

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* PADA BIRO SDM DAN UMUM KOMISI PENGAWAS PERSAINGAN USAHA JAKARTA**

**Elsa Eka Wahyuni\*<sup>1</sup>, Nancy Yusnita<sup>2</sup>, Towaf Totok Irawan<sup>3</sup>**

<sup>1,2,3</sup>Universitas Pakuan, Bogor, Indonesia

Email korespondensi: [1elsaekaw@gmail.com](mailto:1elsaekaw@gmail.com)

**ABSTRAK**

Penelitian ini dilakukan pada Biro SDM dan Umum Komisi Pengawas Persaingan Usaha Jakarta untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel *intervening* pada Biro SDM dan Umum Komisi Pengawas Persaingan Usaha Jakarta. Jenis penelitian ini adalah penelitian verifikasi. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada pegawai. Dengan jenis teknik sampling jenuh, yaitu teknik penentuan sampel apabila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Jumlah sampel pada penelitian ini yaitu sebanyak 74 orang Pegawai. Kemudian diuji dengan pengujian Structural Equation Model (SEM) dengan Program SmartPLS 3.0. Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa Budaya Organisasi tidak berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai. Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai. Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Motivasi Kerja. Motivasi Kerja merupakan variabel *intervening* atau memediasi pengaruh antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai.

**Kata kunci: budaya organisasi; kinerja pegawai; motivasi kerja**

**ABSTRACT**

*This study was conducted at the Human Resources and General Bureau of the Jakarta Business Competition Supervisory Commission to determine the effect of organizational culture on employee performance with work motivation as an intervening variable at the Human Resources and General Bureau of the Jakarta Business Competition Supervisory Commission. This type of research is verification research. Data collection was carried out by distributing questionnaires to employees. With the type of saturated sampling technique, namely the sampling technique when all members of the population are used as samples. The number of samples in this study was 74 employees. Then tested by testing the Structural Equation Model (SEM) with the SmartPLS 3.0 Program. The results of this study explain that Organizational Culture does not have a positive effect on Employee Performance. Work Motivation has a positive effect on Employee Performance. Organizational Culture has a positive effect on Work Motivation. Work Motivation is an intervening variable or mediates the influence between Organizational Culture on Employee Performance.*

**Keywords: organizational culture; employee performance; work motivation**

## PENDAHULUAN

Mengembangkan dan meningkatkan kinerja pegawai mampu membuat organisasi ataupun instansi lebih berkualitas. Organisasi ataupun instansi akan memiliki citra yang positif jika budaya yang ada didalamnya berjalan dengan baik, demikian pula sebaliknya jika budaya organisasi tidak dapat dijalankan dengan baik maka tidak menutup kemungkinan dapat memberikan citra negatif bagi organisasi ataupun instansi. Pada dasarnya sebuah organisasi ataupun instansi bukan saja mengharapkan para pegawainya yang mampu, cakap dan terampil. Tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Oleh karena itu, motivasi kerja sangat penting dan dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang tinggi, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Menurut Bangun (2018) kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja yang diraih seseorang berdasarkan dari target yang ditetapkan selama periode tertentu atas norma dan prosedur yang berlaku dalam organisasi tersebut.

Komisi Pengawas Persaingan Usaha (KPPU) telah ada sejak tahun 2000. Komisi Pengawas Persaingan Usaha (KPPU) merupakan lembaga independen yang bertugas mengawasi pelaksanaan UU No. 5 Tahun 1999 tentang Larangan Praktik Monopoli dan Persaingan Usaha Tidak Sehat dan UU No. 20 Tahun 2008 tentang pengawasan kemitraan usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM). Komisi Pengawas Persaingan Usaha (KPPU) semakin berkomitmen untuk mengedepankan proses penegakan hukum persaingan usaha yang lebih tegas dan transparan, serta kesejahteraan rakyat menjadi tujuan utama dalam kepemimpinannya.

KPPU sendiri memiliki berbagai tugas dan fungsinya seperti, penegakan hukum persaingan usaha, pemberian saran dan pertimbangan atas kebijakan pemerintah, pengendalian merger dan akuisisi, pengawasan pelaksanaan kemitraan UMKM. Serta di dalam Biro SDM dan Umum juga memiliki sasaran kegiatan atau hasil kerja yang harus terpenuhi, yaitu terpenuhinya indeks kepuasan layanan bagian SDM, jumlah kebijakan (Perkom) perencanaan SDM, serta indeks pemahaman pegawai mengenai peraturan SDM. Dengan berbagai tugas yang dilimpahkan mengharuskan setiap pegawai KPPU bisa menjalankannya dengan baik. Oleh karena itu sangat dibutuhkan pegawai yang mampu memberikan kinerja terbaiknya, seperti mampu menyelesaikan tugas-tugasnya secara profesional, dalam artian selalu bekerja keras, disiplin & tepat waktu, senantiasa memiliki loyalitas yang tinggi dan mencoba untuk berinovasi baru agar dapat terus berkembang. Maka dari itu salah satu faktor pendukung yang harus ditingkatkan yaitu kinerja pegawainya.

Berdasarkan data rekapitulasi penilaian kinerja pegawai, diketahui bahwa dalam setiap tahunnya jumlah pegawai Biro SDM dan Umum di KPPU mengalami kenaikan jumlah pegawai tetapi hal itu juga berpengaruh terhadap hasil penilaian kinerja pegawai dalam kategori cukup pada setiap tahunnya. Kinerja yang belum optimal karena masih didapati pegawai dengan hasil penilaian kinerja pada kategori cukup, di mana pada tahun 2020 ada 8 pegawai atau 12% yang termasuk dalam kategori cukup dan sempat mengalami penurunan jumlah pada tahun 2021 menjadi 6 pegawai atau sebesar 8%, tetapi pada tahun 2022 seiring dengan bertambahnya jumlah pegawai, dari hasil penilaian kinerja bertambah kembali jumlah pegawai yang termasuk dalam kategori cukup yaitu sebanyak 12 orang atau 14%. Dari hasil tersebut masih terlihat adanya beberapa perubahan kinerja pegawai, dalam artian pegawai masih harus mempertahankan dan meningkatkan kinerja untuk dapat lebih optimal dan membuat instansi menjadi lebih baik.

