

## **BENARKAH KOMPETENSI DAN BUDAYA ORGANISASI AKAN MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN?**

**Akhri Ramdhani Fauzan**  
**Sri Wiludjeng Sunu Purwaningdyah**  
Universitas Widayatama  
arieeboh@gmail.com  
sri.wiludjeng@widayatama.ac.id

### ***Abstract***

*Based on preliminary studies it was found that employee performance has not been optimal. Some of an important factor that was found supposedly competency and organizational culture is an important factor that is most dominant. As a prominent factor of employee performance, organization culture and competency has been mbeen given much attention, as well as the influence of competency and organizational culture to employees performance either partially and simultaneously. Research method used in this research descriptive survey and explanatory survey. The sample in this research is employees of PT PLN (Persero) Area Karawang. The sampling technique used is stratified proportional method whereas the method of analysis used is path analysis. The result of research shows that there is a strong correlation among competency and organizational culture. The hypotheses for the partial impact of competency and organizational culture toward employee performance employee are all accepted. Simultaneous influence competency and organizational culture toward performance of employee gives a significant effect.*

**Keywords:** *competency; organizational culture; and performance of employee.*

### **PENDAHULUAN**

Setiap organisasi harus mengelola sumber daya dengan baik, khususnya sumber daya manusia. Begitu juga perusahaan milik pemerintah atau badan usaha milik pemerintah (BUMN) seperti PLN. Walaupun PLN adalah perusahaan milik negara, tetapi mengingat bahwa PLN adalah perusahaan jasa yang melayani konsumen akhir atau masyarakat, maka PLN harus dapat menyampaikan pelayanan yang baik pada konsumennya. Untuk itu perusahaan juga harus mengelola sumber daya manusianya agar dapat melayani konsumen dengan baik. Sampai saat ini masih saja ada keluhan konsumen mengenai pelayanan perusahaan, untuk itu PLN harus mengembangkan sumber dayanya agar memiliki kompetensi yang baik dan juga membangun budaya perusahaan yang tepat agar kinerja karyawan dapat menjadi lebih baik dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Sumber daya yang esensial untuk mencapai tujuan organisasi yang tidak dapat disangkal berhubungan dengan manusia (karyawan, penyelia dan manajer). Oleh sebab itu

perusahaan harus memahami bagaimana mengelola sumber daya manusia dengan baik (Kreitner & Kinicki, 2008). Pengelolaan sumber daya manusia yang dilakukan dengan hati-hati akan meningkatkan kinerja karyawan dengan cara meningkatkan kompetensi karyawan baik secara individu maupun dalam tim (Kreitner & Kinicki, 2008; Silvia, Bagia, & Cipta, 2016).

Kompetensi dapat dikelompokkan menjadi tiga yaitu keterampilan (*skill*), pengetahuan (*knowledge*), dan kemampuan (*ability*), dan perusahaan harus mendorong karyawan untuk meningkatkan kompetensinya agar dapat menyelesaikan tugas mereka dengan lebih baik (Boyatzis, 2009; Madjir & Yuniar, 2013). Kompetensi karyawan yang baik akan membantu mereka mencapai kinerja yang baik, sebagaimana yang dijelaskan oleh (Meyer, Brüning, & Nyhuis, 2015; Korez-Vide, Tansek, & Milfelner, 2016) baik itu pada perusahaan manufaktur atau perusahaan jasa seperti hotel yang harus menghadapi konsumen yang datang dari bermacam-macam budaya. Oleh sebab itu perusahaan harus mendorong karyawan untuk meningkatkan kompetensinya melalui berbagai macam cara seperti pelatihan (Zhao, Mattila, & Eva Tao, 2008).

Selain kompetensi, salah satu faktor lain yang dapat mendukung kinerja yang baik adalah budaya perusahaan yang sesuai, baik untuk karyawannya maupun untuk perusahaan (Setiawan & Santoso, 2017). Untuk itu perusahaan harus mengembangkan budaya perusahaan dengan serius karena karyawan yang berada dalam perusahaan dengan budaya yang jelas akan lebih mudah di motivasi untuk mencapai tujuan perusahaan (Pinho, Rodrigues, & Dibb, 2014; Taslim, 2011). Sebagaimana yang dijelaskan oleh (Pinho, Rodrigues, & Dibb, 2014), bahwa budaya organisasi tetap harus diperhatikan dengan sungguh-sungguh walaupun pada perusahaan yang tidak mencari profit, dalam studi ini adalah PLN. Menurut (Pinho, Rodrigues, & Dibb, 2014) peranan budaya organisasi sangat penting dalam mendorong orientasi karyawan terhadap pasar (konsumen) yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan.

Oleh sebab itu setiap organisasi, baik karyawannya, tim ataupun apalagi para pemimpinnya harus memiliki kompetensi yang tepat dan juga harus mengembangkan budaya yang sesuai dengan pasar yang ditujunya (Pinho, Rodrigues, & Dibb, 2014; Kock & Ellström, 2011; Lievens & Wesseling, 2015; Setiawan & Santoso, 2017). Begitu juga dengan BUMN dalam hal ini PLN yang berhubungan dengan hajat hidup orang banyak dan harus melayani konsumen akhir yaitu masyarakat.

