

Pengaruh Budaya Organisasi dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Pejabat Fungsional dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel Mediasi di Direktorat Jenderal Pembinaan Hubungan Industrial dan Jaminan Sosial Tenaga Kerja

Muhammad Tahsinul. N.F.¹, Dwi Sunu Kanto.²
Program Magister Manajemen, Universitas Trilogi, Jakarta, Indonesia
Email: mtahsinul@gmail.com

ABSTRACT

The present research investigates the impact of organization culture and human resource empowerment on the job performance of functional officials within the Directorate General of Industrial Relations Development and Social Security for Worker (Ditjen PHI and Jamsos). In this framework, job satisfaction serves as the mediating factor.

Employing a quantitative methodology, the study applied Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) to data collected from 152 functional officials.

Findings reveal that organizational culture significantly and positively influences performance levels, yet it shows no substantial effect on job satisfaction. In contrast, empowerment of human resources demonstrates a strong positive relationship with both job satisfaction and overall performance. Furthermore, job satisfaction exerts a positive impact on performance and fully mediates the link between HR empowerment and performance outcomes; however, it does not play a mediating role in the association between organizational culture and performance.

These insights suggest the need to prioritize enhancements in HR empowerment initiatives alongside the reinforcement of organizational culture to boost productivity amid ongoing bureaucratic streamlining efforts. On a practical level, institutions are encouraged to implement continuous training initiatives and team-building activities aimed at reversing the performance downturn documented in internal records for the period 2024–2025.

Keywords: *Organization culture, HR empowerment, job satisfaction, performance, functional officials*

ABSTRAK

Penelitian ini mengkaji pengaruh budaya organisasi serta pemberdayaan sumber daya manusia terhadap kinerja pejabat fungsional di Direktorat Jenderal Pembinaan Hubungan Industrial dan Jaminan Sosial Tenaga Kerja (Ditjen PHI dan Jamsos). Dalam kerangka ini, kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi.

Menggunakan pendekatan kuantitatif, studi ini menerapkan metode Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) pada data yang dikumpulkan dari 152 pejabat fungsional.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap tingkat kinerja, namun tidak berdampak secara bermakna terhadap kepuasan kerja. Sebaliknya, pemberdayaan sumber daya manusia menunjukkan hubungan

positif yang kuat terhadap baik kepuasan kerja maupun kinerja secara keseluruhan. Lebih lanjut, kepuasan kerja memberikan dampak positif terhadap kinerja dan memediasi secara penuh hubungan antara pemberdayaan SDM dengan capaian kinerja; tetapi tidak berperan sebagai mediator dalam keterkaitan antara budaya organisasi dan kinerja.

Temuan ini menekankan pentingnya memprioritaskan peningkatan program pemberdayaan SDM sekaligus penguatan budaya organisasi guna meningkatkan produktivitas di tengah upaya penyederhanaan birokrasi yang sedang berlangsung. Secara praktis, instansi disarankan untuk melaksanakan program pelatihan berkelanjutan serta kegiatan pembentukan tim (team-building) yang bertujuan membalikkan tren penurunan kinerja sebagaimana tercatat dalam data internal periode 2024–2025.

Kata Kunci: Budaya organisasi, pemberdayaan SDM, Kepuasan kerja, kinerja, pejabat fungsional

1. PENDAHULUAN

Aparatur Sipil Negara (ASN) didefinisikan sebagai profesi yang bertanggung jawab menyelenggarakan pelayanan publik sesuai amanat Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara. ASN mencakup dua kelompok utama, yaitu Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK), yang secara bersama-sama menjalankan fungsi perumusan serta pelaksanaan kebijakan publik, penyediaan layanan berkualitas tinggi, dan penguatan kesatuan bangsa.

Dalam melaksanakan tugas pokoknya, ASN wajib menjunjung tinggi sikap profesionalisme, netralitas politik, serta komitmen terhadap prinsip tata kelola pemerintahan yang baik dan bersih. Sistem jabatan dalam ASN terbagi menjadi dua kategori utama: jabatan manajerial (struktural) dan jabatan non-manajerial.

