

Pengaruh Budaya Organisasi Dan *Work-Life Balance* Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Pusat Pengembangan Pemberdayaan Masyarakat Desa Dan Daerah Tertinggal

Mahdianoor Artati¹ Aam Bastaman²

^{1,2} Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Bisnis dan Humaniora
Universitas Trilogi, Indonesia.

Corresponding Author: mahdianarta92@gmail.com

Abstract

This study aims to analyze the effect of organizational culture and work-life balance on employee performance, with work motivation as a mediating variable, at the Pusat PPMDDT. A quantitative approach was employed using purposive sampling of 110 employees with a minimum of three years of service. Data were collected through a Likert-scale questionnaire and analyzed using Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The results indicate that organizational culture has no significant direct effect on employee performance, whereas work-life balance exerts a positive and significant effect on employee performance. Both organizational culture and work-life balance positively and significantly affect work motivation, which in turn positively and significantly affects employee performance. Work motivation is found to fully mediate the effect of organizational culture on employee performance and to partially mediate the effect of work-life balance on employee performance. These findings confirm that work motivation plays a central role in linking organizational culture and work-life balance to improved employee performance. The implication is that enhancing employee performance at Pusat PPMDDT requires an integrated strategy combining the strengthening of organizational culture, work-life balance policies, and sustainable efforts to boost work motivation.

Keywords: *Organizational Culture; Work-Life Balance; Work Motivation; Employee Performance; PLS-SEM*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan work-life balance terhadap kinerja pegawai, dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi, pada Pusat Pengembangan Pemberdayaan Masyarakat Desa dan Daerah Tertinggal (Pusat PPMDDT). Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik purposive sampling terhadap 110 pegawai yang memiliki masa kerja minimal tiga tahun. Data dikumpulkan melalui kuesioner berskala Likert dan dianalisis menggunakan Partial Least

Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai, sedangkan work-life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Budaya organisasi dan work-life balance masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, yang selanjutnya juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja terbukti memediasi secara penuh pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, serta memediasi secara parsial pengaruh work-life balance terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menegaskan bahwa motivasi kerja memiliki peran sentral sebagai penghubung antara budaya organisasi dan keseimbangan kehidupan kerja dengan peningkatan kinerja pegawai. Implikasinya, peningkatan kinerja pegawai di Pusat PPMDDT perlu diupayakan secara terintegrasi melalui penguatan budaya organisasi, kebijakan work-life balance, dan strategi peningkatan motivasi kerja yang berkelanjutan.

Kata Kunci: *Budaya Organisasi; Work-Life Balance; Motivasi Kerja; Kinerja Pegawai; PLS-SEM*

Pendahuluan

Pusat Pengembangan Pemberdayaan Masyarakat Desa dan Daerah Tertinggal (Pusat PPMDDT) memiliki posisi strategis dalam pengembangan model pemberdayaan, peningkatan kapasitas Tenaga Pendamping Profesional, pembelajaran kebijakan, dan dukungan administrasi program pembangunan desa. Laporan kinerja organisasi dalam tesis menunjukkan capaian yang relatif tinggi pada periode 2023–2025, termasuk capaian pendamping yang berkinerja baik sebesar 98,97% pada 2023, 99,90% pada 2024, dan 99,70% pada 2025. Capaian tersebut menunjukkan efektivitas organisasi, tetapi sekaligus menimbulkan pertanyaan mengenai faktor sumber daya manusia yang menopang keberlanjutan kinerja tersebut.

Tabel 1. 1 Realisasi Capaian Kinerja Pusat PPMD Tahun 2023-2025

No	Indikator Kinerja	Tahun 2023	Tahun 2024	Tahun 2025
1	Persentase Tenaga Pendamping Profesional yang terkontrak untuk melakukan pendampingan	98.97%	99.90%	
2	Persentase Pendamping Desa dan Perdesaan dengan kinerja baik	98.97%	99.90%	99.70%
3	Persentase pendamping desa yang bersertifikat mengikuti peningkatan kapasitas	93.17%	97.70%	
4	Jumlah Pendamping Desa yang bersertifikasi	98.97%	97.60%	
5	Jumlah bahan kebijakan dan regulasi Pengembangan Pemberdayaan Masyarakat Desa, Daerah Tertinggal dan	93.61%	96.90%	

	Transmigrasi			
--	--------------	--	--	--

Sumber: Laporan Tahunan Pusat PPMDDT TA 2023-2025

Pada organisasi publik, kinerja pegawai tidak hanya ditentukan oleh target formal, tetapi juga oleh kondisi internal organisasi dan faktor psikologis individu. Budaya organisasi membentuk nilai, norma, dan pola perilaku yang menjadi pedoman anggota organisasi (Denison, 1990; Schein, 2010). Penelitian Abane et al. (2022) dan Aggarwal (2024) menunjukkan pengaruh positif budaya organisasi terhadap produktivitas atau kinerja. Namun, temuan Rusady (2024) menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Perbedaan temuan tersebut menunjukkan bahwa hubungan budaya organisasi dan kinerja masih bergantung pada konteks organisasi dan mekanisme psikologis yang menyertainya.

