

**PENGARUH BUDAYA KERJA DAN KOMPETENSI TERHADAP
KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING DI KANTOR PERWAKILAN
BANK INDONESIA PROVINSI SUMATERA SELATAN**

TESIS

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh Gelar
Magister Manajemen**



Disusun Oleh :

Nama : YAYAN PURNAMA PUTRA

NPM : 255341016

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS TRIDINANTI
2026**

LEMBAR PERSETUJUAN KOMISI PEMBIMBING TESIS

Tesis ini Telah Disetujui Untuk Diujikan

**PENGARUH BUDAYA KERJA DAN KOMPETENSI TERHADAP
KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING DI KANTOR PERWAKILAN
BANK INDONESIA PROVINSI SUMATERA SELATAN**

Nama : YAYAN PURNAMA PUTRA
NPM : 255341016
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
**Judul Tesis : Pengaruh Budaya Kerja dan Kompetensi Terhadap Kinerja
Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel
Intervening di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi
Sumatera Selatan**

Menyetujui :

Pembimbing Tesis

Tanggal 03/03/26 **Pembimbing I**


:
Dr. Sari Sakarina, SE.,MM.,CHRM
NIDN : 0214038501

Tanggal 03/03/26 **Pembimbing II**


:
Dr. Yuni Adinda Putri, S.E., M.Si
NIDN : 0207069401

Mengetahui :

Dekan FEB



Dr. Hj. Msy. Mikial, SE., M.Si, Ak.,CA.,CSRS
NIDN : 0205026401

Tanggal 03/03/26

Kaprodi MM



Dr. Sari Sakarina, SE.,MM.,CHRM
NIDN : 0214038501

Tanggal 03/03/26

LEMBAR PERSETUJUAN KOMISI PENGUJI TESIS

PENGARUH BUDAYA KERJA DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI KANTOR PERWAKILAN BANK INDONESIA PROVINSI SUMATERA SELATAN

Dipertahankan di depan Komisi Penguji Tesis
Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Tridinanti

Nama : YAYAN PURNAMA PUTRA
NPM : 255341016
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Menyetujui :

Ketua Penguji :

Tanggal

Tanda Tangan

Dr. Sari Sakarina, SE.,MM.,CHRM
NIDN : 0214038501

03/03/26



Anggota Penguji :

1. Dr. Yuni Adinda Putri, S.E., M.Si
NIDN : 0207069401

03/03/26



2. Dr. Djatmiko Noviantoro, S.E., M.Si
NIDN : 0110117204

03/03/26



Mengetahui :

Palembang, 03/03/2026
Dekan FEB



Dr. Hj. Msy. Mikial, SE., M.Si., Ak.,CA.,CSRS
NIDN : 0205026401

Palembang, 03/03/2026
Kaprod MM



Dr. Sari Sakarina, SE.,MM.,CHRM
NIDN : 0214038501

KATA PENGANTAR

Puji dan Syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa, atas limpahan dan Hidayah-Nya sehingga Tesis yang Berjudul **“Pengaruh Budaya Kerja dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Selatan”**.

Tesis ini ditulis untuk memenuhi Sebagian persyaratan mendapatkan gelar Magister Manajemen pada Universitas Tridianti Palembang Program Studi Magister Manajemen. Penyelesaian Tesis ini melibatkan banyak pihak yang telah memberikan bantuan, baik langsung maupun tidak langsung, moril maupun materil. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan penghargaan dan rasa terima kasih kepada:

1. Ketua Yayasan Pendidikan Nasional Tridianti Palembang Bapak Prof.H. Mahmud Hasjim, MME.
2. Rektor Universitas Tridianti Palembang Bapak Prof. Dr. Ir. H. Edizal AE, MS
3. Dekan Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Tridianti Palembang Ibu Dr. Msy. Mikial, SE., M.Si., Ak.,CA.,CSRS.
4. Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Tridianti Palembang Ibu Dr. M. Ima Andriyani, SE., M.Si
5. Direktur Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Tridianti Palembang Bapak Dr. Djatmiko Noviantoro, S.E., M.Si
6. Kaprodi Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Tridianti Palembang Ibu Dr. Sari Sakarina, SE.,MM, Sekaligus selaku Pembimbing I yang senantiasa meluangkan waktu, pikiran dan tenaganya untuk membirikan bimbingan dan arahan dalam menyelesaikan Tesis ini
7. Ibu Dr. Yuni Adinda Putri, S.E., M.Si, selaku Pembimbing II yang senantiasa meluangkan waktu, pikiran dan tenaganya untuk membirikan bimbingan dan arahan dalam menyelesaikan Tesis ini

8. Para dosen dan pihak-pihak yang telah meluangkan waktu untuk berpartisipasi dalam penulisan Tesis ini.
9. Kedua Orangtua bapak dan ibu yang sangat kucintai.
10. Saudara dan Teman selalu memberikan dukungan dan semangat.
11. Teman-teman Angkatan 53 MM UTP yang kusayangi.
12. Semua Pihak yang telah membimbing, membantu dan mendorong penyelesaian Tesis ini.

Penulis menyadari mungkin dalam Tesis ini masih terdapat banyak kekurangan, untuk itu diharapkan tanggapan dan masukan dari berbagai pihak sebagai bahan perbaikan dengan harapan dan pada akhirnya Tesis ini dapat disajikan sebagai buah karya yang bermanfaat bagi masyarakat dibidang Manajemen Sumber Daya Manusia.

