



Analisis Pengaruh Budaya organisasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Studi pada Kantor KPP Madya Dua Semarang

Utari Purnamasari¹, Indarto², Yuli Budiati³

Magister Manajemen Universitas Semarang Indonesia.

Corresponding author: faniamutiara@walisongo.ac.id

ARTICLE INFO

Article history

Received :

Accepted :

Published :

Kata Kunci:

Budaya organisasi;

Kompetensi;

Kepuasan Kerja;

Kinerja Pegawai.

Keyword:

Organizational Culture;

Competency;

Job Satisfaction;

Employee Performance.

ABSTRAK

Penelitian yang kami lakukan memiliki tujuan untuk meneliti pengaruh budaya organisasi dan kompetensi terhadap kinerja pegawai KPP Madya Dua Semarang. Penelitian ini termasuk dalam penelitian kuantitatif dengan jenis explanatory research, dengan membagikan kuisioner kepada pegawai KPP Madya Semarang Dua sebanyak 110 orang. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Partial Least Square-Structural Equation Modelling (PLS-SEM) dengan pendekatan SmartPLS. Hasil Penelitian ini menunjukkan kepuasan kerja dapat memediasi dua variabel bebas yaitu budaya organisasi dan kompetensi. Selain itu, budaya organisasi dan kompetensi memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai di KPP Madya Dua Semarang.

ABSTRACT

Our research aims to examine the influence of organizational culture and competence on the performance of employees of KPP Madya Dua Semarang. This research is included in quantitative research with explanatory research type, by distributing questionnaires to 110 employees of KPP Madya Semarang Dua. The analysis technique used in this research is Partial Least Square- Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with the SmartPLS approach. The results of this study indicate that job satisfaction can mediate two independent variables, namely organizational culture and competence. In addition, organizational culture and competence have a significant influence on employee performance.

PENDAHULUAN

Era digitalisasi saat ini, Sumber daya manusia merupakan sebuah asset dalam setiap organisasi, sehingga pengelolaan sumber daya manusia menjadi salah satu faktor penting dalam mencapai kinerja terbaik karena selain faktor keterampilan serta keahlian, membangun perilaku kondusif pegawai juga perlu dilakukan oleh manajemen untuk memperoleh kinerja terbaik (Scott & Pandey, 2005). Nasrullah dkk., (2017), kinerja menjadi faktor penting untuk mendapatkan *output* pegawai maksimal. Sedangkan menurut Ahmudi dkk, (2018), kinerja merupakan perilaku pegawai dengan kriteria yang perusahaan miliki untuk dilakukan setiap pegawai agar tercapai tujuan Perusahaan (Zulfikar, dkk, 2023). Menurut Ivancevich et.al., (2008) *performance the desired result of behavior* (Kinerja adalah hasil yang diinginkan dari perilaku). Kinerja pegawai adalah suatu hasil akhir. Kinerja adalah titik akhir orang, sumber daya, dan lingkungan tertentu yang dikumpulkan bersama – sama dengan maksud untuk menghasilkan hal – hal tertentu, apakah produk yang kasat mata atau jasa yang kurang terlihat langsung (Ainswort et.al. 2007).

Setiap organisasi atau instansi merupakan wadah penampungan berbagai potensi manusia dalam upaya bekerjasama, berinteraksi, saling membutuhkan serta tersusun pada suatu struktur guna mencapai tujuan yang telah ditentukan. SDM adalah faktor paling utama pada sebuah perusahaan dilihat dari berbagai faktor lain selain modal usaha. Dengan demikian pengelolaan terhadap SDM wajib dilakukan secara maksimal sebagai upaya peningkatan kinerja perusahaan yang efektif dan efisien. Organisasi atau instansi juga memiliki budaya organisasi sebagai cara untuk menjaga peningkatan kinerjanya, Budaya organisasi adalah sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota organisasi tersebut sehingga membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Sistem makna ini merupakan karakteristik yang dijunjung tinggi oleh organisasi. Kementerian Keuangan memiliki lima budaya organisasi yang wajib dijalankan oleh pegawai Kementerian Keuangan. Lima budaya tersebut ditetapkan melalui Keputusan Menteri Keuangan Nomor: 127/KMK.01/2013 tanggal 3 April 2013 tentang Program Budaya di Lingkungan Kementerian Keuangan Tahun 2013. Dengan adanya budaya organisasi yang diterapkan oleh kementerian keuangan diharapkan menjadi bukti keberhasilan tolak ukur bagi organisasi.

Dalam penelitian ini, peneliti melihat adanya fenomena empiris di KPP Madya Dua Semarang yang dihadapi pegawai terkait kinerja yang masih kurang optimal. Dimana sesuai dengan tugas dan fungsi pegawai negeri, pegawai di KPP Madya Dua Semarang memiliki peran penting dalam menjalankan sistem dan fungsi di lembaga tersebut. Pelayanan bagi wajib pajak yang berkontribusi bagi pemasukan devisa negara. KPP Madya Dua Semarang terdiri dari 104 pegawai yang terdiri dari staf, pejabat struktural dan Kepala Kantor KPP Madya Dua Semarang. Kinerja Pegawai Madya Dua Semarang masih belum mencapai target pekerjaan yang diharapkan. Tahun 2021 beberapa indikator pekerjaan yang sudah mencapai target pekerjaan, di tahun 2022 malah mengalami penurunan bahkan kurang dari 100%. Beberapa indikator pekerjaan seperti edukasi dan pelayanan yang efektif turun menjadi 86,20%, penegakan hukum yang efektif turun menjadi 98%, SDM yang kompeten turun menjadi 85%, organisasi yang berkinerja tinggi turun menjadi 97% dan pengelolaan keuangan yang optimal turun menjadi 94%. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja KPP Madya Dua Semarang masih belum optimal. Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja pegawai salah satunya adalah budaya organisasi. Budaya organisasi dapat mengarahkan, membuat patuh seseorang dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai pegawai. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan (Arianty, 2014), dan (Kurnianto, 2016), yang mempertegas bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai atau dengan kata lain budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai, dimana semakin baik sebuah budaya organisasi yang dimiliki oleh sebuah organisasi atau instansi, maka akan semakin baik juga kinerja pegawai dari organisasi atau pegawai tersebut.

Faktor lain yang tidak kalah penting yaitu kompetensi. Faktor yang datang dari internal pegawai dapat mempengaruhi dalam pencapaian kinerja pegawai itu sendiri. Sedangkan kemampuan pegawai tersebut dinamakan dengan kompetensi, kompetensi pegawai seperti yang di katakan di atas, sangat berperan dalam kelangsungan instansi, kompetensi sendiri merupakan jenis keahlian, pengetahuan, pendidikan dan kemampuan untuk menjalankan suatu kegiatan yang efektif (Simamora, 2004). Kompetensi bermanfaat untuk bagi organisasi menciptakan budaya kerja sumber daya manusia, seleksi pegawai, manajemen kinerja, perencanaan, dan sebagainya (Zulfikar, dkk, 2023). Kesuksesan dan keberhasilan sumber daya manusia atau organisasi ditentukan oleh kompetensi pegawainya karena kompetensi dapat mendorong pegawai untuk mencapai kinerja terbaik bagi organisasi. Tercapainya target pekerjaan yang ditetapkan oleh organisasi dapat dipengaruhi oleh kompetensi, pengetahuan, dan keahlian pegawai melaksanakan pekerjaan tersebut. Pengetahuan pegawai tentang pekerjaan tersebut dapat menentukan apakah mereka menguasainya dengan baik. Standar kompetensi yang diharapkan oleh organisasi harus sesuai dengan posisi atau tanggung jawab pegawai tersebut. Penelitian dengan judul “*The effect competence and motivation to satisfaction and performance*” yang pernah dilakukan oleh Adam (2019) dalam penelitian ini menggunakan kinerja pegawai

