

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP PENINGKATAN KOMPETENSI DAN KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) PADA BADAN PENDAPATAN DAERAH PROVINSI BANTEN

Indra Hermawan¹⁾

¹⁾Magister Manajemen Universitas Sultan Ageng Tirtayasa (11pt)
e-mail: indrahermawan11jan1999@gmail.com¹⁾

ABSTRAK

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah apakah kinerja pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Bapenda Provinsi Banten dipengaruhi oleh budaya organisasi, disiplin kerja, dan kompetensi, serta berapa besar pengaruhnya masing-masing variabel tersebut terhadap kinerja. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui besarnya pengaruh budaya organisasi, disiplin kerja, dan kompetensi terhadap kinerja. Kebaruan (*novelty*) dari penelitian yaitu: (1) penelitian ini merupakan penelitian pertama yang membahas tentang pengaruh budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap peningkatan kompetensi dan kinerja pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Bapenda Provinsi Banten, dan (2) hasil penelitian menunjukkan bahwa: (i) budaya organisasi dan disiplin kerja berpengaruh langsung positif terhadap kompetensi, dan (ii) budaya organisasi, disiplin kerja, dan kompetensi berpengaruh langsung positif terhadap kinerja pegawai. Populasi dalam penelitian ini yaitu seluruh ASN pada Bapenda Provinsi Banten, berjumlah 328 orang. Jumlah sampel sebanyak 230 orang, yang diambil dengan metode *simple random sampling*. Penelitian kuantitatif ini termasuk penelitian survei, menggunakan uji statistik, dan *software* program *SmartPLS 3.2.9*. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa: (i) budaya organisasi dan disiplin kerja berpengaruh langsung positif terhadap kompetensi, dan (ii) budaya organisasi, disiplin kerja, dan kompetensi berpengaruh langsung positif terhadap kinerja pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Bapenda Provinsi Banten.

Kata kunci : *Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, Kompetensi, Kinerja.*

ABSTRACT

The problem formulation in this research is whether the performance of the State Civil Apparatus (ASN) employees at the Bapenda of Banten Province is influenced by organizational culture, work discipline, and competence, and what is the magnitude of the influence of each of these variables on performance. The purpose of this study is to determine the extent of the influence of organizational culture, work discipline, and competence on performance. The novelty of the study is: (1) this study is the first study to discuss the influence of organizational culture and work discipline on improving the competence and performance of State Civil Apparatus (ASN) employees at Bapenda Banten Province, and (2) the results of the study show that: (i) organizational culture and work discipline have a direct positive effect on competence, and (ii) organizational culture, work discipline, and competence have a direct positive effect on employee performance. The population in this study were all ASN at Bapenda Banten Province, totaling 328 people. The number of samples was 230 people, taken using the simple random sampling method. This quantitative research includes survey research, using statistical tests, and SmartPLS 3.2.9 software. The results of this study state that: (i) organizational culture and work discipline have a direct positive effect on competence, and (ii) organizational culture, work discipline, and competence have a direct positive effect on the performance of State Civil Apparatus (ASN) employees at the Banten Province Bapenda.

Keywords: *Organizational Culture, Work Discipline, Competence, Performance.*

1. Pendahuluan

Saat ini, budaya organisasi pada Bapenda Banten telah tumbuh dan berkembang, dimana hal ini dilakukan dengan cara menanamkannya kepada semua pegawai melalui proses peningkatan disiplin dan motivasi kerja, pendidikan dan pelatihan, serta pembelajaran dan pengalaman. Sehingga hal ini diharapkan dapat meningkatkan kompetensi dan kinerja seluruh pegawai dan kinerja organisasi Badan Pendapatan Daerah Provinsi Banten. Budaya Organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi. Keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai tersebut menjadi pegangan semua sumber daya manusia dalam organisasi dalam meningkatkan kompetensi dan kinerjanya (Wibowo, 2019:22). Sejak tahun 2021, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) telah merumuskan *core values* BerAKHLAK sebagai budaya organisasi baru untuk semua Aparatur Sipil Negara (ASN) di Indonesia, termasuk di Provinsi Banten, dan Bapenda Banten. BerAKHLAK merupakan akronim dari Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif. Adanya *Core Values* ASN ini sebagai sari dari nilai-nilai dasar ASN sesuai dengan Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam satu kesamaan persepsi yang lebih mudah dipahami dan diterapkan oleh seluruh ASN. Sedangkan #bangga melayani bangsa merupakan *Employer Branding* ASN jaman *now* yang melayani sepenuh hati. *Core Values* ASN menjadi titik tonggak penguatan budaya kerja, yang tidak hanya dilakukan pada ASN tingkat pusat namun juga pada tingkat daerah. ASN yang bertugas sebagai pegawai pusat maupun pegawai daerah harus mempunyai *core values* yang sama (Joko Widodo, 2021).

Masalah yang mungkin dihadapi dalam mengembangkan budaya organisasi yaitu masalah sumber daya manusia. Masalah sumber daya manusia dalam kaitan dengan kinerja organisasi, yaitu bagaimana meningkatkan kompetensi dan disiplin kerja serta budaya organisasi. Michael Z. Well **dalam** Wibowo (2019:23) menyatakan bahwa dasar untuk keberhasilan organisasi adalah kompetensi kepemimpinan, kompetensi pekerja, disiplin kerja, dan budaya organisasi (korporasi) yang memperkuat dan memaksimalkan kompetensi. Selaras dengan hal ini, sumber daya manusia (SDM) yang melaksanakan budaya organisasi sesuai tujuan organisasi, memiliki disiplin kerja dan kompetensi yang tinggi, mempunyai peranan penting dalam meningkatkan kinerja, baik kinerja individu, kelompok, maupun organisasi. Oleh karena itu, sumber daya manusia (SDM) yang melaksanakan budaya organisasi sesuai tujuan organisasi, memiliki disiplin kerja dan kompetensi yang tinggi, merupakan asset utama dalam membantu organisasi untuk terus meningkatkan kinerja dan keunggulan bersaingnya.