Jabatan manajerial meliputi posisi pimpinan tinggi, administrator, serta pengawas, yang memiliki kewenangan utama dalam koordinasi antarunit, pengambilan keputusan strategis, pengelolaan sumber daya, serta motivasi pengembangan pegawai untuk mencapai sasaran organisasi.

Di sisi lain, jabatan non-manajerial terdiri dari jabatan pelaksana dan jabatan fungsional. Jabatan fungsional lebih menitikberatkan pada penguasaan keahlian serta kompetensi teknis spesifik, dengan fokus utama menghasilkan capaian kerja yang terukur dan berdampak langsung terhadap peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Pejabat fungsional diharuskan memiliki penguasaan ilmu pengetahuan mendalam di bidangnya serta mampu menghasilkan produk atau layanan yang dapat dievaluasi secara objektif.

Dalam rangka penyederhanaan birokrasi, pemerintah menerbitkan serangkaian regulasi, di antaranya PermenPANRB Nomor 17 Tahun 2021 dan Nomor 7 Tahun 2022. Kebijakan tersebut mengalihkan ribuan jabatan administrator dan pengawas menjadi jabatan fungsional serta mengubah sistem kerja dari yang berjenjang dan silo menjadi lebih kolaboratif, berbasis tim, serta berorientasi hasil dengan dukungan teknologi digital. Akibat dari penyederhanaan birokrasi, banyak pejabat fungsional kini memperoleh tugas tambahan sebagai ketua/koordinator tim kerja, pengelola keuangan, atau pejabat pengadaan tanpa disertai penyesuaian

kompensasi yang memadai. Kondisi ini berpotensi mengganggu fokus pejabat fungsional terhadap tugas pokok dan fungsinya. Data internal Ditjen Pembinaan Hubungan Industrial dan Jaminan Sosial Tenaga Kerja (Ditjen PHI dan Jamsos) tahun 2024 dan 2025 menunjukkan adanya penurunan persentase penyelesaian perselisihan hubungan industrial, yang merupakan salah satu indikator kinerja pejabat fungsional di unit ini.

Literatur terkait faktor penentu kinerja aparatur sektor publik di Indonesia masih menunjukkan adanya perbedaan hasil yang cukup signifikan. Sejumlah studi menemukan bahwa budaya organisasi memberikan kontribusi positif yang kuat dan signifikan tidak hanya terhadap peningkatan kinerja pegawai, tetapi juga terhadap tingkat kepuasan kerja mereka—misalnya dalam konteks instansi pemerintahan daerah seperti dinas-dinas teknis atau lembaga pemasyarakatan. Namun, penelitian lain mengindikasikan pengaruh yang lemah atau bahkan tidak signifikan, terutama ketika faktor eksternal seperti disiplin kerja atau motivasi lebih dominan.

Pola serupa terlihat pada variabel pemberdayaan sumber daya manusia (SDM), di mana sebagian besar riset menegaskan hubungan positif yang kuat antara pemberdayaan SDM dengan kepuasan kerja serta kinerja pegawai negeri sipil (PNS), termasuk melalui mekanisme mediasi kepuasan kerja. Akan tetapi, terdapat pula hasil yang bertolak belakang, seperti pengaruh tidak signifikan atau tidak langsung pada konteks tertentu, yang menimbulkan ketidakpastian mengenai konsistensi efeknya.

Ketidakseragaman hasil-hasil tersebut menyoroti celah penelitian yang masih terbuka yang perlu dieksplorasi lebih

mendalam, khususnya dalam lingkungan pejabat fungsional di instansi pemerintah pusat pasca-implementasi kebijakan penyederhanaan birokrasi (seperti penyetaraan jabatan struktural ke fungsional). Perubahan struktural ini telah mengubah dinamika tugas, pengembangan kompetensi, dan orientasi kinerja ASN, sehingga pengujian ulang variabel budaya organisasi, pemberdayaan SDM, serta peran mediasi kepuasan kerja menjadi relevan untuk memberikan pemahaman yang lebih kontekstual dan aktual di era reformasi birokrasi saat ini.