Asree, Zain, & Razalli (2010) yang melakukan penelitian tentang strategi penyedia jasa (hotel) dari sisi kompetensi (kepemimpinan), budaya organisasi dan keterkaitannya dengan kinerja karyawan menunjukkan hasil bahwa kompetensi kepemimpinan dari manajer dan budaya organisasi sebagai faktor utama yang kinerja yang tentunya memberikan dampak untuk peningkatan pendapatan perusahaan.

Faktor kompetensi dan penerapan budaya dalam organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan performa karyawan menarik untuk diteliti. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan mengevaluasi anteseden budaya organisasi serta kompetensi dan budaya organisasi sebagai penentu kinerja karyawan.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Kompetensi

Kompetensi pada sumber daya manusia mempunyai pengaruh yang sangat besar dalam kinerja perusahaan oleh karena itu menjadi sangat penting bagi perusahaan (Lievens & Wesseling, 2015). (Boyatzis, 2009) menjelaskan bahwa kompetensi adalah kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan yang dilandasi oleh keterampilan, pengetahuan, pengalaman, kemampuan kognisi seperti ingatan yang kuat, juga kemampuan deduksi yang baik serta sikap kerja yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan tersebut.

Berdasarkan beberapa pendapat, kompetensi merupakan kombinasi pengetahuan dan keterampilan yang relevan dengan pekerjaan, juga kapasitas untuk menangani suatu pekerjaan atau tugas berdasarkan standar yang telah ditetapkan (Lievens & Wesseling, 2015; Springer & Oleksa, 2017).

Boyatzis (2009) setelah melakukan berbagai seri penelitian, pada akhirnya menyimpulkan bahwa kompetensi terdiri dari *emotional intelligence*, *social intelligence* dan *cognitive intelligence*. Menurut Boyatzis (2009) *emotional intelligence competencies* terdiri dari pertama kesadaran diri sendiri yaitu pemahaman seseorang akan posisi dirinya pada saat itu, kesukaannya, sumber daya dan intuisi yang dimilikinya, kesadaran akan emosi dirinya dan juga efeknya terhadap orang lain. Sedangkan yang kedua pengelolaan diri sendiri yang merupakan kemampuan seseorang dalam mengelola emosi, kemampuan beradaptasi, juga fleksibilitas dalam menghadapi perubahan dan mempunyai orientasi untuk mencapai standar yang telah ditentukan (Boyatzis, 2009).

Kemudian masih penjelasan dari Boyatzis (2009), *social intelligence competencies* terdiri dari dua yaitu satu *social awareness* adalah kemampuan seseorang dalam mengelola hubungan, kesadaran akan perasaan, kebutuhan dan perhatian dari orang lain. Yang kedua adalah *relationship management* yang merupakan kemampuan seseorang dalam menjadi mentor pada karyawan yang membutuhkan, kemampuan untuk menjadi pemimpin yang inspirasional dan juga dapat mampu untuk bekerja dalam tim.

Selanjutnya Boyatzis (2009) menjelaskan kemampuan ketiga yaitu *cognitive intelligence* yang merupakan kemampuan dalam mempunyai pola pikir dalam sistem sehingga dapat memahami berbagai hubungan yang membentuk suatu kejadian atau fenomena.

Sedangkan (Suutari & Mäkelä, 2007; Mäkelä, Suutari, & Mayerhofer, 2011) *career competency* terdiri dari tiga faktor, yaitu 1) sumber kompetensi yang terdiri dari pencerahan karir, kepribadian yang proaktif, terbuka terhadap pengalaman baru, 2) siapa yang menjadi sumber kompetensi, terdiri dari jaringan, orang-orang yang bersedia menjadi mentor, dan hubungan perorangan, dan 3) apa yang menjadi sumber kompetensi terdiri dari keahlian yang sesuai dengan pekerjaan dan identitas dari karirnya.

Berdasarkan pemahaman teori diatas, disadari bahwa kompetensi karyawan yang baik memang sangat penting dalam perusahaan, sebagaimana yang dijelaskan oleh (Korez-Vide, Tansek, & Milfelner, 2016) mengenai pentingnya kompetensi dalam memahami orang lain, khususnya budaya, sehingga karyawan hotel dapat berinteraksi dengan berbagai tamu dari berbagai bangsa.

### **Budaya Organisasi**

Budaya organisasi adalah tradisi, prinsip, nilai, persepsi serta sikap yang diterima oleh anggota organisasi dan akhirnya membentuk cara bertindak anggota organisasi sehingga membuat organisasi tersebut berbeda dengan organisasi lainnya dan mempunyai norma bersama yang menjadi ciri organisasi (Kreitner & Kinicki, 2008; Robbins & Coulter, 2012).