Palembang,Februari, 2026

YAYAN PURNAMA PUTRA

ABSTRAK

YAYAN PURNAMA PUTRA, Pengaruh Budaya Kerja dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Selatan, dibawah bimbingan Ibu Dr. Sari Sakarina, SE.,MM.,CHRM, dan Ibu Dr. Yuni Adinda Putri, S.E., M.Si

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh Budaya Kerja dan Kompetensi terhadap kinerja pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Selatan, baik secara langsung maupun melalui Motivasi Kerja sebagai variabel intervening. Populasi penelitian ini terdiri dari 67 pegawai yang dijadikan sampel menggunakan metode sampling jenuh. Data dianalisis dengan metode Structural Equation Modeling (SEM) menggunakan perangkat lunak Partial Least Square (*PLS*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Budaya Kerja dan Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja, yang pada gilirannya berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, variabel Budaya Kerja dan Kompetensi terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai baik secara langsung maupun melalui Motivasi Kerja. Nilai R Square untuk variabel Motivasi Kerja sebesar 0,977, yang menunjukkan bahwa 97,7% variasi motivasi kerja dapat dijelaskan oleh variabel eksogen. Sementara itu, nilai R Square untuk variabel Kinerja Pegawai sebesar 0,992, yang berarti 99,2% variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variabel-variabel dalam model penelitian. Berdasarkan temuan ini, disarankan agar organisasi meningkatkan kualitas kerja secara berkelanjutan dengan kebijakan evaluasi berbasis kualitas output, penghargaan atas inovasi, serta penghargaan non-finansial untuk meningkatkan motivasi kerja. Penegakan aturan dan tata tertib kerja serta pemetaan kompetensi pegawai juga perlu diperkuat untuk mengurangi kesenjangan kompetensi dan meningkatkan kinerja pegawai secara keseluruhan.

Kata kunci : Budaya Kerja, Kompetensi, Motivasi Kerja, Kinerja

ABSTRACT

YAYAN PURNAMA PUTRA, The Influence of Work Culture and Competence on Employee Performance with Work Motivation as an Intervening Variable at the Bank Indonesia Representative Office, South Sumatra Province, under the guidance of Mrs. Dr. Sari Sakarina, SE.,MM.,CHRM, and Mrs. Dr. Yuni Adinda Putri, S.E., M.Si

This study aims to examine the influence of Work Culture and Competence on employee performance at the Bank Indonesia Representative Office in South Sumatra Province, both directly and through Work Motivation as an intervening variable. The study population consisted of 67 employees sampled using a saturated sampling method. Data were analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) using Partial Least Square (PLS) software. The results showed that Work Culture and Competence significantly influenced Work Motivation, which in turn significantly influenced employee performance. Furthermore, Work Culture and Competence significantly influenced employee performance, both directly and through Work Motivation. The R-square value for the Work Motivation variable was 0.977, indicating that 97.7% of the variation in work motivation can be explained by exogenous variables. Meanwhile, the R-square value for the Employee Performance variable was 0.992, meaning 99.2% of the variation in employee performance can be explained by the variables in the research model. Based on these findings, it is recommended that organizations continuously improve work quality through output-based evaluation policies, rewards for innovation, and non-financial rewards to increase work motivation. Enforcement of work rules and regulations, as well as employee competency mapping, also need to be strengthened to reduce competency gaps and improve overall employee performance.

Keywords: Work Culture, Competence, Work Motivation, Performance

SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : YAYAN PURNAMA PUTRA

NPM : 255341016

Program studi : Magister Manajemen Universitas Tridianti Palembang

Judul tesis : Pengaruh Budaya Kerja dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Selatan

Dengan ini menyatakan dengan sesungguhnya bahwa:

1. Tesis yang saya susun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen (MM) dari Fakultas Ekonomi & Bisnis Program Studi Magister Manajemen Universitas Tridianti Palembang seluruhnya adalah hasil karya sendiri.
2. Apabila ada bagian-bagian tertentu dalam penulisan tesis yang saya kutip dari hasil karya orang lain, akan saya tulis sumbernya dengan jelas, sesuai norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah.
3. Jika dikemudian hari ditemukan seluruh atau sebagian tesis yang saya susun ini bukan hasil karya saya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar Akademikl Magister Manajemen (MM) yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikianlah pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dalam keadaan sadar dengan rasa tanggung jawab tanpa paksaan dari pihak manapun.

Palembang, 3/3 2026

Yang menyatakan,

Materai


YAYAN PURNAMA PUTRA

DAFTAR RIWAYAT HIDUP



Penulis bernama Yayan Purnama Putra, lahir di Pangkalan Lampam pada 15 Juli 1991. Penulis merupakan putra dari pasangan Bapak M. Suud Usman dan Ibu Mariyam. Sebagai seorang laki-laki beragama Islam, penulis telah menikah dengan Citra Anggelina dan dikaruniai

dua orang anak, yaitu Ines Syifa Alzahirah dan Alfia Nurhasnah, yang menjadi sumber motivasi utama dalam perjalanan hidup dan karirnya.

Penulis berdomisili di Jalan Kikim I Blok R No.7 RT 25 RW 07, Kelurahan Demang Lebar Daun, Kecamatan Ilir Barat I. Untuk keperluan komunikasi, penulis dapat dihubungi melalui surat elektronik Yayan123.pp@gmail.com dan nomor telepon 0819-2941-0909.

Riwayat pendidikan penulis dimulai dari SD Negeri I Desa Pangkalan Lampam (1997–2003), kemudian dilanjutkan ke MTs YPI Nurul Yaqin Desa Pangkalan Lampam (2003–2006), serta SMK Negeri 5 Palembang (2006–2009). Komitmen penulis terhadap pengembangan diri diwujudkan melalui pendidikan tinggi di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Abdi Nusa Palembang, Program Studi Manajemen, yang ditempuh sejak tahun 2018 hingga akhirnya berhasil meraih gelar Sarjana Manajemen (S.M.) pada tahun 2022.

