

## ***The Influence of Work Culture and Competence on Employee Performance Through Work Motivation as a Mediating Variable at PT. PLN MCTN***

### **Pengaruh Budaya Kerja Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi di PT. PLN MCTN**

**Pahala Silaen<sup>1</sup>, Heffi Christya Rahayu<sup>2</sup>, Zulkifli Sultan<sup>3</sup>**

Magister Manajemen Sekolah Pasca Sarjana Universitas Terbuka

<sup>1</sup>silanen673@gmail.com, <sup>2</sup>heffirahayu@upp.ac.id, <sup>3</sup>zulkifli\_sultan@ecampus.ut.ac.id

#### **Abstract**

*This study investigates the effect of work culture, competence, and work motivation on employee performance at PT Mandau Cipta Tenaga Nusantara (PT MCTN) during its organizational restructuring in August 2021. Previously classified as a Foreign Investment Company (PMA) owned by Chevron Standard Limited (CSL), PT MCTN was integrated into PT PLN (Persero) as a State-Owned Enterprise (BUMN). This change required employees to adapt their mindset, behaviors, and routines to the new management environment. The research aims to analyze how work culture and competence influence employee performance, with work motivation acting as a mediating factor that can strengthen these relationships. Data collection was conducted through a survey using a five-point Likert scale involving all employees, and the data were analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The results showed that work culture and competence significantly affect work motivation and employee performance. A supportive and positive work culture enhances motivation, which subsequently improves employee performance. Furthermore, employee competence, including technical skills and behavioral traits, plays a crucial role in motivating employees and boosting performance. Work motivation was found to partially mediate the relationship between work environment, competence, and employee performance. These findings highlight the importance for organizations to develop an adaptive work culture, invest in employee skills, and foster intrinsic motivation to sustain high performance levels. Aligning cultural strategies with HR policies, such as targeted training and reward systems, can lead to improved employee performance during organizational change.*

**Keywords:** Work Culture, Employee Competence, Motivation, Employee Performance.

#### **Abstrak**

Penelitian ini menyelidiki pengaruh budaya kerja, kompetensi, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT Mandau Cipta Tenaga Nusantara (PT MCTN) selama restrukturisasi organisasinya pada bulan Agustus 2021. Sebelumnya diklasifikasikan sebagai Perusahaan Penanaman Modal Asing (PMA) yang dimiliki oleh Chevron Standard Limited (CSL), PT MCTN diintegrasikan ke dalam PT PLN (Persero) sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Perubahan ini mengharuskan karyawan untuk menyesuaikan pola pikir, perilaku, dan rutinitas mereka dengan lingkungan manajemen yang baru. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana budaya kerja dan kompetensi memengaruhi kinerja karyawan, dengan motivasi kerja bertindak sebagai faktor mediasi yang dapat memperkuat hubungan ini. Pengumpulan data dilakukan melalui survei dengan menggunakan skala Likert lima poin yang melibatkan semua karyawan, dan data dianalisis menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja dan kompetensi secara signifikan memengaruhi motivasi kerja dan kinerja karyawan. Budaya kerja yang mendukung dan positif meningkatkan motivasi, yang selanjutnya meningkatkan kinerja karyawan. Lebih lanjut, kompetensi karyawan, termasuk keterampilan teknis dan sifat-sifat perilaku, memainkan peran penting dalam memotivasi karyawan dan meningkatkan kinerja. Motivasi kerja ditemukan memediasi sebagian hubungan antara lingkungan kerja, kompetensi, dan kinerja karyawan. Temuan ini menyoroti pentingnya bagi organisasi untuk mengembangkan budaya kerja yang adaptif, berinvestasi dalam keterampilan karyawan, dan menumbuhkan motivasi intrinsik untuk mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi. Menyelaraskan strategi budaya dengan kebijakan SDM, seperti pelatihan yang terarah dan sistem penghargaan, dapat meningkatkan kinerja karyawan selama masa perubahan organisasi.

**Kata kunci:** Budaya Kerja, Kompetensi Karyawan, Motivasi, Kinerja Karyawan.

## **1. Pendahuluan**

Perubahan organisasi di era globalisasi dan kemajuan teknologi menjadi fenomena yang tak terhindarkan. Robbins dan Judge (2021) menyatakan bahwa keberhasilan organisasi dalam menghadapi dinamika eksternal sangat bergantung pada pengelolaan budaya organisasi, sumber daya manusia, dan sistem kinerja secara efektif. Transformasi besar, seperti peralihan struktur dan kepemilikan perusahaan, menimbulkan tantangan kompleks, termasuk perubahan nilai budaya kerja, kompetensi, dan motivasi karyawan.