Budaya perusahaan adalah norma dan nilai kebaikan, kepercayaan, pengertian agar dapat dibakukan dalam tindakan setiap anggota perusahaan agar menjadi komitmen bersama mulai dari pimpinan sampai seluruh bawahan dalam perusahaan tersebut (Mäkelä, Suutari, & Mayerhofer, 2011). Budaya perusahaan ini harus diwariskan dari generasi ke generasi selanjutnya sehingga perusahaan mempunyai ciri dan identitas tersendiri yang membedakannya dengan perusahaan lain (Mäkelä, Suutari, & Mayerhofer, 2011). Begitu juga (Taslim, 2011) menjelaskan bahwa budaya organisasi hendaknya menjadi perekat antara pimpinan, karyawan dan organisasi, yang akan dibentuk melalui kondisi pekerjaan, hubungan interpersonal dan juga keyakinan yang dirasakan oleh semua anggota organisasi sehingga mempunyai identitas tersendiri.

Banyak penelitian membuktikan bahwa budaya organisasi sangat penting bagi perusahaan, seperti penelitian Taslim (2011) yang menemukan bahwa budaya perusahaan akan mendorong motivasi karyawan. Sedangkan penelitian lain oleh (Pinho, Rodrigues, & Dibb, 2014) menegaskan pentingnya budaya organisasi dalam membentuk orientasi karyawan akan pasar (konsumen), membentuk komitmen organisasi dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan. Lalu (Tseng, 2010) dalam penelitiannya memastikan bahwa memang terdapat korelasi antara budaya perusahaan terhadap kinerja perusahaan melalui kemampuan budaya dalam mengubah pengetahuan. Sedangkan (Uzkurt *et al.*, 2013) pada penelitiannya di industri perbankan menemukan pentingnya budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja perusahaan melalui inovasi. Uzkurt *et al.*, (2013) mengatakan bahwa inovasi dalam perbankan perlu didorong oleh budaya organisasi yang sangat mendukung inovasi, sehingga dengan banyaknya inovasi yang dilakukan perusahaan, maka kinerja perusahaan juga otomatis meningkat.

### **Kinerja Karyawan**

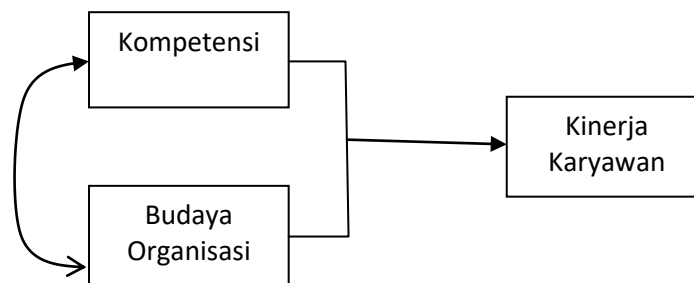
Kinerja atau prestasi adalah proses yang dilakukan seseorang yang dievaluasi kualitas dan kuantitasnya sesuai dengan tanggung jawabnya, dalam hal ini karyawan (Sharma, Kong, & Kingshott, 2016)

Kinerja juga dapat dilihat dari usaha (*effort*) karyawan dalam melaksanakan tugasnya yang didorong oleh motivasi dan *ability* (kemampuan) karyawan yang merupakan hasil dari pelatihan teknis maupun manajerial yang selama ini diikutinya (Medlin & Green, 2008). Begitu juga hasil penelitian (Ok & Vandenberghe, 2016) yang menemukan bahwa komitmen organisasi dan komitmen karyawan akan karirnya, kemudian pelatihan dan motivasi kerja mempunyai dampak yang kuat untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Begitu juga penelitian (Guillon & Cezanne, 2014) menemukan bahwa loyalitas karyawan akan menyebabkan kinerja perusahaan semakin baik. Sedangkan (Sharma, Kong, & Kingshott, 2016) menjelaskan bahwa kinerja karyawan yang baik sangat dipengaruhi oleh

kepuasan karyawan, komitmen karyawan dan juga perasaan nyaman karyawan. Sedangkan Boyatzis (2009) mengatakan bahwa kinerja karyawan akan tercapai maksimum ketika terjadi pertemuan atau kesesuaian antara visi, misi, dan kompetensi karyawan cocok dengan tugas, fungsi dan peranan dari pekerjaannya serta cocok juga dengan budaya perusahaan.

Kinerja karyawan yang optimal sangat penting bagi perusahaan jasa, mengingat sifat jasa yang tidak berwujud (Nassar & Zaitouni, 2015). Oleh karenanya perusahaan secara terus menerus berusaha memperbaiki kompetensi karyawan yang merupakan salah satu faktor yang membantu peningkatan kinerja karyawan (Lievens & Wesseling, 2015; Springer & Oleksa, 2017). Selain kompetensi, ternyata budaya organisasi juga sangat krusial bagi peningkatan kinerja karyawan (Gambi *et al.*, 2015; Looi, Greatbanks, & Everett, 2016). Maka berdasarkan pemikiran tersebut, penelitian ini mengembangkan model konseptual yang memperlihatkan pengaruh kompetensi dan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan.



