



Pengaruh Kompetensi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Pemediasi

Eman Suherman¹⁾*, M. Yani Syafe'i²⁾, Umi Narimawati³⁾

^{1,2,3} Program Studi Doktor Ilmu Manajemen, Fakultas Pascasarjana,

Universitas Komputer Indonesia

Jl. Dipati Ukur no. 102-116 TELP. (022) 2503430, 2503054 FAX (022) 2533754

Kota Bandung, Jawa Barat, 40132, Indonesia

* Korespondensi Penulis. E-mail: eman.75423010@mahasiswa.unikom.ac.id,

Telp: +62811201943

Abstrak

Peningkatkan produktivitas kerja pegawai sangat penting bagi perusahaan dalam mendukung capaian tujuannya. Penelitian bertujuan untuk menguji pengaruh kompetensi terhadap produktivitas kerja karyawan dengan budaya organisasi sebagai pemediasi. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Perumdam Tirta Bhakti Kabupaten Majalengka yang berjumlah 45 karyawan, seluruhnya dijadikan sebagai sampel (sampling jenuh). Metode analisis menggunakan SEM-PLS dengan bantuan SmartPLS 3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan karena $t_{hitung} = 0,815 < 1,96$ dan $p \text{ values} > 0,05$, kompetensi berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi karena $t_{hitung} = 4,854 > 1,96$ dan $p \text{ values} < 0,05$. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan karena $t_{hitung} = 23,600 > 1,96$ dan $p \text{ values} < 0,05$. Pengaruh tidak langsung diperoleh nilai $t_{hitung} = 4,836 > 1,96$ dan $p \text{ values} < 0,05$, sehingga diketahui budaya organisasi berperan sebagai *full mediation*, artinya kompetensi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan melalui budaya organisasi.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Kompetensi, Produktivitas Kerja Karyawan

The Role Of Organizational Culture In The Influence Of Competency On Employee Productivity

Abstract

Increasing employee work productivity is very important for companies in supporting the achievement of goals. The research aims to examine the influence of competence on employee work productivity with organizational culture as a mediator. The population in this study were employees of Perumdam Tirta Bhakti, Majalengka Regency, totaling 45 employees, all of whom were used as samples (saturated sampling). The analysis method uses the help of SEM-PLS with SmartPLS 3. The results of the research show that competence has no significant effect on employee work productivity because $t_{count} = 0.815 < 1.96$ and $p \text{ value} > 0.05$, competence has a significant effect on organizational culture because $t_{count} = 4.854 > 1.96$ and $p \text{ value} < 0.05$. Organizational culture has a significant effect on employee work productivity because $t = 23,600 > 1.96$ and $p \text{ value} < 0.05$. Indirectly, the $t \text{ value} = 4.836 > 1.96$ and $p \text{ value} < 0.05$, so it is known that organizational culture plays a full mediating role, meaning that competence has a significant effect on employee work productivity through organizational culture.

Keywords: Organizational Culture, Competence, Employee Work Productivity





PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor yang sangat penting bahkan tidak dapat dipisahkan dari suatu organisasi, baik institusi maupun perusahaan. SDM juga menjadi kunci yang menentukan perkembangan perusahaan. Pada hakikatnya SDM adalah manusia-manusia yang dipekerjakan dalam suatu organisasi sebagai penggerak, pemikir, dan perencana untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Sumber Daya Manusia (SDM) secara umum adalah individu-individu produktif yang bekerja sebagai penggerak suatu organisasi, baik dalam lembaga maupun perusahaan yang mempunyai fungsi sebagai aset sehingga kemampuannya harus dilatih dan dikembangkan (Basa & Indrawan, 2023). Hal ini agar dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam bekerja sehingga dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam suatu organisasi (Nofriyanti & Kuswantoro, 2019).

Perusahaan harus mengerjakan berbagai usaha dan aktivitas secara produktif guna mencapai hasil yang optimal. Produktivitas merupakan suatu ukuran bagi tingkat kinerja pegawai yang dapat menghasilkan sesuatu. Produktivitas berarti kekuatan atau kemampuan menghasilkan sesuatu, dalam organisasi kerja yang akan

dihasilkan adalah perwujudan tujuannya, materil maupun non materil (Risnawan, 2017). Produktivitas kerja seorang karyawan diperlukan untuk menyelesaikan tugas-tugas yang kompleks dan heterogen. Produktivitas kerja adalah bagaimana cara memanfaatkan sumberdaya yang ada secara efisien guna meningkatkan hasil barang dan jasa setinggi mungkin (Saputra et al., 2020). Keberhasilan organisasi dalam meningkatkan produktivitas kerja pegawai akan sangat mendukung kemampuannya untuk bersaing dalam bekerja agar lebih produktif sehingga tujuan dapat tercapai.

