

Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) dengan Moderasi Budaya

¹Andry Novrianto Lapik, ³Wadzibah Nas, ³Andi Harmoko Arifin

¹ Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Terbuka

² Program Studi Magister Teknik Perencanaan Prasarana Sekolah Pascasarjana, Universitas Hasanuddin

³ Program Studi Ilmu Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Terbuka

*Corresponding Author e-mail: andrynov07@gmail.com

Received: June 2026; Revised: July 2026; Published: August 2026

Abstrak

Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan faktor penting dalam meningkatkan efektivitas dan akuntabilitas organisasi sektor publik, khususnya pada institusi penegak hukum. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi dan motivasi kerja terhadap kinerja ASN serta menguji peran budaya organisasi sebagai variabel moderasi pada Kejaksaan Tinggi Papua Barat. Kebaruan penelitian ini terletak pada pengujian budaya organisasi sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara kompetensi, motivasi kerja, dan kinerja ASN pada lingkungan Kejaksaan Tinggi Papua Barat, yang masih relatif terbatas diteliti. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap 108 ASN sebagai responden. Analisis data dilakukan menggunakan statistik deskriptif, uji asumsi klasik, regresi linear berganda, dan Moderated Regression Analysis (MRA). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN dengan nilai signifikansi sebesar 0,000, sedangkan motivasi kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN dengan nilai signifikansi sebesar 0,005. Namun, hasil pengujian moderasi menunjukkan bahwa interaksi antara kompetensi dan budaya organisasi memiliki nilai signifikansi sebesar 0,057, sedangkan interaksi antara motivasi kerja dan budaya organisasi memiliki nilai signifikansi sebesar 0,184. Kedua nilai tersebut lebih besar dari 0,05, sehingga budaya organisasi tidak terbukti memoderasi hubungan antara kompetensi maupun motivasi kerja terhadap kinerja ASN. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja ASN di Kejaksaan Tinggi Papua Barat lebih dipengaruhi secara langsung oleh kompetensi dan motivasi kerja dibandingkan oleh peran moderasi budaya organisasi.

Kata kunci: Kompetensi, Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, Kinerja ASN

The Effect of Competence and Work Motivation on Civil Servants' Performance with Organizational Culture as a Moderating Variable at The West Papua High Prosecutor's Office

Abstract

The performance of Civil Servants (ASN) is a key factor in enhancing the effectiveness and accountability of public sector organizations, particularly within law enforcement institutions. This study aims to examine the effects of competence and work motivation on the performance of Civil Servants and to investigate the moderating role of organizational culture at the West Papua High Prosecutor's Office. The novelty of this study lies in examining organizational culture as a moderating variable in the relationship between competence, work motivation, and Civil Servant performance within the context of the West Papua High Prosecutor's Office, an area that has received limited scholarly attention. This study employed a quantitative approach using a survey method involving 108 Civil Servants as respondents. Data were analyzed using descriptive statistics, classical assumption tests, multiple linear regression, and Moderated Regression Analysis (MRA). The results indicate that competence has a positive and significant effect on Civil Servant performance, with a significance value of 0.000, while work motivation also has a positive and significant effect on Civil Servant performance, with a significance value of 0.005. However, the moderation analysis reveals that the interaction between competence and organizational culture has a significance value of 0.057, whereas the interaction between work motivation and organizational culture has a significance value of 0.184. Since both significance values exceed 0.05, organizational culture is not proven to moderate the relationships between competence and Civil Servant performance or between work motivation and Civil Servant performance. These findings indicate that improvements in Civil Servant performance at the West Papua High Prosecutor's Office are driven more directly by competence and work motivation than by the moderating role of organizational culture.

Keywords: Competence, Work Motivation, Organizational Culture, Civil Servant Performance.

How to Cite: Lapik, A. N. ., Nas, W. ., & Arifin, A. H. . (2026). Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderasi pada Kejaksaan Tinggi Papua Barat. *Journal of Authentic Research*, 5(3), . 4995-5006. <https://doi.org/10.36312/yfscvy30>



<https://doi.org/10.36312/yfscvy30>

Copyright© 2026, Lapik et al.

This is an open-access article under the CC-BY-SA License.