Berdasarkan hasil penelitian awal yang dilakukan peneliti pada bulan Februari tahun 2023 yang lalu, maka didapat data Kinerja organisasi Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Provinsi Banten, periode tahun 2019-2022, dimana terdapat penurunan Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN), terutama pada awal tahun 2020 saat mulai terjadi penyebaran *Covid-19*, kemudian pada saat terjadi *lockdown* karena *Pandemic Covid-19* di seluruh Indonesia, termasuk di Provinsi Banten. Penurunan Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) tersebut juga dirasakan oleh masyarakat penerima layanan jasa Pajak Air Permukaan (AP), Pajak Rokok, Pajak Bahan Bakar Kendaraan Bermotor (PBBKB), Pajak Kendaraan Bermotor (PKB), dan Bea Balik Nama kendaraan Bermotor (BBNKB) yang datang ke unit-unit kerja Bapenda Banten, seperti ke Kantor Samsat (sistem administrasi manunggal satu atap) dan Gerai Samsat yang tersebar di seluruh kabupaten/kota di Provinsi Banten, seperti yang terlihat pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1. Kinerja Aparatur Sipil Negara pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Banten Periode Tahun 2019-2022

Kriteria Penilaian	Nilai	Tahun 2019		Tahun 2020		Tahun 2021		Tahun 2022	
		Jumlah (orang)	Persen (%)	Jumlah (orang)	Persen (%)	Jumlah (orang)	Persen (%)	Jumlah (orang)	Persen (%)
Sangat Baik	86 - 100	288	87.8	267	81.40	251	76.52	251	76.52
Baik	76 - 85	40	12.2	45	13.72	49	14.94	49	14.94
Cukup	51 - 75	0	0	16	4.88	20	6.10	20	6.10
Buruk	31 - 50	0	0	0	0	6	1.83	4	1.22
Sangat Buruk	0 - 30	0	0	0	0	2	0.61	4	1.22
Jumlah		328	100	328	100	328	100	328	100

Sumber: Bagian Kepegawaian Badan Pendapatan Daerah Provinsi Banten, 2023.

Tabel 1.1. Kinerja Aparatur Sipil Negara pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Banten Periode Tahun 2023-2024

Kriteria Penilaian	Nilai	Tahun 2023		Tahun 2024	
		Jumlah (orang)	Persen (%)	Jumlah (orang)	Persen (%)
Sangat Baik	86 - 100	257	78.35	257	78.35
Baik	76 - 85	50	15.24	50	15.24
Cukup	51 - 75	16	04.88	17	05.18
Buruk	31 - 50	3	00.91	3	00.91
Sangat Buruk	0 - 30	2	00.61	1	00.30
Jumlah		328	100	328	100

Sumber: Bagian Kepegawaian Badan Pendapatan Daerah Provinsi Banten, 2025.

Sesuai data kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Banten Periode Tahun 2019-2022 di atas, dapat dilihat adanya penurunan Kinerja ASN nya, dimana dari jumlah keseluruhan ASN nya sebanyak 328 orang, capaian Kinerja ASN untuk kategori sangat baik (86 - 100) dan baik (76 - 85) kurang dari 100 persen. Akan tetapi hal ini berbanding terbalik dengan capaian Kinerja ASN untuk kategori buruk (31 - 50), dan sangat buruk (0 - 30), terjadi peningkatan dari tahun ke tahun selama periode 2019-2022. Pada tahun 2019, capaian Kinerja ASN untuk kategori sangat baik (86 - 100) sebesar 87.8 persen (288 orang) kemudian menurun menjadi 81.40 persen (267 orang) pada tahun 2020, dan menurun lagi menjadi 76.52 persen (251 orang) pada tahun 2021 dan 2022. Di sisi lain, pada tahun 2019, capaian Kinerja ASN untuk kategori buruk (31 - 50), dan sangat buruk (0 - 30) sebesar masing-masing 0 persen (0 orang), kemudian terjadi peningkatan masing-masing menjadi 1.83 persen (6 orang), dan 0.61 persen (2 orang) pada tahun 2021, dan meningkat lagi menjadi masing-masing 1.22 persen (4 orang), dan 1.22 persen (4 orang) pada tahun 2022. Di sisi lain, penurunan Kinerja ini juga berdampak pada penurunan pendapatan daerah pada Bapenda Banten periode tahun 2019-2022, seperti yang tertera pada Tabel 1.2 di bawah ini.

Tabel 1.2. Target Dan Realisasi Pajak Daerah pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Banten Periode Tahun 2019-2022

URAIAN	2019		
	TARGET P-APBD	REALISASI	%
A. Pajak Daerah	6.767.729.412.400	6.720.753.611.586	99,31
Pajak Kendaraan Bermotor (PKB)	2.677.747.900.000	2.855.720.475.850	106,65
Bea Balik Nama kendaraan Bermotor (BBNKB)	2.402.207.100.000	2.365.631.567.300	98,48
Pajak Air Permukaan (AP)	36.091.972.400	38.468.501.858	106,58
Pajak Bahan Bakar Kendaraan Bermotor (PBBKB)	836.512.630.000	894.178.810.325	106,89
Pajak Rokok	815.169.810.000	566.754.256.253	69,53
URAIAN	2020		
	TARGET P-APBD	REALISASI	%
A. Pajak Daerah	5.780.328.348.869	5.659.646.555.009	97,91
Pajak Kendaraan Bermotor (PKB)	2.493.191.000.000	2.726.590.125.874	109,36
Bea Balik Nama kendaraan Bermotor (BBNKB)	1.853.489.000.000	1.499.925.947.800	80,92

