

**ANALISIS PENGARUH KOMPETENSI DAN PELATIHAN SUMBER DAYA
MANUSIA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN BUDAYA
ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA
KEBUN SEI SILAU PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III**

TESIS

OLEH

**RADEN ANDRIE WIJAYA
NPM. 181802007**



**PROGRAM MAGISTER AGRIBISNIS
PASCASARJANA UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2022**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 12/12/22

Access From (repository.uma.ac.id)12/12/22

**ANALISIS PENGARUH KOMPETENSI DAN PELATIHAN SUMBER DAYA
MANUSIA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN BUDAYA
ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA
KEBUN SEI SILAU PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III**

TESIS

Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Agribisnis pada
Pascasarjana Universitas Medan Area

OLEH

**RADEN ANDRIE WIJAYA
NPM. 181802007**

**PROGRAM MAGISTER AGRIBISNIS
PASCASARJANA UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2022**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 12/12/22

Access From (repository.uma.ac.id)12/12/22

UNIVERSITAS MEDAN AREA MAGISTER AGRIBISNIS

HALAMAN PERSETUJUAN

Judul : Analisis Pengaruh Kompetensi dan Pelatihan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Karyawan dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Intervening pada Kebun Sei Silau PT. Perkebunan Nusantara III

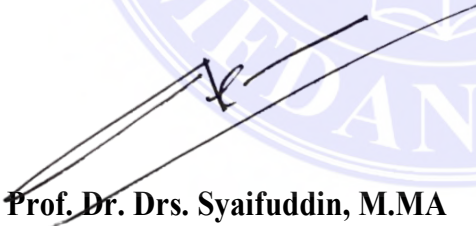
N a m a : Raden Andrie Wijaya

N P M : 181802007

Menyetujui

Pembimbing I

Pembimbing II


Prof. Dr. Drs. Syaifuddin, M.MA


Dr. Ir. Rasmulia Sembiring, M.MA

**Ketua Program Studi
Magister Agribisnis**

Direktur


Dr. Ir. Syahbudin Hasibuan, M.Si


Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani, MS

Telah diuji pada Tanggal 20 Agustus 2022

N a m a : Raden Andrie Wijaya

N P M : 181802007



Panitia Penguji Tesis :

Ketua	: Dr. Ir. Syahbudin Hasibuan, M.Si
Sekretaris	: Dr. Ir. Tumpal HS Siregar, MS
Pembimbing I	: Prof. Dr. Drs. Syaifuddin, M.MA
Pembimbing II	: Dr. Ir. Rasmulia Sembiring, M.MA
Penguji Tamu	: Prof. Dr. Ir. Yusniar Lubis, M.MA

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Medan, 20 Agustus 2022

Yang menyatakan,



Raden Andrie Wijaya

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS
AKHIR/SKRIPSI/TESIS UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Medan Area, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Raden Andrie Wijaya
NPM : 181802007
Program Studi : Magister Agribisnis
Fakultas : Pascasarjana
Jenis karya : Tesis

demikian pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Medan Area Hak Bebas Royalti Noneksklusif (Non-exclusive Royalty-Free Right) atas karya ilmiah saya yang berjudul :

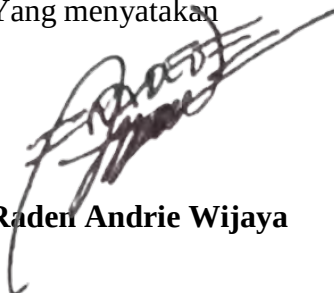
**ANALISIS PENGARUH KOMPETENSI DAN PELATIHAN SUMBER
DAYA MANUSIA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN
BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA
KEBUN SEI SILAU PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III**

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Medan Area berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir/skripsi/tesis saya.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di Medan
Pada tanggal : 20 Agustus 2022

Yang menyatakan



Raden Andrie Wijaya

ABSTRAK

ANALISIS PENGARUH KOMPETENSI DAN PELATIHAN SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KEBUN SEI SILAU PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III

Nama : Raden Andrie Wijaya
NPM : 181802007
Program Studi : Magister Agribisnis
Pembimbing I : Prof. Dr. Drs. Syaifuddin, M.MA
Pembimbing II : Dr. Ir. Rasmulia Sembiring, M.MA

Riset ini bertujuan untuk menganalisa **Pengaruh Kompetensi Dan Pelatihan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Kebun Sei Silau PT. Perkebunan Nusantara III.** Untuk menjawab permasalahan ini kami melakukan penelitian kepada 100 karyawan Kebun Sei Silau melalui pendekatan secara survei. Metode yang digunakan adalah metode Deskriptif (narasi) dan Regresi Linear Berganda dengan rumus $Z = \alpha + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + Y$. Data yang digunakan adalah data primer melalui metode wawancara dengan pengisian kuesioner dan data sekunder melalui studi dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Kompetensi dan Pelatihan SDM secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Organisasi. Variabel Pelatihan SDM dan Budaya Organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Sedangkan Kompetensi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan di Kebun Sei Silau PT. Perkebunan Nusantara III. Variabel Kompetensi dan Pelatihan SDM melalui Budaya Organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di Kebun Sei Silau PT. Perkebunan Nusantara III.

Kata Kunci : Kompetensi, Pelatihan SDM, Budaya Organisasi dan Kinerja

ABSTRACT

THE ANALYZE INFLUENCE OF COMPETENCE AND HUMAN RESOURCE TRAINING ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH ORGANIZATIONAL CULTURE AS AN INTERVENING VARIABLE AT SEI SILAU PLANTATION PT. NUSANTARA PLANTATION III

Name : Raden Andrie Wijaya
Student Id. Number : 181802007
Study Program : Master of Agribusiness
Advisor I : Prof. Dr. Drs. Syaifuddin, M.MA
Advisor II : Dr. Ir. Rasmulia Sembiring, M.MA

This research aims to analyze The Influence of Competence and Human Resource Training on Employee Performance with Organizational Culture as an Intervening Variable at Sei Silau Plantation, PT. Nusantara Plantation III. To answer this problem, we conducted research on 100 employees of Kebun Sei Silau through a survey approach. The method used is descriptive method (narrative) and multiple linear regression with the formula $Z = \alpha + \beta_1x_1 + \beta_2x_2 +$. The data used are primary data through interview method by filling out questionnaires and secondary data through documentation study. The results showed that the variables of Competence and Human Resource Training simultaneously had a positive and significant effect on Organizational Culture. The variables of Human Resource training and organizational culture simultaneously have a positive and significant effect on employee performance. Meanwhile, competence has a positive but not significant effect on employee performance at Kebun Sei Silau PT. Nusantara Plantation III. Variables Competence and Human Resource Training through Organizational Culture simultaneously have a positive and significant effect on Employee Performance at Sei Silau Plantation PT. Nusantara Plantation III.