Berdasarkan hasil jawaban pra-survey diketahui bahwa 30% pegawai masih rendah dalam kualitas pekerjaan hal ini terlihat dari hasil jawaban dalam kategori "kadang-kadang" sebesar 25% ditambah dengan jawaban kategori "pernah" sebesar 5%, 37,5% pegawai masih rendah dalam kuantitas pekerjaan hal ini terlihat dari jawaban "kadang-kadang" sebesar 32,5% ditambah dengan jawaban "pernah" sebesar 5%, 45% pegawai masih rendah dalam ketepatan waktu terlihat dari jawaban "kadang-kadang" sebesar 37,5% ditambah dengan jawaban "pernah" sebesar 7,5%, 50% pegawai masih rendah dalam efektivitas

pekerjaan terlihat pada jawaban “kadang-kadang” sebesar 35% ditambah dengan jawaban “pernah” sebesar 15%. Dengan demikian kinerja pegawai Biro SDM dan Umum di KPPU Jakarta masih belum optimal sepenuhnya.

Berdasarkan percakapan langsung peneliti kepada Kepala Subbagian Administrasi Kepegawaian saat itu, menyebutkan bahwa di KPPU ini sudah memiliki budaya organisasi, tapi dalam hal ini memang belum begitu melekat budaya organisasi di KPPU, hal tersebut ada tetapi belum diimplementasikan secara menyeluruh. Selain budaya organisasi, setiap organisasi harus bisa menciptakan kondisi yang dapat memengaruhi pegawai memiliki motivasi dalam bekerja, karena kurang kuatnya budaya organisasi yang diterapkan dapat menjadi salah satu indikasi kurang optimalnya motivasi kerja pegawai.

## **KAJIAN LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### **Budaya Organisasi**

Budaya Organisasi merupakan seperangkat nilai dan norma perilaku yang diterima dan dipahami secara bersama oleh anggota organisasi sebagai dasar dalam aturan perilaku yang terdapat dalam organisasi tersebut, untuk melakukan seluruh pegawai mereka (Sinambela, 2018) dan (Sunaryo et al., 2020). Menurut Afandi (2018) Budaya Organisasi merupakan suatu sistem nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi yang ada dalam suatu organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2019) Budaya Organisasi merupakan suatu sistem berbagi arti yang dilakukan oleh para anggota serta yang membedakan antara organisasi satu dengan organisasi lainnya.

Menurut Tuala (2020) Budaya Organisasi adalah suatu pola asumsi-asumsi dasar yang berkenaan dengan kepercayaan, nilai-nilai, serta tingkahlaku yang diciptakan dan dikembangkan oleh suatu organisasi sebagai dasar dalam menentukan tujuan, konsensus, keunggulan, prestasi (kinerja), inovasi, kesatuan, keakraban dan integritas organisasi, yang dijadikan sebagai norma atau pedoman bagi para anggota organisasinya untuk berperilaku sama dalam memecahkan masalah-masalah organisasi baik di luar maupun di dalam organisasi untuk mendukung pertumbuhan dan perkembangan organisasi. Menurut Wibowo (2018) dan Yusnita, Sunaryo et al., (2021) Budaya Organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi. Keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai tersebut menjadi pegangan semua sumber daya manusia dalam organisasi dalam melaksanakan kinerjanya.

### **Motivasi Kerja**

Motivasi kerja pegawai merupakan dorongan yang berasal dari diri sendiri (internal) serta dari luar diri sendiri (eksternal) yang mengakibatkan pegawai dapat mengerahkan kemampuannya dalam menyelesaikan tanggung jawab agar tujuan pegawai dan perusahaan dapat tercapai (Agustini, 2019). Menurut Sinambela (2018) Motivasi kerja adalah suatu daya penggerak yang dapat menciptakan semangat kerja dengan membangkitkan, mengarahkan dalam berperilaku kerja serta mengeluarkan tingkat upaya untuk memberikan kontribusi terbaiknya demi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Menurut Mangkunegara (2017) Motivasi adalah kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

Menurut Adhari (2021) dan Wulandari, D., et al., (2023) Motivasi merupakan dorongan atau kekuatan yang timbul dari dalam diri seseorang atau yang diberikan oleh pimpinan kepada pegawai yang bertujuan agar pegawai dapat meningkatkan kinerjanya dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Afandi (2018) dan Hermawan, A., et al., (2021) Motivasi merupakan dorongan yang berasal dari dalam diri seseorang karena terinspirasi serta semangat untuk melakukan kegiatan dengan senang hati dan sungguh-sungguh sehingga hasil dari kegiatan yang dilakukan mendapat hasil yang baik dan berkualitas.

### **Kinerja Pegawai**

Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang teraih oleh seorang pegawai saat menjalankan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya disebut juga dengan kinerja (Masram & Mu'ah, 2017). Menurut Budiasa (2021) dan Sunaryo et al., (2023) Kinerja merupakan kemampuan seseorang dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki untuk mencapai hasil kerja baik secara kualitas dan kuantitas, sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Menurut Adhari (2021) Kinerja pegawai merupakan kemampuan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan, yaitu pada saat target kerja dapat diselesaikan dengan ketepatan waktu yang baik dan tidak melampaui batas waktu, dengan demikian kinerja pegawai dapat memberikan kontribusi bagi organisasi tersebut.

Menurut Afandi (2018) Kinerja atau performance adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika. Menurut Bintoro & Daryanto (2017) Kinerja Pegawai pada dasarnya merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

### **Kerangka Pemikiran**

Budaya yang kuat dapat menghasilkan efek yang sangat memengaruhi individu dan kinerja, karena budaya organisasi adalah sebuah nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi dan telah menjadi perilaku para anggota organisasi di dalam mengatasi berbagai permasalahan yang terjadi untuk mendukung pertumbuhan dan perkembangan organisasi. Agar terciptanya budaya yang kuat tentunya harus konsisten dalam kesepakatan yang disetujui bersama oleh anggota-anggota organisasi. Kesepakatan bersama akan berdampak membangun kekompakan yang dituju organisasi. Adanya pengaruh antara budaya organisasi dan motivasi kerja tentu akan terpenuhinya apa yang diharapkan oleh organisasi untuk memecahkan masalah-masalah yang dihadapi diorganisasi. Motivasi kerja baik yang tersampaikan dengan optimal dapat membentuk semangat kerja, karena motivasi kerja adalah suatu pendorong yang dapat meningkatkan kinerja seseorang menjadi lebih giat lagi saat melaksanakan tugas serta tanggung jawab yang diberikan kepadanya agar dapat memberikan kontribusi terbaiknya untuk kemajuan organisasi.

