

The Influence of Organizational Culture, Leadership Style, and Job Satisfaction on Employee Performance through Employee Motivation as an Intervening Variable at the Dewan Kehormatan Penyelenggara Pemilu Republik Indonesia (DKPP-RI)

Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Pegawai sebagai Variabel Intervening pada Dewan Kehormatan Penyelenggara Pemilu-RI (DKPP-RI)

Sa'adillah Muqsit¹, I Made Adnyana²

Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis,
Universitas Nasional^{1,2}

¹muqsitbiaro@gmail.com, ²madeadnyana572@gmail.com

Abstract

This study was conducted to analyze the influence of This study was conducted to analyze the influence of organizational culture, leadership style, and job satisfaction on employee performance through employee motivation. This study used a quantitative descriptive approach, with a sample of 130 employees at the Indonesian Employment and Service Authority (DKPP RI). Data collection techniques were conducted through interviews and closed-ended questionnaires with an interval scale of 1 to 5. Data analysis used SmartPLS 3. The findings of this study indicate that organizational culture and leadership style do not directly influence employee performance. Job satisfaction has a significant positive effect on performance. Motivation has a direct positive and significant effect. Organizational culture, leadership style, and job satisfaction have a significant positive indirect effect through work motivation on employee performance.

Keywords: Organizational Culture, Leadership Style, Job Satisfaction, Performance, Motivation.

Abstrak

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Pegawai. penelitian ini menggunakan pendekatan Kuantitatif Deskriptif, sampel yang digunakan sebanyak 130 orang Pegawai di DKPP RI. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan wawancara dan kuesioner tertutup dengan skala interval 1 sampai 5. Teknik analisis data menggunakan SmartPLS 3. Temuan dalam penelitian ini adalah Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh secara langsung terhadap Kinerja. Kepuasan Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Motivasi secara langsung berpengaruh positif signifikan. Budaya organisasi, Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja secara tidak langsung berpengaruh Positif Signifikan melalui Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Kinerja, Motivasi.

1. Pendahuluan

Ditengah arus kemajuan teknologi yang pesat, dunia terus bertransformasi dengan cepat, hal ini membuat persaingan antar organisasi baik publik maupun bisnis menjadi semakin ketat, dan untuk dapat bersaing dalam persaingan tersebut maka sumber daya yang dimiliki oleh organisasi menjadi kuncinya. Sumber daya yang paling penting dan harus dimiliki oleh setiap organisasi adalah sumber daya manusia (SDM). Sumber daya manusia merupakan sumber daya yang sangat vital untuk organisasi, hal ini dikarenakan manusia merupakan pelaku utama yang akan menggerakkan berbagai

sumber daya lainya. Dengan kata lain sumber daya yang melimpah ruah, tidak akan dapat dimanfaatkan jika tidak ada manusia yang mengelolanya.

Teknologi yang canggih sekalipun tidak dapat sepenuhnya menggantikan peran manusia, sebab teknologi canggih masih memerlukan manusia untuk mengoperasikan dan memeliharanya. Yang artinya kecanggihan teknologi bukan untuk menggantikan peran SDM, melainkan sebagai sumber daya yang mendukung kinerja manusia. Mengingat peranannya yang sangat vital maka tidak terbantahkan jika SDM dikatakan sebagai sumber daya yang *sentral* dalam organisasi, hal ini juga di tegaskan oleh (Sinambela, 2021) yang menyatakan bahwa SDM mejadi *sentral* dalam pencapaian tujuan organisasi. Sumber daya manusia juga merupakan asset yang sangat berharga bagi organisasi, sehingga SDM dalam organisasi harus diarahkan dengan baik agar menjadi SDM yang berkualitas dan dapat memberikan manfaat bagi organisasi, serta mampu mendorong organisasi untuk terus berkembang ditengah persaingan yang intens.

Sumber Daya Manusia dengan kinerja yang optimal menjadi kunci untuk meningkatkan daya saing, Pegawai dengan kinerja yang baik akan membantu organisasi dalam mencapai efesiensi dan produktivitas yang tinggi, sehingga dapat lebih cepat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja Pegawai yang buruk tentu dapat menyebabkan masalah dnegan menimbulkan kegagalan dan menghambat perkembangan organisasi.

Di era moderen yang kompetitif dengan percepatan digitalisasi ini, kinerja pegawai yang optimal bukan hanya sekedar mencapai target organisasi, tetapi lebih bagaimana soal pegawai yang dapat beradaptasi dengan cepat, bertahan dan berkembang ditengah perubahan yang dinamis. Dalam sektor publik, khususnya dalam konteks pemerintahan, kinerja pegawai yang optimal menjadi prasyarat penting untuk memastikan pelayanan publik yang efektif, efesien serta aktuabel. Dengan kinerja pegawai yang optimal pemerintah dapat memberikan layanan yang lebih cepat dan responsif, untuk dapat memenuhi harapan dan meningkatkan kepercayaan publik.

Kinerja pegawai menjadi faktor penting untuk menentukan kesuksesan organisasi. Hal ini di pertegas oleh Langgeng dan Mega (2023) bahwa peningkatan kinerja pemerintahan merupakan komitmen yang harus senantiasa dan terus menerus dipenuhi demi tercapainya kualitas penyelenggaraan pelayanan publik yang bertujuan untuk menjaga kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah. Lembaga kepemerintahan yakni Dewan Kehormatan Penyelenggara Pemilu Republik Indonesia (DKPP- RI) memiliki peran yang sangat penting dalam menjaga integritas serta kualitas dalam proses penyelenggaraan pemilu, hal ini sesuai dengan tugasnya yang termaktub dalam UU No 7 tahun 2017 Pasal 1 ayat (24) menyebutkan “Dewan Kehormatan Penyelenggara Pemilu yang selanjutnya disingkat DKPP adalah Lembaga yang bertugas menangani kode etik penyelenggagara pemilu” dan untuk memastikan tujuan tersebut dapat dicapai maka kinerja pegawai DKPP-RI harus Optimal.

DKPP-RI sebagai Lembaga yang bertugas dalam menangani kode etik penyelenggara pemilu selama periode sembilan tahun oprasional yakni dari rentan tahun 2012 sejak didirikan hingga tahun 2021 memiliki pencapain sebagai mana termaktub dalam gambar dan table berikut ini.

No.	Tahun Perkara	Perkara Teregis trasi	Perkara Diputusa	Perkara Sedang Diperiksa	Amar Putusan						Jumlah Teradu
					R	TT	PS	PT	PDJ	Tap	
1	2012	30	30	0	20	18	0	31	0	3	72
2	2013	141	141	0	399	133	14	91	0	28	665
3	2014	333	333	0	627	336	5	188	3	122	1281
4	2015	115	115	0	282	122	4	42	2	13	465
5	2016	163	163	0	376	173	3	46	2	10	610
6	2017	140	140	0	276	135	19	50	8	5	493
7	2018	319	319	0	522	632	16	101	21	40	1332
8	2019	331	331	0	808	552	4	77	17	46	1504
9	2020	196	196	0	452	286	3	41	16	0	798
10	2021	172	169	3	397	205	2	13	5	11	633
Jumlah		1940	1937	3	4159	2592	70	680	74	278	7853
Keterangan		Perkara	Perkara	Perkara	Terađu	Terađu	Terađu	Terađu	Terađu	Terađu	Terađu

Data per 4 Desember 2021

Gambar. 1. Pencapaian DKPP-RI Tahun perodesasi (2012-2021)
 Sumber :Laporan Kinerja DKPP tahun 2021

Keterangan

- Rehabilitasi : R
- Tertulis : TT
- Pemberhentian Sementara : PS
- Pemberhentian Tetap : PT
- Pemberhentian dari Jabatan: PDJ
- Ketetapan : Tap

Pada gambar 1 di atas menjelaskan pencapaian-pencapaian yang merupakan kesatuan dari hasil kerja atau kinerja pimpinan dan pegawai DKPP. Dimana pencapaian tersebut merupakan pencapaian dari hasil pelaksanaan tugas-tugas kelembagaan. Adapun pencapaian kinerja DKPP dalam menangani kasus dengan empat katagori yang tertera di atas yakni: untuk kasus yang ditangani DKPP berhasil menangani 1.940 kasus per 12 Juni 2012 hingga 4 Desember 2021 dengan jumlah 7.853 teradu. Dari total teradu yang telah diputus oleh DKPP, sebanyak 4.159 teradu diputus Rehabilitasi (R). Kemudian 2.592 teradu mendapatkan sanksi teguran tertulis/peringatan (TT), lalu 70 teradu diberikan pemberhentian sementara (PS), dan 680 penyelenggara pemilu diberikan pemberhentian tetap (PT).