Pajak Air Permukaan (AP)	34.873.000.000	39.043.733.589	111,96
Pajak Bahan Bakar Kendaraan Bermotor (PBBKB)	707.639.000.000	763.571.968.095	107,90
Pajak Rokok	691.136.348.869	630.514.779.651	91,23
URAIAN	2021		
	TARGET P-APBD	REALISASI	%
A. Pajak Daerah	7.196.237.282.555	6.670.933.202.862	92,70
Pajak Kendaraan Bermotor (PKB)	2.775.334.000.000	2.954.066.727.800	106,44
Bea Balik Nama kendaraan Bermotor (BBNKB)	2.762.792.000.000	1.970.060.763.550	71,31
Pajak Air Permukaan (AP)	36.527.000.000	40.236.025.857	110,15
Pajak Bahan Bakar Kendaraan Bermotor (PBBKB)	741.391.000.000	812.981.237.042	109,66
Pajak Rokok	880.193.282.555	893.588.448.613	101,52
URAIAN	2022		
	TARGET P-APBD	REALISASI	%
A. Pajak Daerah	7.921.445.500.000	7.777.071.655.135	98,18
Pajak Kendaraan Bermotor (PKB)	3.126.786.000.000	3.375.323.617.900	107,95
Bea Balik Nama kendaraan Bermotor (BBNKB)	2.860.550.000.000	2.409.500.648.600	84,23
Pajak Air Permukaan (AP)	39.419.000.000	41.107.713.400	104,28
Pajak Bahan Bakar Kendaraan Bermotor (PBBKB)	938.629.000.000	1.065.028.633.548	113,47
Pajak Rokok	956.061.500.000	886.111.041.687	92,68
URAIAN	2023		
	TARGET P-APBD	REALISASI	%
A. Pajak Daerah	8.591.236.500.000	8.263.501.200.000	96,19
Pajak Kendaraan Bermotor (PKB)	3.519.786.000.000	3.570.00.000.000	101,43
Bea Balik Nama kendaraan Bermotor (BBNKB)	2.990.550.000.000	2.500.500.500.000	83,61
Pajak Air Permukaan (AP)	41.000.000.000	43.000.000.000	104,88
Pajak Bahan Bakar Kendaraan Bermotor (PBBKB)	1.059.900.000.000	1.200.000.700.000	113,22
Pajak Rokok	980.000.500.000	950.000.000.000	96,94
URAIAN	2024		
	TARGET P-APBD	REALISASI	%
A. Pajak Daerah	7.921.445.500.000	7.777.071.655.135	98,18
Pajak Kendaraan Bermotor (PKB)	3.126.786.000.000	3.375.323.617.900	107,95
Bea Balik Nama kendaraan Bermotor (BBNKB)	2.860.550.000.000	2.409.500.648.600	84,23
Pajak Air Permukaan (AP)	39.419.000.000	41.107.713.400	104,28
Pajak Bahan Bakar Kendaraan Bermotor (PBBKB)	938.629.000.000	1.065.028.633.548	113,47
Pajak Rokok	956.061.500.000	886.111.041.687	92,68

Sumber: Bagian Keuangan Badan Pendapatan Daerah Provinsi Banten, 2025.

Pada Tabel 1.2 di atas terlihat, bahwa sejak tahun 2019-2021 terjadi penurunan capaian (%) pendapatan daerah dari pajak daerah di Badan Pendapatan Daerah Provinsi Banten. Dimana pada tahun 2019, capaian (%) pendapatan daerah dari pajak daerah di Badan Pendapatan Daerah Provinsi Banten sebesar 99.31 persen. Lalu capaian (%) tersebut menurun pada tahun 2020 dan 2021, masing-masing menurun menjadi 97.91 persen dan 92.70 persen. Baru pada tahun 2022 menaik menjadi 98.18 persen. Fenomena penurunan pencapaian (%) pendapatan daerah dari pajak daerah di Badan Pendapatan Daerah Provinsi Banten (Tabel 1.2.) ini, sama dengan fenomena penurunan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) nya, seperti yang terlihat pada Tabel 1.1. di atas.

Berdasarkan pemaparan di atas tentang harapan yang tinggi dari masyarakat penerima layanan dari Bapenda Banten akan adanya peningkatan kinerja dan mutu pelayanan dari Aparatur Sipil Negara (ASN) nya yang berkualitas, efisiensi, efektif, dan memiliki *core values* BerAKHLAK. Akan tetapi di sisi lain, masyarakat juga merasa masih adanya kontradiktif khususnya dalam pelayanan dari Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Bapenda Banten. Dimana jika hal ini dibiarkan terus menerus maka akan melemahkan budaya organisasi yang telah dicanangkan, menurunkan tingkat disiplin kerja dan kompetensi dari Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Bapenda Banten. Oleh sebab itu, peneliti merasa pentingnya dilakukan penelitian tentang Pengaruh Budaya Organisasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Peningkatan Kompetensi

Dan Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Banten.

Adapun yang menjadi rumusan masalah pada penelitian ini sebagai berikut:

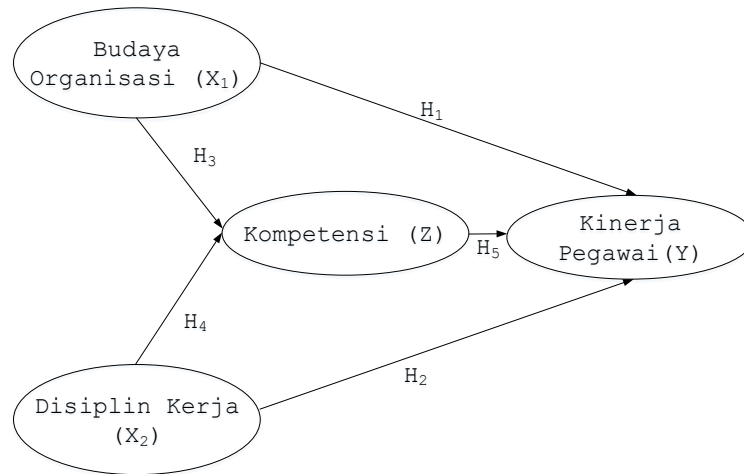
1. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai?
2. Apakah Disiplin Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai?
3. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kompetensi Pegawai?
4. Apakah Disiplin Kerja berpengaruh terhadap Kompetensi Pegawai?
5. Apakah Kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai?

Berdasarkan rumusan masalah yang telah disampaikan, maka tujuan penelitian ini untuk:

1. Menganalisis besarnya pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Banten?
2. Menganalisis besarnya pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Banten?
3. Menganalisis besarnya pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) Pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Banten?
4. Menganalisis besarnya pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) Pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Banten?
5. Menganalisis besarnya pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Banten?

2. Landasan Teori dan Pengembangan Hipotesis

Budaya Organisasi dalam penelitian ini adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi, dan menjadi pegangan semua sumber daya manusia dalam organisasi dalam meningkatkan kompetensi dan kinerjanya. Indikator dari Budaya Organisasi dalam penelitian ini adalah berorientasi pelayanan, akuntabel, kompeten, harmonis, loyal, adaptif, dan kolaboratif (BerAKHLAK). Disiplin kerja merupakan suatu aturan dan norma yang dibuat dan diberlakukan dengan tujuan agar dipatuhi setiap karyawan sehingga karyawan memiliki kedisiplinan yang tinggi dalam bekerja. indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai dalam penelitian ini yaitu, tujuan dan kemampuan, teladan pimpinan, balas jasa, keadilan, pengawasan melekat (waskat), sanksi hukuman, ketegasan, hubungan kemanusiaan. Kompetensi merupakan kemampuan menjalankan tugas atau pekerjaan dengan dilandasi oleh pengetahuan, keterampilan, dan didukung oleh sikap yang menjadi karakteristik individu. Indikator dari kompetensi adalah motif, sifat, konsep diri, pengetahuan, dan keterampilan. Kinerja pegawai adalah keluaran hasil tugas manusia yang paling penting dalam kontribusinya terhadap efektifitas organisasi, dengan indikator yang mempengaruhinya adalah, jumlah pekerjaan, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, kehadiran, dan kemampuan kerjasama. Berdasarkan pemaparan di atas, maka penulis menentukan variabel Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, dan Kompetensi sebagai variabel bebas (*independent variable*) dalam penelitian ini yang akan diuji pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai.



Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran

Sumber: Hipotesis Penelitian (2024).

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis penelitian ini sebagai berikut:

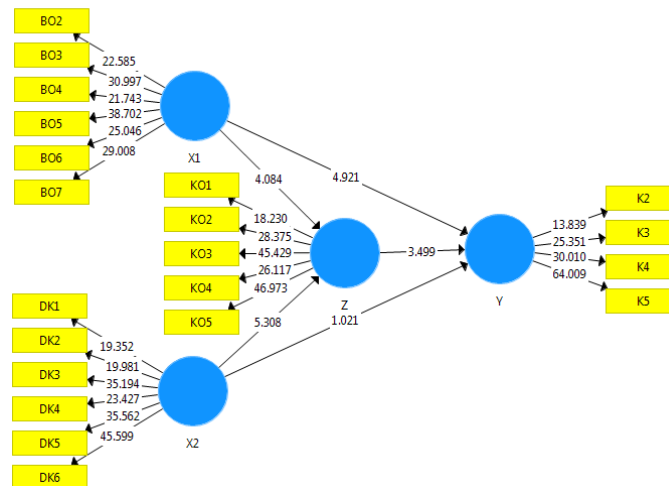
- H₁ = Semakin berkualitas implementasi Budaya Organisasi Aparatur Sipil Negara pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Banten, maka Kinerjanya semakin meningkat.
- H₂ = Semakin tinggi Disiplin Kerja Aparatur Sipil Negara pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Banten, maka Kinerjanya semakin meningkat.
- H₃ = Semakin berkualitas implementasi Budaya Organisasi Aparatur Sipil Negara pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Banten, maka Kompetensinya semakin meningkat.
- H₄ = Semakin tinggi Disiplin Kerja Aparatur Sipil Negara pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Banten, maka Kompetensinya semakin meningkat.
- H₅ = Semakin tinggi Kompetensi Aparatur Sipil Negara pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Banten, maka Kinerjanya semakin meningkat.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif adalah penelitian yang digunakan untuk menganalisis dan menghitung besarnya pengaruh variabel budaya organisasi, disiplin kerja, dan kompetensi terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Provinsi Banten. Setelah itu, peneliti juga menganalisis lebih detail tentang aspek-aspek yang berkaitan erat dengan masalah yang diteliti sehingga diperoleh informasi yang valid tentang besar pengaruh, dan faktor-faktor apa saja (indikator) yang mempengaruhi Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai ASN pada Bapenda Banten. Populasi dalam penelitian ini yaitu seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Banten, berjumlah 328 orang. Jumlah sampel sebanyak 230 orang. Penarikan sampel dilakukan dengan metode *simple random sampling* yaitu sampel ditarik dari kelompok populasi secara acak dengan bantuan *software Microsoft Excel*. Penelitian kuantitatif ini termasuk penelitian survei, menggunakan uji statistik, dan *software* program *SmartPLS 3.2.9*. Skala yang digunakan dalam penelitian ini yaitu skala interval dengan menggunakan teknik *Agree-Dissagree Scale* dimana adanya urutan skala 1 (Sangat Tidak Setuju) sampai dengan 10 (Sangat Setuju) untuk semua variabel.

4. Hasil dan Pembahasan

Hasil Uji Model Struktural (*inner model*)



Gambar 4.1. Hasil Uji Inner model (Bootstrapping)

Sumber: *Output SmartPLS 3.2.9* (data diolah, 2024).

Catatan:

X₁ = Budaya Organisasi (*Organizational Culture*)

Z = Kompetensi (*Competence*)

X₂ = Disiplin Kerja (*Work Dicipline*)

Y = Kinerja (*Performance*)

Tabel 4.1. Path Coefficient

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
X ₁ -> Y	0,348	0,340	0,071	4,921	0,000
X ₁ -> Z	0,330	0,332	0,081	4,084	0,000
X ₂ -> Y	0,087	0,081	0,085	1,021	0,308
X ₂ -> Z	0,438	0,440	0,083	5,308	0,000
Z -> Y	0,280	0,294	0,080	3,499	0,001

Sumber: *Output SmartPLS 3.2.9* (data diolah, 2024).

Catatan:

X₁ = Budaya Organisasi (*Organizational Culture*)

X₂ = Disiplin Kerja (*Work Dicipline*)

Z = Kompetensi (*Competence*)

Y = Kinerja (*Performance*)

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil uji statistik pada hipotesis 1 menunjukkan diterima yang artinya semakin tinggi/berkualitas penerapan budaya organisasi oleh pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Banten, maka kerjanya semakin meningkat. Hasil ini ditunjukkan oleh nilai *Tstatistic* diperoleh (4,921) > *Ttabel* (1,960) dan *Pvalues* (0,000) < sig (0,05). Seorang pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) yang menerapkan budaya organisasi dengan baik dan benar (berkualitas) saat bekerja, dimana hal ini ditandai dengan pegawai tersebut dalam bekerja selalu berpegang teguh kepada filosofi dasar organisasi, yaitu Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif, maka ia akan dapat meningkatkan kerjanya. Hal ini sejalan dengan penelitian dari Agusria *et.al.* (2022), yang menyatakan bahwa, Disiplin Kerja, Budaya Organisasi, Dan Kompetensi Berpengaruh Positif Signifikan Baik Secara Parsial Maupun Simultan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bukit Asam, Tbk. (Agusria *et.al.* (2022).

