

## Pengaruh Kompetensi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening: Studi pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa Jakarta Selatan

Malda Mega Rahmania<sup>1</sup>, Oryza Tannar<sup>2</sup>

Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur<sup>1,2</sup>  
19013010290@student.upnjatim.ac.id<sup>1</sup>, oryza.tannar.ak@upnjatim.ac.id<sup>2</sup>

### ABSTRACT

*This research aims to determine the influence of competency and organizational culture on employee performance through organizational commitment at Kantor pelayanan pajak Perusahaan Masuk Bursa Jakarta Selatan. The research method used is research quantitative. By type and source of primary data. The data analysis method in this research uses Partial Least Square, the results of the research show that organizational culture and competence have not been able to improve performance through organizational commitment. Competence and organizational culture are able to increase commitment, but this commitment can be supported by a conducive organizational culture and is supported more by competence.*

**Keywords:** Competence, Organizational Culture, Employee Performance, Organizational Commitment.

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kompetensi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa Jakarta Selatan. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif. Dengan jenis dan sumber data primer. Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Partial Least Square*, hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kompetensi belum dapat meningkatkan kinerja melalui komitmen organisasi. Kompetensi dan budaya organisasi mampu meningkatkan komitmen tetapi komitmen ini dapat didukung oleh budaya organisasi yang kondusif dan lebih banyak didukung oleh kompetensi.

**Kata Kunci:** Kompetensi, Budaya Organisasi, Kinerja Pegawai, Komitmen Organisasi.

### PENDAHULUAN

Keberhasilan suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja pegawainya. Kinerja dinyatakan sebagai perilaku karyawan pada tingkat individu. Kinerja pegawai merupakan kemampuan pegawai dalam menggunakan sumber daya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan pribadi atau organisasi. Optimalisasi kinerja pegawai merupakan keinginan organisasi untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Kinerja pegawai pada umumnya dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor internal pegawai dan faktor eksternal pegawai. Faktor yang berasal dari karyawan itu sendiri adalah kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi. Faktor yang

berasal dari luar tenaga kerja antara lain kepemimpinan, keselamatan kerja, dan budaya perusahaan (Fadhillah, 2018).

Kinerja pegawai adalah kemampuan seorang karyawan untuk melakukan suatu keterampilan tertentu. Kinerja pegawai sangatlah penting karena kinerja dapat mengetahui seberapa baik seorang pegawai mampu menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya Mafra (2017). Menurut Sirait et al., (2020) kinerja adalah produk kerja yang dicapai seseorang ketika melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya, dan didasarkan pada keterampilan, pengalaman, dan investasi waktu, serta didasarkan pada kuantitas, yaitu diukur dari segi kualitas dan ketepatan waktu. Oleh karena itu, untuk mencapai kinerja organisasi yang tinggi perlu dilakukan identifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi. Dalam hal ini penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain kompetensi, budaya organisasi, dan komitmen organisasi.

Kemampuan pegawai pada dasarnya mencerminkan kinerja pegawai itu sendiri yang berujung pada peningkatan motivasi. Kompetensi menunjukkan keterampilan dan pengetahuan yang paling penting dan unggul dalam suatu bidang tertentu dan ditandai dengan keahlian dalam bidang tersebut. Biasanya orang yang berkompeten dan cakap tidak terlepas dari suasana yang mendukung baik dari atasan langsung maupun rekan kerja (Siagian, 2017).

Kinerja unggul tidak dapat dicapai tanpa adanya budaya organisasi dan komitmen organisasi yang mendukung kepemimpinan organisasi. Budaya organisasi mempengaruhi kinerja pegawai dalam mencapai tujuan organisasi dan menciptakan kesadaran dan kemauan pegawai untuk berkontribusi pada organisasi, sehingga meningkatkan loyalitas dalam mencapai tujuan pribadi dan organisasi serta memaksimalkan produktivitas kerja. Budaya organisasi adalah suatu sistem makna bersama di antara para anggotanya yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya, dan budaya organisasi mewakili persepsi bersama di antara anggota organisasi Robbins & Judge (2011). Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi budaya perusahaan meliputi kebijakan, gaya dan identitas perusahaan, nilai-nilai, perilaku, keyakinan, dan konteks yang sangat penting (Firmansyah & Zanora, 2021).

Keterlibatan organisasi erat kaitannya dengan peningkatan kinerja karyawan. Kinerja pegawai yang efektif dicapai melalui komitmen tingkat tinggi terhadap tugas seseorang dan organisasi. Karyawan dengan tingkat keterlibatan yang tinggi mempunyai kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan karyawan yang tidak terlibat. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasinya merasa menjadi bagian dari organisasi dan menjalankan pekerjaannya dengan penuh rasa tanggung jawab dan keseriusan. Komitmen organisasional adalah sejauh mana karyawan yakin dan bersedia menerima tujuan organisasi serta keinginannya untuk tetap berada dalam organisasi (Fadhillah, 2018).

Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa merupakan kantor pelayanan pajak yang memiliki visi menjadi kantor pelayanan pajak terpercaya,

kredibel, berintegritas, adaptif terhadap perkembangan pasar modal, dan memberikan pelayanan terbaik bagi wajib pajak. Tentu saja peran sumber daya manusia merupakan salah satu faktor utama untuk mendapatkan kinerja terbaik. KPP Perusahaan Masuk Bursa sebagai unit dibawah Direktorat Jenderal Pajak mempunyai tugas dan fungsi agar dapat menghimpun penerimaan negara berupa pajak. Kinerja Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa Jakarta Selatan dilihat melalui penerimaan pajak yang direalisasikan dalam sebuah tahun anggaran daripada target pendapatan yang telah ditetapkan APBN sebelumnya.

