

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MEDIASI MOTIVASI DI KANTOR UNIT PELAYANAN PENDAPATAN DAERAH (UPPD)

Noor Hidayat

Universitas Lambung Mangkurat

NoorH110515@gmail.com

Hastin Umi Anisah

humianisah@ulm.ac.id

Hani Muntoha

Universitas Lambung Mangkurat

hanimuntoha@gmail.com

Tri Ismanto

Universitas Lambung Mangkurat

triismanto@gmail.com

Abstract

PP (Government Regulation) No.58 of 2005 concerning regional finance changed to PP No.12 of 2019. This research aims to analyse the influence of competence and organisational culture on employee performance through motivation at Regional Revenue Service Unit. Using a quantitative method, the population is 53 UPPD Banjarmasin 1 employees. Samples were determined using a random sampling technique for 41 UPPD Banjarmasin 1 employees. The research instrument is a questionnaire with a Likert scale—the PLS analysis technique used for data analysis. Research at the UPPD Banjarmasin 1 shows that: (1) organisational culture did not affect employees' performance; (2) competence had an impact on the employees' performance; (3) motivation did not have an impact on the employees' performance; (4) organisational culture affected motivation; (5) competence had an impact on motivation; (6) competence did not affect employee performance through motivation; (7) competence did not have an impact on the employees' performance through motivation. It implies that better organisational culture will have a more substantial impact on the behaviour of the employees and direct results on their motivation.

Keywords: competence; employee performance; government; motivation; organisational culture.

PENDAHULUAN

Kinerja pegawai meningkat dengan menghasilkan kinerja organisasi meningkat. Kinerja pegawai adalah sistem manajemen formal untuk menyediakan evaluasi tentang kualitas kinerja seseorang dalam sebuah organisasi. Kinerja pegawai yang rutin sehingga membangun budaya organisasi. Setiap organisasi memiliki budaya dan kinerja masing-masing sehingga mampu keberlangsungan organisasi jangka panjang maupun menengah (Grote, 2002), termasuk di organisasi pemerintah. Unit Pelayanan Pendapatan Daerah (UPPD) merupakan organ pemerintah yang memiliki dua tugas yang sangat esensial yaitu meningkatkan pendapatan daerah secara optimal dan meningkatkan pelayanan kepada wajib pajak. Dari kedua tugas teridentifikasi permasalahan di dalam Renstra Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Kalimantan Selatan 2016-2021 Kinerja pegawai UPPD yang masih belum maksimal pada kualitas sumber daya manusia. Kinerja UPPD 2019 kurang optimal dari periode 2018 (Yandi, 2016). Perubahan PP No. 58 tahun 2005 tentang keuangan daerah berubah menjadi PP No. 12 Tahun 2019 yang kurang dapat dioptimalkan sehingga belum dapat dimaksimalkan pegawai untuk mengoptimalkan pendapatan daerah Di UPPD Banjarmasin 1.

Hasil wawancara terhadap pegawai UPPD Banjarmasin 1 menunjukkan bahwa pencapaian UPPD Banjarmasin 1 pada tahun 2018 belum optimal pendapatan pajak dari pencapaian UPPD Banjarmasin pada tahun 2019 dengan pencapaian pendapatan pajak. Maret, April, Juni, September dan November kurang optimal. Februari mengalami peningkatan dikarenakan peluncuran “*DriveThru Samsat*” dan

Agustus “Samsat Galuh Bergerak”. Inovasi kinerja pegawai yang masih belum memberikan optimalisasi pada kualitas, kuantitas dan efektivitas kerja pegawai pada UPPD Banjarmasin 1. Lebih lanjut, dari hasil wawancara, UPPD Banjarmasin 1 memiliki pegawai yang telah melakukan diklat struktural 11% antara lain sebagai berikut. Pertama, jenis diklat sepada/ adum/ sepala/ diklat pim IV sebanyak 9% yang Kedua, jenis diklat sepadya/ spama/ diklat pim III sebanyak 2%. UPPD Banjarmasin 1 memiliki pegawai yang tidak mengikuti diklat struktural 89% dan berjumlah 47 pegawai UPPD Banjarmasin 1.

Penelitian Sulantara et al (2020), Mangkunegara & Waris (2015), dan Mulyani & Rozak (2022) menunjukkan bahwa kompetensi dapat meningkatkan kinerja pegawai. Pallawagau (2021), Tianingrum (2022), dan Ilham (2018) menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat memengaruhi kinerja pegawai. Pallawagau (2021), Jufrizen *et al.* (2022), dan Nugraha *et al.* (2021) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi, kompetensi, dan motivasi terhadap kinerja pegawai.

