.646	0.630	0.762	0.720
X6.3	0.728	0.684	0.677	0.616	0.686	0.809	0.773
X6.4	0.682	0.657	0.667	0.639	0.564	0.791	0.719
X6.5	0.653	0.672	0.659	0.668	0.546	0.776	0.726
Y.1	0.903	0.830	0.868	0.818	0.797	0.900	0.975
Y.2	0.909	0.848	0.866	0.817	0.794	0.905	0.977
Y.3	0.904	0.868	0.863	0.833	0.809	0.905	0.963
Y.4	0.909	0.839	0.863	0.817	0.793	0.906	0.971
Y.5	0.896	0.867	0.845	0.823	0.789	0.902	0.961

Sumber: Data primer, diolah peneliti, 2025

Berdasarkan data pada tabel 5.9, setiap indikator pada variabel penelitian memiliki nilai *cross loading* terbesar pada variabel yang terbentuk darinya, dibandingkan dengan nilai *cross loading* pada variabel lainnya. Dengan melihat hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa indikator yang digunakan dalam penelitian ini memiliki validitas diskriminan yang baik dalam menyusun masing-masing variabel. Indikator pada blok indikator konstruk tersebut lebih baik daripada indikator di blok lainnya.

Selain mengamati nilai *cross loading*, validitas diskriminan juga dapat dievaluasi melalui metode lain, yaitu dengan memperhatikan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) untuk setiap indikator. Persyaratan yang baik adalah nilai AVE harus kurang dari 0,5 (Ghozali, 2018).

Tabel 5.14
Average Variant Extracted (AVE)

Variabel	AVE
Lingkungan Kerja (X1)	0.678
Motivasi Kerja (X2)	0.667
Kepuasan Kerja (X3)	0.680
Disiplin Kerja (X4)	0.713
Budaya Organisasi (X5)	0.703
Kepemimpinan (X6)	0.592
Kinerja Pegawai (Y)	0.940

Sumber: Data primer, diolah peneliti, 2025

Data tabel 5.10 di atas menegaskan bahwa nilai AVE variabel *Work Life Balance*, Dukungan Manajemen Puncak, Motivasi dan Kinerja Pegawai $> 0,5$. Sehingga dapat disebutkan bahwa setiap variabel telah memiliki *discriminant validity* yang baik.

c. Composite Reliability

Composite Reliability merupakan bagian yang digunakan untuk menguji nilai reliabilitas indikator-indikator pada suatu variabel. Suatu variabel dapat dinyatakan memenuhi *composite reliability* apabila memiliki nilai *composite reliability* $> 0,6$ (Ghozali, 2014). Berikut ini adalah nilai *composite reliability* dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini:

Tabel 5.15
Composite Reliability

Variabel	<i>Composite Reliability</i>
Lingkungan Kerja (X1)	0.913
Motivasi Kerja (X2)	0.857
Kepuasan Kerja (X3)	0.914
Disiplin Kerja (X4)	0.925

Budaya Organisasi (X5)	0.905
Kepemimpinan (X6)	0.879
Kinerja Pegawai (Y)	0.987

Mrujuk pada tabel 5.11 dapat diketahui bahwa nilai *Composite Reliability* seluruh variabel dalam penelitian ini lebih besar dari 0,6 sehingga dapat dinyatakan bahwa indikator-indikator pada semua variabel reliabel.

d. *Cronbach Alpha*

Uji realibilitas dengan *composite reability* di atas dapat diperkuat dengan menggunakan nilai *cronbach alpha*. Suatu variabel dinyatakan reliabel atau memenuhi *cronbach alpha* apabila mempunyai nilai *cronbach alpha* $> 0,7$ (Eisingerich dan Rubera, 2010). Berikut ini nilai *cronbach alpha* dari masing-masing variabel:

Tabel 5.16
Cronbach Alpha

Variabel	<i>Cronbach alpha</i>
Lingkungan Kerja (X1)	0.881
Motivasi Kerja (X2)	0.751
Kepuasan Kerja (X3)	0.882
Disiplin Kerja (X4)	0.898
Budaya Organisasi (X5)	0.860
Kepemimpinan (X6)	0.827
Kinerja Pegawai (Y)	0.984