**Tabel 1. Target dan Realisasi Penerimaan Pajak (Dalam Triliunan Rupiah) Tahun 2018-2022**

Tahun	Target Penerimaan Pajak	Realisasi Penerimaan Pajak	Capaian (%)
2018	36.460.519.000.000	31.871.019.218.728	87,41%
2019	37.941.810.000.000	30.897.798.932.728	81,43%
2020	29.698.705.456.000	26.112.696.918.511	87,93%
2021	29.554.438.532.000	31.184.190.942.617	105,51%
2022	31.279.498.174.000	35.531.136.981.729	113,59%

Sumber: Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa Jakarta Selatan

Dari tabel 1, terlihat bahwa pencapaian kinerja Kantor Perusahaan Masuk Bursa Jakarta Selatan selama periode 2018-2022 adalah 87,41% untuk tahun 2018, 81,43% untuk tahun 2019, 87,93% untuk tahun 2020, 105,51% untuk tahun 2021, dan 113,59% untuk tahun 2022, sehingga disimpulkan bahwa selama tahun 2018-2020 target penerimaan pajak di KPP Perusahaan Masuk Bursa Jakarta Selatan tidak tercapai.

Menurut Khaerudin *et al.* (2022) kinerja karyawan di Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa pada tahun 2018 belumlah maksimal. Ini dapat ditinjau pada tunggakan pajak 727 perusahaan yang telah dicatat pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa Jakarta Selatan sebesar Rp 4,94 triliun. Sedangkan dari total 727 perusahaan, hanya 210 perusahaan saja yang mengikuti amnesti pajak. Sebanyak 727 perusahaan menyumbangkan Rp 28,3 triliun terhadap total dari penerimaan pajak. Sebesar Rp 26 triliun berasal dari emiten. Sebesar 418 perusahaan adalah emiten. Sebanyak 32 persen dari total emiten dan 18,7 persen berasal dari total wajib pajak terdaftar. Perusahaan lain adalah manajer investasi yang sebanyak 168 perusahaan dan 141 adalah perantara pedagang efek.

Apabila wajib pajak puas dengan pelayanan yang diberikan oleh Kantor Pelayanan Pajak, maka penerimaan pajak akan terus meningkat. Salah satu langkah penting yang seharusnya dilakukan pemerintah sebagai wujud nyata kepeduliannya terhadap pentingnya pelayanan yang baik adalah dengan memastikan bahwa aparat pajak mampu memberikan pelayanan yang secara konsisten mengarah pada kepuasan *stakeholder* dan mengoptimalkan harapan dan tujuan negara. Salah satu persoalan serius terkait kinerja Direktorat Jenderal Pajak adalah pencapaian target

penerimaan negara. Selain itu, Direktorat Jendral Pajak harus memberikan pelayanan kepada Wajib Pajak. Sistem perpajakan tidak akan dapat berjalan jika tidak adanya peran pegawai saat melayani wajib pajak ketika membayar pajak, oleh karena itu kinerja pegawai pajak menjadi sebuah hal yang perlu ditingkatkan (Octavia & Alpadizami, 2022).

Dari hasil pengamatan diketahui bahwa terdapat banyak wajib pajak di KPP Perusahaan Masuk Bursa Jakarta Selatan yang belum membayar pajak, ini disebabkan oleh rendahnya kompetensi pegawai yang belum maksimal dalam meyakinkan masyarakat untuk sadar membayar pajak, dikarenakan beberapa masyarakat masih kurang paham mengenai kegunaan pajak yang lebih mendalam. Sedangkan fenomena budaya organisasi pada KPP Perusahaan Masuk Bursa Jakarta Selatan ditemukan adanya beberapa pegawai yang kurang mampu bekerja secara profesional seperti terlambat datang ke kantor atau tidak masuk kerja, serta meninggalkan kantor sebelum waktunya. Permasalahan ini bisa berdampak langsung pada buruknya kinerja pegawai jika tidak diberikan sanksi tegas. Budaya organisasi yang ada akan berfungsi efektif apabila pegawai dapat terbiasa dengan budaya organisasi dalam menjalankan tugasnya secara bertanggung jawab.

Masalah kinerja pegawai merupakan masalah yang harus diperhatikan organisasi, karena kinerja pegawai dapat mempengaruhi kualitas dan kuantitas organisasi dalam menghadapi persaingan seiring perkembangan zaman. Sasaran yang ingin dicapai Direktorat Jenderal Pajak berkaitan dengan tujuan strategis untuk menciptakan tenaga kerja yang berkinerja tinggi, termasuk menciptakan kepuasan pemangku kepentingan dan wajib pajak terhadap hasil kerja pegawai. Sasaran yang ingin dicapai Direktorat Jenderal Pajak berkaitan dengan tujuan strategis untuk menciptakan tenaga kerja yang berkinerja tinggi, termasuk menciptakan kepuasan pemangku kepentingan dan wajib pajak terhadap hasil kerja pegawai. Mayoritas karyawan merasa berkewajiban. Mereka bersemangat terhadap pekerjaannya, jumlah pelanggaran yang dilakukan karyawan rendah, dan mayoritas karyawan memiliki nilai-nilai yang kuat dalam budaya tempat kerjanya. Oleh karena itu diharapkan dapat mempengaruhi kinerja pegawai secara keseluruhan agar mampu mendukung berjalannya proses bisnis dan terwujudnya visi dan misi Direktorat Jenderal Pajak.

