



Pengaruh budaya organisasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan

Zahara Ayu Chairani^{1*}

¹Universitas Negeri Surabaya, Surabaya, Indonesia

*Email korespondensi: zaharaayu.20130@mhs.unesa.ac.id

Abstract

This research attempts to identify the effect of organizational culture and competency on employee performance. The independent variables of this research are organizational culture and competency. Meanwhile, the dependent variable is employee performance. The population of this research is the employees from PT XYZ. The sample was selected using saturation sampling, 48 respondents were obtained. Using Partial Least Square (PLS) analysis with SmartPLS 4.0, this research finds organizational culture doesn't affect employee performance of PT XYZ. This means that the greater the organizational culture of PT XYZ, it doesn't increase their employee performance. On the other hand, competency has a positive and significant effect on employee performance. This means that a greater employee's competency will increase employee performance. For all employees at PT XYZ, they must continue to improve the quality of their work well in all matters within the Company. For PT XYZ, they can increase the quantity and quality of their employees by holding training or workshops.

Keywords: competency; employee performance; organizational culture.

PENDAHULUAN

Menurut Ria & Hari (2018) menyatakan aspek krusial sebuah organisasi dengan berbagai skala adalah sumber daya manusia, karena merupakan roda penggerak utama untuk memerlukan keberhasilan di sebuah instansi. Selain itu, SDM mempunyai peran yang penting yang mana keberhasilan dari suatu perusahaan akan bergantung terhadap peran yang akan dilakukan orang di dalamnya. Hal ini disebabkan bahwa peran manusia sangatlah besar dalam pencapaian kesuksesan bagi sebuah institusi. Organisasi dapat memperoleh keunggulan yang kompetitif dengan cara menggerakkan sumber daya yang lainnya. Orientasi lain dari mengamati faktor-faktor seperti budaya Perusahaan, kepemimpinan, dan komunikasi internal juga berperan penting dalam pencapaian tujuan dari suatu perusahaan yang ada untuk menghasilkan suatu tujuan yang akan diinginkan.

Salah satu yang akan menjadikan kunci suatu keberhasilan di suatu institusi atau organisasi adalah kinerja karyawan. Baik tinggi maupun rendahnya suatu kinerja pada karyawan akan berdampak pada kinerja di suatu perusahaan (Mustofa, 2016). Memprioritaskan standar kinerja dan mengunggulkan kinerja karyawan ialah dua hal yang wajib dipenuhi oleh perusahaan, karena dapat menjadi kunci untuk mencapai kesuksesan dan keunggulan dalam persaingan bisnis (Sahri *et al.*, 2022). Berdasarkan struktur organisasi atau perusahaan peningkatan kinerja pegawai sangatlah penting. Karena mempunyai efek atau imbas yang positif bagi organisasi atau perusahaan dan di harapkan bisa meningkatkan keefektifan dan efisien suatu organisasi. Karyawan dengan keahlian tinggi yang berkomitmen pada pekerjaannya karena menerima gaji sesuai kontrak dan memiliki visi masa depan yang positif, umumnya menunjukkan kinerja yang memuaskan. Faktor lainnya yang akan memengaruhi suatu keberhasilan di suatu perusahaan adalah budaya organisasi dan kompetensi.

Untuk mewujudkan suatu tingkatan pencapaian target karyawan yang baik dan efisien, dan demi keberlangsungan organisasi maka diperlukan budaya organisasi yang berfokus pada kolaborasi, komunikasi terbuka, dan saling menghargai sehingga dapat meningkatkan produktivitas dan inovasi dalam perusahaan. Dalam suatu organisasi, terdapat sistem atau pola yang tersusun atas keyakinan, harapan, nilai, norma, dan harapan yang dianut bersama oleh seluruh anggotanya. Sistem atau pola ini

dikenal sebagai budaya organisasi, hal ini menjadi landasan bagi setiap individu di dalamnya berperilaku dan bertindak sesuai dengan nilai-nilai yang dijunjung tinggi. Menurut Nurasniar *et al.*, (2022), Budaya organisasi merupakan sebuah kanvas kosong yang dihiasi sapuan warna dan goresan kuas dari individu-individu yang terlibat. Masing-masing membawa nilai dan gaya unik, terjalin menjadi norma dan filosofi bersama. Perpaduan ini melahirkan energi dan semangat kolektif yang memompa semangat untuk mencapai tujuan bersama. Budaya organisasi ini menjadi acuan bagi peraturan-peraturan yang berlaku (Kurniawati *et al.*, 2021). Para peneliti sepakat bahwa budaya organisasi merupakan fondasi nilai yang memandu perilaku dan kinerja karyawan, yang telah diterapkan secara konsisten dan diakui oleh semua anggota organisasi. Nilai-nilai ini dapat digunakan sebagai dasar dari perilaku untuk mencapai suatu tujuan organisasi.