dan kepuasan sebagai variabel dependen serta kompetensi dan motivasi sebagai variabel independen, penelitian ini menyatakan bahwa adanya pengaruh secara signifikan kompetensi terhadap kinerja pegawai, ketika kompetensi naik maka kinerja pegawai akan naik. Berdasarkan dari penelitian yang telah dilakukan peneliti terdahulu, penulis menemukan gap antar variabel. Variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pernah dibuktikan oleh Jufnidar, Syamsul Maarif (2018), Trang (2013) sementara hasil kontroversi lain ditunjukkan pada penelitian Yunita Sari, Rini Handayani (2014), Riko Junaidi, Susanti (2019) yang menunjukkan tidak adanya signifikansi. Begitu pula dengan Variabel kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja yang dibuktikan oleh Nugraha & Tahjawati (2017) dan Widayat dkk (2023), Cahyaningrat, Erviantono (2018) sementara hasil penelitian lain yang tidak konsisten pada Badriah, (2017), Hidayat (2021). Berdasarkan gap penelitian terdahulu tersebut dihadirkanlah kepuasan kerja (Suprayitno, dkk, 2023). Dari penelitian ini diharapkan dapat diketahui bagaimana peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh budaya organisasi dan kompetensi terhadap kinerja pegawai KPP Madya Dua Semarang.

KAJIAN LITERATUR

Pengaruh Budaya organisasi Terhadap Kinerja

Budaya Organisasi merupakan seperangkat nilai-nilai yang dianut organisasi yang menjadi respon adaptif, dihubungkan proses psikologi individu dan karakteristiknya, yang nantinya bermuara pada perilaku individu dan kinerjanya dalam organisasi (Kreitner & Kinicki, 2014). Jelas bahwasanya factor organisasi, lingkungan dan personality sangat memicu munculnya sebuah budaya meskipun awalnya berasal dari filosofi pendirinya (Robbins, 2008). Budaya organisasi yang baik akan meningkatkan kinerja pegawai semakin baik dan optimal, sebaliknya budaya yang kurang baik akan menurunkan kinerja pegawai. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Ardiansyah (2020) dan Usuh et al., (2020) yang membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai atau dengan kata lain budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

H1: Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja

Manusia di dalam organisasi memiliki fungsi yang sangat penting untuk mencapai visi dan misi organisasi. Hal tersebut sesuai dengan pendapat yang dikemukakan Wibowo (2012:323) yang mengatakan setiap organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu dan apabila tercapai, barulah dapat disebut sebagai sebuah keberhasilan. Untuk mencapai keberhasilan, diperlukan landasan yang kuat berupa kompetensi yang dimiliki pegawai. Adanya sebuah kompetensi yang dimiliki individu juga akan mampu mempengaruhi kinerja sebuah organisasi atau instansi. Kompetensi yang terdiri dari intelektual, penampilan, konsekuensi, eksplorasi dan spiritual memiliki pengaruh signifikan pada peningkatan kinerja pegawai. Penelitian Almusaddar, (2018); Kurniawan et al., (2018), menyatakan hal yang sama. Peningkatan kompetensi dilakukan melalui peningkatan pengetahuan, keterampilan, serta sikap pegawai berbanding lurus dengan peningkatan kinerja.

H2: Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Budaya organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Budaya Organisasi adalah pola tingkah laku yang dikembangkan oleh suatu organisasi yang dipelajarinya ketika mengalami masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah terbukti cukup baik untuk disahkan dan diajarkan kepada anggota baru sebagai cara untuk menyadari, berpikir dan merasa. (David, 2004). Sehingga dapat disimpulkan bahwa Budaya organisasi adalah sebuah aturan yang sengaja diciptakan untuk ditaati atau dilaksanakan oleh masing-masing pegawai maupun seluruh pekerja didalam organisasi atau instansi. Budaya organisasi dapat menjadi patokan pengukuran untuk melihat tingkat kepuasan kerja pegawai dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan yang dilakukan. Hal ini sependapat dengan hasil penelitian (Jufrizen et al., 2018), dan (Satyawati & Suartana, 2014) yang mengemukakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

H3: Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja

Teori Motivasi dua faktor mengatakan kompetensi merupakan faktor instrinsik yang memengaruhi kepuasan seseorang. Hal ini sesuai dengan yang dilakukan Berlian, (2018), dalam pemaparannya mengatakan bahwa kompetensi menunjukkan pengaruh positif serta signifikan pada kepuasan kerja. Pegawai yang memiliki keyakinan akan kemampuan mereka untuk melakukan pekerjaan di dalam perusahaan dapat mendorong mereka untuk bekerja lebih keras, dengan timbal balik antara pegawai dan perusahaan sehingga membuat pegawai puas. Nikolajevaite & Egle Sabaityte, (2016), menunjukkan kompetensi memiliki pengaruh positif

dan signifikan tetapi pengaruhnya tidak kuat pada kepuasan kerja. Penilaian kompetensi meningkatkan peluang untuk melakukan tugas secara konsisten, dengan keyakinan bahwa pegawai yang sibuk setiap saat, dapat mengorganisir atau mengatur pekerjaan, akan menunjukkan kepuasan kerja lebih tinggi dan pimpinan perusahaan dapat mengontrol perusahaan agar perusahaan tetap kondusif sehingga kepuasan pegawai perusahaan terus terjaga.

H4: Kompetensi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

Penting untuk menilai hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja dalam perilaku organisasi yang pada akhirnya mengarah pada kinerja organisasi (Lannoo & Verhofstadt, 2016). Ini karena pegawai yang sangat puas akan mengungguli rekan-rekan mereka yang tidak puas (Yuen et al., 2018). Banyak penelitian yang menyatakan bahwa pegawai yang puas cenderung hadir di tempat kerja (yaitu absensi rendah), membuat lebih sedikit kesalahan (yaitu kualitas), lebih produktif, dan memiliki niat yang lebih kuat untuk bertahan di organisasi (Sánchez-Beaskoetxea & Coca García, 2015). Menurut penelitian Omar et al., (2020) menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara signifikan dan positif mempengaruhi kinerja. Dharmanegara et al., (2016) juga menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

H5: Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Budaya organisasi terhadap Kinerja yang dimediasi Kepuasan Kerja

Menurut Griffin (2002) "Budaya Organisasi adalah serangkaian nilai, keyakinan, perilaku, kebiasaan dan sikap yang membantu seorang anggota organisasi dalam memahami prinsip-prinsip yang dianut oleh organisasi tersebut melakukan segala sesuatu, dan apa yang dianggap penting. Dari paparan Griffin dapat kita simpulkan bahwa Budaya organisasi merupakan faktor eksternal yang terjadi di luar individu. Terkait dengan teori Herzberg, maka budaya organisasi merupakan faktor eksternal atau *hygiene*. Maka semakin baik sebuah budaya organisasi dalam sebuah organisasi, akan mampu meningkatkan kepuasan kerja yang dimiliki oleh individu tersebut. Sehingga mampu meningkatkan kinerjanya secara optimal. Hal tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan Radito et al., (2022) mengemukakan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya Organisasi terhadap kinerja. Artinya meskipun para pegawai mengalami budaya organisasi, namun ketika ditunjang dengan terpenuhinya kepuasan kerja pegawai maka kinerja yang dihasilkan oleh pegawai tetap bagus.