Dalam bidang profesional, penulis memulai kariernya di Bank Indonesia setelah diterima sebagai pegawai pada tahun 2014. Sejak saat itu, penulis aktif berkontribusi dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab sebagai bagian dari Bank Sentral Republik Indonesia

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN KOMISI PEMBIMBING TESIS	ii
LEMBAR PERSETUJUAN KOMISI PENGUJI TESIS	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS	viii
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Identifikasi Masalah	12
1.3 Pembatasan Masalah	14
1.4 Perumusan Masalah	14
1.5 Tujuan Penelitian	15
1.6 Kegunaan Penelitian.....	16
BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS PENELITIAN.....	18
2.1. Kajian Pustaka.....	18
2.1.1 <i>Organizational Behavior Theory</i>	18
2.1.2 Kinerja pegawai	21
2.1.3 Motivasi Kerja.....	29
2.1.4 Budaya Kerja.....	41
2.1.5. Kompetensi	43
2.2 Hasil Penelitian Yang Relevan	48

2.3	Kerangka Berpikir	51
2.4	Hipotesis Penelitian.....	58
BAB III METODE PENELITIAN		59
3.1	Tempat dan Waktu Penelitian	59
3.2	Populasi dan Sampel	59
3.2.1	Populasi.....	59
3.2.2	Sampel.....	60
3.3	Variabel dan Definisi Operasional	61
3.4	Instrumen Penelitian.....	67
3.5	Teknik Analisis Data.....	68
3.6	Hipotesis Statistik	75
BAB IV HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....		77
4.1	Hasil Analisis	77
4.2	Pembahasan Hasil	105
BAB V KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN		119
5.1	Kesimpulan	119
5.2	Implikasi Kebijakan	120
5.3	Saran.....	121
DAFTAR PUSTAKA		124

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
Tabel 2. 1 Hasil Penelitian Yang Relevan	48
Tabel 3. 1 Jadwal Penelitian.....	59
Tabel 3. 2 Populasi Penelitian.....	60
Tabel 3. 3 Kisi-Kisi Instrumen Variabel Kinerja Pegawai	62
Tabel 3. 4 Kisi-Kisi Instrumen Variabel Motivasi Kerja.....	63
Tabel 3. 5 Kisi-Kisi Instrumen Variabel Budaya Kerja.....	65
Tabel 3. 6 Kisi-kisi Instrumen Variabel Kompetensi.....	66
Tabel 3. 7 Scoring Untuk Jawaban Kuesioner.....	67
Tabel 3. 8 Pengambilan Keputusan Dalam Uji t-statistic	76
Tabel 4. 1 Deskripsi Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin.....	77
Tabel 4. 2 Deskripsi Karakteristik Responden berdasarkan Usia.....	78
Tabel 4. 3 Deskripsi Karakteristik Responden berdasarkan Pendidikan	79
Tabel 4. 4 Kategori Jawaban.....	81
Tabel 4. 5 Kategori Jawaban Responden	82
Tabel 4. 6 <i>Outer Loadin Pls Algorithm 1</i>	85
Tabel 4. 7 <i>Outer Loadin Pls Algorithm 2</i>	88
Tabel 4. 8 <i>Average Average Extracted (AVE)</i>	90
Tabel 4. 9 Akar Kuadrat AVE	91
Tabel 4. 10 Validitas Diskriminan	91
Tabel 4. 11 Nilai <i>Discriminant Validity (Cross Loading)</i>	92
Tabel 4. 12 Hasil Uji Reliabilitas.....	95
Tabel 4. 13 Nilai <i>R-Square (R²)</i>	96
Tabel 4. 14 Hasil F ²	97
Tabel 4. 15 <i>Path Coefficients</i>	99
Tabel 4. 16 Data <i>Indirect effect</i>	103

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
Gambar 2. 1 Hirarki Kebutuhan Dasar Maslow	34
Gambar 2. 2 Kerangka Berpikir	57
Gambar 3. 1 Diagram Jalur Full Model	74
Gambar 4. 1 Full Model Setelah Dikalkulasikan 1	84
Gambar 4. 2 Full Model Setelah Dikalkulasikan 2	87
Gambar 4. 3 Hasil uji T-Statistik Antar Variabel	100

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
Lampiran 1 Kuesioner Penelitian.....	128
Lampiran 2 Hasil Tabulasi Kuesioner	132
Lampiran 3 Hasil Rata -rata jawaban Responden	138
Lampiran 4 Hasil Output Smartpls	139
Lampiran 5 Hasil Turnitin.....	148

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kinerja pegawai pada organisasi publik seperti Bank Indonesia merupakan unsur yang sangat penting dalam menjaga stabilitas sistem keuangan, efektivitas kebijakan moneter, dan kualitas layanan publik. Kinerja tersebut tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknis pegawai, tetapi juga oleh kondisi psikologis dan organisasional seperti budaya kerja dan motivasi kerja. Mangkunegara, (2022) menegaskan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang sesuai tanggung jawabnya, yang sangat dipengaruhi oleh kemampuan, kemauan, dan kondisi lingkungan kerja. Temuan serupa oleh Hasibuan, (2023) menunjukkan bahwa faktor-faktor seperti kompetensi, motivasi, dan sistem kerja yang kondusif berperan besar dalam meningkatkan efektivitas operasional organisasi. Sejalan dengan itu, efektivitas kinerja pegawai Bank Indonesia menjadi kunci keberhasilan lembaga dalam memberikan dukungan stabilitas ekonomi regional.

Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Selatan merupakan perpanjangan tangan Bank Indonesia di daerah yang memiliki peran penting dalam menjaga stabilitas moneter dan sistem keuangan di wilayah Sumatera Selatan. Kantor perwakilan ini berfungsi dalam pelaksanaan kebijakan moneter, sistem pembayaran, pengedaran uang rupiah, serta penyusunan kajian ekonomi regional. Peran ini menuntut pegawai yang memiliki integritas, kemampuan analisis yang

tinggi, serta komitmen terhadap tugas. Selain menjalankan fungsi strategis dalam sistem keuangan daerah, Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Selatan juga melakukan koordinasi dengan pemerintah daerah, lembaga keuangan, pelaku usaha, dan masyarakat. Pegawai pada instansi ini dituntut mampu bekerja secara profesional, adaptif, dan responsif dalam menghadapi dinamika ekonomi. Oleh karena itu, motivasi kerja, budaya kerja yang kuat, dan kompetensi pegawai menjadi aspek penting yang diperlukan dalam menunjang kualitas kinerja pegawai. Pegawai pada instansi ini dituntut mampu bekerja secara profesional, adaptif, dan responsif dalam menghadapi dinamika ekonomi. Oleh karena itu, motivasi kerja, budaya kerja yang kuat, dan kompetensi pegawai menjadi aspek penting yang diperlukan dalam menunjang kualitas kinerja pegawai.