Terdapat variabel lain yang dapat mempengaruhi keberhasilan dari suatu organisasi yakni kompetensi. Kompetensi adalah kombinasi, keterampilan, kesanggupan, dan pengetahuan yang akan diperlukan untuk menyelesaikan suatu tugas tertentu. Selain itu, kompetensi juga merupakan rangkaian tindakan seseorang yang akan mencakup keterampilan dan pengetahuan umum serta keahlian khusus tentang kebijakan yang sudah ada, aturan dan pedoman yang digunakan untuk menyelesaikan tugas yang dapat diamati dan diperiksa (Haris *et al.*, 2023). Adapun Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan mendefinisikannya sebagai kemampuan individu untuk bekerja secara efektif dan efisien dalam bidang pekerjaan tertentu yang sesuai dengan standar yang telah ditentukan. Kemampuan ini terdiri atas perpaduan pengetahuan teoritis, kemampuan menerapkan pengetahuan dan teori ke dalam praktik kerja, dan sikap profesional yang dimiliki individu untuk menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan pekerjaan secara optimal.

Kompetensi merupakan salah satu hal yang berarti pada saat ini, karena kompetensi dapat membantu seseorang untuk menghadapi dan mengatasi suatu masalah dengan lebih baik. Hal ini di karenakan kemajuan organisasi atau instansi berkorelasi dengan kompetensi. Menurut Haris *et al.*, (2023), salah satu penyebab rendahnya kinerja pegawai adalah rendahnya kompetensi pada pegawai. Kondisi ini disebabkan oleh tingkat pendidikan, keterampilan, pengalaman, maupun sikap kerja terhadap penguasaan dan keahlian berdasarkan pengetahuan yang rendah. Menurut (Silvia *et al.*, 2016), pendidikan formal terakhir dari seorang karyawan dapat menunjukkan rendahnya kompetensi.

Karyawan yang tidak memenuhi kualifikasi dengan tingkat pendidikan yang diperlukan oleh Perusahaan yang memiliki tingkat pendidikan tertinggi maka mereka dapat menunjukkan masalah pada kompetensi. Sehingga, perbedaan di antara karyawan berdasarkan jenjang pendidikan yang tidak strata menunjukkan bahwa karyawan dengan tingkat pendidikan yang rendah memiliki masalah dengan sumber daya manusia atau kinerja. Salah satu perusahaan yang mempunyai budaya organisasi atau kebiasaan-kebiasaan dalam kesehariannya pada perusahaan. Budaya organisasi yang positif menjadi fondasi penting bagi karyawan untuk berkinerja. Namun, kompetensi merekalah yang menjadi kunci utama dalam menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu oleh (Dunan *et al.*, 2020) yang mengungkapkan terdapat hubungan yang positif antara budaya organisasi dan kinerja karyawan.

Riset terdahulu oleh (Dunan *et al.*, 2020), mengungkap terdapat hubungan yang positif antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Budaya organisasi yang positif dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik dan mencapai tujuan organisasi. Menurut hasil penelitian dari (Dunan *et al.*, 2020), tersebut mengungkapkan bahwa untuk meningkatkan efektivitas perusahaan erat kaitannya dengan peran manajer dalam menempatkan karyawan sesuai dengan keterampilan mereka. Hal ini diungkapkan dalam penelitian tersebut, yang menekankan pentingnya memaksimalkan potensi setiap individu dengan menugaskan serta memberikan tanggung jawab yang selaras dengan keahliannya.

Berbeda dengan riset terdahulu yang telah dilaksanakan oleh (Ikhsan, 2020) dan (N. Hidayat, 2022), penelitian ini menjelaskan pengaruh antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Riset tersebut menyatakan bahwa budaya organisasi di perusahaan saat ini belum menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini terlihat dari sebagian indikator, seperti masih perlunya

peningkatan kemampuan karyawan, minimnya inovasi, dan belum optimalnya efektivitas dan efisiensi dalam bekerja.

Selanjutnya penelitian kompetensi terhadap kinerja karyawan, oleh beberapa penelitian terdahulu menurut Sarumaha (2022) dan Mariana (2022) mengungkap hubungan erat antara kompetensi dan kinerja karyawan. Ditemukan bahwa kompetensi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dengan kompetensi yang lebih tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik pula. Menurut Sarumaha (2022), pegawai dengan kompetensi mumpuni, seperti sikap profesional, mampu meningkatkan performa dan kinerja mereka dengan lebih baik melalui kerja sama tim.

Beberapa riset terdahulu oleh R. Hidayat (2021), mengungkapkan bahwa kompetensi tidak dapat meningkatkan kinerja karyawan dapat diinterpretasikan sebagai tidak adanya hubungan antara tingkat kompetensi dan pencapaian kerja individu. Hal ini berarti bahwa karyawan dengan tingkat kompetensi tinggi dan rendah tidak menunjukkan perbedaan yang signifikan dalam performa mereka. Menurut R. Hidayat (2021), hasil kerja yang dicapai seorang pekerja dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, baik kualitas maupun kuantitas, itulah yang disebut kinerja. Pencapaian ini merupakan hasil sinergi berbagai faktor yang mendukung. Ketika faktor-faktor tersebut berada dalam kondisi positif, maka hasil yang optimal pun dapat diraih. Kompetensi, motivasi, serta disiplin kerja merupakan beberapa contoh faktor yang dapat berpengaruh pada kinerja karyawan di suatu perusahaan.

