

The Influence of Organizational Culture and Competence Development on The Performance of Functional Position of Community Self-Reliance Facilitator with Job Satisfaction As A Mediating Variable at The Ministry of Villages, Development of Disadvantaged Regions, and Transmigration

Pengaruh Budaya Organisasi dan Pengembangan Kompetensi Terhadap Kinerja JF PSM dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi pada Kementerian Desa PDT

Nadya Arie Sumarta¹, Wachyu Hari Haji²

Magister Manajemen Fakultas Ekonomi, Bisnis dan Humaniora Universitas Trilogi
nadyariess@gmail.com¹, wachyu.hari.haji@trilogi.ac.id²

Abstract

This study aims to analyze the effect of organizational culture and competence development on the performance of the Community Empowerment Functional Position (JF PSM), using job satisfaction as a mediating variable at the Ministry of Villages, Development of Disadvantaged Regions, and Transmigration (Kementerian Desa PDT). The research is motivated by the phenomenon of a decline in the ministry's performance indicator achievements, which coincided with the organizational restructuring adaptation phase based on Permendes PDT No. 1 of 2024. This study uses a quantitative explanatory approach. The sampling was conducted using a convenience sampling technique based on the Slovin formula, yielding 115 JF PSM respondents from the central level to the Technical Implementation Units (UPT) of Training Centers. Primary data was collected through questionnaires and analyzed using the Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method with SmartPLS 4 software. The empirical results prove that organizational culture and competence development have a positive and significant direct effect on JF PSM performance. Organizational culture was also found to be the most dominant predictor in shaping employee job satisfaction. Furthermore, the path analysis reveals that job satisfaction partially mediates the relationship between organizational culture and performance, as well as between competence development and performance. Grounded in the Job Demands-Resources (JD-R) Theory, the findings of this study conclude that the restoration of institutional performance effectiveness post-restructuring relies heavily on the organization's ability to facilitate skill development and stabilize work culture to ensure a high level of professional satisfaction employee job satisfaction in JF PSM.

Keywords: Organizational Culture, Competence Development, Job Satisfaction, Employee Performance, JF PSM, PLS-SEM.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan pengembangan kompetensi terhadap kinerja Jabatan Fungsional Penggerak Swadaya Masyarakat (JF PSM), dengan menempatkan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi di lingkungan Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal (Kementerian Desa PDT). Penelitian ini dilatarbelakangi oleh fenomena fluktuasi penurunan capaian indikator kinerja kementerian yang bertepatan dengan fase adaptasi restrukturisasi organisasi berdasarkan Permendes PDT No. 1 Tahun 2024. Pendekatan yang digunakan adalah eksplanatori kuantitatif. Pengambilan sampel dilakukan menggunakan teknik *convenience sampling* dengan pendekatan rumus Slovin, yang menghasilkan 115 responden pegawai JF PSM Unit Kerja Eselon 1 hingga Balai Pelatihan dan Pemberdayaan Masyarakat Desa. Data primer dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner dan dianalisis menggunakan metode *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) berbantuan perangkat lunak SmartPLS 4. Hasil pengujian empiris membuktikan bahwa budaya organisasi dan pengembangan kompetensi memberikan pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap kinerja JF PSM. Budaya organisasi juga ditemukan sebagai prediktor paling dominan dalam membentuk kepuasan kerja pegawai. Lebih lanjut, analisis jalur menunjukkan bahwa kepuasan kerja terbukti memediasi secara parsial (*partial mediation*) hubungan antara budaya organisasi dan kinerja, serta antara pengembangan kompetensi dan kinerja. Berdasarkan landasan *Job Demands-Resources (JD-R) Theory*, temuan penelitian ini

menyimpulkan bahwa pemulihan efektivitas kinerja instansi pasca-restrukturisasi sangat bertumpu pada kemampuan organisasi dalam memfasilitasi pengembangan keahlian dan menstabilkan budaya kerja guna memastikan tingginya tingkat kepuasan kerja pegawai dalam JF PSM.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Pengembangan Kompetensi, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai, JF PSM, PLS-SEM.

1. Pendahuluan

Kinerja aparatur menjadi salah satu penentu keberhasilan kementerian dalam melaksanakan mandat pelayanan publik dan pemberdayaan masyarakat. Kinerja menunjukkan tingkat pencapaian hasil kerja sesuai tugas, tanggung jawab, dan sasaran organisasi. Pada jabatan fungsional, penilaian kinerja tidak hanya berkaitan dengan penyelesaian administrasi, tetapi juga dengan kualitas hasil, ketepatan pelaksanaan tugas, serta kontribusi terhadap tujuan instansi (Mangkunegara, 2017).

Jabatan Fungsional Penggerak Swadaya Masyarakat (JF PSM) berperan dalam fasilitasi, pendampingan, pengembangan kapasitas, dan penguatan kemandirian masyarakat. Permen PANRB No. 1 Tahun 2023 mengarahkan penilaian jabatan fungsional pada pencapaian Sasaran Kinerja Pegawai dan kontribusi terhadap organisasi, sehingga diperlukan keselarasan antara target individu, kebutuhan unit kerja, dan hasil pemberdayaan masyarakat (Kementerian PANRB, 2023). Hal ini berlangsung bersamaan dengan restrukturisasi Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal melalui Permen Desa dan PDT No. 1 Tahun 2024, yang menuntut pola kerja lebih fleksibel, kolaboratif, dan berorientasi hasil (Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal, 2024).

Budaya organisasi menjadi penting karena nilai, norma, dan kebiasaan kerja memengaruhi cara pegawai menghadapi perubahan dan berkoordinasi. Budaya yang mendukung kolaborasi, keterbukaan, orientasi hasil, dan konsistensi dapat membantu pencapaian kinerja (Schein, 2010). Selain itu, pengembangan kompetensi diperlukan agar kemampuan pegawai sesuai dengan tuntutan tugas. Kompetensi meliputi pengetahuan, keterampilan, komunikasi, fasilitasi, kerja sama, pengendalian diri, dan pemecahan masalah (Spencer & Spencer, 1993).

