

KOMPETENSI SDM MOTIVASI KERJA DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

Rustan¹, Nuridha Matiin², Rosmiati Pakata³, Simunawir Sitoro^{4*}

^{1,2,3,4}Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Nusantara Sangatta
Sangatta Utara, Kabupaten Kutai Timur, Kalimantan Timur
E-mail Correspondence: simunawir.sitoro@yahoo.co.id

INFO ARTIKEL

Riwayat Artikel:

Received: June 19, 2026

Revised: August 11, 2026

Accepted: August 18, 2026

Kata Kunci:

Kompetensi SDM, Motivasi Kerja,
Lingkungan Kerja, Budaya
Organisasi, Produktivitas Pegawai

Keywords:

HR Competence, Work Motivation,
Work Environment, Organizational
Culture, Employee Productivity

ABSTRAK

Produktivitas pegawai di sektor birokrasi pemerintahan sering kali menghadapi tantangan berupa rendahnya motivasi kerja, keterbatasan kompetensi SDM, serta lingkungan kerja yang kurang mendukung. Permasalahan ini menimbulkan pertanyaan mengenai faktor dominan yang memengaruhi produktivitas pegawai, serta apakah budaya organisasi mampu berperan sebagai variabel mediasi. Penelitian ini mengkaji pengaruh kompetensi SDM, motivasi kerja, dan lingkungan kerja terhadap produktivitas pegawai dengan budaya organisasi sebagai variabel mediasi. Pendekatan kuantitatif diterapkan dengan menggunakan teknik Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS). Populasi sekaligus sampel penelitian adalah seluruh pegawai Bagian Perekonomian Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Timur yang berjumlah 46 orang, dipilih melalui teknik sampling jenuh. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner berskala Likert 5 poin. Hasil pengujian membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas pegawai, sedangkan kompetensi SDM, lingkungan kerja, dan budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas. Lingkungan kerja terbukti berpengaruh positif dan sangat signifikan terhadap pembentukan budaya organisasi. Budaya organisasi tidak terbukti mampu memediasi pengaruh kompetensi SDM, motivasi kerja, maupun lingkungan kerja terhadap produktivitas pegawai. Temuan ini mengimplikasikan bahwa pada konteks birokrasi pemerintahan, motivasi intrinsik merupakan determinan utama produktivitas, sementara budaya organisasi yang terbentuk lebih bersifat kenyamanan sosial daripada budaya kinerja tinggi.

ABSTRACT

Employee productivity in government bureaucracy often faces challenges such as low work motivation, limited human resource competence, and an unsupportive work environment. These problems raise questions about the dominant factors influencing employee productivity and whether organizational culture can act as a mediating variable. This study examines the influence of human resource competence, work motivation, and work environment on employee productivity with organizational culture as a mediating variable. A

quantitative approach was applied using Structural Equation Modeling based on Partial Least Squares (SEM-PLS). The population and sample consisted of all 46 employees of the Economic Division of the Regional Secretariat of Kutai Timur Regency, selected through saturated sampling technique. Primary data were collected using a 5-point Likert scale questionnaire. The results show that work motivation has a positive and significant effect on employee productivity, while human resource competence, work environment, and organizational culture have no significant effect. The work environment was found to have a positive and highly significant effect on the formation of organizational culture. Organizational culture was not proven to mediate the influence of human resource competence, work motivation, or work environment on employee productivity. These findings imply that in the context of government bureaucracy, intrinsic motivation is the main determinant of productivity, while organizational culture formed tends to reflect social comfort rather than a high-performance culture.

PENDAHULUAN

Reformasi birokrasi di Indonesia menempatkan peningkatan produktivitas Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai agenda sentral dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). Produktivitas di sektor publik tidak lagi dimaknai secara sempit sebagai kuantitas output, melainkan mencakup kualitas layanan, efisiensi sumber daya, kemampuan inovasi, dan konsistensi kinerja (Robbins, 2021). Dalam konteks ini, tiga pilar utama yang diyakini menjadi determinan produktivitas adalah kompetensi SDM, motivasi kerja, dan lingkungan kerja.