Perusahaan atau organisasi yang mempunyai budaya organisasi salah satunya adalah Perusahaan yang bergerak di bidang gadai ataupun di bidang jasa. Perusahaan ini merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang melayani masyarakat dengan menyediakan jasa keuangan, khususnya dalam bentuk pinjaman atau yang dikenal sebagai hukum gadai. Perusahaan ini telah beroperasi selama lebih dari seratus tahun sebagai perusahaan yang memberikan pinjaman dengan sistem gadai, khususnya kepada orang-orang dari golongan ekonomi menengah kebawah. Maka dari itu, untuk mencapai suatu tujuan dari perusahaan, juga harus mempunyai budaya. Perusahaan yang kuat umumnya disebut dengan INTAN (Inovative, Nilai Moral Tinggi, Terampil, Adi Layanan, dan Nuansa Citra). Pada perusahaan ini menginstruksikan seluruh pimpinan di semua tingkatan untuk menegakkan dan memastikan budaya perusahaan atau kode etik ini dipatuhi dan dijalankan dengan baik oleh seluruh jajarannya. Para pemimpin bertanggung jawab penuh dalam menanamkan budaya dan nilai-nilai perusahaan serta memastikan penerapannya secara konsisten di setiap divisi. Salah satu tujuan dari penerapan budaya perusahaan INTAN adalah untuk memastikan bahwa tingkah laku karyawan sudah sesuai dengan budaya dan prinsip perusahaan. Pada kenyataannya, budaya perusahaan atau budaya organisasi sangat penting untuk berkembang karena hanya perusahaan yang memiliki budaya yang kuat yang dapat bersaing dan menghadapi tantangan dari pesaingnya.

Berdasarkan wawancara dengan karyawan, terdapat perubahan budaya perusahaan pada tahun 2021. Sebelumnya, di perusahaan ini menggunakan slogan budaya perusahaan dengan sebutan INTAN. Namun, seiring dengan transformasi BUMN, slogan tersebut diubah menjadi AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif). Selain itu di dalam perusahaan ini yang seharusnya diharuskan untuk *morning briefing* di setiap paginya, tetapi di dalam perusahaan hanya dilakukan selama 1 hari saja hal ini selaras dengan salah satu dari budaya perusahaan ini yaitu Amanah, dimana artinya sesuatu yang dipercayakan atau ditiptkan .

Berdasarkan dari laman *website* , laporan tahunan dari 3 tahun terakhir yaitu pada tahun 2020, 2021, dan 2022 menunjukkan pergerakan kinerja keuangan perusahaan, yang mencakup aset, liabilitas, dan ekuitas. Dalam periode tersebut, perusahaan ini mengalami fluktuasi, dengan beberapa indikator mengalami kenaikan dan penurunan. Perusahaan ini mengalami sebuah kenaikan maupun penurunan baik dilihat dari aset, liabilitas, maupun ekuitas. Salah satu faktor dari penurunan ini dapat disebabkan oleh kompetensi dari seorang karyawan. Maka dari itu, hal ini selaras dengan tanggapan dari (Ilmih, 2018), yang menyatakan bahwa kompetensi ialah kemampuan dari individu dalam menunjukkan sikap

serta perilaku yang selaras dengan peran dan tanggung jawabnya di perusahaan. Hal ini penting jika sejalan dengan visi dan misi perusahaan dapat mendorong pencapaian target yang diinginkan. Selain itu, keberhasilan suatu Perusahaan dalam mencapai targetnya ditentukan oleh banyak faktor internal, termasuk kompetensi pada karyawannya dan budaya organisasi yang sesuai dengan bakat, minat, dan keahlian karyawan untuk melaksanakan tugas dan kewajiban mereka itu sendiri sehingga bisa menghasilkan produk yang berkualitas (Silvia *et al.*, 2016).

Dengan demikian, berdasarkan latar belakang yang telah disampaikan dan di dukung oleh beberapa penelitian terdahulu yang sudah ada, maka penulis memiliki ketertarikan untuk mengangkat judul penelitian: "Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan Pada PT XYZ". Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh dari budaya organisasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan.

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Budaya Organisasi

Berdasarkan pendapat dari Busro (2018), budaya organisasi merupakan pandangan yang sama yang telah dimiliki oleh semua orang di organisasi tentang apa yang penting dan bagaimana mereka harus berperilaku bekerja, sehingga sistem nilai atau makna ini memungkinkan perbedaan antara organisasi. Sedangkan menurut pendapat dari Soelistya (2022), budaya organisasi adalah bagaimana suatu organisasi belajar dipengaruhi oleh lingkungannya. Soelistya (2022) mengemukakan bahwa budaya Organisasi merupakan pandangan umum yang dimiliki setiap anggota organisasi yang berdasarkan nilai-nilai yang akan disepakati bersama. Oleh karena itu, budaya organisasi bukanlah sesuatu yang muncul secara alami, melainkan sesuatu yang dapat ditanamkan dan dikembangkan secara efektif. Indikator yang digunakan untuk menjelaskan variabel budaya organisasi mengacu pada penelitian Abane . (2022), meliputi *Consistency, Involvement, Adaptability, Mission*.

