

***THE INFLUENCE OF COMPETENCY AND WORK CULTURE ON PERFORMANCE THROUGH WORK MOTIVATION IN THE DEPARTMENT OF CULTURE, YOUTH, SPORTS AND TOURISM OF SURABAYA CITY – EAST JAVA***

**PENGARUH KOMPETENSI DAN BUDAYA KERJA TERHADAP KINERJA MELALUI MOTIVASI KERJA DI DINAS KEBUDAYAAN, KEPEMUDAAN DAN OLAHRAGA SERTA PARIWISATA (DISBUDPORAPAR) KOTA SURABAYA – JAWA TIMUR**

**Achmad Andi Wahyudi<sup>1</sup>, Dewie Tri Wijayati Wardoyo<sup>2</sup>, Andre Dwijanto Witjaksono<sup>3</sup>**

Program Studi S2 Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Negeri Surabaya<sup>1,2,3</sup>

[achmad.23048@mhs.unesa.ac.id](mailto:achmad.23048@mhs.unesa.ac.id), [dewiewijayati@unesa.ac.id](mailto:dewiewijayati@unesa.ac.id), [andredwijanto@unesa.ac.id](mailto:andredwijanto@unesa.ac.id)

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompetensi dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Sampel dalam penelitian ini adalah pegawai non-ASN Dinas Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Serta Pariwisata Kota Surabaya. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif dan Structural Equation Modeling (SEM) dengan menggunakan software SmartPLS versi 3.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel eksogen yaitu kompetensi, budaya kerja, dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai secara langsung. Selain itu, secara tidak langsung kompetensi dan budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui motivasi kerja pada pegawai non-ASN Dinas Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga Serta Pariwisata Kota Surabaya.

Kata Kunci : kinerja, kompetensi, budaya kerja, motivasi kerja, *Structural Equation Modeling* (SEM)

**ABSTRACT**

*This study aims to determine the effect of competence and work culture on employee performance through work motivation as a mediating variable. The sample in this study were non-ASN employees of the Culture, Youth and Sports and Tourism Office of Surabaya City. The data analysis technique used in this study was descriptive analysis and Structural Equation Modeling (SEM) using SmartPLS software version 3.0. The results of the study indicate that exogenous variables, namely competence, work culture, and work motivation have a positive and significant effect on employee performance directly. In addition, indirectly, competence and work culture have a positive and significant effect on performance through work motivation in non-ASN employees of the Culture, Youth and Sports and Tourism Office of Surabaya City.*

*Keyword: performance, competence, work culture, work motivation, Structural Equation Modeling (SEM)*

## PENDAHULUAN

Berdasarkan Undang-Undang No. 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, penyelenggara pelayanan publik di Indonesia pada saat ini di tuntut memberikan pelayanan yang mudah, cepat dan tepat, serta senantiasa memberikan pelayanan yang prima. Dalam rangka memberikan kualitas pelayanan yang baik dari aparatur negara, pemerintah membuat peraturan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik. Maksud diterapkannya undang-undang tersebut adalah untuk memberikan kepastian hukum dalam hubungan antara masyarakat dan penyelenggara dalam pelayanan publik.

Birokrasi pemerintahan dituntut untuk menjadi "public servant" yang dapat melayani masyarakat. Tugas birokrasi pemerintahan adalah melayani, mengatur, mengawasi, dan memperbaiki sebuah hubungan antara pemerintah dan masyarakat. Kebutuhan pelayanan yang baik dan memuaskan masyarakat (prima) di Indonesia saat ini dapat dilihat dari beberapa aspek utama, diantaranya :

1. Pelayanan yang Efisien dan Cepat  
Masyarakat menginginkan pelayanan yang efisien dan cepat, di mana proses layanan dapat diselesaikan dengan waktu yang singkat dan tanpa hambatan yang berarti.
2. Pelayanan yang Responsif dan Tanggap  
Masyarakat mengharapkan pelayanan yang responsif dan tanggap terhadap kebutuhan dan masalah yang mereka hadapi.
3. Pelayanan yang Berkualitas dan Profesional

Masyarakat menginginkan pelayanan yang berkualitas tinggi dan diberikan dengan sikap profesional.

4. Pelayanan yang Inklusif dan Merata  
Setiap individu berhak mendapatkan pelayanan yang sama, tanpa diskriminasi atau perlakuan yang tidak adil. Pelayanan publik harus menyediakan akses yang merata bagi semua lapisan masyarakat, termasuk mereka yang berada di daerah terpencil, difabel, atau kelompok minoritas. Pelayanan yang inklusif dan merata akan mencerminkan prinsip kesetaraan dan keadilan dalam melayani masyarakat.
5. Pelayanan yang Inovatif dan Berorientasi pada Kepuasan Pengguna Masyarakat  
mengharapkan adanya inovasi dalam pelayanan publik guna meningkatkan pengalaman pengguna dan memenuhi kebutuhan yang terus berkembang.

Dalam rangka menjawab kebutuhan pelayanan prima di Indonesia, unit pelayanan publik perlu melakukan evaluasi terhadap kinerja pelayanan. Dengan demikian, unit pelayanan publik dapat memenuhi harapan masyarakat dan menjadi mitra yang handal dalam memenuhi kebutuhan publik secara efektif dan efisien. Salah satu aset penting yang dimiliki oleh penyelenggara pelayanan publik untuk memaksimalkan fungsi organisasi yaitu individu yang melaksanakan pekerjaan (Tampubolon, 2020). Menurut Husniati & Fadlillah (2020), organisasi yang berorientasi pada peningkatan kinerja harus secara cermat memilih individu yang sesuai dengan kriteria pekerjaan atau posisi yang tepat. Nilai suatu kinerja pada organisasi cenderung dipengaruhi oleh kinerja

pegawai, sebab tanpa adanya pegawai dengan kinerja yang baik maka suatu organisasi akan terhambat dalam proses aktualisasi kinerja organisasinya.

Dinas Kebudayaan, Kepemudaan, dan Olahraga, serta Pariwisata (Disbudporapar) Kota Surabaya sebagai salah satu penyelenggara pelayanan publik yang melayani warga kota Surabaya dituntut untuk menjadi public servant yang dapat melayani masyarakat dengan memberikan pelayanan publik secara prima. Untuk mencapai tujuan tersebut, Disbudporapar perlu menjalankan program kerja, tugas pokok dan fungsinya dengan baik. Disbudporapar Kota Surabaya mempunyai sumber daya manusia yaitu pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) yang diangkat oleh kota atau negara dan pegawai non AS (Tenaga Kontrak) yang diharapkan mampu memberikan pelayanan dan kompeten dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, serta mempunyai peran strategis dalam berjalannya sebuah departemen di pemerintahan daerah. Berikut merupakan data jumlah sumber daya manusia (SDM) yang ada di Disbudporapar Kota Surabaya :

Tabel 1. Jumlah Pegawai Disbudporapar Kota Surabaya

No.	Uraian	Jumlah (orang)			
		ASN		Non ASN	
1	S3	0	0%	0	0%
2	S2	4	0,9%	3	0,7%
3	S1	21	4,9%	71	16,8%
4	Diploma	5	1,1%	13	3%
5	SMA/Sederajat	35	8,3%	243	57,7%
6	SMP	1	0,2%	18	4,2%
7	SD	0	0	7	1,6%
8	Tanpa Ijasah	0	0	0	0%
	<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>16%</b>	<b>355</b>	<b>84%</b>

Sumber : (e-SDM Surabaya, 2024)

Berdasarkan data tersebut, dapat diketahui bahwa jumlah pegawai Non ASN

Disbudporapar Kota Surabaya jauh lebih banyak dari pada pegawai ASN. Hal tersebut mengindikasikan bahwa kinerja pegawai Non ASN seharusnya memberikan kontribusinya yang besar bagi Disbudporapar Kota Surabaya untuk mencapai tujuan organisasi.