Work-life balance juga relevan dalam organisasi dengan tugas yang kompleks dan dinamis. Pegawai Pusat PPMDDT menghadapi kombinasi pekerjaan administratif, koordinasi lintas unit, pelatihan, pengembangan model pemberdayaan, dan dukungan program yang dapat menuntut pengelolaan waktu secara intensif. Keseimbangan antara peran kerja dan kehidupan pribadi dapat mengurangi konflik antarperan dan menjaga energi psikologis pegawai (Greenhaus & Allen, 2021). Sejumlah penelitian menunjukkan pengaruh positif *work-life balance* terhadap kinerja (Suryadi, 2022; Nugroho, 2025; Selvia, 2025), sementara Diana et al. (2022) menemukan bahwa pengaruh tersebut tidak signifikan. Inkonsistensi ini memperkuat kebutuhan pengujian dalam konteks organisasi publik.

Motivasi kerja diposisikan sebagai mekanisme yang menjelaskan bagaimana kondisi organisasi diterjemahkan menjadi perilaku kerja. Dalam perspektif Herzberg, motivasi berkaitan dengan faktor pendorong intrinsik serta kondisi kerja yang mencegah ketidakpuasan (Herzberg, 1966; Luthans, 2021). Penelitian Hidayat (2025) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja, meskipun Ernawati et al. (2023) dan Wolor et al. (2022) menemukan hasil yang berbeda. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa motivasi perlu diuji bukan hanya sebagai prediktor langsung, tetapi juga sebagai mediator.

State of the art penelitian ini terletak pada pengujian terpadu hubungan budaya organisasi dan *work-life balance* terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai mediator pada unit kerja pemerintah yang memiliki fungsi pengembangan kapasitas dan pemberdayaan masyarakat desa. Model tersebut memungkinkan penelitian menjelaskan bukan hanya apakah suatu faktor berpengaruh, tetapi bagaimana pengaruh tersebut terjadi. Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh langsung

budaya organisasi dan *work-life balance* terhadap kinerja pegawai, pengaruh keduanya terhadap motivasi kerja, pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja, serta peran mediasi motivasi kerja.

Landasan Teori Dan Pengembangan Hipotesis

1. Organizational Behavior (Budaya Organisasi) sebagai Grand Theory

Penelitian ini menggunakan budaya organisasi sebagai *grand theory*. Robbins dan Judge (2022) memandang perilaku organisasi sebagai kajian mengenai perilaku individu dan kelompok dalam konteks organisasi. Kerangka tersebut relevan karena penelitian menghubungkan kondisi organisasi, yaitu budaya organisasi dan *work-life balance*, dengan faktor psikologis berupa motivasi kerja dan *outcome* berupa kinerja pegawai. Dalam model penelitian, motivasi kerja dipandang sebagai mekanisme psikologis yang menghubungkan konteks kerja dengan perilaku produktif.

2. Budaya Organisasi

Budaya organisasi mengacu pada sistem nilai, norma, dan praktik bersama yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Model Denison menempatkan *involvement, consistency, adaptability*, dan *mission* sebagai dimensi penting budaya organisasi (Denison, 1990). Pada Pusat PPMDDT, dimensi tersebut relevan dengan kebutuhan partisipasi pegawai, kepatuhan pada aturan, adaptasi terhadap perubahan kebijakan, dan kejelasan tujuan organisasi. Berdasarkan temuan empiris mengenai pengaruh budaya terhadap produktivitas dan motivasi (Abane et al., 2022; Bogale & Debela, 2024; Vasumathi et al., 2025), dirumuskan H1 dan H3.