Kashmir (2016) dalam Soelistya (2023) menyatakan kinerja dipengaruhi budaya organisasi, di mana budaya organisasi dinyatakan sebagai kepatuhan dalam mengikuti norma di suatu organisasi. Hasil penelitian Syanan (2023) menunjukkan bahwa budaya organisasi dengan komitmennya memberikan dampak positif peningkatan kinerja. Sirait (2022) menunjukkan hal yang berbeda, yaitu budaya organisasi tidak cukup relevan meningkatkan kinerja.

Menurut Robbins dan Judge (dalam edisi *Organizational Behavior*, 2018), kepuasan kerja didefinisikan sebagai sikap positif yang muncul dari penilaian individu terhadap berbagai aspek pekerjaannya, mencakup perasaan senang secara emosional akibat evaluasi karakteristik tugas tersebut.

Beberapa studi empiris mendukung peran penting kepuasan kerja dalam memengaruhi capaian kinerja pegawai. Misalnya, penelitian Sirait (2022) menemukan adanya hubungan positif yang signifikan, di mana tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi cenderung mendorong peningkatan performa kerja secara langsung di lingkungan organisasi tertentu.

Namun, temuan ini tidak selalu konsisten di berbagai konteks. Sebaliknya, Rismayadi (2022) melaporkan bahwa kepuasan kerja tidak memberikan pengaruh yang bermakna terhadap kinerja karyawan, menunjukkan bahwa faktor-faktor lain seperti motivasi intrinsik atau kondisi eksternal mungkin lebih dominan dalam menentukan output kerja.

Ketidakteragamannya hasil penelitian tersebut mengindikasikan perlunya eksplorasi lebih lanjut mengenai hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja, terutama pada kelompok pejabat fungsional di sektor publik pasca-reformasi birokrasi, guna memperoleh pemahaman yang lebih kontekstual dan relevan.

Penelitian Putri (2021) menemukan bahwa pembinaan SDM secara langsung memengaruhi performa kerja secara signifikan, demikian pula hasil Rezeki (2020) yang menegaskan hubungan serupa dalam konteks aparatur pemerintahan.

Akan tetapi, tidak semua temuan sepenuhnya konsisten. Sejumlah studi lebih baru, seperti yang dilakukan Sentoso (2024), justru melaporkan bahwa pelatihan kerja beserta pengembangan karir—yang merupakan elemen kunci dalam pemberdayaan SDM—tidak menunjukkan pengaruh yang bermakna terhadap capaian kinerja pegawai. Hal ini mencerminkan adanya variasi konteks, seperti perbedaan jenis organisasi, implementasi program, atau faktor pendukung lainnya (misalnya kompetensi dasar pegawai atau relevansi pelatihan dengan tugas pokok).

Ketidakkonsistennya hasil-hasil tersebut menyiratkan adanya celah penelitian (research gap) yang perlu diatasi melalui pengujian lebih lanjut, terutama pada kelompok pejabat fungsional di instansi pemerintah pusat pasca-penyederhanaan birokrasi. Pengujian ulang ini diharapkan

dapat memberikan pemahaman yang lebih tajam mengenai kondisi di mana pemberdayaan SDM benar-benar efektif dalam mendorong kinerja optimal di era reformasi saat ini.

Penelitian Sirait (2022) menunjukkan budaya organisasi memengaruhi kepuasan kerja, begitu juga dengan pernyataan Soelistya (2022) bahwa budaya organisasi yang kuat meningkatkan rasa kepemilikan serta loyalitas yang kemudian mendorong kepuasan kerja. Sementara itu Shariar (2024) menyatakan budaya organisasi tidak memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja.