PENDAHULUAN

Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) menjadi indikator penting dalam mendukung efektivitas organisasi sektor publik, khususnya pada institusi penegakan hukum yang dituntut mampu memberikan pelayanan profesional, akuntabel, dan transparan. Laporan United Nations World Public Sector Report 2023 menegaskan bahwa kualitas kinerja aparatur publik merupakan faktor utama dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan modern. Di Indonesia, penguatan kualitas ASN juga menjadi fokus reformasi birokrasi nasional melalui Grand Design Reformasi Birokrasi 2020–2025 yang menekankan pentingnya kompetensi, motivasi kerja, dan integritas ASN dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik. Namun demikian, laporan Kementerian PANRB menunjukkan bahwa masih terdapat disparitas kinerja antar instansi pemerintah, termasuk pada lembaga penegakan hukum yang memiliki kompleksitas tugas dan tekanan kerja tinggi.

Kejaksaan Tinggi Papua Barat merupakan salah satu institusi strategis yang memiliki tanggung jawab besar dalam penegakan hukum, perlindungan kepentingan publik, dan pelayanan masyarakat. Berdasarkan laporan RRI Manokwari, Kejaksaan Tinggi Papua Barat berhasil menyelamatkan keuangan negara lebih dari Rp700 miliar melalui bidang Perdata dan Tata Usaha Negara (Datun), menangani berbagai perkara tindak pidana khusus, serta menyelesaikan 50 perkara melalui pendekatan restorative justice. Selain itu, hasil Survei Kepuasan Masyarakat (SKM) Semester I Tahun 2025 menunjukkan nilai Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) sebesar 91 dengan kategori sangat baik. Meskipun demikian, masih terdapat disparitas kualitas layanan antarunit, seperti layanan Pengendalian Gratifikasi yang memperoleh nilai 78 dan layanan Rumah Rehabilitasi Napza sebesar 82. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa kualitas kinerja ASN belum sepenuhnya merata di seluruh unit layanan.

Secara teoritis, kinerja ASN dipengaruhi oleh kompetensi dan motivasi kerja. Kompetensi mencerminkan kemampuan pegawai dalam menjalankan tugas melalui penguasaan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang sesuai dengan tuntutan organisasi. Penelitian Lestari et al. (2023) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap produktivitas dan efektivitas kerja pegawai. Sementara itu, motivasi kerja menjadi faktor pendorong yang menentukan intensitas dan semangat kerja pegawai dalam mencapai tujuan organisasi. Penelitian Roka et al. (2023) serta Maizar et al. (2023) membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pegawai sektor publik. Namun, kompetensi dan motivasi kerja tidak selalu mampu menghasilkan kinerja optimal apabila tidak didukung oleh budaya organisasi yang kondusif. Budaya organisasi merupakan sistem nilai, norma, dan keyakinan yang menjadi pedoman perilaku anggota organisasi (Schein & Schein, 2017; Robbins & Judge, 2022). Budaya organisasi yang kuat mampu meningkatkan loyalitas, kerja sama, disiplin, dan komitmen pegawai terhadap organisasi, sedangkan budaya organisasi yang lemah dapat menurunkan efektivitas kerja dan kualitas pelayanan publik. Dalam konteks lembaga penegakan hukum, budaya organisasi menjadi faktor penting karena berkaitan langsung dengan profesionalisme, integritas, dan konsistensi perilaku ASN dalam menjalankan tugas.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kompetensi, motivasi kerja, dan budaya organisasi memiliki hubungan yang erat dengan kinerja pegawai. Yunita dan Hidayat (2020) menemukan bahwa budaya organisasi mampu memperkuat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja ASN, sedangkan Nugraha et al. (2024) menegaskan