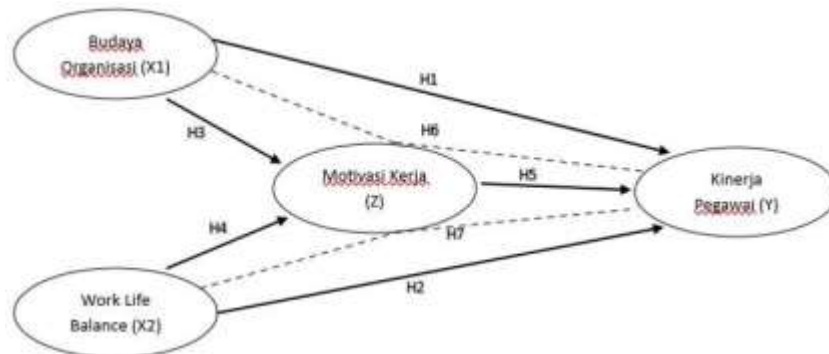
3. Work-Life Balance

Work-life balance menggambarkan kemampuan individu mempertahankan keseimbangan waktu, keterlibatan, dan kepuasan antara peran kerja dan kehidupan pribadi (Greenhaus & Allen, 2021). Kondisi keseimbangan yang baik dapat menjaga energi psikologis dan mengurangi konflik antarperan. Temuan Suryadi (2022), Nugroho (2025), Selvia (2025), dan Wahyudin et al. (2025) mendukung relevansi *work-life balance* terhadap kinerja maupun faktor psikologis pegawai. Oleh karena itu dirumuskan H2 dan H4.

4. Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai

Motivasi kerja dipahami sebagai dorongan yang mengarahkan intensitas, arah, dan ketekunan perilaku kerja. Teori dua faktor Herzberg membedakan motivator factors dan hygiene factors sebagai unsur yang berkaitan dengan kepuasan dan kondisi kerja (Herzberg, 1966; Luthans, 2021). Kinerja pegawai dalam penelitian ini mencakup kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian. Penelitian Hidayat (2025) mendukung pengaruh motivasi terhadap kinerja sehingga dirumuskan H5. Selanjutnya, karena budaya

organisasi dan *work-life balance* diperkirakan memengaruhi motivasi, sementara motivasi memengaruhi kinerja, dirumuskan H6 dan H7 untuk menguji mekanisme mediasi.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dipilih karena tujuannya menguji hubungan kausal antara variabel independen, variabel mediasi, dan variabel dependen lewat analisis statistik (Sugiyono, 2021). Populasi penelitian mencakup seluruh pegawai aktif di lingkungan Pusat PPMDDT sebanyak 140 orang, terdiri dari PNS, PPPK, Pramubakti, Tenaga Pendukung, dan TAPM Pusat. Sampel diambil dengan teknik *non-probability sampling* berjenis *purposive sampling*, dengan kriteria utama masa kerja minimal tiga tahun agar responden punya pengalaman dan pemahaman memadai terhadap keempat variabel yang diteliti. Dari proses ini terkumpul 110 kuesioner yang terisi lengkap dan layak diolah.

Data primer dijangkar lewat kuesioner tertutup berskala Likert lima tingkat, mulai dari Sangat Tidak Setuju (1) hingga Sangat Setuju (5). Variabel independen terdiri dari Budaya Organisasi (X1) dan *Work-Life Balance* (X2), variabel dependen adalah Kinerja Pegawai (Y), dengan Motivasi Kerja (Z) berperan sebagai variabel mediasi. Data sekunder berupa profil organisasi, jumlah pegawai, dan capaian kinerja tahunan dikumpulkan lewat dokumentasi.

Tabel 2. Operasionalisasi Variabel Penelitian

Variabel	Indikator	Skala
Budaya Organisasi (X1)	<i>Involvement, Consistency, Adaptability, Mission</i>	Likert 1-5
<i>Work-Life Balance</i> (X2)	<i>Time Balance, Involvement Balance, Satisfaction Balance</i>	Likert 1-5
Motivasi Kerja (Z)	Motivasi Intrinsik, Motivasi Ekstrinsik	Likert 1-5
Kinerja Pegawai (Y)	Kualitas Kerja, Kuantitas Kerja, Ketepatan Waktu, Efektivitas, Kemandirian	Likert 1-5

Sumber: Diolah peneliti (2026)

Analisis data memadukan statistik deskriptif, diolah dengan SPSS 27 untuk memotret demografi responden, dan *Partial Least Square-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) lewat SmartPLS untuk menguji hubungan struktural

antarvariabel. Evaluasi *outer model* menysasar *convergent validity* (*loading factor* minimal 0,70 dan *Average Variance Extracted* minimal 0,50), *discriminant validity* lewat *cross loading* dan *Heterotrait-Monotrait Ratio* (di bawah 0,90), serta reliabilitas konstruk lewat *Cronbach's Alpha*, *rho_A*, dan *Composite Reliability* (minimal 0,70). Evaluasi *inner model* mencakup uji multikolinearitas lewat *Variance Inflation Factor*, koefisien determinasi (*R-Square*), ukuran efek (*f-Square*), dan uji hipotesis lewat prosedur *bootstrapping*. Hipotesis dinyatakan diterima apabila *t-statistics* melampaui 1,96 dan *p-value* berada di bawah 0,05 pada taraf signifikansi 5%.

