

Pengaruh Kompetensi dan Budaya Kerja terhadap Efektivitas Kerja Pegawai melalui Motivasi Kerja di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Cilegon

Titin Zakiyah^{✉1}, Tata Rustandi², Angrian Permana³

Universitas Bina Bangsa, Indonesia

Abstrak

Efektivitas kerja pegawai merupakan faktor penting dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi publik, termasuk di Dinas PUPR Kota Cilegon. Namun, data capaian kinerja dan indeks reformasi birokrasi menunjukkan hasil yang belum optimal karena target belum tercapai. Rendahnya disiplin serta motivasi kerja menjadi tantangan yang mempengaruhi efektivitas organisasi secara keseluruhan. Penelitian ini bertujuan mengkaji pengaruh kompetensi dan budaya kerja terhadap efektivitas kerja pegawai dengan memperhatikan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan survei pada seluruh populasi pegawai, yaitu 73 orang. Data dikumpulkan melalui kuesioner skala Likert dan dianalisis menggunakan teknik Structural Equation Modeling (SEM) berbasis SmartPLS 4.0. Hasil penelitian menunjukkan kompetensi (0,404) dan budaya kerja (0,570) berpengaruh signifikan terhadap efektivitas kerja. Budaya kerja juga berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja (0,835). Namun, motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap efektivitas kerja serta tidak memediasi pengaruh kompetensi maupun budaya kerja terhadap efektivitas kerja pegawai. Dengan demikian, efektivitas kerja pegawai di Dinas PUPR Kota Cilegon lebih dipengaruhi penguatan kompetensi dan budaya kerja daripada peningkatan motivasi semata. Implikasi penelitian ini menekankan pentingnya pengembangan kapasitas pegawai serta budaya organisasi untuk meningkatkan efektivitas dan keberlanjutan kerja.

Kata kunci: *kompetensi, budaya kerja, motivasi kerja, efektivitas kerja*

Abstract

Employee work effectiveness is a key factor in achieving public organizational goals, including at the Department of Public Works and Spatial Planning (PUPR) of Cilegon City. However, performance achievement data and the bureaucratic reform index show suboptimal results, as targets have not been met. Low discipline and work motivation pose challenges that affect overall organizational effectiveness. This study aims to examine the influence of competence and work culture on employee effectiveness, considering work motivation as a mediating variable. The research uses a quantitative survey involving all 73 employees at the Cilegon City PUPR Office. Data were collected with a Likert scale questionnaire and analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) with SmartPLS 4.0. The results show that competence (0.404) and work culture (0.570) significantly affect employee effectiveness. Work culture also significantly influences work motivation (0.835). However, work motivation does not significantly affect effectiveness and does not mediate the influence of competence or work culture on employee effectiveness. Thus, employee effectiveness at the Cilegon City PUPR Office is more strongly influenced by competence and work culture than by motivation alone. These findings suggest the importance of investing in employee capacity and organizational culture to improve effectiveness and work sustainability.

Keywords: *competence, work culture, work motivation, work effectiveness*

Copyright (c) 2025 Titin Zakiyah

✉ Corresponding author : Titin Zakiyah
Email Address : titinzakiyah2@gmail.com

PENDAHULUAN

Pegawai merupakan elemen krusial yang menentukan keberlangsungan suatu organisasi. Meskipun seluruh komponen penunjang telah terpenuhi, pencapaian sasaran organisasi tetap mustahil tanpa kontribusi tenaga kerja. Fungsi pegawai sebagai penggerak utama sangat menentukan orientasi dan kesuksesan institusi dalam mencapai visinya (Barriga Medina et al., 2024).

Setiap instansi tentu ingin memiliki pegawai yang tidak hanya bekerja, tetapi juga benar-benar memberikan kontribusi nyata. karena itu, terus berupaya merekrut dan mengembangkan sumber daya manusia yang punya kemampuan, semangat, dan potensi Untuk mengarahkan organisasi menuju kemajuan yang lebih baik, efektivitas kerja adalah kemampuan seseorang atau kelompok dalam meraih hasil maksimal dengan menggabungkan keterampilan, motivasi kerja, kemampuan bekerja sama, serta pengelolaan waktu dan sumber daya secara efisien.. Ketika seluruh aspek ini berjalan secara selaras, pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat, tepat, dan memberikan kontribusi nyata terhadap pencapaian tujuan organisasi. (Nugraha et al. 2023).

Penelitian ini memfokuskan perhatian pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang yang berkedudukan di Kota Cilegon, dengan efektivitas sumber daya manusia sebagai elemen krusial dalam peningkatan produktivitas organisasi. Dalam menghadapi intensitas beban kerja yang tinggi, instansi tersebut membutuhkan pegawai dengan kapabilitas maksimal guna memastikan pelaksanaan program-program serta kebijakan dapat berlangsung secara efisien (O'Reilly et al., 2020). Observasi yang dilakukan peneliti di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Cilegon menemukan berbagai kendala berkaitan dengan kinerja pegawai (García et al., 2023). Instansi ini memiliki 74 orang pegawai yang terdiri dari Aparatur Sipil Negara (ASN) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK), sebagaimana disajikan dalam tabel 1 di bawah ini.

Tabel 1. Jumlah Pegawai DPUPR Kota Cilegon

No.	Status Pegawai	Jumlah
1	PNS	68
2	PPPK	6
Total		74

Sumber: Dinas PUPR Kota Cilegon, tahun 2025

Hasil pengamatan penulis di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Cilegon mengungkap beberapa permasalahan terkait performa institusi tersebut. Nilai indeks Reformasi Birokrasi (RB) DPUPR Kota Cilegon hanya mencapai 55,43 poin di tahun 2023 dan meningkat menjadi 58,20 poin di tahun 2024. Angka ini masih jauh di bawah sasaran yang telah ditetapkan, yakni 75,30 poin untuk tahun 2023 dan 78,00 poin untuk tahun 2024. Kondisi ini memerlukan perhatian khusus mengingat performa institusi sangat bergantung pada kontribusi para pegawainya. Untuk mencapai performa institusi yang unggul, diperlukan kinerja pegawai yang optimal. Berdasarkan informasi tersebut, terlihat bahwa performa Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Cilegon selama periode 2023-2024 masih belum memenuhi target maksimal 100%. Kondisi ini tergambar dalam tabel 2 berikut.

Tabel 1 Indeks Reformasi Birokrasi Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Cilegon 2023-2024

No.	Tahun	Target	Realisasi	Capaian
1.	2023	75.30 Poin	55.43 Poin	73.61 %
2.	2024	78.00 Poin	58.20 Poin	74.62 %

Sumber: Dinas PUPR Kota Cilegon, tahun 2025

Berdasarkan Tabel 2 diatas menunjukkan bahwa nilai RB perangkat daerah akan tinggi apabila pegawai memiliki kinerja yang tinggi. Bagaimanapun juga, potensi atau kemampuan pegawai tidak akan berkembang tanpa dukungan dari perangkat daerah (lembaga). Oleh sebab itu, lembaga dan pegawai perlu menjalin interaksi yang baik. Pimpinan lembaga harus memahami bahwa kinerja setiap pegawai bisa berbeda satu sama lain. Salah satu yang dapat mempengaruhi efektivitas kerja pegawai adalah kompetensi (Agustin, 2023). Kompetensi mempunyai peran besar dalam menentukan seberapa efektif seorang pegawai menjalankan tugasnya. Ini karena kompetensi mencakup gabungan dari pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dibutuhkan untuk bekerja secara optimal, kalau seseorang punya kompetensi yang baik, besar kemungkinan kinerjanya juga akan efektif dijelaskan pada Tabel 3.

Tabel 2 Tingkat Kehadiran Pegawai Dinas PUPR Kota Cilegon

No.	Tahun	Tingkat Kehadiran
1.	2023	91,29 %
2.	2024	94,76 %

Sumber: Dinas PUPR Kota Cilegon, tahun 2025

Berdasarkan Tabel 1.3 , tingkat kehadiran pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Cilegon juga ada sedikit masalah dimana pada tahun 2023 tingkat kehadiran pegawai sebesar 91,29% dan tahun 2024 sebesar 94,76%, meskipun ada peningkatan tingkat kehadiran pada tahun 2024 dibanding 2023 tetapi masih dibawah harapan.