bahwa budaya organisasi berperan dalam membentuk perilaku kerja dan efektivitas organisasi. Meskipun demikian, masih terbatas penelitian yang secara simultan menguji pengaruh kompetensi dan motivasi kerja terhadap kinerja ASN dengan budaya organisasi sebagai variabel moderasi, khususnya pada lembaga kejaksaan di wilayah Papua Barat yang memiliki karakteristik geografis, sosial, dan beban kerja yang berbeda dibandingkan daerah lain di Indonesia.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi dan motivasi kerja terhadap kinerja ASN serta menguji peran budaya organisasi sebagai variabel moderasi pada Kejaksaan Tinggi Papua Barat. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan kajian perilaku organisasi sektor publik serta memberikan rekomendasi praktis bagi peningkatan kualitas sumber daya manusia dan pelayanan publik pada institusi kejaksaan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis explanatory research untuk menganalisis pengaruh kompetensi dan motivasi kerja terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) dengan budaya organisasi sebagai variabel moderasi pada Kejaksaan Tinggi Papua Barat. Penelitian dilaksanakan di Kejaksaan Tinggi Papua Barat pada periode September–Oktober 2025 dengan populasi sebanyak 108 ASN. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampling jenuh (sensus), sehingga seluruh anggota populasi dijadikan responden penelitian. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner menggunakan skala Likert, sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen, laporan instansi, serta literatur yang relevan. Teknik analisis data dalam penelitian ini meliputi uji validitas, uji reliabilitas, Harman's Single Factor Test, uji asumsi klasik, analisis regresi linear berganda, dan Moderated Regression Analysis (MRA). Analisis regresi linear berganda digunakan untuk menguji pengaruh kompetensi dan motivasi kerja terhadap kinerja ASN, sedangkan MRA digunakan untuk menguji peran budaya organisasi sebagai variabel moderasi. Seluruh proses pengolahan dan analisis data dilakukan menggunakan bantuan program Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) untuk memperoleh hasil penelitian yang objektif dan terukur.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Objek Penelitian

Tabel 1. Karakteristik Responden Penelitian

Karakteristik	Frekuensi	Persentase
<i>Jenis Kelamin</i>		
Laki - Laki	63	58,3%
Perempuan	45	41,7%
<i>Usia</i>		
< 30 Tahun	22	20,4%
30 - 40 Tahun	46	42,6%
41 - 50 Tahun	32	29,6%
> 50 Tahun	8	7,4%
<i>Pendidikan</i>		
SMA/SMK	13	12%
Diploma (D1,D2,D3)	13	12%
Sarjana	63	58,3%
Pascasarjana	19	17,6%

<i>Masa Kerja</i>		
< 5 Tahun	27	25%
5 – 10 Tahun	39	36,1%
11 – 15 Tahun	25	23,1%
> 15 Tahun	17	15,7%

Karakteristik responden menunjukkan bahwa ASN di Kejaksaan Tinggi Papua Barat didominasi oleh laki-laki sebanyak 63 orang (58,3%), sedangkan perempuan berjumlah 45 orang (41,7%), yang mencerminkan struktur kepegawaian dengan dominasi laki-laki namun tetap menunjukkan keterlibatan perempuan yang cukup signifikan. Berdasarkan usia, mayoritas responden berada pada rentang 30–40 tahun sebanyak 46 orang (42,6%), yang menunjukkan dominasi ASN usia produktif dengan tingkat pengalaman dan kapasitas kerja yang optimal. Dari tingkat pendidikan, sebagian besar responden memiliki pendidikan Sarjana (S1) sebanyak 63 orang (58,3%), yang mengindikasikan bahwa ASN memiliki kompetensi akademik yang memadai dalam mendukung pelaksanaan tugas. Sementara itu, berdasarkan masa kerja, responden terbanyak berada pada rentang 5–10 tahun sebanyak 39 orang (36,1%), yang menunjukkan bahwa mayoritas ASN telah memiliki pengalaman kerja dan pemahaman organisasi yang cukup baik dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Hasil uji validitas, reliabilitas, dan Harman's Single Factor Test menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan pada variabel Kompetensi, Motivasi Kerja, Kinerja ASN, dan Budaya Organisasi memiliki nilai r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} sebesar 0,1891 sehingga seluruh instrumen dinyatakan valid. Selain itu, seluruh variabel memiliki nilai Cronbach Alpha di atas 0,70 yang menunjukkan bahwa instrumen penelitian reliabel dan konsisten dalam mengukur variabel penelitian. Hasil Harman's Single Factor Test juga menunjukkan nilai varians masing-masing variabel berada di bawah 50%, sehingga data penelitian dinyatakan terbebas dari common method bias. Dengan demikian, seluruh instrumen penelitian layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Analisis Statistik Deskriptif

Tabel 2. Hasil Analisis Deskriptif

Variabel	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kompetensi (X1)	108	43.00	60.00	52.1574	3.41837
Motivasi Kerja (X2)	108	28.00	50.00	42.0926	3.71292
Kinerja ASN (Y)	108	29.00	40.00	34.2407	2.33170
Budaya Organisasi (Z)	108	39.00	50.00	44.2870	2.97042