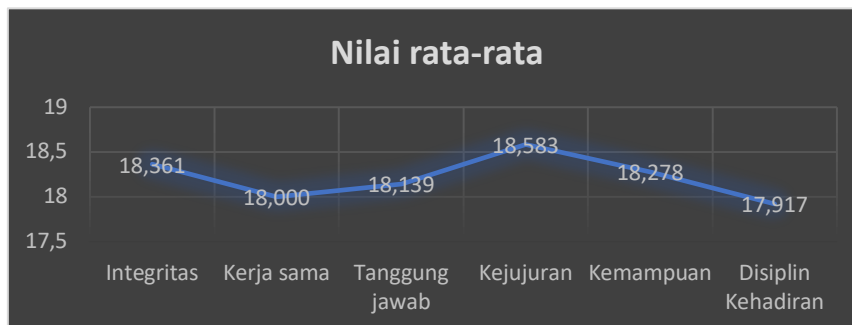
Tabel 1. Progres Report Realisasi Kinerja DKPP Tahun 2023

No	Katagori	Jumlah
Penanganan Kasus Bidang Pengaduan		
1	Pengaduan di terima	299 berkas
2	Penyelenggaraan Sidang	133 berkas
3	Putusan di keluarkan	118 putusan
Bagian Hukum, Kerjasama dan Kepegawaian		
1	Program peningkatan kelembagaan DKPP	8 program
2	Penandatangan MOU dengan stakeholder	6 MOU
Bagian Humas, Data dan Teknologi Informasi		
1	Program sosialisasi	8 program
2	Pengembangan aplikasi	5 aplikasi
Bagian Fasilitas Tim Pemeriksa Daerah		
1	Total TPD periode 2023-2024	225 orang
2	Kegiatan Lainnya : 1. Pelantikan dan Bimtek TPD PAW	212 orang

2. Rapat Koordinasi Nasional penyelenggara dan pelantikan TPD	1.480 orang
---	-------------

Sumber laporankinerjadkpp2023.pdf

Dengan progres report di atas dapat di ketahui bersama bahwa kinerja dari DKPP yang progresif masih harus berupaya untuk di tingkatkan agar lebih optimal. Hal ini dikarenakan dari hasil survey yang di adakan DKPP RI di portal web <https://dkpp.go.id> tentang efektivitas kinerja DKPP, terdapat 4.029 atau (41,40%) yang menyatakan sangat efektif, 1.564 (16,07%) Efektif, dan 4.381 atau (45,02%) votes yang memilih biasa saja. Dengan hasil survey ini maka DKPP-RI masih harus terus berupaya meningkatkan kinerjanya untuk memenuhi layanan pubik yang lebih baik lagi.



Gambar 2. Efektifitas Kinerja DKPP
 Sumber: web <https://dkpp.go.id>

Namum untuk menjaga dan meningkatkan kinerja pegawai yang optimal tentu bukan persoalan yang mudah dan tentunya menjadi tantangan yang serius, hal ini dikarenakan tekanan untuk meningkatkan kinerja pegawai semakin tinggi, seiring dengan tuntutan masyarakat terhadap pelayanan yang berkualitas. Jika dilihat dari angka efektivitas kinerja DKPP belum begitu maksimal dengan yang teredah ada pada kedisiplinan kehadiran dengan rata-rata nilai 17,917%, hal ini tentu menjadi tantangan bagi DKPP sebagai dewan kehormatan yang menjaga kode etik dalam rana demokrasi di Indonesia, yang harus terus meningkatkan kinerjanya, dan memperhatikan Kembali kinerja pegawainya.

Dalam menghadapi berbagai tantangan pada permasalahan kinerja pegawai, serta untuk memastikan kinerja pegawai tetap maksimal maka perlu adanya upaya manajemen yang efektif untuk memahami, mengidentifikasi dan mengatasi masalah kinerja pegawai guna menciptakan lingkungan kerja yang produktif Jufrizen dan Intan dalam (Anggraini et al., 2023), Kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor, yaitu: kemampuan dan keahlian, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, Motivasi kerja, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen dan disiplin kerja. Kasmir dalam (Hariyati & Sunardi, 2024)

Budaya Organisasi sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai sebab memiliki peran penting dalam menciptakan Lingkungan kerja yang mendukung kinerja pegawai. hal ini sejalan dengan pendapat Robbins dalam (Asrul et al., 2021) bahwa Budaya Organisasi mengandung hal yang dapat atau tidak dilakukan, sehingga hal tersebut dikatakan sebagai suatu pedoman yang dipakai untuk menjalankan aktivitas organisasi. Dalam konteks DKPP-RI, salah satu budaya yang diterapkan adalah budaya disiplin, baik mengenai waktu maupun berpenampilan di jam kerja, hal ini termaktup dalam Surat Edaran Nomor 1/SET.DKPP/III/2024 tentang

pelaksanaan hari kerja dan jam kerja serta penggunaan pakaian seragam kerja di lingkungan sekretariat DKPP. Selain itu di DKPP juga memiliki budaya berbasis pada nilai, yakni pada integritas, transparansi dan profesionalisme dalam menjalankan tugas dan fungsi mereka.

Selanjutnya faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah Gaya kepemimpinan. Hal ini dikarenakan pemimpin yang ideal harus memiliki gaya kepemimpinan yang baik sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai (Anggita & Siregar, 2024). hal ini dikuatkan oleh pendapat hidayat dalam (Inge & Ekonomi, 2023) yang menyebut bahwa gaya kepemimpinan adalah bentuk dari tingkah laku yang dirancang dengan sedemikian rupa guna mempengaruhi bawahannya supaya dapat memaksimalkan kinerja yang dimiliki bawahannya sehingga Kinerja organisasi dan tujuan organisasi dapat dimaksimalkan. Gaya kepemimpinan yang tidak sesuai dengan kebutuhan pegawai akan menyebabkan penurunan semangat kerja dan mengganggu prosuktivitas pegawai.

Kepuasan kerja pegawai sebagai salah satu faktor yang juga mempengaruhi kinerja pegawai, sebab ketidakpuasan pegawai dapat mempengaruhi Tingkat komitmen pegawai dan dapat menyebabkan penurunan kerja secara keseluruhan. Kepuasan kerja dapat terganggu karena beberapa faktor seperti tingginya beban kerja yang diterima, minimnya penghargaan, dan lingkungan kerja yang kurang mendukung. Dalam kasus DKPP-RI sebagai Lembaga penegak kode etik penyelenggara pemilu tentu memiliki beban kerja yang tinggi, sebab tuntutan dan tanggung jawab untuk menjaga kemandirian, integritas dan kredibilitas dalam penyelenggara pemilu. Maka untuk memaksimalkan kinerja pegawai, kepuasan kerja patut untuk diperhatikan, karena jika pegawai merasa puas maka akan lebih mencintai pekerjaan, rajin hadir di kantor dan memiliki kinerja yang tinggi sehingga loyal terhadap organisasi, dengan begitu kinerja pegawai akan meningkat (hendro, 2018).