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kompetensi

Berdasarkan hasil uji statistik pada hipotesis 2 menunjukkan diterima, yang artinya semakin tinggi/berkualitas penerapan budaya organisasi oleh pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Banten, maka kompetensinya semakin meningkat. Hasil ini ditunjukkan oleh nilai *Tstatistic* diperoleh (4,084) > *Ttabel* (1,960) dan *Pvalues* (0,000) < sig (0,05). Budaya organisasi mengacu pada sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi

lainnya. Di sisi lain, berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000, Pasal 3, Kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang pegawai negeri sipil berupa pengetahuan, sikap, perilaku yang diperlukan dalam tugas dan jabatannya. Hal ini sejalan dengan *core values* BerAKHLAK (Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif), sebagai budaya organisasi baru untuk semua ASN di Indonesia, termasuk pada Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Provinsi Banten. Dimana Aparatur Sipil Negara (ASN) yang kompeten adalah pegawai yang dapat: (1) meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah, (2) membantu orang lain belajar, dan (3) melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik. Sesuai dengan pemaparan tersebut di atas, maka terlihat bahwa kompetensi pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Banten yang tinggi dapat terwujud jika seluruh ASN nya menerapkan budaya organisasi yang baik dan benar (berkualitas).

Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil uji statistik pada hipotesis 3 menunjukkan disiplin kerja berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa disiplin kerja merupakan faktor yang memiliki pengaruh (dengan nilai signifikan yang kecil) dalam meningkatkan kinerja pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Banten. Disiplin kerja memiliki pengaruh positif terkecil dibandingkan variabel lainnya terhadap kinerja pegawai. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *Tstatistic* yang diperoleh $(1,021) < T_{tabel} (1,960)$ dan *Pvalues* $(0,308) > sig (0,05)$. Seluruh pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Banten memiliki tugas untuk selalu meningkatkan disiplin kerja agar kinerjanya meningkat. Hal ini dapat dilakukan dengan cara, yaitu pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Banten harus selalu mematuhi aturan dan norma yang dibuat oleh organisasi sehingga memiliki kedisiplinan yang tinggi dalam bekerja. Disiplin kerja dapat tercipta apabila terdapat: (1) contoh teladan dari pimpinan, (2) rasa keadilan yang merata, (3) pengawasan melekat (waskat), (4) sanksi hukuman yang adil, (5) ketegasan dari pimpinan, dan (6) hubungan kemanusiaan yang harmonis. Hal ini sejalan dengan penelitian dari Ibnu Sina, Denok Sunarsi. (2021), yang menyatakan bahwa, Disiplin kerja, budaya organisasi, dan kompetensi berpengaruh positif signifikan baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Transportasi di Jakarta Barat. (Ibnu Sina, Denok Sunarsi. (2021).

Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kompetensi

Berdasarkan hasil uji statistik pada hipotesis 4 menunjukkan diterima, yang artinya semakin tinggi/berkualitas penerapan disiplin kerja oleh pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Banten, maka kompetensinya semakin meningkat. Hasil ini ditunjukkan oleh nilai *Tstatistic* diperoleh $(5,308) > T_{tabel} (1,960)$ dan *Pvalues* $(0,000) < sig (0,05)$. Aparatur Sipil Negara pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Banten yang memiliki disiplin kerja yang tinggi memiliki ciri sebagai berikut: (1) melaksanakan tugas dengan jujur, bertanggung jawab, cermat, serta disiplin dan berintegritas tinggi, (2) menggunakan kekayaan dan barang milik negara secara bertanggung jawab, efektif dan efisien, dan (3) tidak menyalahgunakan kewenangan jabatan. Di sisi lain, Aparatur Sipil Negara pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Banten yang memiliki kompetensi yang tinggi adalah pegawai yang dapat: (1) meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah, (2) membantu orang lain belajar, dan (3) melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik. Berdasarkan penjabaran di atas, terdapat hubungan positif antara disiplin kerja terhadap kompetensi, dimana kompetensi pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Banten yang tinggi dapat terwujud jika seluruh ASN nya menerapkan disiplin kerja yang baik dan benar (berkualitas).

Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil uji statistik pada hipotesis 5 menunjukkan diterima yang artinya semakin tinggi/berkualitas kompetensi pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Banten, maka kinerjanya semakin meningkat. Hasil ini ditunjukkan oleh nilai *Tstatistic* diperoleh $(3,499) > T_{tabel} (1,960)$ dan *Pvalues* $(0,001) < sig (0,05)$. Seorang pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) yang memiliki kompetensi yang tinggi/berkualitas saat bekerja, dimana hal ini ditandai dengan pegawai tersebut dalam bekerja memiliki kemampuan untuk menjalankan tugas atau pekerjaan dengan dilandasi oleh pengetahuan, keterampilan, dan didukung oleh sikap yang menjadi karakteristik individu. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000, Pasal 3, Kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang Pegawai Negeri Sipil (PNS/ASN) berupa pengetahuan, sikap, perilaku yang diperlukan dalam tugas dan jabatannya. Di sisi lain, kinerja pegawai adalah semua jenis hasil kerja yang terkait dengan tugas dan tanggung jawab utama dari sebuah pekerjaan dan sering berhubungan langsung dengan fungsi yang ada dalam deskripsi pekerjaan formal. Sehingga secara nyata kinerja pegawai adalah keluaran hasil tugas manusia yang paling penting dalam kontribusinya terhadap efektifitas organisasi. Aparatur Sipil Negara (ASN) yang kompeten pada Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Provinsi Banten adalah pegawai yang dapat: (1) meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah, (2) membantu orang lain belajar, dan (3) melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik. Berdasarkan pemaparan di atas, terdapat hubungan positif antara kompetensi terhadap kinerja pegawai, dimana kinerja pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Banten dapat meningkat, jika seluruh ASN nya memiliki kompetensi yang tinggi. Hal ini sejalan dengan penelitian dari Haris, *et.al.* (2023), yang menyatakan bahwa Budaya organisasi, dan kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada masa setelah *Pandemic Covid-19* dan di era digital. (Haris, *et.al.* (2023).

Tabel 4.3. *Spesific Indirect Effect*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
X1 -> Z -> Y	0,092	0,098	0,037	2,484	0,013
X2 -> Z -> Y	0,123	0,130	0,046	2,678	0,008

Sumber: *Output SmartPLS 3.2.9* (data diolah, 2024).