Hasil Dan Pembahasan

1. Karakteristik Responden

Dari 110 responden yang terjaring, komposisi jabatan didominasi pegawai berstatus PPPK sebanyak 51 orang (46,4%). Dari sisi usia, kelompok 25-34 tahun mendominasi dengan 49 orang (44,5%) dan berdasarkan jenis kelamin, responden laki-laki berjumlah 66 orang (60%). Tingkat pendidikan responden didominasi jenjang Sarjana (S1) sebanyak 75 orang (68,2%) dimana profil ini menggambarkan organisasi yang ditopang pegawai usia produktif dengan latar pendidikan relatif tinggi, sehingga jawaban kuesioner diharapkan cukup mewakili kondisi aktual di lapangan.

Tabel 3. Dominan Responden

Characteristic	Dominant Category	n	Percentage
Jabatan	PPPK	51	46,4%
Usia	25-34 tahun	49	44,5%
Jenis kelamin	Laki-laki	66	60%
Pendidikan	Sarjana (S1)	75	68,2%

Sumber: Data diolah penulis (2026)

2. Distribusi Jawaban Responden

Distribusi jawaban responden menunjukkan bahwa kategori Setuju merupakan pilihan yang paling dominan pada seluruh variabel penelitian. Pada variabel Budaya Organisasi, persentase terbesar berada pada kategori Setuju sebesar 56,11%, *Work-Life Balance* sebesar 53,43%, Motivasi Kerja sebesar 52,13%, dan Kinerja Pegawai sebesar 60,53%. Temuan ini menunjukkan bahwa secara umum responden memberikan persepsi yang cenderung positif terhadap kondisi budaya organisasi, keseimbangan kehidupan kerja, motivasi, maupun kinerja di lingkungan Pusat Pengembangan Pemberdayaan Masyarakat Desa dan Daerah Tertinggal.

Kecenderungan tersebut memberikan gambaran awal bahwa kondisi internal organisasi dan perilaku kerja pegawai relatif baik. Namun, distribusi jawaban secara deskriptif belum dapat menunjukkan hubungan sebab-akibat antarvariabel. Oleh karena itu, kecenderungan tersebut selanjutnya diuji melalui

SEM-PLS untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi dan *Work-Life Balance* terhadap Kinerja Pegawai, baik secara langsung maupun melalui Motivasi Kerja sebagai variabel mediasi.

3. Evaluasi Outer Model

Seluruh indikator pada keempat konstruk penelitian ini memiliki nilai *outer loading* di atas ambang 0,70, sehingga tidak ada satu pun indikator yang perlu dieliminasi dari model. Budaya Organisasi menunjukkan rentang *loading* 0,780 sampai 0,874, *Work-Life Balance* 0,814 sampai 0,881, Motivasi Kerja 0,817 sampai 0,903, dan Kinerja Pegawai 0,775 sampai 0,941, yang tergolong paling superior di antara keempatnya. Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) juga konsisten melampaui batas minimal 0,50, masing-masing 0,715 untuk Budaya Organisasi, 0,741 untuk *Work-Life Balance*, 0,735 untuk Motivasi Kerja, dan 0,775 untuk Kinerja Pegawai. Uji validitas diskriminan lewat *cross loading* dan *Heterotrait-Monotrait Ratio* juga terpenuhi seluruhnya, memastikan tiap konstruk memang berbeda secara konseptual satu sama lain.

