

The Influence of Organizational Culture, Competency, and Career Development on Employee Performance with Work Motivation as an Intervening Variable on Jabodetabek Transportation Management Agency

Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi, dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening pada Badan Pengelola Transportasi Jabodetabek

Nataniel Payung^{1*}, I Made Adnyana²

Universitas Nasional, Jakarta, Indonesia^{1,2}

payungnataniel@gmail.com¹, madedadnyana572@gmail.com²

*Corresponding Author

ABSTRACT

With the increasing complexity and dynamics of transportation management, understanding the factors influencing employee performance becomes crucial. This study employs a quantitative approach with a survey method involving employees of the Jabodetabek Transportation Management Authority as respondents. Data were collected through questionnaires and analyzed using path analysis techniques to evaluate the direct and indirect relationships among the research variables. The analysis results indicate that Competence and Career Development have a significant positive indirect effect on Motivation through Performance, thus supporting the hypothesis. However, Organizational Culture and Career Development do not have a significant direct positive effect on Motivation, and Organizational Culture does not have a significant indirect effect on Performance through Motivation. Based on these findings, employee performance at the Jabodetabek Transportation Management Authority, Ministry of Transportation in Jakarta, is influenced by the motivational perception variable.

Keywords : Organizational Culture, Competence, Career Development, Employee Performance, and Work Motivation

ABSTRAK

Dengan semakin kompleksnya tuntutan dan dinamika dalam pengelolaan transportasi, pemahaman mendalam mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai menjadi krusial. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei yang melibatkan pegawai di lingkungan Badan Pengelola Transportasi Jabodetabek sebagai responden. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan teknik analisis jalur PLS SEM untuk mengevaluasi hubungan langsung dan tidak langsung antara variabel-variabel penelitian. Hasil analisis menunjukkan bahwa Kompetensi dan Pengembangan Karir memiliki pengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung terhadap Motivasi melalui Kinerja, sehingga hipotesis diterima. Sebaliknya, Budaya Organisasi dan Pengembangan Karir tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap Motivasi, dan Budaya Organisasi juga tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung terhadap Kinerja melalui Motivasi. Dengan hasil penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja di Unit Badan Pengelola Transportasi Jabodetabek Kementerian Perhubungan di Jakarta dipengaruhi oleh variabel persepsi Motivasi.

Kata Kunci : Budaya Organisasi, Kompetensi, Pengembangan Karir, Kinerja Pegawai, Motivasi Kerja

1. Pendahuluan

Di era globalisasi yang kompetitif ini, organisasi dihadapkan pada berbagai tantangan untuk mencapai kesuksesan. Salah satu faktor kunci yang menentukan keberhasilan organisasi adalah kinerja pegawainya. Kinerja pegawai yang tinggi dapat membantu organisasi mencapai tujuannya, meningkatkan produktivitas, dan meningkatkan daya saing organisasi (Fauziah &

Indar, 2022). Ada banyak faktor yang dapat memengaruhi kinerja pegawai, termasuk budaya organisasi, kompetensi, pengembangan karir, dan motivasi dari pegawai itu sendiri. Budaya organisasi mengacu pada nilai-nilai, norma, dan keyakinan yang dianut dan dipraktikkan oleh anggota organisasi (Azzahra, 2019). Kompetensi mengacu pada pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai untuk menyelesaikan tugas-tugasnya. Pengembangan karir mengacu pada proses yang membantu pegawai untuk mencapai tujuan karir mereka. Motivasi mengacu pada dorongan atau kemauan pegawai secara intrinsik atau juga ekstrinsik untuk bekerja dengan baik.

Beberapa penelitian telah menunjukkan bahwa budaya organisasi, kompetensi, pengembangan karir, dan motivasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai (Hastuti et al., 2020). Budaya organisasi yang positif dapat meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai (Adhan et al., 2019). Kompetensi yang tinggi dapat membantu pegawai menyelesaikan tugas - tugasnya dengan lebih efektif dan efisien. Pengembangan karir dapat memberikan kesempatan bagi pegawai untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja mereka (Jalaludin et al., 2024). Motivasi yang tinggi dapat mendorong pegawai untuk bekerja lebih keras dan mencapai hasil yang lebih baik (Oktaria & Anwar, 2023).

Kementerian perhubungan telah menetapkan susunan struktur organisasi Badan Pengelola Transportasi Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang dan Bekasi (BPTJ). Susunan struktur organisasi tersebut tertuang dalam Peraturan Menteri Perhubungan Republik Indonesia Nomor 110 Tahun 2018 tentang Organisasi dan Tata Kerja Badan Pengelola Transportasi Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang dan Bekasi (BPTJ). Pembentukan BPTJ merupakan tindak lanjut dari Peraturan Presiden Nomor 103 Tahun 2015 yang telah ditetapkan pada 18 September 2015. BPTJ mempunyai tugas mengembangkan, mengelola, dan meningkatkan pelayanan transportasi secara terintegrasi di wilayah Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang dan Bekasi dengan menerapkan tata kelola organisasi yang baik. Namun dalam mencapai kinerja organisasi tersebut diperlukan kinerja yang tentunya dapat mengembangkan dan mencapai apa yang menjadi tujuan dibentuknya organisasi tersebut. Berdasarkan informasi yang diperoleh dari bagian kepegawaian Dinas Pengelola Transportasi Jabodetabek, dapat diketahui capaian kinerja pegawai selama tahun 2021 hingga tahun 2023 terdapat pada tabel di bawah ini:

Tabel 1 - Capaian kinerja pegawai Badan Pengelola Transportasi Jabodetabek (%)

	2021	2022	2023	Target Kinerja
Kuantitas	89	89	90	
Kualitas	86	87	87	
Waktu	92	90	88	
Kerjasama	89	92	90	100
Inisiatif	90	89	92	
Rata - Rata	89,2	89,4	89,4	

Sumber : Evaluasi Kinerja Pegawai BPTJ (2024)

