

Analisis Pengaruh Kompetensi Pegawai, Kompensasi dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Bondowoso Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening

Rubyanto¹, Yuniorita Indah Handayani², Muhammin Dimyati³

Program Studi Magister Manajemen, Institut Teknologi Teknologi dan Sains Mandala^{1,2,3}

ABSTRAK

Permasalahan pada penelitian ini ialah kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Bondowoso belum optimal yang ditunjukkan dengan hasil capaian kerja belum mencapai target yang telah ditentukan. Sehingga tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kompetensi pegawai, kompensasi dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Penelitian ini dilakukan di Dinas Perhubungan Kabupaten Bondowoso selama 7 bulan yaitu pada bulan Januari sampai dengan Juli 2024. Jumlah populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 67 pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Bondowoso. Pada penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif dan kuantitatif. Teknik analisis data menggunakan Structural Equation Modelling (SEM) diolah menggunakan SmartPLS 4.0. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi pegawai, kompensasi dan budaya kerja berpengaruh signifikan positif terhadap Komitmen organisasi. kompetensi pegawai, kompensasi dan budaya kerja serta komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Bondowoso. Kompetensi pegawai terhadap Kinerja pegawai melalui Komitmen organisasi berpengaruh signifikan pada Dinas Perhubungan Kabupaten Bondowoso. Sedangkan kompensasi dan budaya kerja terhadap Kinerja pegawai melalui Komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan pada Dinas Perhubungan Kabupaten Bondowoso.

Kata Kunci : Kompetensi, Kompensasi, Budaya, Komitmen, Kinerja

1. PENDAHULUAN

Manusia merupakan aset terpenting dalam sebuah organisasi, sehingga pengelolaannya memerlukan perhatian yang serius. Dalam teori manajemen sumber daya manusia (MSDM), manusia tidak hanya dipandang sebagai tenaga kerja, tetapi juga sebagai penggerak utama yang menentukan keberhasilan organisasi. MSDM bertujuan untuk merencanakan, mengorganisasi, dan mengelola tenaga kerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan strategis organisasi. Pendekatan yang strategis dalam MSDM mencakup pengelolaan aspek-aspek seperti kompetensi, kompensasi, dan budaya kerja, yang semuanya saling berinteraksi untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan kondusif. Ketiga aspek ini tidak hanya memengaruhi hasil kerja individu tetapi juga membentuk keunggulan kompetitif organisasi secara keseluruhan.

Kompetensi karyawan menjadi salah satu elemen krusial dalam MSDM. Kompetensi mencakup keterampilan, pengetahuan, dan sikap kerja yang memungkinkan karyawan melaksanakan tugasnya secara optimal sesuai dengan standar yang ditetapkan. Kompetensi yang baik akan menghasilkan kinerja yang berkualitas dan mendukung tercapainya tujuan organisasi. Selain itu, sistem kompensasi yang baik juga memainkan peran penting.

Corresponding Author:

Rubyanto
(rubiyanto06071623@gmail.com)

Received: September 02, 2024

Revised: September 19, 2024

Accepted: Oktober 14, 2024

Published: November 16, 2024



This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.

Kompensasi bukan hanya berupa gaji atau insentif, tetapi juga mencakup berbagai tunjangan dan fasilitas lain yang dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik. Sistem kompensasi yang adil dan layak menciptakan rasa keadilan di antara karyawan, yang pada akhirnya meningkatkan loyalitas dan kepuasan kerja. Faktor lain yang tidak kalah penting adalah budaya kerja, yang mencakup nilai-nilai, norma, dan kebiasaan dalam organisasi. Budaya kerja yang baik dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif dan memotivasi karyawan untuk berkontribusi lebih banyak kepada organisasi.

Namun, pengelolaan sumber daya manusia tidak selalu berjalan mulus. Tantangan sering muncul ketika elemen-elemen seperti kompetensi, kompensasi, dan budaya kerja tidak dikelola secara optimal. Kondisi ini dapat berdampak pada tingkat komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Komitmen organisasi adalah bentuk loyalitas karyawan terhadap organisasi yang mencakup keterlibatan emosional, dedikasi, dan kesediaan untuk mendukung tujuan organisasi. Tingginya komitmen organisasi biasanya sejalan dengan kinerja karyawan yang lebih baik, namun rendahnya komitmen dapat menyebabkan berkurangnya motivasi dan produktivitas. Penelitian sebelumnya menunjukkan hasil yang bervariasi mengenai pengaruh kompetensi, kompensasi, dan budaya kerja terhadap komitmen organisasi dan kinerja. Beberapa penelitian menunjukkan hasil positif, sementara penelitian lainnya menunjukkan hasil yang bertentangan, sehingga menciptakan gap penelitian yang perlu dieksplorasi lebih lanjut.

Dalam konteks Dinas Perhubungan Kabupaten Bondowoso, tantangan dalam pengelolaan sumber daya manusia menjadi perhatian utama. Berdasarkan data internal, banyak target program kerja yang belum tercapai, mencerminkan kurangnya efektivitas dalam pelaksanaan tugas dan fungsi pegawai. Permasalahan ini tidak hanya terkait dengan kompetensi pegawai yang masih perlu ditingkatkan, tetapi juga dengan sistem kompensasi yang kurang memadai serta budaya kerja yang belum sepenuhnya terinternalisasi. Selain itu, keterbatasan anggaran dan infrastruktur mendukung juga menjadi kendala signifikan. Isu-isu ini mengindikasikan adanya kebutuhan mendesak untuk mengelola sumber daya manusia dengan pendekatan yang lebih strategis dan komprehensif.