Kepuasan kerja diposisikan sebagai variabel mediasi karena budaya organisasi dan pengembangan kompetensi dapat memengaruhi penilaian pegawai terhadap pekerjaan, termasuk pekerjaan itu sendiri, penghasilan, promosi, atasan, dan rekan kerja (Locke, 1976). Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal sebagai instansi pembina JF PSM memiliki peran dalam kebijakan teknis, pengembangan kompetensi, fasilitasi karier, uji kompetensi, dan koordinasi dengan instansi pengguna (Badan Kepegawaian Negara, 2025).

Kementerian memiliki 930 pejabat fungsional, dengan 162 orang JF PSM yang tersebar pada berbagai unit kerja. Sebaran tersebut tidak merata dan sebagian besar berada pada BPSDM serta balai pelatihan. Kondisi ini menunjukkan adanya perbedaan kebutuhan koordinasi dan pengembangan kompetensi antarunit. Data tersebut digunakan untuk menggambarkan populasi penelitian, bukan sebagai bukti langsung mengenai budaya organisasi, kompetensi, kepuasan kerja, atau kinerja individu.

Capaian indikator kinerja kementerian juga mengalami penurunan dari 147,87% pada 2023 menjadi 139,72% pada 2024 dan 85,12% pada 2025. Penurunan 2025 berlangsung bersamaan dengan kebijakan *automatic adjustment* dan efisiensi anggaran, sehingga tidak dapat langsung dikaitkan dengan budaya organisasi atau kompetensi pegawai. Kondisi ini digunakan sebagai fenomena organisasi yang menunjukkan adanya tekanan eksternal dan kebutuhan adaptasi internal.

Hubungan antarvariabel dijelaskan melalui Job Demands-Resources Theory, yang menyatakan bahwa sumber daya kerja membantu pegawai menghadapi tuntutan pekerjaan, mempertahankan motivasi, dan mencapai hasil kerja (Bakker & Demerouti, 2022). Dalam penelitian ini, budaya organisasi dan pengembangan kompetensi diposisikan sebagai sumber daya kerja, sedangkan kepuasan kerja sebagai respons psikologis yang memediasi pengaruh keduanya terhadap kinerja.

Dengan demikian, kesenjangan penelitian terletak pada perbedaan antara tuntutan restrukturisasi untuk meningkatkan efektivitas organisasi dan penurunan capaian kinerja pada masa penyesuaian. Penelitian ini tidak menyamakan capaian organisasi dengan kinerja individu, tetapi menguji pengaruh budaya organisasi dan pengembangan kompetensi terhadap kinerja JF PSM melalui kepuasan kerja.

Berdasarkan telaah penelitian relevan, kajian mengenai budaya organisasi, pengembangan kompetensi, kepuasan kerja, dan kinerja telah banyak dilakukan pada pegawai sektor publik. Penelitian yang secara khusus menempatkan JF PSM sebagai unit analisis pada masa restrukturisasi Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal masih terbatas. Penelitian ini dilakukan untuk memberikan bukti empiris mengenai pengaruh langsung dan tidak langsung antarvariabel tersebut.

2. Metode

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei melalui kuesioner terstruktur untuk mengukur persepsi dan karakteristik responden serta menguji hubungan antarvariabel (Sugiyono, 2021). Berdasarkan tujuannya, penelitian termasuk *explanatory research* yang menguji hubungan kausal antara budaya organisasi dan pengembangan kompetensi terhadap kinerja JF PSM dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi (Sekaran & Bougie, 2019). Analisis data menggunakan PLS-SEM karena mampu menguji model dengan hubungan mediasi dan mengevaluasi *outer model* serta *inner model* secara simultan (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2021).

Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian dilaksanakan di Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal (Kemendes PDT) dengan unit analisis seluruh JF PSM pada Unit Kerja Eselon 1 hingga Balai Pelatihan dan Pemberdayaan Masyarakat Desa. Penelitian berlangsung selama April–Juli 2026, mencakup penyusunan instrumen, pengumpulan data, analisis statistik, dan interpretasi hasil.

Populasi dan Sampel

Populasi penelitian adalah seluruh PNS yang menduduki JF PSM di lingkungan Kemendes PDT, baik pada unit Eselon I maupun UPT Balai Pelatihan dan Pemberdayaan Masyarakat Desa. Populasi tersebar pada Ditjen PDP, Ditjen PEID, Ditjen PPDT, BPI, dan BPSDM, termasuk Balai Pelatihan dan Pemberdayaan Masyarakat Desa Jakarta, Bengkulu, Makassar, Ambon dan Jayapura.

Berdasarkan data kepegawaian, jumlah populasi sebanyak 162 PNS. Dengan menggunakan rumus Slovin pada tingkat kesalahan 5%, diperoleh kebutuhan minimum sampel sebanyak 115 responden. Jumlah tersebut merupakan ukuran minimum responden dan tidak menunjukkan bahwa teknik pengambilan sampel menggunakan *probability sampling*.

Perhitungan kebutuhan minimum sampel dilakukan sebagai berikut

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan :

n = jumlah sampel

N = jumlah populasi

e = tingkat kesalahan (0,05)

Pemilihan responden menggunakan convenience sampling, yaitu teknik nonprobability sampling berdasarkan kesediaan dan keterjangkauan responden. Pengumpulan data diarahkan pada pegawai dari berbagai unit kerja untuk memperluas cakupan informasi. Karena setiap anggota populasi tidak memiliki peluang terpilih yang terukur, hasil penelitian digeneralisasikan secara terbatas pada responden dan kondisi organisasi yang diteliti.

Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan secara sistematis dengan menggunakan data primer dan data sekunder untuk menganalisis hubungan budaya organisasi dan pengembangan kompetensi terhadap kinerja JF PSM serta peran kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

1. Data Primer

Data primer diperoleh melalui kuesioner terstruktur yang diberikan kepada PNS yang menduduki JF PSM di lingkungan Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal (Kemendes PDT). Kuesioner disusun berdasarkan operasionalisasi variabel dan indikator penelitian. Pengukuran menggunakan skala Likert 5 poin (1–5) untuk mengukur tingkat persetujuan responden terhadap pernyataan penelitian.

2. Data Sekunder

Data sekunder diperoleh dari dokumen kelembagaan, regulasi, laporan, dan literatur yang relevan untuk mendukung analisis dan memberikan gambaran mengenai populasi serta kondisi organisasi. Data tersebut meliputi:

- a. Data jumlah dan komposisi JF PSM di lingkungan Kemendes PDT;
- b. Laporan akuntabilitas dan capaian kinerja instansi;
- c. Peraturan perundang-undangan terkait tata kelola dan sistem kerja aparatur; serta
- d. Literatur ilmiah berupa buku dan artikel jurnal sebagai pendukung teori penelitian.

3. Hasil dan Pembahasan

Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

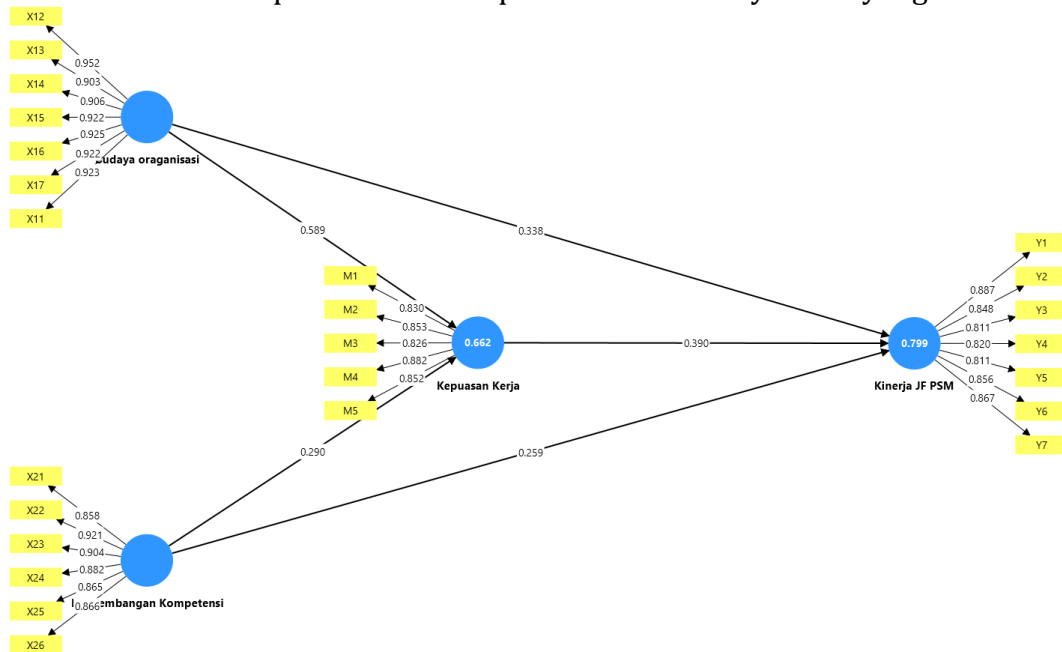
Validitas Konvergen

Validitas konvergen digunakan untuk menilai konsistensi indikator dalam mengukur konstruk laten. Pengujian dilakukan melalui *loading factor* dan *Average Variance Extracted (AVE)*.

Loading Factor

Loading factor menunjukkan kekuatan hubungan antara indikator dengan konstruk yang diukur. Menurut Hair et al. (2017), nilai *loading factor* yang memenuhi kriteria adalah $\geq 0,70$. Nilai tersebut menunjukkan bahwa konstruk mampu

menjelaskan sedikitnya 50% variasi indikator. Indikator dengan nilai di bawah 0,70 perlu dievaluasi dan dapat dieliminasi apabila memiliki daya ukur yang rendah.



Gambar 1. Outer Model

Sumber: Data Primer, 2026 (data telah diolah kembali)

Gambar 1 menunjukkan bahwa seluruh indikator pada konstruk Budaya Organisasi, Pengembangan Kompetensi, Kepuasan Kerja, dan Kinerja JF PSM memiliki outer loading di atas 0,70.

Nilai tersebut memenuhi kriteria validitas konvergen. Rincian outer loading setiap indikator disajikan pada Tabel 1 (Hair et al., 2019).

Tabel 1. Nilai *Outer Loading*

Variabel	Indikator	Nilai <i>Outer Loading</i>	Keterangan
Budaya Organisasi	X1.1	0.923	Valid
	X1.2	0.952	Valid
	X1.3	0.903	Valid
	X1.4	0.906	Valid
	X1.5	0.922	Valid
	X1.6	0.925	Valid
	X1.7	0.922	Valid
Pengembangan Kompetensi	X2.1	0.858	Valid
	X2.2	0.921	Valid
	X2.3	0.904	Valid
	X2.4	0.882	Valid
	X2.5	0.865	Valid
	X2.6	0.866	Valid
Kepuasan Kerja	M1	0.830	Valid
	M2	0.853	Valid
	M3	0.826	Valid
	M4	0.882	Valid

	M5	0.852	Valid
Kinerja JF PSM	Y1	0.887	Valid
	Y2	0.848	Valid
	Y3	0.811	Valid
	Y4	0.820	Valid
	Y5	0.811	Valid
	Y6	0.856	Valid
	Y7	0.867	Valid

Sumber: Data Primer, 2026 (telah diolah kembali)

Average Variance Extracted (AVE)

Average Variance Extracted (AVE) digunakan untuk mengukur kemampuan konstruk laten dalam menjelaskan varians indikatornya. Menurut *Fornell dan Larcker* (1981) serta Hair et al. (2017), nilai AVE yang memenuhi kriteria adalah $\geq 0,50$. Nilai tersebut menunjukkan bahwa konstruk mampu menjelaskan minimal 50% varians indikator, sehingga memenuhi validitas konvergen.