Contoh nyata adalah proses transisi PT Mitra Cipta Tenaga Nusantara (PT PLN MCTN). Sebelumnya, perusahaan ini bagian dari Chevron Standard Limited, perusahaan Penanaman Modal Asing (PMA). Pada Agustus 2021, resmi diambil alih oleh PT PLN (Persero) dalam rangka pengelolaan Blok Rokan yang strategis. Peralihan ini tidak hanya berdampak pada aspek struktural, tetapi juga mengubah secara substantif budaya kerja dan sistem pengelolaan SDM. Sebelum akuisisi, budaya kerja di Chevron menekankan fleksibilitas, otonomi tinggi, insentif berbasis hasil individu, dan standar kompetensi internasional. Setelah diambil alih, budaya tersebut bergeser menjadi budaya birokratis, kolektif, dan tunduk pada regulasi formal BUMN (Cameron & Quinn, 2022).

Menurut Schein (2020), budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang berkembang secara internal dan menjadi pedoman dalam memandang serta merespons tantangan eksternal dan internal. Pergeseran dari budaya inovatif dan berorientasi hasil individu ke budaya birokratis dan kolektif menimbulkan disonansi psikologis dan tantangan adaptasi bagi karyawan yang sebelumnya terbiasa dengan sistem lama. Fenomena ini berpotensi menurunkan efektivitas kerja dan kinerja (Alfariz et al., 2024). Selain budaya, kompetensi karyawan juga mengalami dinamika signifikan. Sebelumnya, berbasis standar internasional dan pelatihan berkelanjutan. Setelah integrasi ke sistem PLN, kompetensi harus disesuaikan dengan standar nasional dan SOP yang lebih ketat, menimbulkan kesenjangan kompetensi yang memerlukan proses penyesuaian psikologis dan teknis (Mangkunegara, 2022).

Teori motivasi yang relevan adalah hierarki kebutuhan Maslow (1943), yang menyatakan bahwa manusia didorong oleh lima tingkat kebutuhan berurutan, dari fisiologis hingga aktualisasi diri. Dalam konteks organisasi, teori ini menjelaskan bahwa karyawan akan lebih termotivasi dan produktif jika kebutuhan dasar mereka terpenuhi terlebih dahulu, kemudian diikuti oleh kebutuhan akan rasa aman, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Herzberg (1959) menambahkan bahwa faktor motivator dan hygiene saling mempengaruhi, dimana faktor motivator seperti pencapaian dan pengakuan mampu meningkatkan motivasi intrinsik, sedangkan faktor hygiene seperti gaji dan kondisi kerja harus dipenuhi agar tidak menimbulkan ketidakpuasan.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Alfariz et al., 2024), dan ketidaksesuaian budaya dapat menurunkan efektivitas kerja. Kompetensi dan motivasi juga berpengaruh positif terhadap kinerja (Khairunnisa & Syamruddin, 2023). Natalia (2023) menegaskan bahwa motivasi kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan budaya organisasi dan kinerja karyawan. Sementara itu, Rusdiana et al. (2023) menunjukkan bahwa motivasi memperkuat pengaruh kompetensi terhadap kinerja, dan Zhang & Tu (2022) menegaskan bahwa kompetensi tinggi secara langsung meningkatkan kinerja.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh budaya kerja dan kompetensi terhadap kinerja karyawan, dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Secara spesifik, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) pengaruh budaya kerja terhadap kinerja; (2) pengaruh kompetensi terhadap kinerja; (3) pengaruh budaya kerja terhadap motivasi; (4) pengaruh kompetensi terhadap motivasi; (5) pengaruh motivasi terhadap kinerja; dan (6) peran motivasi sebagai mediasi antara budaya kerja serta kompetensi terhadap kinerja karyawan.

Manfaat penelitian ini adalah secara teoritis, mampu memperkaya literatur tentang hubungan budaya organisasi, kompetensi, dan motivasi dalam konteks perubahan organisasi besar. Secara praktis, hasil penelitian diharapkan dapat menjadi dasar bagi manajemen organisasi dalam menyusun strategi pengelolaan sumber daya manusia yang adaptif, efektif, dan mampu meningkatkan kinerja karyawan di masa transisi organisasi.