Berdasarkan fenomena tersebut timbul keinginan penulis untuk menguji kembali pengaruh kompetensi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi. Oleh karena itu, penulis memutuskan untuk melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Kompetensi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi (Studi Pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa Jakarta Selatan)".

## **TINJAUAN LITERATUR**

### **Teori Atribusi**

Menurut Fritz Heider pencetus teori atribusi, teori atribusi merupakan teori yang menjelaskan mengenai perilaku seseorang. Teori atribusi menjelaskan mengenai proses bagaimana kita menentukan penyebab dan motif tentang perilaku seseorang. Teori ini mengacu tentang bagaimana seseorang menjelaskan penyebab perilaku orang lain atau dirinya sendiri yang akan ditentukan apakah dari internal misalnya sifat, karakter, sikap, dll ataupun eksternal misalnya tekanan situasi atau keadaan tertentu yang akan memberikan pengaruh terhadap perilaku individu.

### **Kompetensi**

Kompetensi adalah sebuah sifat dasar seseorang yang dengan sendirinya berkaitan dengan keefektifan pelaksanaan suatu pekerjaan, ketidaksamaan dengan kompetensi-kompetensi ini yang membedakan seseorang pelaku unggul dari perilaku yang berprestasi rata-rata (Rohman, 2016).

Sedangkan menurut Abaharis & Fauzi (2022) kompetensi ialah karakteristik yang berkaitan dengan keberhasilan individu dalam pekerjaannya. Kompetensi juga merupakan dasar dimana pekerjaan yang dilaksanakan oleh karyawan dapat terlaksana sesuai dengan tanggung jawabnya. Karyawan harus dapat menyesuaikan diri untuk dapat memiliki kemauan dalam memenuhi standar kompetensi yang sesuai dengan bidang pekerjaannya. Karyawan yang memiliki kompetensi baik dan sesuai dengan jabatannya akan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan memiliki kinerja yang diharapkan perusahaan.

### **Budaya Organisasi**

Budaya organisasi adalah sebuah pola dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan, atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi belajar mengatasi atau menanggulangi masalah-masalahnya yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integrasi internal yang sudah berjalan dengan cukup baik, sehingga perlu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan dan merasakan berkenaan dengan masalah-masalah tersebut

### **Kinerja**

Menurut Hartati & Sudirja (2018) kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

#### **1. Kualitas Pekerjaan**

Kualitas pekerjaan merupakan tingkatan baik atau buruknya sebuah pekerjaan yang diterima bagi seorang pegawai yang bisa dilihat dari segi ketelitian, kerapian kerja, keterampilan, serta kecakapan.

## 2. Kuantitas Pekerjaan

Kuantitas pekerjaan ialah seberapa besar beban pekerjaan atau sejumlah pekerjaan yang harus segera diselesaikan oleh seorang pegawai. Pengukuran kemampuan secara kuantitatif dalam mencapai target ataupun hasil kerja atas pekerjaan-pekerjaan baru.

## 3. Pengetahuan Pekerjaan

Pengetahuan pekerjaan adalah proses penempatan seorang pegawai yang sesuai dengan *background* pendidikan atau keahlian dalam suatu pekerjaan. Hal ini ditinjau dari kemampuan pegawai dalam memahami hal-hal yang berkaitan dengan tugas yang mereka lakukan.

## 4. Kerjasama Tim

Seorang pegawai bekerja dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, kerjasama tak hanya sebatas secara vertikal ataupun kerjasama antar pegawai. Kerjasama secara horizontal adalah faktor utama pada suatu kehidupan organisasi yang dimana antar pimpinan organisasi dengan pegawai-pegawainya terjalin sebuah hubungan yang kondusif dan memiliki timbal balik yang saling menguntungkan.

## 5. Kreatifitas

Kreatifitas ialah kemampuan yang dimiliki seorang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan cara atau inisiatif sendiri yang dianggap dapat efektif maupun efisien serta dapat membuat perubahan baru untuk perbaikan ataupun kemajuan organisasi.

## 6. Inovasi

Kemampuan menciptakan perubahan-perubahan untuk perbaikan serta kemajuan organisasi. Ini dapat dilihat dari ide-ide yang cemerlang pada saat mengatasi permasalahan organisasi.

## 7. Inisiatif

Inisiatif mempunyai beberapa aspek seperti kemampuan untuk mengambil langkah yang tepat dalam menghadapi kesulitan, kemampuan untuk melakukan sesuatu pekerjaan tanpa bantuan, kemampuan untuk mengambil tahapan pertama dalam kegiatan.

## **Komitmen Organisasi**

Menurut Palpialy et al., (2019) komitmen organisasi adalah sebuah keadaan dimana seorang pegawai memihak pada suatu organisasi dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Robbins & Judge (2011) mengatakan bahwa keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti berpihak pada

pekerjaan tertentu seseorang individu, sedangkan komitmen organisasional yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah menggunakan *probability sampling* yaitu teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel. Teknik yang digunakan adalah *simple random sampling*. Untuk menentukan jumlah sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus Slovin dengan menggunakan presisi 10% dengan tingkat kepercayaan 90%, sehingga sampel berjumlah 55 pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa Jakarta Selatan. Pengumpulan data penelitian ini menggunakan formulir online yang dibagikan kepada responden melalui media sosial agar para responden lebih fleksibel untuk menjawab kuesioner dimanapun dan kapanpun. Penelitian ini menggunakan skala *likert* yaitu skala perhitungan hari setiap jawaban yang diberikan oleh respondennya di mana setiap jawaban telah diberi bobot nilai yaitu sangat setuju, setuju, agak setuju, tidak setuju, dan sangat tidak setuju.

Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini yaitu Partial Least Square (PLS) dengan menggunakan alat analisis software SmartPLS 4.0. Analisis data dimulai dengan tahap pembuatan model berdasarkan kerangka penelitian kemudian tahap selanjutnya adalah tahap pengujian outer model yang digunakan sebagai uji validitas dan reliabilitas. Selanjutnya, dilakukan evaluasi model struktural dengan menghitung nilai R-Square, dilanjutkan dengan pengujian hipotesis untuk mencari tahu bagaimana pengaruh yang ada dalam setiap variabel tersebut.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 2. Karakteristik Responden

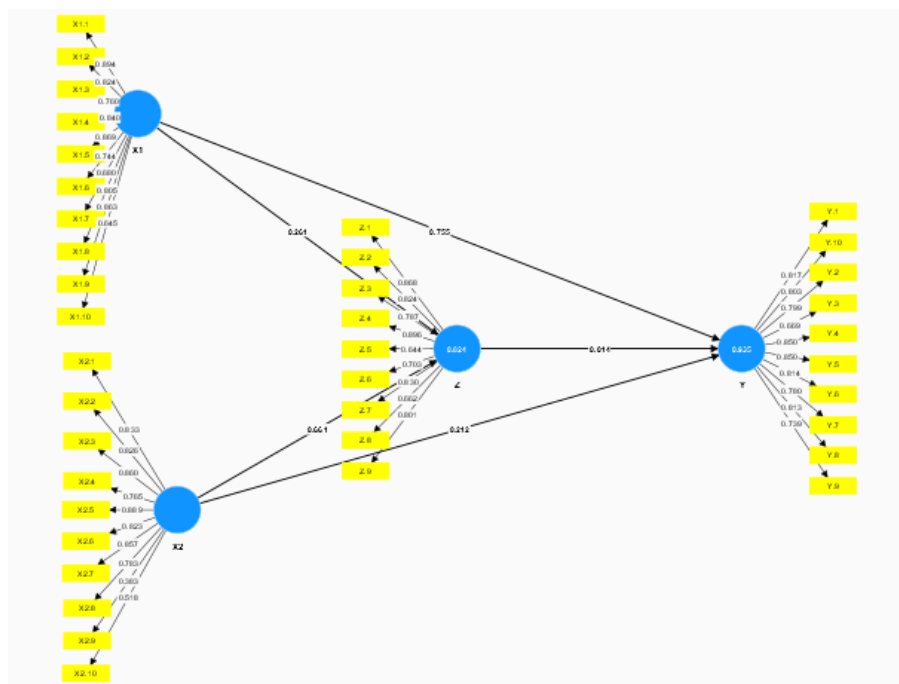
Deskripsi		Jumlah	Presentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	62	84%
	Perempuan	12	17%
Total		74	100%
Usia	20-30 tahun	16	22%
	30-40 tahun	18	24%
	>40 tahun	40	54%
Total		74	100%
Lama bekerja	<1 tahun	1	1,3%
	1 - 5 tahun	3	4%
	5 - 10 tahun	16	22%
	>10 tahun	54	72,7%

<b>Total</b>		74	100%
<b>Pendidikan Terakhir</b>	SMA	8	11%
	D3/D4	17	23%
	S1	23	31%
	S2	26	35%
<b>Total</b>		74	100%

Dari tabel di atas, terlihat bahwa sebagian besar pegawai adalah laki laki sebesar 62 orang atau sebesar 84%, usia >40 tahun sebesar 40 orang atau sebesar 54%, lama bekerja >10 tahun sebesar 54 orang atau sebesar 72,7%, dan pendidikan terakhir S2 sebesar 26 orang atau sebesar 35%.

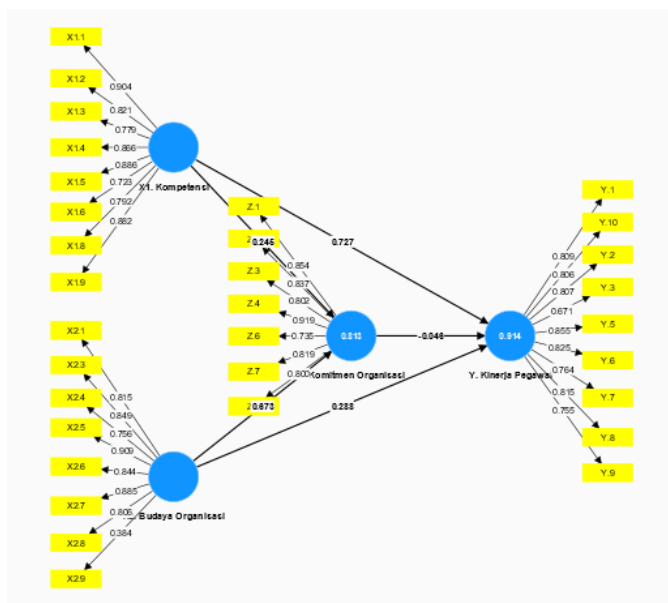
**Gambar 1. Tampilan Hasil PLS Algorithm Pertama**

Sumber: SmartPLS 4



Berdasarkan gambar di atas diketahui terdapat beberapa indikator dari variabel laten yang nilai *loading factor* nya kurang dari 0,7. Seperti nilai *loading factor* X1.7 sebesar 0.680; X1.10 sebesar 0.645 pada variabel kompetensi; X2.2 sebesar 0.518; X2.10 sebesar 0.383 pada variabel budaya organisasi; Z.5 sebesar 0.644; dan Z.8 sebesar 0.662 pada variabel komitmen organisasi. Indikator dikatakan valid jika nilai *loading factor* dengan variabel laten >0.7. Jika nilai <0.7, maka indikator dikatakan tidak valid dan akan dieliminasi dari model karena indikator tersebut tidak cukup baik digunakan untuk mengukur variabel laten.