Dalam hal ini, konsep produktivitas akan dikaji pada Perusahaan Umum Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Bhakti Raharja Kabupaten Majalengka. Tujuan didirikan secara umum ditujukan untuk memenuhi kebutuhan air bersih. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bagian Hubungan Pelanggan Perumdan Tirta Bhakti Raharja, memberikan informasi bahwa selama tahun 2022 produktivitas PDAM sudah tinggi yang dicerminkan dengan tercapainya target pemasangan sambungan rumah pelanggan. Hal ini dapat dilihat dalam tabel 1 berikut:



Tabel 1
Data Pemasangan Sambungan Rumah Pelanggan Tahun 2022

No.	Bulan	Sambungan Rumah		Capaian		Keterangan
		Realisasi	Target	N	%	
1	Januari	43	48	-	5	(89,58) Tidak Tercapai
2	Februari	48	48	0	100	Tercapai
3	Maret	172	83	89	207,23	Tercapai
4	April	55	83	-	28	(66,27) Tidak Tercapai
5	Mei	143	103	40	138,83	Tercapai
6	Juni	78	103	25	(75,73)	Tidak Tercapai
7	Juli	124	109	15	113,76	Tercapai
8	Agustus	185	109	76	169,72	Tercapai
9	September	137	109	28	125,69	Tercapai
10	Oktober	166	89	77	186,52	Tercapai
11	November	55	50	5	110	Tercapai
12	Desember	45	50	-	5	(90) Tidak Tercapai
Total		1.251	984	267	127,13	Tercapai

Sumber: Ka. Bag. Hubungan Pelanggan Perumdam Tirta Bhakti Raharja, 2023.

Produktivitas kerja pegawai PDAM sangat bergantung pada pengetahuan dan keterampilan serta kemampuan yang dimilikinya, karena pengetahuan dan keterampilan serta kemampuan menjadi satu kesatuan yang ada dalam kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap individu. Dengan demikian orang tersebut bisa berperilaku dengan lebih baik faktor kognitif dan afektif, serta psikomotoriknya (Sutrisno, 2017). Kompetensi adalah suatu karakter pribadi dalam setiap individu yang ada kaitannya dengan menghasilkan suatu pekerjaan yang efektif atau sifat awal dari seseorang yang dapat berhubungan secara kausal atau dapat menjadi sebab akibat yang

mempunyai karakter tertentu sehingga dapat dijadikan sebagai acuan dalam melaksanakan pekerjaan dengan berhadapan dengan kondisi situasi tertentu (Hidayat et al., 2022).

Penelitian sebelumnya menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas pegawai (Nofriyanti & Kuswanto, 2019; Hidayat et al., 2022, Sari dan Krisnandi, 2023). Hal ini menandakan semakin tinggi kompetensi pegawai maka akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan tersebut. Namun, hasil penelitian yang lain menyatakan bahwa kompetensi tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan (Arief dan





Nisak, 2022; Aisyah et al., 2021; Syamsuri, 2017). Kondisi ini mencerminkan bahwa tinggi atau rendahnya kompetensi pegawai tidak akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan tersebut.

Kemudian, menciptakan budaya yang kuat dalam lingkungan organisasi telah menjadi isu penting saat ini. Dimana budaya organisasi tidak hanya sebagai variabel yang berpengaruh langsung terhadap produktivitas dan kinerja pegawai, tetapi budaya organisasi memiliki peran penting sebagai mediasi (Umar. M.Y, 2022). Kuatnya budaya organisasi didukung dengan kompetensi karyawan di tempat kerja (Nirmah dan Muslichah, 2021) sehingga berdampak pada produktivitas pegawai (Saputra et al., 2020; Hidayat et al., 2022).

Berdasarkan fenomena dan inkonsistensi hasil penelitian tersebut maka penelitian ini akan mengkaji lebih mendalam terkait kompetensi dalam memprediksi produktivitas kerja karyawan dengan menyertakan variabel budaya organisasi sebagai variabel mediasi.

Penelitian ini memiliki kebaruan dibandingkan dengan penelitian terdahulu, antara lain: *Pertama*, pengujian peran budaya organisasi sebagai variabel pemediasi antara kompetensi dan produktivitas kerja. Hal ini memungkinkan untuk melihat bagaimana budaya organisasi yang kuat atau lemah dapat memediasi hubungan antara kompetensi individu dan produktivitas kerja. *Kedua*, penelitian ini

menitikberatkan pada karyawan Perumdan Tirta Bhakti Raharja Kabupaten Majalengka, yang merupakan konteks organisasi spesifik. Hal ini memungkinkan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam tentang faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja dalam konteks tersebut, serta relevansi budaya organisasi terhadap karyawan di sana. *Ketiga*, hasil dari penelitian ini dapat memberikan kontribusi yang signifikan bagi praktisi manajemen sumber daya manusia, dengan memberikan wawasan tentang bagaimana meningkatkan produktivitas karyawan melalui pengembangan kompetensi dan pembentukan budaya organisasi yang tepat.

Rumusan masalah utama penelitian ini adalah bagaimana pengaruh kompetensi terhadap produktivitas kerja karyawan dengan budaya organisasi sebagai variabel mediasi.

METODE

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif. Pendekatan deskriptif berfungsi untuk mendeskripsikan atau memberi gambaran terhadap obyek yang diteliti melalui data sampel atau populasi sebagaimana adanya, tanpa melakukan analisis dan membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum, sedangkan pendekatan verifikatif merupakan penelitian yang dilakukan terhadap populasi atau sampel tertentu





dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2018).

Jenis penelitian ini adalah asosiatif karena bertujuan untuk memberikan penjelasan mengenai pengaruh *variable independent* terhadap *variable dependen*. Adapun variabel *independent* dalam penelitian ini yaitu kompetensi karyawan, sedangkan variabel *dependennya* yaitu produktivitas kerja serta budaya organisasi sebagai variabel mediasi.

Waktu dan Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan selama 3 bulan, mulai bulan Nopember 2023 sampai dengan bulan Januari 2024. Lokasi penelitian adalah Perusahaan Daerah Air Minum (Perumdam) Tirta Bhakti Raharja Kabupaten Majalengka, yang beralamat di Jl. Laswi No. 02, Kelurahan Cicenang Kecamatan Cigasong Kabupaten Majalengka.

Target/Subjek Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Bhakti Raharja Kabupaten Majalengka, dengan jumlah 45 orang yang sekaligus menjadi sampel penelitian dan diambil dengan teknik sampling sensus.

Prosedur

Alat pengumpulan data dalam penelitian ini adalah kuesioner. Menurut Dadang, dkk. (2023), kuesioner merupakan teknik pengumpulan data

yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis untuk dijawab oleh responden. prosedur atau tahapan pengumpulan data dengan kuesioner dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Menderetkan deskriptor setiap indikator dari masing-masing variabel berdasarkan kisi-kisi instrumen penelitian.
2. Merumuskan setiap indikator dari masing-masing variabel menjadi butir-butir pernyataan/pertanyaan (kuisisioner).
3. Melengkapi kuisisioner dengan kata pengantar dan petunjuk pengisian kuisisioner.
4. Menyebarkan kuisisioner kepada responden.
5. Mengumpulkan kuisisioner yang telah dijawab responden.
6. Menyusun tabulasi data yang merupakan jawaban dari masing-masing responden berdasarkan kuisisioner yang telah dikumpulkan.

Data, Instrumen, dan Teknik Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif yang dikuantitatifkan atau *scoring*. Menurut Sugiyono (2019) data *scoring* adalah data yang berbentuk kalimat, kata atau gambar yang diberi kategori dan diangkakan. Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer. Menurut Sugiyono (2019)



data primer adalah data yang diperoleh langsung dari objek penelitian atau responden melalui *survey*, wawancara atau penyebaran kuesioner.

Teknik Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah SEM-PLS pendekatan *second-order*, dimulai dari evaluasi model pengukuran (*outer model*) yang bertujuan untuk menentukan validitas dan reliabilitas indikator dimensi yang digunakan dan selanjutnya menguji *inner model* melalui proses *resampling bootstrapping*.

1. Evaluasi *Outer Model*

1) Uji Validitas Konvergen

Tujuan dalam melakukan pengukuran ini untuk mengetahui apakah terdapat hubungan atau pengaruh antara indikator dan variabel dengan konstruk yang mendasarinya dan mengetahui apakah suatu indikator bersifat valid atau sebaliknya. Jika nilai AVE > 0.50 , maka indikator dianggap valid (Ghozali & Latan, 2015).

2) Uji Validitas Diskriminan

Pengukuran ini bertujuan untuk mengkonfirmasi bahwa ada perbedaan antara model laten dan variabel lainnya. Nilai cross loading harus > 0.70 (Ghozali & Latan, 2015).

3) *Composite Reliability*

Pengukuran ini dimaksudkan untuk mendapatkan hasil pengukuran nilai reliabilitas dari suatu variabel. Nilai yang harus dihasilkan dari *Composite Reliability*

yaitu harus $>$ dari 0.70 (Ghozali & Latan, 2015).

2. Evaluasi *Inner Model*

Evaluasi terhadap model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antar konstruk laten yang telah dihipotesiskan sebelumnya. Ukuran-ukuran yang dapat digunakan untuk mengevaluasi model struktural (*inner model*) adalah *R-square* (R^2), *Q-Square Predictive Relevance* (Q^2), dan *GoF Index*. Nilai R^2 adalah koefisien determinasi pada konstruk endogen dan koefisien parameter jalur. Kriteria pada nilai R^2 yaitu 0.75, 0.50, 0.25 berarti dari kriteria tersebut dapat dikatakan nilai tersebut memiliki model kuat, sedang, dan lemah (Hair et al., 2010). Sedangkan nilai Q^2 dapat digunakan untuk validasi kemampuan prediksi model. Nilai $Q^2 > 0$ menghasilkan pengamatan yang baik, namun jika $Q^2 < 0$ menunjukkan bahwa hasil pengamatan tersebut buruk (Ghozali & Latan, 2015). Nilai *GoF Index* digunakan untuk evaluasi model dan mengukur secara sederhana keseluruhan prediksi model. Jika nilai *GoF Index* 0.1 maka tergolong rendah, 0,25 tergolong medium, dan 0,36 maka *GoF* tergolong tinggi.

3. Uji Hipotesis (*Bootstrapping*)

Tujuan dalam melakukan pengujian hipotesis untuk mengetahui pengaruh signifikan antara konstruk penelitian. Pengujian hipotesis menggunakan nilai-nilai dalam t-tabel dengan t-statistik yang dihasilkan dari prosedur *bootstrapping* pada *software* SmartPLS. Karena pengujian hipotesis dapat terbukti dengan melihat nilai t-statistik lebih besar dari



nilai t-tabel, kesimpulan hasil tersebut terbukti memiliki hubungan signifikan antara variabel penelitian.

Hipotesis dalam penelitian ini adalah: 1). Kompetensi berpengaruh secara langsung terhadap produktivitas kerja karyawan (H_1); 2) Kompetensi berpengaruh terhadap budaya organisasi (H_2); 3). Budaya organisasi berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan (H_3); dan 4). Budaya organisasi mampu memediasi pengaruh kompetensi terhadap produktivitas kerja karyawan (H_4).

Dalam pengujian hipotesis, jika nilai t-statistik > 1,96 maka disimpulkan hasil tersebut signifikan, namun nilai t-statistik < 1,96 disimpulkan pengujian tersebut tidak signifikan (Ghozali & Latan, 2015).

4. Pengujian Variabel Mediasi

Dalam penelitian ini, analisis pengaruh tidak langsung kompetensi terhadap produktivitas melalui mediasi variabel budaya organisasi dilakukan dengan menggunakan analisis perhitungan nilai VAF (*Variance Accounted For*). Jika nilai VAF diatas 80%, maka menunjukkan peran variabel mediasi, sebagai mediasi penuh (*full mediation*) Jika VAF bernilai diantara

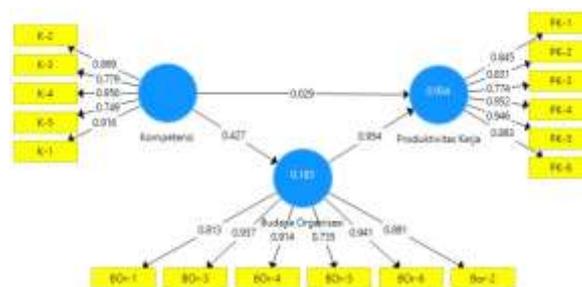
20%-80%, maka dapat dikategorikan sebagai mediasi *partial*. Namun jika VAF kurang dari 20%, maka dapat disimpulkan bahwa hampir tidak ada efek mediasi (Hair et al., 2010).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Verifikatif dengan SmartPLS 3

Data dianalisis menggunakan software PLS-3.0 dengan pendekatan *second-order*, dimulai dari evaluasi model pengukuran yang bertujuan untuk menentukan validitas dan reliabilitas indikator dimensi yang digunakan dan selanjutnya menguji *inner model* melalui proses *resampling bootstrapping*.

1. Evaluasi Outer Model



Gambar 1 Evaluasi Outer Model

Evaluasi *outer model* meliputi uji validitas konvergen, uji validitas diskriminan, dan *composite reliability*. Hasil pengujian *outer model* dapat dilihat dalam tabel berikut:



Tabel 2
Hasil Evaluasi *Outer Model*

Variabel	Item	Cross Loading	AVE	CR
Kompetensi	K-1	0,916	0,735	0,932
	K-2	0,869		
	K-3	0,779		
	K-4	0,956		
	K-5	0,749		
Budaya Organisasi	BOr-1	0,813	0,766	0,951
	BOr-2	0,891		
	BOr-3	0,937		
	BOr-4	0,914		
	BOr-5	0,735		
	BOr-6	0,941		
Produktivitas Kerja	PK-1	0,845	0,758	0,949
	PK-2	0,831		
	PK-3	0,774		
	PK-4	0,952		
	PK-5	0,946		
	PK-6	0,863		

Sumber: Output SmartPLS 3, 2024

Berdasarkan tabel tersebut, nilai AVE untuk masing-masing variable $> 0,05$ sehingga dapat dinyatakan bahwa telah memenuhi validitas konvergen. Kemudian, dalam mengevaluasi validitas diskriminan penelitian ini menggunakan nilai *cross loading* setiap pernyataan. Dari hasil penelitian, diperoleh hasil bahwa seluruh item pernyataan memiliki nilai *cross*

loading $> 0,70$ sehingga validitas diskriminan dapat dipenuhi. Selain itu, dalam evaluasi *outer model* setiap pernyataan harus memenuhi reliabilitas dari suatu variable. Dari table tersebut didapatkan hasil bahwa seluruh variabel memiliki nilai *Composite Reliability* (CR) $> 0,70$, dengan demikian pernyataan tersebut dapat dinyatakan reliabel.

Evaluasi *Inner Model*

Setelah *outer model* dievaluasi, langkah selanjutnya adalah pengujian *inner model* dengan menggunakan tiga pendekatan, pertama dengan mengevaluasi kelayakan model dengan mengamati hasil analisis R; kedua, dengan menguji model secara holistik menggunakan metode *predict relevance*.

Tabel 3
Hasil Evaluasi *Inner Model*

Variabel	R-Square	Q-Square
Budaya Organisasi	0,183	0,122
Produktivitas Kerja	0,934	0,688

Sumber: Output Smart PLS 3, 2024

Berdasarkan tabel 3, diperoleh hasil nilai *R-square* (R^2) untuk budaya organisasi adalah 0,183 lemah sedangkan produktivitas

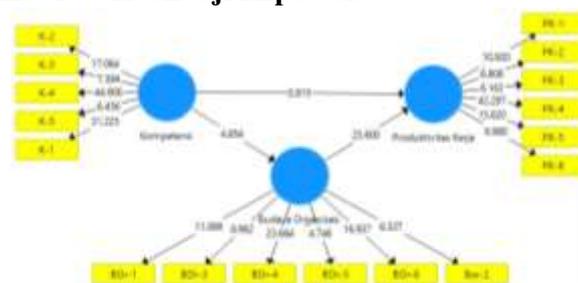


kerja memiliki nilai *R-square* (R^2) sebesar 0,934 tergolong kuat. Selanjutnya, nilai *Q-Square* (Q^2) variabel budaya organisasi sebesar 0,122 dan 0,688 untuk variable produktivitas kerja. Nilai tersebut lebih besar

dibandingkan 0 yang berarti model mempunyai relevansi prediksi yang baik.

2. Uji Hipotesis

Gambar 3. Hasil Uji Hipotesis



Pengaruh Langsung

Tabel 4
Hasil Uji Pengaruh Langsung

	Koefisien Jalur	T Statistics	P Values	Keterangan
Budaya Organisasi -> Produktivitas Kerja	0,934	23,600	0,000	Diterima
Kompetensi -> Budaya Organisasi	0,427	4,854	0,000	Diterima
Kompetensi -> Produktivitas Kerja	0,029	0,815	0,416	Ditolak

Sumber: Output SmartPLS 3, 2024

Berdasarkan tabel di atas, menyatakan bahwa pengaruh kompetensi terhadap produktivitas kerja mempunyai t statistic sebesar $0,815 < 1,96$ dan p values $> 0,05$ yang berarti kompetensi tidak berpengaruh langsung terhadap produktivitas kerja sehingga **H₁ ditolak**. Kemudian, kompetensi terhadap budaya organisasi mempunyai nilai t statistic sebesar $4,854 > 1,96$ dan p values $< 0,05$ oleh karenanya **H₂**

diterima artinya kompetensi berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi. Terakhir, budaya organisasi terhadap produktivitas kerja mempunyai nilai t statistic sebesar $23,600 > 1,96$ dan p values $< 0,05$ artinya budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja maka **H₃ diterima**.





Pengaruh Tidak Langsung

Tabel 5
Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

	Koefisien Jalur	T Statistics	P Values	Keterangan
Kompetensi -> Budaya Organisasi -> Produktivitas Kerja	0,407	4,836	0,000	Diterima

Sumber: Output SmartPLS 3, 2024

Berdasarkan tabel di atas, diperoleh hasil bahwa t statistic untuk kompetensi sebesar $4,836 > 1,96$ dan p values $< 0,05$ yang berarti budaya organisasi memediasi pengaruh kompetensi terhadap produktivitas kerja, maka **H₄ diterima**.

Pembahasan

Pengaruh Kompetensi Terhadap Produktivitas Kerja

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja. Artinya, tinggi atau rendahnya kompetensi yang dimiliki oleh karyawan maka tidak akan berdampak pada produktivitas kerjanya. Mc Clelland (1973) mendefinisikan kompetensi sebagai kemampuan untuk mencapai kinerja unggul dalam suatu pekerjaan. Ia mengidentifikasi tiga kompetensi inti yang terkait dengan produktivitas dan kinerja yaitu motivasi prestasi merupakan keinginan untuk mencapai tujuan yang menantang. Motivasi afiliasi merupakan keinginan untuk menjalin hubungan dan bekerja sama dengan orang lain dan motivasi kekuasaan, merupakan keinginan untuk mempengaruhi dan mengendalikan orang lain. Smith et al. (2008) mengemukakan bahwa hubungan antara kompetensi dan produktivitas hanya signifikan ketika karyawan memiliki

tingkat motivasi yang tinggi. Hal ini dapat diartikan bahwa karyawan yang kompeten, tetapi tidak memiliki motivasi atau sikap kerja yang tinggi atau positif, tidak akan menunjukkan tingkat produktivitas yang tinggi. Disamping itu, dukungan dan alat yang memadai dari organisasi juga penting untuk produktivitas. Karyawan yang kompeten, tetapi tidak memiliki akses ke sumber daya yang memadai atau dukungan dari kolega dan supervisor, mungkin tidak dapat mencapai tingkat produktivitas yang tinggi. Dalam arti bahwa kompetensi karyawan tidak dapat dioptimalkan tanpa dukungan dan sumber daya yang memadai. Karyawan yang kompeten, tetapi tidak memiliki akses ke alat, teknologi, informasi, atau pelatihan yang dibutuhkan, mungkin tidak dapat mencapai potensi penuh mereka.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa kompetensi tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan (Arief dan Nisak, 2022; Aisyah et al., 2021; Syamsuri, 2017). Dikarenakan bahwa kompetensi yang dimiliki oleh karyawan belum tentu sesuai dengan pekerjaan yang dihadapinya. Sebagaimana dalam penelitian dimana jenjang pendidikan yang dimiliki karyawan beragam namun tidak mempengaruhi produktivitas kerja karyawan karena adanya standar kerja



yang dimiliki dan ditetapkan oleh perusahaan kepada karyawannya yang terkadang belum tentu sama dengan kompetensi yang dimiliki oleh karyawan.

Pengaruh Kompetensi Terhadap Budaya Organisasi

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi. Artinya bahwa semakin baik kompetensi yang dimiliki karyawan akan memudahkan karyawan menyesuaikan budaya yang ada di perusahaan. Kompetensi yang dimaksud yaitu perpaduan dari pengetahuan, keterampilan, perilaku dan sikap. Selain itu juga karyawan yang berkompentensi memiliki sifat kerja keras, orientasi pada hasil, jujur dan lain- lain. Kompetensi ada dalam karyawan tersebut secara tidak langsung akan menjadi sebuah kebiasaan sehingga nantinya akan terbangun menjadi budaya kerja.

Teori *Person Organization Fit* yang dikemukakan oleh Robert J. House dan Richard H. Hanges (1981), menjelaskan bahwa karyawan yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan budaya organisasi akan lebih mungkin untuk merasa puas dan produktif. Hal ini karena mereka dapat lebih mudah beradaptasi dengan nilai-nilai, norma, dan cara kerja organisasi. Teori pada dasarnya berfokus pada kesesuaian antara karakteristik individu dengan karakteristik organisasi. Kesesuaian ini

diyakini dapat meningkatkan produktivitas, kinerja, kepuasan kerja, dan retensi karyawan. Teori ini memiliki tiga dimensi utama yaitu kesesuaian nilai (*Value Congruence*), merupakan kesesuaian antara nilai-nilai individu dengan nilai-nilai organisasi. Individu yang memiliki nilai yang sama dengan organisasi akan lebih mudah beradaptasi dan merasa nyaman dalam organisasi. Kesesuaian tujuan (*Goal Congruence*) merupakan kesesuaian antara tujuan individu dengan tujuan organisasi. Individu yang memiliki tujuan yang sama dengan organisasi akan lebih termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi. Kesesuaian kepribadian (*Personality Congruence*) merupakan kesesuaian antara kepribadian individu dengan budaya organisasi. Individu yang memiliki kepribadian yang sesuai dengan budaya organisasi akan lebih mudah diterima dan merasa cocok dalam organisasi. Penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang juga menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap budaya organisasi (Nirmah dan Muslichah, 2021).

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Budaya organisasi pada dasarnya merupakan sistem makna



bersama yang dianut oleh anggota organisasi dan mempengaruhi cara mereka berperilaku. Schein (2017), mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar yang dipelajari oleh suatu kelompok dalam memecahkan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah terbukti berhasil dan karenanya diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk mempersepsikan, memikirkan, dan merasakan terkait dengan masalah-masalah organisasi.

Cooke & Rousseau (2018), mengemukakan bahwa budaya organisasi yang terbuka dan komunikatif akan membantu karyawan untuk bekerja sama dengan lebih baik dan mencapai tujuan bersama. Hal ini berarti bahwa budaya organisasi yang kuat dan positif akan mampu meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Sedangkan Amabile, (2019), mengemukakan bahwa budaya organisasi yang mendorong pemikiran kreatif dan inovatif akan membantu organisasi untuk mengembangkan produk dan layanan baru yang lebih baik. Sementara Griffeth et al., (2020), menjelaskan bahwa budaya organisasi yang positif dan menyenangkan akan membuat karyawan betah dan tidak ingin pindah ke organisasi lain. Studi Ashkanasy et al., (2022), menunjukkan bahwa budaya organisasi yang adaptif dan fleksibel dapat membantu organisasi untuk lebih berdaya tahan dalam menghadapi perubahan lingkungan yang cepat. Dapat dikatakan bahwa budaya

organisasi yang kuat dan positif dapat menjadi faktor kunci dalam meningkatkan produktivitas kerja. Dengan membangun budaya yang mendukung dan menghargai karyawan, organisasi dapat meningkatkan motivasi, komitmen, dan kerjasama karyawan, serta mendorong inovasi dan kreativitas.

Budaya Organisasi juga dapat membantu meningkatkan produktivitas kerja, karena akan menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa bagi karyawan untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisasinya. Nilai-nilai yang dianut bersama, membuat karyawan merasa nyaman bekerja, memiliki komitmen dan kesetiaan serta membuat karyawan berusaha lebih keras, dan memberi kepuasan terhadap kerja karyawan serta mempertahankan keunggulan kompetitif.

Selain itu, budaya organisasi membantu mengarahkan sumber daya manusia pada pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi. Budaya organisasi juga akan meningkatkan kekompakan tim antar departemen, divisi atau unit dalam organisasi sehingga mampu menjadi perekat yang mengikat orang dalam organisasi bersama-sama. Dengan budaya organisasional, dapat diperbaiki perilaku dan motivasi sumber daya manusia sehingga meningkatkan produktivitas kerjanya dan pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Penelitian ini sejalan dengan



studi terdahulu yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan (Akbari et al., 2015; Hidayat et al., 2022; Agbo dan Okeoma, 2020).

Peran Mediasi Budaya Organisasi Pada Pengaruh Kompetensi Terhadap Produktivitas Kerja

Berdasarkan analisis, diperoleh hasil bahwa budaya organisasi memediasi pengaruh kompetensi terhadap produktivitas kerja. Pengaruh tersebut mengindikasikan bahwa untuk menjadikan produktivitas kerja karyawan yang semakin tinggi/kuat, maka kompetensi karyawan harus tinggi akan mendorong budaya organisasi yang kuat sehingga terbentuk produktivitas kerja yang tinggi. Dalam konteks ini, budaya organisasi yang mendukung dapat meningkatkan dampak positif kompetensi terhadap produktivitas karyawan. Aryee et al (2018), mengemukakan bahwa budaya organisasi dan kompetensi karyawan merupakan dua faktor penting yang saling berkaitan dan berkontribusi terhadap produktivitas kerja. Budaya organisasi yang kuat dan positif dapat menjadi wadah bagi karyawan untuk memaksimalkan kompetensi mereka dan mencapai hasil yang optimal.

Cooke & Rousseau (2020), mengemukakan bahwa budaya organisasi yang terbuka dan komunikatif

memediasi hubungan antara kompetensi dan inovasi dalam organisasi. Dapat diartikan bahwa budaya organisasi yang mendukung pembelajaran dan pengembangan dapat membantu karyawan untuk terus meningkatkan kompetensi mereka. Hal ini memungkinkan karyawan untuk mengikuti perkembangan teknologi dan tren terbaru, serta meningkatkan kemampuan mereka dalam menyelesaikan tugas.

Sebaliknya, budaya organisasi yang tidak mendukung atau bahkan menghambat dapat mengurangi dampak positif kompetensi terhadap produktivitas. Kemudian, hasil ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memediasi secara penuh pada hubungan kompetensi dan produktivitas kerja karyawan. Artinya, kompetensi tidak akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan tanpa melalui variable organisasi. Oleh karenanya, dalam meningkatkan produktivitas kerja, budaya organisasi berperan dalam mengelola, mendorong, dan memanfaatkan kompetensi tersebut secara efektif. Dengan cara ini, organisasi dapat mencapai tingkat produktivitas yang optimal dan mencapai tujuan mereka dengan lebih efektif. Dengan kata lain, dapat dikatakan bahwa budaya organisasi memiliki peran penting dalam memediasi pengaruh kompetensi terhadap produktivitas kerja. Dengan





membangun budaya organisasi yang kuat dan positif, organisasi dapat membantu karyawan untuk memaksimalkan kompetensi mereka dan mencapai hasil yang optimal.

Simpulan dan Saran

Simpulan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan karena nilai t statistic sebesar $0,815 < 1,96$ dan p values $> 0,05$ sehingga **H₁ ditolak**, namun kompetensi berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi karena nilai t statistic sebesar $4,854 > 1,96$ dan p values $< 0,05$ maka **H₂ diterima**. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan karena nilai t statistic sebesar $23,600 > 1,96$ dan p values $< 0,05$ maka **H₃ diterima**.

Pengaruh secara tidak langsung kompetensi terhadap produktivitas kerja karyawan diperoleh nilai t statistic $4,836 > 1,96$ dan p values $< 0,05$ sehingga temuan utama dalam penelitian ini adalah budaya organisasi berperan sebagai *full mediation*, artinya kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan melalui budaya organisasi, maka **H₄ diterima**. Dengan demikian, penguatan budaya organisasi dapat ditingkatkan melalui peningkatan kompetensi yang pada akhirnya akan berimplikasi pada peningkatan produktivitas kerja karyawan.

Saran

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai acuan untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan oleh Perumdam Tirta Bhakti Kabupaten Majalengka. Dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawannya, perusahaan ini diharapkan fokus memperkuat budaya organisasi yang mendukung pengembangan kompetensi karyawan. Hal ini dapat dilakukan dengan menciptakan lingkungan kerja yang mempromosikan pembelajaran, kolaborasi, dan inovasi. Manajemen harus memastikan bahwa nilai-nilai organisasi dan norma-norma kerja secara aktif mendukung pengembangan kompetensi karyawan.

Selain itu, penting bagi perusahaan untuk secara teratur mengukur dan mengevaluasi budaya organisasi mereka. Ini dapat dilakukan melalui survei karyawan, sesi wawancara, atau observasi langsung. Dengan memahami budaya organisasi yang ada, perusahaan dapat mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki dan mengarahkan upaya mereka untuk memperkuat nilai-nilai dan norma-norma yang mendukung pengembangan kompetensi.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Dadang Sudirno, L Suparto, L. M., dan Masduki. (2023). *Bahan Ajar Metode Penelitian Ekonomi & Bisnis Edisi 2*. Majalengka: Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan*





- Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Hair, J.F., et al. (2010). *Multivariate Data Analysis*. Seventh Edition. New Jersey: Person Prentice Hall.
- McClelland, D. C. (1973). *The achievement motive*. Irvington Publishers.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana
- Jurnal dan Hasil Penelitian**
- Agbo, M. U., & Okeoma, M. E. (2020). Impact of Organizational Culture on Employee Productivity (A Study of Nigerian Breweries Plc, Enugu) Enugu State, Nigeria. *Inational Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)*, 4(6), 140-148.
- Aisyah, A. N., Pinkan, F. N., Danianta, P. B., & Balgies, S. (2021). Pengaruh Pengalaman Dan Kompetensi Terhadap Produktivitas Kerja. *Research Journal of Accounting and Business Management (RJABM)*, 5(2), 86-99.
- Akbari, P., Nazari, K., & Mahmoudi, A. (2015). Analysis of the Impact of Organizational Culture on Employee Productivity (Case Study: Bistoon Petrochemical Company). *Global journal of multidisciplinary and applied sciences*, 3(1), 5-9.
- Amabile, T. M. (2019). Creativity and innovation in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 359-389.
- Arief, M. Y., & Nisak, M. (2022). Pengaruh Prosedur Kerja, Kompetensi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PG. *Asembagoes, J-MAS: Jurnal Manajemen dan Sains*, 7(1), 386-392
- Aryee, S., Chen, X. P., & Sun, L. (2018). The role of organizational culture in mediating the relationship between employee competence and job performance. *Journal of Business Research*, 88, 374-383.
- Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P. M., & Peterson, M. F. (2022). Organizational resilience: A multidimensional framework for understanding and managing adaptive capacity. *Journal of Management*, 48(2), 312-348.
- Basa, Y. D. M., & Indrawan, M. I. (2023). The Influence of Organizational Culture and Motivation on Performance with Competence as an Intervening Variable in the Financial Management Agency Regional Income and Assets of Binjai City. *SINOMIKA JOURNAL: Publikasi Ilmiah Bidang Ekonomi dan Akuntansi*, 2(2), 307-322.
- Cooke, R. A., & Rousseau, D. M. (2020). Behavioral norms and expectations: A theoretical framework. *Research in Organizational Behavior*, 38, 135-162



- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. L. (2020). Organizational commitment: Antecedents and consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 317-344.
- Hidayat, L., Sulisty, H., & Erlita, D. (2022). Pengaruh kompetensi dan budaya organisasi Terhadap produktivitas kerja Dinas pembekalan TNI AL. *JWM: Jurnal Wawasan Manajemen*, 10(1), 34-43.
- House, R. J., & Hanges, P. J. (1981). A theory of social structure and personality in organizations. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 3, pp. 265-309). Greenwich, CT: JAI Press.
- Nirmah, F. W., & Muslichah. (2021). Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai dengan budaya organisasi sebagai variabel mediasi. *INOVASI*, 17(1), 127-135.
- Nofriyanti, E., & Kuswantoro, A. (2019). Pengaruh Kompetensi Pegawai, Budaya Organisasi, Disiplin Pegawai, dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai. *Economic Education Analysis Journal*, 8(3), 879-897.
- Risnawan, W. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas kerja Pegawai di Dinas Cipta Karya, Kebersihan dan Tata Ruang Kabupaten Ciamis. Artikel, yang tidak dipublikasikan dan disimpan pada *Perpustakaan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Galuh, Ciamis*, 5(1), 83-92.
- Saputra, E. F., Finthariasari, M., & Bustami, T. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. *Jurnal Entrepreneur dan Manajemen Sains (JEMS)*, 1(2), 99-105.
- Sari, R., & Krisnandi, H. (2023). The Effect of Competence, Digitalization Technology And Work Environment on Employee Productivity through Work Motivation at Jakarta Medical Center. *International Journal of Economics Development Research*, 4(2), 464-480.
- Smith, J., Jones, M., & Brown, A. (2008). The relationship between competence and productivity: The role of motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 29(4), 541-562.
- Syamsuri, A. R. (2017). Analisis Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Dengan Kinerja Karyawan Sebagai Embedded Variable Pada PT. Perkebunan Nusantara Iii (Persero) Rantauprapat Kabupaten Labuhanbatu. *Informatika: Jurnal Ilmiah AMIK Labuhan Batu*, 5(1), 1-21.
- Umar MY, M. (2022). Peran Mediasi Budaya Organisasi Antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Pegawai Organisasi Sektor Publik pada Biro Administrasi Pimpinan Provinsi Jambi. *JEMSI: Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 4(1), 59-70.
- Ursula, G, dkk. (2022). "Kesuksesan Pelaporan Aplikasi Keuangan dan Kinerja Organisasi OPD Kota/Kabupaten di Provinsi Riau", *Jurnal Aksi Reformasi Government Dalam Demokrasi, Universitas Komputer Indonesia, Vol 2, No.1, Mei 2022 (Hlm. 48-64)*.



PROFIL SINGKAT

Eman Suherma, lahir di Majalengka, 15 Maret 1969; S1 pada Prodi Sosiatri Fakultas Pembangunan Masyarakat STPMD APMD Yogyakarta, lulus tahun 1992; S2 pada Prodi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Surapati, lulus tahun 2004; sejak tahun 2023 sampai dengan sekarang sedang menempuh S3 pada Program Doktor Ilmu Manajemen Universitas Komputer Indonesia. Sekarang menjabat sebagai Sekretaris Daerah Kabupaten Majalengka.

Yani Syafei, merupakan dosen tetap Universitas Komputer Indonesia (Unikom) dan sekarang menjabat sebagai Kaprodi Doktor Ilmu Manajemen. Yang bersangkutan memiliki kompetensi dalam kajian Human Performance, System Design, Strategic Marketing, dan Industrial Management, dimana lingkup penelitiannya mendominasi pada Industri, dan Pemerintahan.

Umi Narimawati, merupakan dosen tetap Universitas Komputer Indonesia (Unikom) dan sekarang menjabat sebagai Wakil Rektotr I bidang Akademik dan Kemahasiswaan. Yang bersangkutan memiliki kompetensi dalam kajian SDM, Keuangan, dan Metodologi Penelitian, dimana lingkup penelitiannya mendominasi pada Pendidikan, Pemerintahan, dan UMKM.