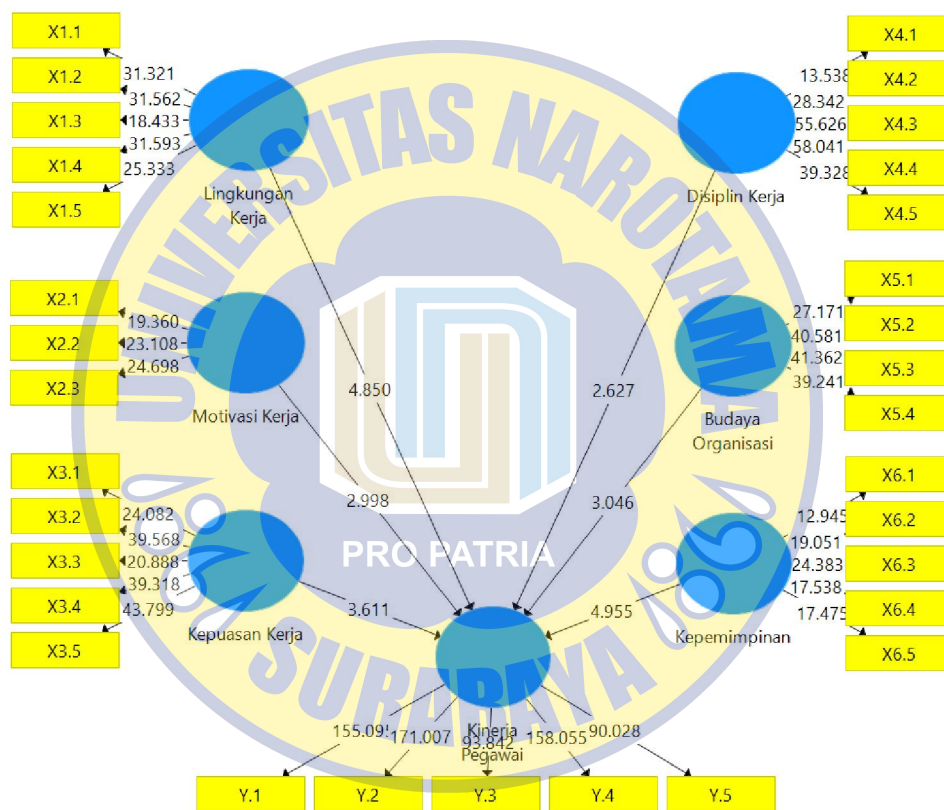
Sumber Data : Hasil Olahdata PLS 2025

Sesuai dengan data di atas pada tabel 5.12, dapat diketahui bahwa nilai *cronbach alpha* dari masing-masing variabel penelitian $> 0,7$. Dengan demikian hasil ini dapat menunjukkan bahwa masing-masing variabel penelitian telah

memenuhi persyaratan nilai *cronbach alpha*. Sehingga bisa disimpulkan bahwa keseluruhan variabel memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi.

3. Evaluasi *Inner Model*

Pada penelitian ini akan dijelaskan mengenai hasil uji *path coefficient*, uji *goodness of fit* dan uji hipotesis. Berikut ini gambar *inner model* hasil olah data smart-PLS



Gambar 5.3
Inner Model

a. Uji Kebaikan Model (*Goodness of Fit*)

Penilaian *goodness of fit* diketahui dari nilai *coefficient determination* (*R-Square*) dan *Q-Square*. Mengacu pada hasil olah data yang dilakukan dengan menggunakan program smartPLS 3.0, diperoleh nilai *R-Square* sebagai berikut:

Tabel 5.17
Nilai R-Square

Variabel	Nilai R-Square
Kinerja Pegawai	0,949

Sumber Data : Hasil Olahdata PLS 2024

Sesuai dengan data pada tabel 5.13, dapat diketahui bahwa nilai *R-Square* untuk variabel Kinerja Pegawai adalah 0,949. Perolehan nilai tersebut menjelaskan bahwa presentase besarnya 94,9% dapat dijelaskan oleh variabel lingkungan kerja, motivasi kerja, kepuasan kerja, disiplin kerja, budaya organisasi, dan kepemimpinan sebesar.

Evaluasi kesesuaian model dapat diperoleh melalui penilaian nilai *Q-Square*. *Q-Square* memiliki konsep yang mirip dengan koefisien determinasi (*R-Square*) pada analisis regresi, di mana kenaikan nilai *Q-Square* menunjukkan peningkatan kecocokan model dengan data. Berikut adalah hasil perhitungan nilai *Q-Square* yang telah dilakukan:

Tabel 5.18
Nilai Q Square

Variabel	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
Kinerja Pegawai	350.000	164.208	0.531

Berdasar data tabel 5.14, dapat diketahui bahwa nilai *Q-Square variable* Kinerja Pegawai, sebesar 0,532. Nilai *Q-Square* lebih besar dari 0 (no) menunjukkan bahwa model memiliki nilai *predictive relevance*. Dengan demikian, dari hasil tersebut maka model penelitian ini bisa dinyatakan telah mempunyai *goodness of fit* yang baik.

4. Uji Hipotesis

Mengacu pada analisis data yang telah dilakukan, hasilnya dapat digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini. Uji hipotesis dilakukan dengan mengevaluasi nilai *T-Statistics* dan *P-Values*. Hipotesis penelitian dapat dianggap diterima jika *P-Values* < 0,05, sesuai dengan pandangan Yamin dan Kurniawan (2011). Berikut adalah hasil uji hipotesis yang diperoleh dalam penelitian ini melalui inner model.