TINJAUAN PUSTAKA

Kinerja Pegawai

Menurut Mathis & Jackson (2006), kinerja adalah hubungan kritis antara strategi organisasi dan hasil. Dapat disimpulkan kinerja adalah hasil dari individu atau kelompok dalam menjalankan suatu strategi organisasi. Kinerja pegawai adalah pokok dari perjalanan sebuah perusahaan atau organisasi untuk ada atau tidak. Gibson *et al.* (2000) menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan suatu ukuran yang dapat digunakan untuk menetapkan perbandingan hasil pelaksanaan tugas, tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi pada periode tertentu dan relatif dapat digunakan untuk mengukur prestasi kerja atau kinerja organisasi. Kinerja pegawai adalah hasil dari individu atau kelompok untuk mencapai dari ketentuan organisasi yang dilakukan bersama maupun individu. Sebuah organisasi dapat dilihat dari kinerja karyawan serta mampu bertahan terhadap segala zaman. Organisasi dijalankan bersama-sama dengan tugas dan tanggung jawab berbeda dengan tujuan yang sama.

Budaya Organisasi

Sumber daya manusia adalah bagian terpenting dalam merencanakan dan perencanaan perusahaan dan organisasi. Karena setiap organisasi adalah organisasi manusia, membuat budaya kinerja tinggi yang menempatkan pengelolaan terpusat pada manusia. Kinerja pegawai yang tinggi memiliki budaya yang baik (Gibson *et al.*, 2000). Menurut Robbins & Judge (2017), budaya organisasi merupakan suatu sistem yang dipegang beserta anggota dan setiap organisasi berbeda-beda budaya organisasinya. Kotter & James (2006) menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki dampak baik untuk kemajuan organisasi masa depan dan berkelanjutan. Budaya organisasi adalah suatu ciri khas setiap organisasi yang dijalankan secara bersama-sama untuk mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi yang kuat akan menunjang tercapainya tujuan secara efisien dan efektif.

Kompetensi

Becker & Ulrich (2001) menyatakan bahwa pengetahuan, keterampilan & kemampuan ataupun ciri kepribadian seseorang yang memengaruhi kinerja secara langsung adalah kompetensi. Kompetensi pegawai atas organisasi, mengerjakan sesuai dengan tujuan, dan solusi saat terjadinya perubahan atau penurunan organisasi. Kewajiban pegawai sebagai keunggulan kompetitif organisasi. Kompetensi adalah dasar terpenting dimiliki oleh individu dalam menjalankan organisasi untuk mencapai visi yang telah ditentukan oleh manajemen. Kompetensi pegawai yang kuat akan membantu organisasi mencapai visi organisasi.

Motivasi

Menurut Robbins & Judge (2017), motivasi sebagai tercapainya tujuan dengan kemauan, konsistensi seseorang. Menurut Handoko & Reksohadiprodjo (2000), motivasi merupakan keadaan pribadi dalam seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Motivasi adalah cara yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan

Noor Hidayat, Hastin Umi Anisah, Hani Muntoha, & Tri Ismanto. Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai dengan Mediasi Motivasi di Kantor Unit Pelayanan Pendapatan Daerah (UPPD)

agar mencapai suatu tujuan. Motivasi akan membangun pegawai dalam menjalankan pekerjaan dengan efisien dan efektif untuk tercapainya tujuan organisasi.

Hubungan antar Variabel

Pengaruh budaya organisasi yang kuat akan menghasilkan kinerja pegawai yang baik. Pegawai yang memiliki ketaatan peraturan dan mengerti kejelasan tujuan untuk kinerja pegawai tercapai (Robbins & Judge, 2017). Budaya organisasi adalah pegawai melakukan secara bersama-sama dengan ciri khas tersendiri. Ionica (2017) menunjukkan bahwa budaya dan motivasi yang meningkatkan kinerja pegawai. Organisasi mampu mengatasi budaya organisasi & sumber daya manusia dalam memberdayakan menguatkan kinerja. Pallawagau (2021), Tianingrum (2022), dan Ilham (2018) juga menunjukkan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hal berbeda di penelitian lainnya. Budaya organisasi gagal dibuktikan dapat memengaruhi kinerja pegawai (Anisya et al., 2021; Watung et al., 2022; Lathiifa & Chaerudin; 2022).

H1: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Kompetensi akan meningkatkan efektifitas dan efisiensi kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki pengetahuan, keterampilan dan sikap/perilaku akan menunjang kinerja pegawai (Becker & Ulrich, 2001). Pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan ataupun ciri kepribadian seseorang yang memengaruhi kinerja secara langsung adalah kompetensi. Yusniar (2016), Haqq (2016), dan Mudayana & Suryoko (2016) menyatakan kompetensi mampu meningkatkan kinerja setiap pegawai.