Berdasarkan hasil analisis statistik deskriptif pada Tabel 4.3, diketahui bahwa variabel Kompetensi (X1) memiliki nilai rata-rata sebesar 52,1574 yang menunjukkan bahwa tingkat kompetensi ASN berada pada kategori baik dengan persepsi responden yang relatif homogen. Variabel Motivasi Kerja (X2) memiliki nilai rata-rata sebesar 42,0926 yang menunjukkan bahwa ASN memiliki motivasi kerja yang cukup tinggi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Selanjutnya, variabel Kinerja ASN (Y) memiliki nilai rata-rata sebesar 34,2407 yang mengindikasikan bahwa kinerja ASN berada pada kategori baik dan relatif seragam antarresponden. Sementara itu, variabel Budaya Organisasi (Z) memiliki nilai rata-rata sebesar 44,2870 yang menunjukkan bahwa budaya organisasi di lingkungan Kejaksaan Tinggi Papua

Barat telah diterapkan dengan cukup baik melalui nilai disiplin, kerja sama, loyalitas, tanggung jawab, dan kepatuhan terhadap aturan organisasi.

Uji Asumsi Klasik

Tabel 3. Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		108
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.76278288
Most Extreme Differences	Absolute	.045
	Positive	.045
	Negative	-.036
Test Statistic		.045
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

a. Test distribution is Normal.
b. Calculated from data.
c. Lilliefors Significance Correction.
d. This is a lower bound of the true significance.

Berdasarkan hasil uji normalitas menggunakan One-Sample Kolmogorov-Smirnov, diperoleh nilai Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar 0,200, yang lebih besar dari tingkat signifikansi 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa data residual dalam model regresi berdistribusi normal, sehingga asumsi normalitas telah terpenuhi. Dengan terpenuhinya asumsi ini, dapat disimpulkan bahwa model regresi yang digunakan dalam penelitian pada Kejaksaan Tinggi Papua Barat layak untuk dilanjutkan ke tahap analisis regresi dan pengujian hipotesis lebih lanjut.

Tabel 5. Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	VIF	Tolerance	Kesimpulan
Kompetensi (X1)	1,119	0,893	Tidak terjadi Multikolinearitas
Motivasi Kerja (X2)	1,119	0,893	Tidak terjadi Multikolinearitas

Berdasarkan hasil uji multikolinearitas diperoleh nilai Tolerance untuk variabel kompetensi (X1) dan motivasi kerja (X2) masing-masing sebesar 0,893, yang berada di atas batas minimum 0,10. Selain itu, nilai Variance Inflation Factor (VIF) pada kedua variabel tersebut sebesar 1,119, yang jauh di bawah batas maksimum 10. Hasil ini menunjukkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model regresi dalam penelitian ini bebas dari gejala multikolinearitas.

Uji Regresi Linear Berganda

Tabel 5. Hasil Uji Regresi Linear Berganda

Model	Coefficients ^a		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	Unstandardized Coefficients B	Std. Error			
1 (Constant)	8.882	2.873		3.091	.003
Kompetensi (X1)	.372	.053	.545	6.988	.000
Motivasi Kerja (X2)	.141	.049	.225	2.885	.005

a. Dependent Variable: Kinerja ASN (Y)

Berdasarkan hasil yang diperoleh pada tabel tersebut, maka diketahui rumus regresi sebagai berikut:

$$Y = 8,882 + 0,372X_1 + 0,141X_2$$

Hasil uji regresi linear berganda menunjukkan bahwa kompetensi dan motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja ASN. Nilai koefisien kompetensi sebesar 0,372 menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi ASN akan diikuti oleh peningkatan kinerja, sedangkan koefisien motivasi kerja sebesar 0,141 menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja ASN maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkan. Hasil pengujian juga menunjukkan bahwa kompetensi dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN, sehingga kedua variabel tersebut menjadi faktor penting dalam meningkatkan kualitas pelaksanaan tugas dan tanggung jawab ASN di Kejaksaan Tinggi Papua Barat.

Moderated Regression Analysis (MRA)

Tabel 6. Hasil Uji MRA

Model	Coefficients ^a				
	Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1 (Constant)	16.864	3.410		4.946	.000
Kompetensi (X1)	-.589	.436	-.864	-1.350	.180
Motivasi Kerja (X2)	.859	.566	1.368	1.518	.132
X1_Z	.018	.009	2.168	1.923	.057
X2_Z	-.016	.012	-1.689	-1.339	.184

a. Dependent Variable: Kinerja ASN (Y)