Kompetensi

Busro (2018) menyebutkan bahwa kompetensi ialah kemampuan individu untuk menunjukkan kinerja yang optimal ketika melaksanakan pekerjaannya, yang meliputi penerapan keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki, baik dalam situasi yang sudah terbiasa maupun dalam lingkungan baru. Adapun pendapat dari Tellma M. Tiwa (2022), kompetensi merupakan sebuah konsep dasar yang mempunyai hubungan dengan seseorang, dan menunjukkan aspek perilaku yang melandasi prestasi unggul. Sementara itu menurut Soelistya (2022) kompetensi adalah karakter penting bagi individu untuk mendapatkan suatu hasil yang optimal di dalam pekerjaan mereka. Berdasarkan beberapa penjelasan tersebut, kompetensi dapat didefinisikan sebagai sebuah kemampuan yang kompleks yang tercipta dari perpaduan pengetahuan, keterampilan, dan faktor internal individu. Indikator yang digunakan untuk menjelaskan variabel budaya organisasi mengacu pada penelitian García-Cabrera *et al.* (2023), meliputi *Relational, Conceptual, Organizing, Commitment, Strategic, Learning, Personal Strength, Technical, & Social Responsibility*.

Kinerja Karyawan

Istilah dari kinerja karyawan (*employee performance*) ini sering disebut sebagai prestasi kerja atau *job performance* oleh para ahli. Hal ini dikarenakan kinerja pada hakikatnya merupakan manifestasi nyata dari perilaku yang ditunjukkan oleh setiap pekerja dalam melaksanakan tugasnya. Menurut dari Suryani *et al.* (2020), penilaian kinerja karyawan dilakukan berdasarkan kualitas serta kuantitas hasil kerja mereka. Berbeda pendapat dari Ardial (2018), kinerja karyawan merupakan cerminan *output* kerja individu dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Hasil kerja ini meliputi ketepatan waktu, kuantitas, serta kualitas. Kinerja karyawan tidak hanya ditentukan oleh kemampuan dan keahlian namun juga semangat mereka untuk bekerja. Dengan kata lain, kemampuan dan keahlian merupakan fondasi dasar, sedangkan semangat bekerja menjadi pemicu yang mengantarkan karyawan mencapai hasil kerja yang optimal. Indikator yang digunakan untuk menjelaskan variabel budaya organisasi mengacu pada penelitian Arif *et al.* (2019), meliputi *numbers of job, quality of work, punctuality, presence, ability cooperation*.

PENGARUH ANTAR VARIABEL

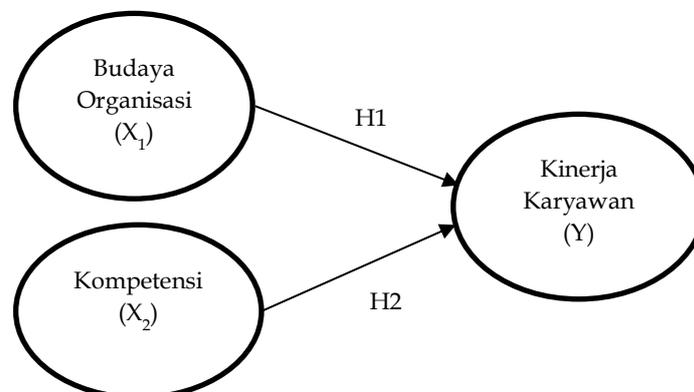
Berdasarkan pendapat dari (Dunan *et al.*, 2020) dan (Sarumaha, 2022) dinyatakan bahwa semakin tinggi nya suatu budaya organisasi pada suatu perusahaan maka semakin terdorong pula kinerja karyawannya untuk mencapai puncaknya. Sebaliknya, budaya organisasi yang rendah membawa pengaruh negatif pada performa karyawan, menghambat pencapaian tujuan bersama. Hal ini dibuktikan dengan adanya hubungan parsial antara kedua variabel tersebut. Penelitian yang dilakukan (Ikhsan, 2020), menyatakan bahwa hubungan antara variabel budaya organisasi dan variabel kinerja karyawan memiliki pengaruh positif, namun tidak signifikan secara statistik. Penelitian ini didukung pula dengan hasil penelitian dari (Hidayat, 2022), menghasilkan kesimpulan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan tidak menunjukkan hasil positif sehingga masih perlu dikaji lebih lanjut. Berdasarkan hasil dari penelitian terdahulu, hipotesis pertama dapat dirumuskan sebagai berikut:

H1: Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Kinerja organisasi yang baik dan pencapaian tujuannya dipengaruhi oleh aspek-aspek internal, seperti kompetensi karyawan yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawab mereka. Oleh karenanya, untuk dapat menyelesaikan pekerjaan atau tugas di dalam suatu organisasi maka diperlukan kompetensi yang telah memadai dan kompetensii tersebut mampu untuk mendukung pelaksanaan strategi organisasi. Didukung oleh pendapat dari (Sarumaha, 2022), mengungkapkan kompetensi memberikan pengaruh positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini tidak selaras dengan pendapat (R. Hidayat, 2021) bahwa variabel kompetensi tidak memiliki pengaruh pada kinerja karyawan di dalam perusahaannya. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, hipotesis kedua dapat dirumuskan sebagai berikut:

H2: Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hendri Dunan *et al.* (2020) dan Werni Sarumaha (2022) menyatakan budaya organisasi dan kompetensi merupakan dua faktor penting yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Semakin kuat budaya organisasi dan semakin tinggi kompetensi karyawan, semakin baik pula kinerja yang dapat mereka capai.