Dalam pelaksanaan tugas sehari-hari, masih ditemukan kondisi di mana kualitas hasil kerja pegawai belum sepenuhnya menunjukkan konsistensi yang optimal. Beberapa pegawai tampak berupaya meningkatkan mutu pekerjaannya, namun hasil yang dicapai belum selalu sesuai dengan standar yang diharapkan. Ada pekerjaan yang selesai dengan baik, namun pada beberapa kesempatan terlihat perlunya pembinaan tambahan agar ketelitian dan kecermatan dalam bekerja dapat terus meningkat. Hal ini menunjukkan bahwa dorongan untuk menjaga dan meningkatkan kualitas kerja masih perlu diperkuat. Selain itu, volume pekerjaan yang menjadi tanggung jawab pegawai menuntut penyelesaian yang cepat dan tepat. Namun, dalam praktiknya terdapat kondisi di mana ritme penyelesaian pekerjaan belum berjalan secara stabil. Pegawai bekerja dengan semangat, namun terkadang masih memerlukan waktu tambahan dalam menyelesaikan tugas yang

bersifat mendadak atau prioritas tinggi. Situasi ini mengindikasikan perlunya peningkatan pengelolaan waktu kerja dan strategi penyelesaian tugas agar hasil yang dicapai lebih efisien.

Pelaksanaan tugas juga menunjukkan adanya variasi dalam keterampilan dan ketepatan waktu kerja antar pegawai. Ada pegawai yang mampu menyelesaikan tugas dengan hasil yang sangat baik, namun ada pula yang memerlukan arahan lebih lanjut untuk memastikan kesesuaian prosedur dan ketepatan hasil pekerjaan. Begitu pula dengan tanggung jawab dalam membantu rekan kerja, yang pada beberapa kondisi sudah berjalan, namun perlu terus dibangun agar tercipta kerja sama yang solid dan berorientasi pada pencapaian tujuan bersama

Salah satu tantangan utama yang dihadapi organisasi modern adalah meningkatnya beban kerja pegawai seiring kompleksitas tugas dan dinamika perubahan ekonomi. Ketidakseimbangan antara beban kerja dan kapasitas pegawai dapat menjadi pemicu turunnya semangat dan kualitas pelayanan. Hal ini sejalan dengan pandangan Rivai, (2021) yang menyatakan bahwa ketidakpuasan terhadap kondisi kerja dapat melemahkan komitmen, menurunkan motivasi, dan menghambat produktivitas pegawai. Selain itu, budaya organisasi dan lingkungan kerja yang tidak konsisten juga dapat memperburuk kondisi tersebut. Robbins & Judge, 2021) menegaskan bahwa budaya organisasi yang kuat dan lingkungan kerja yang mendukung mampu meningkatkan motivasi serta efektivitas kerja pegawai.

Motivasi kerja merupakan aspek penting yang berperan menentukan kualitas kinerja pegawai. Siagian, (2021) menjelaskan bahwa motivasi kerja muncul dari dorongan internal maupun eksternal yang menggerakkan individu

untuk menyelesaikan tugas secara optimal. Motivasi kerja yang tinggi terbukti meningkatkan kualitas kinerja, disiplin, dan loyalitas pegawai. Sudarmanto (2019) menambahkan bahwa motivasi juga berfungsi sebagai penghubung antara kemampuan pegawai dan hasil kerja yang dihasilkan. Oleh karena itu, penguatan motivasi kerja di dalam organisasi publik menjadi strategi yang perlu dilakukan secara berkelanjutan.

Fenomena motivasi kerja terlihat ketika sebagian pegawai merasa bahwa fasilitas kerja yang tersedia sudah cukup membantu pelaksanaan tugas, namun belum semuanya merasakan kenyamanan yang sama. Pada beberapa bagian, terdapat pegawai yang merasa perlu peningkatan sarana pendukung agar pekerjaan dapat dilakukan lebih efektif. Sementara itu, kondisi kompensasi yang diterima dirasakan cukup, namun masih terdapat aspirasi untuk mendapatkan penghargaan yang lebih sesuai dengan kontribusi yang diberikan. Dalam aspek hubungan kerja, sebagian besar pegawai menunjukkan kenyamanan dalam berinteraksi dengan rekan kerja, namun hubungan vertikal dengan atasan pada beberapa situasi masih terkesan formal dan belum sepenuhnya membangun kedekatan yang mendukung komunikasi dua arah yang terbuka. Keadaan ini dapat memengaruhi kelancaran koordinasi dan pertukaran informasi, sehingga dorongan kerja kadang mengalami fluktuasi sesuai kondisi lingkungan sosial kerja yang terbentuk.

Pegawai juga menunjukkan keinginan untuk berkembang dan mencapai kemajuan dalam karier, namun tidak semua pegawai memiliki kesempatan yang sama untuk mengekspresikan potensi yang dimiliki. Ada pegawai yang merasa sudah mencapai capaian yang baik, namun masih mencari ruang untuk peningkatan

kemampuan dan peran. Situasi ini menggambarkan bahwa kebutuhan pengembangan diri perlu difasilitasi secara merata agar setiap pegawai merasa dihargai dan diberi kesempatan untuk berkembang

Budaya kerja merupakan salah satu faktor organisasional yang memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku dan kinerja pegawai. Pratama & Frinaldi, (2022) mendefinisikan budaya kerja sebagai nilai, keyakinan, dan kebiasaan kerja yang dianut bersama dan menjadi pedoman dalam pelaksanaan tugas. Budaya kerja yang kuat dapat meningkatkan rasa tanggung jawab, etos kerja, dan keharmonisan dalam organisasi. Namun, apabila budaya kerja tidak berjalan sebagaimana mestinya, maka akan berdampak pada menurunnya produktivitas dan kualitas penyelesaian tugas pegawai. Kondisi ini juga berlaku pada organisasi publik dengan tuntutan profesionalisme tinggi seperti Bank Indonesia.