Untuk meningkatkan kinerja pegawai, Disbudporapar Kota Surabaya telah melakukan beberapa upaya, diantaranya :

1. Pengelolaan SDM dengan melakukan kegiatan peningkatan kompetensi.
2. Membuat standar operasional prosedur sesuai dengan proses bisnis yang telah ditetapkan.
3. Membuat perubahan pengalokasian tugas dengan berdasarkan penilaian kompetensi pegawai.

Dengan adanya program-program tersebut, diharapkan seluruh pegawai Disbudporapar Kota Surabaya mempunyai tata cara kerja yang jelas dan dapat meningkatkan kemampuannya sehingga mampu memberikan pelayanan yang baik bagi masyarakat. Akan tetapi, saat ini terjadi distraksi dan perbedaan yang cukup besar antara kondisi ideal yang ingin dicapai dengan kondisi sebenarnya di lapangan. Berdasarkan hasil evaluasi yang dilakukan oleh tim *Human Resources* Disbudporapar Kota Surabaya, masih banyak pegawai non-ASN yang melakukan pekerjaan tidak sesuai prosedur. Beberapa masalah yang terjadi, seperti pegawai yang telat datang ke kantor sehingga berakibat pada kemunduran proses pelayanan, penyelesaian tugas yang tidak sesuai dengan *deadline*, kurangnya komunikasi dan inisiatif sehingga berakibat pada *misperception* dengan rekan kerja dan atasan, penguasaan kompetensi yang kurang sesuai dengan posisi kerja, serta kurangnya sikap proaktif dalam bekerja

sehingga jika terdapat waktu luang ketika jam kerja digunakan untuk hiburan pribadi.

Dalam proses pelaporan kerja, terdapat perbedaan antara pegawai ASN dan non-ASN Disbudporapar Kota Surabaya, yaitu pegawai ASN melaporkan proses dan hasil kerja setiap harinya pada *platform* yang telah disediakan sehingga mudah untuk melakukan pengawasan dan pengevaluasian. Sebaliknya, bagi pegawai non-ASN belum ada standar dalam melakukan pelaporan proses dan hasil kerja. Hal ini menjadi salah satu penyebab dari kurang disiplinnya proses pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai non-ASN yang berkibat pada performa kinerja yang dihasilkan. Padahal, jika ditinjau dari data pegawai yang telah dilampirkan, komposisi pegawai non-ASN di Disbudporapar Kota Surabaya lebih dominan dari pada pegawai ASN. Jika hal tersebut terus terjadi dan tidak ada penanganan yang tepat, maka akan memberikan dampak kurang baik bagi proses pelayanan dan kinerja Disbudporapar Kota Surabaya sebagai lembaga pemerintah.

Terkait dengan kinerja instansi tentu tidak terlepas dari proses hasil dan daya guna dari pegawai sebagai input sumber daya manusia dalam mencapai output pelayanan. Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai sehingga mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada instansi atau organisasi termasuk kualitas pelayanan yang disajikan (Mathis dan Jackson, 2004). Kinerja memiliki arti suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara legal,

tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Kinerja merupakan suatu pencapaian atas syarat-syarat pekerjaan tertentu yang pada akhirnya secara langsung tercermin dari keluaran yang dihasilkan (Pranogyo et al., 2021). Kinerja yang baik akan meningkatkan kepuasan pelanggan, organisasi, maupun stakeholder.

Kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh kesediaan dan keterampilan saja tetapi juga dengan pemberian tugas, peran dan metode yang harus dikuasai pegawai. Salah satunya faktor personal, yaitu ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi, motivasi, dan komitmen individu. Selain faktor internal individu, terdapat pula faktor eksternal yang memengaruhi kinerja pegawai, seperti budaya organisasi. Edgar Schein menjelaskan bahwa budaya organisasi yang kuat dan positif dapat mempengaruhi kinerja karyawan dengan menciptakan lingkungan yang mendukung (Schein, 1983). Berdasarkan faktor yang memengaruhi kinerja di atas, pada penelitian ini akan fokus pada bagian kompetensi, budaya, dan motivasi sebagai pemicu hasil kinerja pegawai.

Kompetensi sebagai salah satu faktor pendorong kinerja mempunyai arti segenap keterampilan, kemampuan, pengetahuan, perilaku, kecerdasan emosional yang dimiliki individu. David McClelland sebagai salah satu pionir dalam pengembangan konsep kompetensi mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik mendasar dari individu yang terkait dengan kinerja pekerjaan yang efektif atau unggul. Kompetensi mencakup berbagai aspek seperti pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan atribut pribadi (McClelland et al., 1998). Richard Boyatzis memperluas konsep McClelland

dan mengembangkan model kompetensi yang berfokus pada hubungan antara kompetensi individu dan kinerja pekerjaan. Menurut Boyatzis, kompetensi adalah kombinasi dari keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang dapat diamati dan diukur. Model ini juga menekankan pentingnya konteks pekerjaan dalam menentukan kompetensi yang relevan (Boyatzis, 2006). Selain itu, Goleman (2011) mengembangkan konsep kecerdasan emosional (EI) yang berfokus pada kemampuan individu untuk mengenali, memahami, dan mengelola emosi mereka sendiri serta emosi orang lain. Goleman berargumen bahwa *emotional intelligence* adalah kompetensi kunci yang berkontribusi terhadap kinerja karyawan, terutama dalam peran yang memerlukan interaksi sosial yang intensif. Penjelasan mengenai kompetensi pada organisasi lainnya disampaikan juga oleh Robert Katz yang mengidentifikasi tiga jenis kompetensi manajerial yang penting bagi keberhasilan karyawan dalam peran manajerial, yaitu *technical skills*, *human skills*, dan *conceptual skills*, seperti yang digunakan dalam penelitian (Laghari et al., 2024). Kompetensi akan menuntun pegawai dalam memahami tugas dan kewajiban yang mengarah pada keberhasilan indikator suatu pekerjaan. Pegawai yang mempunyai kompetensi sesuai posisi akan memberikan kontribusi positif bagi kinerja perusahaan.

Kurangnya pemahaman dalam melakukan suatu pekerjaan akan berdampak pada pelaksanaan tugas pegawai di perusahaan. Rendahnya kompetensi dapat dibuktikan dengan pendidikan formal terakhir yang pernah ditempuh pegawai. Adanya pegawai yang kompetensinya tidak sesuai dengan

kualifikasi tingkat pendidikan yang dibutuhkan perusahaan dengan tingkat pendidikan terakhir dari pegawai mengindikasikan bahwa adanya masalah dalam kompetensi (Silvia et al., 2019)

Dalam beberapa penelitian terdahulu yang telah dilakukan di Indonesia memberikan hasil bahwa kompetensi yang dimiliki pegawai pemerintahan berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja instansi (Fauzi, 2019; Firmansyah, 2020; Mulia & Saputra, 2021). Kompetensi yang dimiliki pegawai akan memberikan pengaruh positif atau negatif terhadap perusahaan/instansi (Astriani et al., 2023; Martini et al., 2024; Suyanto, 2018). Penelitian lainnya memberikan insight baru mengenai pentingnya kompetensi teknis dan sosial pada kinerja pegawai (Andiani & Jayanagara, 2023). Begitu pula dengan penelitian yang telah dipublikasi di negara lainnya juga menunjukkan hal yang serupa (Marco Antonio et al., 2023; Owan & Agunwa, 2019) bahwa kompetensi mempunyai pengaruh yang besar pada hasil kinerja. Akan tetapi, beberapa penelitian lainnya memberikan hasil yang berbeda, seperti penelitian yang dilakukan oleh (Whipple et al., 2015) yang menemukan bahwa kompetensi saja tidak cukup untuk mencapai kinerja operasional yang ingin dicapai. Pada tahap yang lebih tinggi, pegawai memerlukan modal sosial untuk meningkatkan hasil kinerja. Penelitian Ratnasari et al. (2019) juga memberikan perbedaan pandangan bahwa meskipun berpengaruh positif tetapi kompetensi tidak memberikan pengaruh yang besar atau signifikan.