Sumber: Diolah Peneliti (2024)

Gambar 1. KERANGKA PENELITIAN

METODE PENELITIAN

Pendekatan yang diterapkan dalam penelitian ini yaitu pendekatan penelitian kuantitatif yang merupakan sebuah metode studi berdasar pada paradigma positivisme. Penelitian ini mengandalkan dua sumber data utama, yaitu data primer yang didapatkan langsung dari sumber aslinya serta data sekunder didapatkan dari sumber yang sudah diolah sebelumnya. Populasi yang akan digunakan ialah seluruh pegawai di dalam perusahaan cabang wonokromo termasuk unit yang berjumlah total 60 karyawan. Karena jumlah sampel dalam penelitian ini < 100 , metode pengambilan sampel yang digunakan ialah metode *sampling* jenuh. Peneliti menggunakan dua metode pengumpulan data, yaitu observasi dan kuesioner dengan menggunakan skala Likert 1-5. Kemudian, data dianalisis dengan menggunakan *Partial Least Square* (PLS) melalui aplikasi SmartPLS versi 4.0. Tahap analisis diawali dengan spesifikasi model (*outer model* dan *inner model*), kemudian dilanjutkan dengan evaluasi model pengukuran (*outer model*), yang meliputi *convergent validity*, *discriminant validity*, serta *composite reliability* (Cr), sementara pada *inner model*, meliputi *R-Square* (R2) serta *predictive relevance* (Q2).

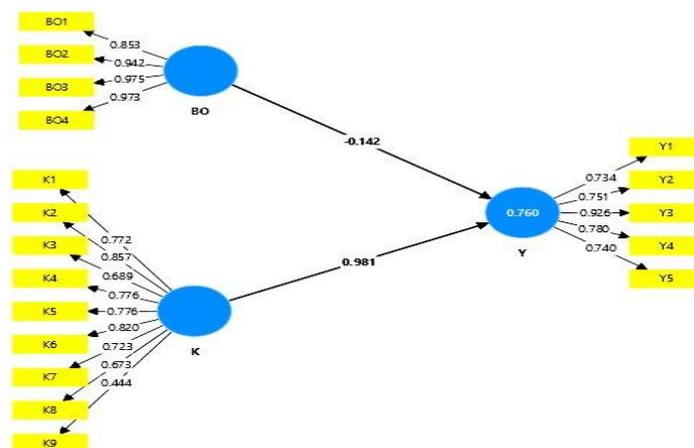
HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Karakteristik Responden

Karakteristik responden dianalisis berdasarkan usia, jenis kelamin, masa kerja, pendidikan terakhir, pekerjaan, dan pendapatan per bulan. Rentang usia responden diketahui bahwa karyawan yang usianya < 30 Tahun berjumlah 22 orang atau sebesar 45.8%, karyawan yang rentan usia 30-45 Tahun memiliki jumlah sebesar 18 orang atau sebesar 37.5%, serta karyawan dengan usia > 45 Tahun terdapat 8 orang atau sebesar 16.7%. Diketahui 48 responden pada uji ini terdiri dari 56,3% atau 27 orang adalah karyawan laki-laki, sedangkan 43,8% atau 22 orang adalah karyawan perempuan. Berdasarkan masa kerja, terdapat 7 orang atau 14.6% dengan masa kerja kurang selama dari 1 tahun, 8 orang atau 16.7% karyawan dengan masa kerja 1 hingga 2 tahun, serta frekuensi terbanyak yaitu 33 orang atau 68.8%, memiliki masa kerja > 3 tahun. Pada kriteria pendidikan terakhir, karyawan dengan pendidikan SMA/Sederajat sebanyak 14 orang atau sebanyak 29.2%, selanjutnya karyawan yang telah menempuh jenjang sekitar 2,1% atau 1 orang dari total populasi memiliki tingkat pendidikan Diploma (D1/D2/D3), berikutnya karyawan yang menempuh Pendidikan S1 sebanyak 30 orang (62.5%), serta yang terakhir karyawan yang telah menempuh jenjang Pendidikan S2 sebanyak 3 orang (6.3 %).

Hasil Uji *Convergent Validity*

Menurut Ghozali (2014), dalam pengukuran validitas konvergen, nilai refleksi yang dianggap tinggi umumnya di atas 0,70. Meskipun demikian, hasil penelitian awal yang menunjukkan nilai *loading factor* antara 0,5 sampai 0,60 masih dikategorikan cukup memadai.