Dalam pelaksanaan budaya kerja, kedisiplinan hadir tepat waktu sudah berjalan cukup baik, namun pada beberapa kesempatan masih ditemukan keterlambatan yang memengaruhi kelancaran koordinasi pekerjaan. Kepatuhan terhadap aturan internal organisasi telah diterapkan, namun masih perlu upaya penegasan secara berkelanjutan agar konsistensi perilaku kerja dapat terus dijaga. Hal ini menunjukkan bahwa penguatan komitmen disiplin kerja tetap perlu dilakukan. Sifat keterbukaan dalam menyampaikan pendapat sudah terlihat pada sebagian pegawai, namun masih ada pegawai yang cenderung menahan ide karena khawatir pendapatnya tidak diterima. Kondisi penerimaan kritik antar pegawai juga berjalan, meski belum sepenuhnya tercipta ruang komunikasi yang benar-benar

egaliter. Oleh karena itu, budaya berbagi informasi dan menerima masukan masih perlu dikembangkan agar suasana kerja lebih partisipatif.

Hubungan kerja antar pegawai memperlihatkan adanya rasa saling menghargai, namun pada beberapa situasi bentuk penghargaan tersebut belum diwujudkan secara konsisten dalam interaksi kerja sehari-hari. Kerjasama tim telah berjalan, namun kontribusi antar anggota tim terkadang belum seimbang. Untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, perlu penguatan nilai kebersamaan dan tanggung jawab kolektif dalam menyelesaikan pekerjaan. Dari sisi kemampuan kerja, latar belakang pendidikan pegawai sudah relevan dengan tugas yang dijalankan, namun penguasaan pengetahuan teknis tertentu masih perlu ditingkatkan terutama terkait kebutuhan analisis yang kompleks. Beberapa pegawai menunjukkan kemampuan pemahaman yang baik, namun ada pula yang membutuhkan pendampingan dalam menyelesaikan pekerjaan yang bersifat strategis. Hal ini menunjukkan perlunya pengembangan pengetahuan secara berkesinambungan.

Keterampilan dalam menggunakan teknologi dan berkomunikasi menjadi aspek penting dalam mendukung kelancaran pelaksanaan tugas. Sebagian pegawai telah menunjukkan keterampilan yang cukup baik, namun adaptasi terhadap teknologi baru terkadang berjalan lambat. Selain itu, kreativitas dalam mencari solusi alternatif masih perlu ditingkatkan agar tugas dapat diselesaikan dengan pendekatan yang lebih inovatif. Pengalaman kerja membantu pegawai dalam memahami alur pekerjaan dan mengurangi kesalahan dalam pelaksanaan tugas. Namun, perbedaan pengalaman antar pegawai menyebabkan perbedaan dalam

kecepatan dan ketepatan dalam menyelesaikan pekerjaan. Pegawai yang baru membutuhkan waktu adaptasi lebih lama, sehingga pendampingan dari pegawai yang lebih berpengalaman sangat diperlukan agar kinerja keseluruhan dapat meningkat. Tingkat kompetensi pegawai masih belum merata, terutama dalam aspek pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan teknis maupun non teknis yang mendukung pelaksanaan pekerjaan secara efektif dan efisien.

Penelitian terdahulu memberikan bukti bahwa budaya kerja memiliki peran penting dalam meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai. Halim & Ramadhan (2022) menemukan bahwa budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Temuan ini diperkuat oleh Baktiar *et al.*, (2024) yang menunjukkan bahwa budaya kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Sementara itu, Listriana *et al.*, (2022) menegaskan bahwa budaya kerja tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi juga berpengaruh tidak langsung melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening. Ketiga penelitian ini menunjukkan bahwa budaya kerja merupakan salah satu faktor penting dalam membangun kinerja pegawai yang produktif.

Selain budaya kerja, kompetensi pegawai menjadi faktor internal yang berpengaruh kuat terhadap hasil kerja. Hutapea & Thoha (2018) mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik dasar individu yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang berpengaruh langsung terhadap kinerja. Kompetensi yang baik memungkinkan pegawai bekerja efektif dan efisien sesuai tuntutan pekerjaan. Sedarmayanti (2022) menambahkan bahwa kompetensi pegawai harus

terus dikembangkan agar selaras dengan perubahan lingkungan kerja dan kebutuhan organisasi.

Penelitian empiris mendukung pentingnya kompetensi dalam peningkatan kinerja pegawai. Herlina *et al.*, (2022) menemukan bahwa kompetensi memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Abdurrahman *et al.*, (2024) menunjukkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai di sektor publik. Sementara itu, penelitian Mardiana *et al.*, (2021) membuktikan bahwa kompetensi juga berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Temuan tersebut menunjukkan bahwa kompetensi tidak hanya memainkan peran teknis, tetapi juga psikologis dalam mendorong kinerja pegawai.

Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Selatan sebagai institusi strategis memiliki tanggung jawab besar dalam penyusunan kajian ekonomi regional, pengawasan sistem pembayaran, dan koordinasi kebijakan dengan pemerintah daerah. Tuntutan kerja yang tinggi membuat pegawai harus memiliki integritas, ketelitian, dan kapasitas analitis yang baik. Namun fenomena di lapangan menunjukkan bahwa kualitas penyelesaian tugas pegawai belum sepenuhnya konsisten. Beberapa pegawai menunjukkan peningkatan kinerja, tetapi sebagian lainnya masih memerlukan pembinaan tambahan untuk memenuhi standar kerja organisasi.

Selain itu, peningkatan volume tugas pada periode tertentu seperti penyusunan laporan ekonomi bulanan dan triwulanan dapat menyebabkan penurunan ketelitian dan keterlambatan penyelesaian pekerjaan. Robbins & Judge

(2021) menjelaskan bahwa situasi tekanan kerja seperti ini dapat menurunkan motivasi dan memengaruhi kualitas kinerja pegawai. Oleh karena itu, penguatan motivasi, kompetensi, dan budaya kerja menjadi sangat penting dalam memastikan kinerja pegawai tetap optimal.

Motivasi kerja juga berperan sebagai faktor penting dalam menentukan kualitas kinerja pegawai sektor publik. Hasibuan (2023) menjelaskan bahwa motivasi adalah kondisi yang mendorong seseorang untuk bertindak mencapai tujuan tertentu. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi akan menunjukkan komitmen lebih besar dalam menjalankan tugas dan memiliki rasa tanggung jawab terhadap hasil kerjanya. Sebaliknya, rendahnya motivasi dapat menurunkan produktivitas dan efektivitas organisasi.