**Gambar 2. Tampilan Hasil PLS Alghorithm Kedua**  
 Sumber: SmartPLS 4



Berdasarkan gambar dapat dibuat tabulasi *outer loading* sebagai berikut:

**Tabel 3. Outer Loading**

	Kompetensi	Budaya Organisasi	Kinerja Pegawai	Komitmen Organisasi
X1.1	0.894			
X1.2	0.824			
X1.3	0.760			
X1.4	0.840			
X1.5	0.869			
X1.6	0.744			
X1.8	0.805			
X1.9	0.863			
X1.10	0.645			
X2.1		0.833		
X2.3		0.826		
X2.4		0.860		
X2.5		0.765		
X2.6		0.889		
X2.7		0.823		
X2.8		0.857		
X2.9		0.783		
Y.1			0.817	
Y.2			0.803	

Y.3			0.799	
Y.5			0.850	
Y.6			0.850	
Y.7			0.814	
Y.8			0.780	
Y.9			0.813	
Y.10			0.739	
Z.1				0.868
Z.2				0.824
Z.3				0.787
Z.4				0.896
Z.6				0.703
Z.7				0.830
Z.8				0.662
Z.9				0.801

Berdasarkan tabel 1 menunjukkan bahwa seluruh indikator terhadap variabel latennya memiliki nilai loading faktor lebih dari 0,7. Menunjukkan tidak ada indikator variabel yang memiliki nilai outer loading dibawah 0,7 sehingga semua indikator dinyatakan layak atau valid untuk digunakan sebagai penelitian.

**Tabel 4. Nilai Uji AVE**

	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
Kompetensi	0.695
Budaya Organisasi	0.706
Kinerja Pegawai	0.658
Komitmen Organisasi	0.682

Berdasarkan tabel 2 terlihat bahwa seluruh variabel penelitian ini memiliki nilai AVE >0,5. Hal ini menandakan bahwa variabel-variabel penelitian ini telah memenuhi standar dan dianggap valid. Dari tabel dapat dilihat bahwa nilai AVE pada variabel kompetensi (X1) sebesar 0,695, variabel budaya organisasi (X2) sebesar 0,706, variabel kinerja pegawai (Y) sebesar 0,658, dan variabel komitmen organisasi (Z) sebesar 0,682. Dapat disimpulkan semua variabel memiliki nilai >0.5 artinya secara umum variabel yang diteliti dari semua item pertanyaan yang akan digunakan memiliki tingkat reliabilitas yang baik.

**Tabel 5. Validitas Diskriminan**

	Kompetensi	Budaya Organisasi	Kinerja Pegawai	Komitmen Organisasi
X1.1	<b>0.903</b>	0.859	0.830	0.829
X1.2	<b>0.820</b>	0.736	0.776	0.686

X1.3	<b>0.778</b>	0.718	0.735	0.665
X1.4	<b>0.866</b>	0.680	0.784	0.647
X1.5	<b>0.886</b>	0.814	0.826	0.728
X1.6	<b>0.724</b>	0.735	0.739	0.692
X1.8	<b>0.793</b>	0.744	0.819	0.729
X1.9	<b>0.883</b>	0.772	0.815	0.719
X2.1	0.769	<b>0.822</b>	0.812	0.732
X2.3	0.814	<b>0.852</b>	0.806	0.748
X2.4	0.737	<b>0.756</b>	0.699	0.751
X2.5	0.795	<b>0.909</b>	0.811	0.829
X2.6	0.713	<b>0.843</b>	0.715	0.742
X2.7	0.805	<b>0.884</b>	0.792	0.795
X2.8	0.717	<b>0.806</b>	0.720	0.675
Y.1	0.836	0.825	<b>0.815</b>	0.771
Y.10	0.748	0.673	<b>0.804</b>	0.635
Y.2	0.755	0.739	<b>0.801</b>	0.687
Y.4	0.826	0.804	<b>0.852</b>	0.770
Y.5	0.801	0.781	<b>0.857</b>	0.702
Y.6	0.730	0.681	<b>0.819</b>	0.633
Y.7	0.788	0.697	<b>0.786</b>	0.653
Y.8	0.735	0.789	<b>0.810</b>	0.719
Y.9	0.700	0.645	<b>0.750</b>	0.613
Z.1	0.694	0.789	0.679	<b>0.854</b>
Z.2	0.690	0.680	0.639	<b>0.837</b>
Z.3	0.835	0.767	0.813	<b>0.802</b>
Z.4	0.760	0.806	0.717	<b>0.919</b>
Z.6	0.555	0.569	0.573	<b>0.735</b>
Z.7	0.775	0.865	0.825	<b>0.819</b>
Z.9	0.574	0.644	0.598	<b>0.801</b>

Hasil dari *cross loading* antara semua variabel laten dengan variabel indikator telah ditunjukkan pada tabel 3 terlihat bahwa indikator dari setiap variabel *construct* memiliki nilai *convergent validity* >0,5, sehingga nilai dari suatu indikator lebih besar dalam menghitung variabel dari konstruk yang lain. Seluruh indikator pada penelitian ini masing-masing indikator pada tiap variabel penelitian memiliki nilai *cross loading* lebih besar dari pada variabel yang dibentuknya dibandingkan dengan nilai *cross loading* pada variabel lainnya kecuali pada indikator X1.6 dan Z.3.