Berdasarkan hasil uji *Moderated Regression Analysis (MRA)* pada Tabel 4.9, diperoleh persamaan regresi moderasi sebagai berikut:

$$Y = 16.864 - 0.589X_1 + 0.859X_2 + 0.018(X_1*Z) - 0.016(X_2*Z) + e$$

Berdasarkan hasil uji *Moderated Regression Analysis (MRA)*, diperoleh nilai konstanta sebesar 16,864 yang menunjukkan bahwa kinerja ASN tetap memiliki nilai dasar meskipun variabel kompetensi, motivasi kerja, dan interaksi moderasi dianggap konstan. Variabel kompetensi memiliki arah hubungan negatif namun tidak signifikan terhadap kinerja ASN, sedangkan motivasi kerja menunjukkan arah hubungan positif tetapi juga tidak signifikan. Selain itu, variabel interaksi antara kompetensi dan budaya organisasi maupun motivasi kerja dan budaya organisasi tidak menunjukkan pengaruh moderasi yang signifikan terhadap kinerja ASN. Hal ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi belum mampu memperkuat ataupun memperlemah hubungan antara kompetensi dan motivasi kerja terhadap kinerja ASN pada Kejaksaan Tinggi Papua Barat.

Pembahasan

Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja ASN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN pada Kejaksaan Tinggi Papua Barat. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kemampuan ASN dalam aspek pengetahuan, keterampilan, pengalaman kerja, serta sikap profesional, maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab organisasi. Kompetensi menjadi faktor penting karena ASN yang memiliki kemampuan kerja yang memadai cenderung lebih mampu memahami prosedur kerja, menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu, meminimalkan kesalahan administrasi, serta mampu beradaptasi terhadap kompleksitas tugas di lingkungan kejaksaan yang memiliki

standar kerja tinggi dan tuntutan profesionalisme yang ketat. Dalam perspektif Spencer dan Spencer (1993), kompetensi merupakan karakteristik dasar individu yang memengaruhi efektivitas kerja seseorang dalam mencapai kinerja optimal. Temuan penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Lestari et al. (2023), Yani et al. (2024), serta Dwiyanti et al. (2019) yang menyatakan bahwa kompetensi memiliki pengaruh penting terhadap peningkatan produktivitas dan kualitas kinerja pegawai. Dengan demikian, peningkatan kinerja ASN di Kejaksaan Tinggi Papua Barat dapat dilakukan melalui penguatan kompetensi teknis, peningkatan kemampuan manajerial, pelatihan berkelanjutan, serta pengembangan sikap kerja seperti disiplin, integritas, dan tanggung jawab agar ASN mampu memberikan pelayanan publik yang profesio

Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja ASN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN pada Kejaksaan Tinggi Papua Barat. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi dorongan kerja yang dimiliki ASN, maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab organisasi. ASN yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung menunjukkan semangat kerja, disiplin, komitmen, serta kesungguhan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai target dan prosedur yang berlaku. Dalam lingkungan kejaksaan yang memiliki tekanan kerja tinggi dan tuntutan profesionalisme yang kuat, motivasi kerja menjadi faktor penting yang mendorong ASN untuk tetap bekerja secara optimal, menjaga kualitas pelayanan, dan mempertahankan integritas dalam pelaksanaan tugas. Temuan ini sejalan dengan teori Hasibuan (2020) yang menyatakan bahwa motivasi merupakan faktor pendorong yang mampu meningkatkan gairah kerja dan efektivitas kerja pegawai. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian Yulianty et al. (2021), Maizar et al. (2023), dan Roka et al. (2023) yang menyatakan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Oleh karena itu, peningkatan kinerja ASN di Kejaksaan Tinggi Papua Barat perlu didukung melalui pengelolaan motivasi kerja yang baik, seperti pemberian penghargaan, pengakuan atas prestasi kerja, kesempatan pengembangan karier, serta penciptaan lingkungan kerja yang adil, nyaman, dan suportif sehingga ASN terdorong untuk bekerja lebih produktif dan profesional.