Faktor yang memengaruhi kinerja selanjutnya adalah budaya organisasi. Budaya organisasi berperan penting dalam

mempengaruhi perkembangan organisasi dalam meningkatkan kinerjanya. Peran budaya dalam organisasi sangat dibutuhkan mengingat salah satu sumber budaya berkaitan dengan suatu sistem nilai yang ada pada organisasi sehingga akan membentuk pegawai yang memiliki sikap maupun norma yang baik sehingga akan membantu dalam melakukan pekerjaannya.

Budaya organisasi yang sudah mengakar dan menjadi acuan oleh seseorang cenderung akan bertahan sepanjang waktu, tak hanya itu ketika anggota organisasi sudah tidak berada diorganisasi tersebut, budaya organisasinya masih sama dan sulit untuk berubah (Dewi dan Hasniaty, 2017). Kemudian dengan adanya budaya organisasi memungkinkan untuk berkolaborasi nilai-nilai ataupun perilaku yang berdampak pada peningkatan bekerja agar bisa lebih efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan organisasi. Budaya organisasi sebagai nilai-nilai ataupun pedoman yang dijalankan dalam sebuah instansi diterapkan agar memiliki satu tujuan yaitu pencapaian terhadap penyelesaian target pekerjaan instansi (Ainanur dan Tirtayasa, 2018). Budaya organisasi merupakan strategi utama yang efektif untuk instansi dalam meningkatkan profesionalisme. Demi terwujudnya budaya organisasi yang cocok untuk diterapkan atau dijadikan pedoman pada sebuah instansi, maka diperlukan kontribusi dan partisipasi dari semua pihak yang ada dalam lingkup instansi tersebut. Ketika tercipta budaya organisasi yang baik akan memotivasi pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan nilai atau norma yang berlaku serta dapat meminimalisir terjadinya penyimpangan di dalam menjalankan tugasnya. Peran yang sangat strategis dari budaya organisasi

dapat membantu dalam mendorong produktivitas instansi.

Selain itu, budaya organisasi dapat dijadikan sebuah dasar dalam mengawasi bekerja dalam tim, tingkah laku pegawai, dan cara pegawai dalam bersosialisasi dengan lingkungannya (Arianty, 2014). Ketika pengawasan dapat berjalan dengan baik maka akan berdampak pada keberhasilan organisasi dan akan meningkatkan kinerja dari pegawai. Kekuatan budaya dalam mempengaruhi organisasi sangatlah besar, karena budaya organisasi yang kuat akan meminimalkan penyimpangan-penyimpangan yang dilakukan oleh pegawai. Sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Laras et al. (2023) bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini memiliki arti bahwa perlunya penanaman budaya organisasi yang baik sebelum mengakar pada organisasi agar tidak terjadi penyimpangan-penyimpangan yang dilakukan pegawai sehingga dapat memaksimalkan kinerja pegawai. Namun, berbeda dengan penelitian yang dilakukan Sultan et al. (2023) menjelaskan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil wawancara menunjukkan bahwa terdapat beberapa pegawai yang melakukan penyimpangan terhadap aturan yang sudah ditetapkan oleh instansi seperti tidak disiplin.

Selain kompetensi dan budaya organisasi, faktor lain yang memengaruhi kinerja pegawai adalah motivasi. Dalam konteks pekerjaan, motivasi merupakan salah satu faktor penting dalam mendorong seorang pegawai untuk bekerja. Motivasi adalah kunci dari organisasi yang sukses untuk menjaga kelangsungan pekerjaan dalam organisasi dengan cara dan bantuan

yang kuat untuk bertahan hidup. Pada dasarnya motivasi dapat memacu pegawai untuk bekerja keras sehingga dapat mencapai tujuan mereka (Nasution, *et.al.* 2016). Hal tersebut dapat meningkatkan produktivitas kerja pegawai sehingga berpengaruh pada pencapaian tujuan organisasi. Motivasi yang rendah dapat membuat seseorang yang berkualitas tinggi mempunyai kinerja yang buruk dan sebaliknya. Pemberian motivasi dapat memberikan efek positif dalam pelaksanaan pekerjaan dalam mencapai target kerja organisasi.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Prawiro Sudarso *et al.*, 2020; Rivaldo & Ratnasari, 2020; Wahyudi, 2019) menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun, hasil yang berbeda ditemukan oleh Inaray *et al.*, (2016) dimana motivasi kerja yang terbentuk belum dapat memberi pengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Berdasarkan paparan permasalahan yang terjadi di Disbudporapar Kota Surabaya, maka diperlukan kajian lebih lanjut mengenai kondisi kinerja pegawai agar instansi dapat mengambil langkah efektif dalam mengatasi permasalahan tersebut. Dalam penelitian ini, kinerja pegawai di Disbudporapar Kota Surabaya akan di kaji dengan aspek yang memengaruhinya, yaitu kompetensi, budaya organisasi, dan motivasi. Dengan adanya gap research yang telah dikemukakan sebelumnya, terlihat bahwa masih terdapat inkonsistensi pada hasil penelitian yang membahas mengenai kinerja pegawai, kompetensi, budaya organisasi, dan motivasi. Oleh sebab itu, diperlukan penelitian untuk menjawab permasalahan dan inkonsistensi tersebut melalui judul “Pengaruh Kompetensi dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja di Dinas Kebudayaan,

Kepemudaan dan Olahraga serta Pariwisata (Disbudporapar) Kota Surabaya – Jawa Timur”. Penelitian ini penting untuk dilakukan karena sumber daya manusia dalam sebuah instansi (pegawai) merupakan faktor input vital yang harus selalu dievaluasi dan dikembangkan secara berkelanjutan demi terwujudnya kualitas output yaitu pelayanan yang baik dan menjangkau seluruh lapisan masyarakat.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini merupakan jenis penelitian eksplanatori dengan pendekatan kuantitatif. Menurut Sugiyono (2016), pengertian penelitian eksplanatori adalah penelitian yang bermaksud untuk menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lain. Variabel dalam penelitian ini terdiri atas variabel terikat yaitu kinerja dengan indikator kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian, dan komitmen kerja (Robbins, 2006). Variabel bebas kompetensi dengan indikator pengetahuan, keterampilan, sifat, motif, konsep diri (Wibowo, 2016). Variabel bebas budaya kerja dengan indikator inovasi dan pengambilan risiko, perhatian terhadap detail, berorientasi pada hasil, berorientasi pada manusia, berorientasi pada tim, dan stabil (Robbins & Judge, 2013). Variabel mediasi yaitu motivasi kerja dengan indikator kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan afiliasi, dan kebutuhan akan kekuasaan (Kadarisman, 2012). Penelitian ini menggunakan sampel pegawai non-ASN yang bertugas di Disbudporapar Kota Surabaya dengan jumlah sampel 189 pegawai. Teknik pengumpulan data menggunakan kuisioner cetak yang diberikan kepada sampel penelitian untuk diisi secara mandiri. Kuisioner dalam penelitian menggunakan skala likert dalam pengukurannya. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan aplikasi

SmartPLS yang terdiri dari pengujian validitas konvergen, validitas diskriminan, reliabilitas, f-square, r-square, dan pengujian hipotesis baik secara langsung maupun mediasi.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Outer Model

Uji outer model terdiri atas uji validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas. Berikut ini merupakan hasil uji outer model:

#### a. Validitas Konvergen

Tabel 2. Uji Validitas Konvergen

Indikator	Nilai Outer Loading	Keterangan
X1_1	0,782	Terpenuhi
X1_2	0,794	Terpenuhi
X1_3	0,852	Terpenuhi
X1_4	0,790	Terpenuhi
X1_5	0,756	Terpenuhi
X2_1	0,810	Terpenuhi
X2_2	0,818	Terpenuhi
X2_3	0,786	Terpenuhi
X2_4	0,791	Terpenuhi
X2_5	0,727	Terpenuhi
X2_6	0,749	Terpenuhi
Y_1	0,823	Terpenuhi
Y_2	0,780	Terpenuhi
Y_3	0,797	Terpenuhi
Y_4	0,855	Terpenuhi
Y_5	0,727	Terpenuhi
Y_6	0,673	Terpenuhi
Z_1	0,844	Terpenuhi

Z_2	0,793	Terpenuhi
Z_3	0,734	Terpenuhi

Sumber: data diolah SmartPLS, 2024

Berdasarkan tabel validitas konvergen dapat diketahui bahwa nilai outer loading pada setiap indikator variabel penelitian melebihi 0,50 sehingga memenuhi syarat uji validitas konvergen. Nilai terbesar pada variabel kompetensi terletak pada indikator ketiga dengan nilai outer loading sebesar 0,852, hal ini berarti indikator ketiga yaitu sifat memberikan pengaruh paling besar pada pembentukan kompetensi pegawai non-PNS Dinas Kebudayaan, Kepemudaan, dan Olahraga, serta Pariwisata Kota Surabaya. Pada variabel budaya kerja nilai terbesar terletak di indikator kedua dengan nilai outer loading sebesar 0,818, hal ini menunjukkan bahwa indikator ketiga yaitu perhatian terhadap detail sebagai pembentuk dominan pada budaya kerja pegawai non-ASN di Dinas Kebudayaan, Kepemudaan, dan Olahraga, serta Pariwisata Kota Surabaya. Selanjutnya, pada variabel kinerja nilai terbesar terletak pada indikator keempat, hal ini berarti indikator keempat yaitu efektivitas membentuk kinerja pegawai non-ASN Dinas Kebudayaan, Kepemudaan, dan Olahraga, serta Pariwisata Kota Surabaya paling besar. Lalu, pada variabel motivasi nilai terbesar berada pada indikator pertama, hal ini menunjukkan bahwa indikator pertama yaitu kebutuhan akan prestasi sebagai pembentuk motivasi paling besar pada pegawai non-ASN di Dinas Kebudayaan, Kepemudaan, dan Olahraga, serta Pariwisata Kota Surabaya.

#### b. Validitas Diskriminan

Tabel 3. Uji Validitas Diskriminan

	Kompetensi	Budaya Kerja	Kinerja	Motivasi
Kompetensi	0,796			
Budaya Kerja	0,580	0,781		
Kinerja	0,652	0,752	0,778	
Motivasi	0,670	0,632	0,677	0,792

Sumber: data diolah SmartPLS, 2024

Berdasarkan hasil uji validitas dengan kriteria Fornell-Lacker memperoleh hasil bahwa setiap variabel dalam penelitian ini saling memiliki perbedaan besar satu sama lainnya sehingga potensi kesamaan indikator atau pernyataan dalam penelitian kecil. Hal tersebut dapat terlihat dari nilai Fornell-Lacker kompetensi sebesar 0,796 lebih besar dibandingkan variabel lainnya, yaitu 0,580, 0,652, dan 0,670. Nilai Fornell-Lacker budaya kerja sebesar 0,781 lebih besar dibandingkan dibandingkan variabel lainnya, yaitu 0,580, 0,752, dan 0,632. Nilai Fornell-Lacker kinerja lebih besar dibandingkan dibandingkan variabel lainnya, yaitu 0,652, 0,752, dan 0,677. Nilai Fornell-Lacker motivasi lebih besar dibandingkan dibandingkan variabel lainnya, yaitu 0,670, 0,632, dan 0,677.

**c. Composite Reliability**

Tabel 4. Uji Reliabilitas

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Kompetensi	0,855	0,896
Budaya Kerja	0,872	0,904
Kinerja	0,868	0,901
Motivasi	0,701	0,834

Sumber: data diolah SmartPLS, 2024

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas di atas dapat diketahui bahwa nilai Cronbach's Alpha dan Composite

Reliability setiap variabel lebih besar dari 0,50 sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini memenuhi uji reliabilitas.

**Inner Model**

Uji inner model dalam penelitian ini diperoleh melalui nilai r-square dan f-square untuk menunjukkan seberapa baik model penelitian.

**a. Uji R-Square**

Tabel 5. Uji R-Square

	R-Square	R-Square Adjusted
Kinerja	0,658	0,653
Motivasi	0,538	0,533

Sumber: data diolah SmartPLS, 2024

Berdasarkan hasil uji r-square diperoleh nilai r-square adjusted kinerja sebesar 0,653 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel kompetensi, budaya kerja, dan motivasi membentuk kinerja pegawai non-ASN Dinas Kebudayaan, Kepemudaan, dan Olahraga, serta Pariwisata Kota Surabaya sebesar 65,3%, nilai ini menunjukkan bahwa model bersifat moderat. Sedangkan nilai r-square adjusted motivasi sebesar 0,533 yang berarti bahwa variabel kompetensi dan budaya kerja mampu membentuk motivasi pegawai non-ASN Dinas Kebudayaan, Kepemudaan, dan Olahraga, serta Pariwisata Kota Surabaya sebesar 53,3%, nilai ini menunjukkan bahwa model bersifat moderat (Sarstedt dkk., 2017).

**b. Uji F-Square**

Tabel 6. Uji F-Square

	Kinerja	Motivasi
Kompetensi	0,075	0,301
Budaya Kerja	0,377	0,194
Motivasi	0,067	

Sumber: data diolah SmartPLS, 2024

Berdasarkan hasil uji f-square di atas dapat disimpulkan bahwa:

1. Variabel kompetensi mampu memberikan pengaruh atau membentuk variabel kinerja sebesar 0,075 lebih besar dari 0,02 sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang lemah.
2. Variabel kompetensi mampu memberikan pengaruh atau membentuk variabel motivasi sebesar 0,301 lebih besar dari 0,15 sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang moderat.
3. Variabel budaya kerja mampu memberikan pengaruh atau membentuk variabel kinerja sebesar 0,377 lebih besar dari 0,35 sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang kuat.
4. Variabel budaya kerja mampu memberikan pengaruh atau membentuk variabel motivasi sebesar 0,194 lebih besar dari 0,15 sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang moderat.
5. Variabel motivasi mampu memberikan pengaruh atau membentuk variabel kinerja sebesar 0,067 lebih besar dari 0,02 sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang lemah.