Fenomena empiris menunjukkan bahwa meskipun pemerintah daerah telah melakukan berbagai intervensi kebijakan, produktivitas ASN tidak selalu meningkat secara proporsional. Pemerintah Kabupaten Kutai Timur, misalnya, menunjukkan komitmen nyata terhadap peningkatan kesejahteraan ASN melalui kebijakan kenaikan Tunjangan Penghasilan Pegawai (TPP) yang berlaku efektif Januari 2025. Alokasi anggaran untuk belanja pegawai bahkan mencapai 30 persen dari APBD (BKN, 2024). Namun, investasi fiskal yang signifikan ini belum sepenuhnya berbanding lurus dengan peningkatan produktivitas, sehingga menimbulkan kesenjangan antara ekspektasi kebijakan dan kinerja aktual pegawai (Rivai & Sagala, 2019). Fenomena serupa juga ditemukan di berbagai daerah lain, di mana peningkatan insentif finansial tidak selalu diikuti oleh peningkatan kualitas layanan publik.

Secara akademik, penelitian mengenai determinan produktivitas ASN menunjukkan hasil yang inkonsisten. Mubarrok et al. (2025) serta Ginting & Ali (2024) menemukan pengaruh positif

signifikan kompetensi terhadap produktivitas, sementara Arief & Nisak (2022) dan Eksan et al. (2025) melaporkan pengaruh tidak signifikan atau bahkan negatif. Pola serupa juga ditemukan pada variabel motivasi dan lingkungan kerja. Beberapa studi menunjukkan motivasi intrinsik sebagai faktor dominan (Hasibuan, 2023), sementara penelitian lain menekankan pentingnya lingkungan kerja fisik dan psikologis (Sutrisno, 2024). Inkonsistensi ini menimbulkan kebutuhan untuk menguji variabel lain yang berpotensi menjelaskan hubungan tersebut.

Budaya organisasi kemudian diusulkan sebagai variabel mediasi yang dapat memperjelas hubungan antara kompetensi, motivasi, dan lingkungan kerja dengan produktivitas. Arsani et al. (2025) menegaskan bahwa budaya organisasi yang kuat mampu menginternalisasi nilai kerja produktif, sedangkan Rizal et al. (2020) menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat memperkuat pengaruh motivasi terhadap kinerja. Namun, dalam konteks birokrasi pemerintahan, budaya organisasi sering kali bersifat formalistik dan hierarkis, sehingga efektivitasnya sebagai variabel mediasi masih perlu diuji secara empiris.

Berdasarkan fenomena dan inkonsistensi hasil penelitian sebelumnya, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh kompetensi SDM, motivasi kerja, dan lingkungan kerja terhadap produktivitas pegawai dengan budaya organisasi sebagai variabel mediasi pada Bagian Perekonomian Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Timur. Dengan menggunakan pendekatan kuantitatif berbasis *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS), penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam memperjelas peran budaya organisasi serta kontribusi praktis bagi pemerintah daerah dalam merumuskan kebijakan peningkatan produktivitas ASN.

KAJIAN PUSTAKA

Kompetensi SDM

Kompetensi SDM merupakan kapasitas individu yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang mendukung pelaksanaan pekerjaan secara efektif (Robbins, 2021). Ulrich et al. (2021) mendefinisikan kompetensi sebagai integrasi aspek teknis, interpersonal, dan konseptual yang mendorong kinerja. Dalam perspektif *Resource-Based View*, kompetensi merupakan sumber daya unik yang menciptakan keunggulan kompetitif (Barney, 1991). Indikator kompetensi SDM

dalam penelitian ini meliputi: (1) pengetahuan relevan, (2) penyelesaian tugas efektif, (3) adaptasi terhadap perubahan, (4) integritas dan tanggung jawab, serta (5) kolaborasi.

Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan internal yang menentukan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam mencapai tujuan (Robbins, 2021). Teori Dua Faktor Herzberg membedakan faktor higienis dari faktor motivator yang secara intrinsik mendorong prestasi. McClelland menyatakan bahwa kebutuhan berprestasi mendorong pencapaian kinerja tinggi. Indikator motivasi kerja mencakup: (1) kepuasan atas pencapaian, (2) pengakuan, (3) rasa tanggung jawab, (4) peluang pengembangan diri, dan (5) lingkungan yang adil (Herzberg, 2003).

Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja mencakup kondisi fisik dan non-fisik yang membentuk pengalaman kerja sehari-hari. Robbins & Judge (2021) menerangkan bahwa lingkungan kondusif meningkatkan kenyamanan, semangat, dan efisiensi pegawai. Model *Job Demands-Resources* (Bakker & Demerouti, 2007) menyatakan bahwa sumber daya lingkungan memfasilitasi kinerja. Indikator yang digunakan: (1) dukungan sosial, (2) sumber daya kerja, (3) beban kerja seimbang, (4) otonomi kerja, dan (5) lingkungan fisik.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, norma, dan asumsi dasar yang memengaruhi perilaku anggota organisasi (Schein, 2010). Model Denison (1995) menegaskan bahwa budaya adaptif mendorong produktivitas melalui rasa kepemilikan. Schein (2017) mengemukakan tiga level budaya: artefak, nilai-nilai yang dianut, dan asumsi dasar. Indikator budaya organisasi mencakup: (1) nilai dan keyakinan bersama, (2) norma kerja, (3) kepemimpinan yang mencerminkan budaya, (4) kesesuaian budaya dan visi, serta (5) inovasi dan adaptabilitas.

Produktivitas Pegawai

Produktivitas pegawai menggambarkan kemampuan menghasilkan *output* kerja berdasarkan waktu, sumber daya, dan tanggung jawab yang diberikan (Robbins & Judge, 2021). Indikator produktivitas mencakup: (1) kuantitas hasil kerja, (2) kualitas kerja, (3) efisiensi, (4) perilaku inovatif, dan (5) konsistensi kinerja.

Hipotesis Penelitian

H₁: Kompetensi SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Pegawai.

Kompetensi SDM mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang relevan dengan tugas organisasi. Teori *Human Capital* menegaskan bahwa pegawai dengan kompetensi tinggi mampu menghasilkan output yang lebih berkualitas dan efisien. Penelitian Mubarrok et al. (2025) dan Ginting & Ali (2024) menunjukkan bahwa kompetensi berhubungan erat dengan produktivitas. Oleh karena itu, semakin tinggi kompetensi pegawai, semakin besar kontribusinya terhadap produktivitas organisasi.

H₂: Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Pegawai.

Motivasi kerja, baik intrinsik maupun ekstrinsik, merupakan pendorong utama perilaku produktif. Teori *Expectancy* (Vroom, 1964) menjelaskan bahwa pegawai yang termotivasi akan berusaha keras mencapai target kinerja. Hasil penelitian Hasibuan (2023) menegaskan bahwa motivasi intrinsik lebih dominan dalam birokrasi publik. Dengan demikian, pegawai yang memiliki motivasi tinggi akan menunjukkan produktivitas yang lebih baik.

H₃: Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Pegawai.

Lingkungan kerja yang kondusif, baik fisik maupun psikologis, mendukung kenyamanan dan efektivitas kerja. Menurut Robbins (2021), lingkungan kerja yang sehat meningkatkan kepuasan dan menurunkan stres, sehingga berdampak pada produktivitas. Studi Sutrisno (2024) juga menekankan bahwa faktor lingkungan kerja berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai sektor publik.

H₄: Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Pegawai.

Budaya organisasi yang kuat mampu menginternalisasi nilai kerja produktif, disiplin, dan orientasi hasil. Teori *Competing Values Framework* (Cameron & Quinn, 2011) menyatakan bahwa budaya organisasi yang adaptif dan berorientasi pada kinerja akan meningkatkan produktivitas. Penelitian Arsani et al. (2025) mendukung bahwa budaya organisasi berperan sebagai penggerak perilaku produktif.

H₅: Kompetensi SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Organisasi.

Pegawai dengan kompetensi tinggi cenderung membentuk budaya kerja yang profesional dan berorientasi hasil. Menurut teori *Resource-Based View* (Barney, 1991), kompetensi individu

menjadi sumber daya strategis yang membentuk nilai dan norma organisasi. Oleh karena itu, kompetensi SDM diharapkan memperkuat budaya organisasi.