Selain budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja pegawai, dorongan dalam diri seorang pegawai juga dapat mempengaruhi kinerjanya, Motivasi apa yang dimiliki oleh pegawai akan mengarahkannya untuk melakukan pekerjaan yang seperti apa. Hal ini juga di tegaskan oleh (Efendi & Suharsono, 2019) bahwa motivasi pegawai memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai dimana pegawai memperoleh kebutuhan yang layak, memiliki rasa aman saat melakukan pekerjaan, kemudian memiliki hubungan yang erat dengan semia karyawan, ingin mendapat penghargaan. Dorongan ini akan membuat pegawai suka melaksanakan tugas selanjutnya, sehingga hal ini mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai.

Faktor-faktor yang dapat mempegaruhi kineja pegawai yang sudah dijelaskan diatas, terdapat 4 faktor yang menjadi daya Tarik darik dalam penelitian ini, yakni budaya organisasi, gaya kepemimpinan, Kepuasan Kerja serta Motivasi Kerja. Dari empat faktor ini terdapat 2 variabel yang dapat mendukung yang datangnya dari dalam diri dan 2 faktor lainnya datang dari luar diri seseorang. Dengan begitu jika hal ini dapat dikelola dan di perhatikan dengan lebih cermat dan di rasakan oleh pegawai DKPP, maka dapat dijadikan sebagai sarana untuk menjawab tantangan-tangantan dengan lebih efektif dan efesien dengan melalui prosedur yang tepat.

Namun variable-variabel yang diangkat dalam penelitian ini untuk mempengaruhi kinerja pegawai, rupanya belum dapat dikatakan mampu menjamin peningkatan kinerja pegawai. Pernyataan ini peneliti dapatkan dari haril riset penelitian terdahulu yang memiliki hasil yang berbeda, yang kemudian menjadi

Research Gap dalam penelitian ini. Berikut ini peneliti akan menyajikan *research gap* dalam bentuk yang lebih mudah untuk dipahami dalam memuat informasi mengenai penelitian yang memiliki hasil penelitian yang berbeda dengan variabel yang sama yang digunakan untuk mempengaruhi kinerja pegawai, Adapun *Reseach gap* dari hasil penelitian -terdahulu akan peneliti sajikan dalam bentuk table beriku ini:

Tabel 2. Reseach Gap

No	Nama	Hasil Penelitian
<i>Gap Budaya Organisasi Terhadap Kinerja</i>		
1	Mukmin, Silahul & Indra Prasetyo (2021) (Mukmin & Prasetyo, 2021)	Budaya Organisasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
2	Hidayat, Rizky & Suryono Efendi (2024) (Hidayat & Efendi, 2024)	Budaya Organisasi secara langsung berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai
<i>Gap Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja</i>		
3	Amir Hakim, Sjahril Effendy dan Hasrudy Tanjung (2023) (Hakim et al., 2023)	Gaya kepemimpinan secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
4	Aziz Setyawan dan Wasi Bagasworo (2020) (Setyawan et al., 2020)	Gaya kepemimpinan secara langsung memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
<i>Gap Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja</i>		
5	Tri Haryani, Kusuma Chandra Kirana dan Gendro Wiyono (2022) (Haryani et al., 2022)	Kepuasan Kerja secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
6	Yuli Triastuti, Dina Wulandari2; Susilowati (Triastuti et al., 2021)	Kepuasan Kerja berpengaruh Negatif signifikan terhadap kinerja pegawai.
No	Nama	Hasil Penelitian
<i>Gap Motivasi Terhadap Kinerja</i>		
7	Yandri Dems de Haan, John E.H, Foeh, dan Henny A Manafe (2022) (Haan et al., 2022)	Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
8	Sri Wahyuni & Catur Sasi Kirono (2024) (Wahyuningsih & Kirono, 2024)	Motivasi secara langsung memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan table 2 *Reseach Gap* diatas yang menunjukkan bahwa beberpa dari penelitian terdahulu masih menunjukkan ketidak konsistenan hasil yang diperoleh dari penelitian tersebut, Oleh karenanya penelitian mengenai Pengaruh Budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja terhadap Kinerja pegawai dengan Motivasi pegawai sebagai variabel intervening menjadi menarik untuk di teliti Kembali, terlebih pada Lembaga yang notabennya masih minim penelitian yang menyangkut variabel diatas, sebab sebagai Lembaga yang meneggakan kode etik pada pelanggaran kode etik pemilu, penelitian yang paling banyak di lakukan adalah mengkaji mengenai hukum dan politiknya, sehingga secara internal mengenai kapasitas peningkatan SDM nya masih minim, hal ini membuat penelitian ini semakin menarik untuk dikaji. Maka dengan ini penulis tertarik utnuk melakukan penelitian dengan mengakat judul penelitian ini “Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Pegawai Sebagai Variabel Intervening Pada Dewan Kehormatan Penyelenggara Pemilu-Ri (Dkpp-Ri)”.

2. Kajian Pustaka

Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah suatu pendekatan terhadap manajemen manusia, dalam pengelolaan difokuskan pada manusia mengingat manusia merupakan fokus dan actor utama karena manusia adalah yang akan merencanakan, mengorganisasi, menggunakan dan mengawasi berbagai sumber daya yang dimiliki. Hal ini dipertegas dengan pendapat dari (Sinambela, 2021) bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan suatu pendekatan terhadap sumber daya manusia yang berdasarkan pada empat prinsip dasar yakni, pertama sumber daya manusia adalah harta paling penting yang dimiliki oleh suatu organisasi, sedangkan manajemen yang efektif adalah kunci dari keberhasilan tersebut.

Kinerja

Menurut Bernardin & Russel dalam (Yandra, 2024) menjelaskan bahwa kinerja adalah catatan yang diperoleh dari pekerjaan atau kegiatan yang dikerjakan dalam suatu periode waktu yang ditetapkan. Dari penjelasan di atas, dipahami bahwa kinerja merupakan keberhasilan capaian dari Pegawai dengan standarisasi/ketentuan dan ukuran yang telah disepakati/ditetapkan.

Budaya Organisasi

Menurut (Diaurridha, 2024) Budaya organisasi adalah hal yang dipersepsikan karyawan kemudian cara persepsi itu akan memunculkan satu pola kepercayaan serta value atau nilai-nilai. Menurut Musfiroh et al., dalam (Haan et al., 2022) adalah makna, norma, kepercayaan yang percayai dan dilaksanakan bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain. Gaya Kepemimpinan

Menurut Umam, dalam (Hakim et al., 2023) Gaya kepemimpinan merupakan gaya yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi pegawainya agar dapat mengerjakan pekerjaannya dengan baik dan rela, untuk mengerjakan suatu pekerjaan. Menurut Robbins & Judge (2017) dalam (Setyawan et al., 2020) kemampuan memimpin adalah kemampuan mempengaruhi suatu kelompok dalam mencapai seperangkat tujuan. Menurut (Hidayat & Anwar, 2022) gaya kepemimpinan juga merupakan tingkah laku yang dirancang agar dapat mempengaruhi pegawai dalam memaksimalkan kinerja, sehingga kinerja organisasi dan pencapaian tujuan dapat dimaksimalkan.

Kepuasan Kerja

Menurut Handoko dalam (Hakim et al., 2023) "kepuasan kerja juga bagian dari keadaan emosional individu yang memiliki rasa menyenangkan atau tidak dengan para pegawai memandang pekerjaan mereka". Kepuasan dapat dijelaskan sebagai perasaan yang muncul atas penerimaan hasil dibandingkan dengan ekspektasi yang diinginkannya Primadhita & Budiningsih, dalam (Hakim et al., 2023) Pekerjaan yang memberikan kepuasan bagi yang mengerjakannya ialah pekerjaan yang dirasa menyenangkan untuk dilakukan.