Dengan memahami dan mengelola kompetensi secara tepat, organisasi dapat meningkatkan produktivitas, serta mendorong pertumbuhan dan keberhasilan jangka panjang. Ketika pegawai memiliki kompetensi yang baik, mereka lebih siap menghadapi tantangan, bekerja dengan lebih efisien, dan berkontribusi lebih maksimal bagi kemajuan organisasi (Alshaher, 2021).

kompetensi sebagai perpaduan antara pengetahuan, keahlian, dan perilaku yang dimiliki individu, yang memungkinkan mereka menjalankan tugas secara efisien dan mencapai hasil optimal. Individu dengan tingkat kompetensi tinggi cenderung lebih tanggap dalam mengatasi berbagai hambatan pekerjaan serta mampu menunjukkan performa yang lebih produktif. Dengan kompetensi yang kuat, mereka tidak hanya menyelesaikan tugas dengan baik tetapi juga berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas dan efektivitas organisasi (Chui et al., 2022).

Berdasarkan penelitian sebelumnya oleh Agustin (2023), ditemukan adanya pengaruh kompetensi terhadap efektivitas kerja pegawai. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa kompetensi yang baik dapat mendorong pegawai menjadi lebih semangat dan rajin dalam melaksanakan tugasnya, serta merasa dihargai, sehingga hal ini akan membuat pegawai bekerja dengan lebih optimal. (Chui et al., 2022) menemukan bahwa karyawan dengan kompetensi digital (seperti analisis data dan AI dasar) memiliki efektivitas kerja 25% lebih tinggi karena mampu mengotomatisasi tugas rutin ("*Skill Shift in the Digital Economy*"). (Goleman & Boyatzis, 2020) dalam penelitian di *MIT Sloan Management Review* membuktikan bahwa karyawan dengan kompetensi emosional (seperti empati dan manajemen konflik) meningkatkan efektivitas tim hingga 40% karena komunikasi yang lebih baik. Dan menurut (Danie et al., 2024) menyimpulkan tidak terdapat pengaruh antara kompetensi terhadap efektivitas kerja pegawai.

Di samping kompetensi, budaya kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap tingkat efektivitas pegawai dalam menjalankan tugasnya. Budaya kerja bukan sekadar kumpulan

peraturan formal, melainkan manifestasi dari prinsip-prinsip, standar perilaku, dan tradisi yang tumbuh dalam lingkungan organisasi (Barriga Medina et al., 2024). Pada lembaga pemerintahan khususnya, budaya kerja menjadi elemen krusial yang menjamin personel dapat mengoptimalkan kontribusinya. Penerapan budaya kerja yang positif mendorong pegawai untuk bekerja dengan motivasi tinggi, menunjukkan profesionalisme, serta berkonsentrasi dalam memberikan layanan publik berkualitas prima (Roodbari et al., 2025).

Budaya kerja memegang peran krusial dalam pemanfaatan Sumber Daya Manusia (SDM) secara optimal di instansi pemerintah. Dengan adanya budaya kerja yang kokoh, pegawai akan menjadi lebih produktif, profesional, dan berorientasi pada pelayanan masyarakat. Sebaliknya, jika budaya kerja diabaikan, instansi pemerintah akan menghadapi berbagai tantangan, mulai dari rendahnya motivasi kerja hingga menurunnya kualitas layanan public (Gumasing et al., 2025).

Budaya kerja memiliki peran yang sangat penting dalam mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya manusia di instansi pemerintah. Jika instansi pemerintah kurang memberi perhatian serius pada budaya kerja, para pegawai pun akan kesulitan untuk bekerja dengan maksimal, sehingga tujuan organisasi menjadi sulit tercapai. Budaya kerja ini sangat menentukan perilaku pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung, yang pada akhirnya berpengaruh besar pada kinerja dan prestasi mereka (Ahmad et al., 2025).

Penelitian (García et al., 2023) membangun budaya kerja yang berdasarkan nilai-nilai etika (seperti kejujuran, keadilan, dan tanggung jawab) dapat meningkatkan kinerja. (Menurut Emita Rahmawati dan Setiawan 2023), disiplin kerja serta budaya organisasi baik secara individu maupun kolektif berkontribusi dalam meningkatkan kinerja pegawai. (Alshaher, 2021) mengungkapkan bahwa budaya kerja yang menekankan fleksibilitas, kolaborasi, dan pemberian umpan balik secara cepat, terbukti mampu mendorong efektivitas kerja secara signifikan. Dengan pendekatan yang adaptif terhadap perubahan dan dapat meningkatkan efektivitas kerja pegawai. (O'Reilly et al., 2020) menemukan bahwa Budaya kerja yang menghargai keberagaman dan partisipasi aktif mendorong inovasi, kolaborasi, serta keterlibatan karyawan, sehingga berdampak positif pada efektivitas pegawai. Menurut (Hartnell et al., 2019) mengindikasikan bahwa budaya kerja yang berfokus pada kolaborasi (*clan culture*) memiliki korelasi positif tertinggi terhadap efektivitas organisasi. Kedua jenis budaya ini dikaitkan dengan peningkatan kinerja karyawan, kepuasan kerja, serta inovasi organisasi yang lebih tinggi. Menurut (Resmanasari, 2022) dalam penelitiannya dijelaskan bahwa budaya kerja tidak memiliki pengaruh yang dominan terhadap efektivitas kerja pegawai (Pham et al., 2024).

Ketika organisasi memahami bagaimana cara memotivasi pegawai secara tepat, mereka dapat menciptakan suasana kerja yang lebih hidup, penuh semangat, dan inovatif. Pegawai yang merasa dihargai dan termotivasi akan terdorong untuk bekerja dengan antusias dan penuh tanggung jawab, bahkan tanpa perlu pengawasan ketat dari atasan. Pada akhirnya, pegawai yang memiliki motivasi tinggi akan memberikan kontribusi lebih besar dalam mewujudkan tujuan organisasi. karena mereka bekerja bukan hanya sekadar menjalankan tugas, tetapi juga dengan dedikasi dan kesungguhan.

Motivasi dapat muncul dari dua faktor utama, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal berasal dari dalam diri individu itu sendiri, seperti kebutuhan, keinginan, serta dorongan pribadi untuk berkembang dan mencapai tujuan. Sementara itu, faktor eksternal dipengaruhi oleh lingkungan kerja dan kebijakan organisasi, di mana manajer memiliki peran dalam menciptakan kondisi yang mendorong semangat kerja pegawai (Lu et al., 2025).

Dengan memahami bahwa motivasi tidak hanya bergantung pada aspek materi atau kepuasan finansial, organisasi dapat mengembangkan berbagai strategi untuk memotivasi pegawai. Selain insentif ekonomi, pegawai juga terdorong oleh kesempatan untuk berprestasi, tantangan kerja yang berarti, serta pengakuan atas kontribusi mereka. Ketika pegawai merasa dihargai dan melihat makna dalam pekerjaan mereka, mereka akan lebih terdorong untuk

bekerja dengan penuh dedikasi dan memberikan hasil terbaik bagi organisasi (Davis et al., 2025).

Temuan ini sejalan dengan kajian Grant & Shin (2022) yang mengungkapkan bahwa dorongan prososial untuk memberikan manfaat kepada orang lain menjadi faktor kunci dalam mendorong efektivitas pegawai di lembaga nirlaba. Individu yang memiliki keinginan kuat untuk memberikan dampak positif bagi masyarakat umumnya menunjukkan performa kerja yang lebih baik, menghasilkan output berkualitas tinggi, serta memiliki ketahanan dalam menghadapi hambatan. Studi Rasyid & Tanjung (2020) menemukan adanya hubungan positif yang bermakna antara motivasi dan performa pegawai. Hubungan ini mengindikasikan bahwa peningkatan motivasi pegawai berbanding lurus dengan peningkatan kualitas kinerja mereka. Meyer et al. (2020) membuktikan bahwa pegawai dengan tingkat motivasi tinggi menunjukkan performa individual yang lebih baik, produktivitas yang meningkat, serta memberikan kontribusi konsisten untuk pencapaian sasaran organisasi. Namun demikian, Dita Fariska et al. (2022) menekankan bahwa motivasi kerja saja belum cukup untuk mendorong kedisiplinan dan efektivitas tanpa adanya dukungan dari pola kepemimpinan yang sesuai.

Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu, terdapat perbedaan hasil antara satu studi dengan studi lainnya yang dikenal sebagai research gap. Perbedaan penelitian tersebut dapat dilihat pada tabel 4 berikut

Tabel 4 Research Gap Dilihat Dari Perbedaan Hasil Penelitian Antara Kompetensi Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai

Research Gap	Temuan	Peneliti	Hasil Penelitian
Perbedaan Pengaruh Kompetensi Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai	Berpengaruh	(Spencer & Spencer, 1993) (Agustin, 2023) (Chui et al., 2022) (Goleman & Boyatzis, 2020)	Kompetensi Berpengaruh Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai
	Tidak Berpengaruh	(Danie et al., 2024)	Kompetensi Tidak Berpengaruh Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai

Sumber: Data Sekunder, 2025

Tabel 4 Temuan Research Gap berkaitan dengan kajian variabel relasi antara kompetensi dan efektivitas kerja pegawai menunjukkan hasil yang beragam. (Spencer & Spencer, 1993), (Agustin, 2023), (Chui et al., 2022), (Goleman & Boyatzis, 2020) menemukan adanya dampak positif kompetensi terhadap efektivitas kerja pegawai, sementara (Danie et al., 2024) mengidentifikasi bahwa kompetensi tidak memberikan dampak positif terhadap efektivitas kerja pegawai.

Berdasarkan fenomena dan research gap yang telah dijelaskan rumusan masalah penelitian ini adalah 1) Apakah terdapat Pengaruh kompetensi terhadap efektivitas kerja pegawai di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Cilegon? 2) Apakah terdapat Pengaruh budaya kerja terhadap efektivitas kerja pegawai di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Cilegon? 3) Apakah terdapat Pengaruh kompetensi terhadap motivasi kerja di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Cilegon? 4) Apakah terdapat Pengaruh budaya kerja terhadap motivasi kerja di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan

Ruang Kota Cilegon? 5) Apakah terdapat Pengaruh motivasi terhadap efektivitas kerja pegawai di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Cilegon? 6) Apakah terdapat Pengaruh motivasi kerja sebagai intervening dalam hubungan antara kompetensi terhadap efektivitas kerja pegawai di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Cilegon? 7) Apakah terdapat Pengaruh motivasi kerja sebagai intervening dalam hubungan antara budaya kerja terhadap efektivitas kerja pegawai di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Cilegon?

METODOLOGI

Jenis penelitian

Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Cilegon. Sejalan dengan tujuan penelitian yang akan dilaksanakan, penelitian ini menggunakan desain deskriptif kausalitas dengan menggunakan metodologi kuantitatif (Deole et al., 2023). Kemudian hipotesis yang diajukan diuji dengan menggunakan teknik kuantitatif ini. Strategi ini didasarkan pada filosofi positivis, yang menggunakan alat penelitian untuk mengumpulkan serta mengevaluasi data kuantitatif dan statistic untuk menguji hipotesis (Nilsen & Kongsvik, 2023).

Populasi dan sampel

Pada studi ini, populasi mencakup semua karyawan di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Cilegon sejumlah 74 personel, yang terdiri dari 68 ASN dan 6 tenaga kontrak pemerintah. Studi ini menggunakan metode sampling menyeluruh atau sensus penuh, yaitu seluruh elemen populasi diikutsertakan sebagai sampel penelitian. Atas dasar pertimbangan ini, peneliti melibatkan 100% dari keseluruhan populasi sejumlah 74 individu. Namun demikian, demi menjaga netralitas dan menghindari potensi subjektivitas, peneliti tidak diikutsertakan dalam kelompok responden. Dengan demikian, jumlah sampel yang dilibatkan dalam kajian ini sebanyak 73 karyawan, yaitu total populasi dikurangi satu orang yang bertindak sebagai peneliti.

Teknik analisis data

Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner melalui survey dan teknik analsiis data menggunakan aplikasi SPSS untuk analisis deskriptif dengan menggunakan rentang skala dan Smartpls versi 4.0 seperti mengukur model (*outer model*), struktur modeling (*inner model*) dalam menguji hipotesis yang ada (Demerouti, 2023). Untuk memastikan instrumen penelitian memiliki tingkat keandalan (reliabilitas) dan ketepatan (validitas) yang memadai, dilakukan pengujian validitas konstruk melalui nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dan uji reliabilitas konstruk melalui nilai *Composite Reliability* (CR). Instrumen dinyatakan valid apabila nilai AVE lebih besar dari 0,50, yang menunjukkan bahwa indikator mampu menjelaskan variabel laten secara memadai. Sementara itu, reliabilitas konstruk terpenuhi apabila nilai CR lebih besar dari 0,70, yang berarti konsistensi internal antar indikator dalam mengukur konstruk sudah kuat dan dapat diandalkan. Hal tersebut dapat dijelaskan melalui Tabel 5 berikut ini.

Variabel	<i>Average Variance (AVE)</i>	<i>Extracted Akar AVE</i>	<i>Composite Reliability</i>
Kompetensi	0,585	0.765	0,938
Budaya Kerja	0,640	0.800	0,946
Motivasi Kerja	0,645	0.803	0,935

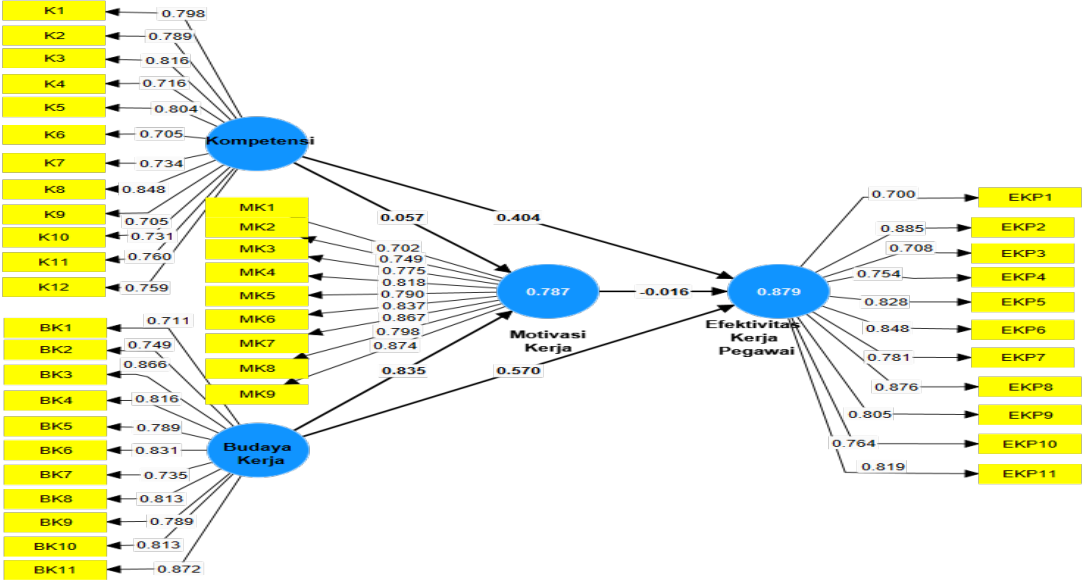
Variabel		Average Variance (AVE)	Extracted Akar AVE	Composite Reliability
Efektivitas Pegawai	Kerja	0,639	0.799	0,947

Sumber: Keluaran dari Smart PLS 4.0 report 2025

Hasil uji pada Tabel 5 menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian memiliki nilai AVE di atas 0,50 dan Composite Reliability di atas 0,70, sehingga dapat disimpulkan bahwa semua indikator yang digunakan telah memenuhi kriteria validitas konvergen sekaligus memiliki konsistensi internal yang tinggi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Untuk memastikan keterhubungan antara indikator dengan konstruk yang diteliti, dilakukan analisis outer model menggunakan pendekatan SEM-PLS. Outer model digunakan untuk mengevaluasi validitas dan reliabilitas indikator yang membentuk setiap variabel laten. Hasil pengolahan data menghasilkan diagram outer model sebagaimana ditampilkan pada Gambar 1 berikut ini.



Gambar 1 Haisl uji outer model

Sumber: Sempls 2025

Setelah instrumen penelitian dinyatakan valid dan reliabel melalui pengujian outer model, tahap selanjutnya adalah melakukan uji hipotesis untuk mengetahui hubungan antarvariabel yang diajukan dalam model penelitian. Uji hipotesis ini dilakukan dengan melihat nilai koefisien jalur (*path coefficient*), nilai *t-statistic*, serta tingkat signifikansi (*p-value*), sehingga dapat ditentukan apakah hipotesis yang diajukan diterima atau ditolak. Hal ini akan dijelaskan melalui Tabel 6 berikut ini.