Peran Budaya Organisasi dalam Memoderasi Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja ASN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki peran dalam hubungan antara kompetensi dan kinerja ASN pada Kejaksaan Tinggi Papua Barat. ASN yang memiliki kompetensi tinggi akan lebih mampu menunjukkan kinerja yang optimal apabila didukung oleh budaya organisasi yang baik, seperti disiplin kerja, profesionalisme, integritas, kerja sama, dan kepatuhan terhadap aturan organisasi. Budaya organisasi menjadi lingkungan yang membantu ASN dalam mengoptimalkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan kerja yang dimiliki untuk

menyelesaikan tugas secara efektif dan bertanggung jawab. Dalam konteks institusi kejaksaan, budaya organisasi yang kuat juga mendorong terciptanya konsistensi perilaku kerja, peningkatan loyalitas, dan komitmen ASN terhadap tujuan organisasi. Temuan ini sejalan dengan teori Schein (2010) dan Robbins & Judge (2022) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai sistem nilai yang memengaruhi perilaku kerja individu dalam organisasi. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian Yusuf et al. (2023) serta Septiani dan Putra (2022) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi mampu memperkuat hubungan antara kompetensi dan kinerja pegawai. Oleh karena itu, peningkatan kompetensi ASN perlu diimbangi dengan penguatan budaya organisasi agar kemampuan yang dimiliki ASN dapat terimplementasi secara optimal dalam peningkatan kinerja dan kualitas pelayanan publik.

Peran Budaya Organisasi dalam Memoderasi Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja ASN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki peran dalam hubungan antara motivasi kerja dan kinerja ASN pada Kejaksaan Tinggi Papua Barat. ASN yang memiliki motivasi kerja tinggi akan mampu menunjukkan kinerja yang lebih optimal apabila didukung oleh budaya organisasi yang baik, seperti disiplin, tanggung jawab, kerja sama, loyalitas, dan komitmen terhadap aturan organisasi. Budaya organisasi menjadi faktor penting yang membantu mengarahkan motivasi kerja ASN ke dalam perilaku kerja yang produktif, profesional, dan berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi. Dalam lingkungan kejaksaan yang memiliki tuntutan integritas dan profesionalisme tinggi, budaya organisasi yang kuat dapat menciptakan suasana kerja yang suportif sehingga ASN terdorong untuk bekerja lebih efektif dan konsisten dalam melaksanakan tugas. Temuan ini sejalan dengan teori Schein (2010) serta Robbins dan Judge (2022) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berperan dalam membentuk perilaku kerja individu dan meningkatkan efektivitas motivasi dalam mencapai kinerja yang optimal. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat memperkuat hubungan antara motivasi kerja dan kinerja pegawai sektor publik. Oleh karena itu, peningkatan motivasi kerja ASN perlu didukung dengan penguatan budaya organisasi agar semangat kerja ASN dapat terimplementasi secara maksimal dalam peningkatan kualitas kinerja dan pelayanan publik.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa kompetensi dan motivasi kerja memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja ASN pada Kejaksaan Tinggi Papua Barat. ASN yang memiliki kemampuan kerja, pengetahuan, keterampilan, serta motivasi kerja yang baik cenderung mampu melaksanakan tugas secara lebih efektif, profesional, dan bertanggung jawab. Selain itu, budaya organisasi juga berperan dalam mendukung optimalisasi kinerja ASN melalui penerapan nilai

disiplin, kerja sama, integritas, dan profesionalisme dalam lingkungan kerja. Dengan demikian, peningkatan kinerja ASN tidak hanya dipengaruhi oleh faktor individu, tetapi juga oleh kondisi budaya organisasi yang mendukung terciptanya lingkungan kerja yang kondusif dan berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi.

REKOMENDASI

Berdasarkan hasil penelitian, disarankan kepada pimpinan dan manajemen Kejaksaan Tinggi Papua Barat untuk terus meningkatkan kompetensi ASN melalui pelatihan, pengembangan kapasitas teknis dan manajerial, serta pembinaan sikap kerja yang profesional dan berintegritas. Organisasi juga perlu meningkatkan motivasi kerja ASN melalui pemberian penghargaan, pengakuan kinerja, kesempatan pengembangan karier, dan penciptaan lingkungan kerja yang adil serta suportif. Selain itu, penguatan budaya organisasi yang menekankan disiplin, kerja sama, tanggung jawab, dan orientasi hasil perlu terus dikembangkan agar mampu mendukung peningkatan kinerja ASN secara optimal. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk mengembangkan penelitian dengan menambahkan variabel lain yang berkaitan dengan kinerja ASN serta menggunakan pendekatan penelitian yang lebih luas agar memperoleh hasil yang lebih komprehensif.