Motivasi Kerja

Motivasi merupakan dorongan psikologis yang mendorong arah perilaku, usaha, serta ketahanan seseorang dalam menghadapi rintangan atau masalah pekerjaan di

organisasi (Samba & Agung, 2023) Sermentara itu Menurut Supriyadi dalam (Haan et al., 2022) motivasi kerja merupakan bentuk usaha yang dapat menimbulkan, mengarahkan dan memelihara perilaku individu yang sesuai dengan lingkungan kerjanya. Selain keinginan untuk mewujudkan keinginan serta pencapaian organisasi, seorang pegawai yang termotivasi akan melakukan upaya terbaiknya untuk mencapai tujuan spesifik yang dimiliki oleh individu itu sendiri, Rivai dan Sagala dalam (Ali & Ali, 2023).

3. Metode

Penelitian ini menggunakan data primer dan sekunder dengan pendekatan kuantitatif cross sectional untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja pada Dewan Kehormatan Penyelenggara Pemilu Republik Indonesia (DKPP-RI). Data primer diperoleh secara langsung melalui penyebaran kuesioner kepada pegawai, sedangkan data sekunder berasal dari dokumen instansi, literatur, buku, jurnal, dan sumber terpercaya lainnya. Populasi penelitian berjumlah 141 pegawai DKPP-RI yang terdiri dari ASN, tenaga ahli, tenaga administrasi, pengemudi, tenaga kebersihan, dan tenaga keamanan. Teknik pengambilan sampel menggunakan non-probability sampling dengan metode purposive sampling, sehingga sampel dipilih berdasarkan kriteria tertentu yang dianggap mampu mewakili struktur organisasi. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner terbuka dan tertutup yang memuat seluruh variabel penelitian. Analisis data dilakukan secara deskriptif kuantitatif dan inferensial menggunakan metode SEM-PLS berbantuan software SmartPLS 3.

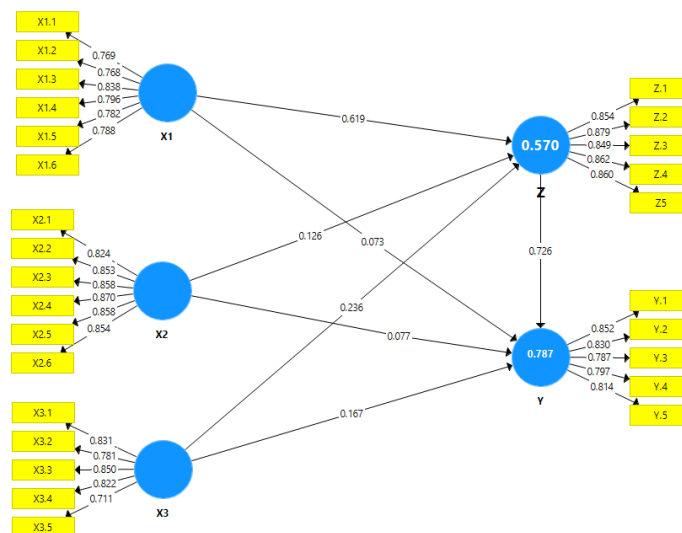
4. Hasil Dan Pembahasan

Uji Outer Model

Uji Validitas Kovergen

convergent validity Outer loading atau loading factor,

Nilai Outer loading atau loading factor yang direkomendasikan adalah minimal 0,70. Berikut ini gambar Model struktural dan uji Validitas Koveregen peneliti sajikan dalam bentuk tabel berikut;



Gambar 2. Model Struktural PLS

Hasil uji Ave (average Variance Extracted)

Uji Validitas selain dilihat dari nilai *Loading Factor* juga dapat dilihat dari nilai AVE, dengan kriteria yang dianggap valid jika AVE memiliki nilai $\geq 0,50$ dan telah dinyatakan cukup). Hasil uji ini akan di sajikan dalam tabel berikut ini;

Tabel 3. Hasil Pengujian Validitas AVE (*Avarage Variance Extracted*)

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)	Keterangan
Budaya Organisasi (X1)	0,625	Valid
Gaya Kepemimpinan (X2)	0,728	Valid
Kepuasan Kerja (X3)	0,641	Valid
Motivasi Kerja (Z)	0,667	Valid
Kinerja Pegawai (Y)	0,741	Valid

Sumber: olah data hasil dari Output Program Smart PLS, 2023

Nilai AVE setiap variabel di atas nilai ambang batas yakni 0,5. Sehingga dalam uji AVE variabel ini juga dinyatakan Valid. Artinya Indikator tersebut yang mengukur variabel Budaya organisasi (X1), Gaya Kepemimpinan (X2), Kepuasan Kerja (X3), Motivasi Kerja (Z) dan Kinerja (Y) sangat baik untuk digunakan, dan penelitian ini dapat dilanjutkan ke tahap selanjutnya.

Uji Validitas Diskriminan

Kriteria uji Validitas diskriminan dalam penelitian ini adalah nilai loading indikator ke konstruk yang diukur lebih besar dari nilai loading kekonstruk lain.

Tabel 4. Hasil Pengujian Validitas *Cross Loading Factor*

	X1	X2	X3	Z	Y_
X1.1	0,769	0,027	0,365	0,552	0,550
X1.2	0,768	0,113	0,304	0,578	0,535
X1.3	0,838	-0,062	0,338	0,612	0,506
X1.4	0,796	-0,099	0,256	0,519	0,442
X1.5	0,782	-0,020	0,291	0,534	0,540
X1.6	0,788	-0,011	0,203	0,547	0,486
X2.1	-0,049	0,824	0,071	0,091	0,105
X2.2	-0,108	0,853	0,035	0,037	0,082
X2.3	-0,117	0,858	0,013	0,059	0,110
X2.4	0,053	0,870	0,143	0,199	0,259
X2.5	-0,012	0,858	0,098	0,096	0,151
X2.6	0,033	0,854	0,141	0,141	0,185
X3.1	0,253	0,138	0,831	0,409	0,486
X3.2	0,177	0,117	0,781	0,270	0,349
X3.3	0,324	0,102	0,850	0,447	0,489
X3.4	0,272	0,114	0,822	0,322	0,453
X3.5	0,435	0,012	0,711	0,441	0,406
Z.1	0,527	0,084	0,353	0,854	0,701
Z.2	0,631	0,051	0,423	0,879	0,755
Z.3	0,616	0,135	0,360	0,849	0,685
Z.4	0,653	0,215	0,503	0,862	0,806

Z5	0,603	0,142	0,419	0,860	0,783
Y.1	0,500	0,173	0,481	0,783	0,852
Y.2	0,571	0,155	0,403	0,763	0,830
Y.3	0,561	0,132	0,500	0,666	0,787
Y.4	0,524	0,276	0,374	0,665	0,797
Y.5	0,489	0,099	0,503	0,661	0,814

Sumber: olah data hasil dari Output Program Smart PLS, 2023

Dapat diketahui bahwa masing-masing instrument pernyataan indikator dalam variabel yang digunakan memiliki nilai yang belih besar dari pada variabel lainya, artinya pada uji Validitas yang diperhatikan dalam uji Cross loading pada penelitian ini memiliki nilai yang baik, indikator yang digunakan sudah memiliki *diskriminan validity* yang baik dan dapat dilanjutkan pada tahap selanjutnya.

Uji Realibility

Pengujian reliabilitas terdiri dari *composite reliability* dengan kriteria niali reliabilitas > 0,7 maka nilai konstruk tersebut mempunyai nilai reliabilitas yang bagus dan *cronbach's alpha* dengan ketentuan nilai diharapkan melebihi dari angka > 0.6.