Hubungan Antar Variabel	t- Statistik	H0	Keterangan
Kompetensi → Efektivitas Kerja Pegawai	4,534	Ditolak	

Hubungan Antar Variabel	t- Statistik	H0	Keterangan
			Terdapat pengaruh signifikan
Kompetensi → Motivasi Kerja	0,402	Diterima	Tidak terdapat pengaruh signifikan
Budaya Kerja → Efektivitas Kerja Pegawai	6,479	Ditolak	Terdapat pengaruh signifikan
Budaya Kerja → Motivasi Kerja	6,577	Ditolak	Terdapat pengaruh signifikan
Motivasi Kerja → Efektivitas Kerja Pegawai	0,213	Diterima	Tidak Terdapat pengaruh signifikan

Berdasarkan tabel 4.12, hasil pengujian Hipotesis dapat dideskripsikan sebagai berikut:

1. Hipotesis pertama menguji apakah Kompetensi berpengaruh signifikan dalam meningkatkan Efektivitas Kerja Pegawai di Dinas PUPR Kota Cilegon. Hasil pengujian menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,404, *t statistik* sebesar 4.534. Karena nilai *t statistik* jauh lebih besar dari 1,96, maka H0 ditolak. Artinya, terdapat pengaruh yang signifikan antara kompetensi terhadap efektivitas kerja pegawai.
2. Hipotesis kedua meneliti pengaruh signifikan Kompetensi terhadap Motivasi Kerja di Dinas PUPR Kota Cilegon. Hasil verifikasi hipotesis mengindikasikan koefisien jalur sebesar 0,057, dengan nilai *t statistik* tercatat 0,402. Angka tersebut berada di bawah nilai kritis 1,96, sehingga H0 gagal ditolak. Temuan ini menunjukkan bahwa Kompetensi tidak memberikan dampak yang signifikan secara statistik terhadap Motivasi Kerja pegawai.
3. Hipotesis ketiga menguji apakah Budaya Kerja berpengaruh signifikan dalam meningkatkan Efektivitas Kerja Pegawai di Dinas PUPR Kota Cilegon. Uji hipotesis menunjukkan bahwa bahwa nilai koefisien jalur sebesar 0,570, *t statistik* sebesar 6.479. Karena nilainya di atas 1,96, maka H0 ditolak dan berarti ada pengaruh signifikan antara budaya kerja dan efektivitas kerja pegawai.
4. Hipotesis keempat menguji apakah Budaya Kerja berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja di Dinas PUPR Kota Cilegon. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur sebesar 0,835 diperoleh *t statistik* sebesar 6.577. Angka ini melebihi batas 1,96, sehingga H0 ditolak yang menunjukkan terdapat pengaruh signifikan budaya kerja pada motivasi kerja pegawai.
5. Hipotesis kelima menguji apakah Motivasi Kerja berpengaruh signifikan dalam meningkatkan Efektivitas Kerja Pegawai di Dinas PUPR Kota Cilegon. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur sebesar -0,016 nilai *t statistik* yang diperoleh adalah 0.213. Karena ini di bawah 1,96, maka H0 diterima, dan tidak ada pengaruh signifikan dari motivasi kerja terhadap efektivitas kerja pegawai.

Pengaruh Kompetensi Dalam Meningkatkan Efektivitas Kerja Pegawai di Dinas Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) Kota Cilegon

Hasil analisis empiris mengungkapkan bahwa Kompetensi memiliki kontribusi signifikan dalam mendorong Efektivitas Kerja Pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) Kota Cilegon, dengan temuan yang memberikan pemahaman

komprehensif terkait magnitudo pengaruh kompetensi terhadap efektivitas kerja pegawai. Koefisien jalur yang tercatat sebesar 0,404 mengindikasikan bahwa pengembangan kompetensi pegawai menghasilkan dampak positif dengan magnitudo 0,404 pada efektivitas kerja. Hal ini menunjukkan adanya hubungan proporsional dimana peningkatan level kompetensi pegawai berbanding lurus dengan optimalisasi efektivitas kerja yang dicapai. Nilai t-statistik yang mencapai 4,534 secara substansial melampaui nilai kritis 1,96 (pada derajat kepercayaan 95%), mengonfirmasi bahwa pengaruh ini memiliki signifikansi statistik dan bukan merupakan fenomena acak. Dengan p-value sebesar 0,000 yang jauh di bawah threshold 0,05, hasil ini memperkuat bukti empiris bahwa relasi antara kompetensi dan efektivitas kerja memiliki signifikansi statistik yang kuat.

Pada pelaksanaan penelitian di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) Kota Cilegon, observasi dan wawancara dengan pegawai mengungkapkan bahwa kompetensi dianggap sebagai aspek kunci untuk mendorong efektivitas kerja. Upaya peningkatan kompetensi yang dilakukan berupa pelatihan teknis, pembinaan, serta kegiatan internal lainnya bertujuan agar pegawai mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan pekerjaan dan perkembangan teknologi. Pegawai yang mengikuti pelatihan cenderung memiliki pemahaman lebih baik terhadap prosedur kerja serta menunjukkan inisiatif dalam memecahkan masalah lapangan.

Selain itu, dinamika di beberapa bidang menunjukkan bahwa efektivitas kerja meningkat apabila pemahaman teknis dan kemampuan analitis pegawai juga semakin berkembang. Pegawai dengan tingkat kompetensi tinggi dinilai lebih cepat beradaptasi, mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, serta meningkatkan kolaborasi antar bidang.

Berdasarkan kajian jurnal, banyak peneliti sepakat bahwa secara konsisten mengangkat pentingnya kompetensi sebagai fondasi utama dalam mewujudkan efektivitas kerja pegawai, baik di sektor publik maupun swasta. Isu ini semakin relevan pada lingkungan birokrasi pemerintahan, termasuk di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) Kota Cilegon, di mana efisiensi, kualitas pelayanan, dan akuntabilitas sangat dipengaruhi keandalan sumber daya manusianya. Kompetensi, yang mencakup pengetahuan, keterampilan, serta sikap pegawai, terbukti secara empiris sebagai salah satu faktor paling kuat dalam mendorong peningkatan efektivitas kerja. Peneliti terdahulu menekankan bahwa perbedaan kinerja individu sangat ditentukan oleh tingkat penguasaan kompetensi terkait tugasnya (Koponen et al., 2025). Penelitian sebelumnya sepakat bahwa program pelatihan, pembinaan, dan pengembangan kemampuan menjadi strategi utama yang meningkatkan kualitas dan efektivitas output kerja organisasi. Secara empiris, pegawai yang mendapatkan akses pelatihan berkala cenderung menunjukkan produktivitas, disiplin, dan kapasitas adaptasi yang lebih baik. Kompetensi merupakan faktor penentu efektivitas kerja pegawai. Melalui investasi konsisten dalam peningkatan kompetensi, organisasi, termasuk pemerintahan daerah seperti Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) Kota Cilegon, dapat mencapai target kinerja optimal secara berkelanjutan dan berdaya saing tinggi (Nassani et al., 2024).

Pengaruh Budaya Kerja Dalam Meningkatkan Efektivitas Kerja Pegawai di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) Kota Cilegon

Hasil investigasi empiris menunjukkan bahwa budaya kerja memberikan dampak positif yang signifikan terhadap optimalisasi efektivitas kerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) Kota Cilegon. Koefisien jalur sebesar 0,57 mengindikasikan bahwa setiap penguatan elemen budaya kerja memberikan kontribusi konstruktif pada peningkatan efektivitas kerja personel. Nilai t-statistik sebesar 6,479

yang melampaui ambang kritis 1,96 mengonfirmasi keberadaan pengaruh yang sangat signifikan secara statistik.

Temuan analisis mengonfirmasi bahwa budaya kerja memiliki dampak positif dan signifikan dalam mendorong efektivitas kerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) Kota Cilegon. Dengan demikian, penguatan serta pengembangan budaya kerja seharusnya menjadi fokus utama dalam kebijakan manajemen institusi.

Sejumlah kajian empiris sebelumnya menunjukkan kesepakatan bahwa budaya kerja memiliki fungsi krusial dalam mendorong efektivitas kerja pegawai. Budaya kerja yang meliputi sistem nilai, norma, kepercayaan, serta pola perilaku dalam lingkungan organisasi, terbukti mampu menghasilkan transformasi positif pada performa individu dan institusi (Layek & Koodamara, 2024). Studi fundamental dari peneliti sebelumnya menegaskan bahwa budaya organisasi yang solid menghasilkan stabilitas, dedikasi, dan keterlibatan pegawai, yang pada akhirnya meningkatkan probabilitas pencapaian efisiensi, produktivitas, dan kualitas output kerja. Studi empiris di berbagai institusi pemerintah menunjukkan bahwa budaya kerja yang dibangun atas dasar keterbukaan, kolaborasi, disiplin, serta inovasi mendorong percepatan pencapaian target organisasi. Peneliti seperti Denison dan Cameron menemukan bahwa organisasi dengan budaya kerja adaptif dan proaktif lebih mudah menyesuaikan diri dengan perubahan, mengatasi hambatan birokrasi, dan meningkatkan efektivitas kerja pegawai. Peneliti terdahulu memiliki kesamaan pendapat bahwa budaya kerja yang kuat, positif, dan terinternalisasi dengan baik merupakan faktor kunci dalam menciptakan efektivitas kerja pegawai. Optimasi budaya kerja bukan hanya soal rutinitas seremonial, melainkan menjadi jantung dari transformasi dan keberhasilan organisasi publik, termasuk di lingkungan Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) Kota Cilegon (Coetzee et al., 2025).