H₆: Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Organisasi.

Motivasi kerja yang tinggi mendorong terbentuknya budaya organisasi yang berorientasi pada pencapaian. Pegawai yang termotivasi akan menularkan semangat kerja kepada rekan kerja, sehingga membentuk norma kolektif yang mendukung produktivitas. Rizal et al. (2020) menunjukkan bahwa motivasi berperan penting dalam memperkuat budaya organisasi.

H₇: Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Organisasi.

Lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung interaksi sosial akan memperkuat budaya organisasi berbasis kebersamaan. Menurut teori *Social Exchange* (Blau, 1964), kondisi lingkungan kerja yang positif mendorong terbentuknya nilai kolektif yang memperkuat budaya organisasi. Penelitian empiris menunjukkan bahwa lingkungan kerja fisik dan psikologis berpengaruh signifikan terhadap pembentukan budaya organisasi.

H₈: Budaya Organisasi memediasi pengaruh Kompetensi SDM terhadap Produktivitas Pegawai.

Kompetensi SDM tidak hanya berpengaruh langsung terhadap produktivitas, tetapi juga melalui internalisasi nilai budaya organisasi. Pegawai yang kompeten akan membentuk budaya kerja profesional, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas. Hipotesis ini menguji apakah budaya organisasi memperkuat hubungan kompetensi dengan produktivitas.

H₉: Budaya Organisasi memediasi pengaruh Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Pegawai.

Motivasi kerja yang tinggi dapat membentuk budaya organisasi yang berorientasi pada pencapaian. Budaya tersebut kemudian mendorong pegawai untuk bekerja lebih produktif. Dengan demikian, budaya organisasi diharapkan menjadi mekanisme mediasi yang memperkuat pengaruh motivasi terhadap produktivitas.

H₁₀: Budaya Organisasi memediasi pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Pegawai.

Lingkungan kerja yang kondusif membentuk budaya organisasi berbasis kenyamanan dan kebersamaan. Budaya tersebut dapat meningkatkan semangat kerja dan produktivitas pegawai.

Hipotesis ini menguji apakah budaya organisasi menjadi jalur mediasi antara lingkungan kerja dan produktivitas.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain kausalitas. Populasi sekaligus sampel adalah seluruh 46 pegawai Bagian Perekonomian Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Timur yang dipilih melalui teknik *saturation sampling* (sensus). Penelitian berlangsung dari Desember 2025 hingga Maret 2026.

Data primer dikumpulkan melalui kuesioner tertutup berskala Likert 5 poin (1 = Sangat Tidak Setuju hingga 5 = Sangat Setuju). Kuesioner terdiri dari 25 pernyataan yang mencakup lima variabel: Kompetensi SDM (5 item), Motivasi Kerja (5 item), Lingkungan Kerja (5 item), Budaya Organisasi (5 item), dan Produktivitas Pegawai (5 item).

Analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Evaluasi model mencakup *outer model* (validitas dan reliabilitas) dan *inner model* (uji hipotesis melalui prosedur *bootstrapping* dengan 5.000 subsample). Signifikansi ditetapkan pada taraf 5% ($p\text{-value} < 0,05$).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Tabel 1. Profil Demografi Responden

No.	Karakteristik	Kategori	n	%
1	Jenis Kelamin	Laki-laki	28	60,9%
		Perempuan	18	39,1%
2	Usia	20–30 Tahun	7	15,2%
		31–40 Tahun	19	41,3%
		41–50 Tahun	15	32,6%
		> 50 Tahun	5	10,9%
3	Pendidikan	SMA/Sederajat	5	10,9%
		Diploma (D3)	7	15,2%
		Sarjana (S1)	30	65,2%
		Pascasarjana (S2)	4	8,7%
4	Masa Kerja	< 5 Tahun	7	15,2%
		5–10 Tahun	14	30,4%