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui kinerja pegawai pada Badan Pengelola Transportasi Jabodetabek Kementerian Perhubungan kurang optimal atau dapat dikatakan setiap tahunnya tidak mengalami kenaikan yang signifikan bahkan jika dilihat rata – rata kenaikan tahun 2021 – 2023 hanya 0,2 % dan pada tahun 2022 – 2023 dari rata – rata tidak ada kenaikan, pada tahun 2021 tingkat pencapaian kualitas kerja terendah sebesar 86% dan dinilai kurang signifikan peningkatan setiap tahunnya dengan kinerja pegawai yang dibutuhkan. standar 100%. Pengaruh kualitas terhadap kinerja sangat besar terhadap tujuan Badan Pengelola Transportasi Jabodetabek Kementerian Perhubungan dalam mencapai target

tertentu setiap tahunnya dan memerlukan peningkatan kualitas hasil yang maksimal pada setiap pembahasan hasil evaluasi.

Dalam suatu penilaian ada beberapa faktor mengapa terjadi penurunan kinerja, apakah penurunan ini terjadi dikarenakan adanya faktor budaya organisasi, kompetensi dan juga pengembangan karir sehingga jika dilihat kinerja yang biasanya memberikan penilaian karena adanya faktor kedekatan personal, adanya masalah diluar pekerjaan antara atasan dengan bawahan, ataupun memang adanya perubahan system yang membuat pegawai kurang dalam melaksanakan tugas. Dari faktor kompetensi juga dapat berpengaruh terhadap kinerja, hal ini dapat dilihat dari adanya pemetaan yang awalnya dilakukan sesuai dengan kemampuan atau background pendidikan yang harus ditempatkan pada posisi yang dilamar namun pada kenyataannya berbeda, ini bisa terjadi karena adanya kekurangan talent yang pada bagian tertentu belum terisi sehingga untuk mengoptimalkan kekurangan pegawai, maka mutase atau pemindahan pegawai adalah pilihan tepat. Oleh sebab itu, peneliti bermaksud untuk menganalisis lebih jauh mengapa sehingga terjadinya fluktuatif lewat variabel-variabel yang peneliti angkat dalam penelitian ini

Tabel 2 – Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Hasil
1	Umi Nadhiroh, Lina Saptaria, Diana Ambarwati, 2022	Pengaruh Motivasi, Pengawasan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderating Pada Pt. Nabatex Kecamatan Mojo Kabupaten Kediri Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan	Budaya organisasi tidak berpengaruh langsung namun secara negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Nadhiroh et al., 2022)
2	Vebrianis, Agussalim & Rice, 2021	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt. Bumi Sarimas Indonesia Kabupaten Padang Pariaman	Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai (Vebrianis et al., 2021)
3	Sinta Nuriyah, Nurul Qomariah, Trias Setyowati, 2022	Pengaruh Pengembangan Karir, lingkungan Kerja, dan disiplin kerja Terhadap Kinerja pegawai Puskesmas Padang	Pengembangan karir berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai (Nuriyah et al., 2022)
4	Susilo & Puspita, 2023	Pengaruh pengembangan karier dan pelatihan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Taiho Nusantara	Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai (Susilo & Puspita Wulansari, 2023)

Sumber : Penulis (2024)

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan hasil yang berbeda terkait dengan hubungan antar variabel tersebut. Selain itu dalam penelitian ini Motivasi Kerja dipilih sebagai intervening, karena motivasi kerja merupakan salah satu sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia dan motivasi kerja yang diharapkan oleh pegawai dapat berpengaruh terhadap sikap dan perilaku pegawai selama menjalankan tugas yang diberikan. Motivasi kerja yang tinggi, pegawai selalu termotivasi untuk menjalankan tugasnya dengan baik sehingga kinerjanya meningkat. Untuk itu pada penelitian ini akan diketahui dan analisis apakah motivasi kerja pegawai BPTJ dipengaruhi Budaya Organisasi, Kompetensi, dan Pengembangan Karir serta bagaimana dampak pada kinerja pegawai BPTJ.

2. Tinjauan Pustaka

Manajemen SDM

Manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi organisasi dalam mengelola, mengatur, dan memanfaatkan pegawai sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan dari perusahaan (Eri Susan, 2019). Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat (Hidayat & A. Anwar, 2024). Sumber daya manusia (SDM) di organisasi perlu dikelola secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan pegawai dengan tuntutan dan kemampuan organisasi perusahaan. Pengelolaan pegawai secara profesional ini harus dimulai sejak perekrutan, penyeleksian, dan penempatan pegawai sesuai dengan kemampuan dan pengembangan kariernya.

Budaya Organisasi

Pengertian Budaya Organisasi khususnya arti "Budaya" tidak hanya mengacu pada adat istiadat dan kebudayaan suatu wilayah di Indonesia, tetapi juga bisa ciri khas organisasi (Suprpto et al., 2023). Ciri khas sebuah organisasi ini bisa dikatakan sebagai budaya organisasi. Budaya adalah seperangkat pemahaman penting yang berkembang, diyakini dan diterapkan oleh suatu kelompok. Sedangkan, organisasi adalah suatu kelompok orang dari berbagai latar belakang berbeda bersatu dan bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama (Lukitasari & Nugraha, 2023). Dalam hal ini, budaya organisasi adalah sebuah sistem kepercayaan dan sikap bersama yang berkembang dan dianut oleh sekelompok orang. Sistem kepercayaan dan sikap bersama suatu organisasi ini akan membedakannya ke kelompok atau organisasi lainnya.

Kompetensi

Kompetensi merupakan karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan mereka mengeluarkan kinerja superior dalam pekerjaannya (Ferllianto & Saputra, 2023). Kompetensi dibutuhkan organisasi untuk menunjang keberhasilan pelaksanaan pekerjaan, dan beberapa organisasi menetapkan standar kompetensi yang dibutuhkan untuk para pegawainya. Setiap organisasi maupun perusahaan akan berusaha meningkatkan kinerja pegawainya untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan salah satunya dengan meningkatkan kompetensi pegawai (Prasetyo et al., 2023). Kompetensi merupakan seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dikuasai, dan diaktualisasikan oleh pegawai dalam melaksanakan secara profesional.