Tabel 5.19
Uji Hipotesis

Hubungan	Original Sampel	T-Statistic	p-value	Keterangan
Lingkungan Kerja -> Kinerja Pegawai	0,271	4,850	0,000	Diterima
Motivasi Kerja -> Kinerja Pegawai	0,138	2,998	0,000	Diterima
Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0,167	3,611	0,000	Diterima
Disiplin Kerja -> Kinerja Pegawai	0,097	2,627	0,009	Diterima
Budaya Organisasi -> Kinerja Pegawai	0,104	3,046	0,002	Diterima
Kepemimpinan -> Kinerja Pegawai	0,278	4,955	0,000	Diterima

Mengacu pada tabel hasil uji hipotesis maka dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai memiliki p-value $0,000 < 0,05$, berarti hipotesis diterima, sehingga dapat dinyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
- 2) Motivasi kerja terhadap kinerja pegawai memiliki p-value $0,003 < 0,05$, berarti hipotesis diterima, sehingga dapat dinyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

- 3) Kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai memiliki p-value $0,000 < 0,05$, berarti hipotesis diterima, sehingga dapat dinyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
- 4) Disiplin kerja terhadap kinerja pegawai memiliki p-value $0,009 < 0,05$, berarti hipotesis diterima, sehingga dapat dinyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
- 5) Budaya organisasi terhadap kinerja pegawai memiliki p-value $0,002 < 0,05$, berarti hipotesis diterima, sehingga dapat dinyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
- 6) Kepemimpinan terhadap kinerja pegawai memiliki p-value $0,000 < 0,05$, berarti hipotesis diterima, sehingga dapat dinyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
- 7) Nilai R Square sebesar $94,8\% > 25\%$ yang berarti variabel bebas dalam penelitian ini berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja pegawai.
- 8) Kepemimpinan terhadap kinerja pegawai memiliki nilai original sampel tertinggi yaitu sebesar $0,278$ sehingga dapat dinyatakan kepemimpinan memiliki pengaruh paling dominan terhadap kinerja pegawai.

5.2 Pembahasan

5.3.1 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil uji hipotesis, ditemukan bahwa variabel lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien regresi yang positif dan tingkat signifikansi di

bawah 0,05, yang menunjukkan bahwa semakin baik lingkungan kerja, maka semakin tinggi pula kinerja pegawai. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa “lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai” dapat diterima secara statistik. Hasil ini mengindikasikan bahwa faktor lingkungan kerja menjadi salah satu penentu utama dalam pencapaian kinerja individu di tempat kerja. Oleh karena itu, perhatian terhadap kualitas lingkungan kerja menjadi hal yang krusial dalam strategi peningkatan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori perilaku organisasi yang dikemukakan oleh Robbins (2017), yang menyatakan bahwa lingkungan kerja merupakan variabel penting yang memengaruhi perilaku dan kinerja individu dalam organisasi. Robbins menekankan bahwa lingkungan kerja mencakup aspek fisik seperti pencahayaan, tata ruang, dan kebersihan, serta aspek sosial dan psikologis seperti hubungan antarpegawai dan budaya organisasi. Lingkungan kerja yang mendukung akan menciptakan rasa nyaman dan aman, yang pada akhirnya dapat meningkatkan motivasi serta produktivitas kerja pegawai. Teori ini menjelaskan bahwa lingkungan kerja bukan sekadar tempat, melainkan sistem yang mempengaruhi cara individu berpikir, bertindak, dan berkontribusi. Oleh karena itu, pemahaman terhadap lingkungan kerja sebagai faktor multidimensional menjadi landasan penting dalam mengelola kinerja sumber daya manusia.

Temuan dalam penelitian ini juga diperkuat oleh sejumlah penelitian sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh Rizky (2021) dan Letmau (2022). Rizky menemukan bahwa kenyamanan ruang kerja dan hubungan kerja yang positif

mampu meningkatkan efektivitas kerja pegawai di sektor pemerintahan. Sementara Letmau menegaskan pentingnya dukungan manajemen dan hubungan interpersonal yang harmonis dalam menciptakan suasana kerja yang produktif. Kedua penelitian tersebut menunjukkan bahwa baik aspek fisik maupun psikososial dari lingkungan kerja berperan dalam mendorong semangat kerja, efisiensi, dan pencapaian target organisasi. Kesamaan hasil ini memperkuat argumentasi bahwa peningkatan kualitas lingkungan kerja akan memberikan dampak nyata terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Mengacu pada hasil penelitian, maka pegawai di instansi Kantor Kecamatan Kecamatan Ossu Kabupaten Viqueque Timor Leste dihadapkan pada tuntutan pekerjaan yang dinamis, pelayanan yang responsif, serta beban kerja administratif yang tinggi. Oleh karena itu, lingkungan kerja yang mendukung baik dari segi fisik seperti tata ruang dan pencahayaan, maupun dari segi sosial seperti hubungan kerja yang harmonis dan komunikasi yang terbuka, menjadi kebutuhan yang esensial. Pegawai yang merasa nyaman dan didukung di tempat kerja cenderung menunjukkan loyalitas, kreativitas, dan performa yang lebih baik. Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan pentingnya manajemen organisasi Kantor Kecamatan Kecamatan Ossu Kabupaten Viqueque Timor Leste, dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif guna meningkatkan kualitas kinerja pegawai secara menyeluruh khususnya dalam melakukan pengelolaan dana desa.