Budaya organisasi jika dibentuk dan dijalankan secara kuat akan menghasilkan kinerja pegawai yang diinginkan organisasi dan kinerja pegawai secara tidak langsung bisa optimal dengan adanya dorongan motivasi dari luar maupun motivasi yang muncul dari diri sendiri, dan kinerja pegawai merupakan kemampuan dari pegawai yang menghasilkan kualitas maupun kuantitas dalam bekerjanya sesuai tugas yang telah diberikan kepadanya. Penelitian ini diperkuat oleh penelitian yang sudah dilakukan oleh M. Sholahuddin Al-Ayyubi (2019), berdasarkan hasil analisisnya menyatakan bahwa budaya organisasi tidak mempunyai pengaruh yang positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, bukan terhadap motivasi kerja karena motivasi terhadap kinerja berpengaruh positif, dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja, serta pengaruh langsung motivasi kerja yang signifikan terhadap kinerja pegawai inilah yang menyebabkan variabel motivasi kerja sebagai variabel *intervening*. Jadi motivasi kerja merupakan variabel *Intervening* yang mempengaruhi budaya organisasi terhadap kinerja.

Pada penelitian ini penulis menggunakan indikator Budaya organisasi menurut Robbins & Judge (2019) yaitu, Inovasi dan keberanian mengambil risiko, perhatian terhadap detail, orientasi kepada hasil, orientasi kepada individu, berorientasi tim, agresif, dan stabilitas. Indikator Motivasi kerja menurut teori Herzberg dikenal dengan model dua faktor yaitu, Faktor Motivator (Intrinsik) dengan indikator : Prestasi, pengakuan, tanggung jawab, kesempatan untuk maju, dan pekerjaan itu sendiri. Serta Faktor Hygiene atau pemeliharaan (Ekstrinsik) dengan indikator : Kondisi kerja, hubungan antar pribadi, kebijakan

perusahaan, pengawasan, dan gaji. Indikator Kinerja pegawai menurut Robbins (2016) yaitu Kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan efektivitas.

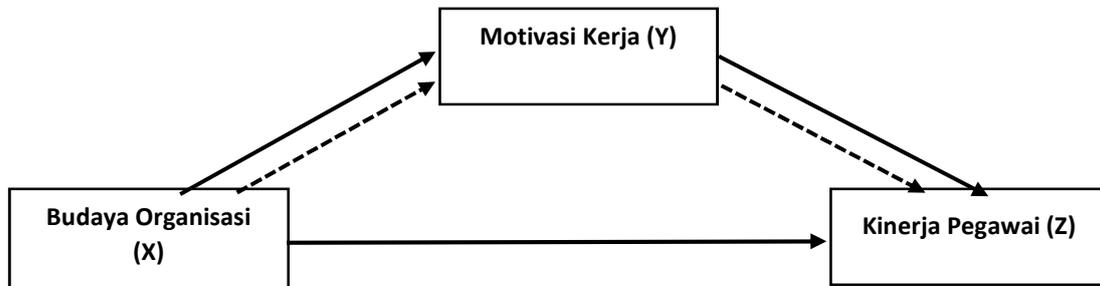
Berlandaskan kerangka pemikiran tersebut di atas, penulis dapat membuat model pengaruh antar variabel dalam penelitian ini yang digambarkan pada konstelasi penelitian yaitu sebagai berikut :

**H<sub>1</sub>: Diduga budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Biro SDM dan Umum KPPU Jakarta**

**H<sub>2</sub>: Diduga motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Biro SDM dan Umum KPPU Jakarta**

**H<sub>3</sub>: Diduga budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja pegawai Biro SDM dan Umum KPPU Jakarta**

**H<sub>4</sub>: Diduga budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel *intervening* atau memediasi pegawai Biro SDM dan Umum KPPU Jakarta**



**Gambar 1. Kerangka Berpikir**

## **METODE PENELITIAN**

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, jenis penelitian ini adalah penelitian verifikatif. Penelitian verifikatif merupakan penelitian yang dilakukan terhadap populasi atau sampel tertentu dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2019). Metode penelitian yang digunakan adalah explanatory survei di mana bertujuan untuk menjelaskan fenomena dalam bentuk pengaruh antar variabel dan penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi serta menggunakan instrumen penelitian (angket/kuesioner) sebagai alat pengumpul data yang pokok, yang ditunjukkan untuk menjelaskan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening.

Dalam penelitian ini metode penarikan sampel yang digunakan adalah metode penarikan sampel Nonprobability Sampling, di mana teknik pengambilan sampel yang tidak memberi kesempatan yang sama kepada setiap anggota populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel. Dengan jenis teknik Sampling Jenuh, yaitu teknik penentuan sampel apabila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel atau dalam istilah lain adalah sensus. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Biro SDM dan Umum Komisi Pengawas Persaingan Usaha Jakarta dengan jumlah 74 orang Pegawai. Metode pengumpulan data yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Metode pengumpulan data untuk data primer yaitu survey, dengan cara wawancara dan menyebarkan kuesioner atau angket. Sedangkan untuk data sekunder merupakan data yang bersifat mendukung keperluan data primer, data sekunder didapatkan dengan cara mengumpulkan data dari buku referensi,

internet, jurnal, dan data-data yang diperoleh langsung dari Biro SDM dan Umum Komisi Pengawas Persaingan Usaha Jakarta.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Analisis Deskriptif

#### Hasil Analisis Variabel Eksogen

Variabel eksogen pada penelitian ini adalah variabel Budaya Organisasi. Berdasarkan hasil analisis dapat diketahui dari hasil skor tertinggi terdapat dalam indikator Perhatian terhadap detail sebesar 12.554 dengan salah satu penerapannya yaitu organisasi mengedepankan keakuratan dalam menyelesaikan pekerjaan, dan untuk hasil skor terendah terdapat pada indikator Agresif sebesar 8.325 di mana salah satu penerapannya yaitu organisasi menetapkan pegawai untuk bekerja giat dalam melaksanakan tugas, namun hasilnya belum optimal.

#### Hasil Analisis Variabel Mediasi

Variabel mediasi pada penelitian ini adalah variabel Motivasi Kerja. Berdasarkan analisis diketahui dari hasil skor tertinggi terdapat pada indikator Kebijakan perusahaan sebesar 12.730 dengan salah satu penerapannya yaitu pegawai bekerja sesuai dengan peraturan yang ditetapkan, dan untuk hasil skor terendah terdapat pada indikator Pengakuan sebesar 8.081 di mana salah satu artinya pegawai kurang mendapatkan pengakuan dari pimpinan saat berhasil melakukan tugas pekerjaan dengan baik.