Pengembangan Karir

Pengembangan karir adalah aktifitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum (Mariska et al., 2023). Pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Pengembangan karier sebagai aktivitas kepegawaian yang membantu para pegawai dalam merencanakan iabelkarier masa depan mereka di suatu perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan dirinya secara maksimum (Jessi, Tarigan, 2020). Pengembangan karir juga dapat didefinisikan sebagai pendekatan formal yang digunakan organisasi untuk memastikan bahwa orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia jika dibutuhkan.

Motivasi Pegawai

Motivasi Pegawai adalah derajat kerelaan individu dalam menggunakan dan memelihara upaya untuk mencapai tujuan perusahaan (Wulandari & Alamsyah, 2022). Motivasi merupakan proses yang berhubungan dengan psikologi yang mempengaruhi alokasi pekerja terhadap sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan tersebut. Motivasi adalah proses sebagai langkah awal seseorang melakukan tindakan akibat kekurangan secara fisik dan psikis atau dengan kata lain adalah suatu dorongan yang ditunjukkan untuk memenuhi tujuan tertentu (Sari & Mukhlis, 2023). Motivasi adalah kebutuhan yang mendorong perbuatan kearah tujuan.

Kinerja Pegawai

Kinerja (job performance) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Trifena Towoliu et al., 2023). Kinerja adalah sejauh mana seseorang telah memainkan baginya dalam memainkan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peran perorangan dan atau dengan memperlihatkan kompetensi yang dinyatakan relevan bagi organisasi". Kinerja adalah suatu konsep yang multi dimensional mencakup 3 aspek yaitu : sikap (attitide), kemampuan (ability), dan prestasi (accomplishment). Berdasarkan pengertian kinerja dari beberapa pendapat diatas, kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan (Banne et al., 2023). Kinerja juga bearti hasil yang dicapai oleh seseorang, baik kualitas maupun kuantitas dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

3. Metode Penelitian

Penelitian kuantitatif merupakan penelitian ilmiah yang sistematis terhadap bagian - bagian dan fenomena serta kausalitas hubungan – hubungannya (Rustamana et al., 2024). Penelitian kuantitatif didefinisikan sebagai investigasi sistematis terhadap fenomena dengan mengumpulkan data yang dapat diukur dengan melakukan teknik statistik, matematika atau komputasi (Khoirun Nisa & Dumiyati, 2023). Penelitian kuantitatif sebagian besar dilakukan dengan menggunakan metode statistik yang digunakan untuk mengumpulkan data kuantitatif dari studi penelitian. Dalam metode penelitian ini, para peneliti dan ahli statistik menggunakan kerangka kerja matematika dan teori-teori yang berkaitan dengan kuantitas yang dipertanyakan. Proses pengukuran penelitian kuantitatif adalah bagian penting dalam menentukan kesimpulan akhir untuk melihat bagaimana hubungan antar variabel penelitian (Ali et al., 2022). Sampel yang digunakan pada penelitian kuantitatif dihitung berdasarkan rumus yang sudah ditetapkan yang biasanya menggunakan tingkat kepercayaan 95% (Indriyani, 2020).

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang ada pada unit Eselon I Badan pengelola Transportasi Jabodetabek (BPTJ) yang berjumlah 494 Pegawai.