Tabel 2. Nilai Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
Budaya organisasi	0.850
Kepuasan Kerja	0.721
Kinerja JF PSM	0.711
Pengembangan Kompetensi	0.780

Sumber: Data Primer, 2026 (telah diolah kembali)

Hasil Average Variance Extracted (AVE)

Berdasarkan Tabel 2, seluruh konstruk memiliki nilai AVE $\geq 0,50$, sehingga memenuhi kriteria validitas konvergen. Nilai AVE tertinggi terdapat pada Budaya Organisasi sebesar 0,850, diikuti Pengembangan Kompetensi sebesar 0,780, Kepuasan Kerja sebesar 0,721, dan Kinerja JF PSM sebesar 0,711. Artinya, setiap konstruk mampu menjelaskan 71,1%–85% varians indikatornya. Dengan terpenuhinya nilai *loading factor* $\geq 0,70$ dan AVE $\geq 0,50$, maka validitas konvergen model pengukuran dinyatakan terpenuhi.

Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan digunakan untuk memastikan bahwa setiap konstruk memiliki karakteristik yang berbeda dan tidak terjadi tumpang tindih antarkonstruk. Pengujian dilakukan melalui kriteria *Fornell–Larcker*, *cross loading*, dan *Heterotrait–Monotrait Ratio* (HTMT).

Kriteria Fornell–Larcker

Menurut Fornell dan Larcker (1981), validitas diskriminan terpenuhi apabila nilai akar kuadrat AVE suatu konstruk lebih besar daripada korelasinya dengan konstruk lain. Hal ini menunjukkan bahwa konstruk lebih mampu menjelaskan indikatornya sendiri dibandingkan indikator konstruk lainnya.

Tabel 3. Hasil Uji Validitas Diskriminan dengan Kriteria Fornell–Larcker

Variabel	Budaya Organisasi	Kepuasan Kerja	Kinerja JF PSM	Pengembangan Kompetensi
----------	-------------------	----------------	----------------	-------------------------

Budaya Organisasi	0.922			
Kepuasan Kerja	0.785	0.849		
Kinerja JF PSM	0.820	0.834	0.843	
Pengembangan Kompetensi	0.677	0.689	0.757	0.883

Sumber: Data Primer, 2026 (telah diolah kembali)

Berdasarkan Tabel 3, nilai akar kuadrat AVE setiap konstruk lebih besar daripada korelasinya dengan konstruk lain. Budaya Organisasi memiliki nilai 0,922, Kepuasan Kerja 0,849, dan Kinerja JF PSM 0,843, yang seluruhnya lebih tinggi dibandingkan korelasi antarkonstruk. Dengan demikian, setiap konstruk mampu menjelaskan indikatornya sendiri dengan lebih baik dibandingkan konstruk lain, sehingga validitas diskriminan berdasarkan kriteria *Fornell-Larcker* terpenuhi.

Cross Loading

Uji *cross loading* dilakukan dengan membandingkan nilai *loading* setiap indikator pada konstruk asal dengan nilai *loading* pada konstruk lainnya. Menurut Hair et al. (2017), validitas diskriminan terpenuhi apabila setiap indikator memiliki nilai *loading* tertinggi pada konstruk yang diukurnya dibandingkan konstruk lainnya.

Tabel 4. Nilai *Cross Loading*

Indikator	Budaya Organisasi	Pengembangan Kompetensi	Kepuasan Kerja	Kinerja JF PSM
X11	0.923	0.602	0.689	0.733
X12	0.952	0.680	0.728	0.801
X13	0.903	0.611	0.693	0.732
X14	0.906	0.687	0.751	0.740
X15	0.922	0.608	0.751	0.771
X16	0.925	0.605	0.754	0.788
X17	0.922	0.576	0.695	0.721
X21	0.577	0.858	0.572	0.619
X22	0.623	0.921	0.602	0.690
X23	0.600	0.904	0.642	0.670
X24	0.625	0.882	0.622	0.665
X25	0.588	0.865	0.567	0.674
X26	0.576	0.866	0.641	0.689
M1	0.682	0.587	0.830	0.681
M2	0.673	0.547	0.853	0.692
M3	0.596	0.608	0.826	0.690
M4	0.693	0.587	0.882	0.739
M5	0.684	0.595	0.852	0.735
Y1	0.748	0.650	0.789	0.887
Y2	0.731	0.625	0.737	0.848
Y3	0.627	0.610	0.642	0.811
Y4	0.723	0.631	0.687	0.820
Y5	0.653	0.633	0.679	0.811
Y6	0.651	0.657	0.662	0.856
Y7	0.696	0.661	0.714	0.867

Sumber: Data Primer, 2026 (telah diolah kembali)

Berdasarkan Tabel 4, seluruh indikator memiliki nilai *loading* tertinggi pada konstruk yang diukurnya dibandingkan konstruk lainnya. Indikator Budaya Organisasi memiliki *loading* sebesar 0,903–0,952, Pengembangan Kompetensi sebesar 0,858–0,921, Kepuasan Kerja sebesar 0,826–0,882, dan Kinerja JF PSM sebesar 0,811–0,887. Dengan demikian, seluruh indikator lebih mampu merepresentasikan konstruk masing-masing, sehingga validitas diskriminan berdasarkan *cross loading* terpenuhi.

Heterotrait–Monotrait Ratio (HTMT)

HTMT digunakan untuk menguji validitas diskriminan dengan mengidentifikasi potensi tumpang tindih antar konstruk secara lebih sensitif. Menurut Henseler et al. (2015) dan Hair et al. (2021), nilai HTMT yang memenuhi kriteria adalah $< 0,90$. Nilai di bawah batas tersebut menunjukkan bahwa konstruk memiliki perbedaan yang memadai dan tidak terjadi redundansi konsep antarvariabel.