H6: Kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

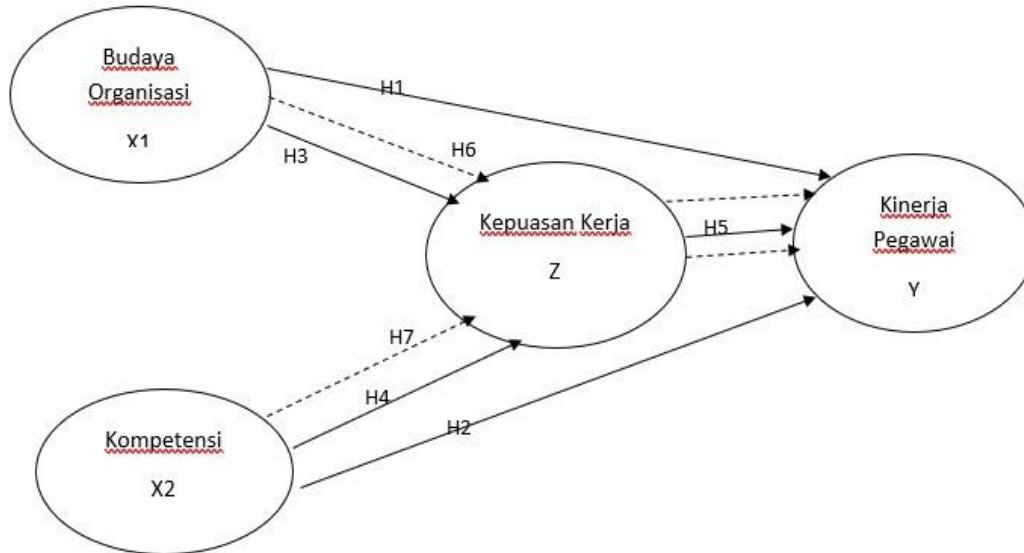
Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja yang dimediasi Kepuasan Kerja

Sedangkan faktor internal yang mempengaruhi sebuah kepuasan sehingga akan tercipta optimalisasi Dalam Teori Motivasi Herzberg dikemukakan bahwa faktor internal dapat mempengaruhi sebuah kepuasan kerja sehingga mengakibatkan sebuah kinerja individu itu mengalami peningkatan. Kompetensi merupakan bagian dari sebuah faktor internal yang ada dalam diri manusia. Kompetensi yang baik akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja yang baik, sehingga akan berpengaruh juga terhadap kinerja pegawai yang optimal. Hal itu sesuai dengan penelitian yang dilakukan Kurniawan (2017); Renyut et al., (2017); Saragih et al., (2017), kepuasan kerja menunjukkan pengaruh positif serta signifikan memediasi kompetensi terhadap kinerja. Pekerja puas dengan pekerjaannya dapat meningkatkan pengaruh kompetensi terhadap hasil kerjanya. Disebabkan karena adanya perhatian yang semakin besar dari pengusaha untuk mengelola dan mengembangkan kompetensi pegawainya dengan tepat. Semakin tinggi kompetensi pegawai, kinerja meningkat secara positif tetapi tidak signifikan melalui kepuasan kerja. Hal ini disebabkan karena terdapat masalah manajemen perusahaan terkait, antara lain: kebijakan, program dan mekanisme yang terkait dengan kompetensi. Oleh karena itu pimpinan perlu meninjau berbagai hal seperti: pola, media dan materi pendidikan, pelatihan dan memberikan keterampilan bagi pegawai. Selain itu, perlu ada perubahan dalam pola dan gaya kepemimpinan dan merumuskan tindakan dan evaluasi yang tepat dalam tindakan sikap disiplin, integritas dan inovasi untuk pegawai.

H7: Kepuasan kerja memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai.

Di waktu tertentu sebuah instansi melakukan sebuah evaluasi kerja guna mengetahui kinerja masing-masing pegawai. Salah satu indikasi untuk mengukur kinerja pegawai adalah melalui prestasi kerja. Namun permasalahan yang terjadi selama ini adalah kinerja pegawai belum optimal. Kurang optimalnya kinerja pegawai disebabkan oleh beberapa hal antara lain kompetensi, komitmen, budaya kerja dan kepuasan kerja. Kurniawan et al., (2018), menyatakan bahwa peningkatan kompetensi dilakukan melalui peningkatan

pengetahuan, keterampilan, serta sikap pegawai berbanding lurus dengan peningkatan kinerja. Kemudian faktor selanjutnya yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah budaya organisasi. Untuk itu organisasi / instansi perlu mendorong pegawai mereka dan berusaha untuk menjaga kepuasan pekerjaan sepanjang waktu. Hal tersebut akan membantu untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja pegawai sepanjang waktu. Untuk lebih jelasnya keterkaitan antara pengaruh masing-masing variabel dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Teoritis

METODOLOGI PENELITIAN

Jenis penelitian kali ini menggunakan *explanatory research*. Menurut Sugiyono, (2017) *explanatory research*. Peneliti menggunakan metode penilaian kuantitatif. Pengumpulan datanya menggunakan instrumen penelitian, serta analisis data bersifat kuantitatif dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. antar variabel tersebut dan menunjukkan hubungan antar variabel. Jenis dan sumber data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, yaitu data yang diperoleh atau dikumpulkan secara langsung dari responden atau sumbernya melalui penyebaran Angket Kuesioner kepada seluruh responden, yaitu pegawai KPP Madya Dua Semarang. Dalam penelitian ini yang akan menjadi populasi adalah pegawai dari mulai staf sampai dengan pimpinan yang berjumlah 114 orang atau semua pegawai KPP Madya Dua Semarang, teknik pengambilan sampel dengan teknik sensus artinya seluruh pegawai KPP Madya Dua Semarang sebagai sampel penelitian sebanyak 114 orang selain peneliti. Ada 4 Angket Kuesioner yang tidak kembali hingga menjadi 110 responden. Kompetensi diukur dengan motivasi berprestasi, bertanggung jawab, percaya diri, kontrol diri, sikap, nilai, informasi, keahlian dan kemampuan (Spencer 2012). Budaya organisasi diukur dengan Mengajarkan pekerjaan sesuai dengan keahlian dan tanggung jawab Tidak ada jarak antarstaff dengan manajemen, Saling bekerjasama dalam bekerja dan berkoordinasi, menyelesaikan permasalahan dalam pekerjaan bersama- sama (Hofstede, 1993). Kinerja Pegawai diukur dengan hasil sesuai standar, hasil bagus tanpa keluhan, ketuntasan pekerjaan, hasil sesuai target dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas (Hanafi, 2016). Kepuasan Kerja diukur dengan komunikasi dengan rekan kerja, perhatian rekan kerja, hubungan yang baik antara pimpinan dan pegawai, lingkungan kerja, kesulitan tugas / pekerjaan, menyelesaikan tugas sampai akhir, mematuhi aturan, gaji / insentif sesuai dengan peranan / posisi, gaji / insentif sesuai dengan budaya organisasi (Hanafi, 2016). Adapun teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Partial Least Square-Structural Equation Modelling* (PLS-SEM) dengan pendekatan SmartPLS.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Jumlah Angket Kuesioner yang diberikan kepada responden untuk diisi sebanyak 114 Angket Kuesioner. Angket Kuesioner yang tidak kembali setelah melebihi waktu yang ditetapkan sebanyak 2 Angket Kuesioner, Angket Kuesioner yang kembali sebanyak 110 Angket Kuesioner, Angket Kuesioner yang tidak lengkap sebanyak 0 Angket dan Angket yang dapat diolah sebanyak 110 Angket Kuesioner.