Keywords : Competence, HR Training, Organizational Culture and Performance

KATA PENGANTAR

Puji syukur Penulis sanjungkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunianya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul **“Pengaruh Kompetensi Dan Pelatihan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Kebun Sei Silau PT. Perkebunan Nusantara III”**

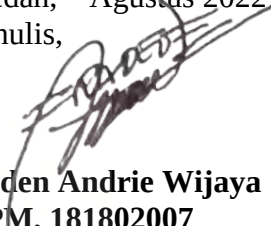
Dalam penyusunan Tesis ini penulis telah banyak mendapatkan bantuan materil maupun dukungan moril dan membimbing (penulisan) dari berbagai pihak. Untuk itu penghargaan dan ucapan terima kasih disampaikan kepada :

1. Rektor Universitas Medan Area, Prof. Dr. Dadan Ramdang, M.Eng, M.Sc
2. Direktur Pascasarjana Universitas Medan Area, Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani, MS
3. Ketua Program Studi Magister Agribisnis, Dr. Ir. Syahbudin, M.Si
4. Komisi Pembimbing : Prof. Dr. Drs. Syaifuddin Lubis, M.M.A, Dr. Ir. Rasmulia Sembiring, M.M dan Prof. Dr. Ir. Yusniar Lubis, M.M.A
5. Ayah dan Ibunda serta isteri yang selalu mendukung.
6. Rekan-rekan mahasiswa Pascasarjana Universitas Medan Area Angkatan 2018
7. Seluruh staff/pegawai Pascasarjana Universitas Medan Area.
8. Manajemen Kebun Sei Silau PT. Perkebunan Nusantara III (Persero).

Penulis menyadari bahwa Tesis ini masih banyak kekurangannya, oleh karena itu dengan segala kerendahan hati penulis membuka diri untuk menerima

saran maupun kritikan yang konstruktif, dari para pembaca demi penyempurnaannya Tesis ini. Semoga Tesis ini dapat bermanfaat, baik bagi perkembangan ilmu pengetahuan maupun bagi dunia usaha dan pemerintah.

Medan, Agustus 2022
Penulis,


Raden Andrie Wijaya
NPM. 181802007



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN PERSETUJUAN	
ABSTRAK.....	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
 BAB I PENDAHULUAN	 1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Perumusan Masalah	7
1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian	8
1.3.1. Tujuan Penelitian	8
1.3.2. Manfaat Penelitian	9
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA	 10
2.1. Kinerja	10
2.1.1. Pengertian Kinerja	10
2.1.2. Dimensi dan Indikator Kinerja	11
2.1.3. Penilaian Kinerja	12
2.1.4. Manfaat Penilaian Kinerja	13
2.1.5. Penilaian Kinerja Sebagai Peningkatan Kinerja	15
2.2. Kompetensi	16
2.2.1. Pengertian Kompetensi	16
2.2.2. Dimensi dan Indikator Kompetensi	18
2.2.3. Tipe Kompetensi	19
2.2.4. Manfaat Kompetensi	20
2.2.5. Hubungan antara Kompetensi dan Kinerja	22
2.3. Pelatihan Sumber Daya Manusia	24
2.3.1. Pengertian Pelatihan	24
2.3.2. Dimensi dan Indikator Pelatihan Sumber Daya Manusia	24
2.3.3. Tipe Pelatihan Sumber Daya Manusia	26
2.3.4. Manfaat Pelatihan Sumber Daya Manusia	27
2.3.5. Hubungan Antara Pelatihan SDM dan Kinerja	28
2.4. Budaya Organisasi	29
2.4.1. Pengertian Budaya Organisasi	29
2.4.2. Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi	30
2.4.3. Tipe Budaya Organisasi	32
2.4.4. Manfaat Budaya Organisasi	33
2.4.5. Hubungan Antara Budaya Organisasi dan Kinerja	33
2.5. Hasil Penelitian Terdahulu	34
2.6. Kerangka Berpikir	35

2.6.1. Kerangka Konseptual	38
2.7. Hipotesis Penelitian	39
BAB III METODE PENELITIAN	40
3.1. Lokasi dan Waktu Penelitian	40
3.2. Desain Penelitian	40
3.3. Populasi dan Sampel	41
3.4. Jenis dan Sumber Data	42
3.5. Identifikasi dan Defenisi Operasional Variabel	42
3.5.1. Identifikasi dan Defenisi Operasional Variabel	42
3.5.2. Skala Pengukuran Variabel	42
3.6. Pengujian Validitas dan Reliabilitas	45
3.6.1. Uji Validitas Instrumen	45
3.6.2. Uji Reliabilitas Instrumen	47
3.7. Metode Analisis Data	48
3.7.1. Metode Deskriptif	48
3.7.2. Metode Analisis Regresi Linear Berganda	48
3.7.3. Koefisien Determinan R^2	49
3.7.4. Uji Asumsi Klasik	49
3.7.5. Pengujian Hipotesis	51
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	52
4.1. Profil Responden	52
4.2. Analisis Deskriptif Variabel	54
4.3. Uji Asumsi Klasik	58
4.3.1. Uji Normalitas	58
4.3.2. Hasil Pengujian Multikolenaritas	62
4.3.3. Hasil Pengujian Heterokedasitas	63
4.3.4. Analisis Jalur	64
4.3.5. Analisis Jalur Sub-Struktur 1 (Kompetensi Karyawan (X1) dan Pelatihan (X2) Terhadap Budaya Organisasi (Y)	65
4.3.6. Pengujian Hipotesis	67
4.3.7. Analisis Jalur Sub-Struktur 2 (Pengaruh Kompetensi (X1), Pelatihan (X2) dan Budaya Organisasi (Y) Terhadap Kinerja Karyawan (Z)	71
4.3.8. Pengujian Hipotesis	73
4.4. Pengujian Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Budaya Organisasi	78
4.5. Pengujian Pengaruh Pelatihan SDM Kerja Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Budaya Organisasi	79
4.6. Pembahasan	80
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	81
5.1. Kesimpulan	81
5.2. Saran	82
DAFTAR PUSTAKA	83