H2: Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Pegawai yang memiliki motivasi dalam diri pegawai (intrinsik) dan motivasi dari luar pegawai (ekstrinsik) akan menunjang kinerja pegawai. Motivasi adalah mekanisme positif yang bergerak dan mengarahkan pegawai untuk menggunakan kekuatan dan potensi pegawai untuk mendapatkan hasil yang maksimal (Robbins & Judge, 2017). Widodo (2017) dan Gunawan (2015) menyatakan bahwa motivasi kerja mampu meningkatkan efek kinerja pekerja.

H3: Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Subagyo (2014) dan Sipahutar (2016) menyatakan bahwa budaya organisasi meningkatkan efek motivasi kerja. Fernandes (2017) juga menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh pada motivasi. Penelitian lainnya menunjukkan hasil yang berbeda, budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja (Ambarwati & Guntarayana, 2019; Rustandi *et al.*, 2021).

H4: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi.

Pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan ataupun ciri kepribadian seseorang yang memengaruhi kinerja secara langsung adalah kompetensi (Becker & Ulrich, 2001). Subagyo (2014) dan Bangun *et al.* (2018) menunjukkan bahwa kompetensi mampu meningkatkan motivasi. Namun, Tintabura & Chanruang (2019) menunjukkan bahwa kompetensi tidak dapat meningkatkan motivasi kerja.

H5: Kompetensi berpengaruh positif terhadap motivasi.

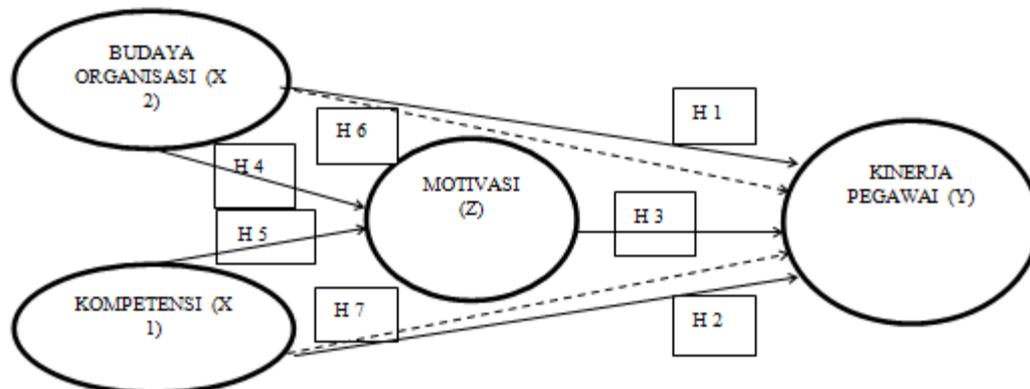
Menurut Robbins & Judge (2017), budaya organisasi adalah Pegawai melakukan secara bersama - sama dengan ciri khas tersendiri. Menurut Mathis & Jackson (2006), pentingnya budaya yang berfokus pada kinerja dapat dilihat dalam hasil studi. Covington (1993) yang mempelajari kelas perkuliahan mahasiswa menemukan bahwa nilai kursus mahasiswa dipengaruhi secara positif oleh motivasi. Budaya organisasi harus didorong untuk memastikan motivasi pegawai untuk mencapai tujuan organisasi (Matko dan Takacs, 2017)

H6: Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dimediasi motivasi.

Menurut Mathis & Jackson (2006), kinerja adalah hubungan kritis antara strategi organisasi dan hasil. Kinerja adalah hasil dari individu atau kelompok dalam menjalankan suatu strategi organisasi. Mudaya & Suryoko (2016) dan Gunawan (2014) yang menunjukkan bahwa motivasi memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja.

H7: Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai dimediasi motivasi.

Hubungan variabel terlihat pada Gambar 1. Pada Gambar 1, garis - - - menunjukkan hubungan tidak langsung dan garis — menunjukkan hubungan langsung.