#### Hasil Analisis Variabel Endogen

Variabel endogen pada penelitian ini adalah variabel Kinerja Pegawai. Berdasarkan analisis diketahui dari hasil skor tertinggi terdapat pada indikator Kualitas sebesar 16.040 dengan salah satu penerapannya yaitu pegawai mengerjakan tugas pekerjaan sesuai kemampuan yang dimiliki, dan untuk hasil skor terendah terdapat pada indikator Efektivitas sebesar 12.242 yang salah satu artinya yaitu pegawai kurang mengerjakan prioritas kerja secara efektif.

### Pengujian Outer Model (Model Pengukuran)

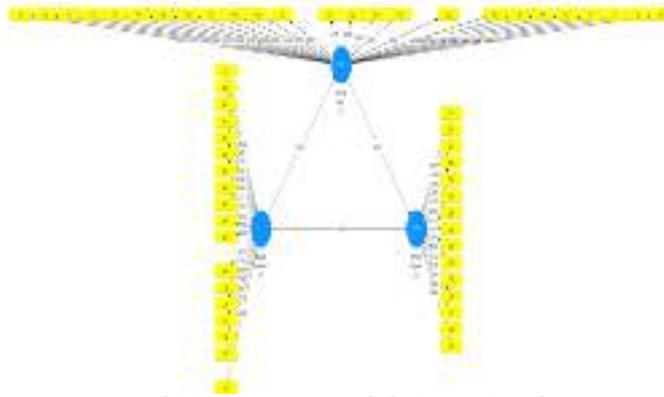
#### Convergent Validity

Mayoritas indikator pada masing-masing variabel dalam penelitian ini memiliki nilai *loading factor* > 0,5 dan dikatakan valid. Selain itu ada 5 indikator yang memiliki nilai *loading factor* < 0,5 yaitu pertama pada variabel Budaya Organisasi (X) terdapat 2 indikator yaitu X2 sebesar 0.362 dan X8 sebesar 0.416. Kedua pada variabel Motivasi Kerja (Y) yaitu, Y20 sebesar 0.474, Y25 sebesar 0.454 dan Y27 sebesar 0.447. Hal ini menunjukkan bahwa indikator variabel yang memiliki nilai *loading factor* > 0,5 memiliki tingkat validitas yang tinggi, sehingga memenuhi *convergent validity*. Sedangkan indikator variabel yang memiliki nilai *loading factor* < 0,5 memiliki tingkat validitas yang rendah sehingga indikator variabel tersebut perlu dieliminasi atau dihapus dari model.



Gambar 2. Outer Model Literasi Pertama

Terjadi peningkatan nilai loading factor setelah indikator X2, X8, Y20, Y25 dan Y27 dieliminasi dan dilakukan perhitungan kembali.



Gambar 3. Outer Model Literasi Kedua

**Discriminant Validity**

**Tabel 1. Nilai AVE dan Nilai Akar Kuadrat AVE**

Variabel	AVE	Akar Kuadrat AVE
Budaya Organisasi (X)	0.369	0.608
Kinerja Pegawai (Z)	0.547	0.740
Motivasi Kerja (Y)	0.371	0.609

Sumber : Data SEM-PLS yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 1, terdapat konstruk yang menunjukkan nilai AVE < 0.5 dan nilai AVE > 0.5 yaitu dengan nilai terkecil 0.369 untuk variabel Budaya Organisasi (X) dan 0.371 untuk variabel Motivasi Kerja (Y), sedangkan nilai terbesar yaitu 0.547 untuk variabel Kinerja Pegawai (Z). Kemudian sesudah mengetahui nilai akar kuadrat dari AVE untuk masing-masing konstruk, tahap berikutnya adalah membandingkan akar kuadrat AVE dengan korelasi antar konstruk dalam model. Pada penelitian ini hasil dari korelasi antar konstruk dengan nilai akar kuadrat AVE dapat ditunjukkan pada tabel dibawah.

**Tabel 2. Nilai korelasi antar konstruk dengan nilai akar kuadrat AVE**

	Budaya Organisasi	Kinerja Pegawai	Motivasi Kerja
Budaya Organisasi (X)	0.608		
Kinerja Pegawai (Z)	-0.179	0.740	
Motivasi Kerja (Y)	0.724	-0.123	0.609

Sumber : Data SEM-PLS yang diolah, 2024

Terlihat bahwa nilai akar kuadrat AVE untuk masing-masing konstruk lebih besar daripada nilai korelasinya sehingga konstruk dalam model penelitian ini masih dapat dikatakan memiliki *discriminant validity* yang baik.

**Construct reliability and validity****Tabel 3. Nilai Composite Reliability**

<b>Composite Reliability</b>	
Budaya Organisasi (X)	0.913
Kinerja Pegawai (Z)	0.947
Motivasi Kerja (Y)	0.936

Sumber : Data SEM-PLS yang diolah, 2024

Berlandaskan pada tabel di atas, terlihat bahwa variabel Budaya Organisasi (X) dinyatakan reliabel karena  $0.913 > 0.7$ , variabel Kinerja Pegawai (Z) dinyatakan reliabel karena  $0.947 > 0.7$ , dan variabel Motivasi Kerja (Y) dinyatakan reliabel karena  $0.936 > 0.7$ .

**Tabel 4. Nilai Cronbach's Alpha**

<b>Cronbach's Alpha</b>	
Budaya Organisasi (X)	0.899
Kinerja Pegawai (Z)	0.941
Motivasi Kerja (Y)	0.929

Sumber : Data SEM-PLS yang diolah, 2024

Berlandaskan pada tabel di atas, terlihat bahwa variabel Budaya Organisasi (X) dinyatakan reliabel karena  $0.899 > 0.7$ , variabel Kinerja Pegawai (Z) dinyatakan reliabel karena  $0.941 > 0.7$ , dan variabel Motivasi Kerja (Y) dinyatakan reliabel karena  $0.929 > 0.7$ .