Mangkunegara (2022) menjelaskan motivasi kerja yang baik dapat meningkatkan semangat dan dedikasi pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan, terutama dalam kondisi kerja yang penuh tekanan. Rivai (2021) menambahkan bahwa motivasi yang kuat dapat meningkatkan kualitas kinerja secara signifikan, baik dalam hal ketepatan waktu, ketelitian, maupun produktivitas. Oleh karena itu, penguatan motivasi kerja menjadi kebutuhan strategis dalam meningkatkan efektivitas organisasi Bank Indonesia.

Kompetensi pegawai yang kuat juga memiliki peranan dalam meningkatkan motivasi dan kemampuan menyelesaikan pekerjaan. Afandi (2021) menegaskan bahwa kompetensi pegawai merupakan dasar dalam meningkatkan kualitas layanan dan hasil kerja organisasi. Sudarmanto (2019) menyatakan bahwa kompetensi memberikan rasa percaya diri kepada pegawai sehingga meningkatkan motivasi dan

kinerja mereka. Dengan demikian, kompetensi dan motivasi menjadi dua faktor yang saling melengkapi dalam membentuk kualitas kinerja pegawai.

Dari sudut pandang teori perilaku organisasi, Robbins & Judge (2021) menjelaskan bahwa motivasi dapat berfungsi sebagai variabel perantara yang menghubungkan faktor organisasi seperti budaya kerja dan kompetensi terhadap hasil kinerja pegawai. Artinya, pengaruh budaya kerja dan kompetensi terhadap kinerja tidak selalu terjadi secara langsung, namun dapat diperkuat melalui motivasi kerja pegawai. Hal ini menjadi dasar teoretis untuk menempatkan motivasi sebagai variabel intervening dalam penelitian ini.

Hasil penelitian terdahulu yang menunjukkan ketidakkonsistenan pengaruh budaya kerja terhadap motivasi dan kinerja. Halim & Ramadhan (2022) menemukan pengaruh langsung budaya kerja terhadap motivasi. Baktiar *et al.*, (2024) menemukan budaya kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja. Namun, Listriana *et al.*, (2022) menemukan bahwa budaya kerja baru berdampak pada kinerja apabila dimediasi oleh motivasi kerja. Perbedaan hasil ini menunjukkan bahwa hubungan budaya kerja terhadap kinerja belum sepenuhnya konsisten dan memerlukan kajian lebih lanjut terutama dalam konteks organisasi yang berbeda seperti Bank Indonesia.

Hasil penelitian mengenai kompetensi. Herlina *et al.*, (2022) menemukan pengaruh signifikan kompetensi terhadap motivasi kerja. Abdurrahman *et al.*, (2024) menemukan bahwa kompetensi berpengaruh langsung terhadap kinerja. Sementara itu, Mardiana *et al.*, (2021) menemukan bahwa kompetensi dapat meningkatkan kinerja melalui motivasi sebagai variabel intervening. Belum adanya

keseragaman temuan menunjukkan perlunya penelitian lanjutan untuk memahami bagaimana kompetensi memengaruhi motivasi dan kinerja secara simultan dalam konteks organisasi strategis seperti Bank Indonesia.

Riset gap terkait peran motivasi sebagai variabel intervening. Norkhalisah *et al.*, (2024) hanya meneliti pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja tanpa menguji peran mediasi. Sementara itu, penelitian Listriana *et al.*, (2022) dan Mardiana *et al.*, (2021) menunjukkan bahwa motivasi dapat berfungsi sebagai mediator yang signifikan. Namun, belum ada penelitian yang menguji secara simultan pengaruh budaya kerja dan kompetensi terhadap kinerja melalui motivasi pada organisasi bank sentral. Celah penelitian ini menjadi landasan penting bagi penelitian ini untuk memberikan kontribusi baru dalam literatur.

Secara keseluruhan, fenomena empiris mengenai ketidakselarasan kinerja, variasi kompetensi, dan fluktuasi motivasi dalam organisasi publik seperti Bank Indonesia mengindikasikan perlunya pendekatan manajemen sumber daya manusia yang lebih komprehensif. Penguatan budaya kerja, peningkatan kompetensi pegawai, dan pemeliharaan motivasi kerja menjadi strategi penting yang harus dilakukan organisasi untuk memastikan kinerja pegawai tetap tinggi dan konsisten. Selain itu, kompleksitas tugas Bank Indonesia yang memerlukan ketelitian dan kecepatan kerja menuntut adanya model manajemen kinerja yang mampu mengintegrasikan aspek teknis dan psikologis pegawai. Pendekatan tersebut akan mendorong tercapainya kualitas kerja yang lebih baik dan peningkatan efektivitas organisasi secara menyeluruh.

Berdasarkan kesenjangan penelitian dan fenomena empiris tersebut, penelitian ini bertujuan memberikan kontribusi teoretis dan praktis terhadap pengembangan manajemen sumber daya manusia pada organisasi publik. Dengan menganalisis secara simultan pengaruh budaya kerja (X_1) dan kompetensi (X_2) terhadap motivasi kerja (Z) serta implikasinya terhadap kinerja pegawai (Y), penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran komprehensif tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai Bank Indonesia.

1.2 Identifikasi Masalah

Sesuai uraian pada latar belakang masalah di atas, dapat diidentifikasi masalah yang mempunyai Pengaruh Budaya Kerja dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Selatan antara lain :

- 1) Kinerja pegawai yang belum konsisten, ditandai dengan variasi kualitas penyelesaian tugas, keterlambatan dalam penyusunan laporan, serta belum optimalnya ketelitian dalam pekerjaan yang menuntut akurasi tinggi.
- 2) Kinerja pegawai belum menunjukkan hasil yang maksimal sebagaimana tuntutan tugas dan tanggung jawab yang diberikan, sehingga pencapaian target organisasi belum sepenuhnya terpenuhi.
- 3) Belum terbangunnya budaya kerja yang sepenuhnya solid, terlihat dari masih adanya perbedaan pola kerja, kurangnya harmonisasi nilai, serta belum kuatnya kebiasaan kerja kolaboratif yang mendukung efektivitas organisasi.