Gambar 1. KERANGKA PENELITIAN

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang menjelaskan hubungan kausalitas antara variabel budaya organisasi dan kompetensi terhadap motivasi. Variabel kompetensi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai mediasi motivasi. Penelitian memiliki tujuan untuk memberikan deskripsi dan analisis pengaruh yang dihasilkan variabel dengan fenomena yang telah terjadi. Penelitian menguji hipotesis dan menguji model hubungan untuk mengetahui hasil analisis hubungan antara variabel eksogen dan variabel endogen. Populasi penelitian adalah pegawai UPPD Banjarmasin 1, Kota Banjarmasin Kalimantan Selatan. Jumlah populasi yang terdapat pada penelitian sejumlah 53 pegawai. Penentuan sampel penelitian menggunakan rumus *Slovin* dan menetapkan jumlah sampel sebanyak 41 responden atau pegawai. Pernyataan kuesioner menggunakan alat pengukuran skala Likert 5 poin. Data dianalisis dengan *Partial Least Square* (PLS) dengan bantuan *software* SmartPLS.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Sampel penelitian sebanyak 41 responden yang terdiri atas pegawai yang berjenis kelamin perempuan jumlah 27 responden dan pegawai yang berjenis kelamin laki-laki berjumlah 25 responden. Pegawai yang memiliki usia 55-59 berjumlah 15 responden dan pegawai yang memiliki usia 50-54 berjumlah 13 responden. Pegawai dengan pendidikan terakhir SMA berjumlah 30 responden. Pegawai dengan pendidikan terakhir S1 berjumlah 18 responden. Pegawai yang memiliki masa kerja 10-14 berjumlah 27 responden dan pegawai yang memiliki usia 30-34 berjumlah 8 orang.

Hasil Uji Validitas

Koefisien korelasi variabel kompetensi adalah 0,785, budaya organisasi 0,715, motivasi 0,771, dan kinerja pegawai 0,746. Semua variabel cukup dari ketentuan yakni $>0,7$ sehingga variabel kompetensi, budaya organisasi, motivasi, dan kinerja pegawai adalah valid.

Hasil Uji Reliabilitas

Composite reliability digunakan untuk menguji nilai reliabilitas yaitu antara blok indikator serta konstruk pembentuknya. Selain itu, tahap uji ini juga dilaksanakan untuk mencari tahu sejauh mana

hasil dari pengukuran bisa tetap dikatakan konsisten. Konstruk dianggap telah *reliable* jika besar dari nilai *composite reliability* melebihi 0,70. Nilai *composite reliability* dalam variabel kompetensi sebesar 0,807, budaya organisasi sebesar 0,847, kinerja sebesar 0,833, dan motivasi sebesar 0,814. Terlihat bahwa *composite reliability* dari keempat variabel bernilai lebih dari 0,70. Dengan demikian, model variabel telah sesuai dengan standar *composite reliability* atau telah memiliki reliabilitas yang baik.

Hasil Koefisien Determinasi

Hasil nilai *R square adjusted* kinerja pegawai (Y) dan nilai *R square adjusted* motivasi (Z) dapat dilihat di Tabel 1. Hasil nilai *R square adjusted* kinerja pegawai (Y) memiliki rasio pengaruh sebesar 57,0% dan hasil nilai *R square adjusted* motivasi (Z) memiliki rasio pengaruh sebesar 40,8%. *R square adjusted* 2,2 % dipengaruhi oleh variabel lain diluar dari penelitian ini. Nilai R^2 nilai 0.67 sebagai substansial, 0.33 sebagai moderat, dan 0.19 sebagai lemah. Hasil dari penelitian menunjukkan *R square* kinerja pegawai (Y) sebagai substansial sebesar 0,508 dan nilai *R square* motivasi (Z) sebagai moderat sebesar 0,376.

Tabel 1.
HASIL KOEFISIEN DETERMINASI

Variabel	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
Kinerja	0,570	0,508
Motivasi	0,408	0,376

Sumber: Data diolah (2020)

Hasil Uji Hipotesis

Tabel 2.
HASIL NILAI UJI HIPOTESIS

Hubungan antar Variabel	<i>Original Sample</i>	<i>T Statistics</i>	<i>P Value</i>
kompetensi → kinerja	0,695	6,387	0,000
kompetensi → motivasi	0,306	2,651	0,008
budaya organisasi → kinerja	-0,179	0,934	0,351
budaya organisasi → motivasi	0,561	4,328	0,000
motivasi → kinerja	0,087	0,459	0,646
kompetensi → motivasi → kinerja	0,026	0,407	0,684
budaya organisasi → motivasi → kinerja	0,049	0,425	0,671

Sumber: Data diolah (2020)