Rezeki (2022) dan Panjaitan (2022) menyatakan pemberdayaan SDM memengaruhi kepuasan kerja, akan tetapi Hawarizky (2023) menyatakan pemberdayaan SDM tidak memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh budaya organisasi dan pemberdayaan SDM terhadap kinerja pejabat fungsional di Ditjen PHI dan Jamsos dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menjadi relevan mengingat jumlah pejabat fungsional di Ditjen PHI dan Jamsos per April 2025 mencapai 152 orang, di mana 74 di antaranya memperoleh tugas tambahan yang berpotensi memengaruhi kinerja.

Tujuan penelitian: menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja, menguji pengaruh pemberdayaan sumber daya manusia terhadap kepuasan kerja, menguji pengaruh pemberdayaan sumber daya manusia terhadap kinerja, menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja, menguji peran mediasi kepuasan kerja terhadap hubungan budaya organisasi

dengan kinerja, menguji peran mediasi kepuasan kerja terhadap hubungan pemberdayaan sumber daya manusia dengan kinerja.

Manfaat penelitian: Manfaat teoritis mencakup memperkaya khazanah ilmu manajemen SDM di sektor publik, khususnya pasca-transformasi jabatan fungsional, dan menyediakan acuan empiris bagi penelitian lanjutan terkait model serupa. Manfaat praktis adalah memberikan rekomendasi kebijakan kepada Pembina Kepegawaian Ditjen PHI dan Jamsos dalam rangka optimalisasi budaya organisasi, program pemberdayaan, dan peningkatan kepuasan kerja guna menjaga produktivitas pejabat fungsional di era birokrasi yang lebih ramping.

2. LANDASAN TEORI DAN KAJIAN PUSTAKA

Budaya Organisasi

Budaya organisasi dapat dipahami sebagai pola nilai, keyakinan, dan norma bersama yang terbentuk dari pengalaman kelompok dalam mengatasi tantangan eksternal dan menjaga harmoni internal. Pola ini dianggap efektif sehingga diturunkan kepada anggota baru sebagai cara ideal untuk berpikir, merasa, dan bertindak (Schein, 2016). Luthans (2006) menambahkan bahwa budaya ini adalah hasil adaptasi kelompok terhadap lingkungan luar dan dinamika internal, yang terbukti berhasil dan menjadi standar bagi anggota baru dalam memahami serta merespons isu-isu organisasi. Robbins dan Judge (2020) menyatakan budaya organisasi sebagai nilai-nilai inti yang dianut bersama, yang membedakan satu organisasi dari yang lain, memperkuat rasa identitas, membangun komitmen bersama, menstabilkan sistem sosial, serta membentuk sikap dan perilaku anggota secara efektif. Secara keseluruhan, budaya

organisasi adalah kumpulan norma, nilai, dan harapan bersama yang membentuk pola perilaku anggota, sehingga mendukung pencapaian tujuan organisasi secara harmonis dan efektif. Contoh dalam konteks pemerintahan, budaya organisasi yang adaptif dapat membantu ASN menghadapi reformasi birokrasi dengan lebih fleksibel.

Menurut Soelistya (2022) serta beberapa pakar lain menyatakan pembentukan dan kekuatan budaya organisasi dipengaruhi oleh beberapa elemen utama, yaitu: Interaksi dan perilaku anggota sehari-hari. Budaya lahir dan berkembang dari pola pikir serta tindakan individu yang saling berinteraksi, kemudian menjadi kebiasaan kolektif yang diajarkan kepada pendatang baru. Nilai-nilai inti yang disepakati dan diinternalisasi. Dalam konteks Ditjen PHI dan Jamsos, faktor seperti adaptasi terhadap penyederhanaan birokrasi menjadi kunci pembentuk budaya baru yang lebih kolaboratif.

Soelistya (2022) dan Robbins & Judge (2020) mengelompokkan indikator budaya organisasi menjadi enam dimensi utama yang dapat diukur: budaya dominan yang jelas dan diterima luas, keberadaan subkultur di unit-unit tertentu, penekanan pada nilai-nilai inti, tingkat kekuatan budaya, keselarasan budaya dengan tantangan organisasi dan lingkungan, sifat adaptif versus tidak adaptif.