### Pengujian Hipotesis

Pengujian ini terdiri dari uji langsung dan uji tidak langsung (mediasi). Berikut ini adalah hasil uji:

#### a. Uji Pengaruh Langsung

Tabel 7. Pengaruh Langsung

	Original Sampel	T Statistics	P Values
Kompetensi terhadap Kinerja	0,224	2,862	0,004
Budaya Kerja terhadap Kinerja	0,481	6,575	0,000

Kompetensi terhadap Motivasi	0,457	6,177	0,000
Budaya Kerja terhadap Motivasi	0,367	5,277	0,000
Motivasi terhadap Kinerja	0,222	2,476	0,014

Sumber: data diolah SmartPLS, 2024

Berdasarkan path coefficient memberikan hasil hipotesis pada pengaruh langsung sebagai berikut:

1. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada pegawai Non-ASN Disbudporapar Kota Surabaya dengan nilai sig. 0,004 lebih kecil dari 0,050 sehingga H1 diterima
2. Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada pegawai Non-ASN Disbudporapar Kota Surabaya dengan nilai sig. 0,000 lebih kecil dari 0,050 sehingga H2 diterima
3. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pada pegawai Non-ASN Disbudporapar Kota Surabaya dengan nilai sig. 0,000 lebih kecil dari 0,050 sehingga H3 diterima
4. Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pada pegawai Non-ASN Disbudporapar Kota Surabaya dengan nilai sig. 0,000 lebih kecil dari 0,050 sehingga H4 diterima
5. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada pegawai Non-ASN Disbudporapar Kota Surabaya dengan nilai sig. 0,000 lebih kecil dari 0,050 sehingga H5 diterima

#### b. Uji Pengaruh Tidak Langsung (mediasi)

Tabel 8. Pengaruh Tidak Langsung

	Original Sampel	T Statistics	P Values
Kompetensi terhadap Kinerja Melalui Motivasi	0,102	2,410	0,016
Budaya Kerja terhadap Kinerja Melalui Motivasi	0,082	2,108	0,035

Sumber: data diolah SmartPLS, 2024

Berdasarkan nilai indirect effect di atas memberikan hasil hipotesisi pada pengaruh uji tidak langsung/mediasi sebagai berikut:

1. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui motivasi pada pegawai Non-ASN Disbudporapar Kota Surabaya dengan nilai sig. 0,016 lebih kecil dari 0,050 sehingga H6 diterima
2. Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui motivasi pada pegawai Non-ASN Disbudporapar Kota Surabaya dengan nilai sig. 0,035 lebih kecil dari 0,050 sehingga H7 diterima

### **Pengaruh kompetensi terhadap kinerja**

Berdasarkan hasil temuan dalam penelitian ini, kompetensi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pada pegawai non-ASN Disbudporapar Kota Surabaya. Hal ini berarti ketika kompetensi pegawai mengalami kenaikan maka kinerja pegawai di Dinas Disbudporapar Kota Surabaya juga akan mengalami pertumbuhan yang baik. Begitu pula sebaliknya, kompetensi yang buruk akan memberikan dampak yang kurang baik pula pada kinerja di Dinas Disbudporapar Kota Surabaya. Hasil penelitian ini sejalan dan mendukung penelitian yang sebelumnya

telah dilakukan oleh (Anggraeni & Helmy, 2020; Situmorang et al., 2023) Krisnawati & Bagia, 2021) yang juga menemukan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai.

Indikator motif dan sifat dalam membangun kompetensi pegawai Disbudporapar Kota Surabaya memegang peranan paling besar, hal ini dapat tercermin dari tingginya nilai mean pada item pernyataan di indikator tersebut. Keadaan ini menjelaskan bahwa pegawai terbuka dan menerima dengan baik segala bentuk kritik dan saran yang masuk serta mampu menghargai pendapat rekan kerja dalam mengerjakan pekerjaan. Sebaliknya, indikator yang membangun kompetensi paling rendah adalah pengetahuan. Pegawai non-ASN Disbudporapar Kota Surabaya cenderung memiliki nilai yang kurang tinggi pada pengetahuan yang mereka miliki untuk mampu menyelesaikan tugas sehingga dapat menyediakan informasi yang dibutuhkan instansi. Meskipun demikian, mereka merasa telah memiliki kemampuan yang cukup untuk melaksanakan pekerjaannya. Dari kedua perbedaan hasil tersebut, penjelasan yang dapat diberikan adalah pegawai non-ASN Disbudporapar Kota Surabaya telah merasa memiliki kemampuan yang sesuai untuk mengerjakan tugasnya, tetapi mereka kurang merasa yakin mampu memberikan informasi yang dibutuhkan instansi melalui pekerjaan yang telah dikerjakan. Pada kondisi lapangan yang terjadi memang belum terdapat sistem pelaporan kerja yang terstruktur dan kurangnya evaluasi atau penilaian atas pekerjaan yang dilakukan pegawai non-ASN Disbudporapar Kota Surabaya secara rutin. Hal ini dapat menjadi penyebab pegawai non-ASN Disbudporapar Kota Surabaya kurang

merasa yakin mampu memberikan informasi yang dibutuhkan instansi atas pekerjaan mereka karena mereka telah melaksanakan tugas dalam pekerjaannya yang dianggap sudah baik, tetapi kurangnya *feedback* dari instansi memunculkan asumsi yang tidak pasti akan hasil kerjanya.

### **Pengaruh Budaya kerja terhadap kinerja**

Berdasarkan hasil temuan dalam penelitian ini, budaya kerja memberikan pengaruh yang sangat signifikan terhadap kinerja pada pegawai non-ASN Disbudporapar Kota Surabaya. Dengan hasil tersebut, dapat dipahami bahwa semakin baik budaya kerja yang terdapat dalam kantor maka akan memberikan pengaruh yang sangat signifikan terhadap kinerja pegawai non-ASN Disbudporapar Kota Surabaya. Begitu pula sebaliknya, budaya kerja yang cenderung kurang baik akan menurunkan performa pegawai dalam menjalankan tugasnya. Budaya kerja ini dapat dibangun dari dalam diri pegawai maupun dari eksternal seperti lingkungan dan pegawai lainnya atau atasan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya dari (Laras et al., 2023; Mulinbota Moron et al., 2023; Siregar et al., 2020) yang telah menjelaskan bahwa budaya kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan dalam membentuk kinerja pegawai.

Indikator stabil pada item pernyataan merasa dihargai berada dalam lingkungan kerja instansi Dinas Disbudporapar Kota Surabaya membentuk budaya kerja pegawai non-ASN paling besar dibandingkan lainnya berdasarkan nilai rata-rata statistik deskriptif. Lingkungan kerja di Disbudporapar Kota Surabaya dirancang untuk mendorong rasa saling

menghargai melalui kebijakan internal, pelatihan, dan program penghargaan. Sikap saling menghargai yang diterapkan dalam lingkungan kerja menjadi budaya kerja positif sehingga memberikan motivasi dan kepercayaan diri pegawai. Dampak dari proses budaya tersebut mampu memberikan pengaruh yang positif dan besar bagi kinerja pegawai non-ASN Disbudporapar Kota Surabaya. Namun, kerja sama tim juga perlu diimbangi dengan kerja secara mandiri. Tidak seluruh pekerjaan dapat diselesaikan bersama-sama, melainkan terdapat beberapa bagian yang harus dikerjakan masing-masing pegawai. Dalam mengerjakan tugas sebagai pegawai pemerintah yang memberikan pelayanan kepada masyarakat, pegawai seringkali akan menjumpai keadaan yang mendorong mereka untuk meningkatkan inisiatifnya dalam melakukan pekerjaan atau membantu menyelesaikan pekerjaan tanpa perintah dari orang lain untuk memperlancar proses pelayanan. Oleh sebab itu, selain budaya kerja sama tim yang baik diperlukan juga budaya bekerja secara mandiri dan inisiatif yang tinggi bagi pegawai non-ASN.

### **Pengaruh kompetensi terhadap motivasi kerja**

Berdasarkan hasil temuan dalam penelitian ini, kompetensi memberikan pengaruh yang sangat signifikan terhadap motivasi pada pegawai non-ASN Disbudporapar Kota Surabaya. Hasil ini memberikan pengetahuan bahwa semakin besar kompetensi yang dimiliki pegawai non-ASN Disbudporapar Kota Surabaya akan memberikan pengaruh yang semakin baik bagi motivasi pegawai. Namun, jika kompetensi yang dimiliki pegawai rendah maka motivasi pegawai juga akan rendah.

Temuan penelitian ini sejalan dengan studi yang sebelumnya telah dilakukan oleh (Meidita, 2019; Rahim et al., 2017; Triyanto & Sudarwati, 2014) di mana mereka juga menunjukkan bahwa kompetensi memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi.