Variabel Budaya Organisasi memiliki Indeks sedang cenderung tinggi dengan rata-rata indeks sebesar 78,6, dimana dengan rentang dari 22 menuju ke 110. Indeks tertinggi dimiliki oleh indikator “Tidak ada jarak antar staff dengan manajemen” dengan indeks 82,4 sedangkan indeks terendah ada pada indikator “Mengajarkan pekerjaan sesuai dengan keahlian dan tanggung jawab”. Pandangan responden mengenai apa yang telah ditanyakan, peneliti coba untuk rangkum dengan cara pernyataan-pernyataan yang sama atau mirip digabungkan dalam satu kalimat yang *representative*, bila tidak dapat dirangkum atau digabungkan maka disajikan sebagai point sendiri. Hasil dari proses tersebut, dapat menjadi sebuah deskriptif kualitatif berikut ini yang dapat memberikan gambaran temuan penelitian mengenai Budaya Organisasi yang terjadi di dalam instansi KPP Madya Dua Semarang. Untuk deskriptif analitis yang diajukan pada responden dapat tersaji dalam tabel berikut: Para pegawai KPP Madya Dua Semarang masih kurang dalam proses pendampingan, terhadap pegawai yang baru bergabung di Instansi tersebut, Proses delegasi sudah dilakukan oleh pimpinan KPP Madya Dua Semarang terhadap staff, dan proses komunikasi yang dilakukan pimpinan terhadap *staff* sangat fleksibel dan ramah, Sudah tercipta kolaborasi dan kerjasama yang baik diantara pegawai, Penyelesaian permasalahan dalam pekerjaan mampu diselesaikan secara Bersama dan kerjasama yang baik.

Variabel kompetensi memiliki rerata nilai indeks 80,3, dengan indikator tertinggi pada indikator “nilai yang dimiliki seseorang” yang memiliki nilai indeks 88,2. Sedangkan indikator “keahlian yang dimiliki dalam bidang tertentu” memiliki nilai indeks yang paling rendah yaitu 69,6. Untuk deskriptif analisis yang diajukan pada responden dapat tersaji dalam tabel berikut: Pegawai KPP Madya Dua Semarang memiliki motivasi dalam berprestasi, sehingga secara kompetensi memiliki integritas dan kompeten. Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya para pegawai KPP Madya Dua Semarang bertanggung jawab terhadap pencapaian kinerjanya. Rasa percaya diri yang tinggi dimiliki oleh pegawai KPP Madya Dua Semarang. Para pegawai KPP Madya Dua Semarang memiliki kontrol terhadap diri yang sangat baik. Sikap pegawai KPP Madya Dua Semarang didalam pekerjaan baik dan mampu beradaptasi. Pegawai KPP Madya Dua Semarang memiliki nilai diri yang sangat tinggi, ini tercermin dalam integritas yang dimiliki para pegawai KPP Madya Dua Semarang. Informasi yang dimiliki para pegawai KPP Madya Dua Semarang tentang pekerjaan mereka sudah sesuai. Keahlian yang dimiliki para pegawai KPP Madya Dua Semarang terkait dengan pekerjaannya tergolong sedang menuju rendah. Maka untuk itu perlu adanya peningkatan. Kemampuan yang dimiliki pegawai KPP Madya Dua Semarang dalam melaksanakan tugas tergolong sedang. Kompetensi yang dimiliki pegawai KPP Madya Dua Semarang memiliki indeks rata-rata yang sedang cenderung tinggi, dengan nilai indikator tertinggi pada “nilai yang dimiliki”. Hal ini membuktikan bahwa kompetensi yang dimiliki para pegawai KPP Madya Dua Semarang sesuai dengan nilai-nilai Kementerian Keuangan dalam mendukung tercapainya target penerimaan negara yaitu memiliki integritas dalam pelaksanaan tugasnya.

Indeks rata-rata variabel kepuasan kerja 82. Hasil indeks ini mengidentifikasi bahwa variabel kepuasan kerja memiliki kecenderungan tinggi, sehingga dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja di KPP Madya Dua Semarang tinggi. Sedangkan indikator dengan nilai indeks tertinggi adalah “menyelesaikan tugas sampai akhir”. Untuk nilai indeks indikator paling rendah pada “gaji/insentif sesuai dengan budaya organisasi”. Hasil deskriptif analisis yang disampaikan melalui pertanyaan terbuka dapat dilihat dari tabel berikut: Komunikasi kerja yang dilakukan dengan sesama rekan kerja di KPP Madya Dua Semarang sudah baik, sehingga tercapai kepuasan kerja diantara pegawai. Perhatian kerja sesama pegawai di KPP Madya Dua Semarang sudah terjalin baik, sehingga dapat mencapai kepuasan kerja. Hubungan yang baik antara pimpinan dan staf membuat kepuasan kerja tercapai di KPP Madya Dua Semarang. Lingkungan kerja yang tercipta baik, dapat mencapai kepuasan kerja bagi pegawai KPP Madya Dua Semarang. Kesulitan tugas/ pekerjaan di KPP Madya Dua Semarang cenderung sedang, sehingga dapat tercapai kepuasan kerja. Ketika kepuasan kerja sudah tercapai, maka penyelesaian tugas yang dilakukan para pegawai KPP Madya Dua terselesaikan dengan baik. Dalam hal mematuhi aturan para pegawai KPP Madya Dua sudah sesuai aturan yang telah ditetapkan instansi. Secara gaji/insentif para pegawai KPP madya dua semarang sudah sesuai dengan golongan dan jabatannya. Gaji / insentif sudah sesuai dengan budaya organisasi yang diterapkan di dalam instansi.

Indeks rata-rata variabel kepuasan kerja 82,7. Hasil indeks ini mengidentifikasi bahwa variabel kinerja pegawai memiliki kecenderungan tinggi, sehingga dapat dikatakan bahwa kinerja pegawai di KPP Madya Dua Semarang tinggi. Sedangkan indikator dengan nilai indeks tertinggi adalah “hasil sesuai target”, sedangkan untuk nilai indeks indikator paling rendah pada “ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas”. Hasil deskriptif analisis yang disampaikan melalui pertanyaan terbuka dapat dilihat dari tabel berikut: Ketuntasan pekerjaan KPP Madya Dua Semarang sesuai dengan tugas dan pokok fungsinya. Para pegawai KPP madya dua semarang menjalankan pekerjaan secara disiplin sehingga hasil sesuai target. Ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas indeksnya cenderung sedang menuju tinggi. Hal ini sesuai dengan pertanyaan terbuka yang dilakukan kepada pegawai KPP Madya Dua Semarang bahwa para pegawai menyelesaikan pekerjaan dengan disiplin. Beberapa indikator kinerja pegawai diantaranya hasil sesuai standar, hasil bagus

tanpa keluhan, ketuntasan pekerjaan, hasil sesuai target, dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas. Indikator kinerja dalam penelitian ini memiliki indeks yang tinggi. Ini membuktikan bahwa beberapa indikator tersebut sudah sesuai dengan variabel kinerja pegawai.