Sumber: Output SmartPLS 4.0, 2024

Gambar 2. UJI MEASUREMENT MODEL

Berdasarkan dari hasil uji yang ditunjukkan pada Gambar 2., setiap item pernyataan dalam indikator budaya organisasi berada di atas 0,60 yang mengindikasikan bahwa indikator budaya organisasi dikategorikan valid. Variabel kompetensi di atas menunjukkan bahwa indikator pada variabel tersebut melebihi angka 0,60. Pada indikator K9 ditemukan angka sebesar 0,444 yang mengakibatkan angka tidak valid, kemudian dilakukan reduksi pada indikator variabel kompetensi agar keseluruhan item memperoleh nilai lebih dari 0,60 sehingga dapat dinyatakan valid. Selanjutnya, untuk variabel kinerja karyawan, *outer loading* pada tiap-tiap item pada indikator variabel kinerja karyawan adalah 0,70. Jadi, dapat disimpulkan bahwa *outer loading* pada variabel kinerja karyawan ini tergolong valid. Berdasarkan hasil analisis yang telah peneliti peroleh dari hasil uji validitas seluruh variabel, semua *outer loading* berada pada posisi angka >0,60, sehingga indikator dan instrumen yang dimanfaatkan dalam penelitian menunjukkan nilai validitas konvergen yang baik.

Hasil Uji *Discriminant Validity*

Pada pengujian ini menggunakan *cross loading*. Indikator dikatakan valid ketika hasil *cross loading* pada sebuah variabel yang lain berkaitan melebihi dari nilai korelasi pada indikator variabel yang lainnya. Berikut ini merupakan perolehan perhitungan *cross loading*. Dalam penelitian ini, indikator pada seluruh variabel mempunyai nilai *loading* diatas dari nilai *loading* variabel yang lainnya. Sehingga dapat di simpulkan bahwa dari uji validitas yang telah dilakukan, setiap indikator dapat mengukur variabel laten.

Tabel 1. UJI DISCRIMINANT VALIDITY

Ket	Budaya organisasi	Kompetensi	Kinerja karyawan
BO1	0,853	0.679	0.558
BO2	0.942	0.688	0.556
BO3	0.975	0.799	0.674
BO4	0.973	0.762	0.597
K1	0.643	0.765	0.553
K2	0.860	0.859	0.650
K3	0.543	0.704	0.561
K4	0.699	0.784	0.680
K5	0.451	0.793	0.747
K6	0.561	0.831	0.695
K7	0.538	0.708	0.658
K8	0.537	0.674	0.652
Y1	0.592	0.644	0.724
Y2	0.481	0.640	0.753
Y3	0.550	0.818	0.928
Y4	0.330	0.531	0.778
Y5	0.543	0.691	0.747

Sumber: Output SmartPLS 4.0, Data diolah peneliti 2024

Hasil Uji *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*

Pengujian *composite reliability* ditunjukkan untuk menguji nilai reliabilitas pada blok indikator dan konstruk pembentukannya.

Tabel 2. VARIABEL COMPOSITE RELIABILITY

Variabel	Composite reliability	Cronbach's Alpha
Budaya Organisasi	0.961	0.953
Kompetensi	0.902	0.899
Kinerja Karyawan	0.863	0.846

Sumber: *Output* SmartPLS 4.0, diolah peneliti 2024

Penilaian *composite reliability* tergolong baik ketika nilai yang didapatkan melebihi 0,70. Pada tabel 2 mengindikasikan bahwa nilai pada seluruh variabel melebihi 0,70. Dapat disimpulkan bahwa *composite reliability* telah memenuhi variabel tersebut atau bisa diungkapkan bahwa realibilitas dari variabel diatas terbilang baik. Selanjutnya, pada tabel *cronbach alpha*, hasil analisis menunjukkan angka > 0,60 sehingga *cronbach's alpha* telah mampu terpenuhi oleh variabel dan bisa dikatakan bahwa realibilitas yang dimiliki variabel kuat.

Hasil Uji R-Square dan Q-Square

Pengaruh budaya organisasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan memiliki nilai *R-square* sebesar 0,732 yang juga menunjukkan bahwa 73,2% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh budaya organisasi dan kompetensi. Sisanya, yaitu 26,8%, dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dikaji dalam penelitian ini. Sementara itu, nilai *Q-square predictive relevance* diperoleh sebanyak 0,784 yang berarti nilai tersebut di atas nol. Dapat disimpulkan bahwa, model pada *predictive relevance* mampu menerangkan model sebanyak 78,4%.

Hasil Uji Kausalitas

Uji kausalitas atau *inner model* diterapkan agar dapat mengetahui signifikansi antar variabel. Pada uji ini variabel dikatakan berpengaruh signifikan ketika nilai *T-Statistics* melebihi dari angka 1,96.

Tabel 3. HASIL PATH COEFFICIENTS

Hubungan antar variabel	Original Sample	T-Statistic	P-Values	Kesimpulan
Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	-0.079	0.589	0.278	Hipotesis Ditolak
Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan	0,916	8.202	0.000	Hipotesis Diterima

Sumber: Output SmartPLS 4.0, data diolah peneliti 2024.

Berdasarkan tabel 3., hasil analisis menunjukkan nilai korelasi antara variabel budaya organisasi dan kinerja karyawan adalah 0.589, dengan nilai p-value sebesar 0.278 yang lebih dari nilai t tabel dengan tingkat signifikansi 5%, yaitu 1.96. Temuan ini menunjukkan bahwa tidak terdapat hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan di PT XYZ. Oleh karena itu, Hipotesis 1 dalam penelitian ini ditolak.