Oleh karena itu, penelitian ini difokuskan pada analisis pengaruh kompetensi, kompensasi, dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan solusi strategis untuk meningkatkan kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Bondowoso. Selain itu, penelitian ini juga berkontribusi dalam memperkaya literatur akademis terkait manajemen sumber daya manusia di sektor publik, khususnya dalam konteks peningkatan kinerja organisasi melalui pengelolaan sumber daya manusia yang lebih baik. Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan dampak positif baik secara praktis maupun akademis.

2. METODE

Penelitian ini dilakukan di Dinas Perhubungan Kabupaten Bondowoso, dengan rentang waktu dari Januari hingga Juli 2024. Metode yang digunakan dalam penelitian adalah pendekatan deskriptif dan kuantitatif. Metode deskriptif bertujuan untuk menggambarkan data sebagaimana adanya, sementara metode kuantitatif digunakan untuk menganalisis hubungan antar variabel secara sistematis, terencana, dan terstruktur sejak tahap awal penelitian.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Bondowoso yang berjumlah 67 orang, yang seluruhnya berstatus sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN). Karena jumlah populasi kurang dari 100, penelitian ini menggunakan teknik sampel jenuh, di mana seluruh populasi diambil sebagai sampel penelitian. Dengan demikian, data yang diperoleh diharapkan dapat mencerminkan kondisi populasi secara akurat.

Pengumpulan data dilakukan melalui beberapa teknik utama, yaitu kuesioner, wawancara, observasi, dan studi pustaka. Kuesioner menggunakan skala Likert dengan lima tingkat penilaian, mulai dari "Sangat Tidak Setuju" hingga "Sangat Setuju," untuk mengukur persepsi, sikap, dan opini responden terhadap variabel penelitian. Selain itu, wawancara dilakukan untuk menggali informasi tambahan yang mendalam, sedangkan observasi digunakan untuk memahami kondisi nyata di lapangan. Studi pustaka melibatkan analisis dokumen, literatur, dan jurnal terkait untuk memperkaya data penelitian.

Variabel dalam penelitian ini terdiri atas variabel independen, yaitu kompetensi (X_1), kompensasi (X_2), dan budaya kerja (X_3); variabel intervening berupa komitmen organisasi (Z); serta variabel dependen, yaitu kinerja pegawai (Y). Definisi operasional setiap variabel dijabarkan berdasarkan indikator yang relevan, sehingga memungkinkan pengukuran yang valid dan reliabel.

Data yang diperoleh diolah menggunakan perangkat lunak Smart PLS 4.0 untuk analisis statistik, termasuk uji validitas, reliabilitas, serta analisis jalur (path analysis). Uji validitas konvergen dilakukan untuk memastikan bahwa indikator penelitian mencerminkan variabel dengan tepat, sementara uji reliabilitas mengukur konsistensi hasil. Analisis jalur digunakan untuk mengidentifikasi pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel, sehingga dapat diketahui peran mediasi komitmen organisasi dalam hubungan antara kompetensi, kompensasi, dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Pembentukan Organisasi Dinas Perhubungan Kabupaten Bondowoso ditetapkan berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Bondowoso Nomor 7 Tahun 2021 tentang perubahan atas Peraturan Daerah Kabupaten Bondowoso Nomor 7 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Bondowoso dan Peraturan Bupati Nomor 123 Tahun 2021 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Dinas Perhubungan Kabupaten Bondowoso. Berdasarkan Peraturan Bupati Nomor 123 Tahun 2021 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Dinas Perhubungan Kabupaten Bondowoso Bab 2 pasal 5 Dinas perhubungan mempunyai tugas melaksanakan urusan Pemerintahan di bidang Perhubungan. Dalam melaksanakan tugas, Dinas Perhubungan mempunyai fungsi sebagai berikut: Melakukan Perumusan Kebijakan, Pedoman dan Standar teknis pelaksanaan bidang Perhubungan; Melaksanakan kebijakan di bidang Perhubungan; Melakukan Pembangunan, pengembangan, pembinaan, Pemantauan, pengendalian dan Evaluasi kegiatan maupun usaha dibidang Perhubungan; Pelaksanaan pengujian kendaraan bermotor angkutan penumpang umum dan angkutan barang; Melakukan pengawasan dan pengendalian izin di bidang Perhubungan; Pelaksanaan pembinaan pegawai di lingkungan Dinas; Pemberian dukungan teknis kepada masyarakat perangkat Daerah dibidang perhubungan; Penegakan peraturan perundang-undangan dibidang Perhubungan; Pelaksanaan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh Bupati sesuai tugas dan fungsinya.