- 4) Kompetensi pegawai yang belum merata, terutama dalam kemampuan analitis, penyelesaian masalah, dan penguasaan teknis tertentu, sehingga memengaruhi kecepatan dan ketepatan penyelesaian tugas-tugas strategis.
- 5) Masih rendahnya motivasi kerja sebagian pegawai, yang tercermin dari fluktuasi semangat kerja, kurangnya inisiatif dalam menyelesaikan tugas, serta belum optimalnya partisipasi dalam pengembangan diri.
- 6) Motivasi kerja pegawai diduga belum sepenuhnya terbentuk secara optimal sehingga berdampak pada semangat, dorongan internal, dan keinginan pegawai dalam menyelesaikan tugas sesuai harapan organisasi.
- 7) Tingginya tuntutan pekerjaan yang tidak selalu diimbangi kemampuan individu, menyebabkan beban kerja yang terasa berat dan memengaruhi ketahanan psikologis serta produktivitas pegawai.
- 8) Pengaruh budaya kerja terhadap motivasi belum berjalan efektif, mengingat tidak semua pegawai mampu menyesuaikan diri dengan nilai dan norma kerja yang ditetapkan organisasi.
- 9) Budaya kerja pada lingkungan organisasi belum berjalan secara konsisten dalam membangun nilai, kebiasaan, dan etos kerja yang mendukung tercapainya suasana kerja yang harmonis dan produktif.
- 10) Penerapan budaya kerja belum memberikan pengaruh maksimal terhadap peningkatan kinerja, karena adanya ketidakkonsistenan dalam praktik kerja dan standar perilaku profesional di berbagai unit kerja.

- 11) Kompetensi pegawai belum sepenuhnya mendukung peningkatan kinerja, terutama pada pekerjaan yang membutuhkan akurasi tinggi, penyusunan laporan strategis, dan pengolahan informasi sensitif.
- 12) Motivasi kerja belum mampu menjadi penghubung optimal antara kompetensi dan kinerja, terbukti dari adanya pegawai yang memiliki kemampuan teknis namun kurang terdorong untuk menunjukkan performa maksimal.

1.3 Pembatasan Masalah

Disebabkan adanya keterbatasan-keterbatasan dalam diri penulis baik menyangkut kemampuan, waktu, maupun dana dan agar penelitian ini lebih terfokus, maka dari beberapa masalah yang telah teridentifikasi diatas penulis membatasi permasalahan yang akan diteliti hanya pada variabel Budaya Kerja, Kompetensi, Motivasi Kerja, dan Kinerja pegawai pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Prov. Sumsel.

1.4 Perumusan Masalah

Adapun masalah yang akan diselesaikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Apakah terdapat pengaruh Budaya Kerja terhadap Motivasi Kerja Pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Selatan?

- 2) Apakah terdapat pengaruh Kompetensi terhadap Motivasi Kerja Pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Selatan?
- 3) Apakah terdapat pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Selatan?
- 4) Apakah terdapat pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Selatan?
- 5) Apakah terdapat pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Selatan?
- 6) Apakah terdapat pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja pegawai melalui Motivasi Kerja Pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Selatan?
- 7) Apakah terdapat pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja pegawai melalui Motivasi Kerja Pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Selatan?

1.5 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian yang sesuai dengan rumusan masalah diatas adalah untuk menganalisis, mengetahui dan membuktikan:

- 1) Pengaruh Budaya Kerja terhadap Motivasi Kerja Pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Selatan.
- 2) Pengaruh Kompetensi terhadap Motivasi Kerja Pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Selatan.

- 3) Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Selatan.
- 4) Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Selatan.
- 5) Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Selatan.
- 6) Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja pegawai melalui Motivasi Kerja Pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Selatan.
- 7) Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja pegawai melalui Motivasi Kerja Pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Selatan.

1.6 Kegunaan Penelitian

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat berguna, baik secara akademis maupun praktis.

1. Kegunaan teoritis

- a. Dalam melakukan penelitian ini, penulis memiliki harapan agar penelitian ini dapat menambah wawasan dan pengetahuan bagi penulis serta menambah ilmu yang telah didapatkan selama melakukan proses perkuliahan.
- b. Penelitian ini dapat juga digunakan sebagai dasar studi untuk perbandingan dan referensi bagi penelitian lain yang sejenis. Dan diharapkan untuk penelitian yang selanjutnya bisa lebih baik dari penelitian yang telah dilakukan.