**Tabel 6. Composite Reliability dan Cronbach's Alpha**

	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>
Kompetensi	0,938	0,936
Budaya Organisasi	0,932	0,930
Kinerja Pegawai	0,936	0,935

Komitmen Organisasi	0,929	0,922
---------------------	-------	-------

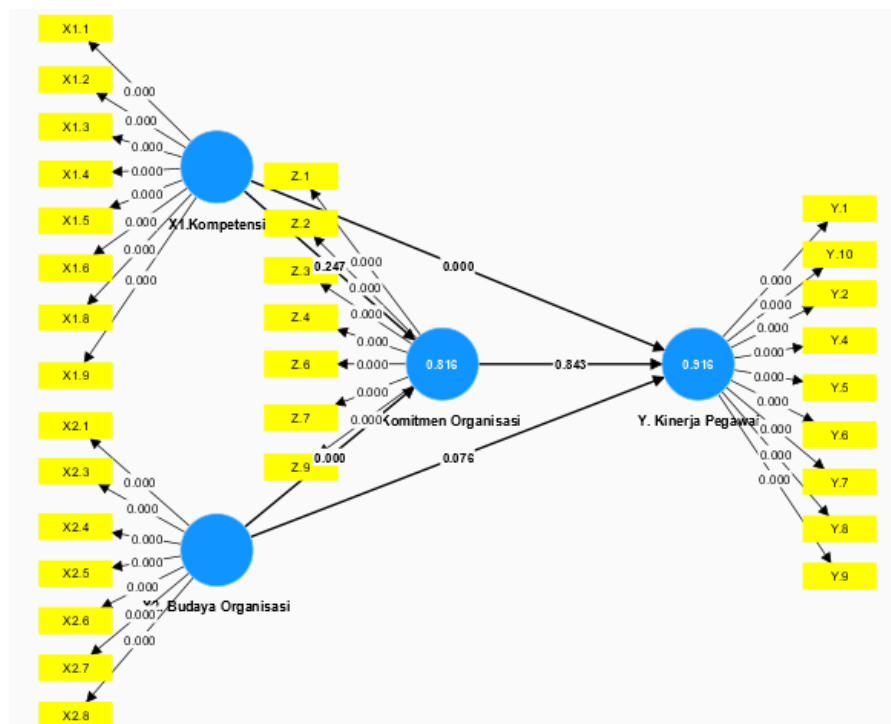
Berdasarkan tabel 4, dapat diketahui bahwa nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* pada semua variabel  $>0,7$ . Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa semua variabel telah memenuhi *rule of thumb* dari uji reliabilitas sehingga dapat dikatakan reliabel karena nilainya  $>0,7$ .

**Tabel 7. Nilai R-Square**

	R-Square	R-Square Adjusted
Kinerja Pegawai	0,916	0,912
Komitmen Organisasi	0,816	0,810

Berdasarkan tabel 5, menunjukkan nilai R-Square variabel Komitmen Organisasi memiliki nilai yang paling rendah yaitu 0,816, dan variabel kinerja pegawai yang tertinggi yaitu 0,916. Pada penelitian ini menggunakan 2 variabel yang dipengaruhi oleh variabel lain yaitu variabel kinerja pegawai (Y) yang dipengaruhi oleh komitmen organisasi (Z), dan variabel komitmen organisasi yang dipengaruhi oleh kompetensi dan budaya organisasi. Berdasarkan hasil R-Square pada tabel 5 menunjukkan nilai R-Square variabel kinerja pegawai sebesar 91,6% dan sisanya sebesar 8,4% diterangkan oleh konstruk lainnya diluar yang diteliti dalam penelitian ini. Sedangkan variabel komitmen organisasi sebesar 81,6% dan sisanya sebesar 18,4% diterangkan oleh konstruk lainnya diluar yang diteliti dalam penelitian ini.

**Gambar 3. Path Coefficient**



Tabel 8. Nilai Signifikansi

	<i>Original sample (O)</i>	<i>T-statistic</i>	<i>P values</i>
Kompetensi->Kinerja Pegawai	0,696	6,120	
Kompetensi->Komitmen Organisasi	0,228	1,158	0,247
Budaya Organisasi -> Kinerja Pegawai	0,260	1,775	0,076
Budaya Organisasi -> Komitmen Organisasi	0,690	3,645	
Komitmen Organisasi -> Kinerja Pegawai	0,020	0,198	0,843
Kompetensi->Komitmen Organisasi-> Kinerja Pegawai	0,005	6,120	0,894
Budaya Organisasi->Komitmen Organisasi-> Kinerja Pegawai	0,014	1,158	0,845

Pengujian hipotesis pertama, hubungan kompetensi terhadap kinerja pegawai memiliki nilai yang positif dan dapat mempengaruhi kinerja secara langsung. Nilai *P-value* 0,000 kurang dari 0,05 sehingga hipotesis pertama terbukti yang menandakan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Pengujian hipotesis kedua, hubungan kompetensi terhadap komitmen organisasi memiliki nilai yang positif dan tidak dapat mempengaruhi kinerja pegawai secara langsung. Nilai *P-value* 0,247 lebih dari 0,05 sehingga hipotesis kedua tidak terbukti yang menandakan bahwa kompetensi tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