**Gambar 1**  
**Rerangka Konseptual**

### Pengembangan hipotesis

Kompetensi dan budaya organisasi memang secara simultan mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan, sesuai dengan penelitian oleh Silvia, Bagia, & Cipta (2016) pada Hotel Adirama. Hasil penelitian mereka mendukung Boyatzis (2009) yang menjelaskan bahwa kompetensi karyawan dan budaya organisasi mempunyai hubungan yang kuat. Ketika kompetensi yang dibutuhkan suatu pekerjaan cocok dan organisasi memiliki budaya yang juga sesuai, maka kemampuan karyawan akan keluar secara maksimal. Berdasarkan berbagai hasil penelitian diatas, maka dikembangkan hipotesis penelitian ini sebagai berikut:

H1: Kompetensi dan budaya organisasi memiliki korelasi yang kuat dan signifikan.

Penelitian (Tejo & Machasin, 2015) menunjukkan bahwa secara simultan budaya organisasi dan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja personil Bidang Humas Polda Riau. Tejo & Machasin (2015) menemukan bahwa ketika personil bidang humas Polda Riau memiliki kompetensi yang baik dan juga budaya organisasi yang kuat, maka karyawan disana merasa nyaman dalam melaksanakan tugasnya sehingga otomatis motivasi menjadi semakin tinggi. Begitu juga penelitian (Korez-Vide, Tansek, & Milfelner, 2016) yang menemukan pentingnya kompetensi atas pemahaman budaya dalam meningkatkan kinerja karyawan ketika melayani tamu asing. Berdasarkan uraian tersebut maka penelitian ini membangun hipotesis sebagai berikut:

H2: Kompetensi dan budaya organisasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan.

Penelitian (Madjir & Yuniar, 2013) menunjukkan pelatihan, budaya organisasi dan kompetensi karyawan mempunyai pengaruh yang signifikan pada kinerja pegawai Bank Sumsel Babel Cabang Syariah Palembang. Ketiga variabel bebas tersebut berjalan seiringan dengan variabel terikat, artinya makin tinggi kompetensi, pelatihan, dan budaya organisasi maka semakin baik pula kinerja pegawai Bank tersebut. Begitu juga penelitian (Ali, Mohamed, & Shahimi, 2015) mengenai pentingnya kompetensi dalam hal ini ketrampilan dan pengetahuan tentang proses perbankan syariah ketika seorang auditor akan mengaudit bank syariah di Pakistan. Selanjutnya Boyatzis (2009) menegaskan pentingnya kecocokan antara kompetensi karyawan, kebutuhan tugas dan budaya organisasi agar karyawan dapat menghasilkan kinerja yang paling baik. Berdasarkan hasil penelitian tersebut maka hipotesis dari penelitian ini sebagai berikut:

H3: Kompetensi dan budaya organisasi berpengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan rancangan uji hipotesis yang akan menguji tiga variabel yaitu kompetensi, budaya organisasi dan kinerja. Variabel kompetensi akan mengadaptasi pengukuran dari (Wu *et al.*, 2015) yang terdiri dari dua dimensi yaitu *interpersonal competencies* dan *professional competencies*, masing-masingnya menggunakan empat indikator.

Kemudian variabel budaya organisasi, pengembangan alat ukur merupakan adaptasi dari (Pinho, Rodrigues, & Dibb, 2014) dan (Ueno, 2008) menggunakan sepuluh indikator.

Sedangkan untuk variabel kinerja, alat ukur dikembangkan berdasarkan adaptasi dari (Sharma, Kong, & Kingshott, 2016) yang menggunakan sepuluh indikator dalam menilai kinerja karyawan.

Populasi pada penelitian ini terbagi atas empat bagian jabatan (manajer sebanyak 6 orang, asisten manajer sebanyak 5 orang, *supervisor* sebanyak 35 orang, dan staf berjumlah 82 orang. Sampel penelitian yang diteliti adalah karyawan pada PT PLN (Persero) area Karawang sebanyak 128 orang. Berdasarkan jumlah populasi karyawan PT PLN (Persero) area Karawang sebanyak 128 orang.

