

The Influence of Bureaucratic Simplification and Organizational Culture on Employee Performance with Motivation as an Intervening Variable in the East Java Province DPRD Secretariat Environment

[Pengaruh Penyederhanaan Birokrasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Di Lingkungan Sekretariat DPRD Provinsi Jawa Timur]

Oktavia Siti Rochani¹, Sigit Hermawan², Sriyono³

¹⁾ Mahasiswa Program Studi Magister Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

²⁾ Dosen Program Studi Magister Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

³⁾ Dosen Program Studi Magister Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Korespondensi : sigithermawan@umsida.ac.id

Abstract. *This research aims to analyze the influence of Bureaucratic simplification on Work Motivation, analyze the influence of Bureaucratic Simplification on Employee Performance, analyze the influence of Organizational Culture on Work Motivation, analyze the influence of Organizational Culture on Employee Performance, analyze the influence of Motivation on Employee Performance, analyze the influence of Organizational Culture on Employee Performance through work motivation, and analyzing the influence of Bureaucratic Simplification on Employee Performance through work motivation within the East Java Province DPRD Secretariat. The sample size in this research involved 100 employees. The analysis technique uses SEM-PLS analysis. The results of the analysis show that simplifying bureaucracy has an effect on work motivation. Bureaucratic simplification affects employee performance. Organizational culture influences work motivation. Organizational culture influences employee performance. Motivation influences employee performance. Organizational culture influences employee performance through work motivation. Bureaucratic simplification affects employee performance through work motivation within the East Java Province DPRD Secretariat.*

Keywords - *Bureaucratic Simplification, Organizational Culture, Motivation, Employee Performance*

Abstrak. *Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Penyederhanaan Birokrasi terhadap Motivasi Kerja, menganalisis pengaruh Penyederhanaan Birokrasi terhadap Kinerja Pegawai, menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja, menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai, menganalisis pengaruh Motivasi terhadap Motivasi Kerja. Kinerja Pegawai, menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui motivasi kerja, dan menganalisis pengaruh Penyederhanaan Birokrasi terhadap Kinerja Pegawai melalui motivasi kerja di lingkungan Sekretariat DPRD Provinsi Jawa Timur. Besar sampel dalam penelitian ini melibatkan 100 karyawan. Teknik analisisnya menggunakan analisis SEM-PLS. Hasil analisis menunjukkan bahwa penyederhanaan birokrasi berpengaruh terhadap motivasi kerja. Penyederhanaan birokrasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi mempengaruhi kinerja pegawai melalui motivasi kerja. Penyederhanaan birokrasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja di lingkungan Sekretariat DPRD Provinsi Jawa Timur.*

Kata Kunci - *Penyederhanaan Birokrasi, Budaya Organisasi, Motivasi, Kinerja Pegawai*

I. PENDAHULUAN

Penyederhanaan birokrasi merupakan bagian integral dari upaya reformasi tata kelola sektor publik yang lebih luas, yang telah menjadi perhatian global selama beberapa dekade terakhir.. Setelah beberapa lama hanya menjadi wacana, restrukturisasi manajemen sumber daya manusia (SDM) Aparatur Sipil Negara (ASN) akhirnya terwujud.(Junaidi, 2022). Tujuan restrukturisasi ini adalah untuk menciptakan lingkungan birokrasi yang lebih dinamis dan profesional. Selama ini sistem kerja birokrasi dinilai kurang efektif dan efisien karena rumitnya jalur birokrasi yang harus dilalui. Oleh karena itu, Presiden Joko Widodo memandang penting untuk melakukan penyederhanaan birokrasi. Perampingan birokrasi melalui pemerataan jabatan merupakan langkah penting dalam transformasi struktural baik di pemerintah pusat maupun daerah. Kebijakan ini diterapkan secara seragam di seluruh

kementerian dan lembaga baik di pusat maupun daerah. Dalam praktiknya, pendekatan ini memerlukan beberapa penyesuaian oleh organisasi dan pegawai negeri sipil yang terlibat (Hermawan, 2023) (Kustanto & Nuviandra, 2023).

Dalam beberapa tahun terakhir, pemerintah Indonesia telah melakukan berbagai reformasi birokrasi untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas dan kualitas pelayanan publik. Penyederhanaan birokrasi dan perbaikan budaya organisasi menjadi agenda penting dalam upaya meningkatkan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Indonesia. Namun dalam pelaksanaan reformasi tersebut, masih terdapat berbagai tantangan yang perlu diatasi, termasuk peningkatan kinerja ASN. (Nisa dkk., 2022) (Adra & Permana, 2023) (Nura, 2021).

Proses penyederhanaan birokrasi ini dilakukan melalui tiga langkah utama, yaitu restrukturisasi organisasi, pemerataan jabatan, dan penyesuaian sistem kerja yang mencakup mekanisme dan proses bisnis (Handayani, 2023; Syaifuddin et al., 2024; Sanjaya, 2023). Peralihan jabatan struktural ke fungsional di lingkungan Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan inisiatif utama pemerintah dalam upaya perampingan birokrasi guna mewujudkan sistem administrasi yang lebih dinamis dan profesional (Harahap, 2020). Kebijakan ini dirancang untuk mempercepat pengambilan keputusan dan meningkatkan efisiensi dan efektivitas birokrasi, khususnya dalam memberikan pelayanan publik (Daniarsyah, 2020; Tumanggor & Wibowo, 2021). Tujuannya, perubahan tersebut tidak hanya mendongkrak kinerja pejabat fungsional yang baru dilantik, namun juga berdampak positif terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Hal ini sejalan dengan tujuan awal penyederhanaan birokrasi, yang bertujuan untuk menciptakan birokrasi yang dinamis, tangguh, dan profesional yang mendukung peningkatan pelayanan publik. (Jubaedah dkk., 2023).

Sekretariat DPRD Provinsi Jatim berjumlah 189 pegawai yang terdiri dari 116 ASN dan 73 non-ASN. Dalam pelaksanaan tanggung jawab dan fungsinya, pegawai diharapkan dapat menunjukkan kinerja yang baik guna meningkatkan kinerja organisasi dan mencapai visi dan misi Sekretariat DPRD Provinsi Jawa Timur. Setiap organisasi atau instansi mengupayakan kinerja pegawai yang optimal, karena pencapaian tujuannya sangat bergantung pada seberapa efektif anggotanya menjalankan perannya.

Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, Sekretariat DPRD Provinsi Jawa Timur mempunyai peranan besar dalam memberikan pelayanan di bidang administrasi, termasuk mengatur administrasi keuangan dan memberikan dukungan terhadap pelaksanaan tugas dan fungsi DPRD. Penyederhanaan birokrasi di Sekretariat DPRD Provinsi Jawa Timur telah dilakukan terhadap pejabat Eselon IV (Kepala Subbagian) yang disamakan dengan jabatan fungsional Ahli Muda. Mengenai fungsi manajerial yang melekat pada jabatan administrasi sebelumnya, pejabat administrasi yang mengalami pemerataan jabatan diberi tugas dan fungsi mengkoordinasikan dan mengelola kegiatan sesuai dengan bidang tugasnya. Fungsi penugasan dan koordinasi diberikan dalam bentuk tugas tambahan sebagai sub koordinator (ahli muda). Tugas dan fungsi koordinasi tidak bersifat tetap dan didasarkan pada kebutuhan pelaksanaan tugas pada setiap satuan kerja instansi pemerintah.

Organisasi Sekretariat DPRD Provinsi Jawa Timur tentunya mempunyai ciri khas yang berbeda dibandingkan dengan organisasi lainnya. Hal itulah yang menjadikannya unik karena organisasi yang satu berbeda dengan organisasi yang lain. Budaya organisasi sudah melekat pada diri para anggotanya sehingga mempengaruhi individu pegawai yang akan mempengaruhi kinerjanya dalam menyelesaikan pekerjaan. Budaya organisasi masih belum disadari sebagai aspek vital dalam menjamin keberhasilan organisasi, khususnya kinerja pegawai. Oleh karena itu timbul beberapa permasalahan seperti kurangnya inisiatif individu, kurangnya efektivitas kerja, kurangnya integrasi organisasi dalam bekerja sama, kurangnya inovasi dan kreativitas serta tingkat kedisiplinan yang masih belum maksimal.

Kinerja pegawai dilihat berdasarkan peraturan MENPAN-RB Nomor 6 Tahun 2022 tentang Manajemen Kinerja Aparatur Sipil Negara. Berdasarkan peraturan tersebut, Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dilihat dari 2 (dua) kategori, yaitu hasil kerja dan perilaku kerja. Hasil kerja meliputi ukuran keberhasilan/indikator kinerja individu, target dan cara pandang sedangkan perilaku kerja meliputi berorientasi pada pelayanan, akuntabel, harmonis, loyal, adaptif dan kolaboratif. (Husin & Muzijat, 2023). Pemahaman mendalam mengenai bagaimana penyederhanaan birokrasi dan budaya organisasi mempengaruhi kinerja pegawai sangatlah penting. Lebih dari itu, keberadaan motivasi dalam dinamika tersebut juga menjadi faktor krusial yang perlu diperhatikan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi dan menganalisis hubungan antara penyederhanaan birokrasi, budaya organisasi, motivasi dan kinerja pegawai pada Kantor Sekretariat DPRD Provinsi Jawa Timur.

Berdasarkan capaian kinerja pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Jawa Timur selama tahun 2021 dan 2022, terlihat kuantitas hasil kerja pegawai masih rendah karena masih terdapat program yang belum mencapai target yang diinginkan. Hal ini tergambar pada tabel berikut.