**Collinearity Statistics (VIF)****Tabel 5. Nilai Collinearity Statistics (VIF)**

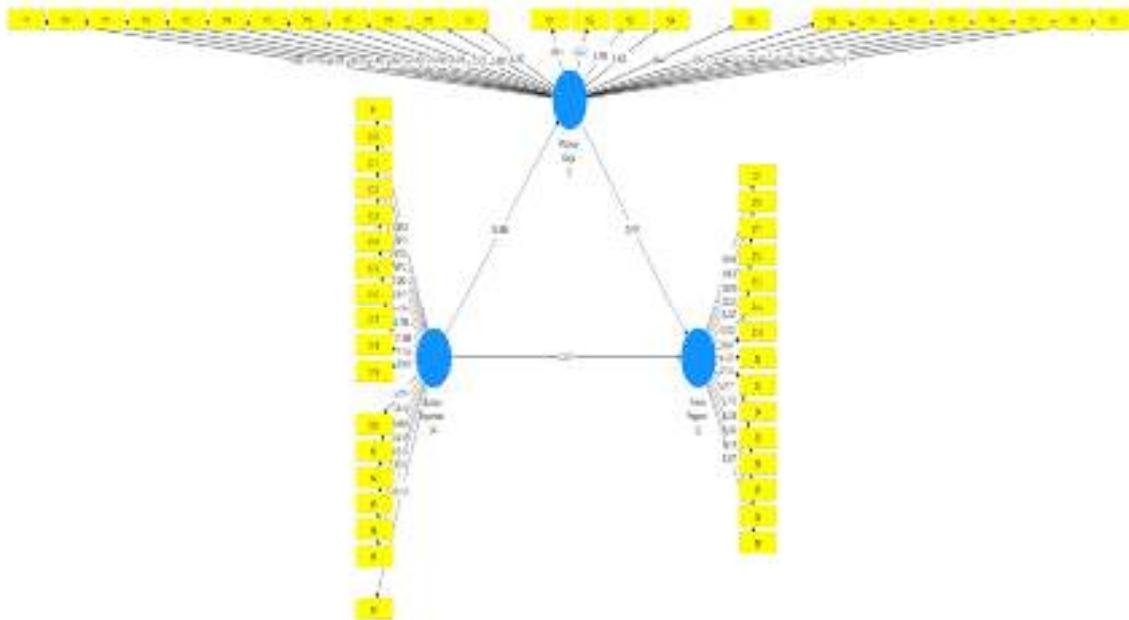
	<b>Budaya Organisasi</b>	<b>Kinerja Pegawai</b>	<b>Motivasi Kerja</b>
Budaya Organisasi (X)		2.099	1.000
Kinerja Pegawai (Z)			
Motivasi Kerja (Y)		2.099	

Sumber : Data SEM-PLS yang diolah, 2024

Berlandaskan pada tabel di atas, terlihat bahwa hasil dari *Collinearity Statistic* (VIF) dengan hasil nilai *inner* dari Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai sebesar 2.099 dan Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja sebesar 1.000. Kemudian hasil dari variabel Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai sebesar 2.099. Dari masing-masing variabel  $VIF < 5$  maka tidak melanggar uji asumsi Multikolinearitas.

**Pengujian Inner Model (Model Struktural)**

Inner model menunjukkan kekuatan estimasi antar variabel laten atau konstruk, pada penelitian ini akan dijelaskan mengenai hasil uji path coefficient, uji goodness of fit, dan uji hipotesis.



Gambar 4. Inner Model

**R-Square (R<sup>2</sup>)**

**Tabel 6. Hasil Nilai R-Square**

	<b>R-Square</b>
Kinerja Pegawai (Z)	0.032
Motivasi Kerja (Y)	0.523

Sumber : Data SEM-PLS yang diolah, 2024

Dilihat dari nilai R-square pada tabel di atas, diketahui bahwa Budaya Organisasi (X) mampu menjelaskan variabel konstruk Kinerja Pegawai (Z) sebesar 0.032 atau 3,2% (lemah) dan sisanya diterangkan oleh konstruk lainnya diluar yang diteliti dalam penelitian ini. Sedangkan Budaya Organisasi (X) mampu menjelaskan variabel konstruk Motivasi Kerja (Y) sebesar 0.523 atau 52,3% (sedang) dan sisanya diterangkan oleh konstruk lainnya diluar yang diteliti dalam penelitian ini.

**Q-Square**

$$\begin{aligned}
 Q\text{-Square} &= 1 - [(1 - R^2_1) \times (1 - R^2_2)] \\
 &= 1 - [(1 - 0.032) \times (1 - 0.523)] \\
 &= 1 - (0.968 \times 0.477) \\
 &= 1 - 0.461 \\
 &= 0.539
 \end{aligned}$$

Terlihat dari hasil Q-Square diketahui bahwa nilai Q-Square sebesar 0.539 yang berarti tingkat keberagaman model yang ditunjukkan variabel independent dalam menjelaskan variabel dependennya sebesar 53,9 % dan sisanya 46,1 % masih dipengaruhi faktor variabel lainnya. Dengan demikian dari hasil tersebut model penelitian ini dapat dinyatakan telah memiliki *Godness of fit* yang baik.

**F-Square****Tabel 7. F-Square**

	Budaya Organisasi	Kinerja Pegawai	Motivasi Kerja
Budaya Organisasi (X)		0.018	1.099
Kinerja Pegawai (Z)			
Motivasi Kerja (Y)		0.000	

Sumber : Data SEM-PLS yang diolah, 2024

Dapat dilihat dari tabel di atas, diketahui bahwa nilai *F-Square* yang paling besar ditunjukkan dengan pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja sebesar 1.099 (Besar/Baik). Pengaruh yang kedua ditunjukkan oleh variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai sebesar 0.018 (Kecil/Buruk). Kemudian pengaruh yang paling kecil ditunjukkan oleh variabel Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai sebesar 0.000 (Kecil/Buruk).

**Uji Hipotesis****Pengujian Pengaruh Langsung****Tabel 8. Hasil Pengujian Pengaruh langsung (*Path Coefficients*)**

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>TStatistics ( O/STDEV )</i>	<i>P Values</i>
Budaya Organisasi (X) → Kinerja Pegawai (Z)	-0.189	-0.221	0.240	0.787	0.431
Budaya Organisasi (X) → Motivasi Kerja (Y)	0.724	0.745	0.046	15.568	0.000
Motivasi Kerja (Y) → Kinerja Pegawai (Z)	0.014	0.075	0.327	0.041	0.967

Sumber : Data SEM-PLS yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai menghasilkan nilai original sampel bertanda negatif sebesar -0.189 dengan disertai nilai t statistic sebesar 0.787 ( $< 1,96$ ) dan P Values sebesar 0.431  $> 0,05$  sehingga dapat dikatakan bahwa Budaya Organisasi tidak berpengaruh positif dan non signifikan terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya pada variabel Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai yang menunjukkan nilai original sampel positif sebesar 0.014 dengan disertai nilai t statistic sebesar 0.041 ( $< 1,96$ ) dan P Values sebesar 0.967  $> 0,05$  sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai. Berikutnya variabel Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja yang menunjukkan nilai original sampel positif sebesar 0.724 dengan disertai nilai t statistic sebesar 15.568  $> 1,96$  dan P Values sebesar 0.000  $< 0,05$  sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja.