Pada studi pegawai non-ASN Disbudporapar Kota Surabaya ini memberikan pola bahwa melalui kompetensi yang mereka miliki dapat meningkatkan motivasi dalam bekerja. Kompetensi dapat dikategorikan sebagai aspek instrinsik dalam meningkatkan motivasi pegawai non-ASN Disbudporapar Kota Surabaya. Kemajuan peradaban dan kecanggihan teknologi tentunya menambah kompetensi yang perlu dimiliki oleh pegawai. Pegawai perlu memiliki kemampuan mengerjakan tugas dengan teknologi untuk survive di era digitalisasi saat ini. Hal tersebut tentunya menjadi tantangan tersendiri bagi generasi yang tidak lahir di era digital. Melihat komposisi usia pegawai non-ASN yang menjadi responden, terdapat 50% pegawai merupakan generasi X dan Milenial yang tidak lahir pada masa digitalisasi. Hal ini perlu menjadi perhatian yang lebih dalam bagi Disbudporapar Kota Surabaya untuk memberikan ruang dan prasarana agar seluruh pegawai dengan berbagai tingkatan usia dapat menguasai kompetensi yang sesuai dengan tuntutan perubahan sistem kerja terintegrasi teknologi. Hal ini penting karena seperti diketahui bahwa kompetensi akan memengaruhi motivasi bekerja pegawai.

### **Pengaruh budaya kerja terhadap motivasi kerja**

Berdasarkan hasil temuan dalam penelitian ini, budaya kerja memberikan pengaruh

yang sangat signifikan terhadap motivasi pada pegawai non-ASN Disbudporapar Kota Surabaya. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa semakin baik budaya kerja yang diterapkan dalam Disbudporapar maka akan meningkatkan motivasi pegawai dalam bekerja. Sebaliknya, jika budaya kerja Disbudporapar kurang baik motivasi pegawai non-ASN Disbudporapar Kota Surabaya dalam menjalankan pekerjaannya akan menurun. Hasil temuan ini sesuai dengan studi terdahulu dilakukan oleh (Kaesang et al., 2021; Pranitasari & Saputri, 2020; Sutoro, 2020) yang memberikan hasil bahwa budaya kerja memberikan pengaruh yang positif dan signifikan pada motivasi bekerja pegawai. Hasil tersebut juga sesuai dengan teori dari Indrastuti (2012) yang menjelaskan bahwa salah satu fungsi budaya kerja dalam organisasi dapat menjadi pemberi semangat bagi para anggota organisasi. Organisasi yang kuat budayanya akan menjadi motivator yang kuat juga bagi para anggotanya.

Sesuai dengan penelitian ini, pegawai non-ASN Disbudporapar Kota Surabaya memiliki budaya kerja di organisasi yang baik, seperti memperoleh dorongan serta arahan dari pimpinan untuk memiliki kreativitas agar pekerjaan dapat terselesaikan dengan cepat, merasa dihargai berada dalam lingkungan kerja, dan kerja sama tim yang baik. Beberapa aspek tersebut dapat menciptakan motivasi tidak langsung yang bersifat positif bagi pegawai. Sesuai dengan teori motivasi bahwa psikologi manusia cenderung menyukai hal-hal yang baik dan positif sehingga motivasi positif dapat memicu semangat kerja pegawai.

### **Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja**

Berdasarkan hasil temuan dalam penelitian ini, motivasi memberikan pengaruh yang sangat signifikan terhadap kinerja pada pegawai non-ASN Disbudporapar Kota Surabaya. Hal tersebut mengindikasikan bahwa semakin baik dan besar motivasi pegawai dalam mengerjakan tugasnya maka akan berdampak baik kinerja di ASN Disbudporapar Kota Surabaya. Namun sebaliknya, jika motivasi yang dimiliki pegawai rendah maka kinerja instansi sebagai lembaga pelayanan masyarakat juga akan menurun. Banyak penelitian terdahulu yang telah membuktikan hipotesis ini, seperti halnya yang dilakukan oleh (Prawiro Sudarso et al., 2020; Rivaldo & Ratnasari, 2020; Wahyudi, 2019) dan hasil penelitian ini menambah referensi yang mendukung bahwa motivasi memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini telah memastikan teori yang menyatakan bahwa motivasi kerja adalah pendorong yang dapat meningkatkan semangat karyawan, sehingga pada akhirnya kinerja mereka meningkat. Dengan kata lain, motivasi adalah rangsangan internal dan eksternal yang membangkitkan perasaan semangat, antusiasme, dan berpikir positif, yang kemudian mempengaruhi cara kerja yang benar dan baik.

Dalam penelitian ini, indikator kebutuhan akan afiliasi memegang peranan paling besar dalam membentuk motivasi pegawai non-ASN Disbudporapar Kota Surabaya. Pegawai non-ASN Disbudporapar cenderung memiliki kesempatan untuk memperluas pergaulan di lingkungan kerja dan diterima dengan baik di lingkungan kerja. Melalui keterbukaan akan komunikasi dan hubungan baik antarpegawai maupun pegawai kepada

atasan tanpa memandang status memunculkan motivasi dalam diri yang bersifat membangun sehingga pada akhirnya berdampak positif bagi kinerja instansi.

Indikator yang membangun motivasi paling rendah adalah kebutuhan akan kekuasaan. Pegawai non-ASN Disbudporapar Kota Surabaya cenderung kurang memiliki gairah dalam mengejar kesempatan untuk meningkatkan jenjang karir dan menguasai pekerjaan. Hal ini menjadi menarik karena kondisi ideal yang seharusnya terjadi dalam lingkungan kerja adalah mencapai jenjang karir tertinggi. Hal tersebut dapat dijelaskan dengan beberapa kondisi, seperti lebih dari 70% jumlah pegawai non-ASN merupakan lulusan SMA dan SMP di mana memiliki peluang jenjang karir tertinggi pada bagian administrasi, keamanan, ataupun kebersihan. Alasan tersebut cukup kuat untuk menjadi penghambat motivasi dalam memenuhi kebutuhan kekuasaan pada pegawai non-ASN. Oleh sebab itu, untuk meningkatkan motivasi pada bagian kekuasaan terlebih dahulu perlu ditingkatkan jenjang pendidikan karena di era saat ini kriteria kebutuhan industri dan instansi terus mengalami kenaikan. Kondisi lainnya yang dapat menjelaskan hasil ini disebabkan karena fenomena kemudahan dalam memasuki lingkungan kerja di Disbudporapar Kota Surabaya sehingga menyebabkan tingkat motivasi dalam mengejar karir rendah.

### **Pengaruh kompetensi terhadap kinerja melalui motivasi kerja**

Berdasarkan hasil temuan dalam penelitian ini, kompetensi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui motivasi pada pegawai non-ASN Disbudporapar Kota Surabaya. Hal tersebut

mengindikasikan bahwa semakin baik kompetensi yang dimiliki pegawai akan meningkatkan motivasi kerja yang pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai non-ASN Disbudporapar Kota Surabaya. Sebaliknya, jika kompetensi pegawai kurang akan berdampak pada rendahnya motivasi kerja sehingga performa akan mengalami penurunan. Merujuk pada analisis statistik deskriptif bahwa kompetensi, motivasi, dan kinerja pegawai non-ASN Disbudporapar Kota Surabaya memiliki nilai rata-rata lebih tinggi dari teorinya yang dapat menjelaskan kondisi empiris hasil penelitian ini. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Mardiana et al., 2021; Pariesti et al., 2022; Tejo & Machasin, 2015) yang menemukan hasil serupa.

Hasil penemuan ini mengonfirmasi *Acquired Needs Theories* yang diperkenalkan oleh David McClelland yang menjelaskan bahwa salah satu kebutuhan motivasional utama pendorong perilaku manusia dalam bekerja adalah kebutuhan akan prestasi. Pegawai cenderung meningkatkan kemampuan dan kompetensinya untuk memenuhi kebutuhan akan prestasi ini sehingga mampu menghasilkan kinerja yang optimal.

### **Pengaruh budaya kerja terhadap kinerja melalui motivasi kerja**

Berdasarkan hasil temuan dalam penelitian ini, budaya kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui motivasi pada pegawai non-ASN Disbudporapar Kota Surabaya. Aktualisasinya adalah budaya kerja yang konstruktif terbentuk pada pegawai akan memicu motivasi yang semakin besar untuk dapat menghasilkan kinerja yang optimal.

Begitu pula sebaliknya, budaya kerja yang cenderung destruktif atau tidak memiliki budaya kerja yang kuat akan menyebabkan rendahnya motivasi pegawai dalam mencapai kinerja terbaiknya. Merujuk pada analisis statistik deskriptif bahwa budaya kerja, motivasi, dan kinerja pegawai non-ASN Disbudporapar Kota Surabaya memiliki nilai rata-rata yang lebih tinggi dari teorinya sehingga dapat menjelaskan hasil penelitian ini. Hasil penelitian ini sejalan dan mendukung studi yang sebelumnya telah dilakukan oleh (Khairani et al., 2022). Namun, hasil ini bertentangan dengan temuan dari Hutajulu et al., (2021) dan Sugiyono & Rahajeng (2022) yang menyatakan bahwa motivasi tidak memediasi pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pada pegawai. Berdasarkan hasil pembahasan, perbedaan hasil ini didasari oleh bervariasinya tingkat motivasi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya meskipun budaya kerja yang ada di Satpol PP Provinsi Kalimantan Tengah sangat mendukung (Hutajulu et al., 2021). Di samping itu, budaya kerja yang kurang terbentuk secara kuat dan kurangnya dorongan motivasi dari atasan dapat menjadi penyebab motivasi tidak memiliki peran dalam memediasi budaya kerja pada kinerja dinas ketahanan pangan, kelautan dan pertanian Provinsi DKI Jakarta (Sugiyono & Rahajeng, 2022). Hasil ini secara jelas memberikan pedoman bagi instansi dan perusahaan untuk menciptakan budaya kerja positif dan konstruktif, baik secara lingkungan maupun interaksi sosial antara rekan kerja dan atasan untuk membentuk motivasi yang kuat dalam menghasilkan kinerja yang optimal. Sebagian besar hasil ini dapat dijelaskan melalui motivasi kerja pegawai untuk mencapai kebutuhan afiliasi yang

didemonstrasikan oleh David McClelland dalam *Acquired Needs Theories*. Untuk memenuhi kebutuhan ini pegawai cenderung akan menjalin hubungan yang dekat dan baik dengan orang lain di mana dalam hal ini adalah rekan kerja, manajerial, dan sebagainya. Motivasi ini mendorong mereka lebih suka bekerja dalam lingkungan yang harmonis dan mendukung. Melalui lingkungan kerja yang sehat maka pegawai dapat menghasilkan kinerja yang baik. Budaya kerja konstruktif yang diciptakan oleh Disbudporapar Kota Surabaya, seperti memberikan rasa nyaman bagi pegawai, membiasakan sikap saling menghargai antar rekan kerja maupun atasan, arahan yang membangun dari atasan untuk pegawai, kerja sama tim, dan sebagainya telah memicu pikiran dan perasaan positif yang memunculkan dan mengembangkan motivasi kebutuhan akan afiliasi ini. Pada akhirnya, kebutuhan akan afiliasi menghasilkan kinerja pegawai yang optimal.

## PENUTUP

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan pada penelitian ini, maka dapat disimpulkan bahwa: (1) terdapat pengaruh positif dan signifikan kompetensi terhadap kinerja pada pegawai non-ASN Disbudporapar Kota Surabaya; (2) terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya kerja terhadap kinerja pada pegawai non-ASN Disbudporapar Kota Surabaya; (3) terdapat pengaruh positif dan signifikan kompetensi terhadap motivasi pada pegawai non-ASN Disbudporapar Kota Surabaya; (4) terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya kerja terhadap motivasi pada pegawai non-ASN Disbudporapar Kota Surabaya; (5) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan motivasi terhadap kinerja pada pegawai non-ASN Disbudporapar Kota Surabaya; (6) motivasi

mampu memediasi pengaruh secara positif dan signifikan kompetensi terhadap kinerja pada pegawai non-ASN Disbudporapar Kota Surabaya; (7) motivasi mampu memediasi pengaruh secara positif dan signifikan budaya kerja terhadap kinerja pada pegawai non-ASN Disbudporapar Kota Surabaya.

### Saran

Saran yang dapat diberikan kepada Disbudporapar Kota Surabaya adalah pembentukan sistem dan proses kerja yang terstruktur dan evaluasi berkelanjutan bagi pegawai non-ASN, peningkatan kualifikasi pemilihan pegawai non-ASN, pemberian ruang bagi pegawai non-ASN agar melampaui kompetensi maksimalnya, peningkatan kerja mandiri dan inisiatif bagi pegawai non-ASN. Selain itu, saran yang dapat diberikan untuk penelitian selanjutnya adalah perluasan sampel, perluasan variabel yang dapat membentuk kinerja bagi pegawai, dan penelitian mengenai kepuasan kinerja instansi pemerintah oleh masyarakat untuk mewujudkan pelayanan yang prima.

## DAFTAR PUSTAKA

- Andiani, T. K., & Jayanagara, O. (2023). Effect of Workload, Work Stress, Technical Skills, Self-Efficacy, and Social Competence on Medical Personnel Performance. *APTISI Transactions on Technopreneurship*, 5(2), 118–127. <https://doi.org/10.34306/att.v5i2.301>
- Anggraeni, L., & Helmy, I. (2020). Pengaruh Kompetensi dan Independensi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen*, 2(2). <http://journal.stieputrabangsa.ac.id/index.php/jimmba/index>
- Astriani, F., Noviyanti, Wibisono, C., & Kenedi, J. (2023). Determination of