Tabel 1.Capaian Kinerja Sekretariat DPRD Provinsi Jawa Timur

NO	Program/Kegiatan	2021 Realisasi	2022 Realisasi	Target
1	Program layanan administrasi Perkantoran	80%	81%	100%
2	Program fasilitasi perumusan produk hukum DPRD	70%	75%	100%
3	Program layanan administrasi perkantoran	85%	87%	100%
4	Program peningkatan sarana dan prasarana aparatur	90%	90%	100%
5	Program peningkatan disiplin aparatur	88%	83%	100%
6	Program peningkatan kapasitas sumber daya aparatur	70%	70%	100%
7	Program perencanaan strategis dan keuangan SKPD	65%	65%	100%

Sumber : Sekretariat DPRD Provinsi Jawa Timur

Dari tabel yang disajikan terlihat perbandingan target pencapaian kinerja dengan realisasi program sekretariat dalam 2 tahun terakhir. Pada program perencanaan strategis dan keuangan SKPD, realisasinya masih jauh dari target yang diharapkan. Terbatasnya sumber daya manusia aparatur dari segi kualitas dan kuantitas merupakan hambatan terhadap perwujudan kebijakan baru yang terus mengilahi perubahan dalam penyusunan rencana kerja. Efisiensi dalam melaksanakannya tugas yang sangat penting diperlukan untuk meningkatkan kinerja dalam hal pelayanan kepada DPRD dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Diduga faktor penyebab rendahnya kinerja pegawai Sekretariat DPRD adalah penyederhanaan birokrasi yang dimulai pada awal tahun 2021 yang cukup berdampak pada kinerja pegawai. Hal ini terlihat pada program peningkatan disiplin dan orientasi pelayanan yang menunjukkan penyederhanaan birokrasi di Direktorat belum berjalan maksimal. Meski upaya penyederhanaan birokrasi seharusnya meningkatkan disiplin dan orientasi pelayanan, namun data menunjukkan implementasinya belum memberikan dampak signifikan.

Penelitian mengenai penyederhanaan birokrasi bukanlah suatu penelitian baru dalam pemerintahan, penelitian tersebut telah beberapa kali diteliti oleh para peneliti. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh Research Gap dari beberapa penelitian sebelumnya. Variabel Penyederhanaan Birokrasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja ASN (M & Supriadi, 2022) (Pratama dkk., 2022a). Variabel selanjutnya yaitu Budaya Organisasi didukung oleh beberapa penelitian yang menunjukkan bahwa Budaya Organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja ASN (Dunggio, 2020). Penelitian ini menggunakan variabel intervening yaitu motivasi yang didukung oleh penelitian yang menunjukkan variabel terikat yaitu Penyederhanaan Birokrasi, dan Budaya Organisasi menunjukkan hasil yang signifikan terhadap motivasi. Maka penelitian ini akan dilakukan terhadap seluruh pegawai di lingkungan Sekretariat DPRD Provinsi Jawa Timur yang berjumlah 100 orang.

Gap penelitian terkait Penyederhanaan Birokrasi terhadap kinerja pegawai yaitu pada penelitian yang dilakukan oleh Wahyuningsih et al. (2021) bahwa penyederhanaan birokrasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan penyederhanaan birokrasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Apriyanti (2023) Penyederhanaan Birokrasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor, seperti kurangnya sosialisasi mengenai kebijakan penyederhanaan birokrasi, kurangnya pelatihan dan pengembangan untuk mendukung perubahan, serta resistensi pegawai terhadap perubahan. Wahyuni (2021) Penyederhanaan Birokrasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

UMSIDA Preprints Server dikelola oleh Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. UMSIDA Preprints Server menerima manuskrip atau artikel ilmiah TA/Skripsi/Tesis dari mahasiswa Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. Artikel-artikel yang dimuat di UMSIDA Preprints Server adalah artikel yang telah melalui proses penelaahan oleh Dewan Penguji. Keputusan diterima atau tidaknya suatu artikel ilmiah di preprint server ini menjadi hak dari Moderator berdasarkan atas rekomendasi dari Dewan Penguji.

II. REFERENSI

Penyederhanaan Birokrasi

Penyederhanaan birokrasi adalah kebijakan yang memangkas struktur organisasi yang dianggap dapat menyebabkan pengambilan keputusan dan pelayanan menjadi kurang efisien dan efektif (Rakhmawanto, 2021). Kebijakan penyederhanaan birokrasi muncul pertama kali dalam pidato pelantikan Presiden tanggal 20 Oktober 2019. Penyederhanaan ini kemudian diterjemahkan secara teknis melalui Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 sebagai Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS dan Peraturan Menteri PANRB Nomor 28 Tahun 2019 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke Dalam Jabatan Fungsional yang merupakan pendukung penyederhanaan birokrasi dari aspek SDM Aparatur. Oleh karena itu, Peraturan Menteri

PANRB Nomor 28 Tahun 2019 mengenai Penyetaraan Jabatan Administrasi ke Jabatan Fungsional merupakan alat untuk menyediakan peluang pengembangan karier dalam rangka mendukung penyederhanaan birokrasi, sehingga organisasi dapat tetap beroperasi dengan sistem karier yang berbasis pada jabatan fungsional (Timur et al., 2022).

Presiden telah menetapkan reformasi birokrasi supaya lembaga pemerintah pusat dan daerah semakin sederhana yang terdiri dari (1) transformasi organisasi meliputi penyederhanaan struktur organisasi pemerintah daerah menjadi dua level, serta perampingan jabatan administrasi. (2) transformasi jabatan meliputi pengalihan jabatan administrasi ke jabatan fungsional, pengembangan jabatan fungsional dan penyetaraan penghasilan. (3) transformasi manajemen kinerja meliputi sistem kerja berbasis digital, penyempurnaan mekanisme kerja, percepatan pengambilan keputusan dan perbaikan pelayanan publik (Kementerian Bappenas, 2017). Dalam transformasi jabatan daerah, jabatan yang disederhanakan yaitu jabatan pengawas Dinas, jabatan pengawas sekretariat daerah, dan jabatan pengawas UPTD Dinas. Tahun 2021, pemerintah daerah melaksanakan perubahan struktur organisasi dan pengalihan jabatan pengawas, administrator ke jabatan fungsional. Pemangku jabatan fungsional yang berasal dari jabatan administrator diberi tugas tambahan sebagai koordinator, sedangkan pemangku jabatan fungsional yang berasal dari jabatan pengawas diberi tugas sebagai sub koordinator. Permasalahan pelaksanaan pengalihan jabatan administrasi ke jabatan fungsional diantaranya belum terbangunnya tata kerja dan tata laksana dalam pelaksanaan tugas dan fungsi.

Beberapa metode yang dapat digunakan dalam mereformasi birokrasi Adalah : restrukturisasi organisasi, simplifikasi dan otomatisasi, serta penerapan nilai atau budaya kerja yang berbasis kinerja. Penyederhanaan birokrasi adalah kebijakan yang memangkas struktur organisasi yang dianggap dapat menyebabkan pengambilan keputusan dan pelayan menjadi kurang efisien dan efektif (Marpaung, 2023).

Budaya Organisasi

Budaya organisasi dalam sebuah institusi biasanya berkaitan dengan nilai-nilai, norma, sikap, dan etika kerja yang dipegang teguh oleh seluruh anggota organisasi. Unsur-unsur ini menjadi landasan dalam mengarahkan perilaku pegawai, mempengaruhi cara mereka berpikir, serta membentuk pola kerja sama dan interaksi dengan lingkungan sekitar (Jufrizen & Rahmadhani, 2020). Jika budaya organisasi positif, hal tersebut dapat meningkatkan kinerja pegawai dan berkontribusi pada kesuksesan organisasi. Selain itu, kompetensi pegawai juga merupakan faktor krusial untuk diperhatikan, karena kemampuan dan keterampilan pegawai yang baik akan memastikan pekerjaan dilakukan secara efektif, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan optimal (Sarumaha, 2022).

Budaya organisasi adalah ciri yang ada dan dipertahankan dalam suatu organisasi atau dalam kehidupan sehari-hari masyarakat, yang tidak dapat dipisahkan dari ikatan budaya yang muncul. Budaya organisasi mengacu pada norma-norma perilaku (Ismail, 2018) dan nilai-nilai yang dipahami dan diterima oleh seluruh anggota organisasi dan menjadi dasar aturan organisasi. Akar budaya organisasi berasal dari para pendirinya, karena para pendiri organisasi mempunyai pengaruh yang besar terhadap budaya awal organisasi, baik dari segi kebiasaan maupun ideologi. Budaya mengikat anggota kelompok masyarakat pada kesamaan visi yang menciptakan konsistensi dalam perilaku atau tindakan (Qohar, & Rosyidi, 2017). Secara sederhana, budaya organisasi juga dapat diartikan bahwa segala sesuatu dilakukan di tempat ini. Budaya dalam suatu organisasi mengandung seperangkat pengalaman, filosofi, pengalaman, harapan dan juga nilai-nilai yang terkandung di dalamnya, yang kemudian tercermin dalam perilaku anggota mulai dari pekerjaan internal, komunikasi dengan lingkungan eksternal organisasi dan harapan masa depan Beberapa ahli mengemukakan pendapatnya tentang definisi budaya organisasi.

Kinerja pegawai yang baik berkontribusi signifikan terhadap perkembangan organisasi. Budaya organisasi berfungsi sebagai perangkat yang terdiri dari sistem nilai, keyakinan, dan norma-norma yang telah lama ada, disepakati, dan diikuti oleh anggota organisasi sebagai pedoman dalam berperilaku dan menyelesaikan masalah organisasi (Kosvera et al., 2022). Budaya organisasi memainkan peran krusial dalam mencapai tujuan organisasi karena mencerminkan kebiasaan dan norma-norma perilaku yang berlaku dalam hierarki organisasi dan diikuti oleh semua anggota pegawai (Savitri, 2023).

Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari kata "motif," yang merujuk pada dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang harus dipenuhi agar mereka dapat beradaptasi dengan lingkungan mereka. Motivasi didefinisikan sebagai kecenderungan untuk beraktivitas, yang dimulai dari dorongan internal dan berakhir dengan proses penyesuaian diri terhadap lingkungan. Motivasi merupakan suatu proses yang dimulai dengan adanya kekurangan psikologis atau kebutuhan yang menimbulkan suatu dorongan dengan maksud mencapai suatu tujuan atau insentif. Pengertian proses motivasi ini dapat dipahami melalui hubungan antara kebutuhan, dorongan dan insentif (tujuan). Motivasi kerja merupakan motivasi yang terjadi pada situasi dan lingkungan kerja yang terdapat pada suatu organisasi atau lembaga. Motivasi kerja adalah usaha yang mendorong, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku pegawai agar sesuai dengan tuntutan lingkungan kerja dalam organisasi. Motivasi kerja merupakan kebutuhan dasar manusia dan berfungsi sebagai insentif untuk memenuhi kebutuhan tersebut, sehingga adanya motivasi yang kuat dapat meningkatkan keberhasilan dalam kegiatan yang dilakukan. Karyawan dengan motivasi kerja yang tinggi akan berusaha menyelesaikan

pekerjaannya dengan sebaik-baiknya. Dengan demikian, motivasi kerja adalah kondisi yang mempengaruhi timbulnya, arah, dan pemeliharaan perilaku yang berkaitan dengan lingkungan kerja (Fatah, 2021).

Terdapat tiga aspek dalam motivasi kerja antara lain : (a) direction of behavior; (b) level of effort; (c) level of persistence (Putri, 2021). Berdasarkan pengukuran yang telah disebutkan sebelumnya dapat disimpulkan motivasi diukur dengan lima kebutuhan yaitu: rasa aman, fisiologi, sosial, kebutuhan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi (Aisyiyah et al., 2022).

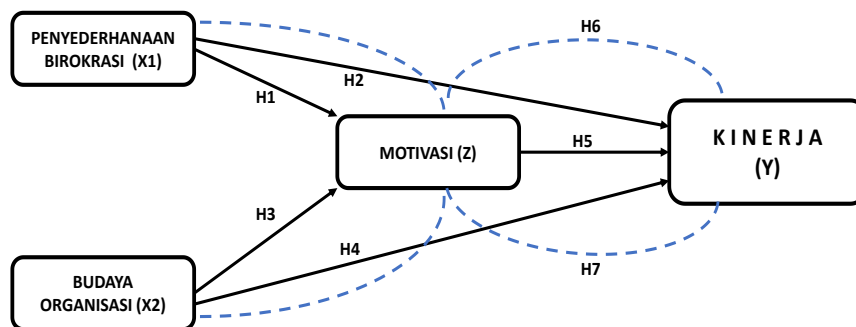
Kinerja ASN

Kinerja pegawai adalah tingkat pencapaian atau prestasi yang dicapai oleh pegawai atau organisasi berdasarkan indikator-indikator kinerja yang telah ditetapkan. Kinerja pegawai mencakup hasil kerja dalam hal kualitas dan kuantitas yang diperoleh oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diemban (Sukamtono et al., 2022).

Kinerja pegawai umumnya dipengaruhi oleh tiga faktor utama: (a) Faktor individual, yang meliputi kemampuan dan keahlian, latar belakang, serta demografi; (b) Faktor psikologis, yang mencakup persepsi, sikap, kepribadian, pembelajaran, dan motivasi; (c) Faktor organisasi, yang terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, dan desain pekerjaan (Putra, 2023). Dengan demikian, kinerja mencerminkan hasil pekerjaan individu sesuai dengan tugas yang diemban, yang sangat bergantung pada kemampuan dan keahlian yang dimiliki (Lisda Van Gobel, 2023).

Berdasarkan beberapa definisi kinerja yang telah dikemukakan tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai seseorang, kelompok, atau organisasi sesuai dengan kewenangan masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan sebelumnya pada periode waktu tertentu. Evaluasi kinerja menekankan pada evaluasi kemajuan dan kegagalan dari seorang pegawai dan penilaian kerja yang efektif tidak hanya sekedar melakukan penilaian untuk mendapatkan gambaran mengenai keberhasilan atau kegagalan kinerja dalam pelaksanaan pekerjaan/tugas-tugas dalam jabatannya, melainkan harus diteruskan dengan melakukan diagnosis dan analisis penyebab-penyebab yang diperolehnya kinerjatertentu, serta mencari strategi perbaikan yang sesuai dengan faktor penyebab yang dikemukakan

Kerangka Konseptual



Gambar 1. Kerangka Penelitian

Hipotesis

Pengaruh Penyederhanaan Birokrasi terhadap Motivasi Kerja

Penyederhanaan birokrasi tidak hanya mencakup restrukturisasi organisasi, tetapi juga melibatkan aspek budaya dan inovasi kerja. Untuk menciptakan birokrasi yang dinamis, diperlukan fleksibilitas tinggi, kapabilitas yang baik, dan budaya yang unggul. Oleh karena itu, langkah awal dalam implementasi kebijakan ini melibatkan penataan organisasi dan identifikasi jabatan fungsional yang sesuai untuk dialihkan dari jabatan struktural eselon yang ada. Hal ini bertujuan untuk mempermudah pejabat dalam mengumpulkan Angka Kredit untuk Jabatan Fungsional yang baru diemban. Faktor motivasi kerja yang dipengaruhi dari implementasi kebijakan ini lebih terlihat pada bagaimana para pejabat eselon yang terkena imbas dari implementasi kebijakan tersebut lebih mengkhawatirkan hilangnya penghasilan yang sebelumnya diterima dan otoritas yang dimiliki saat menjabat sebagai pejabat eselon. Indikator rasa aman dari salah satu indikator atau aspek motivasi kerja yang ternyata sangat memainkan peran atau terkait dengan tanggapan para PNS jabatan eselon yang terkena dampak kebijakan penyederhanaan birokrasi (Pratama et al., 2022b)

H1 : Penyederhanaan Birokrasi berpengaruh secara signifikan terhadap Motivasi di lingkungan Sekretariat DPRD

Pengaruh Penyederhanaan Birokrasi terhadap Kinerja ASN

Hasil temuan yang menyatakan bahwa penyederhanaan struktur birokrasi, secara teroretis, diperlukan karena karakteristik yang terlalu birokratis sudah tidak sejalan dengan paradigm administrasi public dan periode penyederhanaan tata kelola sector terkini, di samping karena desentralisasi. Secara empiris, penyederhanaan struktur birokrasi diperlukan karena menghambat peningkatan professional aparatur yang terlihat dari gejala bluffocracy dan consultoracy (Nurhestitunggal & Muhlisin, 2020). Selain itu penyederhanaan birokrasi berpengaruh terhadap kinerja pelayanan publik. Individu dengan motivasi layanan publik yang lebih besar cenderung berkinerja lebih baik dalam pekerjaan sektor publik.

H2 : Penyederhanaan Birokrasi berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja ASN di Sekretariat DPRD

Hubungan Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja

Keutamaan dari budaya organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam suatu kegiatan organisasi. Sedangkan perilaku itu sendiri sangat ditentukan oleh dorongan / motivasi yang dimiliki dan apa yang mendasari perilakunya. Dengan adanya budaya organisasi yang positif maka dorongan / motivasi berperilaku dapat dikendalikan pada arah yang positif pula (Hormati, 2016). Penelitian (Giantari & Riana, 2017) menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan, dimana semakin kondusif hubungan antara atasan dan bawahan, serta hubungan antar sesama karyawan, ditambah dengan dukungan dari lingkungan manajemen perusahaan, dapat meningkatkan rasa nyaman dalam lingkungan organisasi. Kondisi ini, pada gilirannya, dapat mendorong motivasi kerja karyawan..

H3 : Budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap Motivasi di lingkungan Sekretariat DPRD

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja ASN

Membuat kinerja karyawan yang efektif dan efisien sesuai dengan kemajuan organisasi maka organisasi tersebut perlu budaya organisasi sebagai salah satu penentu ciri yang membentuk pedoman kerja (Feel et al., 2018). Penelitian oleh (Tirtayasa, 2019) merupakan bukti empiris bahwa hasil penelitian budaya organisasi diperusahaan memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan di perusahaan.

Budaya organisasi mempengaruhi kinerja pegawai (Rivai, 2020). Dengan kata lain, semakin baik budaya organisasi, semakin meningkat pula kinerja karyawan. Budaya organisasi biasanya melibatkan nilai-nilai, norma, sikap, dan etika kerja yang dipegang bersama oleh seluruh anggota organisasi. Unsur-unsur ini menjadi landasan dalam mengawasi perilaku karyawan, mempengaruhi cara berpikir mereka, serta membentuk pola kerja sama dan interaksi dengan lingkungan. Budaya organisasi yang positif akan meningkatkan komitmen terhadap organisasi dan berkontribusi pada keberhasilan perusahaan.