Uji *goodness of fit* (GOF) bertujuan untuk mengetahui apakah sebuah distribusi data dari sampel mengikuti sebuah distribusi teoritis tertentu ataukah tidak. Pada Smart PLS 4.0, uji ini menggunakan tiga ukuran *fit* model yaitu SRMR (*Standardized Root Mean Square Residual*), *Chi Square* dan NFI (*Normed Fit Index*). Model penelitian dikatakan *fit* apabila konsep struktural yang dibangun di dalam penelitian telah sesuai dengan fakta yang terjadi di lapangan, sehingga hasil penelitian bisa diterima baik dari segi teoritis maupun praktis. Selanjutnya disajikan Tabel uji *goodness of fit* seperti berikut:

Tabel 1. Uji Goodness Of Fit (GOF)

Kriteria	Saturated Model	Estimated Model	Cut Off	Keterangan Model
SRMR	0,082	0,082	$\leq 0,09$	Baik
d-ULS	2,342	2,342	$\geq 0,05$	Baik
d_G	1,856	1,856	$\leq 0,05$	Baik
Chi-Square	52,332	52,332	Diharapkan Kecil	Baik
NFI	0,623	0,623	> 0,5 (mendekati angka 1)	Baik

Sumber: data diolah peneliti, 2024

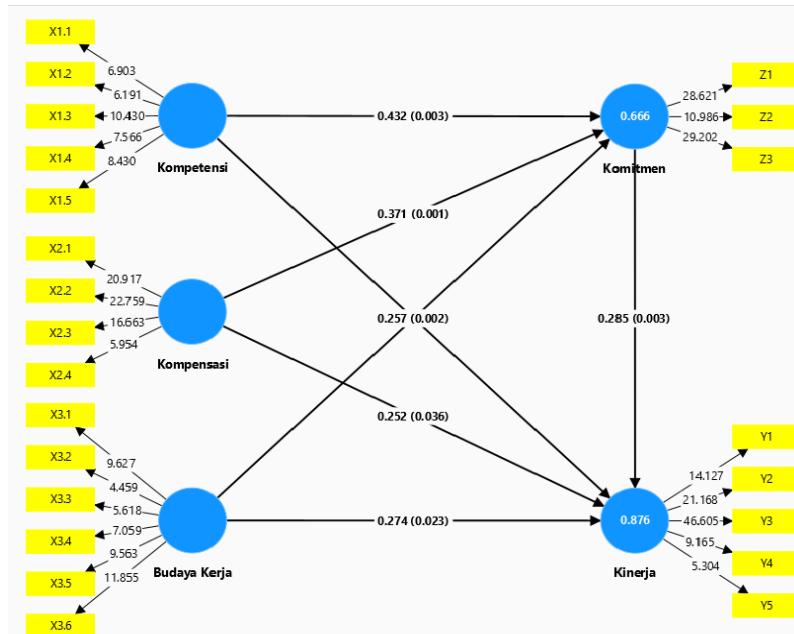
Berdasarkan Tabel 4.14 diatas maka bisa diketahui bahwa nilai SRMR yaitu 0,082 maka model dinyatakan fit. Hasil tersebut merujuk dari nilai SRMR $\leq 0,09$ model dinyatakan layak. Chi-Square diharapkan kecil dan nilai NFI > 0,5 atau mendekati angka 1.

Tabel 2. Uji Koefisien Determinasi

Variabel Terikat	R-Square	R-Square Adjusted
Z Komitmen organisasi	0,666	0,650
Y Kinerja pegawai	0,876	0,868

Sumber: data diolah peneliti, 2024

Tabel di atas menunjukkan hasil uji koefisien determinasi (R-Square dan R-Square Adjusted) untuk variabel terikat dalam model. Nilai R-Square untuk variabel Komitmen Organisasi (Z) sebesar 0,666 menunjukkan bahwa 66,6% variasi dalam Komitmen Organisasi dapat dijelaskan oleh variabel independen (Kompetensi, Kompensasi, dan Budaya Kerja), sementara sisanya sebesar 33,4% dijelaskan oleh faktor lain di luar model. Untuk variabel Kinerja Pegawai (Y), nilai R-Square sebesar 0,876 menunjukkan bahwa 87,6% variasi dalam Kinerja Pegawai dijelaskan oleh variabel independen dan Komitmen Organisasi. Nilai R-Square Adjusted, yang merupakan penyesuaian terhadap jumlah variabel dalam model, sedikit lebih rendah namun tetap menunjukkan model yang baik, dengan nilai 0,650 untuk Komitmen Organisasi dan 0,868 untuk Kinerja Pegawai. Secara keseluruhan, nilai-nilai ini mencerminkan kemampuan prediktif yang kuat dari model dan relevansi hubungan antarvariabel yang diuji.



Gambar 1. Hasil Uji Model Struktural PLS

Sumber: data diolah peneliti, 2024

Secara keseluruhan, model ini menunjukkan hubungan yang kuat dan signifikan antara variabel eksogen, variabel mediasi, dan variabel endogen, sehingga mendukung hipotesis yang diajukan dalam penelitian.