Tabel 2 menunjukkan hasil yang telah diolah menggunakan *PLS* untuk menjawab 7 hipotesis penelitian ini. Pengujian hipotesis 1, nilai *P value* 0,351 kurang dari 0,05 sehingga hipotesis tidak terbukti. Hipotesis 2, hubungan kompetensi terhadap kinerja pegawai memiliki nilai yang negatif dan dapat memengaruhi kinerja pegawai secara langsung. Nilai *P value* 0,00 kurang dari 0,05 sehingga hipotesis terbukti. Hipotesis 3, hubungan motivasi terhadap kinerja pegawai memiliki nilai yang positif dan dapat memengaruhi kinerja pegawai secara langsung. Nilai *P value* 0,646 kurang dari 0,05 sehingga hipotesis tidak terbukti. Hipotesis 4, hubungan budaya organisasi terhadap motivasi memiliki nilai yang positif dan dapat memengaruhi kinerja pegawai secara langsung. Nilai *P value* 0,008 kurang dari 0,05 sehingga hipotesis terbukti. Hipotesis 5, hubungan kompetensi terhadap motivasi memiliki nilai yang positif dan dapat memengaruhi kinerja pegawai secara langsung. Nilai *P value* 0,00 kurang dari 0,05 sehingga hipotesis terbukti. Hipotesis 6, hubungan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai mediasi motivasi memiliki nilai yang positif dan dapat memengaruhi kinerja pegawai secara langsung. Nilai *P value* 0,684 kurang dari 0,05 sehingga hipotesis tidak terbukti. Hipotesis 7, hubungan kompetensi terhadap kinerja pegawai mediasi motivasi memiliki nilai yang positif dan dapat memengaruhi kinerja pegawai secara langsung. Nilai *P value* 0,671 kurang dari 0,05 sehingga hipotesis tidak terbukti.

Pengaruh Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Penelitian ini gagal membuktikan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Menurut Colquitt, LePine, & Wesson (2015), tidak semua perusahaan memiliki budaya yang menciptakan rasa kepastian norma dan perilaku yang sesuai pegawai. Tiga bagian atau seksi UPPD Banjarmasin 1 memiliki target dan arahan yang sama, budaya organisasi dari setiap bagian sangat kuat. Komunikasi melalui media online (grup Whatsapp) setiap pegawai dengan bagian atau seksi masing-masing sehingga kurang kuat budaya organisasi. Menurut Wibowo (2018), *subculture* yang terbentuk dari kelompok, bidang dan divisi berbeda sehingga menciptakan budaya yang kuat. Tiga bagian atau seksi UPPD Banjarmasin 1 memiliki spesifikasi yang berbeda, pegawai UPPD Banjarmasin 1 bekerja dengan spesifik dan memengaruhi nilai budaya organisasi secara keseluruhan. Penelitian Ermawati & Sulistyawati (2014) menyatakan bahwa tidak ada pengaruh langsung dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sejalan dengan penelitian yang dilakukan.

Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai

Penelitian ini membuktikan berpengaruh Kompetensi terhadap kinerja pegawai Menurut Zakk (2015), kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Pegawai-pegawai UPPD Banjarmasin 1 ketika melakukan pengurangan atau penghapusan denda wajib pajak maka dari setiap seksi atau bidang saling membantu untuk mempermudah pelayanan. Tiga bagian atau seksi UPPD Banjarmasin 1 memiliki kegiatan masing-masing dan kurang terjadwal, kompetensi dari setiap bagian kuat dengan sikap. Program pemutihan dan penghapusan denda dari bidang atau seksi tata usaha bergantian untuk mengarahkan wajib pajak melakukan pembayaran atau mempersilakan menunggu, begitu juga sebaliknya setelah selesai seksi pajak kendaraan bermotor dan pendapatan lainnya membantu dalam *failing* berkas. Penelitian Wibowo (2018), Yusniar (2016), Haqq (2016) & Mudayan, dan Suryoko (2016) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hubungan negatif antara kompetensi terhadap kinerja pegawai. kompetensi yang terbentuk belum dapat dirasakan secara langsung oleh banyak pegawai UPPD Banjarmasin 1.

Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai

Penelitian ini membuktikan berpengaruh motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Menurut Sheran *et al.* (1998), sifat kompleks dan selalu berubah dalam proses motivasi sehingga harus diidentifikasi dan diperhitungkan dalam proses motivasi. Pegawai UPPD Banjarmasin 1 kurang termotivasi dengan pendapatan insentif karena setiap bidang dan organisasi belum mengetahui. Tiga bagian atau seksi UPPD Banjarmasin 1 terdapat 1 bidang atau seksi yang memiliki target atau tantangan, yakni seksi PKB sehingga pegawai UPPD Banjarmasin 1 belum memiliki persaingan sesama pegawai UPPD Banjarmasin 1. Menurut Edison *et al.* (2018), motivasi seseorang sulit untuk diamati secara pasti. Timbulnya motivasi karena adanya ancaman dan tantangan yang terlihat pada setiap tindakan perilaku. Pegawai UPPD Banjarmasin 1 memiliki tantangan yang sangat besar dan banyak melakukan inovasi secara organisasi (Kepala UPPD /Kepala Bidang/Seksi), sehingga pegawai UPPD Banjarmasin 1 kurang memiliki motivasi yang terbentuk secara sendirinya dan terus-menerus. Susanty & Baskoro (2012) menyatakan bahwa tidak adanya bukti bahwa motivasi memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan sejalan dengan penelitian yang dilakukan.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi

Penelitian ini membuktikan berpengaruh budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi. Menurut Robbins & Judge (2017), motivasi adalah mekanisme positif yang bergerak dan mengarahkan pegawai untuk menggunakan kekuatan dan potensi pegawai untuk mendapatkan hasil yang maksimal. UPPD Banjarmasin 1 sering melakukan inovasi baru terhadap wajib pajak agar melakukan kewajibannya. Inovasi yang dilakukan dapat meningkatkan motivasi pegawai UPPD Banjarmasin 1. Semakin kuat budaya organisasi maka semakin kuat pengaruh terhadap perilaku pegawai (Robbins & Judge, 2017). Tiga bagian atau seksi UPPD Banjarmasin 1 memiliki hubungan baik kepada atasan mereka, sehingga pegawai UPPD Banjarmasin 1 berperilaku baik dan memengaruhi nilai budaya organisasi terhadap motivasi. Penelitian Subagyo (2014) dan Sipahutar (2016) menyatakan budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi, budaya organisasi yang terbentuk dan dirasakan langsung oleh banyak pegawai.

Noor Hidayat, Hastin Umi Anisah, Hani Muntoha, & Tri Ismanto. Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai dengan Mediasi Motivasi di Kantor Unit Pelayanan Pendapatan Daerah (UPPD)

Pengaruh Kompetensi terhadap Motivasi

Penelitian ini membuktikan berpengaruh kompetensi berpengaruh terhadap motivasi. Losey & Ulrich (2005) menjelaskan bahwa tanpa kepercayaan, penglihatan tidak memiliki wewenang. Tanpa kompetensi inti, visi akan belum direalisasi. Peran kompetensi dalam organisasi mempunyai arti yang sangat penting, sehingga interaksi antara organisasi dan kompetensi menjadi fokus perhatian manajer. Oleh karena itu, kompetensi dengan tuntutan kebutuhan lingkungan organisasi buat diperkenalkan & disosialisasikan kepada semua individu pada organisasi. Menurut Wibowo (2018), kompetensi mengarah pada perilaku, sehingga mampu menggambarkan perilaku pegawai ketika melaksanakan perannya dengan baik. Pegawai UPPD Banjarmasin 1 yang telah mengikuti pelatihan sebanyak 5 orang dan 3 pejabat fungsional, sehingga rasa tanggung jawab yang dimiliki oleh pegawai UPPD Banjarmasin 1 lebih baik. Pegawai UPPD Banjarmasin 1 memiliki kompetensi yang dipengaruhi oleh motivasi. Wibowo (2018), Yusniar (2016), Haqq (2016), dan Mudayana & Suryoko (2016) menjelaskan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini sesuai dengan kondisi di UPPD Banjarmasin 1, kompetensi pegawai berhubungan positif motivasi mereka untuk bekerja.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai mediasi Motivasi

Penelitian ini gagal membuktikan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai mediasi motivasi. Megantara et al. (2019) dan Budiono (2016) menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi sejalan dengan penelitian. Mediasi motivasi tidak memiliki pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dan mediasi efek motivasi belum meningkatkan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja. Tujuan UPPD Banjarmasin 1 masih belum diketahui oleh pegawai UPPD Banjarmasin 1 sehingga tujuan pekerjaan masih belum tercapai. Tujuan melayani dan meningkatkan pendapatan daerah belum dapat maksimal.

Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai dengan Mediasi Motivasi

Penelitian ini gagal membuktikan pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai mediasi motivasi. Hasil penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian Mudaya & Suryoko (2016) dan Gunawan (2014) yang menunjukkan bahwa motivasi memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja. Menurut Wibowo (2018), kompetensi terfokus pada akibat dari pada usaha dan *output* dari pada hasil. Pegawai UPPD Banjarmasin 1 lebih mengutamakan hasil yang dicapai untuk memenuhi pendapatan pajak. Pegawai UPPD Banjarmasin 1 yang belum melakukan diklat sebesar 89%, sehingga fokus pendapatan daerah dan pelayanan masyarakat dari kompetensi yang dimiliki pegawai masih kurang maksimal. Tiga bagian atau seksi UPPD Banjarmasin 1 telah memiliki kompetensi pegawai UPPD Banjarmasin 1 untuk bekerja tetapi belum dapat meningkatkan kinerja pegawai melalui motivasi. Mediasi Partial motivasi tidak memiliki pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai dan mediasi efek motivasi belum meningkatkan pengaruh kompetensi terhadap kinerja. Kedai Samsat bergerak salah satu inovasi dalam instansi UPPD Banjarmasin 1 dengan perubahan jam kerja pegawai pada sore sampai malam hari, sehingga beberapa perubahan kompetensi pegawai UPPD Banjarmasin 1 mengakibatkan belum fokus pada hasil.