H4 : Budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja ASN di Sekretariat DPRD

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja ASN

Kinerja pegawai merupakan faktor utama yang mempengaruhi kemajuan organisasi, berkaitan erat dengan hasil pekerjaan yang meliputi kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu. Kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti kemampuan atau pendidikan, motivasi, lingkungan kerja, disiplin, peraturan, dan yang paling penting, kepemimpinan dalam organisasi. Pentingnya kinerja bagi organisasi menggarisbawahi perlunya pengembangan karyawan berbasis kompetensi dan motivasi sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja. Pengembangan ini mencerminkan perhatian dan pengakuan organisasi atau pimpinan terhadap karyawan yang menunjukkan kemampuan, kerajinan, kepatuhan, dan disiplin. Motivasi adalah aspek kompleks dalam organisasi karena kebutuhan dan keinginan setiap karyawan berbeda. Penelitian oleh (Marjaya & Pasaribu, 2019) menunjukkan bahwa motivasi berfungsi sebagai pendorong bagi karyawan untuk bekerja lebih giat. Ketika karyawan menerima motivasi positif dari pimpinan, mereka merasa dihargai, yang membuat mereka merasa senang dan lebih bersemangat dalam bekerja.

H5 : Motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja ASN di Sekretariat DPRD

Pengaruh budaya organisasi terhadap Kinerja Melalui Motivasi sebagai variable intervening

Motivasi memiliki hubungan erat dengan kecenderungan seseorang untuk melakukan sesuatu guna mencapai tujuan. Ada hubungan yang kuat antara motivasi, perilaku, tujuan, dan kepuasan, karena setiap perubahan biasanya dipicu oleh dorongan motivasi kerja. Kinerja yang tinggi sangat dipengaruhi oleh tingkat motivasi kerja yang tinggi; semakin besar motivasi kerja seorang pegawai, semakin baik pula kinerja yang dicapai oleh organisasi (Yusinar, 2017).

Menurut Wahyuni et al. (2016), budaya organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja aparatur, dengan motivasi kerja berperan penting sebagai mediator antara budaya organisasi dan kinerja aparatur. Budaya organisasi yang dibentuk secara kuat akan mempengaruhi kinerja karyawan sesuai yang diharapkan perusahaan, dan pencapaian kinerja tersebut akan lebih optimal dengan adanya dorongan motivasi dari atasan. Temuan ini sejalan dengan pendapat Al-Ayyubi (2019), yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat memberikan dampak positif pada kinerja bisnis karena mampu memberikan motivasi yang luar biasa kepada karyawan.

H6 : Budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Melalui Motivasi sebagai variable intervening

Pengaruh Penyederhanaan Birokrasi terhadap Kinerja Melalui Motivasi sebagai variable intervening

Hasil penelitian Pratama et al (2022) bahwa motivasi kerja memediasi hubungan antara peyederhanaan birokrasi terhadap kinerja pegawai, semakin besar peyederhanaan birokrasi yang diterapkan dalam organisasi terhadap pegawainya akan mengakibatkan peningkatan motivasi kerja pegawai dan pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja pegawai. Peyederhanaan birokrasi dapat mendorong pegawai untuk lebih aktif dan mampu menumbuhkan kreatifitas pegawai. Dengan adanya penyetaraan jabatan struktural ke jabatan fungsional tugas dan fungsi kerja masingmasing pegawai semakin jelas. Jika pegawai merasa puas dalam bekerja, hal ini akan menciptakan sumber daya manusia yang produktif, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja pegawai tersebut.

H7 : Peyederhanaan birokrasi berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Melalui Motivasi sebagai variable intervening

II. METODE

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan teknik kuantitatif, sedangkan desain penelitian menggunakan pengujian hipotesis. Jenis penelitian ini bertujuan menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis. Pada penelitian ini, variabel independennya adalah Penyederhanaan Birokrasi dan Budaya Organisasi. Lokasi penelitian yang digunakan oleh peneliti untuk menguji hipotesis adalah di Kantor sekretariat DPRD Provinsi Jawa Timur.

Populasi dan Sampel

Populasi adalah keseluruhan kelompok objek atau subjek yang memiliki karakteristik dan kualitas tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk diteliti dan ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian ini, populasi mencakup ASN di lingkungan Sekretariat DPRD Provinsi Jawa Timur, dengan total responden sebanyak 100 orang. Karena populasi dalam penelitian ini relatif kecil, penentuan sampel dilakukan menggunakan teknik sampling jenuh, di mana semua anggota populasi diikutsertakan sebagai sampel.

Definisi Operasional

Ada 4 variabel dalam penelitian ini yaitu variable Penyederhanaan Birokrasi (X1) dan Budaya Organisasi (X2) sebagai variable independen. Sedangkan Kinerja ASN (Y) sebagai variable dependen dan Motivasi (Z) sebagai variable intervening.

Tabel 2. Definisi Operasional Variabel

Variabel	Defenisi Variabel	Indikator Variabel	Skala
Penyederhanaan Birokrasi (X1)	(Perman PAN & RB Nomor 25 Tahun 2021) tentang Penyederhanaan Struktur Organisasi pada Instansi Pemerintah untuk Penyederhanaan Birokrasi	1. Penyederhanaan Struktur Organisasi; 2. Penyetaraan Jabatan; dan 3. Penyesuaian Sistem Kerja	Likert
Budaya Organisasi (X2)	(Edison, dkk 2016:120) budaya organisasi merupakan pola dari keyakinan, perilaku, asumsi, dan nilai-nilai yang dimiliki bersama.	1. Kesadaran diri 2. Keagresifan 3. Kepribadian 4. Perfoma 5. Orientasi tim	Likert
Motivasi Kerja (Z)	(Siahaan, dkk 2016:266) motivasi dapat didefinisikan sebagai dorongan yang berasal baik dari dalam diri seseorang maupun dari faktor eksternal yang memicu semangat dan ketekunan dalam mencapai tujuan yang diinginkan.	1. Kebutuhan akan Kekuasaan 2. Kebutuhan untuk Berprestasi 3. Kebutuhan akan Afiliasi	Likert

Kinerja ASN (Y)	(Peraturan pemerintah Nomor 30 Th. 2019) Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap Pegawai Negeri Sipil pada organisasi/unit sesuai dengan Sasaran Kerja Pegawai dan Perilaku Kerja.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kuantitas 2. Kualitas 3. Waktu 4. Komitmen 5. Integritas 6. Kerjasama 	Likert
-----------------	--	---	--------

Teknik Analisis Data

PLS atau yang biasa dikenal dengan Partial Least Square merupakan faktor ketidakpastian metode analisis yang powerful dikarenakan data tidak diasumsikan harus menggunakan ukuran skala tertentu, jumlah dari sample kecil (42). Terdapat dua sub model dari analisis Partial Least Square yaitu outer model (measurement model) dan model struktural (structural model) seringkali disebut inner model.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Analisis Statistik Deskriptif

Gambaran statistik deskriptif digunakan untuk mengetahui gambaran jawaban responden berdasarkan hasil penyebaran kuesioner terhadap unsur-unsur yang ada pada setiap variabel.

a. Deskripsi responden berdasarkan jenis kelamin

Identitas Responden Menurut Jenis Kelamin dapat dilihat pada Tabel 3. Dalam Tabel 3 terlihat bahwa dari 100 responden menunjukkan bahwa :

. **Tabel 3.** Identitas Responden Menurut Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
Laki-Laki	55	55
Perempuan	45	45
Total	100	100,00%

Sumber : data diolah

Berdasarkan Tabel 3 di atas, diketahui bahwa sekitar 55 responden berjenis kelamin laki-laki dan sekitar 45 responden berjenis kelamin perempuan. Ini menunjukkan bahwa pegawai di Sekretariat Daerah DPRD Provinsi Jawa Timur antara jenis kelamin pria dan wanita tidak memiliki selisih yang jauh berbeda

b. Deskripsi responden berdasarkan kelompok pendidikan

Pada tabel 4 menunjukkan bahwa responden terbesar adalah berpendidikan S1 sebanyak 65 orang (65%), selanjutnya responden yang berpendidikan D3 sebanyak sejumlah 20 orang (20%) dan lulusan S2 sebanyak 15 orang (15%).

Tabel 4. Identitas Responden Menurut Pendidikan

No	Jabatan	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1.	D3	20	20
2.	S1	65	65
3.	S2	15	15
	Total	100	100

Sumber : data diolah

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa mayoritas yang menjadi responden pada perusahaan tersebut adalah lulusan S1, hal ini dikarenakan pekerjaan pada Sekretariat Daerah DPRD Provinsi Jawa Timur membutuhkan latar belakang pendidikan pegawai yang sesuai dalam menunjang melakukan pekerjaannya, dimana mereka memiliki keahlian dalam bidang tertentu sesuai dengan jurusan responden tersebut dalam menempuh pendidikan.

c. Deskripsi responden berdasarkan kelompok umur

Deskripsi karakteristik pegawai berdasarkan usia disajikan tabel 5.

Tabel 5. Karakteristik Pegawai Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Persentase(%)
21-30 tahun	12	12
31-40 tahun	44	44
41-50 tahun	32	32
>50 tahun	12	12
Jumlah	100	100,0

Sumber: data diolah

Tabel 5. menunjukkan bahwa pegawai yang berusia antara 31- 40 tahun sebanyak 44 pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas yang menjadi pegawai memiliki usia pada masa produktif. Pada masa usia ini pegawai memiliki tenaga dan pengalaman serta keahlian dalam bidang electrical dan konstruksi yang kompeten untuk bekerja sesuai dengan target yang ditetapkan instansi

Deskripsi Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil tanggapan responden tentang Penyederhanaan Birokrasi dan Budaya Organisasi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja dimana kuisioner yang disebarkan sebanyak 100 responden, untuk jawaban kuisioner dinyatakan dengan memberi skor yang berada dalam rentang nilai 1 sampai 5 pada masing-masing skala, dimana nilai 1 menunjukkan nilai terendah dan nilai 5 menunjukkan nilai tertinggi. Berikut deskripsi masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian yang dapat dilihat dalam tabel berikut ini.