		> 10 Tahun	25	54,3%
5	Jabatan	Struktural	4	8,7%
		Staf/Pelaksana	42	91,3%

Sumber: Data Primer Diolah, 2026

Statistik Deskriptif Variabel

Tabel 2. Rekapitulasi Rata-rata Variabel Penelitian

Variabel	Rata-rata	Kategori
Kompetensi SDM (X_1)	4,48	Sangat Tinggi
Motivasi Kerja (X_2)	4,43	Sangat Tinggi
Lingkungan Kerja (X_3)	4,45	Sangat Tinggi
Budaya Organisasi (Z)	4,33	Sangat Tinggi
Produktivitas Pegawai (Y)	4,49	Sangat Tinggi

Sumber: Data Primer Diolah, 2026

Evaluasi Outer Model

Tabel 3. Hasil Pengujian Outer Loading

Variabel	Kode	Outer Loading	Ket.
Kompetensi SDM	X1.1	0,745	Valid
	X1.2	0,712	Valid
	X1.3	0,817	Valid
	X1.4	0,695	Valid
	X1.5	0,600	Valid
Motivasi Kerja	X2.1	0,753	Valid
	X2.2	0,868	Valid
	X2.3	0,873	Valid
	X2.5	0,544	Valid
Lingkungan Kerja	X3.3	0,791	Valid
	X3.4	0,836	Valid
	X3.5	0,846	Valid
Budaya Organisasi	Z.1	0,945	Valid
	Z.2	0,888	Valid
	Z.3	0,922	Valid
Produktivitas	Y.1	0,739	Valid
	Y.2	0,601	Valid
	Y.3	0,576	Valid
	Y.4	0,852	Valid
	Y.5	0,847	Valid

Sumber: Output SmartPLS, 2026

Tabel 4. Hasil Pengujian AVE dan Reliabilitas

Variabel	AVE	Cronbach's α	CR	Ket.
Budaya Organisasi	0,844	0,909	0,942	Reliabel
Kompetensi SDM	0,514	0,760	0,840	Reliabel
Lingkungan Kerja	0,680	0,769	0,864	Reliabel
Motivasi Kerja	0,595	0,767	0,851	Reliabel
Produktivitas	0,536	0,788	0,849	Reliabel

Sumber: Output SmartPLS, 2026

Evaluasi Inner Model

Tabel 5. Nilai R-Square

Variabel Endogen	R ²	R ² Adjusted	Kriteria
Budaya Organisasi	0,549	0,516	Moderat
Produktivitas Pegawai	0,343	0,279	Lemah–Moderat

Sumber: Output SmartPLS, 2026

Tabel 6. Hasil Pengujian Pengaruh Langsung

Hip.	Jalur	β	T-Stat.	p-value	Hasil
H ₁	X ₁ → Y	0,219	1,224	0,221	Ditolak
H ₂	X ₂ → Y	0,441	2,770	0,006	Diterima
H ₃	X ₃ → Y	-0,066	0,288	0,773	Ditolak
H ₄	Z → Y	-0,050	0,236	0,814	Ditolak
H ₅	X ₁ → Z	0,011	0,070	0,944	Ditolak
H ₆	X ₂ → Z	0,025	0,142	0,887	Ditolak
H ₇	X ₃ → Z	0,730	9,521	0,000	Diterima

Sumber: Output SmartPLS, 2026

Tabel 7. Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung (Mediasi)

Hip.	Jalur Mediasi	β	p-value	Hasil
H ₈	X ₁ → Z → Y	-0,001	0,987	Ditolak
H ₉	X ₂ → Z → Y	-0,001	0,975	Ditolak
H ₁₀	X ₃ → Z → Y	-0,036	0,816	Ditolak

Sumber: Output SmartPLS, 2026

Pembahasan

H₁ – Kompetensi SDM terhadap Produktivitas Pegawai

Kompetensi SDM tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas ($\beta = 0,219$; $p = 0,221$). H_0 diterima dan H_a ditolak. Meskipun rata-rata persepsi kompetensi sangat tinggi (4,48), kapabilitas tersebut tidak teraktualisasi menjadi produktivitas terukur akibat hambatan struktural birokrasi yang kaku. Robbins (2021) dan Ulrich et al. (2021) mengasumsikan kompetensi sebagai prediktor utama kinerja, namun realitas lapangan menunjukkan bahwa pada sektor publik yang terikat prosedur ketat, kompetensi tinggi dapat menjadi “latent capability” yang tidak terpakai. Temuan ini sejalan dengan Arief & Nisak (2022), Kotamena et al. (2020), dan Uli et al. (2018), namun berbeda dari Mubarrok et al. (2025) dan Ginting & Ali (2024) yang menemukan pengaruh positif signifikan pada konteks organisasi yang lebih dinamis.