Tabel 5. Hasil Uji Diskriminan Validitas dengan Kriteria HTMT

Variabel	Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)
Kepuasan Kerja ↔ Budaya Organisasi	0.837
Kinerja JF PSM ↔ Budaya Organisasi	0.860
Kinerja JF PSM ↔ Kepuasan Kerja	0.807
Pengembangan Kompetensi ↔ Budaya Organisasi	0.707
Pengembangan Kompetensi ↔ Kepuasan Kerja	0.746
Pengembangan Kompetensi ↔ Kinerja JF PSM	0.807

Sumber: Data Primer, 2026 (telah diolah kembali)

Berdasarkan Tabel 5, seluruh nilai HTMT berada di bawah batas 0,90, yaitu antara 0,707–0,860. Hal ini menunjukkan bahwa setiap konstruk memiliki perbedaan yang jelas dan tidak mengalami redundansi konseptual. Dengan demikian, berdasarkan kriteria Fornell–Larcker, *cross loading*, dan HTMT, validitas diskriminan dinyatakan terpenuhi, sehingga *outer model* layak dilanjutkan ke analisis *inner model*.

Reliabilitas Konstruk

Uji reliabilitas konstruk bertujuan memastikan konsistensi internal indikator dalam mengukur variabel laten. Pengujian dilakukan menggunakan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* (ρ_a).

Cronbach's Alpha

Cronbach's Alpha digunakan untuk mengukur konsistensi internal indikator. Menurut Nunnally dan Bernstein (1994), nilai $\geq 0,70$ menunjukkan bahwa konstruk memiliki reliabilitas yang baik.

Composite Reliability

Composite Reliability (ρ_a) mengukur reliabilitas konstruk dengan mempertimbangkan nilai *loading* masing-masing indikator. Nilai $\geq 0,70$ menunjukkan

bahwa konstruk memiliki tingkat reliabilitas yang baik dan konsisten (Hair et al., 2017; Hair et al., 2021).

Tabel 6. Nilai Reliabilitas Konstruk

Variabel	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)
Budaya Organisasi	0.971	0.971
Pengembangan Kompetensi	0.943	0.944
Kepuasan Kerja	0.903	0.904
Kinerja JF PSM	0.932	0.934

Sumber: Data Primer, 2026 (telah diolah kembali)

Berdasarkan Tabel 6, seluruh variabel memiliki nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* (rho_a) $\geq 0,70$. Budaya Organisasi memperoleh nilai 0,971 dan 0,971, Pengembangan Kompetensi 0,943 dan 0,944, Kepuasan Kerja 0,903 dan 0,904, serta Kinerja JF PSM 0,932 dan 0,934. Dengan demikian, seluruh konstruk memiliki konsistensi internal dan reliabilitas yang sangat baik, sehingga instrumen layak digunakan untuk analisis *inner model* dan pengujian hipotesis.

Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Uji Multikolinearitas (VIF)

Uji multikolinearitas bertujuan mengetahui adanya korelasi tinggi antarvariabel independen yang dapat memengaruhi akurasi estimasi model. Pengujian dilakukan melalui *Variance Inflation Factor* (VIF) pada *Inner VIF Values*. Menurut Hair et al. (2022), nilai VIF < 3 menunjukkan tidak terdapat masalah multikolinearitas, sehingga model layak dilanjutkan ke tahap analisis struktural.

Tabel 7. Hasil Uji Multikoliniearitas (VIF)

Variabel	VIF
Budaya Organisasi -> Kepuasan Kerja	1.848
Budaya Organisasi -> Kinerja JF PSM	2.873
Kepuasan Kerja -> Kinerja JF PSM	2.958
Pengembangan Kompetensi -> Kepuasan Kerja	1.848
Pengembangan Kompetensi -> JF PSM	2.097

Sumber: Data Primer, 2026 (telah diolah kembali)

Berdasarkan Tabel 7, seluruh nilai VIF berada di bawah 3, yaitu antara 1,848–2,958. Nilai tersebut meliputi budaya organisasi → kepuasan kerja (1,848), budaya organisasi → kinerja JF PSM (2,873), kepuasan kerja → kinerja JF PSM (2,958), pengembangan kompetensi → kepuasan kerja (1,848), dan pengembangan kompetensi → kinerja JF PSM (2,097). Dengan demikian, tidak terdapat masalah multikolinearitas dalam model, sehingga estimasi hubungan struktural dapat dilanjutkan.

Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) menunjukkan proporsi variasi konstruk endogen yang dapat dijelaskan oleh prediktornya dalam model.

Mengacu pada literatur Hair *et al.* (2017; 2021), evaluasi terhadap besaran nilai R^2 pada metode PLS-SEM dikategorikan ke dalam tiga tingkatan interpretasi:

- $R^2 \approx 0,75$ menunjukkan kemampuan penjelasan yang kuat,
- $R^2 \approx 0,50$ menunjukkan kemampuan penjelasan yang sedang,
- $R^2 \approx 0,25$ menunjukkan kemampuan penjelasan yang lemah.

Nilai adjusted R^2 juga disajikan untuk memberikan estimasi yang telah mempertimbangkan jumlah prediktor. Hasil koefisien determinasi disajikan pada Tabel 8.

Tabel 8. Nilai Koefisien Determinasi (R^2)

Variabel	R-square	R-square adjusted
Kepuasan Kerja	0.662	0.656
Kinerja JF PSM	0.733	0.727

Sumber: Data Primer, 2026 (telah diolah kembali)

Nilai R^2 Kepuasan Kerja sebesar 0,662 dan *adjusted* R^2 0,656, menunjukkan bahwa Budaya Organisasi dan Pengembangan Kompetensi menjelaskan 66,2% variasi Kepuasan Kerja, sedangkan 33,8% dijelaskan oleh faktor lain di luar model. Nilai tersebut termasuk kategori sedang. Nilai R^2 Kinerja JF PSM sebesar 0,733 dan *adjusted* R^2 0,727, menunjukkan bahwa Budaya Organisasi, Pengembangan Kompetensi, dan Kepuasan Kerja menjelaskan 73,3% variasi Kinerja JF PSM, sedangkan 26,7% dijelaskan faktor lain. Nilai tersebut termasuk kategori sedang dan mendekati kuat. Dengan demikian, model memiliki kemampuan penjelasan yang memadai terhadap kedua konstruk endogen.