Tabel 5. Hasil Perhitungan *Construct reliability*

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Keterangan
X1	0,880	0,909	Reliabel
X2	0,929	0,941	Reliabel
X3	0,859	0,899	Reliabel
Y_	0,875	0,909	Reliabel
Z	0,913	0,935	Reliabel

Sumber: olah data hasil dari Output Program Smart PLS, 2023

Pengujian reliabilitas diatas dapat diketahui dari *composite reliability* naiali variabel X1, X2, X3, Z dan Y lebih besar dari > 0,7 maka nilai konstruk tersebut mempunyai nilai reliabilitas yang bagus dan *cronbach's alpha* juga memiliki nilai lebih besar dari > 0.6. Jadi hasil dari pehitungan uji realibility memiliki hasil yang baik dan di nyatakan reliabel.

Uji Inner Model

Kecocokan Model (*Model Fit*)

Pengujian yang digunakan yaitu SRMR dan NFI. *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR). Nilai SRMR dengan ketentuan. Jika Nilai SRMR dibawah 0,08 menunjukkan model acceptable atau batas nilai yang direkomendasikan. NFI (*Normed Fit Index*) dengan Kriteria Nilai *Normed Fit Index* berkisar antara 0 (tidak cocok sama sekali) sampai 1 (kecocokkan sempurna).

Tabel 6. Hasil Model Fit

Variabel	Pah Coefficient	Keterangan
SRMR	0,074	0,074
NFI	0,758	0,758

Sumber: olah data hasil dari Output Program Smart PLS, 2023

Dapat diketahui Nilai SRMR dibawah 0,08 menunjukkan model acceptable atau batas nilai yang direkomendasikan. Dan dalam penelitian ini nilai SRMR di bawah batas nilai dnegan nilai 0,074. Artinya dalam penelitian ini model di anggap *good fit*. NFI (*Normed Fit Index*) dengan Kriteria Nilai Normed Fit Index berkisar antara 0 (tidak cocok sama sekali) sampai 1 (kecocokkan sempurna), dengan nilai 0,758 yang mendekati satu artinya model fit dalam penelitian ini dianggap fit, jadi h nasal dari uji Model fit dapat diterima dan dianggap good fit.

Path Coeffisient

Pengujian ini digunakan untuk melihat seberapa besar pengaruh dari satu variabel terhadap variabel lainnya. Hal ini dapat dilihat pada tingkat signifikansinya. Nilai dari path coefficient berkisar antara -0,1 dianggap negative dan berbanding terbalik dan 0,1 dianggap berbanding lurus dan positif.

Tabel 7. Uji Path Coefficient

	Original Sample (O)	Keterangan
X1_BO -> Y_KP	0,073	Positif
X1_BO -> Z_MK	0,619	Positif
X2_GK -> Y_KP	0,077	Positif
X2_GK -> Z_MK	0,126	Positif
X3_KK -> Y_KP	0,167	Positif
X3_KK -> Z_MK	0,236	Positif
Z_MK -> Y_KP	0,726	Positif

Sumber: olah data hasil dari Output Program Smart PLS, 2023

Keseluruhan hubungan variable Budaya Organisasi Ke Kinerja memiliki hubungan langsung dengan arah positif,, sebesar 0,073. Hubungan Gaya kepemimpinan Ke Kinerja memiliki hubungan langsung dengan arah positif sebesar 0,077, Kepuasan Kerja Ke Kinerja memiliki hubungan langsung dengan arah positif sebesar 0,167. Kemudian Hubungan Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan kerja terhadap Motivasi Memiliki hubungan langsung dengan arah positif masing-masing dengan nilai, 0,619, 0,126, 0,236.

Selanjutnya hubungan Budaya Organisasi terhadap kinerja melalui motivasi sebesar, 0,450 dengan arah hubungan positif. Gaya Kepemimpinan terhadap kinerja melalui motivasi sebesar, 0,091 dengan arah hubungan positif. Kepuasan Kerja terhadap kinerja melalui motivasi sebesar, 0,171 dengan arah hubungan positif.

Uji Koefisien Diterminasi (R Square)

Pengujian ini dimaksudkan untuk melihat seberapa besar pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat Ghozali, dalam (Marjaya & Pasaribu, 2019). Besar nilai R Square berada pada rentang antara 0-1. Jika suatu hasil mendekati angka 1 maka hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa variabel.

Nilai R-kuadrat yang berada pada atau lebih besar dari 0,66 dapat dinyatakan substansial atau tinggi, sementara nilai yang berada pada angka 0,33 dianggap sedang, sedangkan nilai 0,19 dianggap rendah. Berikut adalah hasil dari *Coefficient of Determination (R2)* :

Tabel 8. Uji *Coefficient of Determination* (R²)

Variabel	R Square	R Square Adjusted
Kinerja (Y)	0,787	0,780
Motivasi (Z)	0,570	0,560

Sumber: olah data hasil dari Output Program Smart PLS, 2023

Dari diatas dapat diketahui bahwa Variabel Kinerja (Y) memiliki hasil nilai R Square sebesar 0,787 nilai ini lebih >0,66, yang artinya variabel independent dapat menjelaskan variabel dependent sebesar 0,787 atau 78,7% sedangkan sisanya 21,3% dari variabel lain yang tidak masuk dalam penelitian ini.

Dalam penelitian ini dapat didapat hasil bahwa variabel kinerja (Y) menunjukkan bahwa konstruk-konstruk eksogen memiliki kemampuan untuk menjelaskan 78,7% pada kinerja.

Parediction Relevance (Q Square)

Predictive relevance bagi model structural Dapat dikatakan bahwa *prediction relevance* menggambarkan ukuran akurasi prediksi yaitu seberapa baik setiap perubahan variabel eksogen/mampu memprediksi variabel endogen. Nilai *Q square* > 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance*. Menurut Hair dalam (Nugrahaningsih, 2022) menyatakan bahwa Q square 0 dengan keterangan rendah, 0,25 (pengaruh sedang) dan 0,50 (pengaruh tinggi).

Tabel 9. Uji *Predictive Relevance* (Q²)

Varibel	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
X1 Budaya Organisasi	780,000	780,000	
X2 Gaya Kepemimpinan	780,000	780,000	
X3 Kepuasan Kerjaa	650,000	650,000	
Y kinerja	650,000	321,737	0,505
Z Motivasi	650,000	383,578	0,410

Sumber: olah data hasil dari Output Program Smart PLS, 2023

Hasil pengujian Q² menunjukkan bahwa keseluruhan memiliki nilai lebih dari 0. Variabel Kinerja Pegawai memiliki nilai Q² sebesar 0,505 dan variabel Motivasi sebesar 0.410 artinya model ini dapat menjelaskan informasi yang ada dalam data atau memiliki nilai observasi yang baik.

Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Pemeriksaan Kolinearitas/Asumsi Inner Model PLS

Asumsi analisis inner model PLS adala uji untuk memastikan tidak adanya masalah multikolinearitas. Pemeriksaan ini menggunakan ukuran Inner *VIF* (*Variance Inflated Factor*) Nilai VIF mengindikasikan seberapa kuat varians koefisien regresi dipengaruhi oleh multikolinieritas. Dengan ketenntuan etentuan ada atau tidak adanya multikolinieritas ditentukan dengan nilai VIF < 0,01 yang berarti tidak terjadi multikolinieritas sedangkan nilai VIF > 10 mengindikasi terjadinya multikolinearitas antar konstruk. Gozali dalam (Sari Girsang, 2019).

Tabel 10. Inner VIF (Variabel Indlated Factor)

Variabel	VIF
Budaya Organisasi -> Kinerja	2,059
Gaya Kepemimpinan -> Kinerja	1,055
Kepuasan Kerja -> Kinerja	1,312
Budaya Organisasi -> Motivasi	1,166
Gaya Kepemimpinan -> Motivasi	1,018
Kepuasan Kerja-> Motivasi	1,183
Motivasi -> Kinerja	2,327

Sumber: olah data hasil dari Output Program Smart PLS, 2023

Hasil dari penghitungan nilai VIF pada tabel di atas menunjukkan hasil dimana variabel dalam penelitian ini memiliki nilai < dari 10, yang artinya variabel ini aman dan tidak terjadi Multikolinear.