Pemberdayaan Sumber Daya Manusia (SDM)

Pemberdayaan SDM terjadi ketika organisasi memberikan akses penuh kepada karyawan terhadap informasi, dukungan, sumber daya, serta peluang untuk terus belajar dan berkembang (Kanter, 1993). Dengan keempat elemen itu, karyawan merasa memiliki kekuatan nyata untuk

menyelesaikan tugas secara mandiri dan optimal. Mangkunegara (2015) menambahkan bahwa tujuan utamanya adalah menciptakan lingkungan kerja yang memicu inovasi, kreativitas, dan rasa tanggung jawab. Rezeki (2020) menekankan bahwa pemberdayaan tidak hanya soal wewenang, tetapi juga membangun kepercayaan, motivasi, dan menghilangkan sekat hierarki antar manajemen dan karyawan. Singkatnya, pemberdayaan SDM adalah strategi organisasi untuk meningkatkan otonomi, kompetensi, dan rasa memiliki karyawan sehingga kontribusi mereka terhadap tujuan organisasi menjadi maksimal. Di sektor publik, pemberdayaan ini dapat membantu ASN menghadapi tugas tambahan pasca-reformasi birokrasi.

Menurut Rezeki (2020), ada tiga pilar utama yang menentukan berhasil atau tidaknya pemberdayaan: kompetensi individu, wewenang yang jelas dan dipercaya, tanggung jawab yang akuntabel. Faktor eksternal seperti dukungan teknologi dan regulasi juga memengaruhi, terutama di lingkungan pemerintahan yang birokratis.

Berdasarkan Rezeki (2020), keberhasilan pemberdayaan SDM dapat diukur melalui enam indikator berikut: pelatihan dan pengembangan kompetensi, tingginya keterlibatan karyawan, pemberian otonomi yang nyata, sistem penghargaan dan pengakuan yang adil, penanaman nilai inti dan kompetensi perilaku, komunikasi terbuka dan sosialisasi yang efektif.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dapat dipahami sebagai respons emosional yang positif dari karyawan ketika mereka merasa bahwa pekerjaan yang dijalani mampu memenuhi atau bahkan melampaui ekspektasi pribadi

mereka (Locke, 1976; Robbins & Judge, 2018). Menurut Herzberg (1966) dalam teori dua faktornya, kepuasan kerja dipengaruhi oleh dua kelompok elemen yang berbeda. Faktor motivator seperti rasa prestasi, pengakuan atas kontribusi, tanggung jawab yang diberikan, serta peluang pengembangan langsung meningkatkan kepuasan ketika terpenuhi. Sebaliknya, faktor higienis seperti gaji, kondisi lingkungan kerja, kebijakan perusahaan, dan hubungan dengan rekan mengatasi ketidakpuasan jika tidak memadai, tetapi tidak secara langsung meningkatkan kepuasan.

Indikator kepuasan kerja meliputi aspek intrinsik dan ekstrinsik. Aspek intrinsik termasuk rasa pencapaian, otonomi kerja, dan variasi tugas. Aspek ekstrinsik mencakup kompensasi, promosi, supervisi, dan hubungan antar rekan (Robbins & Judge, 2018).

Kinerja

Kinerja pegawai merujuk pada prestasi kerja yang diperoleh individu berdasarkan tugas pokok serta tanggung jawab yang diamanatkan kepadanya (Mangkunegara, 2015). Secara lebih rinci, ukuran kinerja biasanya mencakup dimensi kualitas output, volume atau kuantitas output yang dihasilkan, ketepatan dalam memenuhi jadwal, efisiensi pemanfaatan sumber daya yang tersedia, serta tingkat dedikasi dan komitmen terhadap penyelesaian tugas (Robbins, 2020).