Untuk menentukan jumlah sampel digunakan rumus Slovin:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Sumber : Sugiyono, 2014

Keterangan:

n = Ukuran sampel

N = Populasi

e = Taraf nyata atau batas kesalahan

Jumlah populasi yang digunakan adalah 128 orang. Dengan perhitungan di atas maka :

$$n = \frac{128}{1 + 128 \cdot (0.05)^2} = 96,97 \text{ (dibulatkan menjadi 97 orang)}$$

Kemudian sampel dipilih lagi berdasarkan masing-masing jabatan yang ditentukan dengan menggunakan *proportionate stratified random sampling*. Hal ini sesuai kriteria ketika populasi mempunyai anggota/ elemen yang tidak homogen dan berstrata secara proporsional (Sugiyono, 2014). Stratanya ditentukan menurut jabatan, dengan demikian masing-masing sampel untuk tingkat jabatan harus proporsional sesuai dengan populasi. Berdasarkan perhitungan dengan cara berikut ini :

- Manajer :  $6 / 128 \times 97 = 4,54$  dibulatkan 5 Orang
- Asisten Manajer :  $5 / 128 \times 97 = 3,79$  dibulatkan 4 orang
- *Supervisor* :  $35 / 128 \times 97 = 26,52$  dibulatkan 26 Orang
- *Staff* :  $82 / 128 \times 97 = 62,4$  dibulatkan 62 Orang

Alat analisis menggunakan analisis jalur (*path analysis*) untuk menganalisis pola hubungan antar ketiga variabel yang diteliti dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung kompetensi dan budaya organisasi terhadap variabel kinerja karyawan. Adapun untuk rumus persamaan struktural:

$$Y = \rho_{YX_1} X_1 + \rho_{YX_2} X_2 + \rho_{Y\epsilon}$$

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil analisis korelasi dilihat pada tabel 1 diperoleh besaran koefisien korelasi diantara variabel bebas yaitu hubungan antara kompetensi ( $X_1$ ) dengan budaya organisasi ( $X_2$ ) di dapat nilai sebesar 0,69 yang berarti hubungan antara budaya organisasi dan kompetensi termasuk kuat dan positif.

**Tabel 1**  
**Koefisien Korelasi**

		Kinerja	Kompetensi
Pearson <i>Correlation</i>	Kinerja		
	Kompetensi	,78	
	Budaya Organisasi	,64	,69
Sig. (1-tailed)	Kinerja	,	
	Kompetensi	,00	,
	Budaya Organisasi	,00	,00

Sumber : Hasil olah data (SPSS).

Pada tabel 2 terlihat bahwa hubungan asosiatif dari masing-masing variabel  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap variabel  $Y$  yaitu hubungan asosiatif antara kompetensi dengan kinerja karyawan besarnya 0,65 ( $\rho_{yx_1}$ ). Kemudian, hubungan asosiatif antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan besarnya 0,19 ( $\rho_{yx_2}$ ).

**Tabel 2**  
**Uji Parsial Kompetensi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	,65	,26		2,49	,01
	Kompetensi	,66	,09	,65	7,41	,00
	Budaya Organisasi	,20	,09	,19	2,19	,03

Sumber: Hasil olah data (SPSS)

Variabel kompetensi ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) terlihat pada nilai Sig. (0,00) <  $\alpha$  (0,05). Hal ini dapat diartikan bahwa kompetensi mempunyai nilai signifikansi atau bermakna terhadap kinerja karyawan.

Variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) terlihat pada nilai Sig. (0,03) <  $\alpha$  (0,05). Hal ini dapat diartikan bahwa budaya organisasi mempunyai nilai signifikansi atau bermakna terhadap kinerja karyawan.

**Tabel 3**  
**Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung**

Variabel	Pengaruh Langsung ke Y	Pengaruh Tidak Langsung		Total Pengaruh
		$X_1$	$X_2$	
Kompetensi ( $X_1$ )	0,42	-	0,09	0,51
Budaya Organisasi ( $X_2$ )	0,04	0,09	-	0,12
Total Pengaruh				0,63
Pengaruh Variabel Lain ( $\epsilon$ )				0,37

Sumber: Hasil pengolahan, 2017

Berdasarkan tabel 3 dapat diartikan bahwa besaran pengaruh masing-masing variabel  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap variabel  $Y$  adalah pengaruh parsial kompetensi ( $X_1$ ) baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) sebesar 50,5% ( $\rho_{yx_1}$ ) + ( $\rho_{yx_1} \cdot \rho_{yx_2} \cdot r_{x_1x_2}$ ). Kemudian, pengaruh parsial budaya organisasi ( $X_2$ ) baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) sebesar 12,3% ( $\rho_{yx_2}$ ) + ( $\rho_{yx_2} \cdot \rho_{yx_1} \cdot r_{x_1x_2}$ ).

Nilai koefisien determinasi pengaruh simultan kompetensi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0,628 atau 62,8%. Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi dan budaya organisasi memiliki kontribusi terhadap kinerja



karyawan sebesar 62,8% sedangkan sisanya 0,372 atau 37,2% merupakan pengaruh dari variabel lain yang tidak masuk dalam model teoristis yang diuji.

**Tabel 4**  
**Uji F dengan ANOVA**

	Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	25,50	2	12,75	79,28	,000 <sup>b</sup>
	Residual	15,12	94	,16		
	Total	40,63	96			

a. *Dependent Variable:* Kinerja

b. *Predictors:* (Constant), Budaya Organisasi, Kompetensi

Tabel diatas menunjukkan bahwa nilai Sig. sebesar  $0,000 < \alpha (0,05)$  sehingga dapat disimpulkan bahwa kompetensi ( $X_1$ ) dan budaya organisasi ( $X_2$ ) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ). Hal ini berarti bahwa secara parsial maupun simultan terdapat pengaruh yang signifikan dari kompetensi dan budaya organisasi sebagai variabel bebas terhadap kinerja karyawan sebagai variabel tidak bebas.