- Motivation, Work Environment, and Work Communication on Performance Through Competence at the Public Health Centers In Batam City. *Journal of Optimization in Industrial Engineering*, 16(2), 41–47. <https://doi.org/10.22094/JOIE.2023.1987020.2074>
- Boyatzis, R. E. (2006). Leadership competencies. In C. Cooper & R. J. Burke (Eds.), *Inspiring Leaders* (1st Edition, p. 13). Routledge.
- Fauzi, A. (2019). Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai pada Biro Pemerintahan dan Kerjasama Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat The Effect of Competence on Performance Employees in Biro Pemerintahan dan Kerjasama Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat. *Jurnal Ilmu Politik*, 1(1), 88–103.
- Firmansyah, A. D. (2020). Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Tasikmalaya. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara (JUAN)*, 8(1), 51–59. <https://doi.org/10.31629/juan.v8i1.2163>
- Goleman, Daniel. (2011). *The brain and emotional intelligence: new insights*. More Than Sound.
- Hutajulu, Y. M. M., Sintani, L., & Meitiana. (2021). Pengaruh disiplin dan budaya kerja terhadap kinerja ASN melalui motivasi kerja Satpol PP Provinsi Kalimantan Tengah. *Journal of Environment and Management*, 2(1), 44–52. <https://doi.org/10.37304/jem.v2i1.2658>
- Inaray, J. C., Nelwan, O. S., & Lengkong, V. P. K. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Amanah Finance Di Manado Influences Of Leadership And Working Motivation To Employees Performance At Pt. Amanah Finance In Manado City. *Berkala Ilmiah Efisiensi*, 6(2), 459–470.
- Indrastuti, S. (2012). *Manajemen Sumberdaya Manusia Strategik* (A. R. Tanjung, Ed.). UR Press.
- Kadarisman. (2012). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. RajaGrafindo Persada.
- Kaesang, S. V., Pio, R. J., & Tatimu, V. (2021). Pengaruh Budaya Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Productivity*, 2(5).
- Khairani, L., Sugara, R., & Khair, H. (2022). Peran Motivasi Dalam Memediasi Pengaruh Pengawasan Dan Budaya Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Honorer Pada Upt Asrama Haji Medan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 5(1), 42–51. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v5i1.10196>
- Krisnawati, K. D., & Bagia, I. W. (2021). Pengaruh Kompetensi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Bisma: Jurnal Manajemen*, 7(1), 29–38.
- Laghari, M. A., Hussain, S., & Khowaja, N. (2024). Katz Theory Implicating Head Teachers Managerial Skills. *International Research Journal of Management and Social Sciences*, 5(1), 241–257. [www.irjmss.com](http://www.irjmss.com)
- Laras, T., Jatmiko, B., Dwiwinarno, T., & Kusumawati, I. F. (2023). Small And Medium Enterprises Performance Impact on Work Culture and Competence with Motivation as A Moderating Variable. *Quality - Access to Success*, 24(193), 130–139. <https://doi.org/10.47750/QAS/24.193.15>
- Marco Antonio, L. T., Adolfo, C. R., Rosas, C. G., & Dennis Brayan, B. T. (2023). Competencias para el desempeño laboral del servidor público en Perú. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 29(7), 358–366.

- Mardiana, I., Kasmir, K., & Safuan, S. (2021). Pengaruh Kompetensi, Kompensasi terhadap Kinerja melalui Motivasi Karyawan SIMPro PT. Solusi Inti Multiteknik. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 4(1), 588–605. <https://doi.org/10.36778/jesya.v4i1.291>
- Martini, I. A. O., Gorda, A. A. N. E. S., Gorda, A. A. N. O. S., Sari, D. M. F. P., & Antara, M. E. Y. (2024). Impact of competence development, on work creativity, employee performance, and competitiveness of woven products. *Cogent Business & Management*, 11(1), 1–12. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2353136>
- McClelland, D. C., Winter, D. G., Larrere, J., & Nathan, M. (1998). Identifying competencies with behavioral-event interviews. *Psychological Science*, 9(5), 331–339. <https://doi.org/10.1111/1467-9280.00065>
- Meidita, A. (2019). Pengaruh Pelatihan dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2), 226–237.
- Mulia, R. A., & Saputra, N. (2021). Pengaruh Kompetensi, Lingkungan Kerja Dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Daerah Kota Padang. *Jurnal Ilmiah Ekotrans & Erudisi*, 1(1).
- Mulinbota Moron, L., Herdi, H., Darius, Y., & Rangga, P. (2023). Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Simpan Pinjam Ikamala. *Jurnal Kompetitif*, 12(1), 1–14. <https://ejournal.univ-tridinantia.ac.id/index.php/kompetitif/index>
- Owan, V. J., & Agunwa, J. N. (2019). Principals' administrative competence and teachers' work performance in secondary schools in calabar education zone of Cross River State, Nigeria. *Humanities and Social Sciences Letters*, 7(1), 20–28. <https://doi.org/10.18488/journal.73.2019.71.20.28>
- Pariesti, A., Christa, U. R., & Meitiana. (2022). Pengaruh Kompetensi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Inspektorat Kabupaten Katingan. *Journal of Environment and Management*, 3(1), 35–45. <https://doi.org/10.37304/jem.v3i1.4284>
- Pranitasari, D., & Saputri, C. B. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI)*, 11(1), 46–61.
- Pranogyo, A. B., Hamidah, & Sutayno, T. (2021). *Kinerja Karyawan Teori Pengukuran dan Implikasi (Pertama)*. CV Feniks Muda Sejahtera.
- Prawiro Sudarso, A., Abid, M., & Rukmana, I. J. (2020). Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Unggul Abadi Di Jakarta. *Jurnal Ekonomi Efektif*, 3(1), 1–6.
- Rahim, A., Syech, S., Zahari, M., Program Magister Manajemen UNBARI, A. F., & Program Magister Manajemen Unbari, D. F. (2017). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kompetensi Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Tanjung Jabung Timur. *Jurnal Manajemen Dan Sains (J-MAS)*, 2(2).
- Ratnasari, S. L., Sutjahjo, G., & Adam. (2019). The contribution of competence, motivation, and creativity towards teacher's performance through work

- satisfaction. *International Journal of Engineering and Advanced Technology*, 8(5), 145–149. <https://doi.org/10.35940/ijeat.E1021.0585C19>
- Rivaldo, Y., & Ratnasari, S. L. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan. *Dimensi*, 9(3), 505–515.
- Robbins, S. P. (2006). *Perilaku Organisasi*. PT. Indeks, Kelompok Gramedia.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (15th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Schein, E. H. (1983). The Role of the Founder in Creating Organizational Culture. *Organizational Dynamics*, 12(1), 13–28.
- Silvia, Bagia, I. W., & Cipta, W. (2019). Pengaruh Kompetensi Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Journal Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Manajemen*, 7.
- Siregar, A. R., Marbun, P., & Syaputri, Y. (2020). Pengaruh Budaya Kerja dan Jam Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Latexindo Toba Perkasa Binjai. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis (JIMBI)*, 1(1).
- Situmorang, L., Sabrina, R., & Pasaribu, F. (2023). Pengaruh Kompetensi, Komitmen Organisasi Dan Digitalisasi Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Airport Maintenance PT . Angkasa Pura II Bandara Internasional Kualanamu. *Journal of Business and Economics Research (JBE)*, 4(1), 25–34. <https://doi.org/10.47065/jbe.v4i1.2853>
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono, E., & Rahajeng, R. (2022). Pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi pegawai sebagai variabel intervening pada dinas ketahanan pangan, kelautan dan pertanian Provinsi DKI Jakarta tahun 2020. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 4(7). <https://journal.ikopin.ac.id/index.php/fairvalue>
- Sultan, F. M. M., Karuppannan, G., Nyoto, & Lestari, H. (2023). Exploring Prajnamitra Maitreya Buddhists School Pekanbaru: Do leadership, work environment, and organisational culture influence the teachers' competence and work performance? *PLoS ONE*, 18(5), 1–23. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0282941>
- Sutoro, S. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja Pegawai BPSDM Provinsi Jambi. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 20(1), 104. <https://doi.org/10.33087/jiubj.v20i1.863>
- Suyanto, S. (2018). Competence and Discipline on Work Motivation and the Implication on Working Performance. *European Research Studies Journal*, XXI(1), 570–587.
- Tejo, G. A., & Machasin. (2015). Pengaruh Kompetensi Dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Personil Bid. Humas Polda Riau. *TEPAK MANAJEMEN BISNIS*, 7(3), 437–454.
- Triyanto, A., & Sudarwati. (2014). Pengaruh Kompetensi Dan Penghargaan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pt Kai Di Stasiun Sragen. *Paradigma Universitas Islam Batik Surakarta*, 2(1).
- Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik (2009).
- Wahyudi. (2019). Pengaruh Disiplin Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Scientific Journal Of Reflection: Economic, Accounting, Management*

*and Business*, 2(3), 351–360.  
<https://doi.org/10.5281/zenodo.3269399>

Whipple, J. M., Wiedmer, R., & Boyer, K. K. (2015). A Dyadic Investigation Of Collaborative Competence, Social Capital, And Performance In Buyer-Supplier Relationships. *Journal of Supply Chain Management*, 51(2), 3–21.

Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja*. PT RajaGrafindo Persada.