Pengujian hipotesis ketiga, hubungan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai memiliki nilai yang positif dan tidak dapat mempengaruhi kinerja pegawai secara langsung. Nilai *P-value* 0,076 lebih dari 0,05 sehingga hipotesis ketiga tidak terbukti yang menandakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Pengujian hipotesis keempat, hubungan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi memiliki nilai yang positif dan dapat mempengaruhi kinerja pegawai secara langsung. Nilai *P-value* 0,000 kurang dari 0,05 sehingga hipotesis keempat terbukti yang menandakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

Pengujian hipotesis kelima, hubungan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai memiliki nilai yang positif dan tidak dapat mempengaruhi kinerja pegawai secara langsung. Nilai *P-value* 0,843 kurang dari 0,05 sehingga hipotesis kelima tidak terbukti, yang menandakan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Pengujian hipotesis keenam, hubungan kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening memiliki nilai yang positif dan tidak dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Nilai *P-value* 0,845 lebih dari 0,05 sehingga hipotesis keenam tidak terbukti, yang menandakan bahwa kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi.

Pengujian hipotesis ketujuh, hubungan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening memiliki nilai yang positif dan tidak dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Nilai *P-value* 0,845 lebih dari 0,05 sehingga hipotesis ketujuh tidak terbukti, yang menandakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi.

## KESIMPULAN

Setelah melakukan penelitian, berdasarkan pengumpulan dan menganalisis terhadap data-data yang telah diperoleh dari responden dengan menggunakan analisis PLS, maka kesimpulan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Kompetensi terbukti berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini sesuai dengan hasil uji yang menunjukkan bahwa nilai probabilitas (*P-value*) kurang dari 0,05 (nilai signifikan) yaitu 0,000, maka hipotesis pertama diterima. Artinya bahwa semakin tinggi kompetensi yang dimiliki pegawai maka akan meningkatkan kinerja pegawai.
2. Kompetensi terbukti tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Hal ini sesuai dengan hasil uji yang menunjukkan bahwa nilai probabilitas (*P-value*) lebih dari 0,05 (nilai signifikan) yaitu 0,247, yang artinya hipotesis kedua ditolak. Ini disebabkan karena pegawai kurang mampu melaksanakan setiap pekerjaan yang dibebankan dengan baik serta perilaku dalam melaksanakan tugas yang tidak sesuai dengan standar perusahaan.
3. Budaya organisasi terbukti tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini sesuai dengan hasil uji yang menunjukkan bahwa nilai probabilitas (*P-value*) lebih dari 0,05 (nilai signifikan) yaitu 0,076, yang artinya hipotesis ketiga ditolak. Oleh karena itu, pegawai Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa Jakarta Selatan diharapkan mampu memperbaiki serta meningkatkan profesionalisme agar di masa yang akan datang budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan.
4. Budaya organisasi terbukti berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Hal ini sesuai dengan hasil uji yang menunjukkan bahwa nilai probabilitas (*P-value*) kurang dari 0,05 (nilai signifikan) yaitu 0,000, maka hipotesis keempat diterima. Artinya semakin baik nilai budaya organisasi yang dianut oleh pegawai maka akan semakin tinggi juga tingkat komitmen organisasi.
5. Komitmen organisasi terbukti tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini sesuai dengan hasil uji yang menunjukkan bahwa nilai probabilitas (*P-value*) lebih dari 0,05 (nilai signifikan) yaitu 0,843, yang artinya hipotesis kelima ditolak. Ini disebabkan pegawai kurang menjaga komitmen organisasi

ketika harus mengerjakan tugas yang lebih banyak dari biasanya, sebaiknya karyawan harus siap saat ditugaskan atau melakukan hal lain saat dibutuhkan.

6. Kompetensi terbukti tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi. Hal ini sesuai dengan hasil uji yang menunjukkan bahwa nilai probabilitas (*P-value*) lebih dari 0,05 (nilai signifikan) yaitu 0,894, yang artinya hipotesis keenam ditolak. Variabel komitmen organisasi belum mampu memediasi antara X1 dan Y karena hasil menunjukkan bahwa variabel X1 tidak berpengaruh terhadap variabel Y.
7. Budaya organisasi terbukti tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi. Hal ini sesuai dengan hasil uji yang menunjukkan bahwa nilai probabilitas (*P-value*) lebih dari 0,05 (nilai signifikan) yaitu 0,845, yang artinya hipotesis ketujuh ditolak. Variabel komitmen organisasi belum mampu memediasi antara X2 dan Y karena hasil menunjukkan bahwa variabel X1 tidak berpengaruh terhadap variabel Y.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abaharis, H., & Fauzi, H. (2022). Pengaruh kompetensi, kompensasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada pt. sumatera jaya agro lestari silaut. *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika*, 15(2), 543–556.
- Aryani, N. K., Sapta, I. K. S., & Sujana, I. W. (2021). The Influence of Organizational Culture and Competence on Employee Performance Mediated by Organizational Commitments in the Procurement of Goods and Services Secretariat Regency of Karangasem. *Asia Pacific Journal of Management and Education*, 4(3), 76–86.
- Bagyo, Y., & Khusnia, R. (2021). *Komitmen Organisasional Memediasi Pengaruh Kompetensi Dan Counterproductive Work Behavior Terhadap Kinerja*. 6.
- Ernandi, H., Izzah, F. N., & Ummah, S. R. (2023). Religiusitas Dan Materialism Terhadap Penggelapan Pajak Dengan Love of Money Sebagai Variabel Moderasi. *Owner*, 7(3), 2612–2624. <https://doi.org/10.33395/owner.v7i3.1533>
- Fadhillah, R. (2018). *Pengaruh Budaya Organisasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening di PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk Kotabaru Yogyakarta*.
- Febrina, S. C., Ratnasari, I., Tinggi, S., Ekonomi, I., & Malang, K. (2020). *Pengaruh Budaya Organisasi , Keterlibatan Kerja , Dan Organizational Learning Terhadap Kinerja Organisasi Melalui Komitmen Organisasi*. 2178–2190.
- Firmansyah, D., & Zanora, E. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bireuen. *Variasi: Majalah Ilmiah Universitas Almuslim*, 13(1), 1–6. <https://doi.org/10.51179/vrs.v13i1.526>