Effect Size (F Square)

Untuk mengetahui besar kecilnya pengaruh langsung masing-masing variabel eksogen terhadap endogen ditunjukkan oleh *effect size*. Semakin besar effect size suatu variabel eksogen maka semakin besar pengaruhnya terhadap variabel endogen pada tatanan struktural. Terdapat 3 kategori dalam menentukan pengaruh *f Square* Hair, (2019) yaitu nilai *f Square* 0,002 kategori lemah, nilai *f Square* 0,015 kategori moderat, dan nilai *f Square* 0,035 ke atas kategori kuat.

Tabel 11. Uji F Square

Variabel	Efek Size (F ²)	Keterangan
Budaya Organisasi -> Kinerja	0,012	Kecil
Gaya Kepemimpinan -> Kinerja	0,026	Kecil
Kepuasan Kerja -> Kinerja	0,099	sedang
Budaya Organisasi -> Motivasi	0,766	Besar
Gaya Kepemimpinan -> Motivasi	0,036	Kecil
Kepuasan Kerja-> Motivasi	0,110	Sedang
Motivasi -> Kinerja	1,062	Besar

Sumber: olah data hasil dari Output Program Smart PLS, 2023

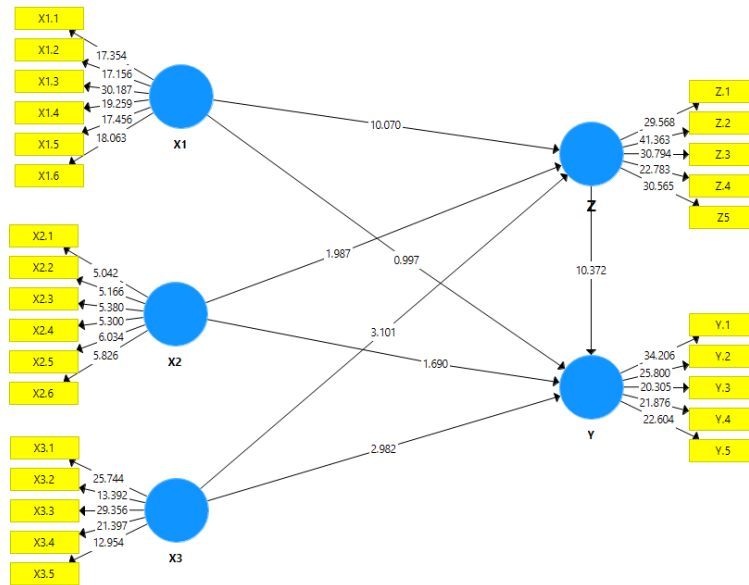
Berdasarkan dari hasil uji diatas diketahui bahwa nilai Budaya organisasi terhadap kinerja memiliki rentan nilai yang kecil dengan nilai 0,012. Gaya kepemimpinan terhadap kinerja juga kecil di nilai 0,026, Kepuasan kerja terhadap kinerja pada rentan moderat/sedang di nilai 0,099.

Nilai effect sixe (f²) pada budaya organisasi terhadap motivasi berada pada katagori besar dengan nilai 0,766. Gaya kepemimpinan terhadap motivasi sebesar 0,036. Kepuasan kerja terhadap kinerja sedang dengan niali 0,110. Lalu pada nilai Motivasi ke kinerja dalam katagori besar yakni 1,062.

Uji Hipotesis

Uji Hipotesis digunakan untuk mengukur pernyataan yang masih lemah tingkat kebenarannya sehingga masih harus diuji. pengujian hipotesi dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Untuk pengujian hipotesis yaitu dengan menggunakan

nilai statistika, nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis adalah H_a diterima dan H_0 ditolak ketika t-statistik > 1,96. Untuk menolak atau menerima hipotesis menggunakan probabilitas maka H_a diterima jika nilai $p < 0,05$. Berikut adalah gambar structural model dan hasil perhitungan untuk uji hipotesis;



Gambar 4. Model Struktural PLS hasil uji Bootstrapping

Uji Langsung Direct Effect

Original sampel, uji T statistik, dan P Values menentukan diterima atau ditolaknya pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen.

Tabel 12. Pengujian Hipotesis Langsung

	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
X1_BO -> Y_KP	0,073	0,997	0,319
X1_BO -> Z_MK	0,619	10,070	0,000
X2_GK -> Y_KP	0,077	1,690	0,092
X2_GK -> Z_MK	0,126	1,987	0,047
X3_KK -> Y_KP	0,167	2,982	0,003
X3_KK -> Z_MK	0,236	3,101	0,002
Z_MK -> Y_KP	0,726	10,372	0,000

Sumber: olah data hasil dari Output Program Smart PLS, 2023

Nilai original sampel, t statistic dan P-value dengan ketentuan nilainya sebagai berikut ini t-statistik > 1,96 nilai P-value jika nilai $p < 0,05$ maka hipotesis H_a diterima, dengan tingkat signifikansi 5%.

Variabel Budaya Organisasi (X1) terhadap Kinerja (Y) memiliki nilai Path Coefficient atau Original sampel sebesar 0,073 dengan arah hubungan positif, nilai t statistic 0,997 ini lebih kecil dari ketentuan batas minimum 1,96 tidak memiliki hubungan yang signifikan, nilai P Values 0,319 ini lebih besar dari 0,05 tidak signifikan. Jadi pada hubungan langsung X1 terhadap Y positif tidak signifikan, H_1 ditolak H_0 (diterima).

Variabel Gaya Kepemimpinan (X2) terhadap Kinerja (Y) terhadap Kinerja (Y) memiliki nilai Path Coefficient atau Original sampel sebesar 0,077 dengan arah hubungan positif, nilai t statistic 1,690 ini lebih kecil dari ketentuan batas minimum 1,96 tidak memiliki hubungan yang signifikan, nilai P Values 0,092 ini lebih besar dari 0,05 tidak signifikan. Jadi pada hubungan langsung X2 terhadap Y positif tidak signifikan, H2 ditolak H0 (diterima).

Kepuasan Kerja (X3) terhadap Kinerja (Y) memiliki nilai Path Coefficient atau Original sampel sebesar 0,167 dengan arah hubungan positif, nilai t statistic 2,982 ini lebih besar dari ketentuan batas minimum 1,96 memiliki hubungan yang signifikan, nilai P Values 0,003 ini lebih kecil dari 0,05 tidak signifikan. Jadi pada hubungan langsung terhadap Y positif tidak signifikan, H3 (diterima) H0 ditolak.

Budaya Organisasi (X1) terhadap Motivasi (Z) memiliki nilai Path Coefficient atau Original sampel sebesar 0,619 dengan arah hubungan positif, nilai t statistic 10,070 ini lebih besar dari ketentuan batas minimum 1,96 memiliki hubungan yang signifikan, nilai P Values 0,000 ini lebih kecil dari 0,05 tidak signifikan. Jadi pada hubungan langsung X1 terhadap Z positif tidak signifikan, H4 (diterima) H0 ditolak.

Gaya Kepemimpinan (X2) terhadap Motivasi (Z) memiliki nilai Path Coefficient atau Original sampel sebesar 0,126 dengan arah hubungan positif, nilai t statistic 1,987 ini lebih besar dari ketentuan batas minimum 1,96 memiliki hubungan yang signifikan, nilai P Values 0,047 ini lebih kecil dari 0,05 tidak signifikan. Jadi pada hubungan langsung X2 terhadap Z positif tidak signifikan, H5 (diterima) H0 ditolak.