Pengaruh Kompetensi terhadap Motivasi Kerja di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) Kota Cilegon

Berdasarkan data hasil penelitian di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) Kota Cilegon, dilakukan pengujian mengenai pengaruh variabel kompetensi terhadap motivasi kerja pegawai, nilai koefisien jalur 0,057 menunjukkan hubungan positif, meskipun sangat lemah, antara kompetensi dan motivasi kerja pegawai, nilai t-statistik 0,402 jauh di bawah ambang batas statistik 1,96, mengindikasikan bahwa pengaruh tersebut tidak signifikan secara statistik, nilai p-value 0,688 nilai ini jauh lebih besar dari nilai kritis 0,05, menunjukkan tidak ada bukti statistik yang cukup untuk menyimpulkan adanya pengaruh berarti. Berdasarkan hasil statistik yang tersedia, kompetensi pegawai di Dinas PUPR Kota Cilegon tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, nilai koefisien dan t-statistik yang rendah, serta p-value yang tinggi, menunjukkan bahwa meskipun arah hubungan positif, hal itu tidak cukup kuat untuk diterima secara ilmiah sebagai pengaruh yang nyata, temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kompetensi saja belum tentu dapat langsung mendorong tingkat motivasi kerja pegawai jika tidak didukung faktor-faktor lain, seperti lingkungan kerja, kepemimpinan, insentif, atau budaya organisasi, Hasil ini menjadi pertimbangan bagi manajemen untuk mengkaji peran faktor lain yang mungkin lebih berpengaruh dalam membangun motivasi kerja,

Hasil ini selaras dengan observasi empiris yang menunjukkan bahwa pengaruh kompetensi terhadap motivasi kerja di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (DPUPR) Kota Cilegon terbukti tidak signifikan. Beberapa studi dengan temuan serupa juga mengonfirmasi bahwa kompetensi tidak senantiasa memberikan dampak langsung terhadap motivasi kerja pegawai. Hal ini kemungkinan karena motivasi dipengaruhi faktor lain seperti insentif, kepemimpinan, budaya organisasi, atau lingkungan kerja yang lebih dominan daripada kompetensi murni. Temuan data ini mengindikasikan

bahwa kompetensi bukan satu-satunya faktor pendorong motivasi kerja di organisasi yang diteliti. Pengembangan kompetensi saja tidak cukup untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai secara signifikan jika aspek-aspek psikologis, budaya kerja, atau sistem insentif tidak dibangun secara bersamaan (Chuang et al., 2025).

Oleh karena itu, untuk memperoleh motivasi kerja optimal, organisasi perlu mengintegrasikan strategi peningkatan kompetensi dengan pembinaan budaya kerja, kepemimpinan yang suportif, dan sistem penghargaan yang adil.

Berdasarkan temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa kompetensi belum menunjukkan dampak yang signifikan pada motivasi kerja personel di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) Kota Cilegon. Strategi peningkatan motivasi kerja memerlukan pertimbangan terhadap berbagai faktor pendukung lain agar dapat menghasilkan dampak yang lebih optimal dan berkontribusi pada peningkatan kinerja institusional secara menyeluruh (Dai et al., 2024).

Pengaruh Budaya Kerja terhadap Motivasi Kerja di Dinas PUPR Kota Cilegon

Mengacu pada temuan empiris yang diperoleh dari Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) Kota Cilegon, analisis statistik mengenai relasi antara Budaya Kerja dengan Motivasi Kerja menghasilkan temuan yang robust dan signifikan. Nilai koefisien jalur yang mencapai 0,835 mengindikasikan bahwa peningkatan dimensi budaya kerja akan berkontribusi langsung pada peningkatan motivasi kerja secara substansial. Dengan nilai t-statistik tercatat 6,577 dan p-value 0,000, temuan ini mengonfirmasi adanya pengaruh positif yang signifikan secara statistik dari budaya kerja terhadap motivasi kerja personel di lingkungan Dinas PUPR Kota Cilegon. Penguatan elemen-elemen budaya kerja organisasional, mencakup optimalisasi kolaborasi tim, efektivitas komunikasi, serta implementasi nilai-nilai konstruktif di lingkungan kerja, sangat direkomendasikan sebagai pendekatan strategis utama dalam mendorong peningkatan motivasi kerja pegawai.

Temuan ini juga sejalan dengan berbagai penelitian-penelitian terdahulu yang menggaris bawahi bahwa Budaya Kerja berperan sebagai determinan utama pembentukan Motivasi Kerja. Aspek-aspek seperti kerja sama tim, keterbukaan, penghargaan atas kontribusi, dan kepemimpinan yang partisipatif merupakan elemen penting yang secara langsung menumbuhkan motivasi internal pegawai. Banyak studi menjelaskan bahwa penguatan budaya kerja efektif jika pimpinan mampu menjadi role model dan sistem penghargaan berjalan konsisten. Pegawai yang merasa dihargai atas etos kerja dan kontribusinya lebih terdorong untuk meningkatkan kualitas kerja serta loyal terhadap organisasi, temuan-temuan tersebut merekomendasikan agar organisasi publik maupun swasta terus membangun, menanamkan, dan mengevaluasi budaya kerja secara berkelanjutan sebagai strategi utama peningkatan motivasi kerja dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Observasi empiris terkait dampak Budaya Kerja pada Motivasi Kerja di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) Kota Cilegon mengindikasikan bahwa dalam konteks reformasi birokrasi kontemporer, Budaya Kerja berperan sebagai fondasi fundamental dalam menentukan standar dan integritas layanan publik. Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (DPUPR) Kota Cilegon selaku lembaga pemerintahan membutuhkan Budaya Kerja yang solid guna menstimulasi motivasi personel untuk mencapai performa maksimal. Konsolidasi budaya kerja menjadi elemen krusial dalam mendorong peningkatan motivasi pegawai. Budaya kerja yang positif tidak sekadar menciptakan atmosfer kerja yang produktif, tetapi juga berperan sebagai determinan munculnya pegawai yang proaktif, berkomitmen, dan efisien di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) Kota Cilegon.

Telaah literatur ilmiah kontemporer mengonfirmasi eksistensi pengaruh positif dan substansial Budaya Kerja terhadap Motivasi Kerja. Kultur organisasi yang

akomodatif, transparan, dan partisipatif mampu menghasilkan ekosistem yang menstimulasi motivasi personel, baik dari aspek intrinsik maupun ekstrinsik. Penelitian menunjukkan bahwa sinergi, pengakuan, dan transparansi komunikasi di lingkungan kerja memberikan stimulus psikologis untuk meningkatkan performa. Personel pada institusi dengan kultur kerja yang robust memiliki kecenderungan mengembangkan sense of belonging, komitmen, dan keterikatan afektif yang kuat terhadap pekerjaannya. Elemen-elemen seperti partisipasi aktif, sistem apresiasi, dan transparansi visi organisasional terbukti signifikan dalam meningkatkan motivasi kerja (Layek & Koodamara, 2024).

Perubahan positif pada budaya kerja, seperti peningkatan keterbukaan, integritas, serta pemberian penghargaan, akan berdampak nyata pada peningkatan motivasi pegawai. Budaya kerja yang kondusif tidak hanya memberi rasa nyaman, tetapi juga menjadi sumber energi dan inspirasi yang mendorong pegawai lebih produktif dan inovatif.

Pengaruh Motivasi Kerja dalam Meningkatkan Efektivitas Kerja Pegawai di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) Kota Cilegon

Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan, menunjukkan bahwa Motivasi kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Efektivitas Kerja Pegawai. Hasil ini menandakan perlunya pendekatan manajerial yang lebih holistik dengan mempertimbangkan berbagai determinan Efektivitas Kerja, bukan sekadar fokus pada aspek motivasi individu, nilai koefisien jalur sebesar -0,016 artinya mengindikasikan bahwa secara numerik, Motivasi Kerja tidak hanya gagal meningkatkan Efektivitas Kerja Pegawai, tetapi justru memiliki arah pengaruh yang lemah dan negatif dengan t-statistik 0,213 dan p-value 0,831, data ini menunjukkan bahwa tidak terdapat hubungan yang signifikan antara Motivasi Kerja dengan Efektivitas Kerja Pegawai, nilai p-value yang jauh lebih besar dari 0.05 memperkuat bukti bahwa pengaruh Motivasi Kerja benar-benar tidak signifikan (Coetzee et al., 2025).