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 3.1. Definisi Operasional Variabel, Dimensi, Indikator-Indikator dan Skala Pengukuran	43
Tabel 4.1. Diagram Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	52
Tabel 4.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	53
Tabel 4.3. Kinerja Karyawan	55
Tabel 4.4. Budaya Organisasi	56
Tabel 4.5. Kompetensi Karyawan	57
Tabel 4.6. Pelatihan	58
Tabel 4.7. Pengujian Normalitas Kolmogorv Smirnov Persamaan I	60
Tabel 4.8. Pengujian Normalitas Kolmogorv Smirnov Persamaan II	61
Tabel 4.9. Pengujian Multikolenaritas Persamaan I	62
Tabel 4.10. Pengujian Multikolenaritas Persamaan II	62
Tabel 4.11. Data Pengaruh X ₁ dan X ₂ Terhadap Y	66
Tabel 4.12. Koefisien Determinasi X ₁ dan X ₂ Terhadap Y	66
Tabel 4.13. Hasil Pengujian Signifikansi Simultan Sub-Struktur 1	68
Tabel 4.14. Thitung Hasil Pengujian Signifikansi Parsial Sub-Struktur 1	70
Tabel 4.15. Data Pengaruh X ₁ , X ₂ dan Y Terhadap Z	71
Tabel 4.16. Koefisien Determinasi X ₁ , X ₂ dan Y Terhadap Z	72
Tabel 4.17. Hasil Pengujian Signifikansi Simultan Sub-Struktur 2	74
Tabel 4.18. Hasil Pengujian Signifikansi Parsial Sub-Struktur 2	76
Tabel 4.19. Rangkuman Pengujian Hipotesis	80

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1. Diagram Dampak Hubungan Antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	34
Gambar 2.2. Kerangka Konseptual	38
Gambar 4.1. Hasil Pengujian Normalitas P-P Plot Persamaan X_1 dan X_2 Terhadap Y	59
Gambar 4.2. Hasil Pengujian Normalitas Histogram Persamaan X_1 dan X_2 Terhadap Y	59
Gambar 4.3. Hasil Pengujian Normalitas P-P Plot Persamaan X_1 , X_2 dan Y Terhadap Z	60
Gambar 4.4. Hasil Pengujian Normalitas Histogram Persamaan X_1 dan X_2 dan Y Terhadap Z	61
Gambar 4.5. Pengujian Heterokedastisitas Persamaan I	63
Gambar 4.6. Pengujian Heterokedastisitas Persamaan II	63
Gambar 4.7. Model Diagram Jalur Variabel X_1 , X_2 , Y Terhadap Z	64
Gambar 4.8. Model Diagram Jalur Sub-struktur 1	64
Gambar 4.9. Model Diagram Jalur Sub-struktur 2	65
Gambar 4.10. Hasil Analisis Jalur Sub-struktur 1	67
Gambar 4.11. Hasil Analisis Jalur Sub-struktur 2	72
Gambar 4.12. Diagram Jalur Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung	78

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Salah satu masalah nasional yang dihadapi oleh bangsa Indonesia saat ini adalah penanganan terhadap rendahnya kualitas sumber daya manusia. Jumlah sumber daya manusia yang besar apabila digunakan secara efektif dan efisien, hal ini akan bermanfaat untuk menunjang gerak lajunya pembangunan nasional yang berkelanjutan. Melimpahnya sumber daya manusia yang ada saat ini mengharuskan berfikir secara seksama yaitu bagaimana dapat memanfaatkan sumber daya manusia secara optimal. Agar di masyarakat memiliki sumber daya manusia yang handal, maka diperlukan pendidikan yang berkualitas, penyediaan berbagai fasilitas sosial, lapangan pekerjaan yang memadai. Kelemahan dalam penyediaan berbagai fasilitas tersebut akan menyebabkan keresahan sosial yang akan berdampak kepada keamanan masyarakat. Saat ini kemampuan sumber daya manusia masih rendah baik dilihat dari kemampuan intelektualnya maupun keterampilan teknis yang dimilikinya

PT. Perkebunan Nusantara III sebagai salah satu perusahaan perkebunan negara (BUMN) yang tersebar luas di banyak daerah di Sumatera Utara dituntut untuk memiliki karyawan dengan kinerja tinggi untuk mendukung pencapaian visi, misi dan sasaran strategis yang telah ditetapkan. Kinerja pegawai merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan suatu organisasi dan merupakan asset organisasi yang paling bernilai jika dibandingkan dengan sumber daya lain.

Budaya organisasi yang dianut PT. Perkebunan Nusantara III adalah *Performance Based Culture*, yaitu pendekatan budaya yang berorientasi pada pencapaian tujuan yang diarahkan untuk memastikan bahwa proses-proses keorganisasian ada pada tempatnya untuk memaksimalkan produktivitas para karyawan, tim dan akhirnya organisasi. Setiap fungsi SDM (posisi dan jabatan) memiliki kontribusi yang berbeda terhadap pencapaian visi dan misi organisasi. Kontribusi yang berbeda ini dinilai secara berbeda, sehingga karyawan termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka.

PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) sendiri telah terjadi beberapa kali dalam semboyan yang diterapkan oleh perusahaan kurang dari lima tahun terakhir. Yakni adanya perubahan pada tahun 2016 menjadi Jujur, Tulus dan Ikhlas pada tahun 2018 berubah menjadi SIPro (Sinergitas, Integritas dan Profesional) saat ini telah berubah menjadi AKHLAK. Salah satu kebun/unit adalah Kebun Sei Silau yang terletak di Distrik Asahan.

Kebun Sei Silau PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) adalah perusahaan yang bergerak dibidang produksi pertanian dengan komoditi kelapa sawit dan karet. Sehingga sasaran yang harus dicapai oleh Kebun Sei Silau berupa target produksi sesuai kesepakatan dengan Direksi dan meminimalisasi biaya. Untuk mencapai hal tersebut tidaklah mudah, dibutuhkan Asset yang tersedia, manajemen tangguh, tenaga ahli dan kerjasama tim yang baik. Apalagi mengingat rutinitas pekerjaan di kebun antara lain memanen TBS kelapa sawit, menderes pohon karet, muat TBS kelapa sawit, pengawasan kerja (Mandor) maupun

pencatatan data (Krani). Organisasi kebun ini telah distruktur dengan baik sesuai fungsi jabatan masing-masing karyawan.