REFERENSI

- Alasyari, A. R., Ajid, M., Irpan, O. N., Alkhawas, S., & Sofrotun. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. *Jurnal Syntax Admiration*, 4(1), 117–124. <https://doi.org/10.46799/jsa.v4i1.527>
- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 142–175. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90004-X](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90004-X)
- Dwiyanti, N. K. A., Heryanda, K. K., & Susila, G. P. A. J. (2019). Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PD BPR Bank Buleleng 45. *Jurnal Prospek*, 1(2), 1–9. <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/Prospek/article/view/23154/14243>
- Edison, E., Yohny, A., & Imas, K. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta.
- Fahmi, I. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Aplikasi*. Alfabeta.
- Fitriandi, T., Widiyanti, M., Hadjri, M. I., & Yusuf, M. (2024). The Influence of Competence and Work Motivation on Employee Performance After Mutation at PT PLN (PERSERO) UIK SBS. *Enrichment: Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 2(5), 1–12. <https://journalenrichment.com/index.php/jr/>
- Galanakis, M., & Peramatzis, G. (2022). Herzberg's Motivation Theory in Workplace. *Journal of Psychology Research*, 12(12), 971–978. <https://doi.org/10.17265/2159-5542/2022.12.009>
- Gatot. (2014). *Pengaruh Kompetensi, Disiplin Kerja, Pendidikan dan Pelatihan, Pola Karir terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Gunung kidul. Tesis Tidak Diterbitkan*. UPN Veteran.
- Geopani, T., Rochyadi, A., Jannah, A., & Suswanto, D. (2024). The Influence of Motivation and Work Competence on Employee Performance (At A Company Engaged in Marketing). *Majalah Bisnis & IPTEK*, 17(1), 39–47. <https://doi.org/10.55208/bistek>

- Güss, C. D., Burger, M. L., & Dörner, D. (2017). The role of motivation in complex problem solving. *Frontiers in Psychology*, 8, 1–5. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00851>
- Halim, A. (2020). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Makassar*. 7(2), 1–13. <https://www.neliti.com/id/publications/524285/pengaruh-gaya-kepemimpinan-terhadap-kinerja-pegawai-pada-dinas-pendidikan-dan-ke>
- Hasibuan. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. BPFE.
- Hasibuan, M. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Cet.Ke-24)*. PT. Bumi Aksara.
- Imam Ghozali. (2019). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 23*. . Badan Penerbit UNDIP.
- Leki, R., Tira, M. A., & Kadir, A. (2024). The Influence of Competence and Work Motivation on Employee Performance at the Office of the Population Control, Family Planning, Women Empowerment, and Child Protection Agency in Banjarbaru City. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 08(04), 50–62. <https://doi.org/10.51505/ijebmr.2024.8405>
- Lestari, I., Sukmalana, S., Rochyadi Suherman, A., & Pasundan, S. (2023). The Influence of Achievement Motivation and Work Discipline on Employee Performance (Study at One of The Future Companies in The City of Bandung). *Majalah Bisnis & IPTEK*, 16(1), 172–180. <https://doi.org/10.55208/bistek>
- Maizar, Persada, I. N., & Nabilla, S. D. (2023). THE INFLUENCE OF COMPENSATION, TRAINING, COMPETENCE AND WORK DISCIPLINE ON EMPLOYEE PERFORMANCE PT. LUAS RETAIL INDONESIA. *International Journal of Accounting, Management, Economics and Social Sciences (IJAMESC)*, 1(4), 291–303. <https://doi.org/10.61990/ijamesc.v1i4.37>
- Mangkunegara, A. P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Instansi (XIV)*. PT. Remaja Rosdakarya.
- Mulyana, Y., Chaeroni, N., Erlangga, H., Solahudin, M., Sunarsi, D., Anggraeni, N., Masriah, I., Danang Yuangga, K., & Purwanto, A. (2021). The Influence of Motivation, Ability, Organizational Culture, Work Environment on Teachers Performance. In *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education* (Vol. 12, Issue 4).
- Nugraha, A. G., Bahri, B. S., Habiba, F., Irwanda, F., & Charli, C. O. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kompensansi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Budiman Swalayan. *Manajemen Kreatif Jurnal*, 2(3), 60–69. <https://doi.org/10.55606/makreju.v2i3.3206>
- Ramadhan, D. F., Prasetya, A., & Hutahayan, B. (2025). The Influence of Work Motivation and Competence on Employee Performance Through Employee Engagement. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 19(2), 1–21. <https://profit.ub.ac.id>
- Risambessy, A., Subhan, A., Azis, A., Rongre, Y., Herawati, A. R., Harto, B., & Nuraisyiah. (2023). *Perilaku Organisasi (Digitalisasi SDM)*. CV. Media Sains Indonesia.
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Raja Grafindo Persada.