Selanjutnya pada hubungan variabel antara Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan. Dapat diketahui nilai *t-statistics* yaitu 8.202 > 1.96 serta nilai p-values adalah 0.000. Sehingga menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan ini. Dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 2 pada penelitian ini diterima, terdapat pengaruh dari kompetensi terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Budaya Organisasi pada Kinerja Karyawan

Pada hasil pengujian yang telah diolah oleh peneliti, ditemukan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan yang dibuktikan dengan hasil olah data, dengan nilai *t-statistics* 0.589 < 1,96, oleh karenanya H1 ditolak. Hal ini sejalan dengan riset yang telah dilakukan Ikhsan (2020) serta N. Hidayat (2022) yang mengemukakan bahwa budaya organisasi tidak memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan pada kinerja karyawan. Terlepas dari keunggulan budaya organisasi yang diterapkan, hal tersebut tidak secara langsung meningkatkan kinerja karyawan. Karena di dalam menjalankan suatu aktivitas sehari-hari seorang karyawan harus memahami bagaimana budaya organisasi terbentuk dan bagaimana budaya tersebut memengaruhi pekerjaan mereka. Analisis

data dan observasi lapangan menghasilkan data bahwa lemahnya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan berakar dari kurangnya komunikasi dan pembahasan yang jelas mengenai budaya tersebut. Yang dimaksud adalah, ketika para karyawan tidak memahami suatu budaya organisasi pada Perusahaan, karyawan tidak akan tertarik untuk terlibat atau terpengaruh. Hal ini sesuai dengan jawaban responden dengan indikator *punctuality* pada variabel kinerja karyawan dengan nilai yang paling rendah dibandingkan dengan indikator yang lainnya.

Berdasarkan pengamatan di lapangan, idealnya setiap pagi sebelum memulai pekerjaan, hal ini digunakan untuk laporan harian dan diserahkan kepada kantor kanwil Surabaya. Tetapi, di Perusahaan ini hanya melakukan *morning briefing* sekali dalam seminggu. Kurangnya komunikasi antar karyawan akan menyebabkan runtuhnya budaya organisasi. Interaksi yang minim antar individu menghambat terjalinnya hubungan yang kuat dan pemahaman yang sama. Perihal ini sejalan dengan jawaban responden dengan item pernyataan saya memahami kebijakan strategis dari Perusahaan dengan jawaban responden 11 netral dan 2 tidak setuju. Yang mengartikan bahwa masih adanya beberapa karyawan yang masih belum memahami suatu kebijakan strategis atau suatu budaya organisasi yang ada.

Pengaruh Kompetensi pada Kinerja Karyawan

Selanjutnya pada Hipotesis yang ke 2 yaitu adanya pengaruh yang signifikan antara kompetensi terhadap kinerja karyawan (X_2). Hal ini dapat dibuktikan dari hasil olah data yang telah peneliti dapatkan yang menunjukkan pada nilai *t-statistics* sebesar $8.202 > 1.96$. Sehingga dapat dijelaskan bahwa pada hipotesis kedua yang menjelaskan pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan dapat diterima secara signifikan pada kinerja karyawan. Variabel kompetensi dapat menjelaskan peningkatan pada kinerja karyawan. Kompetensi yang baik dan memadai akan membekali karyawan dengan penguasaan dan kemampuan menyelesaikan tugas yang diberikan dengan lebih optimal. Beberapa faktor yang dapat memberikan pengaruh kompetensi adalah pengetahuan, kemahiran, motivasi, dan lainnya. Hal ini selaras dengan jawaban dari para responden dengan item pernyataan saya memiliki kemampuan untuk membantu dan mendukung orang lain dengan jawaban responden 16 sangat setuju dan 23 setuju. Yang mengartikan, bahwa para karyawan dalam Perusahaan dapat memberi dukungan atau memberi motivasi terhadap rekan sesama kerjanya. Hal ini sejalan dengan penelitian dari (Sarumaha, 2022), dimana penelitian tersebut menjabarkan bahwa kompetensi memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan, apabila seorang pegawai mempunyai kompetensi yang baik, seperti sikap adan hubungan kerja sama dengan sesama rekan kerja maka kompetensi dapat mempengaruhi kinerja mereka lebih baik. Perihal ini selaras dengan hasil observasi pada lapangan dimana para karyawan telah memotivasi atau memberi dukungan terhadap satu sama lain. Selain itu, pimpinan mendukung para karyawannya untuk meningkatkan kinerja pada karyawannya.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan PT XYZ. Berdasarkan hasil penelitian yang telah didapatkan oleh peneliti ini dan pembahasan yang telah dilakukan, terdapat beberapa kesimpulan yang dapat peneliti sampaikan, yaitu budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa tidak adanya pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT XYZ dan budaya organisasi didalam Perusahaan belum terlaksana dengan cukup baik. Selanjutnya, kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasi bahwa kompetensi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT XYZ. Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Bagi seluruh karyawan di perusahaan, diharapkan tetap harus meningkatkan kualitas kerjanya dengan baik dalam segala hal yang berada di dalam Perusahaan. Bagi perusahaan ini sendiri, diharapkan Perusahaan dapat meningkatkan kuantitas dan kualitas dari karyawannya dengan cara mengadakan pelatihan-pelatihan ataupun *workshop*. Saran pada peneliti selanjutnya untuk menambahkan variabel lain yang relevan seperti kecerdasan emosional.