Tabel 6. Frekuensi Hasil Jawaban Mengenai Penyederhanaan Birokrasi

No	Pernyataan	Skor Jawaban					Mean	Factor Loading
		1	2	3	4	5		
1	Pimpinan selalu melakukan penyederhanaan Struktur Organisasi	-	1	15	40	39	4,44	0.800
2	Pimpinan selalu melakukan Penyetaraan Jabatan	-	1	7	41	46	4,10	0.758
3	Pimpinan selalu melakukan Penyesuaian Sistem Kerja	-	3	13	42	37	4,49	0.834

Sumber: Data Diolah

Berdasarkan Tabel 6 menunjukkan bahwa variabel Penyederhanaan Birokrasi dengan indikator Pimpinan selalu melakukan Penyesuaian Sistem Kerja memiliki frekuensi jawaban responden paling tinggi yang mempengaruhi Penyederhanaan Birokrasi hal ini ditunjukkan dengan nilai mean tertinggi sebesar 4.49 dengan nilai factor loading sebesar 0.793. Hal ini menunjukkan responden setuju pernyataan bahwa Pimpinan selalu melakukan Penyesuaian Sistem Kerja

Tabel 7. Frekuensi Hasil Jawaban Mengenai Budaya Organisasi

No	Pernyataan	Skor Jawaban					Mean	Factor Loading
		1	2	3	4	5		
1	Setiap pegawai sudah menyadari dan memahami mengenai aturan sejak mulai menjadi pegawai	-	1	15	42	37	4.40	0.732
2	Setiap pegawai berpartisipasi dalam menerapkan budaya organisasi yang mencerminkan citra organisasi.	-	-	5	40	50	4.26	0.738
3	Bapak/Ibu mampu menyesuaikan diri dengan peraturan, nilai dan visi - misi organisasi	-	1	7	41	46	4,10	0.827

4	Instansi selalu melakukan sosialisasi terbuka kepada karyawan peraturan-peraturan yang diberlakukan	-		1	30	54	4.32	0.793
5	Baik lingkungan maupun rekan kerja membantu memberikan rasa nyaman dalam bekerja.	-	6	17	40	32	4,32	0.747

Sumber: Data Diolah

Berdasarkan Tabel 8 menunjukkan bahwa data tersebut juga dapat diuraikan bahwa pernyataan bahwa setiap pegawai sudah menyadari dan memahami mengenai aturan sejak mulai menjadi pegawai memiliki nilai mean tertinggi sebesar 4.40 dengan nilai factor loading sebesar 0.821. Hal ini menunjukkan bahwa setiap pegawai sudah menyadari dan memahami mengenai aturan sejak mulai menjadi pegawai

Tabel 9. Frekuensi Hasil Jawaban Mengenai Motivasi kerja

No	Pernyataan	Skor Jawaban					Mean	Factor Loading
		1	2	3	4	5		
1	Bapak/Ibu sering bekerja keras untuk mendapatkan kesempatan promosi jabatan.	-	-	-	55	33	4.43	0.785
2	Bapak/Ibu mencoba dengan sangat sungguh-sungguh untuk mencapai target yang diberikan.	-	-	3	50	32	4.55	0.856
3	Bapak/Ibu sering berinteraksi dengan orang-orang disekitar tentang berbagai hal	-	-	1	30	54	4.32	0.774

Sumber: Data Diolah

Berdasarkan Tabel 9 menunjukan bahwa indikator-indikator dari motivasi kerja sudah cukup baik, hal ini ditunjukkan dengan nilai mean tertinggi sebesar 4.55 untuk indikator mencoba dengan sangat sungguh-sungguh untuk mencapai target yang diberikan. Hasil ini menunjukkan bahwa Kerja secara cerdas dikonseptualisasikan sebagai suatu perilaku adaptif atau perilaku menyesuaikan diri. Oleh karena itu perilaku yang berkaitan dengan pengembangan pengetahuan juga dipertimbangkan sebagai aspek “kerja secara cerdas”. Kerja secara cerdas sebagai perilaku yang diarahkan untuk mengembangkan pengetahuan tentang dan penggunaan pengetahuan tersebut di dalam situasi-situasi pekerjaan

Tabel 10. Frekuensi Hasil Jawaban Mengenai Kinerja Pegawai

No	Pernyataan	Skor Jawaban					Mean	Factor Loading
		1	2	3	4	5		
1	Hasil pekerjaan saya dapat memenuhi kuantitas yang ditetapkan perusahaan	-			42	53	4.68	0.716
2	Hasil pekerjaan saya dapat memenuhi kualitas yang ditetapkan organisasi.	-	3	13	42	37	4,49	0.703
3	Saya melakukan pekerjaan dengan akurat dan tepat waktu	-	6	7	50	32	4,45	0.727
4	Saya melaksanakan beban kerja karena rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap organisasi	-	-	4	36	55	4.36	0.728
5	Sikap kerja saya memenuhi norma-norma perusahaan	-	-	4	36	55	4.36	0.748
6	Saya selalu bekerja sama dengan rekan kerja untuk menghasilkan kinerja yang ditetapkan perusahaan	-	3	13	42	37	4,49	0.751

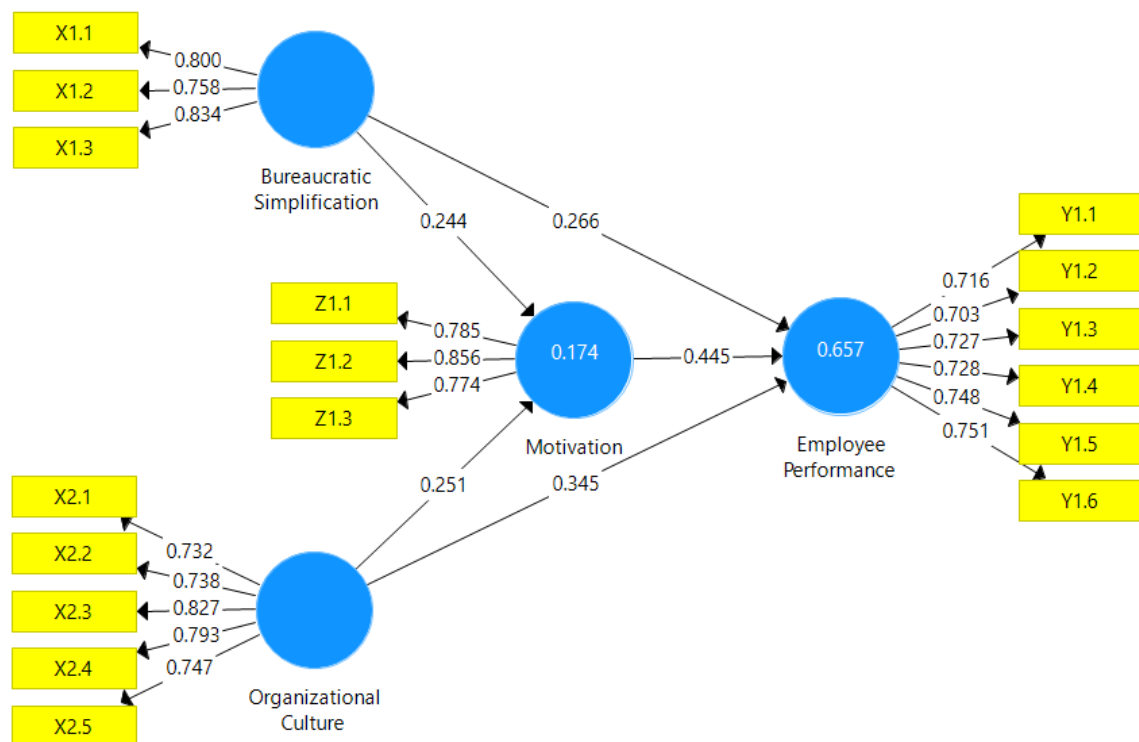
Sumber: Data Diolah

Berdasarkan Tabel 10 menunjukkan bahwa data tersebut juga dapat diuraikan bawah mayoritas responden setuju terhadap pernyataan hasil pekerjaan dapat memenuhi kuantitas yang ditetapkan dengan nilai mean tertinggi sebesar 4.68. Hal ini menunjukkan bahwa hasil pekerjaan dapat memenuhi kuantitas yang ditetapkan..

Analisis Data

Model PLS

PLS merupakan metode yang digunakan untuk menganalisis hubungan antara variabel laten yang diukur oleh beberapa indikator dalam suatu model yang kompleks. Pada dasarnya, model ini terbagi menjadi dua bagian: model pengukuran (outer model) dan model struktural (inner model). Model pengukuran menggambarkan bagaimana variabel laten diukur melalui indikatornya, sementara model struktural menunjukkan hubungan kausal antara variabel laten tersebut. Gambar 1 di bawah ini menggambarkan struktur umum dari model PLS, yang meliputi variabel laten, indikator, serta jalur kausal antar variabel laten.