H₂ – Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Pegawai

Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas ($\beta = 0,441$; $p = 0,006$). H_0 ditolak dan H_a diterima. Motivasi merupakan determinan utama produktivitas di instansi ini. Dorongan berprestasi, pengakuan atas hasil kerja, dan rasa tanggung jawab mendorong pegawai menjaga kualitas dan konsistensi kinerja. Teori Dua Faktor Herzberg menjelaskan bahwa faktor motivator intrinsik menghasilkan dampak yang lebih kuat dan bertahan lama dibandingkan insentif ekstrinsik. Temuan ini dikuatkan oleh Putra & Mujiati (2022), Sari (2025), Theng & Robin (2023), Odeleye (2021), serta Mangkunegara (2021) yang secara konsisten melaporkan hubungan linear antara motivasi dan kinerja.

H₃ – Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Pegawai

Lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas ($\beta = -0,066$; $p = 0,773$). H_0 diterima dan H_a ditolak. Teori Dua Faktor Herzberg menempatkan kondisi kerja sebagai faktor higienis yang hanya mencegah ketidakpuasan, bukan mendorong peningkatan produktivitas. Pegawai telah beradaptasi terhadap kondisi lingkungan yang ada sehingga faktor ini dianggap sebagai standar normatif. Koefisien negatif mengindikasikan bahwa kenyamanan berlebihan berpotensi menciptakan zona nyaman yang mengurangi efisiensi. Temuan ini konsisten dengan Dhyan et al. (2021), Berlian & Rafida (2022), serta Fau & Buulolo (2023).

H₄ – Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Pegawai

Budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas ($\beta = -0,050$; $p = 0,814$). H_0 diterima dan H_a ditolak. Nilai dan norma kerja yang berlaku lebih berorientasi pada ketertiban administratif dan harmoni sosial daripada pada pencapaian kinerja substantif. Schein (2010) dan Model Denison (1995) mengasumsikan budaya adaptif mendorong produktivitas, namun budaya di instansi pemerintahan cenderung bersifat seremonial. Temuan ini sejalan dengan Pradana et al. (2020) dan Ratnasari et al. (2020).

H₅ – Kompetensi SDM terhadap Budaya Organisasi

Kompetensi SDM tidak berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi ($\beta = 0,011$; $p = 0,944$). H_0 diterima dan H_a ditolak. Pengetahuan dan keterampilan pegawai terisolasi pada level personal tanpa mekanisme berbagi pengetahuan yang terstruktur, sehingga kompetensi individu tidak terlembaga menjadi nilai kolektif. Pada birokrasi pemerintahan, budaya lebih banyak ditentukan oleh regulasi dan kepemimpinan puncak daripada oleh akumulasi kompetensi pegawai (Wibowo & Putra, 2023).

H₆ – Motivasi Kerja terhadap Budaya Organisasi

Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi ($\beta = 0,025$; $p = 0,887$). H_0 diterima dan H_a ditolak. Semangat kerja bersifat personal dan tidak menular menjadi semangat korps yang permanen. Pengakuan yang diberikan secara insidental tidak cukup kuat untuk membentuk norma apresiasi menetap. Motivasi berbasis TPP yang ekstrinsik efektif mendorong produktivitas individu tetapi lemah dalam membentuk komitmen nilai kolektif (Gibson et al., 2012).