Mengacu pada metode penelitian yang digunakan, selanjutnya berdasarkan hasil deskripsi penelitian, pembahasan hasil penelitian dapat diuraikan bahwa korelasi kompetensi ( $X_1$ ) dengan budaya organisasi ( $X_2$ ) mempunyai nilai koefisien korelasi ( $r_{X_1X_2}$ ) sebesar 0,69 dan jika diinterpretasikan dengan keeratan hubungan, kedua variabel ini mempunyai hubungan yang searah dan kuat karena nilainya positif. Ini menunjukkan bahwa jika kompetensi kerja meningkat maka budaya organisasi juga akan meningkat begitu pula sebaliknya. Hal ini sesuai dengan pendapat Boyatzis (2009) bahwa kompetensi karyawan yang terdiri dari *emotional*, *social* dan *cognitive intelligence* haruslah sesuai dengan budaya organisasi, ketika kedua variabel tersebut beririsan, maka akan diperoleh hasil yang terbaik. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Silvia, Bagia, & Cipta (2016) bahwa jika semakin meningkat kompetensi seseorang maka akan dapat meningkatkan budaya kerja dalam organisasi. Sehingga kesimpulan empiris yang bisa dikemukakan bahwa ada hubungan antara kompetensi dengan budaya kerja karyawan dalam pencapaian kinerja pada karyawan itu sendiri.

Besaran pengaruh parsial kompetensi ( $X_1$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) mempunyai nilai koefisien jalur sebesar 0,65 atau mempunyai nilai koefisien determinasi sebesar 0,505 atau berpengaruh sebesar 50,5%. Hal ini searah dengan penelitian yang dilakukan oleh Silvia, Bagia, & Cipta (2016); Tejo & Machasin (2015) dan Madjir & Yuniar (2013) yang membahas tentang kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat diartikan bahwa kompetensi karyawan sangat memengaruhi kinerja mereka, sebagaimana yang ditemukan oleh (Korez-Vide, Tansek, & Milfelner, 2016; Nguyen & Leclerc, 2011) bahwa pada sebuah perusahaan jasa, baik itu berorientasi keuntungan maupun tidak, kompetensi sangat penting untuk menghasilkan kinerja karyawan yang baik. Milfelner (2016) menjelaskan bahwa sebuah hotel yang merupakan industri jasa, sangat banyak berinteraksi dengan konsumen, bahkan seringkali merupakan konsumen asing. Untuk itu kompetensi karyawan secara intercultural menjadi sangat penting. Mereka harus dapat berkomunikasi dengan tamu asing, bahkan

mereka harus memahami perbedaan budaya antara mereka dan tamunya sehingga diharapkan akan mengurangi masalah yang mungkin timbul (Milfener, 2016).

Sedangkan pengaruh parsial budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) mempunyai nilai koefisien jalur sebesar 0,191 atau mempunyai nilai koefisien determinasi sebesar 0,123 atau 12,3%. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian yang dilakukan oleh Silvia, Bagia, & Cipta (2016); Tejo & Machasin (2015) dan Madjir & Yuniar (2013) yang menyimpulkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh budaya organisasi. Selanjutnya berdasarkan hasil pengolahan data SPSS tersebut menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur sebesar 0,65 > 0,19. Maka dinyatakan bahwa variabel kompetensi ( $X_1$ ) lebih besar dan lebih dominan memberikan kontribusi terhadap kinerja karyawan dibandingkan budaya organisasi ( $X_2$ ).

Nilai koefisien determinasi pengaruh simultan kompetensi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0,63. Sehingga dapat diartikan bahwa pengaruh kompetensi ( $X_1$ ) dan budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan sebesar 0,628 atau 62,8% sedangkan sisanya 0,372 atau 37,2% merupakan pengaruh dari variabel lain ( $\epsilon$ ) yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Silvia, Bagia, & Cipta (2016); dan Tejo & Machasin (2015). Madjir & Yuniar (2013) yang membahas tentang kompetensi dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Maka keduanya berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) area Karawang.

## **SIMPULAN**

Korelasi kompetensi dengan budaya organisasi dapat diinterpretasikan dengan hubungan kedua variabel ini yang mempunyai tingkat keeratan yang kuat dan searah karena nilainya positif. Hal ini menunjukkan bahwa jika kompetensi meningkat maka budaya organisasi juga akan meningkat. Begitupun sebaliknya jika budaya organisasi meningkat maka kompetensi juga akan meningkat.