Tabel 4. Measurement Model Validity and Reliability

Construct	Outer Loading	AVE	Alpha	rho_c
Budaya Organisasi (X1)	0.780-0.874	0.715	0.933	0.946
<i>Work-Life Balance</i> (X2)	0.814-0.881	0.741	0.930	0.945
Motivasi Kerja (Z)	0.817-0.903	0.735	0.928	0.943
Kinerja Pegawai (Y)	0.775-0.941	0.775	0.951	0.960

Sumber: Data Primer, 2026 (telah diolah kembali)

	Budaya Organisasi (X1)	Kinerja Pegawai (Y)	Motivasi Kerja (Z)	<i>Work-Life Balance</i> (X2)
Budaya Organisasi (X1)				
Kinerja Pegawai (Y)	0.818			
Motivasi Kerja (Z)	0.886	0.935		
<i>Work-Life Balance</i> (X2)	0.845	0.840	0.852	

Gambar 2. Discriminant Validity Heretroit-Monotrait Ratio (HTMT)

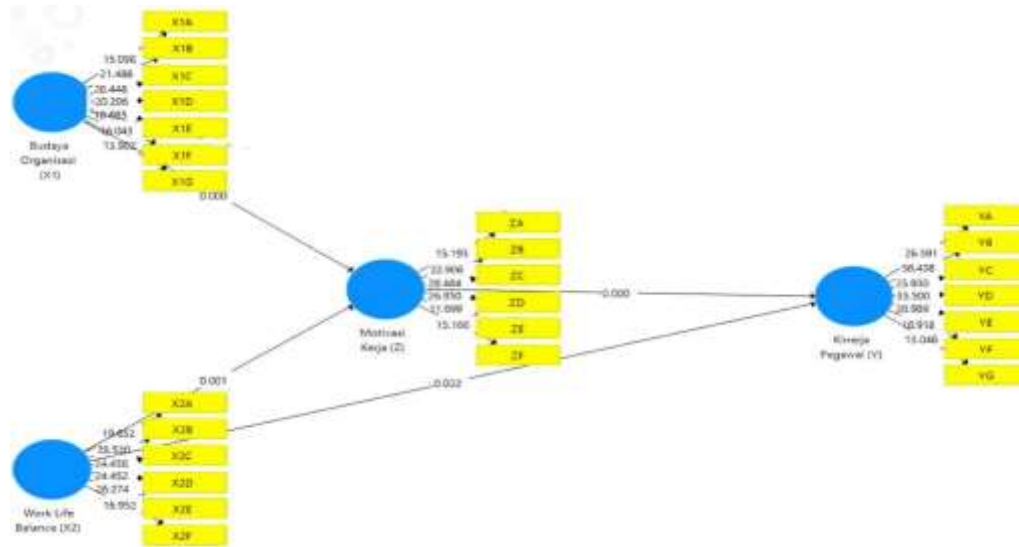
Sumber: Data Primer, 2026

Cross-loading menunjukkan setiap indikator memiliki loading tertinggi pada konstruk yang diukur. Namun, nilai HTMT antara motivasi kerja dan kinerja pegawai sebesar 0,935 berada sedikit di atas ambang konservatif 0,90. Temuan tersebut menunjukkan kedekatan konseptual yang tinggi antara kedua konstruk dan perlu diinterpretasikan secara hati-hati. Karena *cross-loading* tetap menunjukkan pembedaan konstruk, konstruk dipertahankan untuk analisis struktural dengan catatan adanya kedekatan pengukuran yang perlu diperhatikan pada penelitian lanjutan (Henseler et al., 2015).

Seluruh konstruk memiliki reliabilitas yang sangat baik. *Cronbach's Alpha* berada pada rentang 0,928–0,951 dan *Composite Reliability* pada rentang 0,943–0,960. Nilai tersebut berada jauh di atas batas umum 0,70 sehingga indikator

menunjukkan konsistensi internal yang memadai (Hair et al., 2022).

4. Evaluasi Inner Model dan Uji Hipotesis



Source: Primary data processed with SmartPLS, 2026

Gambar 2. Standardized Output – Bootstrapping

Tabel 5. Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Variabel	Path coefficient	T-Statistics	P-Value	Keterangan
H1	Budaya Organisasi → Kinerja Pegawai	0,033	0,355	0,722	Ditolak
H2	Work-Life Balance → Kinerja Pegawai	0,236	2,296	0,022	Diterima
H3	Budaya Organisasi → Motivasi Kerja	0,518	4,318	0,000	Diterima
H4	Work-Life Balance → Motivasi Kerja	0,387	3,279	0,001	Diterima
H5	Motivasi Kerja → Kinerja Pegawai	0,669	6,915	0,000	Diterima
H6	Budaya Organisasi → Motivasi Kerja → Kinerja Pegawai	0,347	3,387	0,001	Diterima
H7	Work-Life Balance → Motivasi Kerja → Kinerja Pegawai	0,259	3,072	0,002	Diterima

Model struktural menunjukkan *P-Value* Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai sebesar 0,722, *Work-Life Balance* terhadap Kinerja Pegawai sebesar 0,022, Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja sebesar 0,000, *Work-Life Balance* terhadap Motivasi Kerja sebesar 0,001, Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai sebesar 0,000, Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai yang dimoderasi oleh Motivasi Kerja sebesar 0,001 dan *Work-Life Balance* terhadap Kinerja Pegawai yang dimoderasi oleh Motivasi Kerja sebesar 0,002.