**Pengujian Pengaruh Tidak Langsung****Tabel 9. Nilai *Specific Indirect Effect***

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics ( O/STDEV )</i>	<i>P Values</i>
Budaya Organisasi (X) → Motivasi Kerja (Y) → Kinerja Pegawai (Z)	0.010	0.052	0.246	0.040	0.968

Sumber : Data *SEM-PLS* yang diolah, 2024

Dapat terlihat pada tabel pengaruh tidak langsung di atas bahwa nilai original sampel yaitu senilai 0.010 yang berarti positif, meskipun pada nilai t statistic pengaruh tidak langsung kurang dari t tabelnya yaitu senilai  $0.040 < 1,96$  dan P Values sebesar  $0.968 > 0,05$ . Artinya variabel Motivasi Kerja secara positif memediasi pengaruh variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai.

**Tabel 10. Hasil Pengujian Hipotesis**

<b>Hipotesis Alternatif</b>	<b>Path</b>	<b>T Statistics ( O/STDEV ) (<math>\geq 1,96</math>)</b>	<b>Pengaruh</b>		<b>Kesimpulan Hipotesis</b>
			<b>Direct</b>	<b>Indirect</b>	
H1	Budaya Organisasi (X) → Kinerja Pegawai (Z)	0.787	-0.189		Ditolak
H2	Motivasi Kerja (Y) → Kinerja Pegawai (Z)	0.041	0.014		Diterima
H3	Budaya Organisasi (X) → Motivasi Kerja (Y)	15.568	0.724		Diterima
H4	Budaya Organisasi (X) → Motivasi Kerja (Y) → Kinerja Pegawai (Z)	0.040		0.010	Diterima

Sumber : Data *SEM-PLS* yang diolah, 2024

Berlandaskan pada tabel hasil pengujian hipotesis di atas dapat terlihat bahwa terdapat tiga hipotesis yang diterima dan satu hipotesis ditolak, untuk nilai uji direct H1 sebesar -0.189 dinyatakan negatif (ditolak). Nilai H2 sebesar 0.014 dinyatakan positif (diterima). Nilai H3 sebesar 0.724 dinyatakan positif (diterima), dan nilai uji indirect H4 sebesar 0.010 dinyatakan positif (diterima).

**Pembahasan dan Interpretasi Hasil Penelitian****Budaya Organisasi Pegawai Biro SDM dan Umum Komisi Pengawas Persaingan Usaha Jakarta**

Dari hasil pengolahan data kuesioner pada indikator inovasi dan keberanian mengambil risiko diperoleh skor 10.798. Indikator ini mengukur budaya organisasi terhadap kemampuan mengedepankan inovasi, mengedepankan tingkat kreativitas dalam bekerja serta bertanggung jawab pada pengambilan risiko terhadap pekerjaan. Pada indikator perhatian terhadap detail diperoleh skor 12.554. Indikator ini mengukur budaya organisasi berdasarkan ketepatan dan keakuratan dalam menyelesaikan pekerjaan serta memperhatikan hal detail dalam pekerjaan. Pada indikator orientasi kepada hasil diperoleh skor 12.121. Indikator ini mengukur budaya organisasi berdasarkan pada hasil kerja yang optimal serta mengapresiasi hasil kerja yang dilakukan pegawai. Pada indikator orientasi kepada individu diperoleh skor

12.136. Indikator ini mengukur budaya organisasi berdasarkan pada kemandirian dalam bekerja serta untuk aktif dalam mengambil peluang yang ada.

Pada indikator berorientasi tim diperoleh skor 12.474. Indikator ini mengukur budaya organisasi berdasarkan pada kekompakan saat bekerja sesama rekan kerja, melakukan koordinasi kepada rekan kerja dan saling percaya satu sama lain. Pada indikator agresif diperoleh skor 8.325. Indikator ini mengukur budaya organisasi berdasarkan keagresifan di mana organisasi mendorong pegawai untuk bekerja giat dalam melaksanakan tugas serta mengedepankan cara yang efektif dalam menyelesaikan pekerjaan. Pada indikator stabilitas diperoleh skor 12.487. Indikator ini mengukur budaya organisasi berdasarkan stabilitas terhadap aturan yang berlaku di dalam pekerjaan serta strategi yang jelas untuk masa depan karir pegawai. Dari beberapa indikator tersebut yang termasuk nilai tertinggi pada rata-rata tanggapan responden berada pada indikator perhatian terhadap detail dengan skor 12.554 dan untuk nilai rata-rata terendah terdapat pada indikator agresif sebesar 8.325, maka dari itu Biro SDM dan Umum KPPU Jakarta harus lebih meningkatkan keagresifan pegawai agar bekerja giat serta dengan cara yang efektif dalam menyelesaikan pekerjaan.

#### **Motivasi Kerja Pegawai Biro SDM dan Umum Komisi Pengawas Persaingan Usaha Jakarta**

Dari hasil pengolahan data kuesioner pada kategori Intrinsik dengan indikator prestasi diperoleh skor 12.419, prestasi yang dimaksud yaitu pegawai terdorong dalam mengerjakan tugas secara maksimal untuk memperoleh prestasi yang baik serta mendapatkan penghargaan atas prestasi kerjanya. Pada indikator pengakuan diperoleh skor 8.081, pengakuan yang dimaksud yaitu pegawai mendapatkan pengakuan dari pimpinan saat berhasil dalam melakukan tugas serta termotivasi pada hasil kerja yang baik. Pada indikator tanggung jawab diperoleh skor 12.541, tanggung jawab yang dimaksud yaitu pegawai diberikan tanggung jawab yang khusus dari pimpinan serta terdorong dalam memeriksa kembali pekerjaan yang dibuat sebagai bentuk tanggung jawab. Pada indikator kesempatan untuk maju diperoleh skor 12.595, kesempatan untuk maju ini dilihat dari pelatihan-pelatihan yang diberikan untuk meningkatkan kemampuan serta kesempatan untuk belajar hal-hal baru. Pada indikator pekerjaan itu sendiri diperoleh skor 11.865, dimana dalam hal ini pegawai dilibatkan pada kegiatan-kegiatan penting organisasi serta diberikannya keleluasaan untuk melakukan pekerjaan.