Pengaruh parsial kompetensi terhadap kinerja karyawan dapat dinyatakan bahwa variabel kompetensi lebih besar dan dominan memberikan kontribusi terhadap kinerja karyawan dibandingkan variabel budaya organisasi. Pengaruh simultan kompetensi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dapat diartikan bahwa kompetensi dan budaya organisasi berpengaruh secara total terhadap kinerja karyawan.

## **IMPLIKASI**

Sekalipun kompetensi dan budaya organisasi mempunyai hubungan yang kuat, kompetensi dan budaya organisasi harus tetap diperhatikan guna untuk mendukung kinerja karyawan. Jika kompetensi meningkat, maka budaya organisasi juga akan meningkat, begitupun sebaliknya. Demikian pula dukungan terhadap kinerja karyawan harus tetap dipelihara. Jika kompetensi meningkat, maka budaya organisasi juga akan meningkat, begitupun sebaliknya.

Budaya organisasi secara umum berpengaruh terhadap kinerja karyawan, namun kontribusinya lebih kecil dibandingkan dengan kompetensi, sehingga perlu ditingkatkan kualitasnya dengan meningkatkan budaya organisasi dengan cara menegaskan kepada para karyawan dalam menjalankan budaya organisasi yang telah ditetapkan oleh perusahaan dan mematuhi peraturan mengenai disiplin kerja karena budaya kerja yang baik bisa terlihat dari disiplin kerja karyawannya sehingga dapat memberikan dampak yang positif terhadap kinerja karyawan.

## **KETERBATASAN DAN SARAN**

Keterbatasan dan saran untuk penelitian selanjutnya adalah meneliti aspek lain yang memiliki kemungkinan mempengaruhi kinerja karyawan. Karena berdasarkan hasil koefisien determinasi yang menunjukkan bahwa terdapat kemungkinan variabel lain yang dapat memengaruhi seperti komunikasi, disiplin kerja, kepemimpinan, dan iklim kerja (Medlin & Green, 2008; Korez-Vide, Tansek, & Milfelner, 2016).

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Asree, S., Zain, M., & Razalli, M. R. (2010). Influence of Leadership Competency and Organizational Culture on Responsiveness and Performance of Firms. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(4), 500-516.
- Ali, N. A. M., Mohamed, Z. M., & Shahimi, S. (2015). Competency of Shariah Auditors in Malaysia: Issues and Challenges. *Journal of Islamic Finance*, 4(1), 22–30. <https://doi.org/10.12816/0024798>
- Boyatzis, R. E. (2009). Competencies As A Behavioral Approach To Emotional Intelligence. *Journal of Management Development*, 28(9), 749–770. <https://doi.org/10.1108/02621710910987647>
- Gambi, L. D. N., Boer, H., Gerolamo, M. C., Jørgensen, F., & Carpinetti, L. C. R. (2015). The Relationship Between Organizational Culture and Quality techniques, and Its Impact on Operational Performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 35(10), 1460–1484. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-12-2013-0563>
- Guillon, O., & Cezanne, C. (2014). Employee Loyalty and Organizational Performance: A Critical Survey. *Journal of Organizational Change Management*, 27(5), 839–850. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2014-0025>
- Kock, H., & Ellström, P. (2011). Formal and Integrated Strategies for Competence Development in SMEs. *Journal of European Industrial Training*, 35(1), 71–88. <https://doi.org/10.1108/03090591111095745>
- Kreitner, R., & Kinicki. (2008). *Organizational Behaviour* (8th ed.). Boston: McGraw-Hill.
- Lievens, R., & Wesseling, W. I. E. (2015). The Effects of Generic Competences on Employment Outcomes. *The IUP Journal of Soft Skills*, 9(4), 7–25.
- Looi, E. S. Y., Greatbanks, R., & Everett, A. M. (2016). Alignment of Governance and Senior Executive Perceptions of Culture. *Journal of Health Organization and Management*, 30(6), 927–938. <https://doi.org/10.1108/JHOM-01-2016-0012>