Gambar 1. Model PLS

Uji Validitas (*Outer Model*)

Tabel 11. Nilai *Factor Loading*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
X1.1 -> X1	0.800	0.790	0.062	12.967	0.000
X1.2 -> X1	0.758	0.755	0.062	12.292	0.000
X1.3-> X1	0.834	0.831	0.042	20.055	0.000
X2.1 -> X2	0.732	0.728	0.056	13.103	0.000
X2.2 -> X2	0.738	0.734	0.059	12.103	0.000
X2.3-> X2	0.827	0.826	0.035	12.422	0.000
X2.4 -> X2	0.793	0.790	0.055	23.728	0.000
X2.5 -> X2	0.747	0.747	0.051	14.517	0.000
Y1.1 -> Y	0.716	0.712	0.069	10.325	0.000
Y1.2 -> Y	0.703	0.698	0.066	10.667	0.000

Y1.3 -> Y	0.727	0.721	0.055	13.325	0.000
Y1.4 -> Y	0.728	0.726	0.056	12.947	0.000
Y1.5 -> Y	0.748	0.748	0.046	16.302	0.000
Y1.6 -> Y	0.751	0.748	0.057	13.171	0.000
Z1.1 -> Z	0.785	0.780	0.055	14.388	0.000
Z1.2 -> Z	0.856	0.855	0.032	26.733	0.000
Z1.3 -> Z	0.774	0.770	0.067	11.499	0.000

Sumber : Data Diolah (2024)

Hasil estimasi pada Tabel Outer Loading menunjukkan bahwa semua indikator telah memenuhi standar validitas yang baik, dengan loading factor 0,70 atau lebih tinggi. Karena uji validitas dengan outer loadings telah terpenuhi, model pengukuran dapat dilanjutkan untuk pengujian lebih lanjut.

Langkah berikutnya dalam model pengukuran adalah mengevaluasi nilai Average Variance Extracted (AVE), yang mengukur seberapa besar varian indikator yang diwakili oleh variabel laten. Pengujian menggunakan nilai AVE bersifat lebih kritis dibandingkan dengan composite reliability. Nilai AVE yang direkomendasikan sebagai minimum adalah 0,50..

• **Tabel 12.** Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	AVE
Penyederhanaan Birokrasi (X1)	0.637
Budaya Organisasi (X2)	0.531
Motivasi Kerja (Z)	0.649
Kinerja Pegawai (Y)	0.531

Dari tabel 12 hasil uji dengan nilai AVE menunjukkan bahwa seluruh konstruk mempunyai validitas yang potensial untuk diuji lebih lanjut. Hal ini dikarenakan nilai AVE pada seluruh konstruk telah lebih besar dari 0,50

Uji Reliabilitas

Composite reliability adalah indeks yang mengukur sejauh mana alat pengukur dapat dipercaya dan diandalkan. Jika suatu alat digunakan dua kali untuk mengukur fenomena yang sama dan hasilnya konsisten, maka alat tersebut dianggap reliabel. Dengan kata lain, reliabilitas mencerminkan konsistensi alat pengukur dalam mengukur fenomena yang sama. Hasil lengkapnya dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 13. Reliabilitas Data

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability
Penyederhanaan Birokrasi (X1)	0.717	0.721	0.840
Budaya Organisasi (X2)	0.827	0.833	0.878
Motivasi Kerja (Z)	0.731	0.750	0.847
Kinerja Pegawai (Y)	0.824	0.825	0.872

Sumber : Data Diolah, 2024

Reliabilitas konstruk diukur menggunakan nilai composite reliability, di mana konstruk dianggap reliabel jika nilai composite reliability lebih dari 0,70. Dengan kata lain, indikator dianggap konsisten dalam mengukur variabel laten jika nilai tersebut di atas ambang batas ini. Hasil pengujian menunjukkan bahwa konstruk penelitian yaitu Penyederhanaan Birokrasi, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, dan Kinerja Pegawai memiliki nilai composite reliability yang lebih besar dari 0,70, sehingga dinyatakan reliabel.

Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian inner model atau model struktural bertujuan untuk menganalisis hubungan antara variabel, nilai signifikansi, dan R-square dari model penelitian. Setelah mengidentifikasi hubungan yang signifikan antara variabel, hipotesis terkait masalah kepuasan pelanggan dapat disimpulkan. Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan metode

resampling bootstrap, dengan statistik uji berupa uji statistik t (Ghozali, 2008). Evaluasi terhadap model struktural melibatkan pemeriksaan nilai R-square, yang berfungsi sebagai uji goodness-fit model. Hasil pengujian inner model dapat dilihat dari nilai R-square pada persamaan antar variabel laten, sebagai berikut:

Tabel 14. R-Square

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Pegawai (Y)	0.657	0.646
Motivasi Kerja (Z)	0.174	0.157

Sumber : Data Diolah, 2024

Nilai R^2 sebesar 0,174 menunjukkan bahwa model dapat menjelaskan 17,4% dari fenomena atau masalah terkait motivasi kerja. Sisanya, sebesar 82,6%, dijelaskan oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam model ini serta faktor error. Dengan kata lain, motivasi kerja dipengaruhi oleh penyederhanaan birokrasi dan budaya organisasi sebesar 17,4%, sedangkan 82,6% dipengaruhi oleh faktor lain di luar variabel penyederhanaan birokrasi dan budaya organisasi.

Sementara itu, nilai R^2 sebesar 0,657 menunjukkan bahwa model mampu menjelaskan 65,7% dari fenomena atau masalah terkait kinerja pegawai. Sebaliknya, 34,3% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam model ini serta faktor error. Artinya, kinerja pegawai dipengaruhi oleh penyederhanaan birokrasi, budaya organisasi, dan motivasi kerja sebesar 65,7%, sedangkan 34,3% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar ketiga variabel tersebut..

Hasil dari Inner Weights

1) Pengaruh Langsung

Tabel 15. Inner Weight

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Penyederhanaan birokrasi → Kinerja Pegawai	0.266	0.271	0.057	4.690	0.000
Penyederhanaan birokrasi → Motivasi	0.244	0.252	0.107	2.268	0.024
Budaya Organisasi → Kinerja Pegawai	0.345	0.343	0.078	4.399	0.000
Budaya Organisasi → Motivasi	0.251	0.260	0.114	2.191	0.029
Motivasi → Kinerja pegawai	0.445	0.447	0.061	7.313	0.000

Sumber : Data Diolah, 2024

Dari tabel diatas dapat diperoleh kesimpulan bahwa hipotesis:

- Penyederhanaan Birokrasi memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Ini ditunjukkan oleh nilai T Statistics sebesar 4,690 dan p-value sebesar 0,000, yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ (5%).
- Penyederhanaan Birokrasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja, dengan nilai T Statistics sebesar 2,268 dan p-value sebesar 0,024, yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ (5%).
- Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai, dengan nilai T Statistics sebesar 4,399 dan p-value sebesar 0,000, yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ (5%).
- Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja, ditunjukkan oleh nilai T Statistics sebesar 2,191 dan p-value sebesar 0,029, yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ (5%).
- Motivasi Kerja memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai, dengan nilai T Statistics sebesar 7,313 dan p-value sebesar 0,000, yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ (5%).

2) Pengaruh Tidak Langsung

Selain dari pengaruh langsung (direct effect) yang telah diuji dalam hipotesis di atas, pemodelan ini juga memungkinkan untuk mengidentifikasi total effect, atau pengaruh tidak langsung (indirect effect) yang terjadi melalui variabel mediasi. Untuk memahami pengaruh ini lebih lanjut, berikut disajikan tabel total effect yang menunjukkan hasil pengujian hipotesis dengan mempertimbangkan variabel mediasi.

Tabel 4.13 Total Effects (Mean, STDEV, T-Values)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Penyederhanaan birokrasi → Motivasi → Kinerja Pegawai	0.109	0.112	0.049	2.199	0.028
Budaya organisasi → Motivasi → Kinerja Pegawai	0.112	0.117	0.054	2.053	0.041

Sumber : Data Diolah, 2024

Dari tabel total effect diatas dapat diambil kesimpulan bahwa hipotesis:

- Penyederhanaan Birokrasi berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui motivasi kerja dengan nilai T Statistics sebesar 2.199 dimana nilai p-values = 0,028 lebih kecil dari nilai $\alpha = 0,05$ (5%)
- Budaya Organisasi berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi kerja dengan nilai T Statistics sebesar 2.053 dimana nilai p-values= 0,041 lebih kecil dari nilai $\alpha = 0,05$ (5%)

Pembahasan

Pengaruh Penyederhanaan Birokrasi Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan diperoleh hasil bahwa Penyederhanaan Birokrasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai, dapat diterima. Hal ini juga dapat diartikan bahwa penyederhanaan birokrasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja, semakin diberlakukannya penyetaraan jabatan struktural ke jabatan fungsional akan mengakibatkan peningkatan kinerja pegawai. Dengan penyederhanaan birokrasi sistem penyelenggaraan pemerintahan yang lebih efektif dan efisien, diharapkan terwujud penyelenggaraan pemerintahan yang berdampak terhadap pelayanan terhadap masyarakat secara cepat, tepat, dan profesional. Hasil temuan yang menyatakan bahwa penyederhanaan struktur birokrasi, secara teroretis, diperlukan karena karakteristik yang terlalu birokratis sudah tidak sejalan dengan paradig administrasi public dan periode penyederhanaan tata kelola sector terkini, di samping karena desentralisasi. Secara empiris, penyederhanaan struktur birokrasi diperlukan karena menghambat peningkatan professional aparatur yang terlihat dari gejala bluffocracy dan consultoracy (Nurhestitunggal& Muhlisin, 2020). Selain itu penyederhanaan birokrasi berpengaruh terhadap kinerja pelayanan publik. Individu dengan motivasi layanan publik yang lebih besar cenderung berkinerja lebih baik dalam pekerjaan sektor publik.