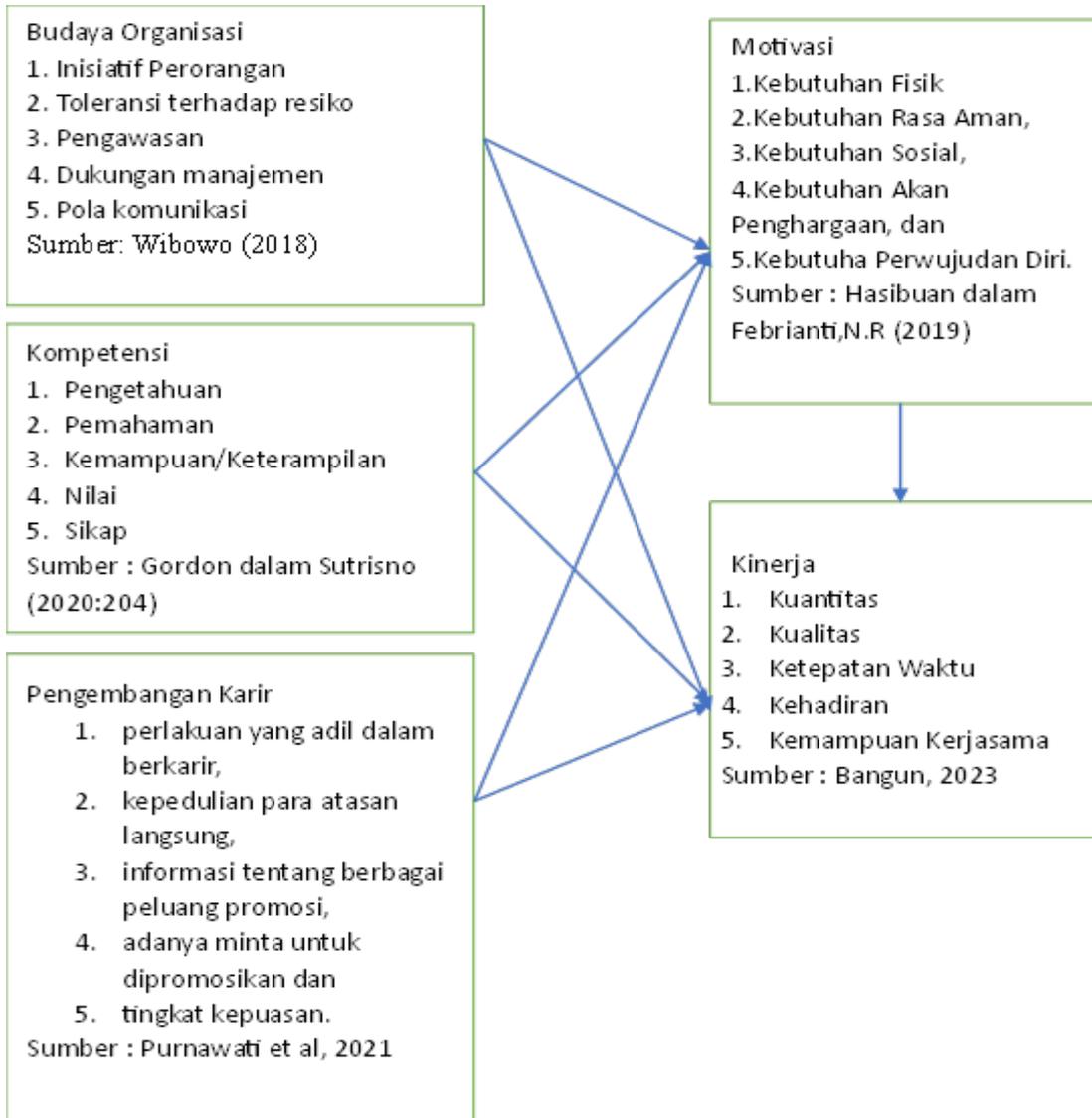
Tabel 3 - Sampel Penelitian

Sampel Penelitian	Populasi	Sampel
Pegawai Badan Pengelolah Transportasi Jabodetabek	494 Pegawai	125 Responden

Sumber : Daftar nominatif pegawai BPTJ (2024)

Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini disesuaikan dengan metode analisis yang digunakan yaitu PLS SEM. Dalam metode ini jumlah sampel yang dibutuhkan paling sedikit 5 kali jumlah variable indikator. Adapun jumlah indikator dalam penelitian ini adalah 25 indikator, sehingga minimal dibutuhkan 25 x 5 atau sama dengan 125 sampel dengan menggunakan Teknik random probability sampling. Jumlah sampling ini sudah sesuai dengan kriteria yang diusulkan yaitu dengan Teknik Maximum Likelihood Estimation (MLE).

Menurut MLE jumlah sampel yang baik adalah sekitar 100 – 200 sampel. Oleh karena itu diharapkan minimal 100 sampel dan maksimum 200 sampel. Hal ini senada dengan Sugiyono (2016:33) bahwa minimal sampel yang harus di capai adalah 100 sampel (Cahyadi, 2022). Untuk itu penelitian ini menggunakan 125 sampel penelitian.



Gambar 1 - Kerangka Model Penelitian

Kerangka pikir penelitian ini menjelaskan pengaruh variable-variabel dari Budaya Organisasi, Kompetensi dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai dengan menghadirkan variable intervensi Motivasi (Daryanto et al., 2023). Adapun skor yang diperoleh akan berbentuk skala ordinal dengan lima tingkatan. Skala ordinal hanya menunjukkan perbedaan dan tingkatan mengenai praktek manajemen mutu dan kinerja pengurus tanpa mengetahui jarak interval yang sesungguhnya antara skor yang diperoleh. Skor yang diberikan oleh masing – masing responden adalah sebagai berikut:

Tabel 4 – Skala Likert

Jawaban	Skor
Sangat Tidak Setuju (STS)	1
Tidak Setuju (TS)	2
Netral (N)	3
Setuju (S)	4
Sangat Setuju (SS)	5

Teknik pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan analisis jalur (path analysis) yang merupakan teknik analisis statistik yang digunakan dalam penelitian kuantitatif (Zainuddin Iba, 2016). Analisis jalur path merupakan bentuk terapan dari analisis multi regresi yang membantu memudahkan pengujian hipotesis hubungan-hubungan antar variabel yang cukup rumit. Dalam analisis jalur, korelasi antara variabel dihubungkan dengan parameter dari model yang dinyatakan dengan diagram jalur.

4. Hasil dan Pembahasan

Karakteristik Responden

Berdasarkan hasil kuesioner dapat diketahui bahwa responden laki – laki mendominasi dengan jumlah 70 orang atau 56% dari jumlah sampel, sisanya 55 atau 44% adalah Wanita. Kementerian perhubungan merupakan Kementerian teknis yang memang menitikberatkan kegiatan di luar ruangan sehingga peran laki – laki lebih diutamakan. Namun peran Perempuan juga dibutuhkan dalam hal administrasi dan juga Sebagian pemangku kebijakan juga dipegang oleh Perempuan.

Tabel 5 - Kriteria Responden

Usia	Jumlah Responden	Persentase
19-23 tahun	14	11%
24-28 tahun	48	38%
29-33 tahun	19	15%
34-38 tahun	11	9%
38-43 tahun	8	6%
44 > Tahun	25	20%
Pendidikan		
SMA/Sederajat	30	24%
Diploma I & II	6	4,8%
Diploma III	34	27,2%
Sarjana/Diploma IV	47	37,6%
Megister	8	6,4%

Dari total 125 responden yang dilakukan survey dengan memberikan 25 pertanyaan dari masing – masing indikator variabel dapat diperoleh bahwa mayoritas memberikan jawaban setuju dan Sangat setuju, namun dari pertanyaan – pertanyaan itu terlihat jawaban netral pada variabel pengembangan karir. Secara keseluruhan keterwakilan responden pada jawaban sangat memuaskan karena mewakili dari semua jenis jawaban baik itu sangat tidak setuju (STS) sampai sangat setuju (SS).