Berdasarkan kegiatan pekerjaan di kebun/unit tersebut maka dibutuhkan karyawan yang memiliki keahlian sesuai jabatannya. Keahlian itu disebut juga sebagai kompetensi karyawan. Kompetensi setiap karyawan memiliki tipe dan tingkatan yang berbeda. Hal ini dikarenakan adanya keahlian alami maupun terapan yang dimiliki dan dipelajari karyawan tersebut. Kompetensi akan berkembang apabila dilakukan kegiatan pelatihan terhadap karyawan. Pelatihan berupa teknis kerja lapangan maupun administrasi. Sejak awal penerimaan karyawan, pelatihan sudah dilaksanakan oleh perusahaan baik itu *in house training* maupun *on the job training*. Dengan kompetensi dan pelatihan sumber daya manusia akan mempengaruhi kinerja karyawan dan perusahaan.

Kompetensi mencakup sekumpulan pengetahuan, ketrampilan serta perilaku. Kompetensi juga menentukan berhasil atau tidaknya kinerja seorang karyawan. Hal ini diindikasikan melalui cara berfikir, bersikap dan bertindak serta kemampuan dalam membuat kesimpulan. Hal tersebut dapat dijadikan parameter dalam menentukan tingkat kinerja karyawan. Sutrisno (2016:203) kompetensi diartikan sebagai pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan yang dikuasai seseorang yang telah menjadi bagian dari dirinya, sehingga ia dapat melakukan perilaku-perilaku kognitif, efektif, dan psikomotorik dengan sebaik-baiknya.

Pelatihan diberikan sesuai bidang tugas dan kompetensi yang dibutuhkan dalam melaksanakan pekerjaan. Pelatihan sumber daya manusia merupakan suatu pendidikan jangka pendek untuk menambah pengetahuan, keahlian dan

ketrampilan yang dibutuhkan karyawan. Karyawan yang tidak terlatih diubah menjadi karyawan yang ahli, berkemampuan dan berkualitas. Dengan demikian karyawan dapat diberikan tanggung jawab yang lebih besar oleh perusahaan. Usmara (2010:72) mengemukakan bahwa pelatihan memberikan karyawan baru atau yang ada sekarang keterampilan yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka.

Pelatihan sumber daya manusia sebagai proses transformasi adalah hal yang sangat penting untuk diperhatikan dalam manajemen perusahaan. Pelatihan memiliki tujuan yang dapat direalisasikan dalam rangkaian kegiatan yang terencana, terstruktur dan sistematis. Pelatihan juga dapat membantu menghadapi persaingan bisnis. Selain itu juga untuk mempertahankan eksistensi perusahaan secara jangka panjang pada masa depan.

Perusahaan atau organisasi akan berjalan dengan gaya manajemen, norma, nilai yang telah diciptakan oleh pendiri perusahaan. Hal ini merupakan ciri khas yang membedakan sebuah organisasi dengan organisasi lainnya. Ciri khas tersebut dikenal dengan budaya organisasi. Untuk perusahaan perkebunan, contoh budaya organisasi antara lain apel pagi, menderes jam 4 (empat) pagi, kerja minggu, dan lain sebagainya. Budaya organisasi mengambil peran dalam mendukung kelancaran manajemen SDM dalam mencapai kinerja perusahaan. Sehingga pekerjaan yang dilaksanakan sesuai dengan koridor yang tepat.

Budaya organisasi diciptakan oleh pendiri perusahaan. Pendiri akan menghasilkan budaya yang cocok dan kuat untuk perusahaan. Kemudian budaya tersebut disosialisasikan kepada karyawan sehingga karyawan mengetahui

bagaimana segala sesuatu dilakukan dan apa yang penting untuk mencapai visi dan misi perusahaan. Budaya organisasi juga dapat menjadi pokok penyelesaian masalah-masalah internal dan eksternal perusahaan. Untuk mewujudkannya harus dilakukan secara konsisten oleh perusahaan. Hal tersebut kemudian diwariskan kepada penerusnya sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan masalah perusahaan tersebut.

Budaya organisasi merupakan sebuah sistem yang mengandung nilai, keyakinan dan perilaku sosial. Hal ini juga harus diartikan sama oleh setiap karyawan sehingga tercipta pemahaman yang selaras di kalangan karyawan. Budaya juga membedakan antara organisasi yang satu dengan organisasi lainnya. Budaya juga tercermin terhadap pola pikir, cara berbicara dan perilaku karyawan secara konsisten untuk mencapai kinerja terbaik dan tercapainya tujuan perusahaan.

Tujuan dari beberapa faktor antara lain kompetensi, pelatihan maupun budaya organisasi tidak lain adalah kinerja. Kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam usaha organisasi untuk mencapai tujuannya. Mangkunegara (2017:9) menyatakan kinerja karyawan sebagai ungkapan seperti output, efisiensi serta efektivitas yang sering dihubungkan dengan produktifitas.

Penilaian prestasi kinerja merupakan suatu proses dalam organisasi dalam menilai prestasi kinerja para karyawan. Tujuan dilakukannya penilaian prestasi kinerja secara umum adalah untuk memberikan umpan balik

(*feedback*) kepada karyawan dalam upaya memperbaiki tampilan kerjanya dan upaya meningkatkan produktifitas organisasi. Secara khusus dilakukan dalam kaitannya dengan berbagai kebijaksanaan untuk tujuan promosi, kenaikan gaji, serta pendidikan dan latihan.

Banyak teori yang menyatakan bahwa kompetensi dan pelatihan sumber daya manusia merupakan beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja. Moeheriono (2014:8), hubungan antara kompetensi karyawan dengan kinerja adalah sangat erat dan penting sekali, relevansinya ada dan kuat, bahkan karyawan apabila ingin meningkatkan kinerja, seharusnya memiliki kompetensi yang sesuai dengan tugas pekerjaannya. Mathis (2016 : 301) menyatakan; pelatihan merupakan proses di mana orang mendapatkan kapabilitas untuk membantu pencapaian tujuan-tujuan organisasional.