KESIMPULAN

Hasil uji pengaruh struktural menghasilkan bahwa: budaya organisasi tidak terbukti memengaruhi kinerja pegawai; kompetensi memengaruhi kinerja pegawai secara signifikan dan positif; motivasi tidak terbukti memengaruhi kinerja pegawai; kompetensi tidak terbukti memengaruhi motivasi; kompetensi memengaruhi motivasi secara signifikan dan positif; mediasi motivasi dalam pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai tidak terbukti; mediasi motivasi dalam pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai tidak terbukti. Penelitian selanjutnya dapat melibatkan jenis kompetensi tertentu seperti *entrepreneurial competency*, menggunakan *mix method*, dan melibatkan sampel yang lebih besar.

DAFTAR PUSTAKA

- Ambarwati, S. A., & Guntarayana, I. (2019). Analysis The Effect Of Good Governance, Superleadership, Organizational Culture On Work Motivation And Work Satisfaction. *JOSAR (Journal of Students Academic Research)*, 4(1), 121–130.
- Anisya, V., Supriyanto, A. S., & Ekowati, V. M. (2021). The Effect of Motivation on Employee Performance through Organizational Culture. *Journal of Economics, Finance And Management Studies*, 4(07), 34-38.
- Becker, B. E., Ulrick, D., & Huselid, M. A. (2001). *The HR Scorecard Linking People, Strategy And Performance*. Boston: Harvard Business School Press.
- Bangun, R., Theresia, L., & Lahuddin, A. H. (2018). The Influence of Culture, Job Satisfaction and Motivation on the Performance Lecturer/ Employees. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, 2541–2552.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2015). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Educaton.
- Ermawati, J. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi pada CV. Sampurno Abadi. *Performance: Jurnal Personalia, Financial, Operasional, Marketing Dan Sistem Informasi*, 20(2), 72–86.
- Grote, Dick. (2002). *The Performance Appraisal: Question and answer book*, New York: Amacom.
- Gunawan. (2015). Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai dan Motivasi sebagai Variabel Intervening pada Kantor UPTD Pendapatan Wilayah 1 Palu. *Jurnal Katalogis*, 3(1), 75-83.
- Handoko, H. T., & Reksohadprojo. (2000). *Organisasi Perusahaan Teori Struktur Perilaku*. Yogyakarta: BPEE.
- Haqq, N. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi sebagai Variabel Intervening Studi pada PT Rahmat Jaya Perkasa Sidoarjo. *Bisma (Bisnis dan Manajemen)*, 9(1), 56–68.
- Ionica, O. e. (2017). Electronica, Automatica (EEA), Vol. 65, no. 3. *Relationship between Corporate Culture and Organizational, Electrotehnica*, 65(3), 221–226.
- Kotter, J. P., & James, H. L. (2006). *Corporate Culture And Performance*. New York: Free Press.
- Losey, M., & Ulrich, D. (2005). *Future of Human Resource Management*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Mathis, R.L. & J.H. Jackson. 2006. *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat.
- Megantara, I., Suliyanto, & Purnomo, R. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi dan Rotasi Pekerjaan terhadap Motivasi Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai. *Jurnal Ekonomi, Bisnis, dan Akuntansi*, 21(1), 1–20.
- Mudayana, F. I. (2016). Pengaruh Kompetensi, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Karyawan