- Madjir, S., & Yuniar, L. (2013). Pengaruh Kompetensi, Pelatihan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Bank Sumsel Babel Cabang Syariah Palembang. *Strategi*, 3(5), 341–357.
- Mäkelä, L., Suutari, V., & Mayerhofer, H. (2011). Lives of Female Expatriates: Work-Life Balance Concerns. *Gender in Management: An International Journal*, 26(4), 256-274. <https://doi.org/10.1108/17542411111144283>
- Medlin, B., & Green, K. (2008). The Relationship Among Goal Setting, Optimism, and Engagement: The Impact on Employee Performance. *Academy of Organizational Culture, Communications and Conflict. Proceedings*, 12(1), 51–57. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.498>
- Meyer, G., Brünig, B., & Nyhuis, P. (2015). Employee Competences in Manufacturing Companies – An Expert Survey. *Journal of Management Development*, 34(8), 1004–1018. <https://doi.org/10.1108/JMD-06-2014-0056>
- Korez-Vide, R., Tansek, V., & Milfelner, B. (2016). Assessing Intercultural Competence Of Front Office Employees : The Case Of Hotels In Slovenia. *Biennial International Congress, Tourism & Hospitality Industry*, 158-173.
- Nassar, M. A., & Zaitouni, M. (2015). Perceived Performance Appraisal Justice in Egyptian Chain Hotels. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 9(3), 329–345. <https://doi.org/10.1108/IJCTHR-04-2015-0028>
- Nguyen, N., & Leclerc, A. (2011). The Effect of Service Employees' Competence on Financial Institutions' Image: Benevolence As A Moderator Variable. *Journal of Services Marketing*, 25(5), 349–360. <https://doi.org/10.1108/08876041111149702>
- Ok, A. B., & Vandenberghe, C. (2016). Organizational and career-Oriented Commitment and Employee Development Behaviors. *Journal of Managerial Psychology*, 31(5), 930–945. <https://doi.org/10.1108/JMP-04-2015-0157>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2012). *Management* (11th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Setiawan, K., & Santoso, B. (2017). Influence of Managerial Leadership, Corporate Culture and Erp Implementation on Corporate Performance Косасих Сетияван, Буди Сантозо, 253–260. Retrieved from <https://search.proquest.com/openview/8ae0a86892952c8739c82e337388efe4/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2035679>
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, (Edisi 21). Bandung: Alfabeta.
- Sharma, P., Kong, T. T. C., & Kingshott, R. P. J. (2016). Internal Service Quality As A Driver of Employee Satisfaction, Commitment and Performance. *Journal of Service Management*, 27(5), 773–797. <https://doi.org/10.1108/JOSM-10-2015-0294>
- Silvia., Bagia, I. W., & Cipta, W. (2016). Pengaruh Kompetensi dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Jurusan Manajemen*, 4(1), 1–10.
- Springer, A., & Oleksa, K. (2017). The Relationship Between Employees' Competences and The Consequences and Manner of Exercising Emotional Labour (EL). *Contemporary Economics*, 11(1), 17–30. <https://doi.org/10.5709/ce.1897-9254.226>
- Suutari, V., & Mäkelä, K. (2007). The Career Capital of Managers with Global Careers. *Journal of Managerial Psychology*, 22(7), 628-648. <https://doi.org/10.1108/02683940710820073>

- Pinho, J. C., Rodrigues, A. P., & Dibb, S. (2014). The role of corporate culture, market orientation and organisational commitment in organisational performance. *Journal of Management Development*, 33(4), 374–398. <https://doi.org/10.1108/JMD-03-2013-0036>
- Taslim, M. (2011). Organisation Culture And Employee Motivation: An Emperical Study On Impact Of Organisation Culture On Employee Extrinsic & Intrinsic Motivation At SBI. *International Journal of Management Prudence*, 3(1), 84–87. Retrieved from [https://search.proquest.com/docview/1490676274?accountid=14468%5Cnhttp://wx7cf7zp2h.search.serialssolutions.com/?ctx\\_ver=Z39.88-2004&ctx\\_enc=info:ofi/enc:UTF-8&rft\\_id=info:sid/ProQ%3Aabiglobal&rft\\_val\\_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:journal&rft.genre=article&rft](https://search.proquest.com/docview/1490676274?accountid=14468%5Cnhttp://wx7cf7zp2h.search.serialssolutions.com/?ctx_ver=Z39.88-2004&ctx_enc=info:ofi/enc:UTF-8&rft_id=info:sid/ProQ%3Aabiglobal&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:journal&rft.genre=article&rft)
- Tejo, G. A., & Machasin. (2015). Pengaruh Kompetensi dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Personil Bid. Humas Polda Riau. *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis*, VII(3), 437–454.
- Tseng, S. (2010). The correlation Between Organizational Culture and Knowledge Conversion on Corporate Performance. *Journal of Knowledge Management*, 14(2), 269–284. <https://doi.org/10.1108/13673271011032409>
- Ueno, A. (2008). Which Management Practices Are Contributory To Service Quality? *International Journal of Quality & Reliability Management*, 25(6), 585–603. <https://doi.org/10.1108/02656710810881890>
- Uzkurt, C., Kumar, R., Kimzan, H. S., & Eminoğlu, G. (2013). Role of Innovation in The Relationship Between Organizational Culture and Firm Performance. *European Journal of Innovation Management*, 16(1), 92–117. <https://doi.org/10.1108/14601061311292878>
- Wu, Y.-C., Tsai, C. S., Hsiung, H. W., & Chen, K. Y. (2015). Linkage Between Frontline Employee Service Competence Scale and Customer Perceptions of Service Quality. *Journal of Services Marketing*, 29(3), 224–234. <https://doi.org/10.1108/JSM-02-2014-0058>
- Zhao, X., Mattila, A. S., & Eva Tao, L. (2008). The role of post-training self-efficacy in customers' use of self service technologies. *International Journal of Service Industry Management*, 19(4), 492–505. <https://doi.org/10.1108/09564230810891923>