Tabel 1. Nilai Loading Faktor Seluruh Responden

Variabel	Indikator	Nilai Loading	Keterangan
Budaya Organisasi (X1)	BO.1	0,896	Valid
	BO.2	0,863	Valid
	BO.3	0,847	Valid
	BO.4	0,85	Valid
Kompetensi (X2)	KOMP.1	0,776	Valid
	KOMP.2	0,832	Valid
	KOMP.3	0,351	UnValid
	KOMP.4	0,83	Valid
	KOMP.5	0,778	Valid
	KOMP.6	0,422	UnValid
	KOMP.7	0,833	Valid
	KOMP.8	0,148	UnValid
	KOMP.9	0,804	Valid
Kepuasan Kerja (Z)	KP.1	0,833	Valid
	KP.2	0,785	Valid
	KP.3	0,762	Valid
	KP.4	0,829	Valid
	KP.5	0,728	Valid
	KP.6	0,754	Valid
	KP.7	0,762	Valid
	KP.8	0,218	UnValid
	KP.9	0,577	UnValid
Kinerja Pegawai (Y)	KK.1	0,763	Valid
	KK.2	0,766	Valid
	KK.3	0,796	Valid
	KK.4	0,849	Valid
	KK.5	0,722	Valid

Sumber: Pengolahan data PLS 2024

Berdasarkan pengujian validitas *outer loading* pada Tabel 1. diketahui ada nilai *outer loading* < 0,7, yang berarti belum telah memenuhi syarat validitas berdasarkan nilai loading. Maka perlu membuang (*dropping*) indikator yang memiliki nilai rendah (yang ditandai dengan huruf tebal). Sedangkan nilai *reliability* dan *validity* setelah proses *dropping* adalah sebagai berikut:

Tabel 2. reliability and validity (setelah)

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Budaya organisasi	0,887	0,888	0,922	0,747
Kepuasan Kerja	0,896	0,901	0,918	0,615
Kinerja Pegawai	0,839	0,844	0,886	0,609
Kompetensi	0,899	0,907	0,922	0,665

Sumber: pengolahan data PLS

Beraskan tabel 2 menunjukkan bahwa semua nilai AVE > 0,5 *outer loading factor* dan *composite reliability* yang digunakan untuk mengukur masing masing variabel menunjukkan nilai diatas 0,7, sehingga semua variabel dapat digunakan. Tahap selanjutnya melakukan evaluasi *inner model* melalui 2 kriteria, yaitu

dengan Uji Multikoleniaritas (VIF) dan Koefisien Determinasi. Pengaruh langsung / *direct effect* adalah pengaruh dari suatu variabel ke variabel lainnya tanpa melalui perantara variabel lain. Besarnya pengaruh dapat dilihat dari satu atau lebih variabel independen yang panahnya mengarah langsung ke variabel dependen (Ferdinand, 2013). Besarnya pengaruh langsung dapat dilihat dari besarnya koefisien jalur yang ditunjukkan oleh output Smartpls pada tabel *path coficients* yang dinyatakan sebagai *original sample* dan *P value* (Sarjono, 2011).

Tabel 3. Pengaruh langsung (*direct effect*)

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Budaya organisasi -> Kepuasan Kerja	0,27	0,264	0.081	3.347	0.001
Budaya organisasi -> Kinerja Pegawai	0,231	0,228	0.078	2.967	0.003
Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0,507	0,513	0.090	5.612	0.000
Kompetensi -> Kepuasan Kerja	0,517	0,52	0.077	6.675	0.000
Kompetensi -> Kinerja Pegawai	0,175	0,173	0.080	2.198	0.028

Sumber: Data primer yang diolah

Tabel 4. *Specific indirect effect*

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Budaya organisasi -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0,137	0,137	0.052	2.635	0.008
Kompetensi -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0,262	0,267	0.062	4.247	0.000

Sumber: pengolahan data smartpls

PEMBAHASAN

Pengaruh Langsung Budaya organisasi (X1) Terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Berdasarkan pengujian yang telah dilakukan diperoleh hasil bahwa pada seluruh responden variabel Budaya Organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai dengan arah yang positif (nilai koefisien jalur positif) sehingga dapat diartikan bahwa semakin kuat Budaya Organisasi Pegawai di KPP Madya Dua Semarang maka akan mempengaruhi peningkatan kinerja Pegawai. Budaya yang timbul pada seorang pegawai dapat dipicu atau ditimbulkan oleh faktor lingkungan, faktor organisasi, dan faktor pribadi (Robbins, 2008). Dari paparan dari para pakar, maka dapat kita lihat keterkaitan yang sangat erat antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai. Penerapan Budaya Organisasi yang baik, maka akan berdampak pada sebuah kinerja pegawai yang baik. Hal ini dibuktikan dengan deskriptif analisis yang dilakukan dimana nilai indeks Budaya Organisasi sedang cenderung tinggi, diperkuat dengan hasil persepsi responden yang menyatakan bahwa Budaya Organisasi yang ditanamkan oleh instansi mampu membuat sesama pegawai di KPP Madya Dua Semarang mampu bekerjasama dengan baik, sehingga mampu meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini didukung dengan hasil pengolahan data melalui pengujian SEM pada SmartPLS dimana hasilnya menunjukkan Hasil Hipotesis diterima. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Jufnidar, Syamsul Maarif (2018)), Dewi Sandy Trang (2013) berpengaruh signifikan terhadap kinerja Karyawan. Hasil penelitian ini bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan oleh Yunita Sari, Rini Handayani (2014), dan Riko Junaidi, Febri Susanti (2019) yang menunjukkan bahwa Budaya Organisasi memiliki pengaruh signifikan negatif terhadap kinerja Karyawan.

Pengaruh Langsung Kompetensi (X2) Terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Berdasarkan pengujian yang telah dilakukan diperoleh hasil bahwa pada seluruh responden variabel kompetensi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai sehingga dapat diartikan bahwa semakin besar kompetensi yang dimiliki Pegawai di KPP Madya Dua Semarang Semarang memberikan pengaruh terhadap kinerja Pegawai. Adanya sebuah kompetensi yang dimiliki Individu juga akan mampu mempengaruhi kinerja sebuah organisasi atau instansi. Kompetensi yang terdiri dari intelektual, penampilan, konsekuesi, eksplorasi dan spiritual memiliki pengaruh signifikan pada peningkatan kinerja karyawan. Penelitian Almusaddar, (2018); Kurniawan et al., (2018), menyatakan hal yang sama. Peningkatan kompetensi dilakukan melalui peningkatan pengetahuan, keterampilan, serta sikap karyawan berbanding lurus dengan peningkatan kinerja. Hal ini dibuktikan dengan deskriptif analisis yang dilakukan dimana nilai indeks Kompetensi sedang cenderung tinggi, diperkuat dengan hasil persepsi responden yang menyatakan bahwa Kompetensi yang dimiliki pegawai KPP Madya Dua sudah sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya sebagai Aparatur Sipil Negara, sehingga mampu meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini didukung dengan hasil pengolahan data melalui pengujian SEM pada smartPLS dimana hasilnya menunjukkan Hasil Hipotesis diterima. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Penelitian Almusaddar, (2018); Kurniawan et al., (2018), menyatakan hal yang sama. Peningkatan kompetensi dilakukan melalui peningkatan pengetahuan, keterampilan, serta sikap karyawan berbanding lurus dengan peningkatan kinerja. Penelitian ini juga membantah hasil penelitian Badriyah, (2017) yang menunjukkan Kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja Karyawan.