Temuan verifikasi empiris ini mengindikasikan bahwa fluktuasi tingkat Motivasi Kerja pada personel tidak menunjukkan dampak substansial terhadap peningkatan maupun penurunan Efektivitas Kerja Pegawai di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) Kota Cilegon. Hasil ini membuka ruang interpretasi mengenai kemungkinan adanya determinan lain, seperti Kompetensi atau Budaya Kerja, yang memiliki pengaruh lebih dominan terhadap Efektivitas Kerja Pegawai. Pada dataset yang sama, variabel Kompetensi dan Budaya Kerja terbukti memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap Efektivitas Kerja. Hal ini mengisyaratkan bahwa Motivasi Kerja kemungkinan berfungsi sebagai variabel mediator atau terlebih dahulu dipengaruhi oleh determinan lain sebelum memberikan dampak pada efektivitas kerja (Chuang et al., 2025).

Berdasarkan data, upaya peningkatan efektivitas kerja sebaiknya tidak hanya difokuskan pada peningkatan motivasi. Manajemen perlu menelaah dan mengembangkan aspek kompetensi serta budaya kerja karena terbukti secara statistik berpengaruh lebih besar. Investasi pada pelatihan, penguatan budaya kerja, dan pengembangan kapasitas pegawai dapat memberi dampak nyata pada efektivitas kerja dibanding hanya fokus pada peningkatan motivasi semata (Dai et al., 2024).

Hasil ini sejalan dengan berbagai penelitian sebelumnya yang menegaskan bahwa Motivasi Kerja tidak dapat dianggap sebagai satu-satunya atau bahkan variabel kunci dalam peningkatan efektivitas kerja pegawai. Efektivitas kerja lebih dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang lebih esensial dan relevan untuk pegawai di lingkungan organisasi tertentu. Oleh karena itu, perumusan strategi peningkatan efektivitas kerja harus mengedepankan aspek-aspek lain yang terbukti lebih signifikan, sambil tetap menjaga tingkat motivasi kerja pada level yang sehat dan proporsional.

Observasi empiris di lapangan mengindikasikan bahwa Motivasi Kerja tidak berperan sebagai determinan primer dalam mendorong Efektivitas Kerja Pegawai di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) Kota Cilegon. Fluktuasi motivasi tidak secara otomatis menghasilkan transformasi substansial pada performa dan efektivitas personel. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa pada konteks Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) Kota Cilegon, Motivasi Kerja memiliki kontribusi yang sangat minimal sebagai variabel independen dalam mempengaruhi efektivitas (Liegl et al., 2024). Sebaliknya, determinan seperti Budaya Kerja dan Kompetensi pegawai teridentifikasi memiliki dampak yang lebih substansial dan signifikan. Walaupun secara konseptual motivasi kerja seharusnya menstimulasi pencapaian performa maksimal, realitas empiris di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) Kota Cilegon menunjukkan adanya paradoks dimana pegawai yang telah memiliki motivasi memadai tidak selalu menghasilkan output kerja yang efektif (Zhou et al., 2025).

Peningkatan efektivitas kerja di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) Kota Cilegon sebaiknya diarahkan pada penguatan faktor yang telah terbukti signifikan, seperti peningkatan kompetensi pegawai dan penguatan budaya kerja organisasi. Motivasi kerja tetap penting untuk menjaga semangat dan harmonisasi tim, namun tidak dapat dijadikan satu-satunya atau tumpuan utama untuk meningkatkan efektivitas kerja.

Pengaruh Kompetensi Meningkatkan Efektivitas Kerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) Kota Cilegon

Berdasarkan hasil analisis data pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) Kota Cilegon, pengujian dilakukan untuk menilai sejauh mana Kompetensi mempengaruhi Efektivitas Kerja Pegawai melalui Motivasi Kerja sebagai variabel mediasi.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur untuk pengaruh tidak langsung tersebut adalah -0,014., nilai ini sangat kecil dan negatif, memperlihatkan bahwa hubungan yang terjadi tidak hanya lemah, tetapi juga berlawanan arah, meskipun dalam praktiknya pengaruh tersebut dapat diabaikan karena nilainya hampir mendekati nol, lebih lanjut, tingkat signifikansi dari hubungan ini ditunjukkan dengan nilai p sebesar 0,835 serta nilai statistik t yang sangat rendah, yaitu 0,208, nilai p value yang jauh di atas batas signifikansi umum (0,05) menegaskan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan secara statistik antara Kompetensi terhadap Efektivitas Kerja Pegawai melalui Motivasi Kerja. Begitu pula dengan nilai t-statistik yang rendah mengindikasikan bahwa secara statistik, temuan ini sangat lemah.

Dari data tersebut, dapat disimpulkan bahwa Motivasi kerja tidak berperan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara Kompetensi dan Efektivitas Kerja Pegawai di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) Kota Cilegon. Dengan kata lain, peningkatan kompetensi pegawai belum tentu menghasilkan efektivitas kerja yang lebih tinggi apabila melalui jalur motivasi kerja sebagai faktor perantara.

Hasil kajian lapangan meskipun secara teoritis kompetensi pegawai dapat meningkatkan motivasi kerja yang kemudian berdampak pada efektivitas kerja, namun hasil kajian lapangan di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) Kota Cilegon menunjukkan hal sebaliknya. Motivasi kerja sebagai mediasi tidak terbukti signifikan. Dengan demikian, upaya peningkatan kompetensi, seperti pelatihan dan pengembangan Sumber Daya Manusia belum dapat dipastikan akan meningkatkan efektivitas kerja apabila hanya mengandalkan peningkatan motivasi kerja sebagai perantara. Kajian lapangan ini mengindikasikan bahwa upaya meningkatkan efektivitas

kerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR Kota Cilegon melalui penguatan kompetensi tidak cukup bila berharap motivasi kerja akan menjadi faktor penentu utamanya. Diperlukan kajian lebih lanjut mengenai faktor lain yang mungkin lebih efektif sebagai perantara atau bahkan penentu langsung efektivitas kerja pegawai di lingkungan birokrasi tersebut (Morin et al., 2025).

Beberapa kajian jurnal-jurnal ilmiah terbaru telah mengkaji hubungan antara Kompetensi, Motivasi kerja dan Efektivitas Kerja Pegawai, dengan motivasi kerja sebagai *variabel mediasi*. Secara umum, pendekatan ini digunakan untuk menilai apakah kemampuan pegawai (dalam bentuk pengetahuan, keterampilan, dan sikap) akan lebih berdampak pada kinerja apabila didukung oleh tingkat motivasi yang tinggi. Perbedaan ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor, seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, atau variasi dalam sistem penilaian kinerja yang digunakan. Oleh karena itu, hasil penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam literatur bahwa pengaruh Kompetensi terhadap Efektivitas Kerja Pegawai tidak selalu bergantung pada Motivasi Kerja sebagai mediator dan konteks organisasi memegang peranan penting dalam membentuk hasil hubungan antar variabel tersebut (Aulia & Lin, 2025).

Pengaruh Budaya Kerja dalam Meningkatkan Efektivitas Kerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) Kota Cilegon

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, diperoleh gambaran menyeluruh mengenai hubungan antara budaya kerja, motivasi kerja, dan efektivitas kerja pegawai. Budaya kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja pegawai. Pengaruh ini ditunjukkan oleh nilai t-statistik sebesar 6,479, jauh di atas nilai batas signifikansi 1,96, dengan koefisien jalur sebesar 0,57. Ini mengindikasikan bahwa semakin baik budaya kerja yang dibangun, maka semakin tinggi pula efektivitas kerja pegawai. Artinya, keberhasilan pegawai dalam mencapai target dan kualitas kerja sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai budaya kerja yang diterapkan dalam lingkungan organisasi. Selanjutnya, budaya kerja juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja pegawai, dengan nilai t-statistik sebesar 6,577 dan koefisien jalur mencapai 0,835. Artinya, budaya kerja yang positif tidak hanya mendorong pegawai bekerja lebih efisien, tetapi juga meningkatkan semangat dan dorongan internal mereka dalam bekerja. Budaya organisasi yang kondusif menciptakan suasana kerja yang mendorong pegawai untuk lebih berkomitmen dan termotivasi dalam menjalankan tugasnya. Namun, berbeda halnya dengan hubungan motivasi kerja terhadap efektivitas kerja pegawai. Hasil pengujian menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap efektivitas kerja, dengan t-statistik hanya sebesar 0,213 dan koefisien jalur yang sangat kecil yakni -0,016. Ini menandakan bahwa meskipun pegawai merasa termotivasi, hal ini tidak secara langsung berdampak nyata pada kinerja mereka jika tidak ditopang oleh faktor lain, seperti sistem kerja atau budaya organisasi yang mendukung. Lebih lanjut, pengujian pengaruh tidak langsung atau mediasi dari motivasi kerja dalam hubungan antara budaya kerja dan efektivitas kerja pegawai menunjukkan hasil yang serupa, yakni tidak signifikan. Nilai t-statistik pada jalur mediasi budaya kerja → motivasi kerja → efektivitas kerja hanya sebesar 0,075, dan nilai p value sebesar 0,94, membuktikan bahwa motivasi kerja tidak memediasi pengaruh budaya kerja terhadap efektivitas kerja.