Namun diduga di Kebun Sei Silau masih dijumpai ketidaksesuaian terhadap teori tersebut. Hal ini dapat dilihat dari beberapa fenomena yang terjadi, antara lain :

1. Penguasaan pekerjaan oleh karyawan masih masih rendah di beberapa karyawan sehingga produktivitasnya juga rendah. Seperti penderes yang tidak ahli menderes tidak akan menyelesaikan pekerjaannya sesuai terget 600 sd 650 pohon per orang.
2. Adanya perubahan pekerjaan yang menyebabkan karyawan tidak siap menerima perubahan tersebut. Seperti pemanen kelapa sawit berubah menjadi penderes pohon karet. Hal ini sering terjadi di kebun dikarenakan perubahan kondisi urgensi perusahaan.

3. Karyawan yang telah mengikuti pelatihan masih belum merubah dan menambah keahliannya. Seperti pelatihan sistem administrasi digital perkebunan untuk mempermudah pencatatan, sebaliknya data yang ditampilkan tidak *up date*.
4. Pelatihan pekerjaan panen kelapa sawit terhadap pemanen belum tepat sasaran, masih dijumpai panen kelapa sawit tidak panen bersih.
5. Budaya organisasi seperti disiplin waktu sering dilanggar oleh karyawan, seperti karyawan datang terlambat ke tempat kerja, pulang kerja sebelum waktunya dan mangkir (tidak masuk kerja).

Berdasarkan latar belakang dan fenomena yang terjadi tersebut, maka penelitian mengambil judul : “ **ANALISIS PENGARUH KOMPETENSI DAN PELATIHAN SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KEBUN SEI SILAU PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III**”.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka dapat dirumuskan permasalahan penelitian sebagai berikut :

1. Apakah **Kompetensi** berpengaruh signifikan terhadap **Budaya Organisasi**?
2. Apakah **Pelatihan Sumber Daya Manusia** berpengaruh signifikan terhadap **Budaya Organisasi**?

3. Apakah **Kompetensi** berpengaruh signifikan terhadap **Kinerja Karyawan**?
4. Apakah **Pelatihan Sumber Daya Manusia** berpengaruh signifikan terhadap **Kinerja Karyawan**?
5. Apakah **Budaya Organisasi** berpengaruh signifikan terhadap **Kinerja Karyawan**?
6. Apakah **Kompetensi** berpengaruh signifikan terhadap **Kinerja Karyawan** melalui **Budaya Organisasi**?
7. Apakah **Pelatihan Sumber Daya Manusia** berpengaruh signifikan terhadap **Kinerja Karyawan** melalui **Budaya Organisasi**?

1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah di atas, maka tujuan peneliti dalam melakukan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis dan mendapatkan bukti empiris mengenai pengaruh **Kompetensi** terhadap **Budaya Organisasi**.
2. Untuk menganalisis dan mendapatkan bukti empiris mengenai pengaruh **Pelatihan Sumber Daya Manusia** terhadap **Budaya Organisasi**.
3. Untuk menganalisis dan mendapatkan bukti empiris mengenai pengaruh **Kompetensi** terhadap **Kinerja Karyawan**.

4. Untuk menganalisis dan mendapatkan bukti empiris mengenai pengaruh **Pelatihan Sumber Daya Manusia** terhadap **Kinerja Karyawan**.
5. Untuk menganalisis dan mendapatkan bukti empiris mengenai pengaruh **Budaya Organisasi** terhadap **Kinerja Karyawan**.
6. Untuk menganalisis dan mendapatkan bukti empiris mengenai pengaruh **Kompetensi** terhadap **Kinerja Karyawan** melalui **Budaya Organisasi**.
7. Untuk menganalisis dan mendapatkan bukti empiris mengenai pengaruh **Pelatihan Sumber Daya Manusia** terhadap **Kinerja Karyawan** melalui **Budaya Organisasi**.

1.3.2. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Sebagai bahan masukan dan pertimbangan bagi pimpinan Kebun Sei Silau PT. Perkebunan Nusantara III, dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan sehingga budaya organisasi, kompetensi, perencanaan karir dan pelatihan dapat diimplementasikan secara maksimal, yang berguna untuk menghadapi tantangan internal dan eksternal perusahaan.
- b. Sebagai bahan referensi bagi peneliti selanjutnya yang akan melakukan penelitian yang sama di masa yang akan datang.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kinerja

2.1.1. Pengertian Kinerja

Pengertian kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi (Moeheriono, 2014:60).

Menurut Gomes (1995) dalam Mangkunegara (2017:9) menyatakan kinerja karyawan sebagai ungkapan seperti output, efesiensi serta efektivitas yang sering dihubungkan dengan produktifitas. Selanjutnya Mangkunegara (2017:9) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan tersebut.

Kinerja individual ditingkatkan sampai tingkat dimana ketiga komponen tersebut ada di dalam diri karyawan. Akan tetapi, kinerja berkurang apabila salah satu faktor ini dikurangi atau tidak ada (Mathi dan Jackson, 2006: 114). Sedangkan Moeriono (2014:61) menyakan bahwa kinerja merupakan fungsi interaksi antara kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan kesempatan (*opportunity*). Artinya bahwa kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi, dan kesempatan.

2.1.2. Dimensi dan Indikator Kinerja

Menurut Robbins (2006), kinerja karyawan memiliki 6 (enam)

Dimensi :

1. Kualitas kerja, yaitu mutu seorang karyawan dalam menjalankan tugas-tugasnya meliputi kesesuaian, kerapian dan kelengkapan. Kesesuaian antara rencana kerja dengan sasaran atau tujuan, kerapian dalam melaksanakan tugas, dan kelengkapan ketelitian hasil kerja.

Indikator dari kualitas kerja meliputi :

1. Ketepatan kerja.
 2. Kualitas pekerjaan.
 3. Tingkat kemampuan dalam bekerja.
2. Kuantitas kerja merupakan banyaknya pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh karyawan dalam kurun waktu yang telah ditentukan. Jika jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan semakin banyak, maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkan. Indikator dari kuantitas kerja meliputi :

1. Proses kerja dan kondisi pekerjaan.
 2. Waktu yang digunakan.
3. Ketepatan waktu, yaitu tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang ditentukan. Strategi mengelola waktu di tempat kerja adalah mengatur langkah-langkah tindakan menggunakan waktu yang sudah disediakan seoptimal mungkin. Keberhasilan karyawan mengelola waktu akan menjadi sebuah keunggulan tersendiri. Indikator dari

ketepatan waktu meliputi : Lamanya waktu yang diperlukan dan Pengelolaan waktu.