Pengaruh Langsung Kepuasan Kerja (Z) Terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Berdasarkan pengujian yang telah dilakukan diperoleh hasil bahwa pada seluruh responden variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai dengan arah yang positif (nilai koefisien jalur positif) sehingga dapat diartikan bahwa semakin besar kepuasan kerja Pegawai di KPP Madya Dua Semarang Semarang maka kinerja Pegawai akan meningkat. Berdasarkan teori Herzberg tingkat kepuasan yang dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu faktor internal dan eksternal., sangat berpengaruh terhadap kinerja individu atau manusia itu sendiri. Hal tersebut juga penting dalam kita menilai hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja dalam perilaku organisasi yang pada akhirnya mengarah pada kinerja organisasi (Lannoo & Verhofstadt, 2016). Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan, tergantung bagaimana para pegawai memandang pekerjaan mereka (Handoko, 2006). Kepuasan kerja juga dapat didefinisikan sebagai keadaan emosi senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaannya serta pengalaman kerja seseorang (Luthans, 2005). Mengacu pada definisi kepuasan kerja tersebut, tampak bahwa kepuasan kerja bersifat multidimensional. Seseorang dapat relatif puas dengan suatu aspek pekerjaannya dan tidak puas dengan beberapa aspek pekerjaannya yang lain (Kreitner & Kinicki, 2014). Hal ini dibuktikan dengan deskriptif analisis yang dilakukan dimana nilai indeks Kepuasan kerja sedang cenderung tinggi diperkuat dengan hasil persepsi responden yang menyatakan bahwa kepuasan kerja yang terjadi di pegawai KPP Madya Dua Semarang tercapai, sehingga para pegawai dapat menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu dan instruksi atasan, sekaligus dapat mengoptimalkan kinerja mereka. Hal ini didukung dengan hasil pengolahan data melalui pengujian SEM pada smartPLS dimana hasilnya menunjukkan Hasil Hipotesis diterima. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dharmanagera et al., (2016) dan Omar et al., (2020) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara signifikan dan positif mempengaruhi kinerja.

Pengaruh Langsung Budaya organisasi (X1) Terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Berdasarkan pengujian yang telah dilakukan diperoleh hasil bahwa pada seluruh responden variabel Budaya Organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan arah yang positif (nilai koefisien jalur positif) sehingga dapat diartikan bahwa semakin kuat Budaya Organisasi Pegawai di KPP Madya Dua Semarang Semarang maka akan meningkatkan kepuasan kerja. Hal ini didukung dengan hasil pengolahan data melalui pengujian SEM pada smartPLS dimana hasilnya menunjukkan Hasil Hipotesis diterima. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Penelitian Jufrizen et al., (2018), dan Satyawati & Suartana, (2014) yang menunjukkan bahwa Budaya Organisasi memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja. Dalam penelitian ini tidak ada perbedaan hasil dengan penelitian terdahulu karena peneliti tidak menemukan penelitian serupa yang memiliki hasil yang berbeda, hal ini terjadi karena keterbatasan peneliti dalam pencarian referensi.

Pengaruh Langsung Kompetensi (X2) Terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Berdasarkan pengujian yang telah dilakukan diperoleh hasil bahwa pada seluruh responden variabel Kompetensi memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan arah yang positif (nilai koefisien jalur positif) sehingga dapat diartikan bahwa semakin kuat Kompetensi Karyawan di KPP Madya Dua Semarang maka akan meningkatkan kepuasan kerja. Kompetensi merupakan faktor internal yang ada dalam Teori Dua faktor Herzberg yang dapat meningkatkan kepuasan pada diri seseorang. Hal ini didukung dengan hasil pengolahan data melalui pengujian SEM pada smartPLS dimana hasilnya menunjukkan Hasil Hipotesis diterima. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Berlian, (2018), dalam pemaparannya mengatakan kompetensi bahwasannya menunjukkan pengaruh positif serta signifikan pada kepuasan kerja. Karyawan yang memiliki keyakinan akan kemampuan mereka untuk melakukan pekerjaan di dalam perusahaan dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras, dengan timbal balik antara karyawan dan perusahaan untuk membuat karyawan puas. Nikolajevaite & Egle Sabaityte, (2016), menunjukkan kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan tetapi pengaruhnya tidak kuat pada kepuasan kerja. Dalam penelitian ini tidak ada perbedaan hasil dengan penelitian terdahulu karena peneliti tidak menemukan penelitian serupa yang memiliki hasil yang berbeda, hal ini terjadi karena keterbatasan peneliti dalam pencarian referensi.

Pengaruh Budaya organisasi (X1) Terhadap Kinerja Pegawai (Y) Melalui Kepuasan Kerja (Z)

Berdasarkan pengujian yang telah dilakukan diperoleh hasil bahwa pada seluruh responden variabel Budaya Organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh antara Budaya Organisasi terhadap kinerja Karyawan. Berdasarkan teori dua faktor Herzberg, budaya organisasi merupakan sebuah faktor eksternal yang dapat mempengaruhi kepuasan seseorang sehingga akan berpengaruh juga pada optimalisasi kinerja seseorang. Dalam penelitian ini Kepuasan kerja mampu memediasi variabel Budaya Organisasi terhadap kinerja pegawai. Hal ini dibuktikan dimana variabel Kepuasan Kerja signifikan memediasi hubungan antara Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan, Hasil Hipotesis diterima. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Ketut Sudiarditha & Margaretha, (2019) yang memperoleh hasil bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja, yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan secara tidak langsung antara Budaya Organisasi terhadap kinerja Karyawan melalui kepuasan kerja.

Pengaruh Kompetensi (X2) Terhadap Kinerja Pegawai (Y) Melalui Kepuasan Kerja (Z)

Berdasarkan pengujian yang telah dilakukan diperoleh hasil bahwa pada seluruh responden, variabel Kompetensi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja Karyawan melalui kepuasan kerja sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh antara Kompetensi terhadap kinerja Karyawan. Hal tersebut sesuai dengan Teori Dua faktor Herzberg dimana dengan adanya kepuasan kerja dapat memediasi kompetensi terhadap kinerja pegawai. Dimana semakin baik kompetensi yang dimiliki oleh pegawai akan meningkatkan kepuasannya, sehingga dapat mengoptimalkan kinerjanya. Hal ini dibuktikan dimana variabel Kepuasan Kerja signifikan memediasi hubungan antara Kompetensi dan Kinerja Karyawan, Hasil Hipotesis diterima. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Ahmad Farid (2020) yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan secara tidak langsung antara Kompetensi terhadap kinerja Karyawan melalui kepuasan kerja.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan di atas, maka kesimpulan dalam penelitian ini, sebagai berikut: Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Dimana semakin baik Kompetensi karyawan KPP Madya dua Semarang maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Kompetensi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sehingga semakin besar atau kecilnya kompetensi yang dimiliki oleh pegawai di KPP Madya dua Semarang maka kinerja karyawan akan berpengaruh langsung, dan akan mengalami peningkatan. Kepuasan Kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Dimana semakin besar kepuasan kerja karyawan di KPP Madya Dua Semarang maka kinerja karyawan akan meningkat. Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Dimana semakin kuat Kompetensi karyawan di KPP Madya dua Semarang maka akan meningkatkan kepuasan kerja. Kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dimana semakin besar kompetensi karyawan di KPP Madya dua Semarang maka kepuasan kerja karyawan akan menurun. Budaya Organisasi memiliki pengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Dimana variabel kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh antara Kompetensi terhadap kinerja karyawan. Kompetensi memiliki pengaruh

signifikan secara tidak langsung Kepuasan Kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Dimana semakin besar kepuasan kerja karyawan di KPP Madya dua Semarang maka kinerja karyawan akan meningkat.