Pada kategori Ekstrinsik dengan indikator kondisi kerja diperoleh skor 12.474, dalam hal ini dilihat dari fasilitas kerja yang memadai serta waktu istirahat yang cukup. Pada indikator hubungan antar pribadi diperoleh skor 8.514, yang dimaksud dalam hal ini pegawai menjalin hubungan kerja sesama rekan kerja maupun atasan dengan baik. Pada indikator kebijakan perusahaan diperoleh skor 12.730, kebijakan perusahaan yang dimaksud yaitu pegawai diperlakukan adil oleh pimpinan serta bekerja sesuai peraturan yang ditetapkan. Pada indikator pengawasan diperoleh skor 12.325, pengawasan yang dimaksud yaitu diberikannya arahan kepada pegawai serta mendapatkan pengawasan langsung dalam bekerja. Pada indikator gaji diperoleh skor 12.459, dalam hal ini yang dimaksud yaitu pegawai mendapatkan jumlah gaji yang sesuai serta mendapatkan gaji tepat pada waktunya. Dari beberapa indikator tersebut, yang termasuk nilai tertinggi pada rata-rata tanggapan responden berada pada indikator kebijakan perusahaan dengan skor 12.730 dan untuk nilai rata-rata terendah terdapat pada indikator pengakuan dengan skor 8.081. Dengan hasil tersebut maka Biro SDM dan Umum KPPU Jakarta harus lebih meningkatkan pengakuan terhadap pegawai saat berhasil dalam melakukan tugas dengan baik agar pegawai termotivasi pada hasil kerjanya sehingga hal tersebut dapat meningkatkan kinerja pegawai.

#### **Kinerja Pegawai Biro SDM dan Umum Komisi Pengawas Persaingan Usaha Jakarta**

Pada indikator kualitas berdasarkan hasil pengolahan data kuesioner diperoleh skor 16.040, kualitas yang dimaksud adalah bagaimana pegawai mengerjakan pekerjaan dengan teliti serta sesuai dengan standar

kualitas kerja yang telah ditetapkan. Pada indikator kuantitas diperoleh skor 15.959, kuantitas yang dimaksud adalah bagaimana pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai target dan dapat menyelesaikan tugas tambahan serta tugas-tugas rutin setiap harinya. Pada indikator ketepatan waktu diperoleh skor 14.324, ketepatan waktu yang dimaksud adalah bagaimana pegawai memanfaatkan jam kerja dengan maksimal serta menunjukkan ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas. Pada indikator efektivitas diperoleh skor 12.242, efektivitas yang dimaksud adalah bagaimana pegawai dapat mengerjakan prioritas kerja secara efektif serta menyelesaikan tugas yang diberikan secara konsisten. Dari beberapa indikator tersebut yang termasuk nilai tertinggi pada rata-rata tanggapan responden berada pada indikator kualitas dengan skor 16.040 dan untuk nilai rata-rata terendah terdapat pada indikator efektivitas dengan skor 12.242. Dengan hasil tersebut maka Biro SDM dan Umum KPPU Jakarta harus lebih meningkatkan efektivitas pegawai dalam bekerja sehingga dapat berpengaruh terhadap ketepatan waktu kerja pegawai agar meningkatkan kuantitas kerja yang diharapkan sehingga memperoleh kinerja yang optimal.

#### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Biro SDM dan Umum Komisi Pengawas Persaingan Usaha Jakarta**

Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai menghasilkan nilai original sampel bertanda negatif sebesar -0.189 dengan disertai nilai t statistic sebesar 0.787 ( $<1,96$ ) dan P Values sebesar 0.431  $> 0,05$ . Dengan hasil tersebut bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Biro SDM dan Umum Komisi Pengawas Persaingan Usaha Jakarta dan H1 ditolak. Berdasarkan pembahasan tersebut hal ini sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh M. Sholahuddin Al-Ayyubi (2019) yang menyatakan bahwa budaya organisasi tidak mempunyai pengaruh yang positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

#### **Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Biro SDM dan Umum Komisi Pengawas Persaingan Usaha Jakarta**

Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai menghasilkan nilai original sampel bertanda positif sebesar 0.014 dengan disertai nilai t statistic sebesar 0.041 ( $<1,96$ ) dan P Values sebesar 0.967  $> 0,05$ . Dengan hasil tersebut bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Biro SDM dan Umum Komisi Pengawas Persaingan Usaha Jakarta dan H2 diterima. Berdasarkan pembahasan tersebut hal ini sama dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Najmy Haqq (2016), M. Sholahuddin Al-Ayyubi (2019) dan Rifa'i (2022) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

#### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja Pegawai Biro SDM dan Umum Komisi Pengawas Persaingan Usaha Jakarta**

Pada hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja menghasilkan nilai original sampel bertanda positif sebesar 0.724 dengan disertai nilai t statistic sebesar 15.568  $> 1,96$  dan P Values sebesar 0.000  $< 0,05$ . Dengan hasil tersebut bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja pegawai Biro SDM dan Umum Komisi Pengawas Persaingan Usaha Jakarta dan H3 diterima. Berdasarkan pembahasan tersebut hal ini sama dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Najmy Haqq (2016) dan M. Sholahuddin Al-Ayyubi (2019) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai yang dimediasi Motivasi Kerja Pegawai Biro SDM dan Umum Komisi Pengawas Persaingan Usaha Jakarta**

Berdasarkan hasil uji pengaruh langsung dan tidak langsung, dapat diketahui bahwa pengaruh tidak langsung antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai melalui motivasi kerja yang bernilai positif sebesar (0.010) lebih tinggi daripada pengaruh langsung antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai yang bernilai negatif sebesar (-0.189) meskipun pada nilai t statistic pengaruh tidak langsung kurang dari t tabelnya yaitu senilai  $0.040 < 1,96$  dan P Values sebesar  $0.968 > 0,05$ . Hal ini menunjukkan motivasi kerja merupakan variabel *intervening* atau memediasi pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Biro SDM dan Umum Komisi Pengawas Persaingan Usaha Jakarta dan H4 diterima. Berdasarkan pembahasan tersebut hal ini sama dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh M. Sholahuddin Al-Ayyubi (2019) yang menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan Variabel *Intervening* yang mempengaruhi budaya organisasi terhadap kinerja.