4. Efektivitas, merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan perusahaan.

Indikator dari efektivitas meliputi : Hasil yang dicapai.

5. Kemandirian, yaitu kesiapan dan kemampuan karyawan untuk berdiri sendiri yang ditandai dengan mengambil inisiatif. Indikator dari kemandirian meliputi : Mampu bekerja sendiri.

6. Komitmen kerja, merupakan keadaan dimana seorang karyawan mempunyai keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam perusahaan tersebut. Indikator dari komitmen meliputi : Loyalitas.

2.1.3. Penilaian Kinerja

Kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi. Salah satu diantaranya adalah melalui penilaian kinerja. Penilaian kinerja merupakan suatu proses dalam organisasi dalam menilai kinerja para pegawai. Tujuan dilakukannya penilaian kinerja secara umum adalah untuk memberikan umpan balik (*feedback*) kepada pegawai dalam upaya memperbaiki tampilan kerjanya dan upaya meningkatkan produktifitas organisasi, dan secara khusus dilakukan dalam kaitannya dengan berbagai kebijaksanaan untuk tujuan promosi,

kenaikan gaji, serta pendidikan dan latihan. Menurut Mangkunegara, (2017: 10), penilaian kinerja merupakan suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seseorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.

Penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi. Di samping itu, juga untuk menentukan kebutuhan pelatihan kerja secara tepat, memberikan tanggung jawab yang sesuai kepada karyawan sehingga dapat melaksanakan pekerjaan yang lebih baik di masa mendatang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam hal promosi jabatan ataupun penentuan imbalan.

2.1.4. Manfaat Penilaian Kinerja

Hariandja (2017:195) mengemukakan arti pentingnya penilaian kinerja secara lebih rinci sebagai berikut:

- a. Perbaikan kinerja memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan-tindakan perbaikan untuk meningkatkan kinerja melalui umpan balik (*feedback*) yang diberikan oleh organisasi.
- b. Penyelesaian gaji yang dapat dipakai sebagai informasi untuk mengkompensasi pegawai secara layak sehingga dapat memotivasi mereka.

- c. Keputusan untuk penempatan, yaitu dapat dilakukannya penempatan pegawai sesuai dengan keahliannya.
- d. Pelatihan dan pengembangan, yaitu melalui penilaian akan diketahui kelemahan-kelemahan dari pegawai sehingga dapat dilakukan program pengembangan dan pelatihan secara lebih efektif.
- e. Perencanaan karier, yaitu organisasi dapat memberikan bantuan perencanaan karier bagi pegawai dan menyelaraskannya dengan kepentingan organisasi.
- f. Mengidentifikasi kelemahan-kelemahan dalam proses penempatan, yaitu kinerja yang tidak baik menunjukkan adanya kelemahan dalam penempatan sehingga dapat dilakukan perbaikan.
- g. Meningkatkan adanya perlakuan kesempatan yang sama pada pegawai, yaitu dengan dilakukannya penilaian yang objektif berarti meningkatkan perlakuan yang adil bagi pegawai.
- h. Dapat mengidentifikasi adanya kekurangan dalam desain pekerjaan, yaitu kekurangan kinerja akan menunjukkan adanya kekurangan dalam perancangan jabatan.
- i. Dapat membantu pegawai mengatasi masalah yang bersifat eksternal, yaitu dengan penilaian kinerja atasan akan mengetahui apa yang akan menyebabkan terjadinya kinerja yang tidak baik, sehingga atasan dapat membantu menyelesaikannya.

- j. Umpan balik pada pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia, yaitu dengan diketahuinya kinerja pegawai secara keseluruhan, akan menjadi informasi sejauhmana fungsi sumber daya manusia berjalan dengan baik atau tidak.

2.1.5. Penilaian Kinerja Sebagai Peningkatan Kinerja

Penilaian kinerja tidak sekedar menilai, yaitu mencari pada aspek-aspek apa pegawai kurang atau lebih, tetapi lebih luas lagi yaitu membantu pegawai untuk mencapai kinerja yang diharapkan oleh organisasi dan berorientasi pada pengembangan pegawai ataupun organisasi. Untuk itu ada beberapa kegiatan yang merupakan bagian integral dengan penilaian kinerja yang harus dilakukan (Mangkunegara, 2017:13) dan dalam hal ini adalah:

- a. Penetapan sasaran kinerja yang spesifik, terukur, memiliki tingkat kemudahan yang sedang dan berbatas waktu.
- b. Pengarahan dan dukungan oleh atasan.
- c. Melakukan penilaian kinerja.

Mangkunegara (2017:22) menyatakan bahwa dalam rangka peningkatan kinerja, paling tidak terdapat tujuh langkah yang dapat dilakukan, yaitu:

- a. Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja

Dapat dilakukan melalui tiga cara, yaitu:

- (1) Mengidentifikasi masalah melalui data dan informasi yang dikumpulkan terus menerus mengenai fungsi-fungsi bisnis.
- (2) Mengidentifikasi masalah melalui karyawan.

(3) Memperhatikan masalah yang ada.

b. Mengetahui kekurangan dan tingkat keseriusan

Untuk memperbaiki keadaan tersebut, diperlukan beberapa informasi, antara lain:

(1) Mengidentifikasi masalah secepat mungkin.

(2) Menentukan tingkat keseriusan masalah dengan mempertimbangkan harga yang harus di bayar bila ada campur tangan dan penghematan yang diperoleh apabila ada penutupan kekurangan kinerja.

c. Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan sistim maupun yang berhubungan dengan pegawai itu sendiri.

d. Mengembangkan rencana tindakan untuk menanggulangi penyebab kekurangan tersebut.

e. Melakukan rencana tindakan tersebut.

f. Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum.

g. Mulai dari awal, apabila perlu.

2.2. Kompetensi

2.2.1. Pengertian Kompetensi

Persoalan kebutuhan untuk memperoleh sumber daya manusia unggul dan profesional sangat diharapkan oleh banyak perusahaan. Persoalan yang dimaksud dalam hal ini adalah kompetensi sumber daya manusia.