Uji Validitas

Untuk mengukur validitas, maka harus menguji hubungan dari hubungan antara variabel antara lain : discriminant validity dan average variance extracted (AVE) dengan Nilai

AVE yang diharapkan $> 0,5$ (Susanto et al., 2020). Pengukuran ini dapat dikatakan untuk mengukur reabilitas component score variabel laten dan hasilnya lebih konservatif dibandingkan dengan composite reliability (PC). Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar dari 0.50.

Tabel 6 - Pengukuran dengan kriteria Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)	Validity
Budaya Organisasi (X1)	0,653	Valid
Kompetensi (X2)	0.760	Valid
Pengembangan Karir (X3)	0,783	Valid
Motivasi Kerja (Z)	0,708	Valid
Kinerja Pegawai (Y)	0,711	Valid

Sumber: Data diolah, SmartPLS (2024)

Diri table diatas dapat dilihat bahwa nilai AVE sudah diatas 0,5 hal ini berarti bahwa pada semua variabel laten yang dipergunakan dalam penelitian ini valid karena sudah memenuhi nilai AVE yang direkomendasikan ($>0,5$).

Uji Reliabilitas

Selain uji validitas konstruk, dilakukan juga uji reliabilitas konstruk yang diukur dengan Composite Reliability dan Cronbach's Alpha dari blok indikator yang mengukur konstruk (Zainuddin Iba, 2016). Berikut ini adalah hasil pengujian Composite Reliability dan Cronbach's Alpha dari SmartPLS :

Tabel 7 - Pengukuran dengan Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Validity
Budaya Organisasi X1	0,867	0,904	Reliable
Kompetensi X2	0.921	0,941	Reliable
Pengembangan Karir X3	0,930	0,947	Reliable
Motivasi Motivasi Z	0,896	0,924	Reliable
Kinerja Pegawai Y	0,897	0,925	Reliable

Sumber: Data diolah, SmartPLS (2024)

Konstruk dinyatakan reliabel jika nilai Composite Reliability diatas 0,70 dan Cronbach's Alpha di atas 0,70. Dari hasil output pada table diatas menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki nilai Composite Reliability diatas 0,70 dan Cronbach's Alpha di atas 0,70. Jadi dapat disimpulkan bahwa konstruk memiliki reliabilitas yang baik.

Rujukan Hasil Penelitian

Tabel 8 – Rekapitulasi Uji Hipotesis

	Variabel	t-statistics	Hasil
H ₁	Budaya Organisasi X1 -> Kinerja Y	t-statistics = 0,529 < t tabel= 1,96 dan nilai P Values = 0,298 > alpa = 0,05	Positif dan Tidak Sginifikan
H ₂	Budaya Organisasi X1 -> Motivasi Z	t-statistics = 1,693 > t tabel= 1,96 dan nilai P Values = 0,046 < alpa = 0,05	Positif dan Sginifikan
H ₃	Kompetensi X2 -> Kinerja Y	t-statistics = 6,922 > t tabel= 1,96 dan nilai P Values = 0,000 < alpa = 0,05	Positif dan Sginifikan

H ₄	Kompetensi X2 -> Motivasi Z	t-statistics = 3,636 > t tabel= 1,96 dan nilai P Values = 0,000 < alpa = 0,05	Positif dan Sginifikan
H ₅	Pengembangan Karir X3 -> Kinerja Y	t-statistics = 0,117 < t tabel= 1,96 dan nilai P Values = 0,453 > alpa = 0,05	Positif dan Tidak Sginifikan
H ₆	Pengembangan Karir X3 -> Motivasi Z	t-statistics = 7,368 > t tabel= 1,96 dan nilai P Values = 0,000 < alpa = 0,05	Positif dan Sginifikan
H ₇	Motivasi Z -> Kinerja Y	t-statistics = 4,037 > t tabel= 1,96 dan nilai P Values = 0,000 < alpa = 0,05	Positif dan Sginifikan
H ₈	Budaya Organisasi X1 -> Motivasi Z -> Kinerja Y	t-statistics = 1,440 < t tabel= 1,96 dan nilai P Values = 0,075 > alpa = 0,05	Positif dan Tidak Sginifikan
H ₉	Kompetensi X2 -> Motivasi Z -> Kinerja Y	t-statistics = 3,434 > t tabel= 1,96 dan nilai P Values = 0,000 < alpa = 0,05	Positif dan Sginifikan
H ₁₀	Pengembangan Karir X3 -> Motivasi Z -> Kinerja Y	t-statistics = 3,401 > t tabel= 1,96 dan nilai P Values = 0,000 < alpa = 0,05	Positif dan Sginifikan

Sumber : Data diolah SmartPLS (2024)

- a. Hipotesis 1 menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai BPTJ. Temuan ini menunjukkan bahwa faktor-faktor lain mungkin lebih berperan dalam mempengaruhi kinerja organisasi atau bahwa elemen budaya organisasi yang diteliti tidak cukup kuat atau relevan dalam konteks ini.
- b. Hipotesis 2 menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai BPTJ. Temuan ini menekankan pentingnya menciptakan dan memelihara budaya organisasi yang positif sebagai strategi untuk meningkatkan motivasi dan, pada akhirnya, kinerja karyawan.
- c. Hipotesis 3 mengonfirmasi bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai BPTJ. Temuan ini menggarisbawahi pentingnya investasi dalam pengembangan kompetensi karyawan sebagai strategi untuk meningkatkan hasil kinerja di organisasi.
- d. Hipotesis 4 menunjukkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai BPTJ. Temuan ini menegaskan pentingnya pengembangan kompetensi sebagai faktor kunci dalam meningkatkan motivasi kerja.
- e. Hipotesis 5 menemukan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai BPTJ. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa pengembangan karir dapat meningkatkan kinerja harus ditolak. Temuan ini menunjukkan bahwa, dalam konteks penelitian ini, upaya pengembangan karir mungkin tidak secara langsung memengaruhi kinerja atau ada faktor lain yang lebih dominan dalam menentukan kinerja.
- f. Hipotesis 6 menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Temuan ini menegaskan pentingnya investasi dalam program pengembangan karir sebagai strategi efektif untuk memotivasi karyawan.
- g. Hipotesis 7 menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Temuan ini menegaskan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi dan mendukung agar karyawan dapat mencapai potensi maksimal mereka.
- h. Hipotesis 8 menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja.
- i. Hipotesis 9 menunjukkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja. Temuan ini menegaskan pentingnya

pengembangan kompetensi sebagai strategi yang efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan, yang kemudian berkontribusi pada peningkatan motivasi.