### **KESIMPULAN**

Berlandaskan dari hasil analisis deskriptif mengenai budaya organisasi pada Biro SDM dan Umum Komisi Pengawas Persaingan Usaha Jakarta menunjukkan indikator yang termasuk dalam nilai tertinggi pada rata-rata tanggapan responden berada pada indikator perhatian terhadap detail sebesar 12.554 dengan salah satu penerapannya yaitu organisasi mengedepankan keakuratan dalam menyelesaikan pekerjaan, dan untuk nilai rata-rata terendah terdapat pada indikator agresif sebesar 8.325 di mana salah satu artinya yaitu organisasi menetapkan pegawai untuk bekerja giat dalam melaksanakan tugas, namun hasilnya belum optimal.

Berlandaskan dari hasil analisis deskriptif mengenai motivasi kerja pada Biro SDM dan Umum Komisi Pengawas Persaingan Usaha Jakarta menunjukkan indikator yang termasuk dalam nilai tertinggi pada rata-rata tanggapan responden berada pada indikator kebijakan perusahaan sebesar 12.730 dengan salah satu penerapannya yaitu pegawai bekerja sesuai dengan peraturan yang ditetapkan, dan untuk nilai rata-rata terendah terdapat pada indikator pengakuan sebesar 8.081 di mana salah satu artinya pegawai kurang mendapatkan pengakuan dari pimpinan saat berhasil melakukan tugas pekerjaan dengan baik.

Berlandaskan dari hasil analisis deskriptif mengenai kinerja pegawai pada Biro SDM dan Umum Komisi Pengawas Persaingan Usaha Jakarta menunjukkan indikator yang termasuk dalam nilai tertinggi pada rata-rata tanggapan responden berada pada indikator kualitas sebesar 16.040 dengan salah satu penerapannya yaitu pegawai mengerjakan tugas pekerjaan sesuai kemampuan yang dimiliki, dan untuk nilai rata-rata terendah terdapat pada indikator efektivitas sebesar 12.242 yang salah satu artinya yaitu pegawai kurang mengerjakan prioritas kerja secara efektif.

Hasil uji hipotesis pertama menunjukkan budaya organisasi tidak berpengaruh positif dan non signifikan terhadap kinerja pegawai Biro SDM dan Umum Komisi Pengawas Persaingan Usaha Jakarta, karena menghasilkan nilai original sampel bertanda negatif sebesar -0.189 sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa H1 ditolak. Hasil uji hipotesis kedua menunjukkan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Biro SDM dan Umum Komisi Pengawas Persaingan Usaha Jakarta, karena menghasilkan nilai original sampel bertanda positif sebesar 0.014 sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa H2 diterima. Hasil uji hipotesis ketiga menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja pegawai Biro SDM dan Umum Komisi Pengawas Persaingan Usaha Jakarta, karena menghasilkan nilai original sampel bertanda positif sebesar 0.724 sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa H3 diterima. Hasil uji hipotesis keempat menunjukkan bahwa motivasi kerja merupakan variabel *intervening* atau memediasi pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Biro SDM dan Umum Komisi Pengawas Persaingan Usaha Jakarta, karena hasil nilai original sampel bertanda positif

sebesar 0.010 lebih tinggi daripada pengaruh langsungnya yang bertanda negatif sebesar - 0.189 sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa H4 diterima.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Adhari, I. Z. (2021). *Optimalisasi kinerja pegawai menggunakan pendekatan knowledge management & motivasi kerja*. Pasuruan: CV. Penerbit Qiara Media.
- Afandi, P. (2018). *Manajemen sumber daya manusia (teori, konsep dan indikator)*. Pekanbaru: Zanafa Publishing.
- Agustini, F. (2019). *Strategi manajemen sumber daya manusia*. Medan: UISU Press.
- Bangun, W. (2018). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Bintoro & Daryanto. (2017). *Manajemen penilaian kinerja pegawai*. Gava media.
- Budiasa, I. K. (2021). *Beban kerja dan kinerja sumber daya manusia*. CV. Pena Persada.
- Mangkunegara, A. A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Masram & Mu'ah. (2017) *Manajemen sumber daya manusia*. Zifatama Publisher.
- Robbins, Stephen. P. (2016). *Perilaku organisasi*. Jakarta: PT, Indeks, Kelompok Gramedia.
- \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_. & Judge, Timothy A. (2019). *Organizational behavior* Edisi 16. Jakarta: Penerbit RoSalemba Empat.
- Sinambela, L.P & Sinambela, S. (2018). *Manajemen kinerja: pengelolaan, pengukuran dan implikasi kinerja*. PT. RajaGrafindo Persada.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sunaryo, W., Yusnita, N., Herfina, H., Wulandari, D., & Suhendra, S. (2023). The effects of digital transformational leadership, work environment and motivation on reinforcing job satisfaction: Evidence from vocational schools. *International Journal of Data and Network Science*, 7(2), 883–890. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2022.12.023>
- Tuala, R. P. (2020). *Budaya organisasi dan kepemimpinan di lembaga pendidikan islam*. Pusaka Media.
- Wibowo. (2018). *Budaya organisasi: sebuah kebutuhan untuk meningkatkan kinerja jangka panjang*, ed. 2, Cet. 5. Depok: PT Rajagrafindo Persada.
- Al-Ayyubi, M. S. (2019). *Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening pada PT. Kerta rajasa raya*. Jurnal Ilmu Manajemen.
- Haqq, N. (2016). *Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel intervening studi pada PT. Rahmat jaya perkasa Sidoarjo*. Journal unesa BISMA – Bisnis dan Manajemen.
- Hermawan, A., Setyaningsih, S., & Hardhienata, S. (2021). Exploratory Sequential Analysis Of Servant Leadership Reviewing From Adversity Intelligence, Proactive Personality, Team Work, Organizational Commitment And Work Motivation. *Journal of Positive Psychology and Wellbeing*, 5(4), 969-986.
- Rifa'i. (2022). *Pengaruh budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai pada kantor Kecamatan Bogor Utara*. Skripsi Universitas Pakuan.
- Wulandari, D., Noviani, P., Hardhienata, S., & Setyaningsih, S. (2023). Professional Commitment: Transformational Leadership, Perceived Organizational Support, and Achievement Motivation as the Mediator. *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan*, 15(2), 2166-2172.