Catatan:

X₁ = Budaya Organisasi (*Organizational Culture*)

X₂ = Disiplin Kerja (*Work Dicipline*)

Z = Kompetensi (*Competence*)

Y = Kinerja (*Performance*)

- Indirect effect* 1: Budaya Organisasi (X₁) → Kompetensi (Z) → Kinerja Pegawai (Y), sebesar 0,092 dengan tanda positif yang artinya Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai melalui Kompetensi sebagai variabel intervening (Z). Hasil ini mengindikasikan apabila budaya organisasi dan kompetensi pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Banten semakin tinggi, maka kinerjanya semakin meningkat. Nilai *Tstatistic* diperoleh $(2,484) > T_{tabel} (1,960)$ dan *Pvalues* $(0,013) < sig (0,05)$ menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kompetensi sebagai variabel intervening (Z) adalah signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi/berkualitas penerapan budaya organisasi oleh pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Banten, maka Kinerjanya semakin meningkat dapat dibuktikan.
- Indirect effect* 2: Disiplin Kerja (X₂) → Kompetensi (Z) → Kinerja Pegawai (Y), sebesar 0,123 dengan tanda positif yang artinya Disiplin Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja melalui Kompetensi sebagai variabel intervening (Z). Hasil ini mengindikasikan

apabila disiplin kerja dan kompetensi pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Banten semakin tinggi, maka Kinerjanya semakin meningkat. Nilai $T_{statistic}$ diperoleh $(2,678) > T_{tabel} (1,960)$ dan $P_{values} (0,008) < sig (0,05)$ menunjukkan bahwa pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai melalui kompetensi sebagai variabel intervening (Z) adalah signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi/berkualitas penerapan disiplin kerja oleh pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Banten, maka kinerjanya semakin meningkat dapat dibuktikan.

5. Kesimpulan dan Saran

1. Kesimpulan hasil uji hipotesis 1, semakin tinggi/berkualitas penerapan budaya organisasi oleh pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Banten, maka kinerjanya semakin meningkat. Peneliti menyarankan kepada seluruh pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Banten untuk selalu berpegang teguh kepada filosofi dasar organisasi saat bekerja, yaitu Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif, sehingga pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Banten akan dapat meningkatkan kinerjanya.
2. Kesimpulan hasil uji hipotesis kedua, semakin tinggi/berkualitas penerapan budaya organisasi oleh pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Banten, maka kompetensinya semakin meningkat. Peneliti menyarankan kepada pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Banten untuk dapat: (1) meningkatkan kompetensi diri guna menjawab tantangan yang selalu berubah, (2) membantu orang lain belajar, (3) melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik, dan (4) selalu berpegang teguh kepada filosofi dasar organisasi saat bekerja, yaitu Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif, sehingga pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Banten akan dapat meningkatkan kompetensinya.
3. Kesimpulan hasil uji hipotesis ketiga, disiplin kerja berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Peneliti menyarankan kepada pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Banten untuk selalu mematuhi aturan dan norma yang dibuat oleh organisasi sehingga memiliki kedisiplinan yang tinggi dalam bekerja. Disiplin kerja dapat tercipta apabila terdapat: (1) contoh teladan dari pimpinan, (2) rasa keadilan yang merata, (3) pengawasan melekat (waskat), (4) sanksi hukuman yang adil, (5) ketegasan dari pimpinan, dan (6) hubungan kemanusiaan yang harmonis.
4. Kesimpulan hasil uji hipotesis keempat, semakin tinggi/berkualitas penerapan disiplin kerja oleh pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Banten, maka kompetensinya semakin meningkat. Peneliti menyarankan kepada pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Banten untuk dapat: (1) melaksanakan tugas dengan jujur, bertanggung jawab, cermat, serta disiplin dan berintegritas tinggi, (2) menggunakan kekayaan dan barang milik negara secara bertanggung jawab, efektif dan efisien, dan (3) tidak menyalahgunakan kewenangan jabatan.
5. Kesimpulan hasil uji hipotesis kelima, semakin tinggi/berkualitas kompetensi pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Banten, maka kinerjanya semakin meningkat. Peneliti menyarankan kepada pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Banten untuk terus meningkatkan kinerjanya, antara lain dengan cara meningkatkan: (1) kuantitas pekerjaan, (2) kualitas pekerjaan, (3) ketepatan waktu, (4) kehadiran, dan (5) kemampuan kerjasama.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrohmat, Bambang Satriawan, Indrayani, Muamar Khadafi. (2022). The Effect of Leadership, Organizational Culture and Competency on Employee Performance with Working Disciplines as Intervening Variables in the KSOP Office for Special Batam. *International Journal of Social Science, Educational, Economics, Agriculture Research, and Technology (IJSET)*. Vol. 1. No. 2. 2022. Hal: 65-72.
- Armstrong, Michael dan Angela Baron (2018). *Performance Management*. London Institute of Personnel and Development.
- Bangun, Wilson. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Bernardin, H. John dan Joyce E.A. Russell. (2018). *Human Resource Management: An Experiential Approach*. Singapore: McGraw Hill.
- Brasmasari, Ida Ayu. (2019). Pengaruh Variabel Budaya Perusahaan terhadap Komitmen Karyawan dan Kinerja Perusahaan Kelompok. Penerbitan Pers Jawa Post, Disertasi Universitas Airlangga Surabaya.
- Brasmasari, Ida Ayu dan Suprayetno, Agus. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Serta Dampaknyaada Kinerja Perusahaan. Studi kasus pada PT. Pei Hai International Witama Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 10. Nomor. 2 September 2019. Hal: 124-135.
- Camaron, K.S, and Quin E. Robert. (2019) 5th edition. *Diagnosing and Changing Organizational Culture based on the competing Value Framework*. Addison-Wesley Publishing Company, Inc, USA.
- Cintya Puput Zulaida, Parwoto. (2023). The Influence of Work Discipline, Work Environment and Organizational Culture on Teacher Performance at SMP Negeri 252 Jakarta with Work Motivation as a Mediating Variable. *International Journal of Social Research*. Vol. 2. No. 4. March 2023. Hal: 1342-1354.
- Dale, Margaret. (2018). *Developing Management Skills. Techniques for Improving Learning and Performance*. Jakarta: Gramedia.
- _____. (2018). *Successful Recruitmen and Selection*. Jakarta: Gramedia.
- Didymus Wabia, David PE Saerang, Rita N. Taroreh. (2022). The Effect of Organizational Culture, Work Discipline, and Communication Competency, on Employee Performance in The Regional Financial Management Agency of Tambrau Regency, West Papua Province. *International Journal of Culture and Modernity*. Vol. 5. No. 2. 2022. Hal. 46-64.
- Dody Amdani, Sukaria Sinulingga, Yeni Absah, Iskandar Muda. (2019). The Effect of Competence and Organizational Culture on Employee Performance of Ganesha Medan Polytechnic. *International Journal of Scientific & Technology Research*. Vol. 8, No. 04, April 2019. Hal: 155-159.
- Dubois, David D dan William J. Rothwell (2017). *Competency-Based Human Resource Management*. Palo Alto: Davies-Black Publishing.
- Fatma Tri Lestari, Evi Silvana Muchsinati. (2022). The Influence of Organizational Culture, Work Environment, Leadership Style, Employee Competence, and Motivation on Employee Performance Through Job Satisfaction in Starbucks and Excelso Employees in Batam City. *Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis*. Vol. 10. 2022. Hal: 223-235.
- Ferdinand, Augusty. (2015). *Structural Equation Modelin Dalam Penelitian Manajen*. Semarang: BP-UNDIP.
- _____. (2015). *Metode Penelitian Manajen, Podoman Penelitian Skripsi, Tesis, dan Desertas Ilmu Manajemen*. Semarang: Edisi kelima BP-UNDIP.
- Ghozali, Imam. (2015). *Konsep dan Aplikasi Dengan Progran AMOS 22.0*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Gomez-Mejia, Luis R, David B. Balkin, dan Robert L. Cardy. (2018). *Managing Human Resources, USA.*: Prentice Hall.
- Greenberg, Jerald dan Robert A. Baron. (2015). *Behavior in Organization*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hasibuan, H. Melayu S.P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hazmanan Khair, R. Sabrina, Satria Tirtayasa, Muhammad Ihsan. (2022). The Effect of Training and Organizational Culture on Employee Performance Mediated by Work Discipline in the Electronic Facility & IT Division PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandara Internasional Kualanamu. *International Airport. Jurnal Mantik*, Vol. 6. No. 1. 2022. Hal: 312-320.
- Hemela M. Naraha, Jack H. Syauta, dan Musa Yan Jouwe. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Ekonomi & Bisnis Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Port Numbay Jayapura*. Vol. 11. No. 1. Juli 2020. Hal: 103-115. ejurnal.stie-portnumbay.ac.id.
- Henry Simarmata. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Kemampuan Kerja dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pertanian Kabupaten Labuhanbatu Utara. *Jurnal Pamator*. Vol. 13. No. 2. Oktober 2020. Hal. 170-175.
- Horrison, Nigel. (2019). *Improving Employee Performance*. London: Kogan Page Limited.
- I Kadek Surya Putra Pratama, I Made Suniastha Amerta, Ida Bagus Udayana Putra. (2023). The Role of the Work Environment as an Intervening Variable on the Relationship of Organizational Culture and Work Discipline on Employee Performance in the Office of the Head of Village Kesiman Kertalangu. *International Journal of Social Science and Education Research Studies*. Vol. 03. No. 03. March 2023. Hal: 362-370.
- Ibnu Sina, Denok Sunarsi. (2021). The Effect of Organizational Culture, Work Competency and Discipline on Work Spirit That Impact on Employee Performance at the Business of Transportation in West Jakarta. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik: Jurnal Pemikiran dan Penelitian Administrasi Publik*. Vol. 11. No. 2. July-December 2021. Hal: 307-320.
- Ign. A. Wirawan Nugrohadi, Nurminingsih, Pujiwati. (2019). The Effect of Work Discipline and Organizational Culture on Employee Performance in Type D General Hospitals in DKI Jakarta (Study at Type D General Hospital in East Jakarta). *1st International Respati Health Conference (IRHC)*. Juli 2019. Hal: 865-877.
- Ivancevich, John M. (2018). *Human Resource Management*. Boston: McGraw Hill Irwin.
- Ivancevich, John M., Robert Konopaske, dan Michael T. Matis. (2018). *Organizational Behavior and Management*. New York: McGraw-Hill.
- Kadek Modista Utama, A.A. Ayu Sriathi. (2021). The Effect of Organizational Culture on Employee Performance in Mediation by Work Discipline at PT. Bank Pembangunan Daerah (BPD) Bali in Renon Branch. *American International Journal of Business Management (AIJBM)*. Vol. 4. No. 06. June 2021. Hal: 52-57.
- Kaswan. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu. (2013). *Pelatihan dan Pengembangan untuk Meningkatkan Kinerja SDM*. Bandung: Alfabeta. (2013). *Leadership and Team working: Membangun Tim yang Efektif dan Berkinerja Tinggi Melalui Kepemimpinan*. Bandung: Alfabeta. (2014). *Career Development: Pengembangan karir untuk mencapai Kesuksesan dan kepuasan*. Bandung: Alfabeta. (2015). *Sikap Kerja: Dari Teori, dan Implementasi Sampai Bukti*. Bandung: Alfabeta. (2012). *Coaching dan Mentoring untuk Pengembangan SDM dan Peningkatan Kinerja Organisasi..* Bandung. Alfabeta.
- Kementerian Pendayagunaan dan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia. (2021). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Kemenpan RB RI.