DAFTAR PUSTAKA

- Ardial. (2018). *Komunikas Organisasi* (H. Wahyuni (ed.); 1st ed.). Lembaga Penelitian dan Penulisan Ilmiah Aqli.
- Busro, M. (2018). *teori-teori manajemen sumber daya manusia* (1st ed., pp. 3–8). prenadamedia group.
- Dr. Tellma M. Tiwa, M. S. (2022). Manajemen Sumber Daya Manusia Manajemen Sumber Daya Manusia. In Y. D. Kristanto (Ed.), *Edisi Revisi Jakarta: Bumi Aksara* (1st ed., Issue 1). Penerbit Lakeisha.
<https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=e2ppEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=manajemen+pengetahuan&ots=gV368HYIR3&sig=ugmlTwmq-r6Ya9ITLRHYA6ieJi0>
- Dunan, H., Rahmawati, D., & Redaputri, A. P. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Angkasa Pura I (Persero) the Influence of Organizational Culture and Competence on Employee Performance in Pt Angkasa Pura I (Persero). *Pengaruh Budaya Organisasi 119 JPSB*, 8(2), 119–128.
- Ghozali, P. H. I. (2014). *Structural Equation Modeling : Metode Alternatif dengan Partial Least Squares* (4th ed.). Universitas Diponegoro Semarang.
- Haris, N., Jamaluddin, & Usman, E. (2023). The Effect of Organizational Culture, Competence and Motivation on the SMEs Performance in the Covid-19 Post Pandemic and Digital Era. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 4(1), 29–40.
<https://doi.org/https://doi.org/10.7777/jiemar>
- Hidayat, N. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Mediasi Motivasi Di Kantor Unit Pelayanan Pendapatan Daerah (UPPD). *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10/4, 1016–1025.
- Hidayat, R. (2021). Pengaruh Motivasi, Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja. *Widya Cipta: Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, 5(1), 16–23.
<https://doi.org/10.31294/widyacipta.v5i1.8838>
- Ikhsan, A. (2020). *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Syariah*. 3(2), 182–195. <http://eprints.unisnu.ac.id/id/eprint/1119/>
- Ilmih, A. A. (2018). BISNIS, Vol.6, No. 2, Des 2018 17. *Bisnis*, 6(2), 17–29.
- Kurniawati, N., Djamil, M., & Saluy, A. B. (2021). *THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE , COMPETENCE ON PATIENT SAFETY WITH WORK DISCIPLINE AS INTERVENING VARIABLES IN RS . YPK MANDIRI*. 2(4), 690–705.
- Mariana, L. (2022). The Effect of Work Motivation, Competence, and Organizational Culture on Employee Performance. *Golden Ratio of Data in Summary*, 2(1), 16–22.
<https://doi.org/10.52970/grdis.v2i1.211>
- Mustofa, B. U. (2016). Pengaruh Kompetensi, Gaya Kepemimpinan Partisipatif Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. SURYA SEGARA Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 04(04).
<https://ejournal.unesa.ac.id/index.php/jim/article/view/17566>
- Nurasniar, W. A., Sultan, U., & Tirtayasa, A. (2022). *Employee Performance Improvement Through Competence and Organizational Culture with Work Motivation as A Mediation Variable*. 6(2), 121–131.

UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA NOMOR 13 TAHUN 2003 TENTANG KETENAGAKERJAAN, (2003).

Ria, W., & Hari, S. (2018). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pegadaian (Persero) Cabang Tangerang. *Financial Marketing Operation Human Resources (FAMOUS)*, 1(2). <https://jom.fe.budiluhur.ac.id/index.php/JEMAN/article/view/364>

Sahri, S., Putri, D. M., & Syahyuni. (2022). INFLUENCE OF COMPETENCE, ORGANIZATIONAL CULTURE, AND COMMITMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE AT PT. PLN (PERSERO) UIP3B SUMATERA UPT PALEMBANG. *ECOBISMA (Jurnal Ekonomi, Bisnis, Dan Manajemen)*, 09(02). <https://doi.org/https://doi.org/10.36987/ecobi.v9i2.2781>

Sarumaha, W. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Akutansi, Manajemen Dan Ekonomi (JAMANE)*, 1(1), 28–36.

Silvia, Bagia, I. W., & Cipta, W. (2016). Pengaruh Kompetensi dan Budaya Kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 4(1), 9–16.

Soelistya, D. (2022). *Budaya Organisasi Dalam Praktik* (R. Janata (ed.); 1st ed.). Nizamia Learning Centre.

Suryani, N. K., Widani, I. A. P., & Sri, K. D. I. (2020). *Kinerja Sumber Daya Manusia Teori, Aplikasi, Dan Penelitian* (1st ed., Issue July). NilaCakra Publishing House.