## **2. Metode**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori dan deskriptif. Pendekatan deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik variabel budaya kerja, kompetensi, motivasi kerja, dan kinerja karyawan PT PLN MCTN melalui data kuantitatif dari kuesioner. Pendekatan eksplanatori bertujuan menguji hubungan sebab-akibat antar variabel, termasuk pengaruh langsung dan mediasi. Populasi penelitian adalah seluruh pekerja PT PLN MCTN di Duri-Riau, Pekanbaru-Riau, dan Jakarta, sebanyak 132 orang, dengan teknik sensus (sampling jenuh). Instrumen berupa kuesioner disusun berdasarkan indikator valid dari teori terdahulu, dengan skala Likert 1–5. Data dianalisis menggunakan PLS-SEM melalui SmartPLS 4, untuk menguji validitas, reliabilitas, hubungan kausal, serta pengaruh mediasi secara simultan. Hasil analisis digunakan untuk menguji hipotesis dan memperkuat model teoritis.

## **3. Hasil dan Pembahasan**

### **Hasil**

Hasil pengumpulan data menunjukkan bahwa karakteristik responden di PT PLN MCTN cukup beragam dan seimbang. Dari 132 pekerja, 25% berusia 20-30 tahun, menandakan bahwa mayoritas berada pada usia produktif awal yang penuh semangat dan memiliki potensi pengembangan karier. Kelompok usia 31-40 tahun sebanyak 24,2% dan 41-50 tahun sebanyak 28,8% menunjukkan tingkat kematangan dan pengalaman yang cukup tinggi, sementara 22% berusia lebih dari 50 tahun berperan sebagai sumber pengetahuan dan stabilitas organisasi. Dari segi pendidikan, mayoritas lulusan S1/D4 (44,7%) dan SMA sederajat (38,6%), sedangkan sisanya lulusan Diploma dan S2. Masa kerja yang variatif, dengan 40,1% memiliki pengalaman 4-10 tahun dan 15,9% lebih dari 20 tahun, menunjukkan tingkat stabilitas dan keberlanjutan organisasi yang baik.

Data statistik menunjukkan bahwa seluruh indikator variabel mengikuti distribusi normal, dengan skewness dan kurtosis dalam rentang -1 sampai +1. Validitas konstruk terbukti melalui outer loading >0,7 dan AVE >0,5, menandakan indikator mampu mengukur variabel secara konvergen. Reliabilitas instrumen sangat tinggi, dengan Cronbach's Alpha dan Rho\_A di atas 0,917 dan 0,919, serta Composite Reliability di atas 0,930, menegaskan bahwa instrumen stabil dan konsisten. Pengujian diskriminant validity melalui Fornell-Larcker, HTMT, dan cross loading

memenuhi semua kriteria, menunjukkan bahwa variabel berbeda secara signifikan dan tidak tumpang tindih. VIF semua indikator di bawah 5, menandakan tidak adanya masalah multikolinearitas.

Model struktural menunjukkan bahwa budaya kerja dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan. Koefisien langsung dari budaya kerja terhadap kinerja adalah 0,300 ( $p < 0,001$ ), dan kompetensi terhadap kinerja adalah 0,306 ( $p < 0,001$ ). Pengaruh terhadap motivasi kerja juga signifikan, masing-masing 0,434 dan 0,432 ( $p < 0,001$ ). Motivasi kerja kemudian berpengaruh positif terhadap kinerja dengan koefisien 0,356 ( $p < 0,01$ ). Pengujian hipotesis menunjukkan bahwa semua pengaruh langsung tersebut signifikan, dengan  $t > 1,96$  dan  $p < 0,05$ .

Pengujian mediasi mengungkapkan bahwa motivasi kerja secara parsial memediasi pengaruh budaya kerja dan kompetensi terhadap kinerja. Nilai indirect effect masing-masing sekitar 0,155 dan 0,154 ( $p < 0,05$ ), dengan  $t > 2,4$ , menegaskan bahwa motivasi kerja memperkuat pengaruh kedua variabel tersebut terhadap kinerja. R-square untuk variabel kinerja adalah 0,610 dan untuk motivasi kerja sebesar 0,487, menunjukkan bahwa model mampu menjelaskan 61% variabilitas kinerja dan 48,7% variabilitas motivasi.