Hasil keseluruhan menunjukkan bahwa peran utama dalam meningkatkan efektivitas kerja pegawai di Dinas PUPR Kota Cilegon bukan berada pada motivasi kerja sebagai faktor perantara, namun secara langsung melalui penguatan budaya kerja yang positif. Organisasi disarankan untuk lebih fokus pada pengembangan nilai-nilai kerja yang produktif, kolaboratif, dan berorientasi pada hasil untuk meningkatkan kualitas kinerja pegawai secara menyeluruh (Kertechian & El-Farr, 2025).

Dari hasil kajian lapangan di lingkungan Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) Kota Cilegon, diketahui bahwa Budaya kerja di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) Kota Cilegon terbukti mempunyai pengaruh yang sangat kuat dalam menentukan efektivitas kerja pegawai. Data pengujian menunjukkan bahwa nilai t-Statistik pada hubungan budaya kerja terhadap efektivitas kerja pegawai sebesar 6,479 dengan koefisien jalur 0,57, yang berarti budayaan kerja yang diterapkan secara konsisten berdampak signifikan dalam meningkatkan kemampuan pegawai untuk mencapai target dan hasil kerja yang optimal. Lingkungan kerja yang menerapkan nilai-nilai positif, norma, serta kebiasaan yang produktif tidak hanya menciptakan suasana yang kondusif, tetapi juga memaksimalkan potensi pegawai dalam menjalankan tugas, Tidak hanya memberikan pengaruh secara langsung terhadap efektivitas kerja, budaya kerja juga mendorong peningkatan motivasi kerja di kalangan pegawai. Hal ini tercermin dari nilai T-Statistik sebesar 6,577 dan koefisien jalur 0,835. Pegawai yang merasakan dukungan dan penghargaan dalam lingkungan kerja yang suportif dan transparan, merespons dengan peningkatan semangat dan dorongan untuk berkontribusi lebih baik bagi organisasi. emuan lapangan ini menegaskan bahwa faktor utama yang menentukan efektivitas kerja pegawai di DPU PR Kota Cilegon adalah budaya kerja, bukan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Oleh karena itu, organisasi perlu memfokuskan upaya pada pengembangan nilai, norma, dan praktik kerja yang positif serta membangun lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi, keterbukaan, dan inovasi. Dengan demikian, penguatan budaya kerja menjadi strategi utama dalam meningkatkan kualitas dan produktivitas pegawai secara berkelanjutan (Siddique et al., 2025).

Kajian jurnal-jurnal ilmiah terbaru secara konsisten menunjukkan bahwa budaya kerja memainkan peranan yang sangat penting dalam meningkatkan efektivitas kerja pegawai. Budaya kerja yang baik, yang tercermin dari nilai-nilai, norma, dan kebiasaan positif yang diterapkan dalam organisasi, terbukti mampu mendorong pegawai untuk bekerja dengan lebih efektif. Namun, penelitian-penelitian tersebut juga mengungkapkan bahwa motivasi kerja tidak selalu menjadi variabel mediasi yang signifikan antara budaya kerja dan efektivitas kerja pegawai. Walaupun budaya kerja mampu mendorong motivasi individual pegawai, tidak semua studi menemukan pengaruh mediasi yang signifikan dari motivasi kerja terhadap efektivitas kerja pegawai (Warongan et al., 2022). Pada banyak kasus, motivasi kerja memang meningkat seiring kuatnya budaya organisasi, namun peningkatan tersebut tidak selalu berdampak nyata terhadap hasil kerja kolektif bila motivasi berdiri sendiri tanpa didukung sistem nilai dan norma yang kuat di organisasi (Dorta-Afonso et al., 2023). Sederhananya, efektivitas kerja pegawai tetap mengalami peningkatan yang signifikan berkat budaya kerja yang produktif, kolaboratif, dan berorientasi pada hasil, meskipun motivasi kerja tidak berperan secara signifikan sebagai perantara. Pegawai dapat bekerja efektif bukan semata-mata karena dorongan motivasi personal, melainkan karena suasana kerja yang kondusif, saling mendukung, dan aturan main yang jelas. Temuan ini mengarah pada satu rekomendasi praktis: organisasi perlu memprioritaskan penguatan budaya kerja dalam setiap lini organisasi. Pengembangan nilai, norma, dan praktik kerja positif secara kolektif akan membawa dampak lebih nyata dan luas, dibandingkan sekadar upaya peningkatan motivasi individual. Upaya pembudayaan kerja yang kuat akan lebih efektif dalam membangun efektivitas kerja pegawai ketimbang mengandalkan motivasi kerja sebagai penghubung atau mediator utama antara budaya kerja dan hasil kerja pegawai (Morin et al., 2025).

SIMPULAN

Budaya Kerja dalam meningkatkan Efektivitas Kerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) Kota Cilegon, dapat disimpulkan sebagai Berikut: 1) Kompetensi memberikan dampak langsung yang positif dan substansial

terhadap Efektivitas Kerja personel di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) Kota Cilegon (nilai koefisien = 0,404; t-statistik = 4,534; p-value < 0,001). Temuan ini mengindikasikan bahwa personel yang memiliki kapabilitas atau keahlian yang memadai akan mengalami peningkatan efektivitas kerja secara signifikan dan langsung. Peningkatan level kompetensi yang dimiliki pegawai berbanding lurus dengan optimalisasi performa mereka dalam melaksanakan tugas serta kewajiban profesionalnya. 2) Budaya Kerja menunjukkan pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap Efektivitas Kerja personel (nilai koefisien = 0,570; t-statistik = 6,479; p-value < 0,001). Temuan empiris ini membuktikan bahwa peningkatan kualitas budaya kerja dalam lingkungan institusi berkontribusi secara proporsional terhadap optimalisasi efektivitas kerja pegawai, yang terkonfirmasi melalui verifikasi statistik. Implementasi budaya kerja yang konstruktif terbukti secara langsung mendorong peningkatan performa personel dalam pelaksanaan tugas serta tanggung jawab profesional mereka. 3) Motivasi Kerja tidak menunjukkan pengaruh langsung yang positif maupun signifikan terhadap Efektivitas Kerja Pegawai (nilai koefisien = -0,016; t-statistik = 0,213; p-value = 0,831). Temuan ini mengindikasikan bahwa variasi tingkat motivasi kerja personel tidak berkontribusi secara langsung atau substansial (berdasarkan verifikasi statistik) terhadap peningkatan efektivitas maupun produktivitas kerja mereka. Dengan kata lain, perubahan pada motivasi kerja tidak otomatis membuat kinerja pegawai menjadi lebih baik dalam menjalankan tugasnya. 4) Kompetensi berpengaruh tidak langsung positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja (koefisien = 0,057; t-statistik = 0,402; p-value = 0,688). Hasil ini menunjukkan bahwa tingkat kompetensi atau keahlian pegawai tidak secara nyata (berdasarkan statistik) meningkatkan motivasi kerja. Dengan kata lain, perubahan pada kompetensi tidak otomatis membuat pegawai menjadi lebih termotivasi dalam bekerja. 5) Budaya Kerja memberikan dampak langsung yang positif dan signifikan pada Motivasi Kerja (nilai koefisien = 0,835; t-statistik = 6,577; p-value < 0,001). Temuan empiris ini membuktikan bahwa peningkatan kualitas budaya kerja di lingkungan institusi berkontribusi secara substansial terhadap penguatan motivasi kerja personel, yang terkonfirmasi melalui analisis statistik. Dapat diinterpretasikan bahwa implementasi budaya kerja yang konstruktif secara langsung menstimulasi semangat kerja dan dorongan internal pegawai dalam melaksanakan tugas profesionalnya. 6) Budaya Kerja tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap efektivitas kerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai mediator pada Dinas PUPR Kota (koefisien indirect effect = -0,001; t-statistik = 0,075; p-value = 0,940). Hal ini menunjukkan bahwa peran Motivasi Kerja sebagai mediator dalam hubungan ini belum terbukti kuat secara statistik. 7) Kompetensi tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap efektivitas kerja pegawai melalui motivasi kerja (koefisien indirect effect = -0,014; t-statistik = 0,208; p-value = 0,835). Hal ini menunjukkan bahwa peran Motivasi Kerja sebagai mediator dalam hubungan ini belum terbukti kuat secara statistik.

Referensi :

- Agustin, A. (2023). *Pengaruh Kepemimpinan, Kedisiplinan dan Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Efektivitas Kerja Pegawai pada PT. Berkahjaya Teknik Sentosa*. Universitas Buddhi Dharma, Tangerang.
- Ahmad, S., Islam, T., & Kaleem, A. (2025). The power of playful work design in the hospitality industry: Mapping the implications for employee engagement, taking charge and the moderation of contrived fun. *International Journal of Hospitality Management*, 128(February 2024), 104154. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2025.104154>
- Alshaher, A. A. (2021). The impact of flexible, collaborative, and rapid feedback-oriented work culture on organizational effectiveness. *Journal of Business and Management Research*, 10(1), 134–145.
- Aulia, S. R., & Lin, W. S. (2025). Embracing the digital shift: Leveraging AI to foster employee well-being and engagement in remote workplace settings in the Asia Pacific region. *Asia Pacific Management Review*, 30(3). <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2024.12.003>

- Barriga Medina, H. R., Campoverde, R. E., Paredes-Aguirre, M., Melo Vargas, E. R., & Rosero Barzola, C. (2024). Work performance implications of meaning in life: The mediating role of Motivation. *Wellbeing, Space and Society*, 7(June 2023), 100213. <https://doi.org/10.1016/j.wss.2024.100213>
- Chuang, Y. T., Chiang, H. L., & Lin, A. P. (2025). Insights from the Job Demands-Resources Model: AI's dual impact on employees' work and life well-being. *International Journal of Information Management*, 83(January), 102887. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2025.102887>
- Chui, M., Roberts, R., & Yee, L. (2022). *McKinsey Technology Trends Outlook 2022*.
- Coetzee, M., Veldsman, D., Potgieter, I. L., & Ferreira, N. (2025). Measuring enablers and indicators of employee engagement: Internal validity of the Flow@Work engagement survey. *Heliyon*, 11(3), e42386. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2025.e42386>
- Dai, Y., Qin, S., Tang, Y. M., & Hou, J. (2024). Fostering employees' innovative behavior: The importance of proactive personality and work-related flow. *Acta Psychologica*, 246(April), 104278. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104278>
- Danie, C., Alfianto, Angga, & Nugroho, M.T. (2024). Pengaruh Pengembangan Kompetensi terhadap Produktivitas Kerja Pegawai di Lingkungan Kedeputan Bidang Pengawasan dan Pengendalian Badan Kepegawaian Negara (BKN) Pusat. *Jurnal Manuhara: Pusat Penelitian Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, 75-94.
- Davis, J. M., Agrawal, D., & Ogbanufe, O. (2025). Shaping extra-role security behaviors through employee-agent relations: A dual-channel motivational perspective. *International Journal of Information Management*, 80(August 2024), 102833. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2024.102833>
- Demerouti, E. (2023). Effective employee strategies for remote working: An online self-training intervention. *Journal of Vocational Behavior*, 142(March 2022), 103857. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2023.103857>
- Deole, S. S., Deter, M., & Huang, Y. (2023). Home sweet home: Working from home and employee performance during the COVID-19 pandemic in the UK. *Labour Economics*, 80(September 2021), 102295. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2022.102295>
- Dorta-Afonso, D., Romero-Domínguez, L., & Benítez-Núñez, C. (2023). It's worth it! High performance work systems for employee job satisfaction: The mediational role of burnout. *International Journal of Hospitality Management*, 108(September 2021). <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103364>
- García, M. L., Fernández, R., & Soto, A. (2023). Fostering performance through ethical-based work culture: An empirical study. *Journal of Organizational Behavior*, 44(3), 411-427.
- Goleman, D., & Boyatzis, R. (2020). The change leadership sustainability demands. *MIT Sloan Management Review*.
- Gumasing, M. J. J., Tangsac, J. C., Bernardo, E. L., & Saflor, C. S. R. (2025). The role of ergonomics in enhancing work motivation and performance of virtual assistants in e-commerce. *Acta Psychologica*, 259(August), 105379. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105379>
- Hartnell, C. A., Kinicki, A. J., Lambert, L., Fugate, M., & Doyle Corner, P. (2019). Do similarities or differences between CEO leadership and organizational culture have a more positive effect on firm performance? A test of competing predictions. *Journal of Applied Psychology*, 104(6), 806-824.
- Kertechian, K. S., & El-Farr, H. (2025). Body image in the workplace: Assessing the impact on self-esteem and employee engagement. *Acta Psychologica*, 259(July), 105355. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105355>
- Koponen, J., Julkunen, S., Laajalahti, A., Turunen, M., & Spitzberg, B. (2025). Sales managers' perceptions of interpersonal communication competence in leading AI-integrated sales teams. *Industrial Marketing Management*, 124(October 2024), 57-72. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.11.012>
- Layek, D., & Koodamara, N. K. (2024). Motivation, work experience, and teacher performance: A comparative study. *Acta Psychologica*, 245(March), 104217. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104217>
- Liegl, S., Maran, T., Kraus, S., Furtner, M., & Sachse, P. (2024). Eyes that Lead: The charismatic influence of gaze signaling on employee approval and extra-effort. *Journal of Business Research*, 183(September 2023), 114861. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114861>
- Lu, G., Li, J., Li, Y., & Chen, C. (2025). The effect of employee mindfulness on thriving at work: A chain mediating effect of self-efficacy and work engagement. *Acta Psychologica*, 259(August), 105454. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105454>
- Morin, A. J. S., Vandenberghe, C., Lee, J., & Gillet, N. (2025). Employees' affective commitment to

- multiple work-related targets: A longitudinal person-centered investigation. *Journal of Vocational Behavior*, 156(October 2024), 104080. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2024.104080>
- Nassani, A. A., Badshah, W., Grigorescu, A., Cozorici, A. N., Yousaf, Z., & Zhan, X. (2024). Participatory leadership and supportive organisational culture Panacea for job satisfaction regulatory role of work-life balance. *Heliyon*, 10(16), e36043. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e36043>
- Nilsen, M., & Kongsvik, T. (2023). Health, Safety, and Well-Being in Platform-Mediated Work – A Job Demands and Resources Perspective. *Safety Science*, 163(September 2021), 106130. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2023.106130>
- O'Reilly, C. A., Caldwell, D. F., Chatman, J. A., & Doerr, B. (2020). The promise and problems of organizational culture: CEO personality, culture, and firm performance. *Group & Organization Management*, 45(2), 171–197.
- Pham, T. P. T., Van Nguyen, T., Van Nguyen, P., & Ahmed, Z. U. (2024). The pathways to innovative work behavior and job performance: Exploring the role of public service motivation, transformational leadership, and person-organization fit in Vietnam's public sector. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(3), 100315. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100315>
- Resmanasari, D. (2022). Pengaruh Budaya Kerja terhadap Efektivitas Kerja Pegawai. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 10(1), 55–62.
- Roodbari, H., Mirfakhar, A. S., Trullen, J., Valverde, M., & Ogbonnaya, C. (2025). What works for whom in which circumstances in successful HRM implementation? A realist synthesis. *Journal of Business Research*, 188(November 2024), 115115. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115115>
- Siddique, A., Liu, L., Farooq, S., & Mohi Ud Din, Q. (2025). Addressing work engagement in the presence of organizational politics: The roles of public service motivation and psychological safety climate in public-sector hospitals. *Acta Psychologica*, 257(June), 105069. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105069>
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons.
- Warongan, B. U. ., Dotulong, L. O. ., & Lumintang, G. G. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Jordan Bakery Tomohon. *Jurnal EMBA*, 10(1), 963–972.
- Zhou, Y., Thurasamy, R., Yusof, R., Zhang, P., Li, X., & Ling, S. (2025). Factors influencing innovative work behavior among teachers in the higher education sectors in China: The role of work engagement as a mediator and artificial intelligence as a moderator. *Acta Psychologica*, 258(June), 105232. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105232>