Pengaruh Penyederhanaan Birokrasi Terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan diperoleh hasil bahwa Penyederhanaan Birokrasi berpengaruh positif terhadap Motivasi Kerja dapat diterima. Hal ini menunjukkan bahwa penyederhanaan birokrasi tidak hanya mencakup perubahan struktural, tetapi juga melibatkan aspek budaya dan inovasi kerja. Membangun birokrasi yang dinamis melibatkan pencapaian fleksibilitas tinggi, kapabilitas yang baik, serta budaya yang unggul. Oleh karena itu, langkah awal dalam implementasi kebijakan ini melibatkan penataan organisasi dan identifikasi jabatan fungsional yang tepat. Tujuannya adalah untuk mempermudah transisi dari jabatan struktural eselon ke jabatan fungsional baru, serta memfasilitasi pejabat dalam pengumpulan Angka Kredit untuk jabatan fungsional yang baru diemban. Faktor motivasi kerja yang dipengaruhi dari implementasi kebijakan ini lebih terlihat pada bagaimana para pejabat eselon yang terkena imbas dari implementasi kebijakan tersebut lebih mengkhawatirkan hilangnya penghasilan yang sebelumnya diterima dan otoritas yang dimiliki saat menjabat sebagai pejabat eselon. Indikator rasa aman dari salah satu indikator atau aspek motivasi kerja yang ternyata sangat memainkan peran atau terkait dengan tanggapan para PNS jabatan eselon yang terkena dampak kebijakan penyederhanaan birokrasi (Pratama & Sabuhari, 2022).

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan diperoleh hasil bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai, dapat diterima. Hal ini menandakan bahwa budaya organisasi memainkan peran penting sebagai salah satu faktor penentu yang membentuk pedoman kerja. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang menunjukkan bahwa budaya organisasi di perusahaan memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi, sebagaimana diungkapkan oleh Rivai (2020), memiliki dampak langsung pada kinerja pegawai. Dengan kata lain, semakin baik budaya organisasi, semakin tinggi pula kinerja karyawan. Budaya organisasi mencakup nilai, norma, sikap, dan etika kerja yang diterima dan diterapkan oleh semua anggota organisasi. Unsur-unsur ini menjadi dasar untuk memantau perilaku karyawan, cara mereka berpikir, bekerja sama, dan berinteraksi dengan lingkungan mereka. Budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan komitmen terhadap organisasi dan berkontribusi pada kesuksesan perusahaan.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan diperoleh hasil bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja, dapat diterima. Hal ini menunjukkan bahwa keutamaan dari budaya organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam suatu kegiatan organisasi. Sedangkan perilaku itu sendiri sangat ditentukan oleh dorongan / motivasi yang dimiliki dan apa yang mendasari perilakunya. Dengan adanya budaya organisasi yang positif maka dorongan / motivasi berperilaku dapat dikendalikan pada arah yang positif pula (Hormati, 2016). Penelitian Giantari & Riana (2017) menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan, dimana hubungan yang baik antara atasan dan bawahan, serta antar sesama karyawan, ditambah dengan dukungan dari lingkungan manajemen perusahaan, dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif. Kondisi ini berkontribusi pada peningkatan rasa nyaman dalam lingkungan organisasi, yang pada gilirannya dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik

Pengaruh Motivasi kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai, yang berarti bahwa semakin tinggi motivasi kerja, semakin baik pula kinerja pegawai. Kinerja pegawai merupakan faktor krusial dalam kemajuan organisasi, terkait erat dengan hasil kerja dalam hal kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai meliputi kemampuan atau pendidikan, motivasi, lingkungan kerja, disiplin, peraturan, dan terutama kepemimpinan dalam organisasi.

Pentingnya kinerja bagi organisasi menjadikan pengembangan karyawan berbasis kompetensi dan motivasi sebagai strategi untuk meningkatkan kinerja. Pengembangan ini mencerminkan perhatian dan pengakuan dari organisasi atau pimpinan terhadap karyawan yang menunjukkan kemampuan kerja, kerajinan, dan kepatuhan. Motivasi adalah elemen kompleks dalam organisasi karena setiap karyawan memiliki kebutuhan dan keinginan yang berbeda. Penelitian oleh Marjaya & Pasaribu (2019) mengungkapkan bahwa motivasi berfungsi sebagai pendorong bagi karyawan untuk lebih giat dalam bekerja. Jika karyawan menerima motivasi positif dari pimpinan, mereka merasa dihargai dan lebih senang dalam bekerja.

Pengaruh Penyederhanaan Birokrasi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi kerja

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan diperoleh hasil bahwa Penyederhanaan Birokrasi Pegawai berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Melalui motivasi kerja dapat diterima. Hal ini menunjukkan semakin besar peyederhanaan birokrasi yang diterapkan dalam organisasi terhadap pegawainya akan mengakibatkan peningkatan motivasi kerja pegawai dan pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja pegawai. Peyederhanaan birokrasi dapat mendorong pegawai untuk lebih aktif dan mampu menumbuhkan kreatifitas pegawai. Dengan adanya penyetaraan jabatan struktural ke jabatan fungsional tugas dan fungsi kerja masing masing pegawai semakin jelas. Apabila pegawai sudah memiliki rasa puas dalam bekerja maka akan menciptakan sumber daya manusia produktif sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai tersebut. Hasil ini sesuai dengan Hasil penelitian Pratama & Sabuhari (2022) bahwa motivasi kerja memediasi hubungan antara peyederhanaan birokrasi terhadap kinerja pegawai, semakin besar peyederhanaan birokrasi yang diterapkan dalam organisasi terhadap pegawainya akan mengakibatkan peningkatan motivasi kerja pegawai dan pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja pegawai. Peyederhanaan birokrasi dapat mendorong pegawai untuk lebih aktif dan mampu menumbuhkan kreatifitas pegawai. Dengan adanya penyetaraan jabatan struktural ke jabatan fungsional tugas dan fungsi kerja masingmasing pegawai semakin jelas. Apabila pegawai sudah memiliki rasa puas dalam bekerja maka akan menciptakan sumber daya manusia produktif sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai tersebut

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi kerja

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa motivasi memiliki keterkaitan erat dengan kecenderungan seseorang untuk mencapai tujuan. Motivasi berperan penting dalam memotivasi perbuatan atau tingkah laku, serta mempengaruhi kepuasan dan kinerja. Kinerja yang tinggi sangat bergantung pada motivasi kerja yang tinggi; semakin tinggi motivasi seorang pegawai, semakin baik pula kinerja organisasi secara keseluruhan (Yusnia, 2017). Menurut Wahyuni et al. (2016), budaya organisasi memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja aparatur, dengan motivasi kerja berperan sebagai mediator penting dalam hubungan tersebut. Budaya organisasi yang kuat dapat memperbaiki kinerja karyawan, terutama jika didukung oleh motivasi yang diberikan oleh atasan. Temuan ini konsisten dengan pendapat Al-Ayyubi (2019), yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang solid dapat memberikan motivasi yang signifikan kepada karyawan, yang pada gilirannya berdampak positif pada kinerja pegawai.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian dengan menggunakan analisis PLS, untuk menguji pengaruh beberapa variabel terhadap Kinerja pegawai maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

Penyederhanaan Birokrasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja di lingkungan Sekretariat DPRD Provinsi Jawa Timur. Dengan mengurangi lapisan birokrasi yang tidak perlu dan menyederhanakan proses, pegawai merasa lebih mudah dalam menjalankan tugas, yang meningkatkan motivasi mereka untuk bekerja lebih baik. Penyederhanaan Birokrasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai di lingkungan Sekretariat DPRD Provinsi Jawa Timur. Pengurangan hambatan birokrasi memungkinkan pegawai untuk bekerja lebih efisien, yang pada gilirannya meningkatkan hasil kerja pegawai. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja di lingkungan Sekretariat DPRD Provinsi Jawa Timur. Budaya yang positif, dengan nilai dan norma yang mendukung, menciptakan lingkungan yang menyemangati pegawai untuk bekerja lebih giat. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai di lingkungan Sekretariat DPRD Provinsi Jawa Timur. Budaya yang mendukung dan konsisten membantu pegawai dalam mencapai kinerja yang lebih tinggi, dengan memotivasi mereka untuk berkomitmen pada tugas-tugas pegawai. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai di lingkungan Sekretariat DPRD Provinsi Jawa Timur. Pegawai yang termotivasi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik dalam melaksanakan tugas-tugas pegawai. Motivasi berperan dalam memediasi Penyederhanaan Birokrasi dan Kinerja Pegawai di lingkungan Sekretariat DPRD Provinsi Jawa Timur. Penyederhanaan birokrasi meningkatkan motivasi kerja, yang kemudian berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Motivasi berperan dalam memediasi Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai di lingkungan Sekretariat DPRD Provinsi Jawa Timur. Budaya organisasi yang baik meningkatkan motivasi pegawai, yang pada akhirnya berkontribusi pada kinerja pegawai yang lebih baik.

Saran

Sebagai implikasi dari hasil penelitian ini dapat dikemukakan beberapa saran yang dapat dipertimbangkan atau dimanfaatkan sebagai bahan dalam pengambilan keputusan, antara lain : Pengusulan pegawai untuk menempati jabatan fungsional perlu adanya pertimbangan keahlian dan pendidikan pegawai yang bersangkutan agar pegawai lebih muda dalam melaksanakan tugasnya. Pegawai yang telah mengalami penyetaraan jabatan sekiranya harus diberikan kesempatan untuk mengikuti pelatihan dan diklat yang sesuai dengan tupoksi barunya.