Uji Efek (f^2)

Uji *effect size* (f^2) digunakan untuk mengukur besarnya pengaruh masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen serta melihat perubahan R^2 apabila suatu variabel dikeluarkan dari model. Menurut Cohen (1988) dan Hair et al. (2017), nilai f^2 dikategorikan sebagai berikut:

- **0,02** = efek kecil;
- **0,15** = efek sedang;
- **0,35** = efek besar.

Uji f^2 membantu mengidentifikasi jalur yang memberikan kontribusi kecil, sedang, atau besar terhadap variabel endogen dalam model penelitian.

Tabel 9. Hasil Uji Efek (f^2)

Variabel	f-square
Budaya Organisasi -> Kepuasan Kerja	0.554
Budaya Organisasi -> Kinerja JF PSM	0.198
Kepuasan Kerja -> Kinerja JF PSM	0.255
Pengembangan Kompetensi -> Kepuasan Kerja	0.135
Pengembangan Kompetensi -> Kinerja JF PSM	0.158

Sumber: Data Primer, 2026 (telah diolah kembali)

Berdasarkan Tabel 9, besaran efek antarvariabel bervariasi berdasarkan kriteria Cohen (1988), yaitu kecil (0,02), sedang (0,15), dan besar (0,35). Budaya Organisasi → Kepuasan Kerja: $f^2 = 0,554$ (efek besar). Budaya Organisasi → Kinerja JF PSM: $f^2 = 0,198$ (efek sedang). Kepuasan Kerja → Kinerja JF PSM: $f^2 = 0,255$ (efek sedang). Pengembangan Kompetensi → Kepuasan Kerja: $f^2 = 0,135$ (efek kecil). Pengembangan Kompetensi → Kinerja JF PSM: $f^2 = 0,158$ (efek sedang).

Dengan demikian, Budaya Organisasi memiliki efek terbesar terhadap Kepuasan Kerja. Nilai f^2 digunakan untuk menilai besarnya kontribusi jalur, bukan untuk menentukan signifikansi hipotesis.

Relevansi Prediktif (Q^2)

Relevansi prediktif diuji menggunakan *PLS-Predict*. Model dinyatakan memiliki relevansi prediktif apabila nilai $Q^2_{predict} > 0$. Kemampuan prediksi juga dinilai dengan membandingkan nilai RMSE PLS-SEM dan linear model untuk mengetahui kemampuan prediksi model terhadap data di luar sampel (Hair et al., 2022).

Tabel 10. Nilai Relevansi Prediktif (Q^2)

Variabel	$Q^2_{predict}$	PLS-SEM_RMSE	LM_RMSE
M1	0.477	0.384	0.418
M2	0.445	0.428	0.465
M3	0.406	0.411	0.439
M4	0.488	0.382	0.407
M5	0.481	0.384	0.408
Y1	0.585	0.347	0.370
Y2	0.549	0.372	0.408
Y3	0.444	0.409	0.421
Y4	0.547	0.372	0.395
Y5	0.480	0.417	0.453
Y6	0.493	0.370	0.396
Y7	0.537	0.365	0.410

Sumber: Data Primer, 2026 (telah diolah kembali)

Seluruh indikator Kepuasan Kerja dan Kinerja JF PSM memiliki nilai $Q^2_{predict}$ positif. Nilai $Q^2_{predict}$ Kepuasan Kerja berada pada rentang 0,406–0,488, sedangkan Kinerja JF PSM sebesar 0,444–0,585, sehingga model memiliki relevansi prediktif.

Hasil PLS-Predict juga menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai RMSE PLS-SEM lebih rendah daripada Linear Model (LM). Kondisi ini menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif tinggi (*high predictive power*) dan mampu memprediksi data di luar sampel secara baik (Hair et al., 2022).

Dengan demikian, nilai $Q^2_{predict}$ yang positif dan RMSE PLS-SEM yang lebih rendah daripada LM menunjukkan bahwa model struktural memiliki kualitas prediktif yang sangat baik.

Kelayakan Model (SRMR)

Kelayakan model diuji menggunakan *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) untuk mengukur perbedaan antara korelasi aktual dan korelasi yang diprediksi model. Menurut Hu dan Bentler (1999) serta Hair et al. (2021), nilai SRMR $< 0,08$ menunjukkan bahwa model memiliki kesesuaian yang baik. Semakin rendah nilai SRMR, semakin baik kemampuan model dalam merepresentasikan data.

Tabel 11. Nilai Kelayakan Model (SRMR)

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0,041	0,041

Sumber: Data Primer, 2026 (telah diolah kembali)

Nilai SRMR pada saturated model dan estimated model sebesar 0,041, yang berada di bawah batas 0,08. Hal ini menunjukkan bahwa model memiliki kesesuaian yang baik dan dapat diterima (Hu & Bentler, 1999; Hair et al., 2021).

Secara keseluruhan, evaluasi *outer model* dan *inner model* menunjukkan bahwa instrumen telah memenuhi validitas dan reliabilitas, tidak terdapat masalah multikolinearitas, serta model memiliki kemampuan penjelasan dan relevansi prediktif yang memadai. Nilai SRMR juga memenuhi kriteria, sehingga model layak digunakan untuk pengujian hipotesis.