- Kirkpatrick, Donald L. (2020). *Improving Employee Performance through Appraisal and Coaching*. New York: Amacom.
- Koesmono H. Teman. (2019). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengelahan Kayu Ekspor di Jawa Timur*, Desertasi Universitas Airlangga, Surabaya.
- Kreitner, Robert, dan Angelo Kinicki. (2018). *Organizational Behavior* New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Lambert, Jason R. & Bell, Myrtle P. (2021). *Diverse Forms of Difference*. Dalam Roberson, Quinetta M.(ed). *The Oxford Handbook of Diversity and Work*. Oxford: Oxford University Press.
- Laras Putri Sari Dewi. (2022). *The Influence of Transformational Leadership and Work Discipline on Organizational Performance Through Motivation at Perum Percetakan Negara Republic of Indonesia*. *Journal of Humanities and Social Science Research*. Vol. 1. No. 1. July-August 2022.
- Lesi Agusria, Fitantina, Kholilah, Arraditya Permana. (2022). *The Influence of Work Discipline, Organizational Culture and Competence on Employee Performance (Study on Bukit Asam Tbk. Company Kertapati Pier Unit, South Sumatera)*. *International Journal of Business, Management, and Economics*. Vol. 3. No. 4. November 2022. Hal: 371-381.
- Lina Mariana. (2019). *The Effect of Work Motivation, Competence, and Organizational Culture on Employee Performance*. *International Journal of Golden Ratio of Data in Summary*. Vol. 2, No. 1. 2022. Hal: 16-23.
- Linden, Russell M. (2018). *Working across Boundaries: Making Collaboration Work in Government and Nonprofit Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lumbanraja, Prihatin. (2021). *Desertasi: Pengaruh Kateristik Individu, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi, Program Pascasarjana, Universitas Brawijaya Malang*.
- Luthans, Fred. (2018). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Companies Inc.
- _____. (2018). *Organizational Behavior: an Evidence-Based Approach*. New York: McGraw Hill-Irwin.
- Marbawi Adamy. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Praktik, dan Penelitian)*. Aceh: Unimal Press.
- Mas'ud, Fuad. (2019). *Survei Diagnosis Organisasiaonal: Konsep dan Aplikasi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Mathis, Robert L. & John H. Jackson. (2016). *Human Resource Management*. Australia: South Western, Cengage Learning.
- Mauli Siagian. (2018). *Pengaruh Disiplin Kerja, Budaya Organisasi, Kompetensi, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Sat Nusapersada Tbk Batam*. *Jurnal Akrab Juara: Jurnal Ilmu-ilmu Sosial*. Vol. 3. No. 1. Februari 2018. Hal: 1-18.
- Nasruddin Nawawi, Mursalim, UmiFarida, S. Ruslan, Adrianus Parenden, Hasanuddin Rauf. (2023). *The Influence of Organizational Culture on Employee Performance Through Employee Commitment and Discipline at the South Sulawesi Bapenda Office*. *Proceedings ASIAN Academic Summit. Faculty of Social Science and Humanity, University Kebangsaan Malaysia (FSSH-UKM)*. Vol 1. No. 2. 2023. Hal: 97-109.
- Nimran, Umar. (2019). *Perilaku Organisasi*. Surabaya: CV.Citra Media.
- Noor, Juliansyah. (2020). *Penelitian Manajemen: Tinjauan Filosofis dan Praktis*. , Jakarta: PrenadamediaGroup.
- Nugroho, Rahmat. (2018). *Tesis: Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan, (Studi empiris pada PT. Bank Tabungan Negara (Pesero), Cabang Medan*.