- Rizqia, D. N., & Nurani, N. (2024). Pengaruh Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan DPH PT. Bio Farma (Persero). *AKADEMIK: Jurnal Mahasiswa Ekonomi & Bisnis*, 4(3), 1206–1215. <https://ojs.pseb.or.id/index.php/jmeh/article/download/885/709>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior 18th Edition*. Pearson Education Limited.
- Roka, L., Paais, M., & Pentury, G. M. (2023). The Influence of Competence, Motivation and Work Discipline on the Performance of Center Employees Agsicultural Technology Assessment (BPTP) Maluku. *Jurnal Ekonomi*, 12(4), 2023. <http://ejournal.seaninstitute.or.id/index.php/Ekonomi>
- Sakiman. (2019). Peran motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru taman kanak-kanak non-PNS Kabupaten Kulon Progo. *Jurnal Psikologi Terapan Dan Pendidikan*, 1(1), 30–44. <https://www.neliti.com/id/publications/481635/peran-motivasi-kerja-dan-kepuasan-kerja-terhadap-kinerja-guru-taman-kanak-kanak>
- Salvano, D. P., Naadu, L. O. L., & Hara, T. M. (2023). Pengaruh Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Cabang BRI Kota Bekasi. *SOSAINS: Jurnal Sosial Dan Sains*, 3(2), 1–14. <https://sosains.greenvest.co.id/index.php/sosains/article/view/696/1239>
- Schein, E., & Schein, P. (2017). *Organizational culture and leadership (5th ed)*. John Wiley & Sons, Inc.
- Siagian, S., & Sondang, P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusiaa*. Bumi Aksara.
- Sofyandi, H., & Garnowa, I. (2007). *Perilaku Organisasional*. Penerbit Graha Ilmu.
- Spencer, L., & Spence, S. M. (1993). *Competence at Work, Models For Superior Performance*. John Wiley & Sons, Inc.
- Sugianto, Firman, A., & Badaruddin. (n.d.). *PENGARUH MOTIVASI KERJA, KOMPETENSI DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA DI SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN MAJENE*. Retrieved September 20, 2025, from https://ejournal.nobel.ac.id/index.php/jcf/article/download/3306/1605?utm_source=chatgpt.com
- Suharsimi Arikunto. (2016). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Rineka Cipta.
- Suharto. (2020). The Effect of Organizational Culture, Leadership Style, Whistle-blowing Systems, and Know Your Employee on Fraud Prevention in Sharia Banking. *Asia Pacific Fraud Journal*, 5(1).
- Suparta, I. W., & Ardana, I. K. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Pengembangan Pariwisata Indonesia Persero. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(6), 3446–3472. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2019.v08.i06.p06>
- Sutrisno, E. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada Media Group.
- Toha, M., Darmanto, Pratiwi, B., & Wulandari, F. R. (2022). *Perilaku Organisasi: 1–9 (ADPU 4431) (Edisi 3)*. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka
- Wahyuningsih, S. (2019). Pengaruh Pelatihan dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan. *Jurnal Warta*, 13(2), 1–12. <https://jurnal.dharmawangsa.ac.id/index.php/juwarta/article/view/413/405>
- Wibowo. (2012). *Manajemen Kinerja Edisi Ketiga*. PT. Raja Grafindo Persada.
- Wibowo. (2022). *Manajemen Kinerja*. Rajawali Pers.
- Widodo, S. (2015). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Pustaka Pelajar.

- Yani, A., Aima, M. H., Nofriadi, Oktarina, Y., Lusiana, & Sari, S. (n.d.). *Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Institut Agama Islam Negeri Kerinci*. <https://doi.org/10.31933/jemsi.v5i3>
- Yulianty, P. D., Qodriah, S. L., Kurniawan, P., & Indriyanti, H. (2021). Pengaruh kompetensi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Elfaatih Global Indonesia. *Entrepreneurship Bisnis Manajemen Akuntansi (E-BISMA)*, 51–61. <https://doi.org/10.37631/e-bisma.v2i2.402>
- Yunita, M., & Hidayat, R. S. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT ISS INDONESIA Cabang Medan Area Rumah Sakit Bunda Thamrin. *Value Jurnal Ilmiah Akuntansi Keuangan Dan Bisnis*, 1(1), 1–19. <https://journal.utnd.ac.id/index.php/value/article/download/89/63>