- j. Hipotesis 10 mengonfirmasi bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja. Temuan ini menekankan pentingnya investasi dalam program pengembangan karir yang tidak hanya meningkatkan kinerja tetapi juga memotivasi karyawan.

Peran Motivasi Kerja sebagai Variable Mediator

Peran motivasi kerja dalam memediasi budaya organisasi bisa menjadi faktor yang kompleks dan beragam. Motivasi kerja merujuk pada dorongan internal dan eksternal yang memengaruhi sejauh mana individu terlibat dan berkomitmen terhadap pekerjaan mereka. Motivasi yang tinggi sering kali membuat pegawai lebih proaktif, kreatif, dan berkomitmen terhadap tujuan organisasi. Budaya organisasi adalah sistem nilai, kepercayaan, dan norma yang dianut oleh anggota organisasi. Budaya ini mempengaruhi bagaimana pegawai berinteraksi dan berperilaku dalam organisasi.

Pegawai yang termotivasi cenderung lebih menerima dan menerapkan nilai-nilai budaya organisasi, karena mereka merasa lebih terlibat dan terhubung dengan tujuan organisasi. Pegawai yang termotivasi seringkali lebih aktif dalam kegiatan organisasi dan lebih bersemangat dalam mendukung budaya organisasi, seperti inisiatif kolaboratif, inovasi, dan kepatuhan terhadap prosedur. Motivasi yang tinggi dapat meningkatkan komitmen dan kepuasan kerja, yang pada gilirannya memperkuat budaya organisasi dengan mengurangi tingkat turnover dan konflik.

Budaya organisasi yang positif dan mendukung dapat meningkatkan kinerja pegawai karena lingkungan kerja yang mendukung dan adanya dorongan untuk berkembang. Motivasi kerja dapat berfungsi sebagai mediator antara budaya organisasi dan kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi cenderung lebih produktif, meskipun mereka mungkin menghadapi budaya organisasi yang tidak sempurna. Motivasi yang kuat membantu mereka untuk tetap fokus pada pencapaian hasil meskipun ada tantangan budaya. Namun, jika budaya organisasi kurang mendukung atau negatif, bahkan pegawai yang sangat termotivasi mungkin akan mengalami kesulitan dalam menunjukkan kinerja yang optimal. Dalam hal ini, pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja mungkin tidak tampak signifikan jika budaya organisasi tidak kondusif.

Dalam banyak kasus, motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai, terutama jika budaya organisasi mendukung dan selaras dengan nilai-nilai pegawai. Motivasi tinggi dapat meningkatkan produktivitas, kreativitas, dan keterlibatan. Namun, jika budaya organisasi tidak mendukung, atau ada faktor eksternal yang menghambat kinerja, maka pengaruh motivasi kerja mungkin tidak terlihat signifikan. Misalnya, ketidakjelasan dalam tujuan, komunikasi yang buruk, atau manajemen yang tidak efektif dapat membatasi dampak positif dari motivasi kerja.

Peran Motivasi Kerja sebagai Mediator antara Kompetensi dan Kinerja Pegawai

Kompetensi mencakup keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan yang dimiliki pegawai untuk melakukan tugas dan tanggung jawab pekerjaan mereka. Kompetensi yang tinggi biasanya berhubungan dengan kemampuan untuk melakukan pekerjaan secara efektif dan efisien. Pegawai yang termotivasi tinggi akan lebih cenderung menggunakan keterampilan dan pengetahuan mereka secara optimal. Mereka lebih mungkin untuk mencari cara baru untuk memecahkan masalah, belajar keterampilan tambahan, dan menerapkan kompetensi mereka secara lebih efektif. Motivasi kerja meningkatkan komitmen terhadap pekerjaan dan inisiatif dalam mengatasi tantangan, yang membantu pegawai untuk memanfaatkan kompetensi mereka dengan lebih baik. Pegawai yang termotivasi cenderung lebih kreatif dan

produktif dalam pekerjaan mereka. Mereka menggunakan kompetensi mereka untuk meningkatkan kinerja dan menghasilkan hasil yang lebih baik.

Ketika pegawai memiliki kompetensi yang tinggi dan juga motivasi yang tinggi, mereka biasanya menunjukkan kinerja yang sangat baik. Motivasi mendorong mereka untuk menerapkan keterampilan mereka secara penuh dan terus menerus meningkatkan kualitas pekerjaan mereka. Motivasi kerja dapat memediasi bagaimana kompetensi diterjemahkan ke dalam kinerja. Misalnya, tanpa motivasi, pegawai mungkin tidak memanfaatkan keterampilan dan pengetahuan mereka secara maksimal, sehingga mengurangi potensi kinerja mereka meskipun kompetensi mereka tinggi.

Motivasi kerja yang tinggi berhubungan positif dengan kinerja pegawai karena pegawai termotivasi akan berusaha lebih keras dan menggunakan kompetensi mereka secara lebih efektif. Ini berarti bahwa kompetensi yang dimiliki oleh pegawai akan lebih banyak diterjemahkan menjadi hasil yang baik ketika mereka didorong oleh motivasi yang tinggi. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai sering kali signifikan. Motivasi dapat meningkatkan keinginan untuk belajar dan mengembangkan keterampilan baru, yang berkontribusi pada peningkatan kinerja. Pegawai yang termotivasi cenderung memiliki kinerja yang lebih baik karena mereka tidak hanya memiliki kompetensi yang diperlukan tetapi juga dorongan untuk menggunakannya dengan optimal. Motivasi kerja memiliki peran mediator yang signifikan dalam hubungan antara kompetensi pegawai dan kinerja pegawai. Motivasi yang tinggi memungkinkan pegawai untuk memanfaatkan kompetensi mereka dengan lebih baik, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka. Tanpa motivasi yang memadai, kompetensi tinggi mungkin tidak sepenuhnya diterjemahkan menjadi kinerja yang optimal. Oleh karena itu, mengelola dan meningkatkan motivasi kerja adalah kunci untuk memaksimalkan potensi kinerja pegawai.