Nilai R-Square untuk Kinerja Pegawai (Y) mencapai 0,804, berarti 80,4% variasi kinerja pegawai bisa dijelaskan bersama-sama oleh Budaya Organisasi, *Work-Life Balance*, dan Motivasi Kerja, tergolong model kuat menurut kriteria Chin (dalam Abubakar, Rifandi, & Rahmawati, 2023). Sementara R-Square Motivasi Kerja (Z) sebesar 0,736, menunjukkan 73,6% variasinya dijelaskan oleh Budaya Organisasi dan *Work-Life Balance*.

5. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Budaya organisasi memiliki koefisien positif tetapi sangat kecil ($\beta=0,033$) dan tidak signifikan ($p=0,722$). Temuan ini tidak berarti budaya organisasi tidak penting, melainkan menunjukkan bahwa dalam konteks Pusat PPMDDT kualitas budaya yang telah dipersepsikan positif belum otomatis menghasilkan perubahan kinerja individual. Pekerjaan pegawai berlangsung dalam sistem birokrasi yang memiliki regulasi, SOP, target, indikator kinerja, dan mekanisme pengawasan. Karena itu, capaian kinerja dapat lebih dekat dipengaruhi oleh kemampuan pegawai menerjemahkan tuntutan formal tersebut ke dalam perilaku kerja. Temuan ini sejalan dengan hasil Rusady (2024) yang menemukan bahwa budaya organisasi tidak signifikan terhadap kinerja, sekaligus menunjukkan bahwa pengaruh budaya dapat bergantung pada mekanisme perantara dan konteks organisasi.

6. Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Kinerja Pegawai

Work-life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ($\beta=0,236$; $p=0,022$). Keseimbangan yang baik memberi pegawai kesempatan memulihkan energi, mempertahankan perhatian pada keluarga, dan mengurangi konflik antarperan. Dalam konteks Pusat PPMDDT, yang menghadapi koordinasi lintas unit, kegiatan pelatihan, penugasan program, dan pekerjaan administratif, kemampuan menjaga keseimbangan menjadi sumber daya yang membantu pegawai mempertahankan kualitas dan ketepatan waktu. Temuan ini sejalan dengan Nugroho (2025), Selvia (2025), dan Wahyudin et al. (2025).

7. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja

H3 diterima dengan $\beta=0,518$ dan $p<0,001$. Besarnya koefisien menunjukkan bahwa budaya organisasi merupakan prediktor kuat bagi motivasi kerja. Kesempatan menyampaikan pendapat, kejelasan peran, konsistensi aturan, dukungan pembelajaran, dan kejelasan tujuan dapat memberi pegawai rasa memiliki, kepastian, serta arah kerja. Temuan ini konsisten dengan Vasumathi et al. (2025) dan Bogale dan Debela (2024), yang menempatkan budaya organisasi sebagai faktor strategis yang membentuk perilaku dan kondisi psikologis pegawai.

8. Pengaruh Work-Life Balance terhadap Motivasi Kerja

Pegawai yang mampu mempertahankan waktu, keterlibatan, dan kepuasan dalam kehidupan kerja dan personal cenderung memiliki energi psikologis yang lebih baik untuk menjalankan tugas. Temuan deskriptif memperlihatkan mayoritas pegawai mampu mengelola waktu dan tetap berpartisipasi dalam kegiatan pribadi, meskipun sebagian responden masih merasakan keterbatasan waktu istirahat. Hasil ini mendukung argumentasi bahwa *work-life balance* bukan hanya isu kesejahteraan, tetapi juga sumber daya

psikologis yang dapat memperkuat motivasi kerja.

9. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

H5 diterima dan merupakan hubungan langsung terkuat dalam model ($\beta=0,669$; $p<0,001$). Hasil ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai lebih sensitif terhadap dorongan psikologis untuk mencapai target, meningkatkan kemampuan, bertahan menghadapi kesulitan, dan bekerja secara optimal dibandingkan terhadap pengaruh langsung budaya organisasi. Temuan deskriptif juga menunjukkan motivasi intrinsik yang tinggi, terutama pada keinginan meningkatkan kemampuan diri dan ketekunan menyelesaikan pekerjaan. Hasil ini konsisten dengan Hidayat (2025) dan memperkuat relevansi teori Herzberg dalam menjelaskan perilaku kerja pada organisasi sektor publik.

10. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai yang dimoderatori Motivasi Kerja

H6 diterima dan menunjukkan *full mediation*. Pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja sebesar 0,347 ($p=0,001$), sedangkan pengaruh langsungnya tidak signifikan. Pola ini menunjukkan bahwa budaya organisasi lebih efektif bekerja melalui peningkatan motivasi. Nilai f^2 juga memperkuat temuan tersebut: budaya organisasi memiliki efek besar terhadap motivasi (0,379), sementara efek langsungnya terhadap kinerja hampir tidak berarti (0,001). Secara teoritis, temuan ini menunjukkan bahwa nilai dan norma organisasi perlu diinternalisasikan menjadi dorongan kerja sebelum dapat menghasilkan perilaku produktif.

11. Pengaruh Work-Life Balance terhadap Kinerja Pegawai yang dimoderatori Motivasi Kerja

H7 juga diterima, tetapi menunjukkan *partial mediation*. *Work-life balance* berpengaruh langsung terhadap kinerja ($\beta=0,236$) sekaligus berpengaruh tidak langsung melalui motivasi ($\beta=0,259$; $p=0,002$). Dengan demikian, keseimbangan kerja-kehidupan bekerja melalui dua jalur: menjaga kesiapan fisik-psikologis pegawai secara langsung dan memperkuat motivasi sebagai mekanisme psikologis. Temuan ini menunjukkan bahwa kebijakan *work-life balance* memiliki nilai strategis ganda bagi organisasi.

12. Implikasi Temuan

Temuan penelitian mengarahkan Pusat PPMDDT untuk menempatkan motivasi kerja sebagai titik intervensi utama dalam pengelolaan SDM. Pertama, internalisasi budaya organisasi perlu diterjemahkan ke dalam praktik kepemimpinan, komunikasi terbuka, partisipasi pegawai, pembelajaran, dan pengakuan atas kontribusi. Kedua, kebijakan *work-life balance* perlu dipertahankan melalui distribusi beban kerja yang proporsional, pengaturan waktu yang realistis, kesempatan pemulihan, dan pengelolaan penugasan yang

mempertimbangkan intensitas pekerjaan. Ketiga, program motivasi perlu diarahkan pada penghargaan kinerja, pengembangan kompetensi, mentoring, jalur pengembangan karier, dan target kerja yang jelas. Prioritas tersebut sejalan dengan hasil f^2 yang menempatkan motivasi kerja sebagai prediktor paling kuat terhadap kinerja.

Secara teoritis, penelitian memperluas pemahaman bahwa hubungan budaya organisasi dan kinerja pada organisasi publik tidak selalu bersifat langsung. Budaya dapat menjadi konteks yang membentuk motivasi, sedangkan motivasi menjadi mekanisme yang lebih dekat dengan perilaku kerja. Pada saat yang sama, *work-life balance* dapat memengaruhi kinerja melalui jalur langsung dan jalur motivasional. Model ini memberikan penjelasan yang lebih mekanistik dibandingkan hanya menguji pengaruh langsung.

Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja pegawai Pusat PPMDDT, sedangkan *work-life balance* justru berpengaruh positif dan signifikan. Budaya organisasi dan *work-life balance* sama-sama mendorong motivasi kerja secara positif dan signifikan, yang selanjutnya juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja terbukti memediasi secara penuh pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, dan memediasi secara parsial pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, motivasi kerja menempati posisi sentral sebagai mekanisme yang menjembatani faktor organisasi dan psikologis menuju peningkatan kinerja.

Implikasinya, peningkatan kinerja pegawai di Pusat PPMDDT sebaiknya tidak digarap secara terpisah antara penguatan budaya organisasi dan kebijakan *work-life balance*, melainkan diintegrasikan dengan strategi peningkatan motivasi kerja yang berkelanjutan, agar keduanya benar-benar sampai pada peningkatan kinerja yang nyata. Penelitian selanjutnya disarankan memperluas cakupan objek ke instansi lain, menambahkan variabel potensial seperti kepemimpinan atau stres kerja, memperbesar jumlah responden, serta mempertimbangkan pendekatan campuran kuantitatif dan kualitatif agar mekanisme di balik temuan ini bisa dipahami lebih mendalam.