5.3.1 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil analisis data menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dibuktikan dengan nilai

signifikansi yang lebih kecil dari 0,05, serta koefisien regresi yang menunjukkan hubungan positif antara motivasi dan kinerja. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan “motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai” diterima. Temuan ini menegaskan bahwa semakin tinggi tingkat motivasi yang dimiliki oleh pegawai, maka semakin baik pula kinerja yang mereka tunjukkan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab. Oleh karena itu, motivasi kerja perlu menjadi perhatian utama dalam upaya peningkatan kinerja aparatur.

Sejalan dengan teori Hasil tersebut sejalan dengan teori perilaku organisasi yang dikemukakan oleh Robbins (2017), yang menjelaskan bahwa motivasi adalah kekuatan internal yang mendorong individu untuk bertindak dalam mencapai tujuan tertentu. Menurut Robbins, motivasi memengaruhi intensitas usaha, arah tindakan, dan ketekunan dalam menjalankan tugas pekerjaan. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi akan menunjukkan semangat kerja yang konsisten, dedikasi terhadap penyelesaian pekerjaan, serta kecenderungan untuk mencapai hasil yang optimal. Selain itu, motivasi juga memainkan peran penting dalam membentuk sikap positif terhadap pekerjaan, yang pada akhirnya berdampak pada pencapaian kinerja yang lebih baik. Oleh karena itu, motivasi kerja dipandang sebagai elemen kunci dalam efektivitas perilaku organisasi.

Temuan ini juga diperkuat oleh sejumlah penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Studi yang dilakukan oleh Hanifah et al. (2014), Gede & Pratini (2018), Iman dan Lestari (2019), Putri (2020), Carvalho et al. (2020), Saputra & Sopiha (2021), serta Diantari (2023) semuanya mengungkapkan bahwa motivasi, baik intrinsik maupun ekstrinsik, merupakan pendorong utama peningkatan performa

kerja. Semakin tinggi dorongan internal maupun faktor eksternal seperti penghargaan, pengakuan, dan peluang pengembangan diri, maka semakin meningkat pula kualitas dan kuantitas hasil kerja pegawai. Penelitian-penelitian tersebut menunjukkan konsistensi empiris terhadap pengaruh positif motivasi terhadap kinerja dalam berbagai konteks organisasi. Hal ini memberikan dukungan yang kuat terhadap validitas temuan dalam penelitian ini.

Dalam konteks Kantor Kecamatan Ossu, Kabupaten Viqueque, Timor Leste sebagai objek penelitian, motivasi kerja menjadi faktor krusial dalam mendorong kinerja pegawai, khususnya dalam pengelolaan dana desa yang membutuhkan akurasi, ketelitian, dan tanggung jawab administratif yang tinggi. Pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung lebih disiplin, inisiatif, dan memiliki dorongan untuk menyelesaikan tugas tepat waktu dan sesuai prosedur. Hal ini sangat penting dalam memastikan penggunaan dana desa yang transparan, akuntabel, dan tepat sasaran demi kesejahteraan masyarakat. Oleh karena itu, pimpinan kantor kecamatan perlu merancang kebijakan yang mampu memupuk motivasi, seperti pemberian insentif, pengakuan prestasi, serta menciptakan suasana kerja yang suportif dan terbuka. Langkah-langkah tersebut diyakini akan mampu mendorong peningkatan kinerja secara menyeluruh di lingkungan kerja yang bersangkutan.

5.3.2 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Pernyataan hasil hipotesis diterima Hasil uji hipotesis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Nilai koefisien regresi yang positif serta signifikansi di bawah 0,05 menegaskan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara kepuasan kerja

dengan peningkatan performa pegawai. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan “kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai” dapat diterima secara empiris. Temuan ini memperlihatkan bahwa pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung bekerja lebih optimal, menunjukkan tanggung jawab, serta berkomitmen terhadap pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, kepuasan kerja menjadi aspek penting yang tidak boleh diabaikan dalam upaya peningkatan kinerja pegawai.

Temuan tersebut sejalan dengan pandangan Robbins (2017) dalam teori perilaku organisasi, yang mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap positif individu terhadap pekerjaannya. Robbins menjelaskan bahwa kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana pegawai merasa senang, dihargai, dan terpenuhi kebutuhannya di tempat kerja. Pegawai yang merasa puas akan menunjukkan loyalitas, antusiasme, dan motivasi tinggi dalam menjalankan tugasnya. Kepuasan ini dapat berasal dari berbagai faktor seperti kondisi kerja, hubungan dengan rekan dan atasan, serta penghargaan atas kinerja yang diberikan. Dengan demikian, kepuasan kerja tidak hanya berdampak pada kesejahteraan psikologis pegawai, tetapi juga pada peningkatan produktivitas organisasi secara keseluruhan.

Hasil penelitian ini juga diperkuat oleh sejumlah studi terdahulu yang membuktikan hubungan positif antara kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Penelitian oleh Iman & Lestari (2019), Carvalho et al. (2020), serta Anwar (2024) menemukan bahwa pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaan, lingkungan kerja, serta bentuk penghargaan yang diterima, cenderung menunjukkan produktivitas dan kualitas kerja yang lebih tinggi. Studi-studi tersebut menyoroti

bahwa kepuasan kerja mendorong munculnya sikap proaktif, loyalitas terhadap organisasi, dan peningkatan efektivitas kerja. Pegawai yang merasa dihargai akan lebih terdorong untuk memberikan kontribusi maksimal terhadap unit kerja tempat mereka bernaung. Konsistensi temuan ini memperkuat hasil yang diperoleh dalam penelitian ini.

Dalam konteks Kantor Kecamatan Ossu, Kabupaten Viqueque, Timor Leste, kepuasan kerja sangat relevan untuk mendukung keberhasilan pengelolaan dana desa yang membutuhkan komitmen, ketelitian, dan tanggung jawab moral dari pegawai. Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaan dan lingkungan kerjanya akan lebih termotivasi untuk bekerja secara akurat dan profesional dalam setiap proses administrasi dan pelayanan masyarakat. Hal ini akan berdampak positif pada akuntabilitas dan efektivitas pelaksanaan tugas, khususnya dalam penggunaan dana publik yang sensitif dan strategis. Oleh karena itu, pimpinan kantor perlu membangun sistem kerja yang mampu menciptakan rasa puas, baik melalui penghargaan, komunikasi terbuka, maupun keseimbangan beban kerja. Upaya ini akan meningkatkan kualitas kinerja pegawai secara menyeluruh dan berkelanjutan dalam mendukung pembangunan di tingkat desa.

5.3.2 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 dan koefisien regresi yang positif membuktikan bahwa disiplin kerja merupakan faktor penting dalam mendorong peningkatan performa pegawai. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan “disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai” diterima. Hal ini menunjukkan bahwa

tingkat kedisiplinan yang tinggi berkontribusi terhadap konsistensi kerja, ketepatan waktu, serta penyelesaian tugas secara efisien. Oleh karena itu, penguatan disiplin kerja menjadi strategi krusial dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan dan pencapaian target organisasi.

Temuan tersebut sejalan dengan pandangan Luthans (2013) dalam teori perilaku organisasi, yang menyatakan bahwa disiplin kerja adalah indikator penting dari kepatuhan individu terhadap aturan dan tanggung jawab kerja. Luthans menekankan bahwa disiplin mencerminkan kemampuan seseorang dalam mengendalikan diri serta mengikuti norma dan prosedur yang telah ditetapkan organisasi. Disiplin yang baik tidak hanya berpengaruh pada kinerja individu, tetapi juga pada efisiensi kerja tim dan keseluruhan produktivitas unit kerja. Pegawai yang disiplin cenderung hadir tepat waktu, menyelesaikan pekerjaan sesuai tenggat, serta mematuhi standar kerja yang berlaku. Dengan demikian, disiplin kerja menjadi fondasi utama dalam menjaga stabilitas dan efektivitas kinerja organisasi.

Penelitian ini juga diperkuat oleh temuan dari studi Bane et al. (2018) dan Aminah, Irfan, & Armelia (2024) yang menunjukkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dalam penelitian Bane et al., dijelaskan bahwa pegawai yang memiliki kedisiplinan tinggi lebih mampu menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu dan sesuai standar yang ditetapkan. Sementara itu, Aminah dan rekan-rekannya menemukan bahwa kedisiplinan berkorelasi langsung dengan peningkatan produktivitas dan pencapaian target organisasi. Kedua penelitian tersebut menegaskan bahwa kedisiplinan kerja merupakan salah satu indikator utama dalam pencapaian kinerja yang optimal di

berbagai sektor, termasuk pelayanan publik. Konsistensi hasil ini memperkuat validitas temuan dalam penelitian yang sedang dibahas.

Dalam konteks Kantor Kecamatan Ossu, Kabupaten Viqueque, Timor Leste, kedisiplinan kerja menjadi aspek fundamental dalam menjamin kelancaran pengelolaan dana desa yang akuntabel dan transparan. Pegawai yang disiplin akan lebih bertanggung jawab dalam menjalankan tugas administrasi, pelaporan, serta koordinasi dengan pemangku kepentingan desa. Kedisiplinan juga menjadi penentu dalam ketepatan waktu penyampaian data, pengawasan penggunaan anggaran, dan pelaksanaan program pembangunan desa. Oleh karena itu, perlu adanya kebijakan internal yang mendorong budaya kerja disiplin, baik melalui aturan yang jelas, sistem pengawasan yang efektif, maupun pemberian sanksi dan penghargaan yang seimbang. Dengan penerapan disiplin yang konsisten, kualitas kinerja pegawai akan meningkat secara menyeluruh dan mendukung keberhasilan program kerja kecamatan.

5.3.3 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Analisis statistik menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Nilai koefisien regresi yang positif, disertai tingkat signifikansi di bawah 0,05, menegaskan kuatnya hubungan antara variabel budaya organisasi dan peningkatan performa individu. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan “budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai” diterima. Temuan ini memperlihatkan bahwa ketika nilai-nilai bersama, norma, dan keyakinan organisasi terinternalisasi dengan baik, pegawai terdorong untuk bekerja lebih efektif dan efisien. Hasil tersebut menegaskan

pentingnya manajemen organisasi dalam menjaga dan memperkuat budaya kerja yang positif agar kinerja pegawai tetap berada pada level optimal.

Penemuan ini konsisten dengan teori perilaku organisasi Luthans (2013) yang mendefinisikan budaya organisasi sebagai sistem nilai, kepercayaan, dan norma bersama yang membimbing perilaku serta interaksi anggota organisasi. Menurut Luthans, budaya organisasi yang kuat mampu menciptakan identitas kolektif, memperkuat motivasi intrinsik, dan mengarahkan perilaku pegawai agar selaras dengan visi organisasi. Nilai-nilai tersebut bertindak sebagai kompas sosial yang menumbuhkan rasa memiliki, kebanggaan, dan loyalitas di kalangan pegawai. Ketika budaya positif terinstitusionalisasi, para pegawai merasa terhubung dengan tujuan strategis organisasi dan terdorong untuk memberikan kinerja terbaik. Dengan demikian, keberhasilan organisasi kerap berakar pada efektivitas budaya internal yang mendasarinya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Amrullah et al. (2022) yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi kondusif—ditandai partisipasi aktif, nilai kekeluargaan, dan dukungan manajerial—berkorelasi positif dengan produktivitas pegawai. Demikian pula, studi Harahap et al. (2024) mengonfirmasi bahwa budaya yang adaptif dan kolaboratif meningkatkan disiplin, tanggung jawab, serta kemauan berbagi pengetahuan antarkaryawan. Kedua penelitian tersebut menegaskan bahwa budaya kerja positif berperan penting dalam memperkuat sikap proaktif, inovatif, dan komitmen pegawai terhadap sasaran organisasi. Konsistensi bukti empiris ini memperkuat keyakinan bahwa membangun budaya organisasi yang sehat adalah investasi strategis bagi peningkatan kinerja. Secara

kolektif, literatur terdahulu mendukung validitas temuan bahwa budaya organisasi merupakan determinan kinerja yang tidak dapat diabaikan.

Dalam konteks Kantor Kecamatan Ossu, Kabupaten Viqueque, Timor Leste, budaya organisasi yang kuat menjadi landasan penting bagi pengelolaan dana desa yang akuntabel dan transparan. Pegawai yang bekerja dalam budaya partisipatif, terbuka, dan berorientasi pelayanan publik akan lebih disiplin dalam memenuhi prosedur, akurat dalam pencatatan, serta sigap merespons kebutuhan warga desa. Kejelasan nilai-nilai organisasi—seperti integritas, tanggung jawab sosial, dan kolaborasi—menciptakan atmosfer kerja yang menumbuhkan rasa kebersamaan dan mendorong inovasi dalam pemecahan masalah. Hal ini sangat relevan mengingat tugas pegawai kecamatan menuntut koordinasi lintas unit, komunikasi efektif, dan komitmen tinggi untuk memastikan dana publik digunakan tepat sasaran. Oleh karena itu, upaya manajemen untuk memperkuat budaya organisasi, melalui sosialisasi nilai, teladan pimpinan, dan sistem penghargaan, akan berdampak langsung pada peningkatan kualitas kinerja pegawai secara menyeluruh.

5.3.4 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Hasil analisis statistik membuktikan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Koefisien regresi yang bernilai positif disertai tingkat signifikansi di bawah 0,05 menunjukkan hubungan kuat antara efektivitas kepemimpinan dan peningkatan performa individu di organisasi. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan “kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai” diterima secara empiris. Temuan ini menegaskan bahwa semakin efektif pemimpin dalam mengarahkan,

memotivasi, dan mendukung bawahan, semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Oleh sebab itu, peran kepemimpinan tidak dapat diabaikan dalam strategi peningkatan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

Temuan tersebut konsisten dengan teori perilaku organisasi Luthans (2013) yang mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses memengaruhi orang lain agar memahami dan mencapai tujuan bersama. Luthans menekankan pentingnya kejelasan visi, dukungan emosional, serta pemberian teladan agar bawahan terdorong bekerja secara optimal. Robbins turut menambahkan bahwa gaya dan perilaku pemimpin memengaruhi sikap, motivasi, serta kepuasan kerja karyawan yang pada akhirnya tercermin dalam kinerja mereka. Ketika pemimpin menampilkan gaya transformasional atau partisipatif, bawahan merasa dihargai, memperoleh makna atas pekerjaannya, dan termotivasi lebih kuat. Dengan demikian, landasan teoretis ini menjelaskan mengapa kepemimpinan efektif menjadi penggerak utama produktivitas organisasi.