Indikator pengukuran kinerja yang umum digunakan meliputi berbagai dimensi, seperti kuantitas kerja (jumlah output yang dicapai), kualitas kerja (tingkat ketepatan dan kesempurnaan hasil), ketepatan waktu penyelesaian tugas, tingkat kedisiplinan dalam menjalankan prosedur, kemampuan kerjasama tim, fleksibilitas atau adaptabilitas terhadap perubahan,

inisiatif dalam mengambil langkah proaktif, penguasaan pengetahuan teknis terkait bidang, efisiensi penggunaan sumber daya, kepuasan pelanggan atau penerima layanan, sikap profesionalisme, serta kepatuhan terhadap standar operasional prosedur (SOP) yang berlaku (Silaen, 2021).

Pada intinya, kinerja mencerminkan sejauh mana seorang pegawai mampu menjalankan tugas secara efektif—yaitu mencapai sasaran dengan cara yang tepat—sekaligus efisien yaitu memanfaatkan sumber daya secara optimal tanpa pemborosan. Pengukuran ini menjadi alat penting bagi organisasi dalam menilai kontribusi individu terhadap pencapaian visi, misi, serta tujuan strategis secara keseluruhan. Selain itu, hasil evaluasi kinerja berfungsi sebagai landasan untuk pengembangan kompetensi pegawai, penentuan sistem imbalan, serta perbaikan proses kerja secara berkelanjutan.

3. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan metode kuantitatif dengan rancangan survei untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Populasi yang ditargetkan mencakup seluruh pejabat fungsional yang aktif di Direktorat Jenderal Pembinaan Hubungan Industrial dan Jaminan Sosial Tenaga Kerja (Ditjen PHI dan Jamsos), Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia, dengan jumlah total 152 individu. Teknik pengambilan sampel yang dipilih adalah probability sampling melalui metode simple random sampling, sehingga diperoleh 121 responden yang valid sebagai sampel penelitian.

Pengumpulan data primer dilakukan dengan menyebarkan kuesioner secara daring (online) kepada responden. Instrumen pengukuran menggunakan skala Likert 5 poin (1 = sangat tidak setuju hingga 5 = sangat setuju) untuk menangkap

persepsi responden. Variabel-variabel utama diukur dengan instrumen yang telah diambil dan dimodifikasi dari sumber terpercaya dan relevan, sebagai berikut:

- **Budaya organisasi** diadaptasi dari Robbins & Judge (2020), dengan fokus pada indikator utama berupa nilai-nilai bersama yang dianut anggota, keyakinan dan norma organisasi, asumsi dasar yang mendasari perilaku, serta pola perilaku individu dalam konteks kelompok kerja.
- **Pemberdayaan sumber daya manusia (SDM)** diadaptasi dari Rezeki (2020), mencakup indikator seperti peningkatan otonomi dalam proses pengambilan keputusan, pengembangan keterampilan secara berkelanjutan, peningkatan tingkat motivasi kerja, serta kontribusi individu terhadap pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.
- **Kepuasan kerja** diadaptasi dari Robbins & Judge (2018), dengan indikator meliputi perasaan positif secara emosional terhadap pekerjaan, keselarasan antara tugas dengan nilai dan tujuan pribadi, hubungan interpersonal yang harmonis dengan rekan kerja serta atasan, dan persepsi positif terhadap sistem imbalan serta kesempatan pengembangan karir.
- **Kinerja** diadaptasi dari Mangkunegara (2015), menggunakan indikator seperti kualitas hasil kerja, kuantitas output yang dihasilkan, ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas, komitmen serta dedikasi terhadap tanggung jawab pekerjaan.

Analisis data dilakukan dengan pendekatan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) menggunakan perangkat lunak SmartPLS versi 4. Proses evaluasi dimulai dari model

pengukuran (outer model) untuk memastikan kualitas instrumen, meliputi:

- Validitas konvergen: loading factor $\geq 0,7$ dan Average Variance Extracted (AVE) $\geq 0,5$.
- Validitas diskriminan: Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) $< 0,85$.
- Reliabilitas: Composite Reliability (CR) $\geq 0,7$ dan Cronbach's Alpha $\geq 0,7$.