Kompetensi merujuk kepada pengetahuan, ketrampilan, kemampuan, atau karakteristik kepribadian individual yang secara langsung mempengaruhi kinerja seseorang.

Menurut Mc Achsan *dalam* Sutrisno (2016:203) kompetensi diartikan sebagai pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan yang dikuasai seseorang yang telah menjadi bagian dari dirinya, sehingga ia dapat melakukan perilaku-perilaku kognitif, efektif, dan psikomotorik dengan sebaik-baiknya.

Spencer *and* spencer (1993) *dalam* Moeherino (2014:3) kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaan atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau yang memiliki sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, afektif atau berkinerja prima, superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu. Berdasarkan dari definisi ini, maka beberapa makna yang terkandung didalamnya adalah sebagai berikut:

- a. Karakteristik dasar (*underlying characteristic*), kompetensi adalah bagian dari kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang serta mempunyai perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan tugas pekerjaan.
- b. Hubungan kasual (*casually related*), berarti kompetensi dapat menyebabkan atau digunakan untuk memprediksi kinerja seseorang, artinya jika mempunyai kompetensi yang tinggi, maka akan mempunyai kinerja yang tinggi pula (sebagai akibat).

- c. Kriteria (*kriterion referenced*), yang dijadikan sebagai acuan, bahwa kompetensi secara nyata akan memprediksikan seseorang dapat bekerja dengan baik, harus terukur dan spesifik atau terstandar.

2.2.2. Dimensi dan Indikator Kompetensi

Secara rinci, terdapat lima dimensi kompetensi yang harus dimiliki oleh karyawan (Moeheriono, 2014:15) yaitu sebagai berikut:

- a. Keterampilan menjalankan tugas (*Task-skills*), yaitu keterampilan untuk melaksanakan tugas-tugas rutin sesuai dengan standar ditempat kerja.

Indicator dari ketrampilan menjalankan tugas meliputi :

1. Melaksanakan tugas-tugas rutin sesuai dengan standar di tempat kerja.
2. Menggunakan ketrampilan untuk menyelesaikan tugas.

- b. Keterampilan mengelola tugas (*Task management skills*), yaitu keterampilan untuk mengelola serangkaian tugas yang berbeda yang muncul didalam pekerjaan.

Indicator dari keterampilan mengelola tugas meliputi :

1. Kemampuan untuk mengelola tugas yang berbeda yang muncul dalam pekerjaan.
2. Kemampuan untuk mengarahkan diri sendiri dalam mengelola tugas yang disesuaikan dengan skala prioritas.

- c. Keterampilan mengambil tindakan (*Contingency management skills*), yaitu keterampilan mengambil tindakan yang cepat dan tepat bila timbul suatu masalah didalam pekerjaan.

Indicator dari ketrampilan bekerjasama meliputi :

1. Memiliki inisiatif dalam menyelesaikan masalah dalam pekerjaan.
2. Menggunakan ketrampilan untuk menyelesaikan masalah.

- d. Keterampilan bekerja sama (*Job role environment skills*), yaitu keterampilan untuk bekerja sama serta memelihara kenyamanan lingkungan kerja.

Indicator dari ketrampilan bekerja sama meliputi :

1. Berpikir secara analitis.
2. Memiliki kemampuan untuk bekerjasama.
3. Menjaga kenyamanan kondisi lingkungan kerja.

- e. Keterampilan beradaptasi (*Transfer skill*), yaitu keterampilan untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja yang baru.

Indicator dari ketrampilan beradaptasi meliputi :

1. Mampu beradaptasi dalam lingkungan kerja yang baru.
2. Memiliki fleksibilitas terhadap lingkungan kerja.
3. Memiliki kemampuan mengendalikan diri dalam beradaptasi terhadap lingkungan kerja.

2.2.3. Tipe Kompetensi

Jhonson dalam Sanjaya (2005:34) membagi kompetensi kedalam 3 bagian yakni : Kompetensi pribadi, yakni kompetensi yang berhubungan

dengan pengembangan kepribadian (personal competency), Kompetensi professional, yakni kompetensi atau kemampuan yang berhubungan dengan penyelesaian tugas-tugas tertentu, dan Kompetensi sosial, yakni kompetensi yang berhubungan dengan kepentingan sosial.

Sedangkan pada Kunandar (2007), kompetensi dapat dibagi 5 (lima) bagian yakni:

1. Kompetensi intelektual, yaitu berbagai perangkat pengetahuan yang ada pada diri individu yang diperlukan untuk menunjang kinerja
2. Kompetensi fisik, yakni perangkat kemampuan fisik yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas
3. Kompetensi pribadi, yakni perangkat perilaku yang berkaitan dengan kemampuan individu dalam mewujudkan diri, transformasi diri, identitas diri dan pemahaman diri.
4. Kompetensi sosial, yakni perangkat perilaku tertentu yang merupakan dasar dari pemahaman diri sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari lingkungan sosial.
5. Kompetensi spiritual, yakni pemahaman, penghayatan serta pengamalan kaidah-kaidah keagamaan.

2.2.4. Manfaat Kompetensi

Saat ini konsep kompetensi sudah mulai diterapkan dalam berbagai aspek manajemen sumber daya manusia, paling banyak dilakukan adalah pada bidang pelatihan dan pengembangan, rekrutmen dan seleksi, dan sistem remunerasi. Ruky (*dalam* Sutrisno, 2016:2008), konsep kompetensi menjadi

semakin populer dan sudah banyak digunakan oleh perusahaan-perusahaan besar dengan berbagai alasan yaitu:

a. Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai.

Dalam hal ini, model kompetensi akan mampu menjawab dua pertanyaan mendasar : keterampilan, pengetahuan, dan karakteristik apa saja yang dibutuhkan dalam pekerjaan, dan perilaku apa saja yang berpengaruh langsung dengan kinerja.

b. Alat seleksi karyawan

Penggunaan kompetensi standar sebagai alat seleksi dapat membantu organisasi untuk memilih calon karyawan yang terbaik. Dengan kejelasan terhadap perilaku efektif yang diharapkan dari karyawan, kita dapat mengarahkan pada sasaran yang selektif serta mengurangi biaya rekrutmen yang tidak perlu.

c. Memaksimalkan produktivitas

Tuntutan untuk menjadikan suatu organisasi “ramping” mengharuskan kita untuk mencari karyawan yang dapat dikembangkan secara terarah untuk menutupi kesenjangan dalam keterampilannya sehingga mampu untuk dimobilisasi secara vertikal maupun horizontal.

d. Dasar untuk pengembangan sistem remunerasi

Model kompetensi dapat digunakan untuk mengembangkan sistem remunerasi (imbalan) yang akan dianggap lebih adil.

e. Memudahkan adaptasi terhadap perubahan

Dalam era perubahan yang sangat cepat, sifat dari suatu pekerjaan sangat cepat berubah dan kebutuhan akan kemampuan baru terus meningkat.

f. Menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi

Model kompetensi merupakan cara yang paling mudah untuk mengkomunikasikan nilai-nilai dan hal-hal apa saja yang harus menjadi fokus dalam unjuk kerja karyawan.

2.2.5. Hubungan Antara Kompetensi dan Kinerja

Hubungan antara kompetensi dengan kinerja sangat erat sekali, hal ini tampak pada hubungan dari keduanya, yaitu hubungan sebab-akibat (*casually related*). Oleh karena itu menurut Spencer and Spencer (1993) dalam Moeheriono (2014:8), hubungan antara kompetensi karyawan dengan kinerja adalah sangat erat dan penting sekali, relevansinya ada dan kuat, bahkan karyawan apabila ingin meningkatkan kinerja, seharusnya memiliki kompetensi yang sesuai dengan tugas pekerjaannya.

Oleh karena itu pengelolaan sumber daya manusia harus dikelola secara benar dan seksama sehingga tujuan dan sasaran organisasi dapat dicapai melalui pengelolaan sumber daya manusia yang optimal. Kemudian ada beberapa tindakan manajemen yang harus dilakukan dalam proses mengelola sumberdaya manusia yang meliputi beberapa proses, antara lain organisasi harus mengidentifikasi dan mengembangkan kompetensi individu ke arah kinerja karyawan.

Kompetensi mempunyai hubungan sebab-akibat jika dikaitkan dengan kinerja seorang karyawan, serta kompetensi yang terdiri dari motif, sifat, konsep diri, dan keterampilan, serta pengetahuan, yang diharapkan dapat memprediksi perilaku seseorang sehingga pada akhirnya dapat memprediksi kinerja karyawan tersebut.

Kompetensi selalu mengandung maksud dan tujuan tertentu yang merupakan dorongan motif atau sifat yang menyebabkan suatu tindakan seseorang untuk memperoleh suatu hasil. Untuk mengetahui kompetensi seseorang dapat diperoleh melalui beberapa cara atau sumber, yaitu :

- a. Referensi profesional, yaitu rekomendasi dari orang lain atau para profesional ataupun atasan langsung.
- b. *Assesment center*, yaitu pengukuran pengetahuan, keterampilan dan sikap atau disebut *knowledge, skills, attitude (KSA)* melalui tes-tes.
- c. Psikotes, yaitu melalui tes dan pengisian lembaran psikotes untuk mengetahui KSA.
- d. Wawancara, yaitu dengan menanyakan secara langsung kepada karyawan yang bersangkutan.
- e. Kuesioner perilaku, yaitu dengan melihat jawaban kuesioner yang diberikan secara langsung kepada karyawan bersangkutan.
- f. Penilaian 360 derajat, yaitu dengan melakukan pengukuran kompetensi melalui penilaian atasan langsung, bawahan, teman selevel dan pelanggan yang bersangkutan.

- g. Biodata, yaitu dengan melihat biodata yang dibuat oleh karyawan yang bersangkutan.

2.3. Pelatihan Sumber Daya Manusia

2.3.1. Pengertian Pelatihan

Menurut Gomes (2013 : 197) pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki performansi pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya, atau suatu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya.

Noe (2019 : 4) menyatakan ; pelatihan ditujukan sebagai upaya dalam perencanaan yang dibuat oleh perusahaan untuk memudahkan pembelajaran pegawai yang berhubungan dengan kompetensi jabatan yang antara lain pengetahuan, keahlian, dan tingkah laku yang menjadi tolak ukur dalam pencapaian kinerja yang tinggi.

Mathis (2016 : 301) menyatakan; pelatihan merupakan proses di mana orang mendapatkan kapabilitas untuk membantu pencapaian tujuan-tujuan organisasional.

2.3.2. Dimensi dan Indikator Pelatihan Sumber Daya Manusia

Mangkunegara (2006) menyatakan dimensi dari pelatihan yaitu :

a. Instruktur

Mengingat pelatih umumnya berorientasi pada peningkatan skill, maka para pelatih yang dipilih untuk memberikan materi harus memiliki kualifikasi yang memadai sesuai bidangnya, personal dan

kompeten. Selain itu pendidikan instruktur pun harus benar-benar baik untuk melakukan pelatihan. Indikator dari instruktur meliputi :

1. Pendidikan.
2. Penguasaan materi.

b. Peserta Pelatihan

Peserta pelatihan tentunya harus diseleksi berdasarkan persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai. Selain itu, peserta pelatihan juga harus memiliki semangat yang tinggi untuk mengikuti pelatihan.

Indikator dari peserta meliputi :

1. Semangat mengikuti pelatihan.
2. Seleksi.

c. Materi Pelatihan

Pelatihan sumber daya manusia merupakan materi yang sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai oleh perusahaan. Materi pelatihan harus *up date* agar peserta dapat memahami yang terjadi pada kondisi sekarang. Indikator dari materi pelatihan meliputi :

1. Sesuai tujuan.
2. Sesuai komponen peserta.
3. Penetapan sasaran.

d. Metode Pelatihan

Metode pelatihan akan lebih menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan sumber daya manusia yang efektif apabila sesuai dengan

jenis materi dan komponen peserta pelatihan. Indikator dari metode pelatihan meliputi :

1. Sosialisasi tujuan.
2. Sasaran yang jelas.

e. Sarana Pelatihan

Sarana pelatihan yang baik akan membantu karyawan dalam menerima pelatihan. Sarana yang diberikan dapat berupa fasilitas gedung, saran pembelajaran, makanan dan minuman, dan lain-lain.

f. Tujuan Pelatihan

Tujuan pelatihan sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan terkait dengan penyusunan rencana aksi (*action plan*) dan penetapan sasaran perusahaan. