

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HKBP NOMMENSEN  
MEDAN**

Dengan ini diterangkan bahwa Skripsi Sarjana Ekonomi dan Bisnis Program Strata Satu (S-1) dari mahasiswa:

**NAMA : SELVI EVIVANI BR TARIGAN**

**NPM : 20520093**

**PROGRAM STUDI : MANAJEMEN**

**JUDUL SKRIPSI : PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA KARYAWAN PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV REGIONAL 1 MEDAN**

Telah diterima dan terdaftar pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas HKBP Nommensen Medan. Dengan diterimanya Skripsi ini, maka telah dilengkapi syarat-syarat akademik untuk menempuh Ujian Skripsi dan Lisan Komprehensif guna menyelesaikan studi.

**Sarjana Ekonomi Program Studi Strata Satu (S1)**

**Program Studi Manajemen**

Pembimbing Utama

Romindo M Pasaribu, SE., MBA

Pembimbing Pendamping

Drs. Juara Simanjuntak, M.Si



Dekan

Dr. F. Hamdangan Simlagan, SE., M.Si

Ketua Program Studi

Romindo M Pasaribu, SE., MBA

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam bidang pengelolaan, pengolahan dan pemasaran hasil perkebunan. Komoditi yang dihasilkan adalah karet, kelapa sawit, tebu, teh, kopi, tembakau, aneka kayu-kayuan dan buah-buahan. PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 beralamat di Jalan Sei Batang Hari No. 2, Simpang Tanjung, Medan Sunggal. Agar dapat bersaing dengan perusahaan sejenis lainnya PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 harus berupaya meningkatkan pelayanan melalui peningkatan kinerja karyawan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Karena kinerja karyawan yang baik tentunya akan menghasilkan dampak yang positif bagi suatu perusahaan sehingga menjadi keuntungan bagi kedua belah pihak.

Menurut Kasmir (2016:58) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kemampuan dan keahlian/kompetensi, pengetahuan, rencana kerja, keperibadian, motivasi kerja, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen dan disiplin. Diantara beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan tersebut, penelitian ini mengambil 3 (tiga) diantaranya, yaitu kompetensi, budaya organisasi dan kepuasan kerja yang dianggap mampu mempengaruhi kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan.

Kinerja merupakan hal yang sangat penting dalam sebuah perusahaan yaitu untuk mencapai tujuan sebuah perusahaan. Keberhasilan suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawannya. Hal ini mengisyaratkan bahwa faktor kinerja karyawan merupakan kunci kemajuan dan keberhasilan suatu organisasi. Menurut PP Nomor 8 Tahun 2006 Pasal 1 ayat (2) berbunyi bahwa kinerja adalah keluaran/hasil dari kegiatan/program yang hendak atau telah dicapai sehubungan dengan penggunaan anggaran dengan kuantitas dan kualitas terukur. Keberhasilan kinerja karyawan dapat



dilihat dari kualitas pekerjaan yang dilakukan, seberapa banyak prestasi yang diraih dan kemampuan bekerjasama dengan karyawan lain dalam menyelesaikan pekerjaan. Semakin baik kinerja karyawan maka akan berpengaruh pada kemajuan perusahaan.

Kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 diukur dengan melakukan penilaian kinerja. Metode penilaian kinerja karyawan yang digunakan adalah *management by objectives* yang berfokus pada penilaian kinerja sesuai dengan tujuan yang telah disepakati oleh manajemen dan karyawan yang telah ditetapkan dalam jangka waktu tertentu. Berikut bentuk penilaian kinerja karyawan PTPN IV Regional 1 Medan:

**Tabel 1.1**

**Penilaian Kinerja Karyawan PTPN IV Tahun 2019-2021**

Faktor yang dinilai	2020			2021			2022		
	Sangat Baik	Baik	Buruk	Sangat Baik	Baik	Buruk	Sangat Baik	Baik	Buruk
Uraian	75	599	11	99	577	9	158	522	5
Kompetensi	71	593	21	63	565	57	102	576	7
Kesimpulan	73	596	16	81	571	33	130	549	6
<b>Jumlah</b>	<b>685</b>			<b>685</b>			<b>685</b>		

Sumber: PT Perkebunan Nusantara IV Medan

**Tabel 1.2**

**Skala Penilaian Kinerja Pada PTPN IV Medan**

<b>Nilai Evaluasi</b>	<b>Keterangan</b>
80-100	Sangat baik
60-79	Baik
$\leq 59$	Buruk

Sumber: PT Perkebunan Nusantara IV Medan

Berdasarkan Tabel 1.1 menjelaskan bahwa kinerja karyawan mengalami perubahan setiap tahunnya, ada 3 (tiga) faktor yang menjadi penilaian kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan, yang pertama uraian tugas yaitu penilaian yang disesuaikan dengan tugas yang diduduki karyawan. Yang kedua yaitu kompetensi individu yaitu gabungan antara pengetahuan, keterampilan dan sikap. Ketiga yaitu kesimpulan kinerja yaitu hasil akhir penilaian kinerja karyawan dari penilaian uraian tugas dan kompetensi individu.

Dari data di atas dapat dilihat untuk penilaian kinerja dari aspek uraian tugas karyawan PTPN IV mengalami kenaikan setiap tahunnya hal tersebut dapat dilihat dari peningkatan jumlah karyawan yang berkinerja sangat baik yang memiliki nilai evaluasi 80-100 meningkat sebanyak 24 karyawan pada tahun 2021 dan 59 karyawan pada tahun 2022, kemudian peningkatan ini juga dapat dilihat dari menurunnya karyawan yang berkinerja buruk yang memiliki nilai evaluasi  $\leq 59$  dapat dilihat pada tahun 2021 sebanyak 2 orang karyawan dan pada tahun 2022 sebanyak 4 orang. Kemudian untuk penilaian kinerja karyawan dari indikator kompetensi individu mengalami penurunan yang cukup tinggi terjadi pada tahun 2021, penilaian karyawan pada indikator ini menurun sebanyak 36 karyawan yang memiliki kinerja buruk dengan nilai evaluasi  $\leq 59$  dan menurunnya jumlah karyawan yang memiliki kinerja yang sangat baik sebanyak 7 orang. Hal ini menunjukkan bahwa adanya penurunan kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Medan pada tahun 2021, hal ini dipengaruhi oleh faktor kompetensi individu.

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah budaya organisasi. Budaya organisasi sangat penting di dalam suatu organisasi karena budaya organisasi menyediakan kerangka kerja terkait dengan perilaku kerja dan suasana kerja. Menurut Sulaksono (2019:4) budaya organisasi perusahaan adalah nilai-nilai atau norma yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajiban

dan perilakunya di dalam suatu organisasi. Dengan adanya budaya organisasi ini tentunya akan memudahkan koordinasi aktivitas di dalam suatu organisasi.

Memudahkan komunikasi antar individu atau antar anggota karena adanya sikap dan kebersamaan dalam menganut nilai-nilai yang sudah ada.

PTPN IV Medan memiliki nilai budaya yang dibuatnya sendiri yaitu a) sinergi, menciptakan dan meningkatkan kerjasama dengan mengedepankan kepercayaan untuk memberikan nilai tambah yang optimal, b) integritas, merupakan prinsip dalam menjalankan tugas dengan menjunjung tinggi kejujuran, konsisten dengan keteladanan dan, c) profesional, melakukan tugas sesuai dengan kompetensi, bertanggung jawab dan berupaya dalam melakukan inovasi. Masalah yang sering terjadi ialah masih sering ditemukannya beberapa karyawan yang datang terlambat dari waktu yang telah ditentukan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Amalia (2022) menyimpulkan bahwa Budaya organisasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Unit Induk Jawa Bagian Tengah UPT Bekasi.

Dalam melaksanakan tugas karyawan harus memiliki pengalaman dan pengetahuan yang tentunya akan memudahkan karyawan untuk melaksanakan tugasnya dengan baik. Salah satu hal yang mendukung adalah kompetensi yang dimiliki karyawan. Kompetensi dapat diartikan sebagai suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dasari atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut (Wibowo, 2016:271). Kompetensi menjadi hal yang sangat penting yang harus dimiliki seorang karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Pada PT Perkebunan nusantara IV Medan karyawannya dituntut untuk memiliki kompetensi di bidangnya masing-masing sehingga pekerjaan yang diberikan atasan kepada karyawan dapat diselesaikan dengan baik. Kompetensi menjadi hal yang penting dalam sebuah organisasi karena mampu menciptakan kinerja yang efektif dan unggul. Berdasarkan Tabel 1.1 dapat dilihat bahwa adanya permasalahan pada kompetensi karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Medan dimana pada tahun



2020 karyawan yang memiliki kompetensi sangat baik sebanyak 71 karyawan menurun pada tahun 2021 menjadi 63 karyawan. Karyawan yang memiliki kompetensi buruk pada tahun 2010 sebanyak 21 karyawan meningkat pada tahun 2021 menjadi 57

karyawan. Hal ini dapat mengakibatkan penurunan kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Medan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Hanum (2021) menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh secara parsial antara kompetensi terhadap kinerja karyawan PT Telkom Akses Jakarta Utara.

Ketika budaya kerja di dalam suatu organisasi berjalan dengan baik untuk menciptakan kinerja dan setiap karyawan memiliki kompetensi maka muncullah suatu kepuasan kerja. Karyawan akan merasa puas apabila upah yang didapat sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan dan memiliki kondisi lingkungan kerja yang baik. Menurut Sutrisno (2015:79) kepuasan kerja adalah keadaan emosional baik yang menyenangkan maupun yang tidak menyenangkan dimana karyawan melihat pekerjaan mereka sendiri. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja karyawan merupakan hal yang sangat penting diperhatikan untuk menunjang kemajuan sebuah organisasi. Hal ini disebabkan karena dengan adanya kepuasan kerja karyawan diharapkan karyawan akan bekerja dengan lebih giat dan baik dalam melaksanakan tugas-tugasnya dan dapat meningkatkan produktivitas, meningkatkan kedisiplinan karyawan dan menurunkan tingkat absensi. Karyawan akan merasa puas apabila fasilitas yang diberikan perusahaan sesuai dengan apa yang diharapkannya. Karyawan yang memiliki kepuasan kerja dapat dilihat dengan keberhasilan karyawan dalam menyelesaikan tugas, memiliki hubungan yang harmonis antara karyawan dengan atasan, memiliki kinerja yang tinggi dan bertanggung jawab.

PT Perkebunan Nusantara IV Medan memiliki nilai kepuasan kerja karyawan pada tahun 2020 sebesar 82,28%, meningkat pada tahun 2021 menjadi 87,26% dan mengalami penurunan pada tahun 2022 menjadi 86,26%. Kepuasan kerja karyawan mengalami perubahan setiap tahunnya hal ini dapat disebabkan oleh gaji atau upah yang diterima oleh karyawan yang kurang sesuai dengan apa yang di harapkan oleh karyawan tersebut dan kurangnya komunikasi antara atasan dan bawahan serta dengan rekan kerja. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Mokoagow (2020)

menyimpulkan bahwa menunjukkan bahwa secara parsial kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) wilayah

suluttenggo.

Berdasarkan uraian diatas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan”**.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan, adapun rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan?
2. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan?
3. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan?
4. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan?
5. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan?
6. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi?

7. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian yang dilakukan adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

## 1.4 Manfaat Penelitian

Dengan tercapainya tujuan penelitian diatas, maka penelitian ini diharapkan akan memberikan manfaat sebagai berikut:

### 1. Manfaat Teoritis

#### a. Bagi penulis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan wawasan bagi penulis mengenai pengaruh budaya organisasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

#### b. Bagi Universitas

Penelitian ini di harapkan bisa menjadi tambahan literasi untuk perpustakaan dan juga sebagai tambahan referensi bagi penelitian selanjutnya

### 2. Manfaat Praktis

#### Bagi Perusahaan

Menjadi bahan masukan bagi perusahaan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan. Pengaruh budaya organisai dan kompetensi terhadap kepuasan kerja seta pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

## **BAB II LANDASAN**

### **TEORI**

#### **2.1 Pengertian Budaya Organisasi**

Menurut Edison, dkk (2016) Budaya organisasi adalah hasil dari proses mencairkan dan meleburkan gaya budaya dan atau perilaku setiap orang yang telah dibawa sebelumnya ke dalam norma dan filosofi baru, proses ini menciptakan energi dan kebanggaan kelompok dalam memperjuangkan sesuatu dan tujuan tertentu. Budaya dianggap sebagai faktor yang mandiri dan berpengaruh dalam mempengaruhi perilaku anggota organisasi dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan. Budaya organisasi meliputi karakteristik yang mencerminkan nilai-nilai di dalam suatu organisasi, yang menjadikannya berbeda dari organisasi lain. Budaya organisasi menunjukkan kumpulan keyakinan bersama, sikap, dan pola hubungan di dalam organisasi yang diakui oleh semua anggota untuk mencapai tujuan bersama.

Menurut Robins (2014:3) budaya organisasi adalah suatu upaya yang diciptakan oleh sekelompok anggota organisasi dalam memecahkan masalah eksternal dan internal berdasarkan pola asumsi dasar berupa nilai-nilai, norma dan kepercayaan yang dianut. Hal ini didasarkan pada pola asumsi dasar yang terdiri dari nilai-nilai, norma, dan kepercayaan yang dipegang oleh anggota organisasi. Budaya organisasi merupakan hasil dari kerjasama antara anggota organisasi yang terbentuk untuk menghadapi tantangan, baik dari luar maupun dari dalam organisasi itu sendiri. Budaya ini tumbuh melalui asumsi dasar yang mencakup nilai-nilai, norma-norma, dan keyakinan yang menjadi dasar bersama dalam melaksanakan tanggung jawab dan membuat keputusan. Novziransyah (2017:193), budaya organisasi adalah pola pikir yang diciptakan oleh suatu kelompok tertentu untuk membantu organisasi mengatasi tantangan dari luar dan menjaga integritas internal. Pola pikir ini perlu diajarkan kepada anggota baru.

Dari beberapa defenisi tersebut maka dapat dijelaskan bahwa budaya organisasi



merujuk pada nilai-nilai, norma-norma, keyakinan, tradisi, dan perilaku yang ada di

dalam suatu organisasi. Ini mencerminkan bagaimana anggota organisasi berinteraksi, mengambil keputusan dan melaksanakan tugas mereka.

### **2.1.1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi**

Menurut Tika (2017:70) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi adalah:

1. Asumsi Dasar

Asumsi dasar merupakan pedoman perilaku anggota organisasi dan kelompok

2. Keyakinan yang dianut

Budaya organisasi terdiri dari keyakinan yang dianut dan dipraktikkan oleh anggota organisasi. Keyakinan ini mencakup nilai-nilai, yang dapat berupa slogan atau moto, asumsi dasar, tujuan organisasi secara keseluruhan, filosofi bisnis, atau prinsip-prinsip yang menjelaskan operasi bisnis.

3. Pemimpin atau kelompok pencipta dan pengembangan budaya organisasi

Budaya organisasi harus diciptakan dan dikembangkan oleh pimpinan organisasi atau kelompok tertentu dalam organisasi.

4. Pedoman mengatasi masalah

Dalam organisasi terdapat dua masalah pokok yang sering muncul, yakni masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Kedua masalah tersebut dapat diatasi dengan asumsi dasar keyakinan yang dianut bersama anggota organisasi.

5. Berbagi nilai

Budaya organisasi harus mempunyai nilai-nilai yang berbeda tentang apa yang paling penting untuk diinginkan atau apa yang lebih baik atau berharga bagi seseorang. Nilai-nilai yang dipahami dan diterima oleh seluruh anggota organisasi dan menjadi dasar peraturan organisasi.

#### 6. Pewarisan

Asumsi dan keyakinan dasar para anggota organisasi harus dikomunikasikan kepada anggota baru organisasi sebagai pedoman bertindak dan berperilaku dalam organisasi atau instansi pemerintah.

#### 7. Penyesuaian atau adaptasi

Perlu adanya penyesuaian terhadap pelaksanaan aturan atau norma yang berlaku dalam organisasi tersebut, serta penyesuaian antara organisasi dengan penyesuaian lingkungan.

### **2.1.2 Fungsi Budaya Organisasi**

Budaya organisasi memiliki fungsi yang sangat penting. Menurut Robbins

(2015:8) fungsi budaya organisasi sebagai berikut:

1. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tanpa batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
2. Budaya memberikan identitas bagi anggota organisasi
3. Budaya memfasilitasi pembangunan komitmen kepada sesuatu yang lebih besar daripada kecenderungan pribadi masing-masing orang.
4. Budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial.

### **2.1.3 Indikator Budaya Organisasi**

Menurut Edison, dkk (2016: 131) untuk menunjang kinerja, sangat di perlukan budaya organisasi yang kuat. Berikut indikator dari budaya organisasi:

1. Kesadaran diri

Anggota organisasi dengan kesadarannya bekerja untuk mendapatkan kepuasan dari pekerjaan mereka, mengembangkan diri, menaati aturan, serta menawarkan layanan tinggi.

## 2. Keagresifan

Anggota organisasi menetapkan tujuan yang menantang tapi realistis. Mereka menetapkan rencana kerja dan strategi untuk mencapai tujuan, penuh inisiatif, dan tidak tergantung pada petunjuk pimpinan.

## 3. Kepribadian

Anggota organisasi bersikap saling menghormati, ramah, terbuka dan peka terhadap kepuasan kelompok.

## 4. Performa

Anggota organisasi memiliki nilai kreativitas, memenuhi kuantitas, mutu dan efisien.

#### 5. Orientasi tim

Anggota organisasi melakukan kerjasama yang baik serta melakukan komunikasi dan koordinasi yang efektif dengan keterlibatan aktif para anggota yang pada gilirannya mendapatkan hasil kepuasan yang tinggi serta komitmen bersama.

## 2.2 Pengertian Kompetensi

Kompetensi adalah kemampuan dan keterampilan dari seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan dengan mengeluarkan segala pengetahuan yang dimiliki. Menurut Kompri (2017:1) kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

Menurut Kurniawan *et al* (2018:459) kompetensi diartikan sebagai kemampuan dasar yang dimiliki seseorang meliputi keterampilan, pengetahuan, sikap, dan perilaku yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugasnya. Maka dengan adanya kompetensi dalam diri seseorang dapat menunjukkan bahwa ada terdapat keterampilan atau pengetahuan dalam suatu bidang menjadi hal yang penting.

Menurut Sulasmi dan Suhermin (2016:459) kompetensi adalah standar kemampuan kerja setiap individu mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja. Kemudian Wibowo (2016:10) kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan yang dilandasi atas keterampilan dan pengalaman serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerja. Selain itu, kompetensi yang dimiliki seorang karyawan mampu menjadi petunjuk bagi perusahaan

untuk mengetahui sejauh mana karyawan mampu menampilkan diri dan memberikan hasil kerja optimal untuk perusahaan. Melalui kompetensi yang dimiliki karyawan perusahaan lebih mengetahui posisi apa yang cocok dan tepat untuk seorang karyawan.

Kompetensi merupakan tentang orang seperti apa dan apa yang bisa dilakukan, bukan apa yang akan mungkin akan dilakukan seseorang. Kompetensi dapat didefinisikan menjadi ciri dasar seseorang yang mempunyai suatu keunggulan pada pekerjaan atau situasi tertentu. Kompetensi juga merupakan karakter dasar orang yang menunjukkan cara berperilaku atau berpikir yang sangat luas dan bertahan dengan waktu yang lama.

Berdasarkan teori dan pendapat para ahli diatas, maka dapat dijelaskan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan dasar yang dimiliki seorang karyawan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan yang dilandasi atas pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

### **2.2.1 Faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi**

Menurut Wibowo (2016:12) Faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi adalah sebagai berikut:

#### **1. Kepercayaan dan nilai**

Kepercayaan dan nilai dalam faktor yang mempengaruhi kompetensi tercermin dari sikap dan perilaku seseorang. Sikap dan perilaku tersebut sudah melekat pada diri seseorang. Seseorang yang tidak kreatif dan inovatif dalam pekerjaan cenderung tidak dapat bersikap untuk menemukan sesuatu yang baru dan menantang bagi dirinya.

#### **2. Keahlian atau keterampilan**

Dalam aspek keahlian atau keterampilan dalam kompetensi memegang peranan yang sangat penting bagi perusahaan. Keahlian atau keterampilan seseorang menjadi faktor penentu suksesnya kompetensi yang dimiliki seseorang. Untuk keahlian atau keterampilan seseorang dapat dilakukan



dengan cara dilatih, dipraktikkan serta dikembangkan dalam bidang yang sesuai. Pengembangan keahlian atau keterampilan yang berhubungan dengan kompetensi dapat meningkatkan kecakapan seseorang dalam perusahaan.

### 3. Pengalaman

Adapun pengalaman seseorang yang dapat dipengaruhi faktor kompetensi, dimana seseorang yang memiliki banyak pengalaman dalam suatu bidang pekerjaan dapat meningkatkan kompetensi dibandingkan dengan orang yang tidak memiliki pengalaman. Dengan adanya pengalaman seseorang dapat menemukan sesuatu hal yang baru dalam bidangnya yang perlu dipelajari, dikembangkan untuk meningkatkan kompetensi seseorang berdasarkan pengalaman yang diperoleh.

#### 4. Karakteristik personal

Karakteristik personal yang diartikan sebagai karakteristik keperibadian seseorang. Karakteristik keperibadian seseorang dapat berpengaruh terhadap kompetensi. Setiap orang mempunyai kepribadian yang berbeda-beda. Dari keperibadian seseorang tersebut dapat dilihat dari kegiatan sehari-hari. Apakah seseorang tersebut memiliki sifat yang pemarah atau penyabar, rajin atau pemalas. Dengan karakteristik personal yang dimiliki seseorang dapat meningkatkan maupun menghambat terbentuknya kompetensi seseorang tergantung sifat seseorang. Keperibadian seseorang dapat berubah, meskipun dapat diubah tetapi cenderung tidak mudah.

#### 5. Motivasi

Motivasi seseorang terhadap suatu pekerjaan akan berpengaruh terhadap hasil yang dicapai. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap karyawan dapat memberikan pengaruh yang positif terhadap kompetensi. Jadi, dengan adanya motivasi karyawan dapat meningkatkan kompetensi seseorang dalam suatu bidang, karena motivasi tersebut memberikan manfaat yang positif terhadap kompetensi.

#### 6. Isu-isu Emosional

Isu-isu emosional yang mempengaruhi kompetensi. Dalam artian isu-isu tersebut adalah suatu hambatan emosional yang dapat membatasi terbentuknya kompetensi seseorang antara lain ketakutan karyawan dalam melaksanakan tugasnya, perasaan malu atau kurangnya percaya diri terhadap

suatu hal, selalu berfikir negatif terhadap seseorang. Demikian hambatan emosional dapat dicegah dengan cara menciptakan lingkungan kerja yang positif, memilih teman bicara atau rekan kerja yang sesuai sehingga kompetensi individu dapat terbentuk serta mengembangkan kompetensinya sesuai dengan kemampuan.

#### 7. Kapasitas Intelektual

Artinya seseorang akan berpengaruh terhadap penguasaan kompetensi. Kompetensi seseorang tergantung pada tingkat kemampuan berfikir yang berbeda-beda. Perbedaan tingkat kemampuan berfikir seseorang dalam kompetensi akan berpengaruh pada pengambilan keputusan dalam perusahaan dan mengatasi berbagai konflik yang terjadi. Dapat disimpulkan bahwa kapasitas intelektual tersebut mengacu pada bagaimana seseorang dapat mengelola tingkat kemampuan berfikirnya dalam mengembangkan kompetensi individu di dalam perusahaan.

### **2.2.2 Indikator Kompetensi**

Indikator kompetensi menurut Edison (2016: 143) untuk memenuhi unsur kompetensi, seseorang karyawan harus memiliki unsur-unsur sebagai berikut

#### 1. Pengetahuan

Memiliki pengetahuan yang mendukung pekerjaan, memiliki kemauan untuk meningkatkan pengetahuan

#### 2. Keahlian

Memiliki keahlian teknis sesuai dengan bidang pekerjaan yang ditangani memiliki kemampuan dalam mengidentifikasi masalah, memiliki kemampuan mencari solusi atas permasalahan yang dihadapi.

### 3. Sikap

Memiliki inisiatif dalam membantu rekan kerja, memiliki keramahan dan kecepatan dalam melaksanakan pekerjaan dan serius menghadapi keluhan.

## **2.3 Pengertian Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah sebuah ungkapan dari perasaan seorang karyawan terhadap hasil kerja yang telah dicapainya. Damayanti (2018:32) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif pada suatu pekerjaan, yang merupakan dampak atau hasil evaluasi dari berbagai aspek pekerjaan tersebut.

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Sejalan dengan pengertian diatas Sutrisno (2015:79) menyatakan bahwa seorang karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya, sedangkan karyawan yang memiliki tingkat kepuasan yang rendah menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaannya.

Hasibuan (2016:57) menyatakan bahwa Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan kepuasan untuk menjalankan pekerjaannya dengan memperoleh hasil kerja dan suasana lingkungan kerja yang baik. Seorang karyawan akan mencapai kepuasan kerja ketika apa yang dikerjakannya mencapai hasil yang maksimal dan sesuai dengan apa yang diharapkannya.

Dari beberapa uraian pendapat ahli diatas dapat di jelaskan bahwa kepuasan kerja ialah perasaan puas dari karyawan yang bisa dilihat dari sikap emosional terhadap pekerjaan yang sedang dia kerjakan.

### **2.3.1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Menurut Lijan Poltak Sinambela (2016:308) terdapat sepuluh faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja sebagai berikut:

- A. Kepuasan untuk maju

Dalam hal ini, ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama bekerja

#### B. Keamanan kerja

Faktor ini sering disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi pegawai pria maupun wanita. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan pegawai selama bekerja

### C. Gaji

Lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya

### D. Perusahaan dan budaya organisasi

Perusahaan dan budaya organisasi yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil, serta faktor ini menentukan kepuasan kerja pegawai

### E. Pengawasan (supervisi)

Bagi pegawai, supervisor dianggap sebagai figur ayah dan sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk akan berakibat turn over dan absensi

### F. Faktor intrinsik dari pekerjaan

Atribut yang ada pada pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya, serta kebanggaan akan tugas akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja

### G. Kondisi kerja

Termasuk di sini adalah kondisi tempat, ventilasi, penyaliran, kantin dan tempat parkir

### H. Aspek sosial dalam pekerjaan

Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan, tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam pekerjaan



## I. Komunikasi

Komunikasi yang lancar antarpegawai dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini, adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat ataupun prestasi pegawainya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas dalam pekerjaan

## J. Fasilitas

Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

### **2.3.2 Manfaat Kepuasan Kerja**

Menurut Afandi (2016:15) manfaat kepuasan kerja karyawan dapat mendatangkan sejumlah manfaat untuk perusahaan. Adapun manfaatnya sebagai berikut:

1. Meningkatkan produktivitas
2. Menurunkan tingkat ketidakhadiran
3. Menumbuhkan sikap loyalitas
4. Meningkatkan pelayanan perusahaan pada pelanggan.

### **2.3.3 Indikator Kepuasan Kerja**

Menurut Afandi (2016:15) indikator-indikator yang menentukan kepuasan kerja adalah:

1. Pekerjaan

Isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan

2. Gaji atau upah

jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan adil.

3. Promosi

Kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan.

4. Pengawas (Atasan)

Seseorang yang senantiasa memberikan perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja.

5. Rekan kerja

Rekan-rekan kepada siapa seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan.

## **2.4 Pengertian Kinerja**

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai karyawan sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan atau yang diberikan kepadanya. Menurut Hasibuan (2016:14) Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Menurut Maeheriono (2014:14) Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan atau program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Sedangkan menurut Sutrisno (2016:37) menyatakan bahwa kinerja menerapkan hasil upaya seseorang yang ditemukan oleh kemampuan karakteristik pribadinya serta persepsi terhadap peranannya dalam pekerjaan itu. Hasil kerja tersebut merupakan hasil kemampuan, keahlian dan keinginan yang dicapai.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah suatu tingkat pencapaian hasil kerja seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepada seseorang karyawan yang mewujudkan sasaran, visi, misi dan tujuan suatu organisasi atau perusahaan.

### **2.4.1 Indikator Kinerja**

Menurut Sutrisno (2016:39) bahwa terdapat lima indikator kinerja karyawan yaitu:

1. Hasil kerja

Yaitu meliputi tingkat kuantitas maupun kualitas yang telah dihasilkan dan sejauh mana pengawasan.

## 2. Pengetahuan pekerjaan

Yaitu pengetahuan yang terkait dengan tugas, pekerjaan yang akan berpengaruh langsung terhadap kuantitas dari hasil kerja.

## 3. Inisiatif

Yaitu tingkat inisiatif selama melaksanakan tugas pekerjaan khususnya dalam hal penanganan masalah-masalah yang timbul.

#### 4. Sikap

Yaitu semangat kerja seta sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan.

#### 5. Disiplin waktu dan absensi

Yaitu ketepatan waktu dan kehadiran.

### **2.4.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja**

Menurut Kasmir (2016:982) mengatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah;

#### 1. Kemampuan atau kompetensi

Artinya kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam melakukan pekerjaannya.

#### 2. Pengetahuan

Artinya seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya.

#### 3. Rencana kerja

Merupakan rencana yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya. Artinya jika suatu pekerjaan memiliki rencana yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar.

#### 4. Keperibadian

Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik, akan melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaannya juga baik.

#### 5. Motivasi kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan diluar dirinya, maka karyawan terangsang atau terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik.

#### 6. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintahkan bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

#### 7. Gaya kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya.

#### 8. Budaya organisasi

Merupakan kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan.

#### 9. Kepuasan kerja

Merupakan perasaan senang, gembira atau perasaan suka seseorang sebelum dan sesudah melakukan pekerjaan.

#### 10. Lingkungan kerja

Merupakan suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja yang merupakan ruangan, layout, sarana dan prasarana serta hubungan antara rekan kerja.

#### 11. Loyalitas

Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja.

#### 12. Komitmen



Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan pekerjaan atau peraturan perusahaan dalam bekerja.

### 13. Disiplin

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara bersungguh-sungguh dan tepat waktu.

## 2.5 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1

### Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul	Variabel	Metode	Hasil Penelitian
1	Syfa Amalia  (2022)	Pengaruh  Beban Kerja, Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi kasus pada Karyawan PT. PLN (Persero) Unit Induk Jawa Bagian Tengah UPT Bekasi)	(X1) Beban kerja (X2) Lingkungan Kerja  (X3) Budaya Organisasi (Y) Kinerja	Analisis  regresi linier berganda	Beban kerja tidak  berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan PT. PLN.  Lingkungan kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan PT. PLN  Budaya organisasi berpengaruh secara parsial terhadap  kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Unit Induk Jawa

2	Zulhasanah M Mokoagow (2020)	Pengaruh Kepuasan Kerja dan Pengembangan	(X1) Kepuasan Kerja (X2) Pengembangan karir	Analisis regresi linier berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial kepuasan kerja
---	---------------------------------------	---	--	---	---

		Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) Wilayah	(Y) Kinerja Karyawan		positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) wilayah suluttenggo
3	Qonita hanum (2021)	Pengaruh Kompetensi dan Kepuasan kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Telkom Akses Jakarta Utara	(X1) Kompetensi (X2) Kepuasan Kerja (Y) Kinerja Pegawai	Analisis regresi linier berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh secara parsial antara kompetensi terhadap kinerja karyawan PT Telkom Akses Jakarta Utara Terdapat pengaruh secara parsial antarakepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Telkom Akses Jakarta
4	Nurhasanah (2022)	Pengaruh Etika Kerja, Budaya Organisasi dan Beban Kerja Terhadap Kinerja	(X1) Etika Kerja (X2) Budaya Kerja (X3) Beban	Structural equation modeling (SEM)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisai berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan

		Dengan  Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Dolok Sinumbah	(Z) Kepuasan  Kerja		PT Perkebunan  Nusantara IV (Persero) Dolok Sinumbah Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT  Perkebunan Nusantara IV (Persero) Dolok Sinumbah  Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT  Perkebunan Nusantara IV (Persero) Dolok Sinumbah  Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan melalui kepuasan kerja
--	--	---	---------------------------	--	---

					IV (Persero) Dolok Sinumbah.
--	--	--	--	--	---------------------------------

*Sumber: Diolah oleh Penulis (2024)*

## 2.6 Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah didefinisikan sebagai masalah yang penting (Sugiyono, 2018:95).

### 2.6.1 Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

Budaya organisai adalah nilai-nilai atau norma-norma yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajiban dan perilakunya di dalam suatu organisasi. Dengan adanya budaya organisasi akan memudahkan koordinasi aktivitas di dalam suatu organisasi.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Amalia (2020) budaya organisasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Unit Induk Jawa Bagian Tengah UPT Bekasi.

### 2.6.2 Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional baik yang menyenangkan maupun yang tidak menyenangkan dimana karyawan melihat pekerjaan mereka sendiri. Kepuasan kerja karyawan merupakan hal yang penting diperhatikan untuk menunjang kemajuan sebuah organisasi dan meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Mokoagow (2020) kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) wilayah suluttenggo.

### **2.6.3 Pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan**

Kompetensi adalah kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang didasari atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Hanum (2021) terdapat pengaruh secara parsial antara kompetensi terhadap kinerja karyawan PT Telkom Akses Jakarta Utara.

#### **2.6.4 Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Primaseila (2017) tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil dari penelitian ini adalah terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja karyawan PT Telkom Kantor Wilayah Palembang.

#### **2.6.5 Pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja karyawan**

Kompetensi adalah kemampuan yang dimiliki oleh setiap karyawan yang mengarahkan mereka untuk berperilaku sesuai dengan tuntutan pekerjaan dan ketentuan perusahaan, yang pada akhirnya akan membawa hasil yang diinginkan. Jika kompetensi setiap karyawan baik, maka hasilnya akan baik. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Husainah (2023) tentang pengaruh lingkungan, kompensasi dan kompetensi terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil dari penelitian ini adalah kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Ifomedia Nusantara Jakarta.

#### **3.6.6 Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi**

Berdasarkan penelitian Nurhasanah (2022) tentang Pengaruh Etika Kerja, Budaya Organisasi dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Dolok Sinubah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Dolok Sinubah. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan

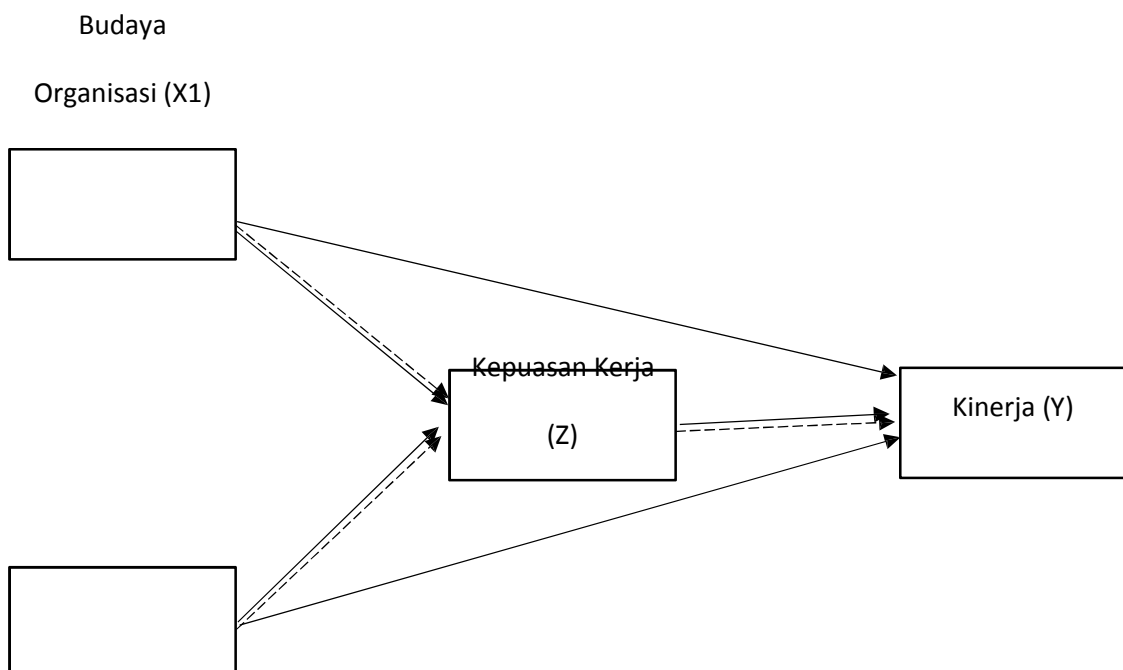


signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Dolok Sinumbah. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Dolok Sinumbah. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Dolok Sinumbah.

### 3.6.7 Pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Hanum (2021) tentang pengaruh kompetensi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Telkom Akses Jakarta Utara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh secara parsial antara kompetensi terhadap kinerja karyawan pada PT Telkom Akses Jakarta Utara. Terdapat pengaruh secara parsial antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Telkom Akses Jakarta

Berdasarkan teori-teori dan penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini, maka dapat digambarkan dalam kerangka berpikir sebagai berikut:



Kompetensi

(X2)

————→ = Pengaruh langsung

- - - - -> = Pengaruh tidak langsung

**Gambar 2.1 Kerangka Berpikir**

## 2.7 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan tinjauan pustaka dan kerangka teori hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

1. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan
2. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan
3. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan
4. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan
5. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan
6. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi
7. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif. Menurut Sugiyono (2018:16) dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

#### **3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian**

Lokasi penelitian ini dilakukan di PT Perkebunan Nusantara III Jl. Sei Batanghari No 2 Simpang Tanjung Medan Sunggal. Waktu penelitian ini dilaksanakan pada Maret 2024 sampai dengan selesai.

#### **3.3 Populasi dan Sampel**

##### **3.3.1 Populasi**

Menurut Sugiyono (2018:126) Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik/sifat yang dimiliki oleh subyek atau obyek itu. Populasi dalam penelitian ini adalah semua karyawan yang ada di Kantor PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan Jl. Sei Batang Hari yang berjumlah 685 orang.

### **3.3.2 Sampel**

Menurut Sugiyono (2018:127) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Dalam penelitian ini penulis mengambil sampel kurang lebih responden, dengan pertimbangan bahwa jumlah tersebut diharapkan dapat mewakili sebagai sampel penelitian.

Adapun penentuan jumlah sampel menurut Sugiyono (2018) adalah ukuran sampel yang layak dalam penelitian adalah antara 30 sampai dengan 500. Sedangkan menurut Amiyani (2016) menyarankan besar sampel minimum untuk penelitian

deskriptif sebanyak 100. Maka, berdasarkan teori tersebut peneliti mengambil sampel sebanyak 100 orang karyawan PTPN IV dengan kriteria minimal kerja selama 5 tahun.

Teknik sampling yang digunakan pada penelitian ini adalah probability sampling dengan pendekatan simple random sampling yaitu pengambilan anggota sampel dari populasi dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu.

**Tabel 3.1**  
**Jumlah Sampel Penelitian**

No	Bagian	Populasi	Sampel
1	Bagian oprasional Pengadaan dan	48	$\frac{48}{685} \times 100 = 7,007299g$
2	Divisi sistem pengolahan informasi	26	$\frac{26}{685} \times 100 = 3,810219g$
3	Bagian sekretariat dan hukum	63	$\frac{63}{685} \times 100 = 9,198540g$
4	Bagian Tanaman	84	$\frac{84}{685} \times 100 = 12,262774g$
5	Bagian teknik dan pengolahan	118	$\frac{118}{685} \times 100 = 17,226277g$
6	Bagian akuntansi dan keuangan	122	$\frac{122}{685} \times 100 = 17,810219g$
7	Bagian SDM dan Sistem manaiemen	58	$\frac{58}{685} \times 100 = 8,467153g$
8	Bagian Umum	155	$\frac{155}{685} \times 100 = 22,627739g$
9	Bagian Oprasional Traksi Infrastruktur	11	$\frac{11}{685} \times 100 = 1,604396g$
	<b>Total</b>	<b>685</b>	<b>100</b>

Sumber: PT Perkebunan Nusantara IV Medan

### **3.4 Jenis Data**

#### **3.4.1 Data Primer**

Data primer yaitu data yang didapat langsung dari sumber data yang diberikan secara langsung kepada pengumpul data. Dalam penelitian ini, data primer berupa data hasil kuesioner dan wawancara yang dilakukan oleh peneliti. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dengan menyebarkan kuesioner kepada responden yaitu karyawan PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan.

#### **3.4.1 Data Sekunder**

Data sekunder merupakan data yang didapat secara tidak langsung atau melalui perantara berupa data atau dokumen yang digunakan sebagai pendukung yang berkaitan dengan penelitian yang dapat diperoleh dari buku, jurnal dan hasil dari penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian,

### **3.5 Metode Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang dilakukan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### **3.5.1 Studi Pustaka**

Studi pustaka adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara membaca dan mencatat berbagai referensi buku, jurnal, internet, dan lain-lain yang berkaitan dengan penulisan yang sedang dilakukan.

#### **3.5.2 Kuesioner (Angket)**



Menurut Sugiyono (2018:195) kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya.

### **3.5.3 Pengamatan (Observasi)**

Observasi maksudnya yaitu mengunjungi lokasi yang akan dilakukan penelitian untuk melihat secara langsung kegiatan yang dilakukan oleh organisasi yang ada hubungannya dengan penelitian.

### 3.6 Skala Pengukuran

Skala pengukuran yang peneliti gunakan dalam penelitian ini adalah skala *likert*. Menurut Sugiyono (2018:146) Skala *likert* digunakan untuk mengukur sikap, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Adapun skala *likert* yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel dibawah:

**Tabel 3.2**

#### **Skala Likert**

No	Pertanyaan	Skor
1	Sangat Setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4
3	Ragu-ragu (RG)	3
4	Tidak Setuju (TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

*Sumber: Sugiyono (2018:147)*

### 3.7 Defenisi Operasional Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh penelitti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono 2018:68). Adapun variabel-variabel dalam penelitian ini yaitu:

#### 3.7.1 Variabel Independen (Bebas)

Menurut Sugiyono (2018:69) variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah budaya organisasi (X1) dan kompetensi (X2).

### 3.7.2 Variabel Dependen (Terikat)

Menurut Sugiyono (2018:69) Variabel dependen adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah Kinerja (Y).

### 3.7.3 Variabel Mediasi

Menurut Sugiyono (2018:70) variabel mediasi adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan dependen menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak dapat diamati dan diukur. Variabel mediasi dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja (Z).

**Tabel 3.3**

#### **Defenisi Operasional Variabel**

<b>No</b>	<b>Variabel</b>	<b>Defenisi Operasional</b>	<b>Indikator</b>	<b>Skala</b>
1	Budaya Organisasi (X1)	Budaya organisasi adalah upaya sekelompok orang dalam memecahkan masalah internal dan eksternal berdasarkan norma, nilai, dan kepercayaan yang dianut.	1. Kesadaran diri 2. Keagresifan 3. Kepribadian	Likert

2	Kompetensi (X2)	Kompetensi adalah kemampuan dasar yang dimiliki seseorang yang mencakup keterampilan, pengetahuan, sikap, dan perilaku yang diperlukan	1. Pengetahuan 2. Keahlian 3. Sikap (Edison	Likert
---	-----------------	--	--	--------

		untuk menyelesaikan		
3	Kepuasan Kerja (Z)	Kepuasan kerja adalah perasaan seorang karyawan tentang hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan mereka dan tempat mereka bekerja.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pekerjaan</li> <li>2. Gaji atau upah</li> <li>3. Promosi</li> <li>4. Pengawas</li> </ol>	Likert
4	Kinerja (Y)	Kinerja adalah gambaran tingkat pencapaian pelaksanaan atau program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi, yang dituangkan melalui perencanaan strategis	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hasil kerja</li> <li>2. Pengetahuan pekerjaan</li> <li>3. Inisiatif</li> <li>4. Sikap</li> <li>5. Disiplin waktu dan</li> </ol>	Likert

*Sumber: Diolah oleh penulis 2024*

### 3.8 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

#### 3.8.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk menguji apakah pertanyaan atau pernyataan yang tercantum pada kuisioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur

oleh kuisisioner tersebut. Metode yang akan digunakan untuk melakukan uji validitas adalah dengan melakukan korelasi antar skor butir pernyataan atau pertanyaan dengan

total skor konstruk variabel. Dasar pengambilan keputusan untuk menguji validitas kuisioner adalah dilihat dari nilai signifikansi  $> 0.05$ .

### **3.8.2 Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas digunakan untuk menguji apakah instrumen yang digunakan reliabel. Reliabel apabila terdapat kesamaan data dalam waktu yang berbeda. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan *cronbach Alpha*. Dasar pengambilan keputusan untuk menentukan reliabel adalah jika nilai *Cronbach Alpha*  $> 0,7$ , maka instrumen penelitian reliabel dan jika nilai *Cronbach Alpha*  $< 0,7$ , maka instrumen penelitian tidak *reliable*.

## **3.9 Uji Asumsi Klasik**

Sebelum pengujian hipotesis dilakukan, terlebih dahulu dilakukan pengujian-pengujian terhadap gejala penyimpangan asumsi klasik. Cara yang digunakan untuk menguji gejala penyimpangan asumsi klasik dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

### **3.9.1 Uji Normalitas**

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel dependen dan independen mempunyai distribusi normal atau tidak. Ada dua cara untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak, yaitu dengan analisis grafik dan analisis statistik. . Pengujian normalitas data dalam penelitian ini menggunakan normal p-plot.

### **3.9.2 Uji Heteroskedastisitas**



Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan yang lain. jika pengamatan tetap, maka dapat disebut heteroskedastisitas yang bisa dilihat dari grafik scatterplot dan prediksi variabel dependen dengan residualnya.

### **3.9.3 Uji Multikolinieritas**

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Cara yang dapat

dilakukan untuk mengetahui multikolinieritas yaitu dengan melihat nilai *Tolerance* dan

*Variance Inflation Factor* (VIF) dengan kriteria sebagai berikut:

- a) Jika nilai *tolerance* >10 persen dan nilai VIF < 10, maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinieritas antar variabel bebas.
- b) Jika nilai *tolerance* < 10 persen dan nilai VIF > 10, maka dapat disimpulkan bahwa ada multikolinieritas antar variabel bebas.

### **3.9.4 Uji Linearitas**

Uji linearitas bertujuan untuk mengetahui apakah dua variabel mempunyai hubungan yang linier atau tidak secara signifikan. Pengujian ini melihat bagaimana variabel (X) mempengaruhi variabel (Y), baik itu pengaruh berbanding lurus maupun berbanding terbalik. Untuk menentukan terjadi linearitas atau tidak adalah dengan cara melihat kolom Sig. pada baris Linearity di Anova Table, jika nilainya < 0,05 maka bersifat linear sehingga dapat disimpulkan memenuhi syarat linearitas.

## **3.10 Metode analisis Data**

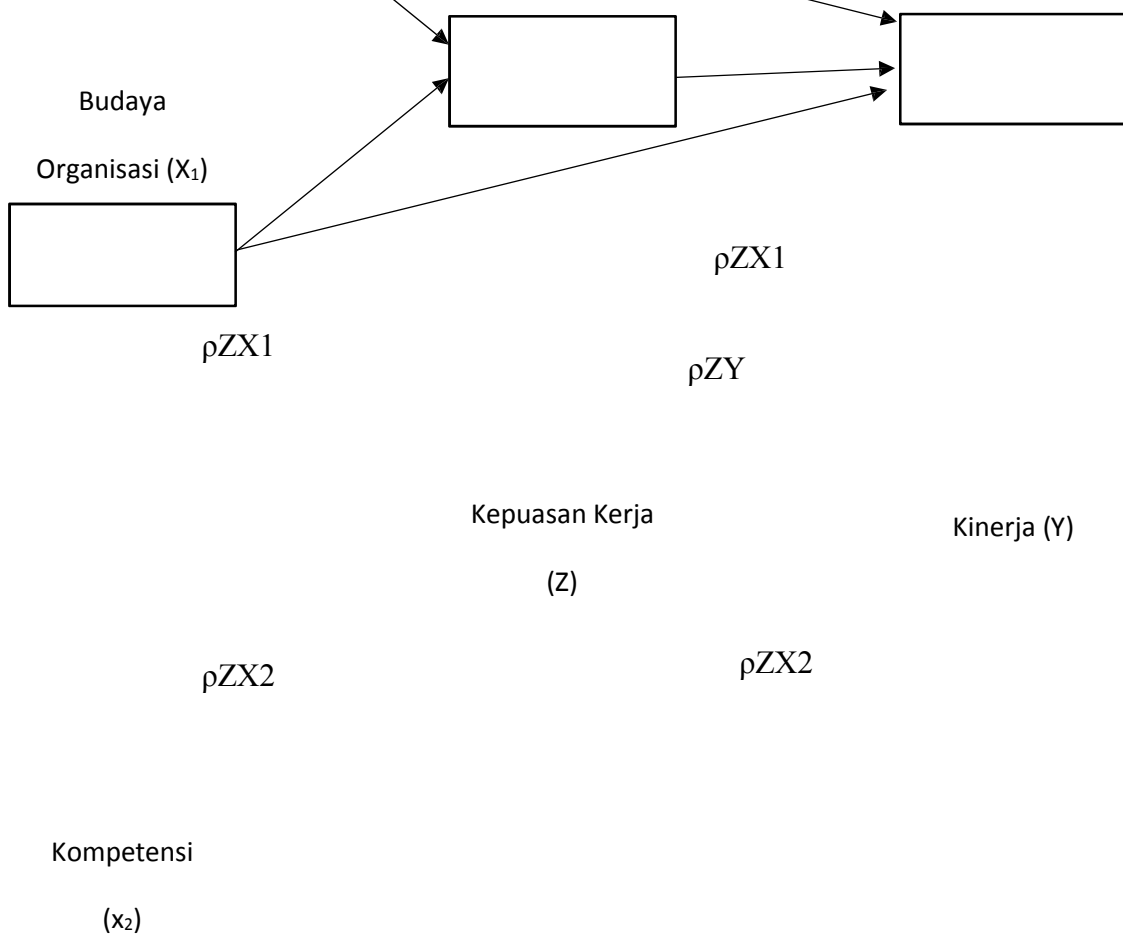
### **3.10.1 Analisis Deskriptif**

Menurut Sugiyono (2018:206) Analisis deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi.

### **3.10.2 Metode Analisa Jalur**

Teknik pengolahan data dalam menyelesaikan penelitian ini adalah dengan analisis jalur. Dimana analisis ini berfungsi untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung sekumpulan variabel, sebagai variabel penyebab (eksogen) terhadap variabel akibat (endogen). Pada analisis jalur pengaruh variabel pengaruh variabel independen dan dependen dapat berupa pengaruh langsung dan tidak langsung. Diagram jalur yang memperagakan struktur hubungan kausal antar variabel merupakan tahap awal yang harus dibuat untuk lebih memperjelas hubungan tersebut. Variabel

eksogen pada penelitian ini adalah budaya organisasi dan kompetensi. Variabel endogennya adalah kinerja dan kepuasan kerja. Model hubungan antar variabel dapat dilihat melalui diagram jalur berikut:

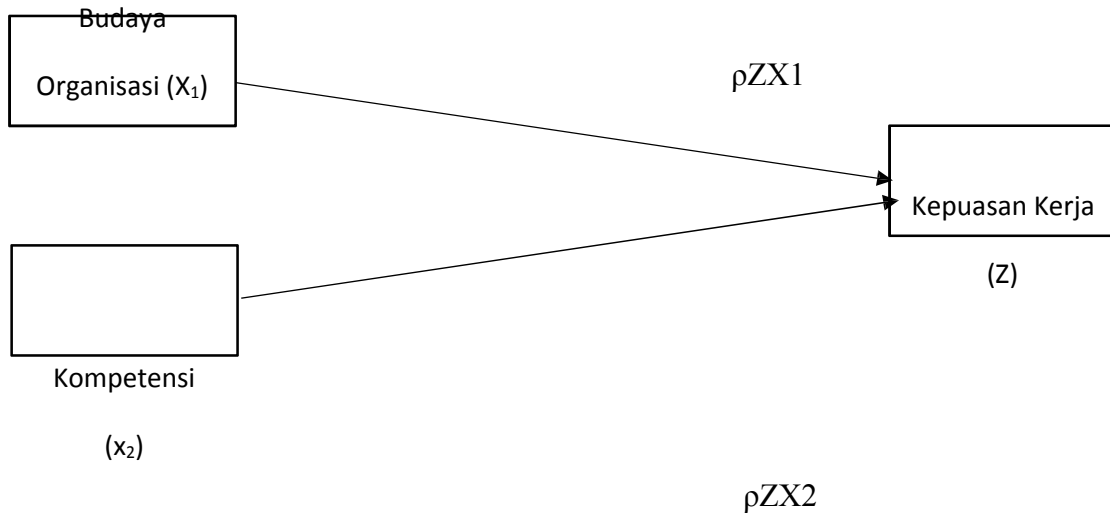


**Gambar 3.1**

**Diagram jalur hubungan kausal X1, X2 dan Y terhadap Z**

**a. Model Sub Struktur 1**

Model sub struktur 1 adalah pengaruh langsung variabel budaya organisasi dan kompetensi terhadap kepuasan kerja. Model substruktur 1 disajikan pada gambar berikut:



**Gambar 3.2**

**Model Substruktur 1**

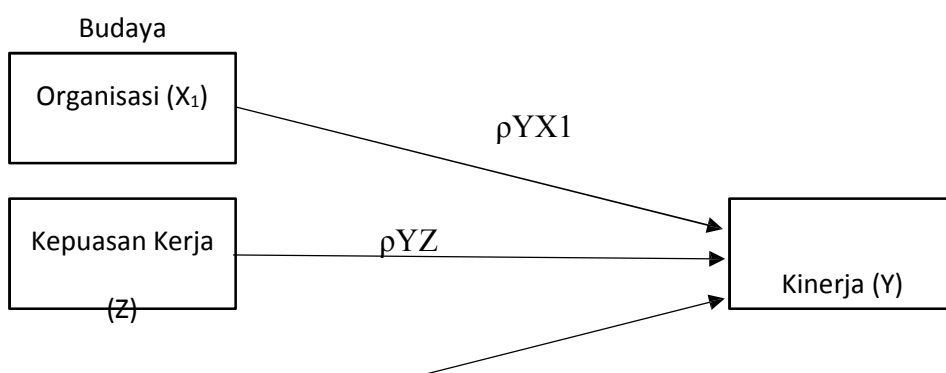
Disamping menggunakan diagram jalur untuk menyatakan model yang dianalisis, dalam analisis jalur juga dapat ditampilkan dalam bentuk persamaan yang biasa disebut persamaan struktural. Persamaan struktural menggambarkan hubungan sebab akibat antara variabel yang diteliti yang dinyatakan dalam bentuk persamaan matematis untuk Model Sub Struktur 1 sebagai berikut:

Persamaan Sub Struktural 1:

$$Y = \rho_{ZX1} + \rho_{ZX2} + \rho_{Z\epsilon}1$$

### b. Model Sub Struktur II

Model Sub Struktur II adalah pengaruh langsung variabel budaya organisasi, kepuasan kerja, kompetensi terhadap kinerja. Model Sub Struktura II disajikan pada gambar berikut:



Kompetensi  
( $x_2$ )

$\rho_{YX_2}$

**Gambar 3.3**

**Model Sub Struktur II**

Persamaan struktural menggambarkan hubungan sebab akibat antara variabel yang diteliti yang dinyatakan dalam bentuk persamaan matematika Model Substruktur II sebagai berikut:

$$Y = \rho_{YX1} + \rho_{YZ} + \rho_{YX2} + \rho_{Y\epsilon 2}$$

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa analisis jalur menghidupkan pengaruh langsung dan tidak langsung. Berdasarkan diagram jalur dapat dilihat bagaimana pengaruh dari suatu variabel independen ke variabel dependen, tanpa melalui variabel dependen lainnya sedangkan pengaruh tidak langsung adalah situasi dimana variabel independen mempengaruhi variabel dependen melalui variabel lain yang disebut intervening. Adapun yang disebut pengaruh total adalah penjumlahan pengaruh langsung dan tidak langsung.

### 3.10.3 Uji Sobel

Sobel test digunakan untuk mengetahui apakah hubungan yang melalui sebuah variabel mediasi secara signifikan mampu sebagai mediator dalam hubungan tersebut. Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, maka perlu untuk menghitung nilai Z hitung dibandingkan dengan Z tabel. Apabila nilai Z hitung > nilai Z tabel maka dapat disimpulkan terjadi pengaruh mediasi. Peran variabel mediasi dapat diukur dengan menggunakan persamaan sebagai berikut.

$$Z = \frac{a \cdot b}{\sqrt{(a^2 \cdot s_{bb}^2) + (b^2 \cdot s_{aa}^2)}}$$

Keterangan:



$Z$  = besar standar error pengaruh tidak langsung

$a$  = jalur variabel independen ( $X$ ) dengan variabel Intervening

$b$  = jalur variabel intervening ( $Z$ ) dengan variabel dependen

$Sea$  = standar error koefisien  $a$

$Seb$  = standar error koefisien  $b$

### 3.10.4 Uji Hipotesis

Uji hipotesis merupakan sebuah uji yang digunakan untuk mengetahui kebenaran dari suatu dugaan. Menurut Sugiyono (2018:99) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Uji hipotesis untuk korelasi ini dirumuskan dengan hipotesis nol ( $H_0$ ) hipotesis alternatif ( $H_a$ ). Koefisien determinasi merupakan salah satu unsur yang menjadi perhatian dalam analisis.

#### 3.10.4.1. Uji Parsial (Uji t)

Uji t digunakan untuk mengetahui signifikan dari pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial. Signifikan pengaruh tersebut dapat dilihat dengan membandingkan antara nilai  $t_{tabel}$  dengan nilai  $t_{hitung}$ . Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau nilai  $sig < 0.05$  maka secara parsial variabel bebas mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat. Sebaliknya jika nilai  $t_{hitung} < t_{tabel}$  atau nilai  $sig > 0.05$  maka secara parsial variabel bebas tidak mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat. Tingkat kesalahan yang dapat ditolelir 5%.

Adapun hipotesis penelitian yang diajukan adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh langsung budaya organisasi secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

$H_0$ :  $\rho_{YX1} \leq 0$ : tidak terdapat pengaruh Budaya organisasi secara signifikan terhadap kinerja karyawan

$H_a$ :  $\rho_{YX1} > 0$ : terdapat pengaruh Budaya organisasi secara signifikan terhadap kinerja karyawan

2. Pengaruh langsung kepuasan kerja secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Ho:  $\rho_{YZ} \leq 0$  tidak terdapat pengaruh kepuasan kerja secara signifikan terhadap kinerja karyawan

Ha:  $\rho_{YZ} > 0$  terdapat pengaruh kepuasan kerja secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. Pengaruh langsung Kompetensi secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Ho:  $\rho_{YX2} \leq 0$  tidak terdapat pengaruh kompetensi secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Ha:  $\rho_{YX2} > 0$  terdapat pengaruh kompetensi secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

4. Pengaruh langsung Budaya organisasi secara signifikan terhadap kepuasan kerja

Ho:  $\rho_{ZX1} \leq 0$  Tidak terdapat pengaruh Budaya organisasi secara signifikan terhadap kepuasan kerja

Ha:  $\rho_{ZX1} < 0$  terdapat pengaruh budaya organisasi secara signifikan terhadap kepuasan kerja

5. Pengaruh langsung kompetensi secara signifikan terhadap kepuasan kerja

Ho:  $\rho_{ZX2} \leq 0$  Tidak terdapat pengaruh kompetensi secara signifikan terhadap kepuasan kerja

Ha:  $\rho_{ZX2} < 0$  Terdapat pengaruh kompetensi secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan

6. Pengaruh Budaya organisasi secara signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerjakaryawan

Ho:  $\rho_{ZYX1} \leq 0$  Tidak terdapat pengaruh Budaya Organisasi secara signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

Ha:  $\rho_{ZYX1} < 0$  terdapat pengaruh budaya organisasi secara signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

7. Pengaruh kompetensi secara signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

Ho:  $\rho_{ZYX2} \leq 0$  Tidak terdapat pengaruh Kompetensi secara signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

Ha:  $\rho_{ZYX2} <$  terdapat pengaruh Kompetensi secara signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

#### **3.10.4.2. Analisis Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Koefisien determinasi pada intinya uji dilakukan mengukur seberapa jauh kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat. Nilai koefisien determinasi ini berkisar antara nol dan satu ( $0 < R^2 < 1$ ). Jika koefisien determinasi semakin besar (mendekati satu), maka dapat dikatakan bahwa pengaruh variabel bebas (X) besar terhadap variabel terikat (Y).