Selanjutnya, evaluasi model struktural (inner model) mencakup nilai R-square sebagai ukuran kekuatan eksplanatori model, Q-square untuk menilai relevansi prediktif, serta goodness of fit secara keseluruhan. Pengujian hipotesis dilakukan melalui teknik bootstrapping dengan 10.000 subsample guna memperoleh nilai t-statistik dan p-value, dengan tingkat signifikansi yang ditetapkan pada $p < 0,05$.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari total 121 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini, proporsi jenis kelamin di dominasi laki-laki sebesar 60%, sementara perempuan mencapai 40%. Distribusi usia responden mayoritas berada pada rentang 31–40 tahun (45%), diikuti kelompok usia lainnya. Dari segi pendidikan, mayoritas responden memiliki gelar sarjana (S1) dengan persentase 70%. Adapun jabatan fungsional yang paling dominan adalah Mediator Hubungan Industrial (40%), diikuti Analis Kebijakan (25%), serta jabatan fungsional lainnya yang mencakup 35% sisanya.

Semua indikator pada instrumen pengukuran berhasil memenuhi persyaratan validitas dan reliabilitas yang ditetapkan. Nilai loading factor untuk seluruh item berkisar antara 0,72 hingga 0,89 (semua $> 0,7$), Average Variance Extracted (AVE) berada pada rentang 0,52–0,68 (semua $> 0,5$), Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) antara 0,62–0,82 (semua $< 0,85$), Composite

Reliability (CR) 0,78–0,92 (semua $> 0,7$), serta Cronbach's Alpha 0,75–0,88 (semua $> 0,7$). Hasil ini membuktikan bahwa alat ukur yang digunakan memiliki tingkat akurasi dan konsistensi yang tinggi dalam mengukur konstruk laten yang diteliti.

Pada evaluasi model struktural, nilai R-square untuk variabel kepuasan kerja mencapai 0,456, yang berarti model mampu menjelaskan sekitar 45,6% varians pada kepuasan kerja (kategori sedang/moderate sesuai panduan Hair et al.). Sedangkan untuk variabel kinerja, R-square sebesar 0,645 menunjukkan kemampuan model dalam menjelaskan 64,5% varians (Tingkat sedang mendekati kuat). Nilai Q-square untuk kedua variabel dependen lebih besar dari 0, yang mengindikasikan adanya relevansi prediktif yang baik (predictive relevance memadai). Secara keseluruhan, model PLS-SEM yang dibangun memiliki tingkat goodness of fit yang cukup memuaskan, sehingga dapat dianggap layak untuk melanjutkan pengujian hipotesis dan interpretasi hubungan antarvariabel.

Hasil bootstrapping menunjukkan:

Hasil Path Coefficient Bootstrapping direct effect

	Sampel asli (O)	Rata-rata sampel (M)	Standar deviasi (STDEV)	T statistik	Nilai P	Ket
Budaya Organisasi -> Kepuasan kerja	0.110	0.111	0.068	1.612	0.107	Tidak Terbukti
Budaya Organisasi -> Kinerja	0.422	0.424	0.064	6.549	0.000	Terbukti
Kepuasan kerja -> Kinerja	0.327	0.327	0.075	4.351	0.000	Terbukti
Pemberdayaan SDM -> Kepuasan kerja	0.595	0.596	0.060	9.883	0.000	Terbukti
Pemberdayaan SDM -> Kinerja	0.254	0.250	0.079	3.237	0.001	Terbukti

Hasil Path Coefficient Bootstrapping indirect effect

	Sampel asli (O)	Rata-rata sampel (M)	Standar deviasi (STDEV)	T statistik	Nilai P	Ket
Budaya Organisasi -> Kepuasan Kerja -> Kinerja	0.036	0.035	0.022	1.659	0.097	Tidak Terbukti
Pemberdayaan SDM -> Kepuasan Kerja -> Kinerja	0.194	0.195	0.049	3.939	0.000	Terbukti

5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis melalui prosedur bootstrapping, berikut adalah temuan utama yang sekaligus menjawab pertanyaan penelitian:

- Budaya organisasi tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pejabat fungsional.
- Budaya organisasi terbukti memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja secara langsung.
- Pemberdayaan sumber daya manusia (SDM) memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja.
- Pemberdayaan SDM juga memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pejabat fungsional.
- Kepuasan kerja menunjukkan pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja.
- Kepuasan kerja tidak berfungsi sebagai variabel mediator dalam hubungan antara budaya organisasi dan kinerja.
- Sebaliknya, kepuasan kerja terbukti berperan sebagai mediator penuh (full mediation) yang signifikan dalam hubungan antara pemberdayaan SDM dan kinerja.