Pengujian Hipotesis

Pengaruh Langsung

Pengaruh langsung menunjukkan hubungan antara variabel prediktor dan variabel endogen tanpa melalui variabel mediasi. Hasil pengujian disajikan pada Tabel 12.

a. Koefisien Jalur (β)

Koefisien jalur menunjukkan arah dan kekuatan pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Nilai positif menunjukkan hubungan searah, sedangkan nilai negatif menunjukkan hubungan berlawanan.

b. Nilai *t-statistic*

Signifikansi hubungan diuji melalui *bootstrapping*. Pada tingkat signifikansi 5%, hubungan dinyatakan signifikan apabila *t-statistic* $\geq 1,96$.

c. Nilai *p-value*

p-value menunjukkan probabilitas kesalahan dalam menolak H_0 . Hubungan dinyatakan signifikan apabila *p-value* $< 0,05$.

Berdasarkan ketiga kriteria tersebut, hipotesis pengaruh langsung diterima apabila arah koefisien sesuai hipotesis serta memenuhi *t-statistic* $\geq 1,96$ dan *p-value* $< 0,05$ (Hair et al., 2017).

Tabel 12. Nilai Pengaruh Langsung

Variabel Langsung	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P Values
Budaya Organisasi -> Kepuasan Kerja	0.589	0.596	0.085	6.934	0.000
Budaya Organisasi -> Kinerja JF PSM	0.338	0.332	0.084	4.036	0.000
Kepuasan Kerja -> Kinerja JF PSM	0.390	0.390	0.082	4.758	0.000
Pengembangan Kompetensi -> Kepuasan Kerja	0.290	0.285	0.089	3.270	0.001
Pengembangan Kompetensi -> Kinerja JF PSM	0.259	0.266	0.080	3.237	0.001

Sumber: Data Primer, 2026 (telah diolah kembali)

Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

H1: Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja JF PSM

Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja JF PSM ($\beta = 0,338$; $t = 4,036$; $p < 0,001$), sehingga H1 diterima. Temuan ini sejalan dengan *JD-R Theory* serta Hidayat dan Suryani (2021) dan Wibowo dan Lestari (2022).

H2: Pengaruh Pengembangan Kompetensi terhadap Kinerja JF PSM

Pengembangan Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja JF PSM ($\beta = 0,259$; $t = 3,237$; $p = 0,001$), sehingga H2 diterima. Hasil ini mendukung Spencer dan Spencer (1993), Pratama dan Widodo (2023), serta Rahmawati dan Kurniawan (2024).

H3: Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja JF PSM

Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja JF PSM ($\beta = 0,390$; $t = 4,758$; $p < 0,001$), sehingga H3 diterima. Temuan ini sejalan dengan Locke (1976), Hidayat dan Suryani (2021), serta Sutrisno dan Riyanto (2022).

H4: Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja JF PSM

Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja ($\beta = 0,589$; $t = 6,934$; $p < 0,001$), sehingga H4 diterima. Koefisien ini merupakan pengaruh langsung terbesar dan mendukung *JD-R Theory* serta Wibowo dan Lestari (2022).

H5: Pengaruh Pengembangan Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja JF PSM

Pengembangan Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja dengan koefisien 0,290, t-statistic 3,270, dan p-value 0,001. Dengan demikian, H5 diterima. Kesempatan dan kemampuan untuk mengembangkan diri dapat meningkatkan rasa mampu dan penilaian positif terhadap pekerjaan. Temuan ini mendukung Pratama dan Widodo (2023).

Pengaruh Tidak Langsung (Uji Mediasi)

Pengembangan Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja ($\beta = 0,290$; $t = 3,270$; $p = 0,001$), sehingga H5 diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa pengembangan kemampuan dapat meningkatkan penilaian positif pegawai terhadap pekerjaannya dan mendukung Pratama dan Widodo (2023).

Uji pengaruh tidak langsung digunakan untuk mengetahui peran Kepuasan Kerja sebagai mediator dalam hubungan Budaya Organisasi dan Pengembangan Kompetensi terhadap Kinerja JF PSM. Pengaruh tidak langsung dinyatakan signifikan apabila t-statistic $\geq 1,96$ dan p-value $< 0,05$.

a. Nilai *Indirect Effect*

Indirect effect menunjukkan besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat yang disalurkan melalui variabel mediator. Nilai ini diperoleh melalui prosedur *bootstrapping*.

b. Nilai t-Statistic dan p-Value *Indirect Effect*

Signifikansi mediasi ditentukan berdasarkan hasil *bootstrapping*. Pengaruh tidak langsung dinyatakan signifikan apabila t-statistic $\geq 1,96$ dan p-value $< 0,05$ pada tingkat signifikansi 5%.

Berikut ini disajikan *Specific Indirect Effect* pada Tabel 13.

Tabel 13. Nilai *Specific Indirect Effect*

Variabel	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P Values	Ket
----------	---------------------	-----------------	----------------------------	--------------------------	----------	-----

Budaya organisasi -> Kepuasan Kerja -> Kinerja JF PSM	0.230	0.231	0.056	4.090	0.000	Mediasi parsial komplementer
Pengembangan Kompetensi -> Kepuasan Kerja -> Kinerja JF PSM	0.113	0.112	0.045	2.520	0.012	Mediasi parsial komplementer

Sumber: Data Primer, 2026 (telah diolah kembali)

H6: Peran Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja JF PSM

Pengaruh tidak langsung sebesar 0,230 dengan *t-statistic* 4,090 dan *p-value* < 0,001, sedangkan pengaruh langsung sebesar 0,338 dan signifikan. Karena keduanya signifikan dan searah positif, Kepuasan Kerja berperan sebagai mediasi parsial komplementer. Dengan demikian, H6 diterima.

H7: Peran Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Pengembangan Kompetensi terhadap Kinerja JF PSM

Pengaruh tidak langsung sebesar 0,113 dengan *t-statistic* 2,520 dan *p-value* 0,012, sedangkan pengaruh langsung sebesar 0,259 dan signifikan. Karena kedua pengaruh signifikan dan positif, Kepuasan Kerja berperan sebagai mediasi parsial komplementer. Dengan demikian, H7 diterima.