Hasil penelitian ini juga diperkuat oleh bukti empiris dari berbagai studi sebelumnya. Hanifah et al. (2014), Suprpta et al. (2015), serta Gede & Pratini (2018) menemukan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif meningkatkan rasa tanggung jawab dan kinerja pegawai di sektor publik. Iman dan Lestari (2019) serta Amrani et al. (2019) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mendorong kreativitas dan komitmen bawahan, sehingga target kerja dapat tercapai secara lebih efektif. Penelitian Saputra & Sopiah (2021) turut membuktikan bahwa kepemimpinan suportif memperbaiki iklim kerja dan menurunkan tingkat stres, yang berdampak langsung pada produktivitas pegawai. Konsistensi hasil ini menambah bobot validitas

temuan bahwa kepemimpinan berperan signifikan dalam membentuk kinerja pegawai.

Dalam konteks Kantor Kecamatan Ossu, Kabupaten Viqueque, Timor Leste, efektivitas kepemimpinan memiliki implikasi strategis bagi pengelolaan dana desa yang transparan dan akuntabel. Pemimpin yang mampu menetapkan visi pelayanan publik, berkomunikasi secara terbuka, dan memberikan umpan balik konstruktif akan menumbuhkan budaya kerja proaktif di kalangan pegawai. Dukungan emosional dan pengakuan atas kinerja juga meningkatkan motivasi pegawai untuk menjaga akurasi laporan, ketepatan waktu, dan kepatuhan pada pedoman penggunaan anggaran. Lebih jauh, kepemimpinan yang adil dan inklusif memfasilitasi kolaborasi lintas unit serta meminimalisasi kesalahan administratif pada proses penyaluran dana desa. Oleh karena itu, pengembangan kapasitas kepemimpinan—melalui pelatihan, mentoring, dan evaluasi berkala—akan menjadi kunci dalam meningkatkan kualitas kinerja pegawai secara menyeluruh di lingkungan kecamatan.

5.3.5 Pengaruh Variabel Bebas Terhadap Kinerja Pegawai Secara Simultan

Nilai R Squaere yang menunjukkan sebesar 0,949 (94,9%) yang lebih dari 0,25 (25%), maka dapat disimpulkan bahwa secara simultan, variabel-variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat. Hal ini mengindikasikan bahwa pendekatan terpadu yang melibatkan berbagai aspek dalam lingkungan kerja lebih efektif dibandingkan hanya mengandalkan satu faktor saja. Temuan ini juga memberikan dasar kuat bagi organisasi untuk menerapkan strategi manajerial yang komprehensif dalam meningkatkan performa kerja pegawai.

Hasil tersebut selaras dengan prinsip dalam teori perilaku organisasi yang dikemukakan oleh Gibson et al. (2006), yang menyatakan bahwa kinerja individu dalam organisasi merupakan hasil dari interaksi berbagai faktor internal dan eksternal. Tidak ada satu variabel tunggal yang sepenuhnya menentukan kinerja, melainkan kinerja terbentuk melalui sinergi antara motivasi, kepemimpinan, lingkungan kerja, budaya organisasi, dan kepuasan kerja. Interaksi antarvariabel ini menciptakan dinamika kerja yang kompleks, namun sekaligus memberikan ruang untuk penguatan kinerja melalui intervensi multi-faktor. Oleh karena itu, pendekatan manajerial yang menggabungkan aspek struktural, psikologis, dan sosial akan memberikan dampak yang lebih besar terhadap kinerja pegawai. Ini memperkuat argumen bahwa pengelolaan sumber daya manusia harus holistik dan integratif.

Temuan ini juga didukung oleh beberapa penelitian sebelumnya yang menguji pengaruh simultan berbagai variabel terhadap kinerja pegawai. Studi oleh Sutrisno (2019) menunjukkan bahwa ketika variabel motivasi, kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja dianalisis secara bersama-sama, nilai koefisien determinasi (R^2) mencapai lebih dari 50%, yang menunjukkan bahwa keempat variabel tersebut memiliki pengaruh kolektif yang kuat. Sementara itu, Riyadi (2017) menemukan bahwa kombinasi antara motivasi dan kepuasan kerja dapat menjelaskan lebih dari 60% perubahan kinerja pegawai dalam organisasi sektor publik. Hasil-hasil tersebut memperkuat kesimpulan bahwa tidak cukup hanya memperbaiki satu aspek untuk meningkatkan kinerja pegawai, melainkan diperlukan strategi integratif yang memperhatikan berbagai faktor yang saling

berkaitan. Oleh karena itu, pengaruh simultan antarvariabel bebas menjadi dasar penting dalam pengambilan keputusan organisasi berbasis bukti.

Dalam konteks Kantor Kecamatan Ossu, Kabupaten Viqueque, Timor Leste, pendekatan simultan dalam menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai menjadi sangat relevan. Pegawai di instansi ini tidak hanya membutuhkan lingkungan kerja yang nyaman, tetapi juga kepemimpinan yang suportif, motivasi yang tinggi, serta budaya kerja yang selaras dengan nilai-nilai pelayanan publik. Kinerja mereka dalam mengelola dana desa, yang membutuhkan akurasi, akuntabilitas, dan ketepatan waktu, sangat dipengaruhi oleh keterpaduan semua faktor tersebut. Dengan demikian, perbaikan kinerja tidak dapat dilakukan secara parsial, melainkan harus mencakup semua aspek manajerial yang saling berkaitan. Strategi pengembangan sumber daya manusia di kantor kecamatan ini sebaiknya mengadopsi pendekatan sistemik yang mempertimbangkan keseluruhan variabel penentu kinerja.

5.3.6 Pengaruh Variabel Paling Dominan Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan nilai *original sample* dalam model struktural, variabel kepemimpinan memiliki koefisien jalur tertinggi dibandingkan lima variabel bebas yang lain, motivasi kerja, lingkungan kerja, kepuasan kerja, disiplin kerja, dan budaya organisasi. Nilai koefisien tersebut menunjukkan pengaruh terbesar kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, sedangkan variabel lainnya memiliki kontribusi relatif lebih kecil. Dengan kata lain, perubahan positif sekecil apa pun dalam kualitas kepemimpinan diproyeksikan menghasilkan peningkatan kinerja pegawai yang lebih besar daripada perubahan pada variabel bebas lainnya. Dominansi ini menegaskan pentingnya peran pemimpin dalam membentuk

perilaku, sikap, dan hasil kerja bawahan. Temuan tersebut memperkuat argumen bahwa strategi peningkatan kinerja pegawai sebaiknya menitikberatkan pada pengembangan kompetensi dan perilaku kepemimpinan efektif.

Hasil dominansi kepemimpinan selaras dengan teori transformational leadership yang dikemukakan Bass & Avolio (1994). Empat dimensi kepemimpinan transformasional—idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration—menunjukkan bagaimana seorang pemimpin dapat menumbuhkan semangat, kreativitas, serta komitmen pegawai melalui teladan, visi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian individual. Teori ini menjelaskan bahwa kepemimpinan tidak sekadar mengarahkan, tetapi juga mentransformasi nilai dan tujuan bawahan sehingga kinerja meningkat secara kuantitatif maupun kualitatif. Selain itu, path-goal theory House (1971) menegaskan bahwa pemimpin yang mampu menyesuaikan gaya, *directive, supportive, participative, atau achievement-oriented*, dengan kebutuhan bawahan akan memperjelas jalur pencapaian tujuan serta memberikan dukungan psikologis yang dibutuhkan. Kedua kerangka teori tersebut menjelaskan mengapa kepemimpinan sering kali muncul sebagai variabel paling dominan dalam memengaruhi kinerja pegawai.

Temuan dominansi kepemimpinan juga diperkuat oleh berbagai penelitian empiris. Wibowo (2020) menemukan bahwa di instansi pemerintah daerah, variabel kepemimpinan memiliki koefisien pengaruh tertinggi terhadap kinerja pegawai, melampaui variabel kepuasan dan motivasi kerja. Penelitian Rahmat & Putra (2022) di pemerintahan desa menunjukkan hasil serupa: gaya kepemimpinan transformasional memprediksi kinerja pegawai dengan nilai β

tertinggi, sementara variabel lingkungan kerja dan budaya organisasi berada di peringkat berikutnya. Studi lain oleh Gede & Pratini (2018) juga menegaskan bahwa kepemimpinan partisipatif secara signifikan meningkatkan kualitas layanan publik, membuatnya menjadi penentu utama keberhasilan unit kerja. Konsistensi bukti empiris ini mengonfirmasi bahwa kepemimpinan memang variabel yang paling berpengaruh dalam konteks organisasi sektor publik di berbagai level pemerintahan.

Dalam konteks Kantor Kecamatan Ossu, Kabupaten Viqueque, Timor Leste, peran pemimpin menjadi sangat krusial karena pegawai harus mengelola dana desa secara akurat, transparan, dan tepat waktu. Kepemimpinan yang jelas dan suportif akan memfasilitasi koordinasi antardivisi, memperjelas pembagian tugas, dan menyediakan umpan balik yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja administrasi. Pemimpin yang inspiratif juga mampu membangun budaya akuntabilitas, sehingga pegawai terdorong untuk mematuhi prosedur dan standar pelaporan dana desa. Di lingkungan yang sumber dayanya terbatas, keterampilan pemimpin dalam memotivasi dan memberdayakan pegawai turut menentukan ketepatan realisasi program pembangunan desa. Oleh sebab itu, investasi dalam pengembangan kapasitas kepemimpinan, melalui pelatihan, coaching, dan evaluasi kinerja pimpinan, akan memberikan dampak paling nyata dan langsung terhadap peningkatan kinerja pegawai kecamatan.