Selain itu, pengujian goodness-of-fit melalui SRMR sebesar 0,055 dan NFI sebesar 0,833 menunjukkan kecocokan statistik yang baik. Nilai d-ULS sebesar 1,803 dan d-G sebesar 0,914 juga mengindikasikan bahwa model tidak menyimpang secara signifikan dari data. Hasil prediksi dari PLS Predict menunjukkan bahwa nilai RMSE dan MAE dari variabel kinerja dan motivasi lebih kecil dibandingkan model linear dan indikator averages, menegaskan kekuatan prediksi model ini. Nilai CVPAT yang negatif dan signifikan ( $p < 0,01$ ) mengindikasikan bahwa model memiliki kemampuan prediksi yang lebih baik dibandingkan model lain.

## **Pembahasan**

Berdasarkan analisis dari berbagai studi dan pendapat ahli, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya kerja dan kompetensi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi dan kinerja karyawan. Koefisien yang diperoleh, yaitu 0,434 ( $t=5,751$ ,  $p < 0,001$ ) untuk budaya kerja dan 0,432 ( $t=6,215$ ,  $p < 0,001$ ) untuk kompetensi terhadap motivasi, serta 0,300 ( $t=3,959$ ,  $p < 0,001$ ) dan 0,306 ( $t=3,637$ ,  $p < 0,001$ ) terhadap kinerja, konsisten dengan teori Resource-Based View (RBV) yang dikemukakan Ghazali dan Latan (2015). Menurut RBV, budaya organisasi dan kompetensi adalah sumber daya utama yang mampu meningkatkan kinerja organisasi secara kompetitif. Penemuan ini memperkuat argumentasi bahwa pengembangan budaya dan kompetensi secara strategis menjadi fondasi utama dalam mencapai keunggulan kompetitif.

Lebih jauh, hasil ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berperan sebagai mediator parsial yang memperkuat pengaruh budaya dan kompetensi terhadap kinerja. Nilai indirect effect masing-masing variabel terhadap kinerja adalah sekitar 0,155 dan 0,154 ( $p < 0,05$ ). Pendapat Zhao et al. (2010) menyatakan bahwa motivasi internal tidak hanya sebagai variabel prediktif, tetapi juga sebagai penguat yang memperbesar pengaruh positif dari faktor budaya dan kompetensi terhadap hasil kinerja. Hal ini sejalan dengan teori Herzberg (1959) yang menegaskan bahwa motivasi intrinsik yang berasal dari budaya organisasi yang kondusif dan pengembangan kompetensi mampu meningkatkan hasil kerja secara signifikan.

Dari segi karakteristik responden, mayoritas berusia 21-30 tahun (25%) dan 31-40 tahun (24,2%), serta latar belakang pendidikan S1/D4 (44,7%) dan SMA (38,6%). Keberagaman usia dan latar belakang pendidikan ini menunjukkan potensi besar dalam transfer budaya dan pengembangan kompetensi. Menurut Sedarmayanti (2011), keberagaman masa kerja dan latar belakang ini dapat memperkuat transfer budaya dan inovasi organisasi. Kebaruan dari studi ini adalah bahwa keberagaman tersebut tidak menjadi hambatan, melainkan kekuatan dalam proses regenerasi dan transfer pengetahuan, yang mendukung keberlanjutan budaya organisasi dalam situasi organisasi yang sedang mengalami transformasi besar.

Dari aspek struktur jabatan, posisi teknisi/officer mendominasi (47,8%), yang menunjukkan bahwa efektivitas operasional dan pengembangan budaya kerja berjalan optimal. Menurut Pratiwi dan Fauzan (2024), struktur organisasi yang sistematis dan jelas mendukung efektivitas operasional dan pengembangan budaya kerja. Kebaruan studi ini adalah bahwa keberadaan posisi manajerial dan spesialis yang cukup menunjukkan bahwa perusahaan mampu mengelola sumber daya manusia secara strategis dan efektif, sehingga mampu mencapai target organisasi dan memperkuat budaya kerja yang positif dalam kondisi transformasi besar.

Secara metodologis, model yang dibangun melalui pendekatan PLS-SEM menunjukkan bahwa seluruh indikator validitas dan reliabilitas memenuhi standar, seperti Outer Loading  $>0,7$  dan AVE  $>0,5$ . Nilai R-square sebesar 0,610 untuk kinerja dan 0,487 untuk motivasi menunjukkan bahwa model mampu menjelaskan sebagian besar variabilitas kedua variabel tersebut. Indikator goodness-of-fit, seperti SRMR sebesar 0,055 dan NFI sebesar 0,833, menunjukkan bahwa model ini memiliki kecocokan statistik yang baik dan mampu menggambarkan hubungan secara valid. Kebaruan utama dari studi ini adalah penegasan bahwa keberhasilan peningkatan kinerja tidak hanya bergantung pada pengembangan budaya dan kompetensi secara langsung, tetapi juga melalui motivasi internal sebagai mediator yang memperkuat hubungan tersebut, sesuai teori Zhao et al. (2010).

Dibandingkan dengan penelitian sebelumnya, kebaruan utama dari studi ini terletak pada integrasi lengkap keempat variabel tersebut dalam satu model yang mampu menjelaskan hubungan kausal secara simultan dan menilai mekanisme mediasi secara eksplisit. Pendekatan analisis yang mendalam dan pengujian prediksi model secara komprehensif memperkuat keabsahan hasil dan memberikan kontribusi ilmiah yang signifikan. Hasil ini memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi, serta memberikan panduan praktis dalam pengelolaan SDM berbasis bukti di perusahaan yang sedang mengalami perubahan besar dan membutuhkan strategi holistik untuk meningkatkan daya saing dan keberlanjutan.

Kebaruan utama dari penelitian ini terletak pada pengujian hubungan secara simultan antara empat variabel utama, yaitu budaya kerja, kompetensi, motivasi kerja, dan kinerja karyawan, dalam konteks perusahaan energi yang sedang mengalami transformasi besar. Berbeda dengan studi terdahulu yang lebih menekankan hubungan langsung antara dua variabel saja—seperti budaya organisasi dan kinerja (Ghozali & Latan, 2015), atau kompetensi dan motivasi (Hermawan & Setiawan, 2019)—penelitian ini menegaskan bahwa motivasi berperan sebagai mediator parsial yang memperkuat pengaruh budaya dan kompetensi terhadap kinerja. Pendekatan ini didukung oleh teori Zhao et al. (2010), yang menyatakan bahwa motivasi internal tidak hanya sebagai variabel prediktif, tetapi juga sebagai faktor penguat yang

memperbesar pengaruh positif dari faktor budaya dan kompetensi terhadap hasil kinerja.

Selain itu, penggunaan model analisis PLS-SEM memberikan keunggulan dalam menguji hubungan kausal yang kompleks dan simultan, serta memastikan validitas dan reliabilitas pengukuran secara multidimensi. Kebaruan lain adalah penerapan pengujian validitas dan reliabilitas yang sangat ketat, termasuk convergent validity melalui outer loading dan AVE, reliabilitas melalui CR, Cronbach's Alpha, dan rho\_A, serta validitas diskriminan melalui Fornell-Larcker, HTMT, dan cross loading. Pendekatan ini memastikan bahwa model yang dibangun benar-benar valid dan reliabel, memperkuat keabsahan hasil yang diperoleh.

Hasil empiris menunjukkan bahwa variabel budaya kerja dan kompetensi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi dan kinerja, dengan pengaruh tidak langsung melalui motivasi sebagai mediator. Temuan ini memperkaya literatur yang sebelumnya lebih menekankan hubungan langsung, dan menegaskan bahwa dalam konteks organisasi yang sedang mengalami perubahan besar, penguatan budaya dan kompetensi harus diimbangi dengan peningkatan motivasi internal agar kinerja optimal dapat tercapai. Hal ini sejalan dengan pandangan Herzberg (1959) dan Sugiyono (2017), yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang kondusif dan pengembangan kompetensi mampu meningkatkan motivasi intrinsik.

Kebaruan lain dari penelitian ini adalah penegasan bahwa pengaruh budaya dan kompetensi terhadap kinerja tidak hanya langsung, tetapi juga melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi yang signifikan. Temuan ini mengisi kekosongan dalam literatur yang sebelumnya lebih menekankan pada hubungan langsung tanpa memperhatikan mekanisme mediasi secara mendalam. Dengan menerapkan model prediksi yang komprehensif dan analisis yang mendalam, penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan budaya dan kompetensi harus diikuti dengan peningkatan motivasi internal secara berkelanjutan agar pengaruh positifnya terhadap kinerja dapat dimaksimalkan.

Selain aspek teoritis, pendekatan metodologis yang digunakan juga menjadi kebaruan, karena seluruh indikator validitas dan reliabilitas memenuhi standar internasional, serta model memiliki kecocokan statistik yang tinggi ditunjukkan oleh SRMR sebesar 0,055 dan NFI sebesar 0,833. Hal ini memastikan bahwa model yang dihasilkan tidak hanya valid secara statistik, tetapi juga mampu merepresentasikan hubungan nyata dalam konteks organisasi yang sedang mengalami transformasi besar.

Secara praktis, temuan ini menegaskan bahwa strategi pengelolaan sumber daya manusia harus bersifat holistik dan berkelanjutan, mengintegrasikan pengembangan budaya kerja, kompetensi, dan motivasi internal secara bersamaan. Pendapat ahli seperti Hermawan & Setiawan (2019) dan Sugiyono (2017) mendukung bahwa pengembangan sumber daya manusia secara komprehensif akan menghasilkan kinerja yang berkelanjutan dan mampu bersaing di era digital dan globalisasi.

Dengan demikian, kebaruan utama dari penelitian ini adalah penegasan bahwa pengaruh budaya kerja dan kompetensi terhadap kinerja karyawan tidak bersifat langsung saja, melainkan diperkuat melalui mekanisme mediasi motivasi kerja. Pendekatan ini memberikan kontribusi ilmiah yang signifikan dan menjadi panduan praktis bagi organisasi dalam merancang strategi pengembangan sumber daya manusia yang adaptif dan berkelanjutan dalam menghadapi perubahan besar.

#### 4. Simpulan dan Saran

##### Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa budaya kerja dan kompetensi secara langsung berpengaruh positif terhadap motivasi dan kinerja karyawan di PT PLN MCTN. Hasil ini sejalan dengan teori Resource-Based View (RBV) yang menegaskan bahwa budaya dan kompetensi merupakan sumber daya strategis yang mampu meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi (Ghozali & Latan, 2015). Selain pengaruh langsung, motivasi kerja berperan sebagai mediator parsial yang memperkuat hubungan tersebut, sesuai pendapat Zhao et al. (2010), bahwa motivasi internal meningkatkan efektivitas pengaruh budaya dan kompetensi terhadap kinerja. Kebaruan studi ini terletak pada pengujian hubungan keempat variabel secara simultan dan menegaskan bahwa motivasi internal sebagai mediator mampu memperkuat pengaruh budaya dan kompetensi terhadap kinerja secara signifikan dalam konteks organisasi yang sedang mengalami transformasi besar.

##### Saran

Evaluasi budaya kerja secara rutin dan tingkatkan kompetensi melalui pelatihan berbasis standar internasional. Penelitian selanjutnya fokus menguji variabel kepuasan dan komitmen organisasi, serta lakukan studi longitudinal dan pengembangan model prediktif berbasis data untuk strategi SDM yang adaptif dan berkelanjutan.

#### 5. Daftar Pustaka

- Alfariz, A., et al. (2024). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di perusahaan energi. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 15(2), 123–135.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2022). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Wiley.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Model persamaan struktural berbasis variabel laten*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.
- Khairunnisa, S., & Syamruddin, A. (2023). Pengaruh kompetensi dan motivasi terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen dan Pembangunan*, 10(1), 45–58.
- Mangkunegara, A. A. P. (2022). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Natalia, R. (2023). Pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 12(2), 105–118.
- Rusdiana, D., et al. (2023). Peran motivasi sebagai mediator hubungan budaya organisasi dan kinerja. *Jurnal Psikologi dan Manajemen*, 15(1), 45–60.
- Schein, E. H. (2020). *Organizational culture and leadership* (6th ed.). Jossey-Bass.
- Sedarmayanti. (2011). *Manajemen sumber daya manusia dan produktivitas kerja*. CV Mandar Maju.
- Zhang, Y., & Tu, Y. (2022). The impact of competency on organizational performance: Evidence from manufacturing firms. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(3), 567–583.
- Zhao, X., et al. (2010). Mediation analysis in social sciences: Methods and applications. *Psychological Methods*, 15(4), 309–332.