Daftar Pustaka

- Abane, J. A., Adamtey, R., & Ayim, V. O. (2022). Does organizational culture influence employee productivity at the local level? A test of Denison's culture model in Ghana's local government sector. *Future Business Journal*, 8(55). <https://doi.org/10.1186/s43093-022-00145-5>.
- Aggarwal, S. (2024). Impact of dimensions of organisational culture on employee satisfaction and performance level in select organisations. *IIMB Management Review*. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2024.07.001>.

- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Ayuningtyas, N. P., & Budiono. (2025). Pengaruh work-life balance terhadap kinerja melalui work engagement. *Jurnal Ilmu Manajemen*.
- Boateng, G. O., Neilands, T. B., Frongillo, E. A., Melgar-Quinonez, H. R., & Young, S. L. (2018). Best practices for developing and validating scales for health, social, and behavioral research: A primer. *Frontiers in Public Health*, 6, 149.
- Bogale, A. T., & Debela, K. L. (2024). Organizational culture: A systematic review. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2340129>.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Elamalki, D., Kaddar, A., & Beniich, N. (2024). Impact of motivation on the job performance of public sector employees: The case of Morocco. *Future Business Journal*, 10(1).
- Eldon, D., Nugroho, J. L., & Widjaja, M. E. L. K. (2024). Pengaruh work-life balance terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Bisnis dan Inovasi*.
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2021). Work–family balance: A review and extension of the literature. *Journal of Management*.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76–88. <https://doi.org/10.2307/258214>.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Sage Publications.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage Publications.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing Company.
- Hidayat, S. (2025). The effect of work motivation on employee performance. *International Journal of Human Resource Studies*.
- Kim, S. (2012). Does person-organization fit matter in the public sector? Testing the mediating effect of person-organization fit in the relationship between public service motivation and work attitudes. *Public Administration Review*, 72(6), 830–840.

- Kurniawan, H. (2024). Analisis budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Dinamika*.
- Laguerre, R. A., & Barnes-Farrell, J. L. (2025). Bringing self-determination theory to the forefront: Examining how human resource practices motivate employees of all ages to succeed. *Journal of Business and Psychology*, 40(1), 1–37. <https://doi.org/10.1007/s10869-024-09951-w>.
- Luthans, F. (2021). *Organizational behavior* (13th ed.). McGraw-Hill.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Mariani, R., Karhab, R. S., & Jubaidi, J. (2025). Pengaruh work-life balance terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Tenaga Kerja Kota Samarinda. *Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi (JURIMA)*, 5(2).
- Nugroho, D. A. (2025). The effect of work-life balance on employee performance. *Journal of Management and Business Research*.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). McGrawHill.
- 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.
- Purnamasari, D. (2024). The mediating role of work motivation on the influence of work-life balance on employee performance. *Psikoneo Journal*.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Saputra, A. F., & Masdupi, E. (2024). Dampak work-life balance dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan: Tinjauan sistematis tempat kerja di Indonesia.
- Saputra, F. (2024). Analisis work-life balance dan fasilitas kerja terhadap produktivitas karyawan melalui motivasi kerja pada PT Inovasi Digital Nusantara. *Jurnal Kajian Manajemen Terapan*.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Selvia, I. N. (2025). Work-life balance and employee performance. *Journal of Organizational Behavior Studies*.
- Sugiyono. (2021). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Suryadi, Y. (2022). Pengaruh work-life balance terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Sutrisno, A., & Riyanto, S. (2024). Pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. *Jurnal TIN: Terapan Informatika Nusantara*, 5(7), 430–441.

- Talukder, A. K. M. M. H., Vickers, M., & Khan, A. (2018). Supervisor support and work-life balance: Impacts on job performance in the Australian financial sector. *Personnel Review*, 47(3), 727–744.
- Tilawah, T. (2024). Analisis motivasi kerja dan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan. *Jurnal Cendekia Ilmiah*, 3(2), 45–52.
- Ulum, M. (2025). Pengaruh work-life balance terhadap motivasi kerja. *Jurnal Dialektika*.
- Vasumathi, A., Vasudevan, A., Razak, A., & Mohammad, S. I. S. (2025). An empirical study on the impact of organizational culture dimensions on employees' performance through organizational support in the IT industry. *Social Sciences & Humanities Open*, 12, 102054. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.102054>.
- Wahyudin, A., Fitriati, A., Darmawan, A., & Rachmawati, E. (2025). Pengaruh work-life balance dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Manajemen*.
- Widodo, S. E. (2015). *Manajemen pengembangan sumber daya manusia*. Pustaka Pelajar.