- Program Studi Magister Manajemen, Program Pascasarjana, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Nurhayati Haris, Jamaluddin, Ernawaty Usman. (2023). The Effect of Organizational Culture, Competence and Motivation on the SMEs Performance in the Covid-19 Post Pandemic and Digital Era. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*. Vol. 4. No. 1. 2023. Hal: 29-40.
- Rina Lestari, Reska Mediana, Novia Damayanti, Suciani Restu Rahayu, Mahesa Jihan Fadhlurrahman, Ivan Gumilar Sambas Putra. (2022). Employee Performance Improvement Through Organizational Culture and Work Discipline at the Information Communications Service (Diskominfo) Purwakarta Regency. *Italienisch*. Vol. 12. No. 2. 2022. Hal: 171-178.
- Rivai, Veithzal & A. F. Mohd. Basri. (2019). *Performance Appraisal*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Rivai, Veithzal & Sylviana Murni. (2019). *Education Management*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Rivai, Veithzal, dan E.J. Sagala. (2019). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Penerbit PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. & Timothy A. Judge (2018). *Organization Behavior*. USA: Pearson Education Inc.
- Robbins, Stephen, P. (2018). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Rothwell, William, (2017). *The Manager's Guide to Maximizing Employee Potential*. New York: Amacon.
- Schein, Edgar H. (2018). *Organizational Culture and Leadership*. San Fransisco: Jossey-Bass Publisher.
- Siahaan, Elisabet. (2019). *Anteseden Kinerja Karyawan dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan: Studi Berdasarkan Perspektif Jender Pada Sektor Jasa Perbankan di Wilayah DKI Jakarta, Universitas Brawijaya Program Pascasarjana, Malang*.
- Singodimedjo, Markum. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: SMMAS.
- Siyani, Bonifasia Elita Bharanti, Agnes Puspitasari Sudarmo. (2021). The Effect of Performance Allowance, Organizational Culture, and Work Discipline on Employee Performance at The Satuan Polisi Pamong Praja/Public Order Agency (SATPOL PP) of Yapen Serui Islands Regency- PAPUA. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*. Vol. 4. No. 3. August 2021. Hal: 6713-6726.
- Spencer, Lyle M. dan Signe M. Spencer. (2019). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Willey and Sons, Inc.
- Sujanto. (2016). *Beberapa Pengertian di Bidang Pengawasan, Edisi Revisi*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Sumarsono, HM. Sonny. (2018). *Metode Riset Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sunday Ade Sitorus, Alfabetian Harjuno Condro Haditomo, Resti Nurfaidah, Ramlawati, Totok Hendarto, Adya Hermawati. (2022). The Influence of Workload and Competency on Organizational Performance with Organizational Culture Mediation. *Journal of Applied Management (JAM)* Vol. 20. No. 2. June 2022. Hal: 304-315.
- Suryoto. (2022). What is the Role of Organizational Culture, Competence and Motivation on the SMEs Performance in the Digital Era and the Covid-19 Pandemic? *International Journal of Social and Management Studies (IJOSMAS)*. Vol. 3. No. 4. 2022. Hal: 117-125.
- Susanto, A.B. (2021). *Menjadi Super Company Melalui Budaya Organisasi yang Tangguh dan Futuristik*. Jakarta: Quantum.
- Sutrisno, Edy. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media.

- Tanadi, Monica. (2021). Pemetaan Budaya Organisasi di PT. Dewa Tour dan Travel Tahun 2013, E-journal Graduate Unpar Part A-Economics, Vol. 1 No. 1 (2014) ISSN 2355-4304, Universitas Katolik, Parahyangan.
- Thoyib Armanu. (2018). Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi dan Kinerja: Pendekatan Konsep, Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang.
- Tika H. Moh. Pabundu. (2020). Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan. Jakarta: PT. Bhumi Aksara.
- Tito Widayanto, Sukmo Hadi Nugroho. (2022). The Influence of Leadership, Organizational Culture, and Work Competence on Employee Performance Through Work Motivation. Jurnal Pamator. Vol. 15. No. 2. 2022. Hal: 81-97.
- Wagiman, Budiyanto, Suwitho. (2018). The Effects of Organizational Culture, Work Commitment, and Competence on Employee Satisfaction and Performance in PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. RJOAS. Vol. 8. No. 80. August 2018. Hal: 120-137.
- Wien Dyahrini, Budhi Winarso M, Riska Br Pandia. (2021). Effect of Organizational Culture and Competency on Company Performance PT. TLK Branch Bandung. International Journal of Psychology and Education. Vol. 58. No. 1. 2021. Hal: 6361-6366.
- Wibowo. (2019). Manajemen Kinerja. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Wibowo. (2019). Budaya Organisasi. Jakarta: Rajawali Pers.
- Zwell, Michael. (2017). Creating a Culture of Competence. New York: John Wiley & Sons, Inc.