Temuan ini menegaskan bahwa pemberdayaan SDM memiliki peran yang

lebih dominan dalam meningkatkan kinerja melalui mekanisme kepuasan kerja, sementara budaya organisasi cenderung berdampak langsung tanpa melalui mediasi kepuasan kerja.

5.2. Saran:

- Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pengayaan kajian manajemen SDM di sektor publik, khususnya dalam mendukung agenda reformasi birokrasi yang lebih adaptif dan berorientasi hasil.
- Beberapa pengembangan yang dapat dilakukan pada penelitian mendatang meliputi: Perluasan cakupan sampel ke instansi pemerintah daerah atau kementerian lain agar perbandingan antar-konteks menjadi lebih representative, penambahan variabel baru seperti kompensasi, iklim kerja, atau kepemimpinan transformasional sebagai variabel moderator atau mediator tambahan, pendekatan mixed methods dengan melengkapi data kuantitatif melalui wawancara mendalam untuk menggali faktor kualitatif di balik rendahnya persepsi pemberdayaan, replikasi studi dengan desain longitudinal atau sampel yang lebih besar guna memverifikasi konsistensi temuan, terutama pada hipotesis yang bertentangan dengan literatur sebelumnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Direktorat Jenderal Pembinaan Hubungan Industrial dan Jaminan Sosial Ketenagakerjaan. (2024). *Buku Saku Ditjen PHIJSK Tahun 2024 dan 2025*. Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia.
- Hawarizky, A. A., & et al. (2023). Pengaruh pemberdayaan dan pelatihan terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal EMA*, 2(4), 972–986.

- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing Company.
- Kanter, R. M. (1993). *Men and women of the corporation* (2nd ed.). Basic Books.
- Luthans, F. (2006). *Organizational behavior* (11th ed.). McGraw-Hill.
- Mangkunegara, A. A. P. (2015). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Panjaitan, F. (2022). Kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya organisasi. *JKBM*, 8(2), 128–139.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2020 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.
- Putri, A., & Setyowati, N. W. (2021). Pengembangan dan pemberdayaan SDM. *Jurnal Administrasi Kantor*, 9(1), 61–72.
- Rezeki, F., & et al. (2020). *Manajemen sumber daya manusia dalam organisasi*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Rismayadi, B. (2022). Work environment and organizational culture. *Sosiohumaniora*, 24(2), 168–174.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Breward, K. E. (2018). *Essentials of organizational behaviour* (Canadian ed.). Pearson Canada.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Edwards, M. (2020). *Organisational behaviour* (9th ed.). Pearson Australia.
- Schein, E. H. (2016). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). John Wiley & Sons.
- Sentoso, A., & Muchsinati, E. V. (2024). Employee engagement and performance. *JMPJ*, 17(1), 39–58.
- Shariar, H., Makhdum, N. L., & Hossen, B. E. (2024). Organizational culture and job satisfaction. *IJEAST*, 9(4), 52–61.
- Silaen, N. R. (2021). *Kinerja karyawan*. Bandung: Widina Bhakti Persada Bandung.
- Sirait, L., & et al. (2022). Leadership style, motivation, and culture. *JABT*, 3(2), 115–129.
- Soelistya, D., & et al. (2022). *Budaya organisasi dalam praktik*. Sidoarjo: Nizamia Learning Center.
- Syanan, V. A., & Magdalena, P. (2023). Budaya organisasi dan disiplin kerja. *EBP*, 6(2), 109–119.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara.