

PENGARUH BUDAYA KERJA DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA DENGAN KOMPETENSI SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* PADA PEGAWAI ORGANIK DI KANTOR PERWAKILAN BANK INDONESIA PROVINSI KALIMANTAN TENGAH

Arifin

Program Pascasarja, Universitas Palangka Raya

Jl. Hendrik Timang, Kampus Tunjung Nyaho, Palangka Raya

E-mail : arifinsyahrani@outlook.com

ABSTRAK

Penelitian ini memiliki tujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis variabel budaya kerja, motivasi dan kompetensi dalam memengaruhi kinerja pada pegawai organik di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Kalimantan Tengah (KPw BI Prov. Kalteng) yang berjumlah 47 orang. Pengambilan sampel menggunakan teknik sampling jenuh/sensus. Metode penelitian berupa deskriptif kuantitatif. Data dalam penelitian ini adalah data primer yang diambil menggunakan kuesioner. Teknik analisis data menggunakan analisis jalur, PLS-SEM (Partial Least Squares-Structural Equation Modeling) dengan alat bantu statistik berupa SmartPLS versi 3.0. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa; 1. Budaya kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kompetensi. 2. Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kompetensi. 3. Budaya kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja. 4. Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. 5. Kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. 6. Budaya kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja melalui kompetensi. 7. Motivasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja melalui kompetensi.

Kata Kunci: Budaya Kerja, Motivasi, Kompetensi, Kinerja

1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Tercapainya tujuan atau visi dan misi merupakan hal yang diinginkan oleh setiap organisasi. Tujuan yang ingin dicapai menjadi fitrah didirikannya suatu organisasi dan menjadi tanggungjawab bersama. Tujuan organisasi menurut Hasibuan (2018) dapat dibagi menjadi 2 (dua) dilihat dari sudut tujuannya, yaitu organisasi perusahaan (*business organization*) dan organisasi sosial (*public organization*). Organisasi perusahaan memiliki tujuan untuk memperoleh keuntungan dengan prinsip ekonomis yang rasional sedangkan organisasi sosial memiliki tujuan untuk melayani masyarakat dengan prinsip kegiatan pengabdian sosial.

Penjelasan di atas menempatkan Bank Indonesia (BI) ke dalam suatu organisasi sosial. Hal ini sebagaimana tertuang pada Undang-Undang (UU) Republik Indonesia nomor 23 tahun 1999 tentang Bank Indonesia yang sebagaimana diubah melalui UU No. 3 tahun 2004 dan UU No. 6 tahun 2009. BI sebagai suatu organisasi besar memiliki jaringan kantor yang tersebar di seluruh provinsi/kota/kabupaten di Indonesia dan luar negeri. Terdapat 46 Kantor Perwakilan Dalam Negeri (KPw DN) dan 5 (lima) Kantor Perwakilan Luar Negeri (KPw LN), salah satunya adalah Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Kalimantan Tengah.

KPw BI Prov. Kalteng berhasil dalam melaksanakan seluruh program kerja yang ada. Hal ini didasari oleh capaian kinerja dari KPw BI Prov. Kalteng berupa predikat *exceed* yang diberikan oleh Anggota Dewan Gubernur (ADG). Predikat ini mampu dipertahankan selama 5 (lima) tahun berturut-turut sesuai dengan laporan kinerja tahunan yang disampaikan kepada KPw BI Prov. Kalteng melalui memorandum resmi dari BI Pusat. Pemberian predikat *exceed* ini diberikan kepada Satuan Kerja di Bank Indonesia yang mampu memberikan kinerja lebih dalam menyelesaikan seluruh program kerja yang telah disepakati sebelumnya. Mempertahankan predikat *exceed* selama 5 (lima) tahun berturut-turut merupakan prestasi yang baik. Oleh karena itu, penulis ingin mengetahui lebih dalam terkait faktor/variabel apa saja yang berperan lebih terhadap pencapaian kinerja KPw BI Prov. Kalteng dengan meneliti kinerja pegawai organiknya.

1.2 Tujuan Penelitian

- a. Mendeskripsikan dan menganalisis budaya kerja berpengaruh terhadap kompetensi.
- b. Mendeskripsikan dan menganalisis motivasi berpengaruh terhadap kompetensi.
- c. Mendeskripsikan dan menganalisis budaya berpengaruh kerja terhadap kinerja.
- d. Mendeskripsikan dan menganalisis motivasi berpengaruh terhadap kinerja.
- e. Mendeskripsikan dan menganalisis kompetensi berpengaruh terhadap kinerja.
- f. Mendeskripsikan dan menganalisis budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja melalui kompetensi.
- g. Mendeskripsikan dan menganalisis motivasi berpengaruh terhadap kinerja melalui kompetensi.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Budaya Kerja

Menurut Robbins (2003), budaya kerja suatu tatanan pemahaman bersama yang dipegang oleh seluruh anggota organisasi sehingga menjadi pembeda dengan organisasi lain. Budaya kerja dapat diobservasi dengan melihat indikator-indikator. Robbins dalam Nugraha (2016) menjabarkan indikator budaya kerja sebagai berikut:

- a. Inovasi dan berani mengambil risiko, terbagi menjadi: 1). Kreatifitas yang didukung dengan lingkungan dan fasilitas kerja, 2). Aspirasi karyawan yang dihargai, 3) Pengambilan risiko yang terukur oleh karyawan, dan 4). Rasa tanggungjawab karyawan perusahaan
- b. Memperhatikan detail, terbagi menjadi: 1). Pekerjaan yang dilakukan dengan teliti dan 2). Hasil kerja yang dievaluasi
- c. Fokus pada hasil, terbagi menjadi: 1). Pemenuhan target dan 2). Fasilitas kerja yang menunjang pekerjaan
- d. Fokus pada individu, terbagi menjadi: 1). Kenyamanan kerja yang diperhatikan oleh perusahaan, 2). Penyediaan sarana rekreasi oleh perusahaan dan 3). Kebutuhan pribadi yang diperhatikan oleh perusahaan
- e. Fokus pada tim, terbagi menjadi: 1). Kerja sama tim antar karyawan perusahaan 2). Sikap toleransi terhadap sesama karyawan
- f. Agresifitas, terbagi menjadi: 1). Penyaluran kritik dari karyawan kepada perusahaan, 2). Persaingan yang sehat dalam perusahaan dan 3). Keinginan karyawan untuk mengembangkan kompetensi diri
- g. Stabilitas yaitu karyawan merasa mantap dalam mempertahankan posisinya di perusahaan

2.2 Motivasi

Motivasi adalah merupakan proses terdorongnya seseorang untuk melakukan kegiatan yang memiliki tujuan dalam rangka pemenuhan kebutuhan. Pencapaian tersebut berdampak pada kepuasan diri (Munandar, 2004). Motivasi dapat diartikan sebagai suatu daya penggerak atau dorongan yang dimiliki setiap manusia untuk mencapai atau memperoleh hal yang diinginkan. Jika dikaitkan dengan pekerjaan, motivasi dapat berarti dorongan psikologis yang dimiliki setiap karyawan untuk mencapai tujuan yang diinginkan, baik berbentuk materi maupun non materi. Motivasi dapat diukur dengan melihat indikatornya. Mangkunegara (2009) membagi indikator motivasi kerja sebagai berikut:

- a. Tanggung jawab yaitu memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi terhadap pekerjaan.
- b. Prestasi kerja yaitu melakukan sesuatu / pekerjaan dengan optimal.
- c. Peluang untuk maju yaitu keinginan mendapatkan remunerasi yang sesuai dengan pekerjaan.
- d. Pengakuan atas kinerja yaitu keinginan mendapatkan remunerasi lebih besar dari biasanya.
- e. Pekerjaan yang menantang yaitu keinginan untuk belajar untuk menguasai pekerja sesuai dengan bidangnya.

2.3 Kompetensi

Menurut Robbins (2007), pengertian kompetensi adalah suatu kemampuan (*ability*) atau kapasitas baik intelektual maupun fisik yang dimiliki seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan. Kompetensi juga dapat diartikan sebagai suatu kemampuan yang melekat pada seorang individu yang berhubungan dengan fisik maupun intelektual. Jika dikaitkan dengan pekerjaan, kompetensi dianggap sebagai keahlian yang dikuasai oleh karyawan dan biasanya mendukung penyelesaian tugas dan tanggungjawab. Karyawan yang memiliki kompetensi dapat dilihat dari beberapa indikator. Spencer dalam Moeheriono (2014) membagi beberapa indikator kompetensi menjadi:

- a. Watak, dengan indikator memberikan dukungan kepada pegawai agar lebih melatih karakteristik mental, sehingga pegawai diharapkan lebih memenuhi peraturan yang diberlakukan di suatu organisasi atau instansi.
- b. Motif, dengan indikator memberikan dukungan agar giat dalam bekerja, sehingga keinginan dan kebutuhan pegawai dapat terpenuhi.
- c. Konsep Diri, dengan indikator menjadi citra positif bagi organisasi dengan cara berpenampilan, bertutur bahasa dan berperilaku baik.
- d. Pengetahuan, dengan indikator memberikan dukungan kepada karyawan untuk memperluas pengetahuan terkait tugas atau pekerjaan yang dipercayakan oleh organisasi.
- e. Keterampilan, dengan indikator memberikan dukungan kepada karyawan yang memiliki keterampilan dalam bekerja untuk mencapai kinerja terbaiknya.

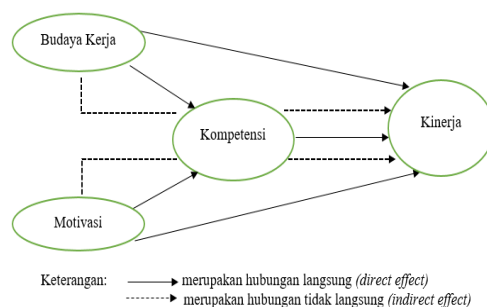
2.4 Kinerja

Mangkunegara (2005) menyatakan bahwa kinerja adalah *output* yang dicapai oleh seorang pegawai dalam pelaksanaan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan baik secara kualitas dan kuantitas. Kinerja dapat didefinisikan sebagai *output* yang dihasilkan oleh karyawan maupun organisasi, biasanya dalam periode tertentu, dan berdampak kepada individu yang terlibat dalam organisasi. Kinerja dapat diukur dengan cara melihat indikatornya. Bernadin dan Russel dalam Rosita (2012) menyatakan bahwa kinerja individu dapat diukur menggunakan 6 (enam) kategori, yaitu:

- a. Kualitas
- b. Kuantitas
- c. Ketepatan waktu
- d. Efektivitas
- e. Kemandirian
- f. Komitmen

3. KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

3.1 Kerangka Konseptual



Gambar 1. Kerangka konseptual

3.2 Hipotesis Penelitian

- Budaya kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kompetensi.
- Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kompetensi.
- Budaya kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja.
- Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja.
- Kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja.
- Budaya kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja melalui kompetensi.
- Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja melalui kompetensi.

4. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan di KPw. BI Prov. Kalteng yang beralamat di Jl. P. Diponegoro No 11 / Jl. AIS Nasution No. 03, Palangka Raya. Total populasi sebesar 47 orang dan seluruhnya menjadi sampel. Data penelitian bersumber primer yang diperoleh dari kuesioner penelitian. Data kemudian dideskripsikan dengan analisis deskriptif dan inferensial menggunakan metode PLS-SEM (*Partial Least Squares-Structural Equation Modeling*) dengan alat bantu berupa *SmartPLS* versi 3.0. Instrumen penelitian harus memenuhi kriteria sebagai berikut:

Tabel 1. Kriteria pengujian model

Kriteria		Penjelasan
Outer Model	Evaluasi Model Pengukuran - Convergent Validity (Uji Valid) - Discriminant Validity (Uji Valid) - Cronbach's Alpha (Uji Reliability) - Composite Reliability (Uji Reliability)	- Nilai loading factor harus diatas 0,40. - Setiap indikator memiliki loading lebih tinggi terhadap konstraknya dibandingkan dengan terhadap konstruk yang lainnya. (<i>AVE</i>) dengan nilai <i>AVE</i> harus diatas > 0,50 <i>Cronbach's Alpha</i> harus $\geq 0,60$ <i>Composite reliability</i> nilai harus diatas 0,60
Inner Model	Evaluasi Model Struktural Goodness of Fit - nilai <i>R-Square</i> (R^2). - nilai <i>predictive relevance</i> (Q^2).	- nilai <i>R-square</i> pada variabel endogen - nilai dengan rentang $0 < Q^2 < 1$ t statistic >1,96 dan H_0 diterima jika nilai <i>P value</i> < 0,05

5. ANALISIS DATA

5.1 Karakteristik Responden

Tabel 2. Karakteristik responden

Karakteristik Responden		Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1) Jenis Kelamin	Laki-laki	40	85,11
	Perempuan	7	14,89
	Jumlah	47	100
2) Umur	20-30 tahun	15	31,92
	31-40 tahun	20	42,55
	41-50 tahun	9	19,15
	> 50 tahun	3	6,38
	Jumlah	47	100
3) Masa Kerja	< 1-7 tahun	24	51,06
	8-15 tahun	11	23,41
	16-23 tahun	7	14,89
	> 23 tahun	5	10,64
	Jumlah	47	100
4) Tingkat Pendidikan	SMA/ sederajat	2	4,25
	S-1	40	85,11
	S-2	5	10,64
	Jumlah	47	100

(Sumber HRIS BI: data diolah)

5.2 Analisis Statistik Deskriptif

Deskripsi berdasarkan dengan distribusi frekuensi, persentase dan rerata (*mean*) atas setiap jawaban responden dengan menggunakan kategori skala dari Arikunto dalam Siahaan (2020).

Tabel 3. Kategori skala

Skala	Kategori
1.00 – 1.80	Sangat Rendah
1.81 – 2.60	Rendah
2.61 – 3.40	Sedang
3.41 – 4.20	Tinggi
4.21 – 5.00	Sangat Tinggi

Hasil analisis memaparkan bahwa variabel budaya kerja (X_1) berada pada kategori tinggi dengan nilai rerata 4,17, variabel motivasi (X_2) berada pada kategori sangat tinggi dengan nilai rerata 4,28, variabel kinerja (Y) berada pada kategori tinggi dengan nilai rerata 4,19 dan variabel kompetensi (Z) berada pada kategori sangat tinggi dengan nilai rerata 4,27.

5.3 Analisis Statistik Inferensial

Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Convergent Validity (CV)

CV dapat diukur dengan melihat nilai *outer loadings* indikator. *Outer loadings* dengan nilai $> 0,40$ ($0,40 - 0,70$) dapat dipertahankan (Hair *et al.*, 2011). Hal ini menyatakan bahwa seluruh indikator/item pernyataan dinyatakan valid dan memenuhi kriteria ini.

Tabel 4. Nilai Outer Loadings

Item	X ₁	Item	X ₂	Item	Y	Item	Z
X _{1.1}	0,71	X _{2.1}	0,84	Y.1	0,81	Z.1	0,83
X _{1.2}	0,79	X _{2.2}	0,84	Y.2	0,70	Z.2	0,74
X _{1.3}	0,79	X _{2.3}	0,88	Y.3	0,88	Z.3	0,87
X _{1.4}	0,74	X _{2.4}	0,88	Y.4	0,85	Z.4	0,84
X _{1.5}	0,72	X _{2.5}	0,62	Y.5	0,87	Z.5	0,72
X _{1.6}	0,73	X _{2.6}	0,57	Y.6	0,87	Z.6	0,80
X _{1.7}	0,62	X _{2.7}	0,74	Y.7	0,91	Z.7	0,92
X _{1.8}	0,71	X _{2.8}	0,77	Y.8	0,74	Z.8	0,88
X _{1.9}	0,70	X _{2.9}	0,74	Y.9	0,78	Z.9	0,77
X _{1.10}	0,80	X _{2.10}	0,80	Y.10	0,72	Z.10	0,89
X _{1.11}	0,57	-	-	Y.11	0,79	-	-
X _{1.12}	0,77	-	-	Y.12	0,88	-	-
X _{1.13}	0,79	-	-	Y.13	0,71	-	-
X _{1.14}	0,71	-	-	-	-	-	-
X _{1.15}	0,82	-	-	-	-	-	-
X _{1.16}	0,67	-	-	-	-	-	-

(Sumber primer: data diolah)

Pengujian CV juga dilakukan dengan membandingkan AVE limit. Nilai AVE harus $> 0,50$. Berikut adalah hasil pengujian CV dilihat dari nilai AVE per variabel.

Tabel 5. Nilai Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	Nilai AVE
Budaya Kerja (X ₁)	0,53
Kinerja (Y)	0,66
Kompetensi (Z)	0,69
Motivasi (X ₂)	0,60

(Sumber primer: data diolah)

Discriminant Validity (DV)

DV diuji dengan cara melihat nilai *cross loading*. Nilai *loading* setiap indikator yang diukur harus lebih tinggi dibandingkan dengan nilai *loading* ke konstruk yang lain.

Uji Reliabilitas

Nilai *Cronbach's Alpha* dan *composite reliability* (CR) harus lebih dari 0,60 agar dinyatakan reliabel.

Tabel 6. Nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability Variabel

Variabel	Cronbach's Alpha	ρ_A	Composite Reliability
Budaya Kerja (X_1)	0,94	0,94	0,95
Kinerja (Y)	0,96	0,96	0,96
Kompetensi (Z)	0,95	0,95	0,96
Motivasi (X_2)	0,92	0,94	0,94

(Sumber primer: data diolah)

Evaluasi Model Pengukuran (Inner Model)

Nilai R-Square adalah koefisien determinasi pada konstruk endogen. Hair *et al.* (2011) menyatakan bahwa nilai R-Square 0,75 berarti model kuat, 0,50 berarti model moderat /sedang dan 0,25 berarti model lemah.

Tabel 7. Nilai R-Square Variabel Endogen

Variabel Endogen	R-Square	R-Square Adjusted
Kinerja (Y)	0,86	0,85
Kompetensi (Z)	0,77	0,76

Goodness of Fit (GOF)

Besaran nilai Q^2 memiliki rentang $0 < Q^2 < 1$ dimana nilai Q^2 dinyatakan baik jika mendekati 1 (satu). Berdasarkan nilai R-Square atau koefisien determinasi atas, nilai dari Q^2 dapat dihitung sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 Q^2 &= 1 - (1 - R_y^2)(1 - R_z^2) \\
 &= 1 - (1 - 0,86^2)(1 - 0,77^2) \\
 &= 1 - (1 - 0,7396)(1 - 0,5929) \\
 &= 1 - (0,2604)(0,4071) \\
 &= 1 - 0,106 \\
 &= \mathbf{0,894}
 \end{aligned}$$

Perhitungan di atas menyatakan bahwa nilai Q^2 adalah sebesar 0,894 atau setara dengan 89,4%. Hal ini berarti bahwa konstruk eksogen (X_1 dan X_2) secara bersama-sama dapat menggambarkan dan menjelaskan fenomena yang terjadi terhadap konstruk endogen (Y dan Z). Sisanya, 10,6% dijelaskan oleh error dan variabel lain yang tidak diteliti dalam model.

Tabel 8. Hasil Pengujian Pengaruh Langsung (Direct Effect)

Hubungan Variabel	Koefisien Jalur	T-Statistics	P Values	Keterangan
Budaya Kerja -> Kompetensi	0,555	4,236	0,000	Signifikan
Motivasi -> Kompetensi	0,355	2,666	0,008	Signifikan
Budaya Kerja -> Kinerja	0,047	0,307	0,759	Tidak Signifikan
Motivasi -> Kinerja	0,395	2,374	0,018	Signifikan
Kompetensi -> Kinerja	0,529	3,021	0,003	Signifikan

(Sumber primer: data diolah)

H₁: Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi

Hasil dari pengujian adalah terdapat bukti empiris untuk menerima hipotesis dan menolak H_0 . Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien jalur variabel X_1 terhadap Z adalah sebesar positif 0,555 dengan nilai T-Statistic sebesar 4,236 ($> 1,96$). Lebih lanjut, nilai P-Value dari hubungan ini adalah sebesar 0,000 atau lebih kecil dari nilai taraf signifikansi ($\alpha = 0,05$). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi. Hal ini berarti jika budaya kerja ditingkatkan maka kompetensi juga akan meningkat. Sebaliknya, jika budaya kerja menurun maka kompetensi juga akan menurun.

H₂: Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi

Hasil dari pengujian adalah terdapat cukup bukti empiris untuk menerima hipotesis dan menolak H_0 . Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien jalur variabel X_2 terhadap Z adalah sebesar positif 0,355 dengan nilai *T-Statistic* sebesar 2,666 ($> 1,96$). Lebih lanjut, nilai *P-Value* dari hubungan ini adalah sebesar 0,008 atau lebih kecil dari nilai taraf signifikansi ($\alpha = 0,05$). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi. Hal ini berarti jika motivasi ditingkatkan maka kompetensi juga akan meningkat. Sebaliknya, jika motivasi menurun maka kompetensi juga akan menurun.

H₃: Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

Hasil dari pengujian adalah tidak terdapat cukup bukti empiris untuk menerima hipotesis sehingga H_0 diterima. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien jalur variabel X_1 terhadap Y adalah sebesar positif 0,047 dengan nilai *T-Statistic* sebesar 0,307 ($< 1,96$). Lebih lanjut, nilai *P-Value* dari hubungan ini adalah sebesar 0,759 atau lebih besar dari nilai taraf signifikansi ($\alpha = 0,05$). Penjelasan di atas memberikan kesimpulan bahwa budaya kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja namun tidak signifikan. Hal ini berarti jika budaya kerja ditingkatkan maka ada kemungkinan kinerja juga akan meningkat. Sebaliknya, jika budaya kerja menurun maka ada kemungkinan kinerja juga akan menurun. Namun, hubungan tersebut tidak dapat dibuktikan secara empiris sehingga pengaruh langsung budaya kerja terhadap kinerja tidak dapat diterima menurut hasil penelitian ini.

H₄: Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

Hasil dari pengujian adalah terdapat cukup bukti empiris untuk menerima hipotesis dan menolak H_0 . Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien jalur variabel X_2 terhadap Y adalah sebesar positif 0,395 dengan nilai *T-Statistic* sebesar 2,374 ($> 1,96$). Lebih lanjut, nilai *P-Value* dari hubungan ini adalah sebesar 0,018 atau lebih kecil dari nilai taraf signifikansi ($\alpha = 0,05$). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini berarti jika motivasi ditingkatkan maka kinerja juga akan meningkat. Sebaliknya, jika motivasi menurun maka kinerja juga akan menurun.

H₅: Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

Hasil dari pengujian adalah terdapat cukup bukti empiris untuk menerima hipotesis dan menolak H_0 . Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien jalur variabel Z terhadap Y adalah sebesar positif 0,529 dengan nilai *T-Statistic* sebesar 3,021 ($> 1,96$). Lebih lanjut, nilai *P-Value* dari hubungan ini adalah sebesar 0,003 atau lebih kecil dari nilai taraf signifikansi ($\alpha = 0,05$). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini berarti jika kompetensi ditingkatkan maka kinerja juga akan meningkat. Sebaliknya, jika kompetensi menurun maka kinerja juga akan menurun.

Tabel. 9 Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Hubungan Variabel	Koefisien Jalur	T-Statistics	P Values	Keterangan
Budaya Kerja -> Kompetensi -> Kinerja	0,294	2,915	0,004	Signifikan
Motivasi -> Kompetensi -> Kinerja	0,188	1,623	0,105	Tidak Signifikan

(Sumber primer: data diolah)

H₆: Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kompetensi

Hasil dari pengujian adalah terdapat cukup bukti empiris untuk menerima hipotesis dan menolak H₀. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien jalur variabel X₁ terhadap Y dengan dimediasi oleh Z adalah sebesar positif 0,294 dengan nilai T-Statistic sebesar 2,915 (> 1,96). Lebih lanjut, nilai P-Value dari hubungan ini adalah sebesar 0,004 atau lebih kecil dari nilai taraf signifikansi ($\alpha = 0,05$). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa variabel Z mampu memediasi hubungan antara variabel X₁ dan variabel Y. Berdasarkan pengujian H₃, variabel X₁ memiliki arah koefisien jalur positif terhadap Y namun tidak signifikan. Setelah ditambahkan variabel Z sebagai mediasi, pengaruh X₁ terhadap Y menjadi signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel Z merupakan variabel mediasi sempurna (*complete mediation*). Hubungan antara variabel X₁ secara langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap Y, namun setelah dimediasi oleh Z pengaruh tersebut menjadi signifikan. Dari penjelasan ini, dapat disimpulkan bahwa jika budaya kerja meningkat / membaik maka kinerja juga akan meningkat / membaik dengan dimediasi oleh kompetensi.

H₇: Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kompetensi

Hasil dari pengujian adalah tidak terdapat cukup bukti empiris untuk menerima hipotesis sehingga H₀ diterima. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien jalur variabel X₂ terhadap Y dengan dimediasi oleh Z adalah sebesar positif 0,188 dengan nilai T-Statistic sebesar 1,623 (< 1,96). Lebih lanjut, nilai P-Value dari hubungan ini adalah sebesar 0,105 atau lebih besar dari nilai taraf signifikansi ($\alpha = 0,05$). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa variabel Z tidak mampu memediasi hubungan antara variabel X₂ dan variabel Y. Nilai probabilitas yang tidak memenuhi kriteria tidak dapat dijadikan dasar untuk menerima hipotesis yang diajukan. Dari hasil di atas, taraf kesalahan dalam pengajuan hipotesis cukup besar yakni 0,105 atau setara dengan 10,5%. Nilai ini berada dibawah dari nilai yang ditetapkan yaitu $\alpha = 0,05$ atau 5% taraf kesalahan untuk menerima hipotesis.

6. PEMBAHASAN**6.1 Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kompetensi**

Budaya kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kompetensi. Dengan kata lain, peningkatan budaya kerja akan diikuti oleh peningkatan kompetensi. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Sungadi (2018). Hasil penelitian menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan substansial antara budaya organisasi terhadap kompetensi. Lebih lanjut, Sungadi menyatakan bahwa budaya organisasi yang dipersepsikan pada pustakawan merupakan fenomena yang positif (baik, tinggi), maka persepsi pustakawan terhadap kompetensi juga akan baik (tinggi). Selanjutnya, Hasil penelitian ini juga mendukung teori yang disampaikan oleh Nawawi (2003). Nawawi menyatakan bahwa budaya kerja merupakan kebiasaan yang harus ditaati dalam rangka pelaksanaan tugas untuk mencapai tujuan. Hal ini sejalan dengan salah satu indikator kompetensi yang dipaparkan oleh Spencer dalam Moeheriono (2014) yaitu watak. Moeheriono menjelaskan bahwa seseorang yang memiliki kompetensi biasanya terdorong untuk lebih melatih karakteristik mental dan membangun karakter yang kuat pada dirinya untuk mematuhi peraturan yang ada dalam organisasi atau instansi. Hal juga berlaku pada pegawai organik di KPw BI Prov. Kalteng. Budaya kerja di BI memiliki keterkaitan erat dengan seluruh pegawai khususnya organik. Pegawai organik diharapkan mampu menginternalisasikan budaya kerja ke dalam pekerjaan dan kehidupan sehari-hari sehingga pegawai dimaksud dapat menjadi citra yang positif bagi organisasi. Penerapan budaya kerja di KPw BI Prov. Kalteng menjadi salah satu fokus agar nilai-nilai luhur yang diciptakan dari budaya kerja dapat memberikan dampak yang positif kepada pegawai organik. Dampak positif dari penerapan budaya kerja mampu menumbuhkan kompetensi dari pegawai organik.

6.2 Analisis Statistik Inferensial

Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kompetensi. Dengan kata lain, peningkatan motivasi akan diikuti oleh peningkatan kompetensi. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan Mujiatun (2015). Mujiatun menyatakan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi. Lebih lanjut, penelitian ini juga mendukung teori yang disampaikan oleh Siagian (2011). Siagian mengatakan bahwa motivasi kerja merupakan daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar-besarnya demi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan. Hal ini sejalan dengan salah satu indikator kompetensi yang dijabarkan oleh Spencer dalam Moeheriono (2014) yaitu motif. Moeheriono menjelaskan bahwa seseorang yang memiliki kompetensi biasanya terdorong untuk lebih giat dalam bekerja. Hal ini bertujuan untuk memenuhi kebutuhan pribadi maupun organisasi. Pegawai yang giat bekerja tentu memiliki motivasi yang tinggi sehingga dapat berkontribusi nyata bagi organisasi itu sendiri. Sejalan dengan penjelasan di atas, pegawai organik di KPw BI Prov. Kalteng dapat dikatakan memiliki motivasi yang tinggi. Hal ini berdasarkan persepsi pegawai terkait motivasi yang berada dalam kategori sangat tinggi/baik dilihat dari rerata dari setiap item pernyataan pada instrumen penelitian. Keterkaitan antara motivasi dan kompetensi pada pegawai organik di KPw BI Prov. Kalteng dianggap sangat tinggi. Sebagai contoh, pegawai pada level pimpinan dapat memberikan pekerjaan tambahan yang bersifat krusial kepada pegawai yang dianggap mampu mengerjakannya. Hal ini dapat berdampak pada peningkatan *self-esteem* atau *status need* pegawai tersebut. Meningkatnya *self-esteem* ini diikuti dengan keingintahuan yang lebih dan keinginan untuk mengeksplorasi hal-hal baru dalam pekerjaannya. Peningkatan motivasi berjalan lurus dengan peningkatan kompetensi pegawai organik.

6.3 Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja

Budaya kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Dengan kata lain, peningkatan budaya kerja tidak menjamin peningkatan dari kinerja secara langsung. Hasil penelitian ini berbeda dari penelitian Ainanur dan Tirtayasa (2018). Hasil penelitian Ainanur dan Tirtayasa menyatakan bahwa budaya organisasi mampu memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja. Mereka menjelaskan bahwa budaya organisasi berkaitan dengan situasi, paradigma, perasaan dan perilaku karyawan. Karenanya, budaya organisasi bersifat temporer, subjektif dan subyektif dimanipulasi secara langsung oleh kekuasaan dalam perusahaan. Berbeda dengan penjelasan di atas, hasil dari penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Indajang dkk. (2020). Hasil penelitian menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja namun tidak signifikan sehingga pengaruh ini dapat diabaikan. Indajang dkk. menyatakan bahwa hal ini dikarenakan sosialisasi formal terhadap penerapan budaya organisasi tidak pernah dilakukan melainkan disampaikan melalui tata tertib. Sebagaimana yang kita ketahui bahwa budaya kerja merupakan seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Dari pengertian ini, dapat kita simpulkan bahwa budaya organisasi adalah suatu asumsi namun nilai-nilai yang terkandung di dalamnya dapat dirasakan oleh setiap anggota organisasi. Budaya organisasi berbeda dengan buku panduan / aturan yang dalam implementasinya harus diikuti oleh setiap orang. Jika dikaitkan dengan kinerja, hubungan antar keduanya merupakan hubungan yang tidak langsung mengingat kinerja adalah suatu hal yang nampak dan terukur. Robbins (2001) menjelaskan bahwa kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerjaan dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Dengan kata lain, kinerja merupakan suatu hasil / keluaran yang dihasilkan baik oleh individu maupun kelompok/organisasi.

Simpulan dari penjelasan di atas adalah persepsi pegawai organik di KPw BI Prov. Kalteng terhadap budaya kerja berada pada kategori baik dilihat dari rerata hasil skor pernyataan dari instrumen penelitian. Pegawai organik di KPw BI Prov. Kalteng mampu menginternalisasikan budaya kerja ke dalam pekerjaannya sehari-hari dan menjadikan budaya kerja sebagai pedoman tidak tertulis dalam bekerja. Hal ini selaras dengan persepsi pegawai organik di KPw BI Prov. Kalteng terhadap kinerja yang juga berada pada kategori baik, dilihat dari rerata hasil skor pernyataan dari instrumen penelitian. Pegawai organik di KPw BI Prov. Kalteng memiliki kinerja yang baik. Hal ini berdasarkan hasil penilaian kinerja organisasi yang berada pada level terbaik selama 5 (lima) tahun

berturut-turut. Budaya kerja dan kinerja memiliki hubungan positif namun tidak signifikan sehingga pengaruh budaya kerja tidak dapat memengaruhi secara langsung kinerja pegawai menurut hasil penelitian. Dari fenomena ini, peran faktor/variabel lain diperlukan untuk membuat hubungan antara budaya kerja dan kinerja menjadi nyata. Faktor/variabel yang menjembatani hubungan dari budaya kerja dan kinerja adalah kompetensi. Dari hasil pengujian tidak langsung, variabel kompetensi dapat menjadi variabel dengan mediasi penuh terhadap hubungan antara variabel budaya kerja dan kinerja.

6.4 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja

Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Dengan kata lain, peningkatan motivasi akan diikuti oleh peningkatan kinerja. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Ainanur dan Tirtayasa (2018). Ainanur dan Tirtayasa menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Di samping itu, Ainanur dan Tirtayasa memaparkan bahwa mayoritas pegawai telah paham bahwa peran motivasi yang baik/tinggi akan berdampak pada meningkatnya kinerja pegawai. Hasil penelitian ini juga mendukung teori yang dijelaskan oleh Robbins (2007). Robbins mengatakan bahwa motivasi kerja adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi kearah tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya tersebut untuk memenuhi suatu kebutuhan individu. Dari pengertian ini, dapat ditarik kesimpulan bahwa seorang individu yang memiliki motivasi akan memberikan upaya dan kemampuan terbaiknya untuk mencapai tujuan organisasi sehingga kebutuhan pribadinya dapat terpenuhi. Selanjutnya, Hal ini juga sejalan dengan pengertian kinerja mengingat kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja merupakan *output* yang dihasilkan oleh karyawan maupun organisasi, biasanya dalam periode tertentu, dan berdampak kepada individu yang terlibat dalam organisasi.

Penjelasan di atas memberikan pemahaman bahwa motivasi dan kinerja saling berkaitan satu dengan yang lainnya. Pegawai dengan motivasi yang tinggi dan berkeinginan untuk mencapai kebutuhan yang dia inginkan cenderung memberikan performa terbaik untuk organisasi, sehingga motivasi secara langsung dapat memberikan dampak yang positif terhadap kinerja. Hal ini sejalan dengan fenomena yang terjadi pada pegawai organik di KPw BI Prov. Kalteng. Dari rerata hasil skor menunjukkan bahwa persepsi pegawai terhadap motivasi berada pada tingkat sangat baik / tinggi dan kinerja berada pada tingkat baik / tinggi yang menunjukkan bahwa korelasi antar keduanya sangat kuat dan erat. Peningkatan motivasi pegawai organik akan memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja. Pegawai dengan kinerja yang baik akan memberikan dampak yang positif kepada kinerja organisasi.

6.5 Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja

Hasil pengujian sebelumnya menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Dengan kata lain, peningkatan kompetensi akan diikuti oleh peningkatan kinerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Setiawati (2009). Setiawati menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Selanjutnya, menurut Sedarmayanti (2008), kompetensi adalah karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap, atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik. Penjelasan di atas memberikan kesimpulan bahwa kompetensi secara langsung memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja seseorang. Kompetensi merupakan suatu kemampuan yang melekat pada seorang individu yang berhubungan dengan fisik maupun intelektual. Jika dikaitkan dengan pekerjaan, kompetensi dianggap sebagai suatu kemampuan atau keahlian yang dimiliki oleh karyawan dan biasanya mendukung penyelesaian tugas dan tanggungjawab. Pekerjaan yang dapat diselesaikan dengan baik berakhir dengan performa atau kinerja yang baik pula. Selaras dengan fenomena yang terjadi di KPw BI Prov. Kalteng, persepsi pegawai organik terhadap kompetensi berada pada tingkat sangat tinggi / baik dan kinerja berada pada tingkat baik / tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa korelasi antar keduanya sangat kuat dan erat. Upaya dalam peningkatan kompetensi pegawai akan memberikan dampak yang positif terhadap peningkatan kinerja pegawai. Dengan meningkatnya kinerja pegawai, kinerja organisasi sudah tentu juga akan meningkat.

6.6 Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja melalui Kompetensi

Berdasarkan hasil pengujian sebelumnya bahwa budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kompetensi. Dengan kata lain, peningkatan budaya kerja akan diikuti oleh peningkatan kinerja yang dimediasi oleh kompetensi. Hasil penelitian ini bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan oleh Siahaan (2020). Siahaan menyatakan bahwa kompetensi tidak mampu memediasi hubungan antara budaya kerja dan kinerja. Selain itu, hasil pengujian pengaruh langsung budaya kerja terhadap kinerja yang dia lakukan juga berbeda dengan hasil penelitian ini. Siahaan menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari budaya kerja terhadap kinerja, sedangkan hasil penelitian ini menyatakan bahwa pengaruh budaya kerja terhadap kinerja tidak signifikan. Penjelasan di atas terkait pengaruh budaya kerja terhadap kinerja menyatakan bahwa hubungan antara budaya kerja dan kinerja bersifat positif namun tidak signifikan. Hal ini mengingat budaya kerja merupakan asumsi dan nilai-nilai yang dianut oleh organisasi dan menjadi pedoman bagi pegawai dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Di lain sisi, kinerja merupakan keluaran atau *output* yang dihasilkan oleh pegawai. Hal inilah yang membuat hubungan antara budaya kerja dan kinerja tidak nyata. Peran dari kompetensi sangat krusial dalam memediasi keduanya mengingat kompetensi juga dipengaruhi oleh budaya kerja. Maka dari itu, hubungan antara budaya kerja dan kinerja menjadi signifikan jika dimediasi oleh kompetensi. Fenomena ini memberikan pemahaman bahwa setiap faktor/variabel yang ada adalah penting. Peningkatan budaya kerja memang tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja secara langsung. Akan tetapi, peranan budaya kerja dalam peningkatan kompetensi adalah signifikan. Kompetensi merupakan salah satu faktor utama dalam peningkatan kinerja pegawai sehingga peran masing-masing variabel ini tidak dapat diabaikan.

6.7 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja melalui Kompetensi

Berdasarkan hasil pengujian sebelumnya bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja namun tidak signifikan melalui kompetensi. Dengan kata lain, peningkatan motivasi yang dimediasi oleh kompetensi tidak akan diikuti oleh peningkatan kinerja. Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Zarkasi *dkk.* (2021). Dari hasil penelitian yang mereka lakukan, kompetensi mampu menjadi mediator antara motivasi kerja dan kinerja dengan memberikan pengaruh yang positif dan signifikan. Pada penelitian ini, pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja memiliki nilai koefisien jalur adalah sebesar 0,395 atau 39,5% sedangkan pengaruh langsung kompetensi terhadap kinerja dilihat dari koefisien jalur adalah sebesar 0,529 atau 52,9%. Di samping itu, nilai koefisien jalur pengaruh langsung motivasi terhadap kompetensi adalah sebesar 0,355 atau 35,5%. Secara parsial motivasi dan kompetensi mampu memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja. Akan tetapi, kompetensi tidak bisa memediasi motivasi dalam memengaruhi kinerja mengingat pengaruh kompetensi secara langsung terhadap kinerja lebih besar nilainya jika dibandingkan dengan nilai pengaruh motivasi terhadap kinerja. Fenomena ini dapat dikaitkan dengan karakteristik responden serta persepsi mereka terhadap masing-masing variabel. Dalam kasus ini, persepsi responden terhadap variabel motivasi dan kompetensi berada pada kategori sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa mereka memiliki motivasi dan kompetensi yang sangat tinggi. Jika dikaitkan dengan salah satu indikator motivasi “saya merasa telah melakukan pekerjaan sesuai dengan remunerasi yang saya dapatkan” dapat memberikan dampak langsung terhadap kinerja “saya merasa pekerjaan yang saya lakukan memiliki kualitas yang baik”. Namun, makna ini dapat bergeser jika dimediasi oleh kompetensi “saya merasa terampil dalam bekerja”. Responden menganggap bahwa mereka menjadi individu yang bernilai lebih / *overvalued* sehingga kinerja yang mereka berikan menjadi biasa-biasa saja. Di samping itu, jika dilihat dari frekuensi skor pernyataan, tidak ada responden yang memberikan skor 1 (satu) / (sangat tidak setuju) dan skor 2 (dua) / (tidak setuju) terhadap variabel kompetensi. Sedangkan, terdapat skor 1 (satu) / (sangat tidak setuju) sebanyak 2 (dua) kali dan skor 2 (dua) / (tidak setuju) sebanyak 8 (delapan) kali pada variabel motivasi. Kondisi ini memperkuat bahwa kompetensi tidak dapat menjadi variabel mediasi antara motivasi dan kinerja.

7. KESIMPULAN DAN SARAN

7.1 Kesimpulan

Hasil pembahasan di atas mengantarkan kita pada kesimpulan yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1 Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan budaya kerja yang baik akan berdampak positif terhadap peningkatan kompetensi pegawai.
- 2 Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi. Hal ini menunjukkan bahwa pemberian motivasi ke pegawai baik dilakukan oleh level pimpinan maupun rekan kerja dapat memberikan dampak positif terhadap peningkatan kompetensi pegawai.
- 3 Budaya kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antar keduanya merupakan hubungan yang tidak nyata sehingga diperlukan variabel lain agar dapat terhubung.
- 4 Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan motivasi akan mengarah kepada peningkatan kinerja pegawai.
- 5 Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi akan mengarah kepada peningkatan kinerja pegawai.
- 6 Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kompetensi. Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya pada angka 3) bahwa diperlukan variabel penghubung agar menjadikan pengaruh budaya kerja terhadap kinerja menjadi signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi mampu memberikan efek mediasi yang positif dan menjadikan hubungan antara budaya kerja dan kinerja menjadi signifikan.
- 7 Motivasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja melalui kompetensi. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi tidak mampu menjadi mediator antara hubungan motivasi dan kinerja.

7.2 Saran

- 1 Kompetensi memberikan peranan paling besar terhadap peningkatan kinerja pegawai. Dari hasil penelitian ini, para pengambil kebijakan di KPw BI Prov. Kalteng dapat memberikan perhatian lebih terhadap peningkatan kompetensi pegawai. Salah satu caranya adalah dengan memetakan kompetensi dari masing-masing pegawai. Setelah itu, mereka dapat diberikan program pengembangan kompetensi yang sesuai dengan minat dan keahlian mereka.
- 2 Pemberian motivasi secara kontinyu kepada pegawai merupakan salah satu langkah dalam meningkatkan kinerja dari pegawai itu sendiri. Salah satu cara dalam meningkatkan motivasi pegawai adalah dengan melibatkan secara langsung pegawai tersebut dalam penyelesaian tugas yang dianggap penting oleh atasan. Dengan cara ini, pegawai merasa berkontribusi dalam penyelesaian tugas dimaksud yang berakhir pada peningkatan motivasi untuk bekerja lebih. Namun, hal ini perlu diperhatikan kembali agar tidak terjadi kesenjangan antar pegawai. Atasan hendaknya memberikan tugas yang proporsional untuk setiap pegawainya.
- 3 Budaya kerja dalam hal ini tidak memberikan pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja, namun peranannya dalam memengaruhi kompetensi sangat tinggi. Penerapan budaya kerja di KPw BI Prov. Kalteng sudah baik menurut persepsi mayoritas pegawai. Nilai-nilai budaya kerja yang menjadi pedoman tidak tertulis bagi pegawai dapat ditransformasikan ke dalam program yang konkrit dan terukur sehingga peranannya terhadap peningkatan kinerja dapat dirasakan.
- 4 Penelitian ini terbatas pada pengaruh budaya kerja, motivasi dan kompetensi terhadap kinerja sehingga masih banyak variabel lain yang dapat diteliti. Sebagaimana yang telah dipaparkan oleh beberapa ahli bahwa kinerja dipengaruhi oleh banyak faktor sehingga dalam kesempatan lain peneliti selanjutnya dapat menyempurnakan hasil penelitian ini.

PUSTAKA

- Ainanur, A. dan S. Tirtayasa. 2018. Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio, Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, Vol 1, No 1.
- Bernardin & Russel. 1993. *Human Resource Management*. International Editions Upper Saddle River, Prentice Hall. New Jersey.
- Hair, J. F., C. Ringle dan M. Sarstedt. 2011. PLS-SEM: Indeed, a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice* (19:2): pp. 139 – 150.
- Hasibuan, M. S. P. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Indajang, K., Jufrizen dan A. Juliandi. 2020. Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kompetensi dan Kinerja Guru pada Yayasan Perguruan Sultan Agung Pematangsiantar. *JUPIIS: Jurnal Pendidikan Ilmu-Ilmu Sosial* 12 (2): 393-406.
- Mangkunegara, P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya. Bandung.
2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Moeheriono. 2014. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Cetakan ke-2. Penerbit Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Mujiatun, S. 2015. Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja terhadap Kompetensi pada Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis* Vol.15, No. 01
- Munandar, A. S. 2004. Peran Budaya Organisasi dalam Peningkatan Untuk Kerja Perusahaan. *Bagian Psikologi Industri dan Organisasi Fakultas Psikologi Universitas Indonesia*. Jakarta.
- Nawawi, H 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Gajah Mada University Press. Yogyakarta.
- Nugraha, I. 2016. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekertariat Daerah Kabupaten Dairi Sumatera Utara. Medan.
- Republik Indonesia. 1999. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 1999 tentang Bank Indonesia. Bank Indonesia. Jakarta
2004. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2004 tentang Perubahan atas Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 1999 tentang Bank Indonesia. Bank Indonesia. Jakarta
2009. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2009 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2008 Tentang Perubahan Kedua Atas Undang Undang Nomor 23 Tahun 1999 tentang Bank Indonesia menjadi Undang-Undang. Bank Indonesia. Jakarta.
- Robbins, S. P. 2001. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Jilid 1, Edisi 8. Prenhallindo. Jakarta.
2003. *Perilaku Organisasi*. Edisi Sembilan, Jilid 2. Edisi Bahasa Indonesia. Indeks Kelompok Gramedia. Jakarta.
- .2007. *Perilaku Organisasi*, Jilid 1 & 2, Alih Bahasa: Hadyana Pujaatmaka. Indeks Kelompok Gramedia. Jakarta.
- Rosita, S. 2012. Pengaruh Konflik Peran Ganda dan Stress Kerja terhadap Kinerja Dosen Wanita di Fakultas Ekonomi Universitas Jambi. *Jurnal Manajemen Bisnis* Vol 2, No (2).
- Sedarmayanti. 2008. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. CV Mandar Maju. Bandung.
- Setiawati, T. 2009. Pengaruh Kompetensi Kerja Terhadap Kinerja Dosen (Studi Kasus di FPTK UPI). *Jurnal Media Pendidikan, Gizi dan Kuliner*. Vol 1, No. 1.
- Siagian, S. P. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Siahaan, F. S. 2020. Analisis Pengaruh Pemanfaatan Teknologi Informasi dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Kompetensi Pegawai sebagai Variabel Intervening pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan. Tesis M.M. Universitas Sumatera Utara. Medan.
- Spencer, L. M dan S. M. Spencer. 1993. *Competence at Work, Models For Superior Performance*. John Wiley & Sons, Inc. Canada.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Alfabeta. Bandung.
- Sungadi. 2018. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kompetensi Pustakawan (Studi Kasus pada Universitas Islam Indonesia Yogyakarta. *Pustabiblia: Journal of Library and Information Science* Volume 2, Number 1.

- Triguno, P. 2003. Budaya Kerja (falsafah, tantangan, lingkungan yang kondusif, kualitas, pemecahan masalah). Golden Terayon Press. Jakarta.
- Zarkasi, I. Rusgianto dan D. Cahyono. Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru dengan Kompetensi Kerja sebagai Variabel Intervening pada Guru Madrasah Aliyah Swasta Terakreditasi A di Kabupaten Lumajang. (<http://repository.unmuhjember.ac.id/8485/>) (diakses pada tanggal 04 Oktober 2021 pukul 23.07 WIB).