H₇ – Lingkungan Kerja terhadap Budaya Organisasi

Lingkungan kerja berpengaruh positif dan sangat signifikan terhadap budaya organisasi ($\beta = 0,730$; $p = 0,000$). H_0 ditolak dan H_a diterima. Lingkungan kerja terbukti sebagai determinan utama pembentukan budaya. Dukungan sosial membentuk nilai kebersamaan, kondisi fisik yang tertata memperkuat norma kedisiplinan, dan otonomi kerja mendorong kepemimpinan partisipatif. Schein (2010) menjelaskan bahwa artefak fisik sebagai lapisan terluar budaya membentuk nilai-nilai dasar pegawai. Hasil ini sejalan dengan Zhenjing et al. (2022), Formosa Publisher (2023), dan Aggarwal (2024).

H₈, H₉, H₁₀ – Peran Mediasi Budaya Organisasi

Budaya organisasi tidak terbukti memediasi pengaruh kompetensi SDM ($\beta = -0,001$; $p = 0,987$), motivasi kerja ($\beta = -0,001$; $p = 0,975$), maupun lingkungan kerja ($\beta = -0,036$; $p = 0,816$) terhadap produktivitas. H_0 diterima dan H_a ditolak untuk ketiga hipotesis mediasi. Ketidaksignifikanan mediasi merupakan konsekuensi logis dari tidak signifikkannya jalur dari budaya ke produktivitas (H_4). Meskipun lingkungan berhasil membentuk budaya yang kuat, budaya tersebut bersifat kenyamanan sosial dan tidak berorientasi pada peningkatan output. Motivasi bekerja langsung terhadap produktivitas tanpa melalui mekanisme budaya, mengindikasikan bahwa organisasi masih sangat bergantung pada kualitas individu daripada sistem budaya (Apriyanti et al., 2022; Kasran et al., 2022).

SIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini membuktikan bahwa motivasi kerja merupakan satu-satunya variabel yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas pegawai Bagian Perekonomian Setda Kutai Timur. Kompetensi SDM, lingkungan kerja, dan budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas. Lingkungan kerja terbukti sebagai determinan dominan pembentukan budaya organisasi dengan koefisien jalur tertinggi ($\beta = 0,730$). Budaya organisasi tidak terbukti memediasi hubungan ketiga variabel bebas dengan produktivitas karena budaya yang terbentuk lebih bersifat kenyamanan sosial daripada budaya kinerja tinggi.

Implikasi manajerial utama adalah pimpinan instansi harus memprioritaskan penguatan motivasi intrinsik melalui sistem apresiasi yang sistematis dan pengayaan desain pekerjaan. Upaya transformasi budaya perlu dilakukan secara terencana melalui kepemimpinan transformasional untuk menggeser orientasi dari kepatuhan normatif menuju orientasi hasil. Peneliti selanjutnya disarankan memasukkan variabel kepemimpinan transformasional dan *organizational citizenship behavior* sebagai variabel yang mungkin memediasi atau memoderasi hubungan dalam model ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Aggarwal, A. (2024). Organizational culture and human resource practices: A synergistic approach to performance. *Journal of Human Resource Development*, 12(3), 45–59.
- Apriyanti, A., Haedar, H., & Kasran, M. (2022). Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan dengan budaya organisasi sebagai variabel mediasi. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 9(2), 115–126.