Sintesis Hasil Pengujian

Hasil H1 sampai dengan H7 menunjukkan bahwa seluruh pengaruh langsung dan tidak langsung yang diuji bersifat positif dan signifikan. Model menjelaskan 66,2% variasi Kepuasan Kerja dan 73,3% variasi Kinerja JF PSM. Budaya Organisasi memiliki ukuran efek terbesar terhadap Kepuasan Kerja, sedangkan Kepuasan Kerja memberikan koefisien langsung terbesar terhadap Kinerja JF PSM.

Temuan pada tingkat individu tersebut tidak digunakan untuk menyatakan bahwa penurunan capaian indikator kementerian disebabkan oleh budaya organisasi atau kompetensi. Data capaian kementerian dipengaruhi pula oleh efisiensi anggaran dan berada pada tingkat organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada masa penyesuaian organisasi, budaya organisasi dan pengembangan kompetensi berhubungan dengan kinerja JF PSM, baik secara langsung maupun melalui Kepuasan Kerja. Pola ini mendukung JD-R Theory karena sumber daya kerja berhubungan dengan respons psikologis positif dan hasil kerja.

4. Kesimpulan

Kesimpulan disusun sesuai tujuh tujuan penelitian dan hasil pengujian hipotesis sebagai berikut:

1. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja JF PSM pada Kementerian Desa PDT;
2. Pengembangan Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja JF PSM pada Kementerian Desa PDT;

3. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja JF PSM pada Kementerian Desa PDT;
4. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada Kementerian Desa PDT;
5. Pengembangan Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada Kementerian Desa PDT;
6. Kepuasan Kerja memediasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja JF PSM. Pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung sama-sama signifikan dan searah. Jenis mediasi adalah mediasi parsial komplementer; dan
7. Kepuasan Kerja memediasi pengaruh Pengembangan Kompetensi terhadap Kinerja JF PSM. Pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung sama-sama signifikan dan searah. Jenis mediasi adalah mediasi parsial komplementer.

Secara keseluruhan, Budaya Organisasi, Pengembangan Kompetensi, dan Kepuasan Kerja merupakan faktor yang mendukung Kinerja JF PSM. Peningkatan kinerja dapat ditempuh melalui penguatan jalur langsung dan peningkatan Kepuasan Kerja sebagai jalur tidak langsung.

Saran

Saran untuk Unit Kerja Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal

Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal disarankan memperkuat budaya organisasi melalui koordinasi lintas unit, komunikasi yang efektif, serta evaluasi nilai kerja sama dan orientasi hasil. Pengembangan kompetensi JF PSM perlu disesuaikan dengan kebutuhan jabatan, terutama dalam fasilitasi, komunikasi, pemecahan masalah, pengelolaan program, dan kemampuan digital. Selain itu, manajemen kinerja perlu diperkuat melalui umpan balik, penilaian yang jelas, dan rencana pengembangan karier. Kepuasan kerja juga perlu dipantau secara berkala dan ditindaklanjuti, serta didukung dengan kegiatan berbagi pengetahuan dan pendampingan antarpegawai.

Saran untuk Peneliti Selanjutnya

Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan probability sampling jika kerangka sampel tersedia, serta menambahkan variabel seperti kepemimpinan, beban kerja, komitmen organisasi, atau keterlibatan pegawai. Pendekatan longitudinal atau mixed methods juga dapat digunakan untuk memperoleh hasil yang lebih mendalam. Selain itu, penelitian dapat membandingkan JF PSM pada berbagai instansi dan menguji masa kerja, pendidikan, jenjang jabatan, atau unit kerja sebagai variabel moderasi.

5. Daftar Pustaka

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Badan Kepegawaian Negara. (2025). *Data kepegawaian nasional*. Jakarta: BKN.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2022). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*.
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hidayat, R., & Suryani, N. (2021). Budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai negeri sipil. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 18(3), 233–247.

- Judge, T. A., et al. (2021). Job satisfaction: A review and future directions. *Journal of Management*.
- Kementerian PANRB. (2023). *Peraturan Menteri PANRB Nomor 1 Tahun 2023 tentang Jabatan Fungsional*. Jakarta.
- Kusuma, A. W., & Rahmawati, E. (2024). Akses pengembangan kompetensi dan pelatihan profesional: Dampaknya terhadap kepuasan kerja ASN di era digital. *Jurnal MSDM Sektor Publik*, 12(1), 22–36.
- Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. Chicago: Rand McNally.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nugroho, H., & Prasetyo, B. (2023). Efektivitas program pendidikan dan pelatihan teknis terhadap peningkatan kompetensi dan kinerja pejabat fungsional. *Jurnal Pendidikan dan Pelatihan Aparatur*, 10(2), 88–102.
- Pratama, A., & Widodo, T. (2023). Pengembangan kompetensi dan kinerja karyawan: Peran mediasi kepuasan kerja di sektor publik. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 21(1), 45–58.
- Rahmawati, N., & Haryono, S. (2022). Peran budaya organisasi dalam mendorong efektivitas kerja dan produktivitas pegawai fungsional di instansi pemerintah. *Jurnal Kajian Administrasi Negara*, 8(3), 210–224.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2021). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Hoboken: Wiley.
- Setiawan, B., Nugraha, P., & Lestari, M. (2021). Pengaruh nilai-nilai budaya organisasi terhadap kinerja aparatur sipil negara dalam pelayanan masyarakat. *Jurnal Birokrasi dan Pemerintahan Daerah*, 7(2), 115–128.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: Wiley.
- Sutrisno, E., & Riyanto, S. (2022). Peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 24(2), 115–128.
- Wibowo, T., & Lestari, S. (2023). Penguatan budaya organisasi di lingkungan instansi pemerintah dalam mendukung produktivitas dan kinerja aparatur. *Jurnal Manajemen Sektor Publik*, 11(2), 130–144.