- Noor Hidayat, Hastin Umi Anisah, Hani Muntoha, & Tri Ismanto. Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai dengan Mediasi Motivasi di Kantor Unit Pelayanan Pendapatan Daerah (UPPD)
- Bagian Produksi PT. Sai Apparel Industries Semarang. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 5(1), 300–312.
- BPK. (2005). Peraturan Pemerintah No 58 Tahun 2005 Tentang Pengelolaan Keuangan Daerah. *BPK RI*. (Retrieved 20 May 2020 from <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/49730/pp-no-58-tahun-2005>)
- BPK. (2019). Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2019 Tentang Pengelolaan Keuangan Daerah. *BPK RI*. (Retrieved 20 May 2020 from <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/103888/pp-no-12-tahun-2019>).
- Fernandes, A. A. R. (2018). The effect of organization culture and technology on motivation, knowledge asset and knowledge management. *International journal of Law and Management*, 60(5), 1087–1096. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-05-2017-0105>
- Ilham, R. (2018). The impact of organizational culture and leadership style on job satisfaction and employee performance. *Journal of Advanced Management Science*, 6(1), 50–53.
- Jufrizen, J., Rizki, B. O., & Arif, M. (2022). Effect of Mediation Work Motivation on the Effect of Organizational Commitment and Work Engagement on Employee Performance. *International Journal of Business Economics (IJBE)*, 4(1), 18–33.
- Kalsel, Bappeda. (2021). RPJMD Kalimantan Selatan Tahun 2016-2021. *Bappeda Kalsel*. (Retrieved 20 May 2020 from <https://bappeda.kalselprov.go.id/download/rpjmd-kalimantan-selatan-tahun-2016-2021/>).
- Lathiifa, S., & Chaerudin, C. (2022). The Influence of Organizational Culture, Work Environment on Employee Performance with Work Motivation as an Intervening Variable (Case Study: Online Retail XYZ Jakarta). *International Journal of Management and Business Applied*, 1(2), 68-85.
- Mangkunegara, A. P., & Waris, A. (2015). Effect of training, competence and discipline on employee performance in company (case study in PT. Asuransi Bangun Askrida). *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 211, 1240–1251.
- Mulyani, M., & Rozak, H. A. (2022). Effect Of Competence, Training And Motivation On Employee Performance (Studi At Pt. Ace Hardware, Tbk, Semarang). *Jurnal Ekonomi*, 11(02), 913–919.
- Nugraha, I. G. B. S. M., Sitiari, N. W., & Yasa, P. N. S. (2021). Mediation Effect of Work Motivation on Relationship of Soft Skill and Hard Skill on Employee Performance in Denpasar Marthalia Skincare Clinical. *Jurnal Ekonomi & Bisnis JAGADITHA*, 8(2), 136–145.
- Pallawagau, A. (2021). The Impact of Organizational Culture, and Work Motivation on Employee Performance Through Employee Job Satisfaction PT. Kasmar Tiar Raya. *International Journal of Economics, Management, Business, and Social Science (IJEMBIS)*, 1(1), 11–21.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education Limited.
- Rustandi, T., Wibowo, W., & Rachbini, W. (2021). Determinant of Performance of Steel Industry Supervisors in Indonesia. *Academic Journal of Digital Economics and Stability*, 7, 28–39.
- Susanty, A., & Baskoro, S. W. (2013). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Pt. Pln (Persero)

- Apd Semarang). *J@Ti Undip: Jurnal Teknik Industri*, 7(2), 77–84.
<https://doi.org/10.12777/jati.7.2.77-84>
- Sheran, A. W., Bohlander, G. W., & Chruden, H. J. (1998). *Managing HumanResource*. Ohio: South Western Publishing.
- Sipahutar, H. W. (2016). Influence of training, organizational culture, working motivation and job satisfaction on the employee performance at defence industry in the Province of West Java, Indonesia. *International Journal of Advanced Scientific Research & Development (IJASRD)*, 3(4), 170–186.
- Subagyo, U., & Idris, M. (2014). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Yang Dimediasi Oleh Motivasi Kerja (Studi Pada Perwakilan BPKP Provinsi Jawa Tengah). *Jurnal Bisnis Strategi*, 23(1), 138–148.
- Sulantara, I. M., Mareni, P. K., Sapta, I. K. S., & Suryani, N. K. (2020). The Effect of Leadership Style and Competence on Employee Performance. *European Journal of Business and Management Research*, 5(5), 1-8. <http://dx.doi.org/10.24018/ejbmr.2020.5.5.494>
- Tianingrum, A. S. (2022). The effect of leadership and organizational culture on employee performance. *APTISI Transactions on Management (ATM)*, 6(2), 158–166
- Tintabura, C., & Chanruang, S. (2019). The Comparison between Thai and Myanmar Accounting Competency of Thai Multinational Enterprises in Myanmar. *Suranaree Journal of Social Science*, 13(2), 36-57.
- Watung, A. K. S., Tewel, B., & Trang, I. (2022). Impact of Organizational Change, Organizational Culture, Discipline, and Work Conflict on Employee Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable. *Academic Journal of Digital Economics and Stability*, 13, 32-45.
- Wibowo. (2018). *Budaya Organisasi*. Depok: Rajagrafindo Persada.
- Widodo, D. S. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, dan Kompensasi melalui Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen Motivasi*, 13(2), 896–908.
- Yandi, D. (2016). *Rencana Strategis (RENSTRA) Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Kalimantan Selatan Tahun 2016-2021*. Banjarbaru: Persada Bakuada.
- Yusniar. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja melalui Motivasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara. *Jurnal of Economic Management & Business*, 17(1), 85–104.