- Arief, M. Y., & Nisak, M. (2022). Pengaruh prosedur kerja, kompetensi dan kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja. *Jurnal Manajemen dan Sains*, 7(1), 386–392.
- Arsani, M., Syahyunan, S., & Azhmy, M. F. (2025). The effect of motivation, competence, compensation on employee performance with organizational culture as a moderating variable. *JMET*, 3(1), 13–27.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Badan Kepegawaian Negara (BKN). (2024). Laporan Tahunan BKN dan Evaluasi Kebijakan ASN Daerah.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Berlian, I., & Rafida, T. (2022). Pengaruh lingkungan kerja terhadap produktivitas pegawai. *Jurnal Manajemen*, 10(2), 88–99.
- Dhyan, A., et al. (2021). Pengaruh lingkungan kerja terhadap produktivitas pegawai swasta. *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, 8(1), 45–58.
- Eksan, M., et al. (2025). Hubungan kompetensi teknis berlebih dengan produktivitas tim kerja. *Jurnal Ekonomi & SDM*, 6(1), 12–25.
- Fajiah, N., et al. (2024). Pengaruh motivasi terhadap produktivitas pegawai. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 11(2), 34–45.
- Fau, R., & Buulolo, E. (2023). Pengaruh kenyamanan kerja terhadap produktivitas staf. *Jurnal Psikologi Kerja*, 9(1), 67–78.
- Ginting, A., & Ali, B. (2024). Pengaruh kompetensi terhadap produktivitas di sektor pelayanan publik. *Jurnal Manajemen Strategis*, 7(2), 23–35.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Hasibuan, M. S. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Ed. Rev.). Bumi Aksara.
- Heny, R. (2023). Peran motivasi internal dalam meningkatkan produktivitas. *Jurnal Psikologi Kerja*, 10(1), 55–66.
- Herzberg, F. (2003). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 81(1), 87–96.
- Kasran, M., et al. (2022). Pengaruh lingkungan kerja terhadap komitmen dan budaya organisasi. *Jurnal Manajemen*, 12(2), 78–89.
- Karizaa, D., et al. (2022). Efek motivasi kerja terhadap produktivitas tenaga kerja kontrak. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 9(1), 34–45.

- Kotamena, F., et al. (2020). Pengaruh kompetensi terhadap produktivitas dimediasi komunikasi. *Jurnal Manajemen SDM*, 7(1), 23–34.
- Lohela-Karlsson, M., et al. (2022). Hubungan motivasi dan produktivitas pegawai publik di Swedia. *Scandinavian Journal of Work, Health*, 48(3), 234–245.
- Ludin, D. (2023). Pengaruh motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Koperasi*, 11(2), 56–67.
- Mangkunegara, A. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human Resource Management* (13th ed.). South-Western Cengage Learning.
- Mubarrok, U., et al. (2025). Pengaruh kompetensi individu terhadap produktivitas ASN. *Jurnal Ilmu Manajemen Publik*, 5(1), 12–23.
- Musfirah, R. (2023). Kontribusi kompetensi personal terhadap produktivitas kerja. *Jurnal Riset Manajemen Terapan*, 8(2), 45–56.
- Odeleye, A. (2021). Work motivation and employee productivity in Nigeria. *Journal of Management Research*, 13(2), 67–78.
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Pengaruh motivasi, kepemimpinan, dan budaya organisasi terhadap kepuasan dan kinerja karyawan. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577–588.
- Putra, I. G. N. A., & Mujiati, N. W. (2022). Pengaruh motivasi dan kompetensi terhadap kinerja pegawai. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 11(4), 789–800.
- Ratnasari, S. L., et al. (2020). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen*, 9(1), 34–45.
- Rietveld, C. A., et al. (2022). Work motivation and output in multinational firms. *European Journal of Work Psychology*, 31(4), 345–356.
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Rajawali Pers.
- Robbins, S. P. (2021). *Essentials of organizational behavior* (15th ed.). Pearson.
- Saroja, A. (2023). Pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap produktivitas pegawai. *Jurnal Sosial Humaniora*, 7(1), 56–67.
- Sari, D. (2025). Pengaruh motivasi terhadap produktivitas pegawai UMKM. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 12(1), 23–34.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.

- Theng, K., & Robin, C. (2023). Work motivation and government employee productivity. *ASEAN Management Journal*, 15(2), 89–100.
- Tjasmana, R., et al. (2024). Hubungan lingkungan kerja fisik dan sosial terhadap produktivitas BUMN. *Jurnal Manajemen SDM*, 9(1), 34–45.
- Uli, J., et al. (2018). Pengaruh kompetensi dan motivasi terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen*, 6(2), 78–89.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Younger, J., & Ulrich, M. (2021). *HR Competency Model: Navigating the New World of Work*. Harvard Business Review Press.
- Wibowo, E., & Putra, R. (2023). Kompetensi dan lingkungan kerja pada instansi pemerintah daerah. *Jurnal Administrasi Publik*, 11(1), 34–45.
- Zhenjing, G., et al. (2022). Lingkungan kerja dan komitmen organisasi di sektor akademik. *Journal of Education Research*, 14(2), 78–89.