Pada penelitian selanjutnya, peneliti dapat menambahkan variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, seperti kompetensi SDM, manajemen knowledge, dan lain-lain.

UCAPAN TERIMA KASIH

Simpulan menggambarkan jawaban dari hipotesis dan/atau tujuan penelitian atau temuan ilmiah yang diperoleh. simpulan bukan berisi perulangan dari hasil dan pembahasan, tetapi lebih kepada kesempatan ini penulis dengan segala kekurangan dan kerendahan hati menyampaikan ucapan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah membantu dalam penulisan ini, yaitu :

1. Bapak Dr. Hidayatullah., M.Si, selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sidoarjo.
2. Ibu Poppy Febriana, M. Med. Kom., selaku Dekan Fakultas Bisnis, Hukum dan Ilmu Sosial Universitas Muhammadiyah Sidoarjo.
3. Bapak Prof. Dr. Drs. Sriyono, M.M. selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Bisnis, Hukum dan Ilmu Sosial Universitas Muhammadiyah Sidoarjo

REFERENSI

- [1].M. Junaidi, "Restructuring human resource management in the civil service apparatus," *Journal of Public Sector Reform*, vol. 34, no. 2, pp. 123-130, 2022.
- [2].S. Hermawan and K. Nuviandra, "Organizational restructuring and its effect on public service delivery," *Journal of Governance Studies*, vol. 45, no. 1, pp. 75-85, 2023.
- [3].A. Nisa, D. Adra, and M. Permana, "Challenges in public sector reform: An analysis of bureaucratic simplification," *Journal of Public Administration*, vol. 56, no. 3, pp. 345-360, 2022.
- [4].T. Kustanto and S. Nuviandra, "The implementation of organizational cultural reform in Indonesia's public sector," *Journal of Organizational Behavior*, vol. 15, no. 4, pp. 45-59, 2023.
- [5].R. Daniarsyah, "The impact of public sector reform on civil servant performance," *Journal of Civil Service Studies*, vol. 60, no. 2, pp. 201-210, 2020.

- [6].I. Syaifuddin, A. Sanjaya, and T. Handayani, "Organizational restructuring in public sector agencies: A case study in Indonesia," *Journal of Public Policy*, vol. 28, no. 2, pp. 123-134, 2024.
- [7].A. Harahap, "The role of organizational restructuring in improving public sector efficiency," *Journal of Administrative Reform*, vol. 35, no. 1, pp. 56-65, 2020.
- [8].R. Jubaedah, M. Tumanggor, and S. Wibowo, "The influence of organizational culture on employee motivation," *Journal of Public Management*, vol. 41, no. 2, pp. 201-214, 2023.
- [9].S. Pratama, N. Supriadi, and A. Wahyuni, "Bureaucratic simplification and its effect on employee satisfaction and performance," *Journal of Organizational Change Management*, vol. 31, no. 4, pp. 150-165, 2022.
- [10]. M. Nurhestitunggal and S. Muhlisin, "A critical review of the bureaucratic restructuring in Indonesia's civil service," *Journal of Public Administration*, vol. 46, no. 3, pp. 198-208, 2020.
- [11]. A. Timur, B. Harahap, and D. Syaifuddin, "Reform and simplification of bureaucratic structures in the Indonesian public sector," *Journal of Public Sector Governance*, vol. 17, no. 3, pp. 301-314, 2022.
- [12]. Kementerian Bappenas, "Transformation of public service and simplification of bureaucratic structures," *Government Regulation Report*, vol. 14, no. 2, pp. 23-34, 2017.
- [13]. M. Fatah, "Work motivation and its impact on employee performance in the public sector," *Journal of Workplace Motivation*, vol. 29, no. 4, pp. 100-112, 2021.
- [14]. L. Aisyiyah, H. Rahmadhani, and R. Savitri, "Organizational culture and its role in shaping employee behavior," *Journal of Organizational Development*, vol. 33, no. 5, pp. 212-225, 2022.
- [15]. P. Sarumaha, "The influence of leadership and organizational culture on employee performance," *Journal of Management and Organization*, vol. 25, no. 2, pp. 130-142, 2022.
- [16]. I. Jufrizen and M. Kosvera, "Cultural influences on employee motivation: A study in Indonesian public administration," *Journal of Public Administration Research*, vol. 38, no. 3, pp. 174-185, 2020.
- [17]. B. Putri, "The role of employee motivation in improving organizational outcomes," *Journal of Workplace Behavior*, vol. 27, no. 4, pp. 95-107, 2021.
- [18]. S. Putra, "Performance appraisal systems in the public sector: An analysis," *Journal of Human Resources*, vol. 21, no. 2, pp. 115-125, 2023.
- [19]. L. Van Gobel, "Employee performance in public organizations: Factors influencing outcomes," *Journal of Public Sector Management*, vol. 19, no. 4, pp. 85-95, 2023.
- [20]. N. Savitri, "The relationship between organizational culture and employee satisfaction in the public sector," *Journal of Organizational Psychology*, vol. 31, no. 3, pp. 132-145, 2023.
- [21]. P. Hormati, "Cultural drivers of performance in public sector organizations," *Journal of Organizational Change*, vol. 13, no. 2, pp. 67-78, 2016.
- [22]. W. Giantari and I. Riana, "The relationship between organizational culture and work motivation in Indonesian government offices," *Journal of Workplace Studies*, vol. 28, no. 3, pp. 145-160, 2017.
- [23]. A. Rivai, "Organizational culture and performance in the public sector: A review," *Journal of Organizational Behavior*, vol. 36, no. 2, pp. 92-104, 2020.
- [24]. D. Tirtayasa, "The effect of organizational culture on employee performance in Indonesian public organizations," *Journal of Public Management Studies*, vol. 20, no. 3, pp. 115-128, 2019.
- [25]. F. Marjaya and E. Pasaribu, "Employee motivation and its impact on organizational performance," *Journal of Organizational Development*, vol. 40, no. 2, pp. 214-225, 2019.
- [26]. M. Pratama and B. Sabuhari, "Mediating effect of work motivation on bureaucratic simplification and employee performance," *Journal of Organizational Behavior*, vol. 37, no. 4, pp. 102-115, 2022.
- [27]. Y. Yusinar, "Work motivation and its impact on organizational performance: Evidence from public sector," *Journal of Public Administration Research*, vol. 42, no. 2, pp. 98-112, 2017.
- [28]. S. Wahyuni, "Simplification of bureaucracy and employee performance: A study in Indonesian government agencies," *Journal of Public Sector Reform*, vol. 23, no. 4, pp. 201-215, 2021.
- [29]. H. Al-Ayyubi, "Cultural influence on employee motivation and performance in the public sector," *Journal of Public Sector Leadership*, vol. 25, no. 1, pp. 76-85, 2019.
- [30]. T. Handayani, "The role of public administration reforms in enhancing public service delivery," *Journal of Public Sector Management*, vol. 28, no. 2, pp. 165-175, 2023.
- [31]. N. Wahyuningsih, A. Pratama, and M. Supriadi, "Bureaucratic simplification and its influence on job satisfaction in public sector organizations," *Journal of Public Administration and Governance*, vol. 18, no. 3, pp. 132-145, 2021.
- [32]. F. Daniarsyah, "Improving performance through bureaucratic restructuring: Case studies from Indonesia," *Journal of Public Policy Research*, vol. 16, no. 4, pp. 89-99, 2020.
- [33]. M. Harahap and S. Tumanggor, "Organizational commitment and its impact on employee performance in government agencies," *Journal of Organizational Behavior*, vol. 45, no. 2, pp. 201-210, 2021.

- [34]. R. Jubaedah and T. Wibowo, "Evaluating the effectiveness of cultural transformation in public organizations," *Journal of Public Administration Research*, vol. 39, no. 1, pp. 67-78, 2023.
- [35]. I. Hormati, "The significance of motivation in public sector employee performance," *Journal of Public Service Motivation*, vol. 22, no. 3, pp. 145-158, 2016.
- [36]. S. Pratama, "Bureaucratic simplification and its impact on performance in Indonesian government agencies," *Journal of Organizational Development*, vol. 29, no. 5, pp. 230-245, 2022.
- [37]. M. Sabuhari and H. Yusnia, "Cultural values and their influence on performance outcomes in public sector organizations," *Journal of Organizational Psychology*, vol. 31, no. 4, pp. 115-125, 2017.
- [38]. A. Marjaya, "Public service motivation and its role in shaping employee performance," *Journal of Public Administration Studies*, vol. 34, no. 2, pp. 67-78, 2019.
- [39]. A. Adra and I. Permana, "Birokrasi dan kinerja organisasi sebagai dampak perubahan bentuk struktur ke dalam jabatan fungsional di lingkungan provinsi Kepulauan Riau," *Pemanfaatan Aplikasi Srikandi bagi Pegawai di Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Regional Bukittinggi*, vol. 11, pp. 1-12, 2023.
- [40]. N. Aisyiyah, K. Turnip, and N. S. S. Siregar, "Pengaruh self-efficacy dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai sekretariat DPRD Kota Medan," *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS)*, vol. 4, no. 3, pp. 1584-1594, 2022.
- [41]. M. S. Al-Ayyubi, "Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening," *Jurnal Ilmu Manajemen*, vol. 7, no. 1, pp. 265-272, 2019.
- [42]. D. Daniarsyah, "Menghalau perilaku kontraproduktif: Transformasi jabatan administrasi menjadi jabatan fungsional," *JIPAGS (Journal of Indonesian Public Administration and Governance Studies)*, vol. 4, no. 1, 2020.

Conflict of Interest Statement:

The author declares that the research was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.