Kepuasan Kerja (X3) terhadap Motivasi (Z) memiliki nilai Path Coefficient atau Original sampel sebesar 0,236 dengan arah hubungan positif, nilai t statistic 3,101 ini lebih besar dari ketentuan batas minimum 1,96 memiliki hubungan yang signifikan, nilai P Values 0,002 ini lebih kecil dari 0,05 tidak signifikan. Jadi pada hubungan langsung X3 terhadap Z positif tidak signifikan, H6 (diterima) H0 ditolak.

Motivasi (Z) terhadap kinerja (Y) memiliki nilai Path Coefficient atau Original sampel sebesar 0,726 dengan arah hubungan positif, nilai t statistic 10,372 ini lebih besar dari ketentuan batas minimum 1,96 memiliki hubungan yang signifikan, nilai P Values 0,000 ini lebih kecil dari 0,05 tidak signifikan. Jadi pada hubungan langsung Z terhadap Y positif tidak signifikan, H7 (diterima) H0 ditolak.

Uji Tidak Langsung *Indirect effect*

Uji hubungan tidak langsung ini adalah untuk mengetahui peran variabel intervening atau mediasi dan apakah hubungan variabel intervening memperkuat, memperjelas hubungan Variabel X dan Y. Adapun dalam uji hubungan tidak langsung ini masih sama seperti sebelumnya, hanya saja kita akan melihat pada bagian *Specific Indirect Effect*.

Tabel 13. Pengujian Hipotesis Tidak Langsung

Variabel	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
X1_BO -> Z_MK -> Y_KP	0,450	7,393	0,000
X2_GK -> Z_MK -> Y_KP	0,091	1,995	0,047
X3_KK -> Z_MK -> Y_KP	0,171	3,027	0,003

Sumber: olah data peneliti hasil dari Output Program Smart PLS, 3.2.9

Hasil dari uji Indirect effect pada penelitian ini diketahui bahwa nilai dari hubungan X1 terhadap Y melalui Z memiliki nilai Original Sampel atau nilai Path

Coefficient sebesar 0,450 arah positif, t statistic, 7,393 dan p value 0,000 artinya dalam uji ini nilai hubungan ini positif signifikan. H0 ditolak H8 (diterima)

X2 terhadap Y melalui Z memiliki nilai Original Sampel atau nilai Path Coefficient sebesar 0,091 arah positif, t statistic, 1,995 dan p value 0,047 artinya dalam uji ini nilai hubungan ini positif signifikan. H0 ditolak H9 (diterima)

X3 terhadap Y melalui Z memiliki nilai Original Sampel atau nilai Path Coefficient sebesar 1,171 arah positif, t statistic, 3,027 dan p value 0,003 artinya dalam uji ini nilai hubungan ini positif signifikan. H0 ditolak H10 (diterima)

Peran Mediasi

Variabel mediator adalah variabel endogen yang menghubungkan pengaruh variabel penyebab terhadap variabel akibat secara praktis menggambarkan pengkategorian model mediasi dengan gambaran berikut: *Complementary mediation*: pengaruh mediasi ($p_1 \times p_2$) dan pengaruh langsung (p_3) dimana terdapat keduanya dan menunjuk pada arah yang sama. *Competitive mediation*: pengaruh mediasi ($p_1 \times p_2$) dan pengaruh langsung (p_3) keduanya ada namun menunjukkan arah yang berlawanan. *Indirect-only mediation*: terdapat pengaruh mediasi ($p_1 \times p_2$), tetapi tidak ada pengaruh langsung. *Direct-only nonmediation*: terdapat pengaruh langsung (p_3), tetapi tidak ada pengaruh tidak langsung. Hasil dari perhitungan dalam penelitian ini adalah:

Tabel 14. Peran Mediasi

Variabel Independen	Mediator	Variabel Dependen	Pengaruh Langsung (P3)	p-value	Pengaruh Tidak Langsung (P1xP2)	p-value	Kategori Mediasi
Budaya organisasi (X1)	Motivasi (Z)	Kinerja (Y)	0,073	0.319	0,450	0,000	Indirect-only mediation
Gaya Kepemimpinan (X2)	Motivasi (Z)	Kinerja (Y)	0,077	0.092	0,091	0,047	Indirect-only mediation
Kepuasan kerja (X3)	Motivasi (Z)	Kinerja (Y)	0,167	0.03	0,171	0,003	Complementary mediation

Sumber: olah data peneliti hasil dari Output Program Smart PLS, 3.2.9

Pada Tabel diatas menghasilkan nilai bahwa ketiga variabel X1,X2 terhadap Y melalui Z memiliki kategori yang sama untuk peran mediana yakni hasil pengujian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung ($p_1 \times p_2$) Signifikan dan pengaruh langsung (p_3) tidak signifikan. Maksudnya hubungan X dan Y tidak muncul secara langsung, tetapi hanya melalui peran mediasi, semakin kuat X maka semakin tinggi Z dan pada akhirnya akan meningkatkan Y. jadi peran mediasi ini ialah *Indirect only mediation*: terdapat pengaruh mediasi ($p_1 \times p_2$), tetapi tidak ada pengaruh langsung.

Kemudian X3 terhadap Y melalui Z memiliki kategori *Complementary mediation*, sama sama signifikan dan positif. pengaruh mediasi ($p_1 \times p_2$) dan pengaruh langsung (p_3) dimana terdapat keduanya dan menunjuk pada arah yang sama.

5. Simpulan dan Saran

Simpulan

Penelitian ini berhasil mengidentifikasi pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Kepuasan Kerja Terhadap kinerja pegawai dan motivasi kerja. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa:

- a. Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai secara langsung tidak berpengaruh signifikan.
- b. Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai secara langsung tidak berpengaruh signifikan.
- c. Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pengaruhnya secara langsung memiliki pengaruh positif signifikan.
- d. Motivasi Kerja terhadap Kinerja secara langsung memiliki pengaruh positif signifikan.
- e. Budaya Organisasi terhadap Motivasi secara langsung memiliki pengaruh positif signifikan.
- f. Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi secara langsung memiliki pengaruh positif signifikan.
- g. Kepuasan Kerja terhadap Motivasi secara langsung memiliki pengaruh positif signifikan.
- h. Budaya Organisasi, Terhadap Kinerja melalui variabel intervening Motivasi memiliki hubungan secara tidak langsung berpengaruh positif signifikan.
- i. Gaya Kepemimpinan, Terhadap Kinerja melalui variabel intervening Motivasi memiliki hubungan secara tidak langsung berpengaruh positif signifikan.
- j. Kepuasan Kerja, Terhadap Kinerja melalui variabel intervening Motivasi memiliki hubungan secara tidak langsung berpengaruh positif signifikan.

Saran

Peneliti memberikan saran sebagai berikut;

- a. Mengoptimalkan Budaya Organisasi yang mendukung motivasi pegawai. budaya organisasi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja, namun budaya yang dapat mempengaruhi nilai-nilai motivasional akan meningkatkan dorongan kerja pegawai. Oleh karena itu, DKPP-RI disarankan untuk dapat membangun serta memperkuat budaya organisasi yang adaptif, inklusif, dan kolaboratif, agar mampu membentuk sikap kerja positif dan loyalitas pegawai melalui peningkatan motivasi mereka.
- b. Gaya Kepemimpinan yang di terapkan di DKPP-RI perlu di evalusai, mengingat hasil penelitian ini menunjukkan pengaruh gaya kepemimpinan saat ini belum mampu memberikan pengaruh nyata terhadap peningkatan kinerja pegawai. oleh karenanya disarankan agar pimpinan di lingkungan DKPP-RI melakukan evaluasi terhadap pendekatan yang digunakan, agar gaya kepemimpinan yang di gunakan dapat sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan pegawai agar lebih efektif untuk pengakuan terhadap kinerja pegawai.
- c. DKPP RI dapat mempertahankan lagi kepuasan kerja pegawai dan meningkatkan aspek-aspek yang telah menciptakan kepuasa kerja tersebut. hal ini penting diperhatikan untuk terus meningkatkan kinerja secara berkelanjutan.
- d. Movitasi dalam penelitian ini menjadi variabel kunci yang menjembatani Budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, DKPP-RI sebaiknya utuk peningkatan kinerja di DKPP RI, harus memfokuskan strategi manajerialnya

pada upaya untuk meningkatkan motivasi internal pegawai, dapat melalui pemberian penghargaan, pengembangan karier yang jelas, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, dan positif.