Teori Motivasi Dua Faktor (Ivancevich, et al. 2002), menjelaskan bahwa dua faktor tersebut diantaranya dapat disebut sebagai *dissatisfiers-satisfiers*, dapat juga disebut intrinsik-ekstrinsik. Faktor yang pertama yaitu intrinsik, dapat memacu seseorang untuk bekerja lebih baik dan bergairah. Faktor ini dapat membuat seseorang mencapai kepuasan kerja, sehingga terjadi optimalisasi kinerja. Hal ini terbukti bahwa variabel kepuasan kerja mampu memediasi kompetensi sebagai variabel independen terhadap variabel dependen kinerja pegawai. Sedangkan faktor ekstrinsik menurut Herzberg dalam Andjarwati, (2015) merupakan faktor yang keberadaannya tidak akan meningkatkan motivasi kerja. Namun, jika tidak ada faktor ini maka akan menimbulkan ketidakpuasan. Faktor ekstrinsik yang menyentuh manusia melalui rasa puas dan tidak puas. Dalam penelitian ini terbukti bahwa variabel kepuasan kerja mampu memediasi budaya organisasi sebagai variabel independen terhadap variabel dependen kinerja pegawai. Untuk penjelasan lebih lanjut implikasi teoritis masing-masing variabel yang terjadi dijelaskan sebagai berikut: 1) Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Dimana semakin baik Kompetensi pegawai KPP Madya Dua Semarang maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Jufnidar, Syamsul Maarif (2018), Dewi Sandy Trang (2013) yang menunjukkan bahwa Budaya Organisasi memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini juga membantah hasil penelitian Yunita Sari, Rini Handayani (2014), Riko Junaidi, Febri Susanti (2019) yang menunjukkan Budaya Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 2) Kompetensi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Dimana semakin baik Kompetensi pegawai KPP Madya Dua Semarang maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nugraha, Tahjawati (2017), Cahyaningrat, Erviantono (2018) yang menunjukkan bahwa Kompetensi memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini juga membantah hasil penelitian Emiyati et al. (2020) dan Kridharta & Rusdianti, (2017) yang menunjukkan Kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 3) Kepuasan Kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Dimana semakin besar kepuasan kerja karyawan di KPP Madya dua Semarang maka kinerja karyawan akan meningkat. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dharmanegara et al., (2016) dan Omar et al., (2020) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara signifikan dan positif mempengaruhi kinerja. 4) Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Dimana semakin kuat Kompetensi karyawan di KPP Madya dua Semarang maka akan meningkatkan kepuasan kerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Penelitian Nurhasanah, dkk. (2022) yang menunjukkan budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja. 5) Kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dimana semakin besar kompetensi karyawan di KPP Madya dua Semarang maka kepuasan kerja karyawan akan menurun. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Penelitian Nasution & Lesmana, (2019) dan Hanafi (2016) yang menunjukkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. 6) Budaya Organisasi memiliki pengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Dimana variabel kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh antara Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Nurhasanah, dkk (2022) yang memperoleh hasil bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja, yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan secara tidak langsung antara Budaya Organisasi terhadap kinerja Karyawan melalui kepuasan kerja. 7) Kompetensi memiliki pengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Dimana variabel kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh antara kompetensi terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Achmad Farid dan Agus Frianto (2020) yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan secara tidak langsung antara Kompetensi terhadap kinerja Karyawan melalui kepuasan kerja.

Berdasarkan persepsi responden terhadap Budaya Organisasi diketahui pernyataan yang memiliki nilai rata-rata terendah adalah “Mengajarkan pekerjaan sesuai dengan keahlian dan tanggung jawab” dengan nilai rata-rata sebesar 3,47. Masih kurangnya budaya dalam organisasi yang saling mengajarkan pekerjaan sesuai dengan keahlian dan tanggung jawab, sehingga perlu adanya menerapkan serta menanamkan budaya organisasi saling *transfer knowledge* di dalam KPP Madya Dua Semarang. Berdasarkan persepsi responden terhadap kompetensi diketahui pernyataan yang memiliki nilai rata-rata terendah adalah “Saya memiliki Informasi yg dimiliki dalam bidang tertentu” dengan nilai rata-rata sebesar 3,16. Karena indikator ini memiliki nilai rata-rata terendah, maka instansi perlu mengadakan evaluasi penilaian serta melakukan pelatihan terhadap pegawai baik yang sudah baru maupun sudah memiliki masa kerja yang lama. Sehingga ada penambahan kemampuan bagi pegawai di instansi KPP Madya dua Semarang. Dalam penelitian ini terdapat

beberapa keterbatasan penelitian, yaitu: 1) Penelitian ini menguji empat variabel yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu variabel Kompetensi, Budaya Organisasi dan kepuasan kerja. Nilai R² dari ketiga variabel tersebut adalah sebesar 0,524 yang berarti bahwa variabel perubahan kinerja karyawan yang diakibatkan oleh keempat variabel tersebut sebesar 52,4% sisanya merupakan variabel- variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, tetapi bukanlah variabel yang diteliti dalam penelitian ini. 2) Pada kuesioner kinerja karyawan responden diharuskan untuk menilai dirinya sendiri. Hal tersebut dikhawatirkan memiliki peluang terjadinya bias dari hasil kinerja karyawan karena responden cenderung menilai dirinya sendiri dengan nilai yang baik. 3) Penggunaan kuesioner *online* dan *offline* yang disebar dengan metode mengisi sendiri atau *self-administrated* memiliki peluang terjadinya bias karena responden mengisi kuesioner sesuai dengan pemahamannya masing- masing. Waktu pengisian kuesioner juga memengaruhi dalam pengisian kuesioner.

Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menghindari kuesioner pada penilaian kinerja pegawai yang mengharuskan responden menilai dirinya sendiri untuk menghindari terjadinya bias. Untuk menghindari bias pada saat pengambilan data kuesioner dapat dilakukan tidak hanya dengan metode kuesioner mengisi sendiri atau self- administrated saja, tetapi dibantu dengan melakukan diskusi bersama perwakilan responden untuk menyamakan persepsi dari pernyataan- pernyataan pada kuesioner agar dapat menghasilkan interpretasi hasil yang lebih jelas dan akurat. Untuk penyebaran kuesioner dapat dilakukan secara bertahap dengan menyesuaikan waktu dan kondisi responden. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menyertakan variabel- variabel lainnya yang dapat memengaruhi kinerja pegawai, seperti komitmen organisasional, *work engagement*, pengembangan karir, motivasi kerja, disiplin kerja dan lain sebagainya. Penambahan variabel- variabel tersebut harus didukung dengan teori- teori yang relevan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adam, F., & Kamase, J. (2019). The effect competence and motivation to satisfaction and performance. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 8(3), 132–140.
- Andjarwati, T. (2015). Motivasi dari Sudut Pandang Teori Hirarki Kebutuhan Maslow, Teori Dua Faktor Herzberg, Teori X Y Mc Gregor, dan Teori Motivasi Prestasi Mc Clelland. *Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen*, 1(1), 45–54. <https://doi.org/10.33021/firm.v4i2.780>
- Andriani, M., & Widiawati, K. (2017). Penerapan Motivasi Karyawan Menurut Teori Dua Faktor Frederick Herzberg Pada PT Aristika Kreasi Mandiri. *Journal Administrasi Kantor*, 5(1), 83–98.
- Arikunto. (2010). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Rineka Cipta.
- Chen, J. C., & Silverthorne, C. (2018). The impact of locus of control on job stress, job performance and job satisfaction in Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(7), 572–582. <https://doi.org/10.1108/01437730810906326>.
- Dewi, Sandy Trang. (2013). Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal EMBA*, Vol.1 No.3 September 2013, Hal. 208-216.
- Difayoga, R., & Yuniawan, A. (2015). Pengaruh Stres Kerja, Kepuasan Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Perawat (Studi pada RS Panti Wilasa Citarum Semarang). *Diponegoro Journal of Management*, 4(1), 1–10.
- Farid, Achmad & Agus, Frianto (2020). Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja: Studi Literatur. *BIMA: Journal of Business and Innovation Management* Volume 3 Nomor 1, Oktober 2020
- Handoko, T. H. (2006). *Manajemen Personalia & Sumber Daya Manusia* (Edisi Kedua). BPFE Universitas Gadjah Mada.
- Hanafi, A. (2016). *The Influence of Individual Characteristic and Organization Climate on Job Satisfaction and Its Impact on Employee Performance*. www.sainshumanika.utm.my
- Harris, E. G., & Fleming, D. E. (2017). The productive service employee: personality, stress, satisfaction and performance. *Journal of Services Marketing*, 31(6), 499–511. <https://doi.org/10.1108/JSM-11-2015-0347>

- Hertanto, E. (2017). Perbedaan skala likert lima skala dengan modifikasi skala likert empat skala. *Metodologi Penelitian, September*, 1–5.
- Hayati Nasution, E., Musnadi, S., & Faisal. (2018). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja dan Dampaknya terhadap Kinerja Pegawai Kanwil Direktorat Jenderal Kekayaan Negara Aceh. *Jurnal Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Unsyiah*, 2(1), 123–124.
- Higgins, M. (1982). *Human Relation Concept and Skill*. Randonne House. USA.
- Inegbedion, H., Inegbedion, E., Peter, A., & Harry, L. (2020). Perception of workload balance and employee job satisfaction in work organisations. *Heliyon*, 6(1). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e03160>
- Jamaludin, dkk. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan. *Jurnal Pemikiran Ilmiah dan Pendidikan Administrasi Perkantoran*, Vol. 4, No. 1, 2017.
- James, G. (2012). *Perilaku Organisasi*. Erlangga.
- Johari, J., Yean Tan, F., & Tjik Zulkarnain, Z. I. (2018). Autonomy, workload, work-life balance and job performance among teachers. *International Journal of Educational Management*, 32(1), 107–120. <https://doi.org/10.1108/IJEM-10-2016-0226>
- Jufnidar, Syamsul Maarif. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (studi kasus di PT.Cahaya Internusa Grup Indonesia). *Jurnal Riset Perbankan Manajemen dan Akuntansi Volume 2 No.2*.
- Jufrizen, J., Gultom, D. K., Sitorus, S. A., Sari, M., &, & Nasution, M. I. (2018). *The Effect Of Organizational Culture And Islamic Work Ethic On Permanent Lecturers' Job Satisfaction, Organizational Commitment And Work Performance At Private Islamic Universities In the City Medan*. In *Proceeding 1st International Conference of Economic Studies (ICOES)*, 179–186.
- Nurhasanah, dkk. (2022). Pengaruh Etika Kerja, Budaya Organisasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah Vol 5 No 1*, Januari 2022.
- Nasution, A. E., & Lesmana, M. T. (2019). The Influence of Organizational Culture and Individual Characteristic on Employee Job Satisfaction at PT. Garuda Indonesia (Persero) Tbk Medan. *Journal of International Conference Proceedings*, 2(3), 321–328. <https://doi.org/10.32535/jicp.v2i3.677>.
- Pardamean, N. (2022). Peran Mediasi Motivasi Kerja Pada Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Ketahanan Pangan Dan Peternakan Provinsi Sumatera Utara. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 5(1), 572–585. <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i1.635>
- Prawirosentono, & Primasari, D. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Kinerja & Motivasi Karyawan, Membangun Organisasi Kompetitif Era Perdagangan Bebas Dunia* (Edisi Ketiga). BPFPE.
- Robbins, S. P. (2008). *Perilaku Organisasi (organization behaviour)* (B. Molan (ed.); Edisi Kesepuluh). Salemba Empat.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2011). *Organizational Behaviour* (Fourteenth Edition). Pearson Education.
- Rue, L., & LL Byars. (1980). *Management : Theory and Application* (D. Ricard & H. IrwinInc (eds.)).
- Sarumaha, Werni. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai. *JURNAL AKUNTANSI, MANAJEMEN DAN EKONOMI (JAMANE)* Vol. 1, No. 1, Mei (2022), IPage 28-36.
- Schultz, D., & Schultz, S. E. (2006). *Psychology & Work Today* (Ninth Edition). Pearson Education. Inc.
- Sitio, Ristina dan Indah Anisykurlillah. (2014). Pengaruh Pemahaman Good Governance, Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Struktur Audit.
- Sutrisno, Edy. (2018). *Budaya Organisasi*. Edisi Pertama, Cetakan ke-5. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Spector, P. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. SAGE Publications.

- Subkhi, A., & Jauhar, M. (2013). *Pengantar Teori dan Perilaku Organisasi*. Prestasi Pustaka.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian : Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Wahyudi, A., Ngumar, S., Suryono, B., & Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia, S. (2019). Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial perangkat desa (studi pada perangkat desa di kabupaten sumbawa). *Akuntabel*, 16(2), 2019– 2143. [Http://Journal.Feb.Unmul.Ac.Id/Index.Php/Akuntabel](http://Journal.Feb.Unmul.Ac.Id/Index.Php/Akuntabel)
- Suprayitno, S., Budiati, Y., Indarto, I., & Savitri, F. M. (2023). Pengaruh Pengembangan Karier Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Mediasi Kepuasan Kerja Pada Kpp Pratama Batang. *Governance: Jurnal Ilmiah Kajian Politik Lokal dan Pembangunan*, 10(1).
- Widayat, H., Indarto, I., Budiati, Y., & Savitri, F. M. (2023). Pengaruh Kecerdasan Emosional Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Organizational Citizenship Behavior Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Timur. *Governance: Jurnal Ilmiah Kajian Politik Lokal dan Pembangunan*, 10(1).
- Yozgat, U., Yurtkoru, S., & Bilginoğlu, E. (2013). Job Stress and Job Performance Among Employees in Public Sector in Istanbul: Examining the Moderating Role of Emotional Intelligence. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 75, 518–524. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.04.056>.
- Yuen, K. F., Loh, H. S., Zhou, Q., & Wong, Y. D. (2018). Determinants of job satisfaction and performance of seafarers. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 110, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2018.02.006>
- Zulfikar, I. A., Savitri, F. M., Sahab, M., Lila, S. V., & Tuhu, K. H. (2023). Implementasi Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada Perusahaan Dan Manfaatnya. *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran (JUMPER)*, 1(2).