Peran Motivasi Kerja sebagai Mediator antara Pengembangan karir dan Kinerja Pegawai

Pegawai yang termotivasi lebih cenderung menerima dan memanfaatkan peluang pengembangan karir. Mereka aktif mencari pelatihan dan kesempatan untuk meningkatkan keterampilan mereka, dan lebih proaktif dalam menerapkan pengetahuan baru dalam pekerjaan mereka. Motivasi yang tinggi membuat pegawai lebih terlibat dalam proses pengembangan karir, seperti mengikuti kursus pelatihan, berpartisipasi dalam program mentoring, dan mencari umpan balik untuk perbaikan. Ketika pegawai termotivasi, mereka tidak hanya memanfaatkan peluang pengembangan karir dengan lebih baik, tetapi juga menerapkan keterampilan dan pengetahuan yang diperoleh dalam pekerjaan mereka, yang mengarah pada peningkatan kinerja.

Motivasi kerja mempengaruhi sejauh mana pegawai memanfaatkan peluang pengembangan karir dan menerapkan pengetahuan yang diperoleh untuk meningkatkan kinerja mereka. Pegawai yang termotivasi lebih cenderung memanfaatkan peluang pengembangan karir secara maksimal, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka. Ada umpan balik positif antara pengembangan karir dan motivasi kerja. Pengembangan karir yang sukses dapat meningkatkan motivasi kerja, dan motivasi kerja yang tinggi dapat mendorong pegawai untuk berinvestasi lebih banyak dalam pengembangan karir mereka, menciptakan siklus peningkatan kinerja. Secara keseluruhan, untuk memaksimalkan kinerja pegawai, organisasi harus fokus pada menciptakan peluang pengembangan karir yang menarik dan memastikan pegawai tetap termotivasi untuk memanfaatkan peluang tersebut. Dengan cara ini, motivasi kerja dapat secara efektif menjembatani pengembangan karir dan peningkatan kinerja pegawai.

5. Penutup

Hasil analisis menunjukkan, Budaya Organisasi, Kompetensi dan Pengembangan Karir secara langsung berpengaruh Positif dan signifikan terhadap Motivasi pada Unit Badan Pengelola Transportasi Jabodetabek Kementerian Perhubungan. Sedangkan Kompetensi dan Motivasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja. Hasil analisis secara tidak langsung menunjukkan Kompetensi dan Pengembangan karir secara tidak langsung berpengaruh Positif dan signifikan terhadap Motivasi melalui Kinerja dapat disimpulkan bahwa Hipotesis diterima, Budaya Organisasi dan Pengembangan Karir secara langsung tidak berpengaruh Positif dan tidak signifikan terhadap Motivasi dapat disimpulkan bahwa Hipotesis ditolak, dan Budaya Organisasi secara tidak langsung tidak berpengaruh Positif dan tidak signifikan terhadap kinerja melalui motivasi dapat disimpulkan bahwa Hipotesis ditolak. Dengan hasil penelitian yang diperoleh maka kinerja pada Unit Badan Pengelola Transportasi Jabodetabek Kementerian Perhubungan di Jakarta dipengaruhi oleh variabel persepsi Motivasi

Daftar Pustaka

- Adhan, M., Jufrizen, J., Prayogi, M. A., & Siswadi, Y. (2019). Peran Mediasi Komitmen Organisasi pada Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Dosen Tetap Universitas Swasta di Kota Medan. *Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis*, 11(1), 1–15. <https://doi.org/10.33059/jseb.v11i1.1654>
- Ali, M. M., Hariyati, T., Pratiwi, M. Y., & Afifah, S. (2022). Metodologi Penelitian Kuantitatif dan Penerapannya dalam Penelitian. *Education Journal*.2022, 2(2), 1–6.
- Azzahra, A. N. (2019). Pengaruh Organizational Culture Terhadap Employee Performance Melalui Knowledge Sharing Sebagai Variabel Intervening di PT. Telkom Indonesia Regional V. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7(2), 400–410.
- Banne, A., Arifin, S., Latief, D., & Pratiwi, I. (2023). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Pada Pt. Pln. (Persero) Ultg Palopo. *Value : Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 18(2), 309–325. <https://doi.org/10.32534/jv.v18i2.3946>
- Cahyadi, universitas buddhi dharma. (2022). Pengaruh Kualitas Produk Dan Harga Terhadap Keputusan Pembelian Baja Ringan Di Pt Arthanindo Cemerlang. *Ekonomi Dan Manajemen Bisnis*, 1, 60–73.
- Daryanto, F., E.H.J. FoEh, J., & Sia Niha, S. (2023). Pengaruh Motivasi, Budaya Organisasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi (Kajian Studi Literatur Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Ilmu Multidisplin*, 2(2), 217–225. <https://doi.org/10.38035/jim.v2i2.348>
- Eri Susan. (2019). MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA Eri Susan 1. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 9(2), 952–962.
- Fauziah, F., & Indar, S. H. (2022). Kinerja Karyawan: Pendekatan Motivasi dan Lingkungan Kerja dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi? *SEIKO: Journal of Management & ...*, 5(1). <https://journal.stieamkop.ac.id/index.php/seiko/article/view/1875>
- Ferllianto, A., & Saputra, A. (2023). Motivasi kinerja dan disiplin kinerja terhadap Sumber Daya Manusia Manajemen Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Ekonomi Dan Akuntansi*, 1(1), 188–194. <https://doi.org/XX.XXXXX/Jimea>
- Hastuti, H., Sinring, B., & Husein, A. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Tata Kelola*, 7(1), 88–94. <https://doi.org/10.52103/tatakelola.v7i1.118>
- Hidayat, R., & A. Anwar, S. (2024). Manajemen Sumber Daya Manusia (Study Kasus: Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah Qurrota A'yun). *J-STAF: Siddiq, Tabligh, Amanah, Fathonah*, 1(2), 387–396. <https://doi.org/10.62515/staf.v1i2.81>
- Indriyani, N. A. dan D. (2020). Pengaruh Kualitas Produk Dan Promosi Terhadap Keputusan Pembelian Pada Produk Cake Cirebon Kelana. *Nature Microbiology*, 3(1), 641. <http://dx.doi.org/10.1038/s41421-020-0164-0>
<https://doi.org/10.1016/j.solener.2019.02.027>
<https://www.golder.com/insights/block-caving-a-viable-alternative/>
<http://dx.doi.org/10.1038/s41467-020-15507-2>
<http://dx.doi.org/10.1038/s41587-020-0527-y>
- Jalaludin, A., Oktavianti, N., Kunci, K., Karir, P., Kerja, D., & Karyawan, K. (2024). Pengaruh