- Hartati, V., & Sudirja, F. (2018). Meningkatkan Budaya Organisasi Dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah UNTAG Semarang*, 7(2), 68–87.
- Juni, E., & Sulistyawati, A. I. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi pada CV. Sampurno Abadi. *Performance: Jurnal Personalia, Financial, Operasional, Marketing Dan Sistem Informasi*, 20(2), 72–86.
- Khaerudin, A., Aripin, & Yani, A. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Organizational Citizenship Behavior ( OCB ) sebagai Pemediasi di KPP Perusahaan Masuk Bursa. *Labs : Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 27(1), 11–27.
- Laili, M., & Muryati, M. (2020). Analisis Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Melalui Komitmen Organisasional Pegawai Dinas Perikanan Kota Pasuruan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 6(2), 76–92.
- Lewandi, Sumardi, & Maming, J. (2022). The Effect Of Organizational Culture And Competency On Organizational Commitment And Employees Performance Of National Private Bank In Tarakan City. *Global Scientific Journals*, 10(4), 1645–1664.
- Mafra, N. U. (2017). Pengaruh Kompetensi Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Pt. Bukit Asam (Persero), Tbk Unit Dermaga Kertapati Palembang. *Jurnal Ecoment Global*, 2(1), 12. <https://doi.org/10.35908/jeg.v2i1.211>
- Nurlaili, C. D. (2021). *Analisis Pengaruh Corporate Social Responsibility dan Solvabilitas Terhadap Nilai Perusahaan dengan Good Corporate Governance Sebagai Variabel Intervening.*
- Octavia, J., & Alpadizami, R. (2022). *Analisis Kinerja Pegawai Pajak yang Dideterminasi oleh Sistem Perrpajakan dan Gaya Kepemimpinan (Studi Kasus Pada KPP Pratama Majalaya Bandung).* 15(01), 9–20.
- Palpialy, J. V., Ibrahim, M. B. H., Irawan, A., & Jusmin, A. (2019). *Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Kompensasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Balai Pendidikan dan Pelatihan Penerbangan Jayapura.* <http://jurnal.uniyap.ac.id/jurnal/index.php/pasca/article/view/588>
- Prakoso, V. A., Ratnadi, N. M. D., & Putri, I. A. D. (2017). *Pengaruh Kompetensi dan Budaya Organisasi Pada Kinerja Penyusun Laporan Keuangan Satuan Kerja Melalui Komitmen Organisasi.* 7, 2789–2818.
- Prawiro, M. (2019). *Pengertian Kompetensi: Definisi, jenis-jenis, dan manfaat kompetensi.* <https://www.maxmanroe.com/vid/manajemen/pengertian-kompetensi.html>, diakses 24 Juli 2023
- Rahadian, B. (2019). *Pengaruh Insentif Berbasis Kinerja (Ibk) Terhadap Motivasi dan*

*Disiplin Tenaga Kependidikan di Lingkungan Biro Hukum dan Kesekretariatan Universitas Pendidikan Indonesia.*

Rantesalu, A., Mus, A. R., Mapparenta, & Arifin, Z. (2016). The Effect Of Organizational Culture On Employee Performance: The Mediating Role Of Organizational Commitment. *Journal of Research in Business and Management*, 4(9), 8-14. <https://doi.org/10.32424/jorim.v1i3.34>

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational Behavior*.

Rohaida, I., Warman, C., & Subroto, D. E. (2022). Pengaruh Kompetensi dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT.Sankyu Indonesia Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Intervening. (*Indonesian Of Leadership and Management Journal*), 1, 65-83.

Rohman, F. (2016). Kompetensi Sdm Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi Ksp Di Kabupaten Jepara. *Rohman, Kompetensi SDM Dan Pengaruhnya..*, 15(20), 62-67.

Rosyidah, E., Fadah, I., & Tobing, D. S. K. (2018). Pengaruh kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi di unit-unit pelayanan publik kabupaten Jember. *Jurnal Relasi STIE Mandala Jember*, 14(1), 1-16. <http://jurnal.stie-mandala.ac.id/index.php/relasi/article/view/246>

Siagian, M. (2017). *Analisis Kompetensi, Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja di Kantor Pelayanan Pajak Daerah (KPPD) Batam Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Kepulauan Riau*. 59-68.

Sirait, M. M., Husen, S., Rasyid, A., & Pasolo, F. (2020). Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi ( Studi Empirik Pada Kantor PT PLN ( Persero ) Unit Induk Wilayah Papua Dan Papua Barat ). *The Journal Of Business And Management Research*, 3(2).

Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*.

Tedjo, M., Sugito, & Santoso, R. (2017). Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan penggunaan transportasi pribadi pada mahasiswa menggunakan pendekatan. *Jurnal Gaussian*, 6(2), 211-219.

Winanti, M. B. (2015). *Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan (Survei Pada PT. Frisian Flag Indonesia Wilayah Jawa Barat)*. 7(2), 249-267.

Yusuf, R. M., & Syarif, D. (2018). *Komitmen Organisasi*. Nas Media Pustaka.