2. Kegunaan Praktis

- a. Bagi penulis meningkatkan wawasan pengetahuan penulis pada bidang ilmu sumber daya manusia (SDM), khususnya pada variabel masalah yang diteliti, yaitu tentang Budaya Kerja, Kompetensi, Motivasi Kerja dan Kinerja pegawai.
- b. Bagi Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Selatan, kesimpulan dan saran yang akan dihasilkan terhadap masalah yang dihadapi perusahaan/instansi sebagai bahan pertimbangan dalam meningkatkan Budaya Kerja dan kompetensi, sehingga dapat menimbulkan Motivasi Kerja untuk lebih meningkatkan Kinerja pegawai di masa yang akan datang.
- c. Bagi Pihak Lain, hasil dari penelitian ini dapat dijadikan sebagai sumber informasi untuk menambah pengetahuan dan sebagai bahan referensi tambahan untuk penelitian ilmiah yang akan dilakukan selanjutnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrahman, A., Setiawan, I., & Berkatillah, A. (2024). Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai Aparatur Sipil Negara di Dinas Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Balangan.
- Afandi, P. (2021). Manajemen sumber daya manusia. Zanafa Publishing.
- Arafah, A., Sakarina, S., & Veybitha, Y. (2025). Pengaruh kompetensi dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai dengan mediasi motivasi kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Penukal Abab Lematang Ilir. *Jurnal Lentera Bisnis*, 14(2), 2600–2614.
- Asgaruddin, A. (2021). Pengaruh profesionalisme kerja dan budaya kerja terhadap disiplin kerja serta dampaknya terhadap kinerja guru. *Jurnal Ilmu Hukum, Humaniora dan Politik*, 1(4), 433–442.
- Astria, N., Madjir, S., & Sakarina, S. (2024). Kompetensi dan fasilitas kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Kompetitif*, 13(2), 79–92.
- Baktiar, E., Abbas, B., & Nur, M. (2024). Pengaruh budaya kerja dan komunikasi terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai pada Badan Pusat Statistik Provinsi Sulawesi Tenggara. *Jurnal Syntax Admiration*, 5(4), 1292–1309.
- Basri, S. K., & Rahman, A. (2023). Pengaruh motivasi kerja dan kedisiplinan terhadap kinerja pegawai pada PT. Hadji Kalla Toyota Cabang Urip Sumohardjo Makassar. *Jurnal Edueco*, 6(1), 167–178.
- Cahyani, E. (2021). Pengaruh motivasi kerja terhadap prestasi kerja pegawai di PDAM Tirta Musi Unit Rambutan Palembang. *Jurnal Manajemen*, 9(1), 70–88.
- Djaya, S. (2021). Pengaruh motivasi kerja dan kompetensi terhadap kinerja pegawai dimoderasi kompensasi. *Buletin Studi Ekonomi*, 26(1), 72–85.
- Ghozali, I. (2023). *Partial Least Square Konsep, Teknik dan Aplikasi dengan Smart PLS 4.0*. Semarang :Yoga Pratama.
- Halim, A., & Ramadhan, A. (2022). Pengaruh budaya kerja terhadap motivasi kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Provinsi Sulawesi Barat. *AKUNTABEL: Jurnal Ekonomi dan Keuangan*, 19(4), 812–820.
- Hasibuan, M. S. P. (2023). *Manajemen sumber daya manusia (Edisi Revisi)*. Bumi Aksara.
- Herlina, T., Dewi, R., & Anisa, M. (2022). Pengaruh pelatihan, kompetensi, dan

- penempatan pegawai terhadap motivasi kerja pegawai. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 12(1), 57–66.
- Hutapea, P., & Thoha, N. (2018). *Kompetensi plus: Teori, desain, kasus dan penerapannya*. Gramedia Pustaka.
- Ikhwan. (2024). *Perilaku organisasi: Konsep pendekatan dan pemecahan masalah*. Lembaga Pembangunan Masyarakat Indonesia.
- Ismail, K., Maryadi, M., & Asri, A. (2022). Pengaruh budaya kerja, disiplin kerja dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening terhadap kinerja ASN pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Polewali Mandar. *Jurnal Aplikasi Manajemen & Kewirausahaan MASSARO*, 4(2), 147–160.
- Kasmir. (2021). *Manajemen sumber daya manusia: Teori dan praktik*. PT RajaGrafindo Persada.
- Khaeruman. (2021). *Faktor-faktor yang memengaruhi pencapaian kinerja pegawai*.
- Listriana, L., Manisah, M., & Hakimah, Y. (2022). Pengaruh pengawasan dan budaya kerja terhadap motivasi kerja serta dampaknya pada kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kota Palembang. *Motivasi Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 7(3).
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2022). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.
- Mardiana, I., Kasmir, K., & Safuan, S. (2021). Pengaruh kompetensi dan kompensasi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja Pegawai SIMPro PT. Solusi Inti Multiteknik. *JESYA*, 4(1), 588–605.
- Naftali, Y. (2019). *Modul pelatihan Smart PLS (Ver: 2019.01.02)*.
- Norkhalisah, N., Budiman, A., & Noorrahman, M. F. (2024). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Balangan. *Jurnal MSDM*, 1(2), 276–280.
- Pangestu, E. E. S. (2024). Pengaruh motivasi kerja dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai PT. Indofarma Tbk. *Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*, 2(3), 1–17.
- Pratama, D., & Frinaldi, A. (2022). Pengaruh Budaya Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja pada Pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Pesisir Selatan. *Jurnal Teori dan Riset Administrasi Publik*, 6(1), 42-50.
- Putra, W., Marsofiyati, S., & Suherdi, R. (2023). Analisis motivasi kerja pegawai PPPK pada Instansi X. *Jurnal Media Administrasi*, 8(1), 91–102.

- Rahayu, A. S. (2022). Pengaruh motivasi kerja dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai. *Center of Economic Students Journal*, 5(1), 86–95.
- Rivai, V. (2021). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan dari teori ke praktik*. PT RajaGrafindo Persada.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Perilaku organisasi*. Salemba Empat.
- Wanagi, A., & Firdaus, V. (2024). Potensi Kinerja Karyawan Indonesia Melalui Budaya Kompetensi dan Motivasi. *Interaction Communication Studies Journal*, 1(2), 286-305.
- Saputra, N., & Mulia, R. A. (2021). Pengaruh kompetensi, lingkungan kerja dan motivasi berprestasi terhadap kinerja pegawai negeri sipil Sekretariat Daerah Kota Padang. *Jurnal Ekotrans dan Erudisi*, 1(1), 1–24.
- Sedarmayanti. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Refika Aditama.
- Setyadi, D. (2021). *Manajemen sumber daya manusia dan penelitian ilmiah*. Haura Publishing.
- Shidiq, M. S., Sudarijati, S., & Samsuri, S. (2024). Kinerja pegawai dengan pendekatan budaya kerja, budaya organisasi dan motivasi kerja. *COSTING*, 7(5), 3821–3839.
- Sudarmanto. (2019). *Kinerja pegawai dan pengembangan kompetensi*. Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sutrisno, H. (2021). *Manajemen sumber daya manusia*.
- Togatorop, J. R. F., Pristiwasa, I. W. T. K., & Fatimah, Z. (2023). Upaya meningkatkan motivasi kerja pada pegawai Housekeeping Department di Aston Batam Hotel & Residence. *Jurnal Mekar*, 2(2), 65–71.
- Trimadhana, Z., Manisah, M., & Noviantoro, D. (2025). Pengaruh kompetensi dan struktur organisasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. *MEA*, 9(1), 1829–1846.
- Zebua, E. S. A., Telaumbanua, E., & Lahagu, A. (2022). Pengaruh keselamatan dan kesehatan kerja terhadap motivasi kerja pegawai pada PT PLN (Persero) UP3 Nias. *Jurnal EMBA*, 10(4), 1417–1435..