- e. DKPP RI perlu keterlibatan pegawai dalam pembentukan budaya organisasi agar tercipta rasa memiliki. Keterlibatan ini juga akan semakin meningkatkan motivasi karena pegawai akan merasa menjadi bagian penting dari organisasi. Budaya organisasi yang baik akan mendorong motivasi pegawai dan pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan kinerja.
- f. Evaluasi rutin terhadap efektivitas gaya kepemimpinan, organisasi perlu melakukan evaluasi berkala terhadap efektivitas gaya kepemimpinan yang diterapkan, termasuk dengan melibatkan penilaian dari bawahan. Agar gaya kepemimpinan yang dijalankan benar-benar memberikan dampak positif terhadap semangat dan motivasi kerja pegawai.
- g. DKPPRI perlu menghubungkan program kepuasan kerja dengan strategi peningkatan motivasi kerja yang mana program ini dapat dirancang untuk mengoptimalkan kepuasan kerja, dengan memberi penghargaan pencapaian kerja, memberikan fleksibilitas kerja, yang dengan pendekatan ini diharapkan dapat memberikan efek secara nyata dari kebijakan manajemen SDM, dan kebijakan ini akan lebih terasa secara menyeluruh.
- h. Restorasi strategi budaya organisasi dan gaya kepemimpinan, hal ini penting dilakukan karena kedua variabel ini tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai. Sehingga perlu dilakukan evaluasi dan reorientasi terhadap bagaimana kedua variabel ini dapat dijalankan di lingkungan DKPP RI. Budaya organisasi perlu di arahkan agar mendorong hasil kerja, bukan sekedar kepatuhan pada norma dan prosedur kerja. Pada gaya kepemimpinan yang diterapkan perlu gaya yang lebih adaptif, partisipatif dan mampu memberikan inspirasi serta dukungan emosional kepada pegawai untuk meningkatkan hubungan pengaruh langsung terhadap kinerja mereka.
- i. Optimalisasi kepuasan kerja untuk meningkatkan motivasi dan kinerja organisasi disarankan untuk memperhatikan aspek-aspek kepuasan kerja, kepuasan kerja dalam penelitian ini terbukti berdampak secara langsung maupun tidak langsung melalui motivasi kerja terhadap kinerja, sehingga jika kepuasan kinerja di optimalisasikan lagi maka kinerja pegawai akan semakin baik, dan DKPP RI dapat memaksimalkan pencapaiannya.
- j. Untuk penelitian selanjutnya, penelitian ini diharapkan dapat memperluas variabel lain yang dapat memengaruhi kinerja pegawai, serta agar dapat menangkap dinamika motivasi dan kinerja pegawai dari waktu ke waktu. Selain itu, cakupan penelitian dapat diperluas ke lembaga lain agar generalisasi hasil lebih kuat.

6. Daftar Pustaka

- Ali, M. M., & Ali, H. (2023). *Faktor-Faktor Pembentuk Budaya Organisasi: Kepemimpinan, Tata Nilai, dan Motivasi*. 5(2), 70–79.
- Anggita, N. A., & Siregar, A. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Honorer Pada Dinas Perizinan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Serdang Bedagai Tahun 2022-2023. *Management And Business Progress*, 3(1), 23–31. <https://doi.org/10.70021/mbp.v3i1.144>
- Anggraini, D., Nasution, M. I., & Prayogi, M. A. (2023). *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan*

- Bisnis Optimalisasi Kinerja Pegawai : Stres Kerja dan Kualitas Kehidupan Kerja dengan Mediasi Kepuasan Kerja Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis.* 24(2), 170–198.
- Asrul, A., Mustari, N., Makassar, U. M., Makassar, U. M., & Makassar, U. M. (2021). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA. <https://Journal.Umismuh.Ac.Id/Indez.Php/Kimap/Index>, 2.
- Diaurridha, M. (2024). *Journal of metaverse adpertisi (jma)* . 2, 27–50.
- Efendi, S., & Suharsono, S. (2019). Pengembangan Sumber Daya Manusia, Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Kantor Cabang BPJS Ketenagakerjaan Jakarta Salemba. *South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law*, 18(5), 53–61.
- Haan, Y. D. de, Jhon, E. H. J. F., & A. Manafe, H. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 4(2), 488–496. <https://doi.org/10.31933/jemsi.v4i2.1318>
- Hakim, A., Effendy, S., & Tanjung, H. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah I Sumatera Utara Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 6(1), 22–33. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v6i1.13941>
- Hariyati, I., & Sunardi, A. I. (2024). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sleman DIY.* 1(1), 1–12.
- Haryani, T., Kirana, K. cahandra, & Wiyono, G. (2022). Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *TheJournalish: Social and Government*, 3(February), 55–74.
- hendro, T. (2018). Pengaruh Kompensasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Tetap CV. Karya Gemilang. *Agora*, 6(1), 1–8.
- Hidayat, R., & Anwar, S. A. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Study Kasus : Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah Qurrota A 'yun)*. 02(2).
- Hidayat, R., & Efendi, S. (2024). Pengaruh Employee Engagement, Budaya Organisasi, Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pegawai Pada Satuan Kerja Sekretariat Utama Badan Pengawas Obat Dan Makanan (BPOM) RI. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 5(2), 9506–9521.
- Inge, R., & Ekonomi, J. (2023). *PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA NON-FISIK TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN.* April, 621–630.
- Marjaya, I., & Pasaribu, F. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 129–147. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3650>
- Mukmin, S., & Prasetyo, I. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajerial Bisnis*, 4(2), 123–136. <https://doi.org/10.37504/jmb.v4i2.297>
- Nugrahaningsih, H. (2022). Pengaruh Komunikasi Dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Stres Kerja Sebagai Variabel Pemoderasi. *Media*

- Manajemen Jasa*, 10(2), 66–83. <https://doi.org/10.52447/mmj.v10i2.6622>
- Samba, A., & Agung, D. I. B. M. (2023). Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Ekstrinsik Terhadap Semangat Kerja Guru Smp Negeri 1 Barong Tongkok Kabupaten Kutai Barat. *Jurnal Ilmiah Magister Administrasi Publik*, 2(1), 121–137.
- Sari Girsang, W. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan RS Putri Hijau No. 17 Medan. *AJIE-Asian Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 04(17), 2.
- Setyawan, A., Bagasworo, W., Kepemimpinan, P. G., Kerja, L., & Finansial, S. K. (2020). NO.: 002/JEMP-IBS/III/2020 Kepada Yth. Bapak/ Ibu. April.
- Triastuti, Y., Wulandari, D., Budiningsih, S., & Koentari, K. (2021). Pengaruh Pelatihan, Lingkungan, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Mandom Indonesia Tbk. *EKOMABIS: Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis*, 2(02), 147–156. <https://doi.org/10.37366/ekomabis.v2i02.196>
- Wahyuningsih, S., & Kirono, C. sasi. (2024). *YUME : Journal of Management Pengaruh Budaya Organisasi , Motivasi Kerja , Dan Lingkungan Kerja , Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Desa Cicau Kecamatan Cikarang Pusat*. 7(2), 572–587.
- Yandra, A. (2024). *SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KEMENTERIAN INVESTASI / BKPM RI PROPOSAL PENELITIAN ARIANTOMI YANDRA UNIVERSITAS NASIONAL PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN*. Universitas Nasional.