- Pengembangan Karir dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Karya Prima Usahatama Jakarta ARTICLE INFO ABSTRACT. *Cakrawala: Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Bisnis*, 1(1), 10–18. <https://jurnalamanah.com/index.php/cakrawala/index>
- Jessi, Tarigan, S. (2020). *Terhadap Efektivitas Kerja Karyawan Pt Logikreasi*. 6(2), 48–57.
- Khoirun Nisa, A., & Dumiyati, D. (2023). Keterlaksanaan Implementasi Project Based Learning Penguatan Profil Pelajar Terhadap Peningkatan Mutu Pendidikan. *Jurnal Pendidikan DEWANTARA: Media Komunikasi, Kreasi Dan Inovasi Ilmiah Pendidikan*, 9(2), 115–122. <https://doi.org/10.55933/jpd.v9i2.633>
- Lukitasari, L., & Nugraha, R. N. (2023). Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Kerjasama Tim Pada UMKM Fashion Muslim Gwenz. *Prosiding: FRIMA (Festival Riset Ilmiah Manajemen & Akuntansi)*, 1(6), 498–507.
- Mariska, S., Halin, H., & Veronica, M. (2023). Pengaruh Rekrutmen dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor DPRD Provinsi Sumatera Selatan. *Jurnal Bisnis, Manajemen, Dan Ekonomi*, 4(3), 325–337. <https://doi.org/10.47747/jbme.v4i3.1320>
- Nadhiroh, Umi, Saptaria, Lina, Ambarwati, & Diana. (2022). Pengaruh Motivasi, Pengawasan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderating Pada Pt. Nabatex Kecamatan Mojo Kabupaten Kediri. *SEIKO : Journal of Management & Business*, 4(3), 517–527. <https://doi.org/10.37531/sejaman.vxix.357>
- Nuriyah, S., Qomariah, N., & ... (2022). Pengaruh Pengembangan Karir, Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Padang. *Jurnal Ilmiah Manajemen ...*, 6(1), 14–31. <http://journal.stiemb.ac.id/index.php/mea/article/view/1768>
- Oktaria, N., & Anwar, A. (2023). Pengaruh Pemberian Motivasi Berupa Insentif terhadap Kinerja Karyawan: Literatur Review. *Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 1(2), 164–170.
- Prasetyo, D., Hadiyati, E., & Mulyono, S. (2023). Analisis Motivasi, Pelatihan, Kompetensi, dan Kinerja Pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Mojokerto. *Manajemen Sains Dan Organisasi*, 4(1), 107–121.
- Rustamana, A., Wahyuningsih, P., Azka, M. F., & Wahyu, P. (2024). Penelitian Metode Kuantitatif. *Sindoro Cendikia Pendidikan*, 5(6), 1–10.
- Sari, F., & Mukhlis. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kota Bima. *Jurnal Manuhara: Pusat Penelitian Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, 1(4), 53–74.
- Suprpto, Y., Winnerko, F., Andrian, A., & Jessyka, J. (2023). Pengaruh Lingkungan Budaya Terhadap Implementasi Bisnis Skala Internasional. *Jurnal Mirai Management*, 8(1), 10–23.
- Susanto, L., Yanti, Y., Viriany, V., & Wirianata, H. (2020). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Minat Mahasiswa Akuntansi Mengikuti Uskad. *Jurnal Bina Akuntansi*, 7(2), 124–141. <https://doi.org/10.52859/jba.v7i2.80>
- Susilo, S. R., & Puspita Wulansari. (2023). Pengaruh Pengembangan Karier Dan Pelatihan Terhadap. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi) Vol. 7 No. 2, 2023 PENGARUH*, 7(2), 535.
- Trifena Towoliu, G., Dotulong, L. O., & Lumintang, G. G. (2023). Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Serta Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kesatuan Bangsa Danpolitik Provinsi Sulawesi Utara (the Influence of Training and Development and Job Characteristics on Employee Performance in the Nati. *Jurnal EMBA*, 11(3), 935–945.
- Vebranis, S., M, A., & Haryati, R. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Bumi Sarimas Indonesia Kabupaten Padang Pariaman. *Jurnal Matua*, 3(3), 539–548.
- Wulandari, K., & Alamsyah, S. R. A. . (2022). Evaluasi Motivasi Kerja Sumber Daya Manusia dalam Upaya Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Desa. *Nautical: Jurnal Ilmiah ...*, 1(2), 65–68.
- Zainuddin Iba, A. W. (2016). Analisis Regresi dan Analisis Jalur untuk Riset Bisnis Menggunakan SPSS & SMART-PLS No Title No Title. 1–23.