Tabel 3. Uji Hipotesis Penelitian Melalui *Intervening*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistich (IO/STDEVI)	P Values
X ₁ . Kompetensi pegawai -> Z Komitmen organisasi -> Y Kinerja pegawai	0,123	0,121	0,056	2,185	0,029
X ₂ . Kompensasi -> Z Komitmen organisasi -> Y Kinerja pegawai	0,105	0,101	0,043	1,123	0,262
X ₃ . Budaya kerja -> Z Komitmen organisasi -> Y Kinerja pegawai	0,073	0,081	0,054	1,346	0,178

Sumber: data diolah peneliti, 2024

Tabel di atas menampilkan hasil uji hipotesis penelitian dengan variabel Komitmen Organisasi (Z) sebagai variabel intervening yang menghubungkan antara variabel independen (Kompetensi, Kompensasi, dan Budaya Kerja) dengan variabel dependen (Kinerja Pegawai). Berdasarkan tabel, pengaruh tidak langsung Kompetensi Pegawai (X₁) terhadap Kinerja Pegawai (Y) melalui Komitmen Organisasi (Z) menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,123, dengan nilai t-statistik 2,185 dan p-value 0,029. Nilai ini signifikan ($p < 0,05$), sehingga hipotesis diterima, menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi mampu memediasi hubungan antara Kompetensi dan Kinerja.

Sebaliknya, pengaruh tidak langsung Kompensasi (X₂) terhadap Kinerja Pegawai (Y) melalui Komitmen Organisasi (Z) memiliki nilai koefisien 0,105, dengan t-statistik 1,123 dan p-value 0,262, yang tidak signifikan ($p > 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi tidak memediasi secara signifikan hubungan antara Kompensasi dan Kinerja Pegawai. Selanjutnya, pengaruh tidak langsung Budaya Kerja (X₃) terhadap Kinerja Pegawai (Y) melalui Komitmen Organisasi (Z) juga tidak signifikan, dengan nilai koefisien 0,073, t-statistik 1,346, dan p-value 0,178. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa dari ketiga variabel independen, hanya Kompetensi Pegawai yang menunjukkan pengaruh signifikan melalui Komitmen Organisasi sebagai variabel intervening terhadap Kinerja Pegawai.

Pembahasan

a. Pengaruh Kompetensi Pegawai Terhadap Komitmen Organisasi

Kompetensi pegawai terbukti berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, sebagaimana ditunjukkan oleh hasil uji hipotesis dengan nilai original sampel positif (0,432) dan p-value 0,003 ($<0,05$). Penelitian ini menguatkan bahwa peningkatan kompetensi pegawai akan diikuti oleh peningkatan komitmen mereka terhadap organisasi. Hal ini relevan di Dinas Perhubungan Kabupaten Bondowoso, di mana kompetensi teknis dan soft skills pegawai menjadi kunci dalam mendukung tugas-tugas yang krusial, seperti manajemen lalu lintas, perencanaan transportasi, serta pelayanan publik yang berkualitas.

Kompetensi teknis yang meliputi pemahaman manajemen lalu lintas, regulasi transportasi, serta perencanaan infrastruktur menjadi fondasi utama pegawai Dinas Perhubungan. Selain itu, kepercayaan diri pegawai dalam pengambilan keputusan cepat dan efektif, terutama dalam situasi mendesak, meningkatkan efisiensi kerja. Empati dan perhatian pegawai juga menjadi aspek penting dalam memastikan layanan publik yang responsif terhadap kebutuhan masyarakat, menciptakan hubungan yang lebih baik

antara organisasi dan pengguna layanan transportasi.

Pengembangan orientasi pelayanan yang kuat mendorong pegawai untuk selalu memprioritaskan kepentingan publik, sehingga memperkuat komitmen mereka terhadap tujuan organisasi. Hal ini tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga membangun budaya kerja yang fokus pada pelayanan transportasi yang berkelanjutan. Temuan ini sejalan dengan penelitian terdahulu, seperti yang dilakukan oleh Permana dkk. (2020), Manurung & Riani (2017), dan Yuliantini dkk. (2017), yang menunjukkan bahwa kompetensi pegawai berkontribusi signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja.

b. Pengaruh Kompensasi Terhadap Komitmen Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai original sampel positif (0,484) dan p-value 0,001 ($<0,05$). Hal ini menegaskan bahwa pemberian kompensasi yang layak di Dinas Perhubungan Kabupaten Bondowoso mampu meningkatkan motivasi dan loyalitas pegawai terhadap organisasi. Semakin tinggi kompensasi yang diberikan, semakin tinggi pula komitmen pegawai dalam menjalankan tugas dan mencapai tujuan organisasi.

Komponen kompensasi seperti gaji, insentif, tunjangan, dan fasilitas berperan penting dalam membentuk rasa dihargai dan kesejahteraan pegawai. Gaji yang kompetitif memberikan rasa aman finansial, sedangkan insentif mendorong kinerja dan inovasi. Tunjangan, seperti asuransi kesehatan atau pendidikan, serta fasilitas pendukung seperti lingkungan kerja yang nyaman, semakin memperkuat motivasi dan dedikasi pegawai terhadap organisasi. Kombinasi ini menunjukkan pentingnya kompensasi yang dirancang secara adil dan strategis.

Dengan sistem kompensasi yang komprehensif, Dinas Perhubungan Kabupaten Bondowoso tidak hanya dapat meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja pegawai tetapi juga memperkuat komitmen organisasi secara keseluruhan. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh Yollanda Nathalia Effendy (2019) dan Budi dkk. (2016), yang menegaskan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi.

c. Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Komitmen Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, dengan nilai original sampel positif (0,257) dan p-value 0,002 ($<0,05$). Hal ini mengindikasikan bahwa budaya kerja yang baik di Dinas Perhubungan Kabupaten Bondowoso meningkatkan komitmen pegawai terhadap organisasi. Ketika pegawai merasakan budaya kerja yang positif – yang mencakup rasa dihargai, dilibatkan, dan didukung – mereka lebih termotivasi untuk bekerja dengan baik serta memiliki loyalitas tinggi terhadap organisasi.

Budaya kerja yang positif mencakup aspek seperti inovasi, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi anggota, orientasi tim, dan keagresifan dalam mencapai tujuan. Elemen-elemen ini menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memotivasi. Inovasi memungkinkan pegawai mengembangkan solusi kreatif dalam menangani tantangan transportasi, sementara perhatian terhadap detail memastikan pekerjaan dilakukan dengan kualitas tinggi, mulai dari perencanaan hingga implementasi.

Orientasi hasil dan orientasi pada anggota membantu menciptakan keseimbangan antara pencapaian tujuan organisasi dan perhatian terhadap kesejahteraan pegawai. Dengan fokus pada hasil, pegawai didorong untuk bekerja secara efektif dan efisien, sementara perhatian terhadap kebutuhan pegawai meningkatkan rasa memiliki dan keterlibatan mereka dalam pencapaian tujuan organisasi. Hal ini memperkuat hubungan emosional pegawai dengan organisasi.

Orientasi tim dan keagresifan dalam mencapai tujuan melengkapi budaya kerja yang dinamis di Dinas Perhubungan Kabupaten Bondowoso. Kolaborasi tim yang kuat memungkinkan penyelesaian tugas lebih efektif, sementara sikap agresif – dalam konteks positif – mendorong pegawai untuk proaktif dan gigih menghadapi tantangan. Kombinasi aspek-aspek budaya kerja ini meningkatkan motivasi, produktivitas, dan komitmen organisasi, sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Yollanda Nathalia Effendy (2019) dan Prakoso dkk. (2017), yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif pada komitmen organisasi.

d. Pengaruh Kompetensi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai original sampel negatif (-0,398) dan p-value sebesar 0,006 ($<0,05$), sehingga Hipotesis 4 diterima. Kompetensi pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Bondowoso, yang meliputi keahlian teknis, rasa percaya diri, perhatian terhadap kejelasan tugas, empati, dan orientasi pada pelayanan, memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja individu. Kompetensi ini membantu pegawai bekerja lebih efisien, efektif, dan fokus pada pelayanan publik yang berkualitas.

Keahlian teknis menjadi landasan utama untuk memastikan tugas dilakukan dengan akurasi dan produktivitas tinggi. Rasa percaya diri yang baik memungkinkan pegawai lebih proaktif dan berani mengambil keputusan yang mendukung kinerja. Selain itu, perhatian terhadap kejelasan tugas membantu mengurangi kesalahan dan memastikan pegawai memahami tanggung jawab mereka dengan jelas. Aspek empati meningkatkan kemampuan berkomunikasi dan kolaborasi, menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, sementara orientasi pada pelayanan mendorong pegawai memberikan layanan yang optimal kepada masyarakat, meningkatkan reputasi dan kepuasan pelanggan.

Pengembangan kompetensi ini harus menjadi fokus organisasi melalui pelatihan, bimbingan, dan evaluasi yang konstruktif untuk mencapai kinerja optimal. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Rosmaini & Tanjung (2019), Permana dkk. (2020), serta Martini dkk. (2018), yang menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di berbagai sektor. Oleh karena itu, peningkatan kompetensi pegawai menjadi langkah strategis untuk memperkuat kinerja dan mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan/

e. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan nilai original sampel negatif (-0,252) dan p-value sebesar 0,036 ($<0,05$). Dengan demikian, Hipotesis 5 diterima. Kompensasi yang dikelola dengan baik di Dinas Perhubungan Kabupaten Bondowoso, meliputi gaji, insentif, tunjangan, dan fasilitas, terbukti mampu meningkatkan motivasi dan produktivitas pegawai. Peningkatan kompensasi menciptakan dorongan positif bagi pegawai untuk bekerja lebih optimal.

Gaji yang adil dan kompetitif memberikan dasar motivasi bagi pegawai untuk merasa dihargai atas kontribusinya. Insentif mendorong pegawai mencapai target yang lebih tinggi karena adanya penghargaan atas performa ekstra. Tunjangan, seperti kesehatan dan transportasi, meningkatkan kesejahteraan pegawai, sedangkan fasilitas kerja yang memadai menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan efisien. Semua aspek ini bersama-sama memperkuat rasa tanggung jawab dan kinerja pegawai dalam mendukung tujuan organisasi.

Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Harista Dwi Anggreni & Suardikha (2020) serta Mundakir & Zainuri (2018), yang menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, organisasi perlu merancang kebijakan kompensasi yang berkeadilan dan menyeluruh

untuk memaksimalkan produktivitas pegawai dan menciptakan hasil kerja yang optimal di lingkup Dinas Perhubungan Kabupaten Bondowoso.

f. Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil uji hipotesis keenam menunjukkan bahwa budaya kerja (X_3) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y), dengan nilai P sebesar 0,023 ($<0,05$). Hal ini mengindikasikan bahwa budaya kerja dapat meningkatkan kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Bondowoso. Budaya kerja yang baik melibatkan beberapa aspek yang mendorong peningkatan kinerja, antara lain inovasi, keberanian mengambil risiko, perhatian pada detail, dan orientasi pada hasil kerja.

Beberapa aspek budaya kerja yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah: budaya yang mendorong inovasi dan keberanian mengambil risiko, yang meningkatkan efisiensi dan kreativitas pegawai; perhatian pada hal-hal rinci yang mengurangi kesalahan dan meningkatkan kualitas; serta orientasi hasil yang memotivasi pegawai untuk mencapai target organisasi. Selain itu, orientasi pada kesejahteraan anggota organisasi dan kerja tim yang efektif juga berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan meningkatkan produktivitas.

Penelitian ini menunjukkan bahwa budaya kerja yang dikelola dengan baik memiliki dampak positif terhadap kinerja pegawai. Aspek-aspek seperti keagresifan dalam mencapai tujuan dan kerja tim yang solid berkontribusi besar terhadap keberhasilan organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, seperti yang dibuktikan oleh Ni Made Harista Dwi Anggreni dan rekan-rekannya (2020) serta Purwanto dan kolega (2019).

g. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil uji hipotesis ketujuh menunjukkan bahwa komitmen organisasi (Z) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) dengan nilai P sebesar 0,003 ($<0,05$). Hal ini mengindikasikan bahwa komitmen organisasi memiliki dampak positif terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Bondowoso. Pengaruh tersebut tercermin melalui tiga indikator utama, yaitu komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif.

Komitmen afektif, yang merujuk pada keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi, mendorong mereka untuk bekerja lebih keras dan berkontribusi lebih besar. Komitmen berkelanjutan, yang terkait dengan kesadaran akan biaya meninggalkan organisasi, membuat pegawai tetap bekerja dengan tekun. Sementara itu, komitmen normatif, yang berhubungan dengan perasaan kewajiban moral, menciptakan dorongan internal untuk berkontribusi lebih baik bagi organisasi.

Penelitian ini menunjukkan bahwa ketiga aspek komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Oleh karena itu, untuk mencapai kinerja optimal, organisasi perlu mengembangkan strategi untuk memperkuat komitmen pegawai. Temuan ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang menunjukkan pengaruh positif komitmen organisasi terhadap kinerja, seperti yang ditemukan oleh Natalia Paranoan dan kolega (2019), Permana dkk (2020), dan Budi dkk (2016).

h. Pengaruh Kompetensi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi

Hasil uji hipotesis kedelapan menunjukkan bahwa kompetensi pegawai (X_1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) melalui komitmen organisasi (Z), dengan nilai P sebesar 0,029 ($<0,05$). Hal ini mengindikasikan bahwa kompetensi pegawai tidak hanya mempengaruhi kinerja secara langsung, tetapi juga berpengaruh melalui peningkatan komitmen organisasi. Pegawai dengan kompetensi tinggi cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka.

Kompetensi yang baik, seperti keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan, membuat pegawai merasa lebih percaya diri dan puas dengan pekerjaan mereka. Kepuasan ini memperkuat keterikatan emosional mereka terhadap organisasi, meningkatkan komitmen afektif, normatif, dan berkelanjutan. Pegawai yang memiliki komitmen yang tinggi cenderung lebih termotivasi untuk bekerja dengan baik, merasa bertanggung jawab, dan memiliki dorongan untuk mencapai tujuan organisasi.

Komitmen organisasi berfungsi sebagai mediator dalam hubungan antara kompetensi pegawai dan kinerja pegawai. Dengan kata lain, peningkatan kompetensi pegawai akan meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi, yang kemudian berkontribusi pada peningkatan kinerja mereka. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Bondowoso, organisasi harus fokus pada pengembangan kompetensi serta memperkuat komitmen pegawai terhadap organisasi.

Penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif pada kinerja melalui komitmen organisasi, seperti yang ditemukan oleh Nidauz Zakiah (2020), Prakoso dkk (2017), Yuliantini dkk (2017), dan Martini dkk (2018). Oleh karena itu, strategi yang menggabungkan pengembangan kompetensi dan peningkatan komitmen organisasi sangat penting untuk meningkatkan kinerja pegawai secara keseluruhan.

i. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja pegawai Melalui Komitmen organisasi

Hasil uji hipotesis kesembilan menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi, dengan nilai P sebesar 0,262 (lebih besar dari 0,05). Oleh karena itu, hipotesis ini ditolak, yang berarti komitmen organisasi tidak memediasi hubungan antara kompensasi dan kinerja pegawai. Kompensasi ternyata memiliki pengaruh langsung yang lebih kuat terhadap kinerja pegawai dibandingkan melalui komitmen organisasi.

Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun kompensasi yang baik dapat mendorong peningkatan kinerja, dampaknya tidak terpengaruh secara signifikan oleh tingkat komitmen pegawai terhadap organisasi. Komitmen organisasi tidak berperan efektif sebagai mediator, yang mungkin menunjukkan bahwa faktor lain, seperti lingkungan kerja atau hubungan antarpegawai, lebih berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Penelitian ini menyarankan bahwa organisasi perlu mempertimbangkan pendekatan lain untuk meningkatkan kinerja pegawai, seperti pengembangan kompetensi, peningkatan budaya kerja, dan manajemen yang lebih efektif. Kompensasi memang penting, tetapi harus didukung dengan strategi tambahan yang lebih berdampak pada komitmen organisasi dan kinerja pegawai, berbeda dengan temuan dalam penelitian sebelumnya oleh Yollanda Nathalia Effendy (2019) dan Prakoso dkk (2017).

j. Pengaruh Budaya Kerja Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi

Hasil uji hipotesis kesepuluh menunjukkan bahwa budaya kerja pegawai tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi, dengan nilai P sebesar 0,178 (lebih besar dari 0,05). Oleh karena itu, hipotesis ini ditolak, yang berarti komitmen organisasi tidak dapat memediasi hubungan antara budaya kerja dan kinerja pegawai. Pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai tidak cukup kuat melalui komitmen organisasi.

Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun budaya kerja dapat memengaruhi komitmen organisasi, dampaknya terhadap kinerja pegawai tidak cukup signifikan. Faktor-faktor lain yang lebih dominan, seperti kebijakan organisasi atau kondisi pasar, mungkin memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja pegawai dibandingkan

budaya kerja dan komitmen organisasi. Pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai mungkin lebih langsung atau melibatkan faktor-faktor lain yang lebih kompleks.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi tidak signifikan dalam konteks ini. Organisasi perlu mempertimbangkan berbagai faktor lain yang lebih memengaruhi kinerja pegawai dan merancang strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan kinerja. Temuan ini juga menolak hasil penelitian sebelumnya oleh Prakoso dkk. (2017), yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa kompetensi pegawai, kompensasi, dan budaya kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi di Dinas Perhubungan Kabupaten Bondowoso. Semakin tinggi kompetensi pegawai, semakin kuat komitmen mereka terhadap organisasi. Selain itu, sistem kompensasi yang baik serta budaya kerja yang positif juga terbukti mampu meningkatkan komitmen pegawai terhadap organisasi, yang pada gilirannya dapat memperkuat hubungan pegawai dengan Dinas Perhubungan.

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa kompetensi pegawai, kompensasi, dan budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki kompetensi tinggi, mendapatkan kompensasi yang adil, dan bekerja dalam budaya yang mendukung cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Hal ini mengindikasikan pentingnya faktor-faktor tersebut dalam meningkatkan kualitas kerja pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Bondowoso.

Namun, meskipun komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, penelitian ini menemukan bahwa komitmen organisasi tidak berhasil memediasi pengaruh kompensasi dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai. Artinya, meskipun komitmen yang kuat dapat mendorong kinerja, pengaruh kompensasi dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai lebih efektif secara langsung, tanpa melalui komitmen organisasi. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja pegawai, organisasi perlu mempertimbangkan strategi lain yang lebih berdampak langsung pada peningkatan kinerja, seperti pengembangan kompetensi dan peningkatan budaya kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Ambar, R., & Rosidah. (2013). Pengaruh Kompetensi, Motivasi, dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen*, 1(1), 1-12.
- Ambar, T. Sulistiyan dan Rosidah. 2013. *Manajemen Sumber daya Manusia*. Cetakan Pertama. Graha Ilmu : Yogyakarta.
- Anwar Prabu Mangkunegara. 2015. *Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan kedua belas. Remaja Rosdakarya: Bandung.
- Asmir. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Raja Grafindo Persada.
- Bernardin, H. J. (2016). *Human Resource Management: An Experiential Approach*. McGraw-Hill Education.
- Budi, dkk (2016). Pengaruh Budaya Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja melalui Motivasi dan Komitmen Organisasi (Studi di Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Karanganyar). *Kelola*, 3(1), 24-33.
- Darmawan, Didit. 2013. *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. PT. Temprina. Media Grafika. Surabaya.

- Darmawan, I. (2013). Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Studi pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Cabang Banjarmasin). *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 17(2), 95-111.
- Dessler, G. (2015). *Human Resource Management*. Pearson.
- Edison, D., Widyastuti, T., & Fitria, A. (2016). Budaya Kerja, Motivasi, dan Kinerja Pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Samarinda. *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*, 3(2).
- Edison, E., dkk. (2016). Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 18(2), 109-119.
- Effendy, Onong Uchjana. 2015. Ilmu, Komunikasi Teori dan Praktek. Komunikasi. Bandung: PT. Citra Aditia Bakti.
- Fahmi, Irham. (2017). *Analisis Laporan Keuangan*. Bandung: Alfabeta.
- Hamali, Arif Yusuf. 2016. Pemahaman manajemen sumberdaya manusia. Yogyakata: Center for Academic Publishing
- Handoko, T. H. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. BPFE.
- Harsuko, R. (2011). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Telkom Surabaya. *Jurnal Manajemen Pemasaran*, 1(1), 1-9.
- Harsuko, Riniwati. 2011. "Mendongkrak Motivasi dan Kinerja: Pendekatan. Pemberdayaan SDM". Malang. UB Press.
- Hasibuan, H. M. (2019). *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta: Bumi. Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara.
- Imanni, A., & Witjaksono, A. (2013). Pengaruh Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT XYZ. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 15(1), 55-62.
- Kasmir. 2015. *Analisis Laporan Keuangan*. Edisi Satu. Jakarta: PT RajaGrafindo. Persada.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2016). *Principles of Marketing*. Pearson.
- Luthans, F. (2014). *Organizational behavior: An evidence-based approach*. McGraw-Hill Education.
- Mangkunegara, A. P. (2015). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. PT Remaja Rosdakarya.
- Manurung & Riani (2017). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Kompetensi Terhadap Komitmen Organisasi. *Jurnal Manajemen Dayasaing*, 18(1), 10-19.
- Martini, dkk (2018). The influence of competency on employee performance through organizational commitment dimension. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 20(2), 29-37.
- Marwansyah. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Alfabeta.
- McCarthy, A. M. (2013). The relationship between employee commitment and job attitude and its effect on service quality in the tourism industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 81, 435-439. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.06.466>
- McCarthy. ... 2013. *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Edisi kedua.

- Moeheriono. (2014). Manajemen Sumber Daya Manusia. PT Raja Grafindo Persada.
- Mondy, R. W. (2015). Human Resource Management. Pearson.
- Mulyadi. (2013). Sistem Informasi Akuntansi. Salemba Empat.
- Mulyadi. 2013. Sistem Akuntansi, Edisi Ketiga, Cetakan Keempat, Salemba. Empat, Jakarta.
- Mundakir & Zainuri, (2018). Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. Business Management Analysis Journal (BMAJ), 1(1), 26-36.
- Panggabean, R. (2014). Manajemen Sumber Daya Manusia: Pendekatan Manajemen dan Produktivitas Kerja. Remaja Rosdakarya.
- Permana, dkk (2020). Pengaruh Kompetensi, Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT PAG. J-MIND (Jurnal Manajemen Indonesia), 4(2), 94-110.
- Prakoso, dkk (2017). Pengaruh Kompetensi dan Budaya Organisasi Pada Kinerja Penyusun Laporan Keuangan Satuan Kerja Melalui Komitmen Organisasi. E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, 6(7).
- Pramukti, A. (2019). Pengaruh Motivasi, Kompetensi, dan Pengembangan Karir terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Pegawai. Celebes Equilibrium Journal, 1(1), 17-
- Prawirosentono. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. BPFE.
- Purwanto, dkk (2019). Does Culture, Motivation, Competence, Leadership, Commitment Influence Quality Performance?. Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis, 7(2), 201-205.
- Renyut, dkk (2017). The effect of organizational commitment, competence on Job satisfaction and employees performance in Maluku Governor's Office. IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM) e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. Volume 19, Issue 11. Ver.III (November. 2017), PP 18-29www.iosrjournals.org
- Rivai, V. (2013). Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik. PT Raja Grafindo Persada.
- Rivai, V., & Mulyadi, D. (2012). Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi. Rajawali Pers.
- Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2014). Perilaku Organisasi (Organizational Behavior) (terjemahan: Prof. Dr. Hilda Apriadna, M.Sc). Salemba Empat.
- Robbins, Stephen. (2015), Perilaku Organisasi, Penerbit Salemba Empat,. Jakarta.
- Rosmaini & Tanjung (2019). Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, 2(1), 1-15.
- Sedarmayanti, 2012, Manajemen dan Komponen Terkait Lainnya, Bandung: Refika Aditama
- Sedarmayanti. (2016). Tata Laksana dan Kepemimpinan. PT. Refika Aditama.
- Sedarmayanti. (2017). Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja. PT Refika Aditama.
- Siagian, S. P. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia. PT Bumi Aksara.
- Siagian, Sondang. P. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan ke-24. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, H. (2014). Manajemen Sumber Daya Manusia. STIE YKPN.
- Siswanto, E. (2015). Manajemen Sumber Daya Manusia. Andi.

- Sopiah, (2014), Perilaku organisasi. Yogyakarta: Andi Offset.
- Sopiah. (2014). Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Sosial Provinsi Jawa Barat. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 2(4), 126-141.
- Sudarmanto. (2015). Pengertian dan Karakteristik Kompetensi Guru. *Jurnal Pendidikan dan Pengajaran*, 48(2), 187-198.
- Suparyadi. (2015). Manajemen Kinerja. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sutrisno, E. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia. Salemba Empat.
- Sutrisno, E. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia. Salemba Empat.
- Torang, P. M. (2014). Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Aplikasi, dan Isu. Rajawali Pers.
- Umar, H. (2013). Manajemen Sumber Daya Manusia. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Wibowo. (2014). Manajemen Kinerja . Edisi Keempat . Jakarta : Rajawali Pers.
- Wibowo, E. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia. PT Rajagrafindo Persada.
- Yuliantini, dkk (2017). Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia, Motivasi dan Lingkungan Kerja pada Komitmen Organisasi dan Implikasinya pada Kinerja Pengurus Barang Pemerintah Kabupaten Tabanan. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 3697-3730.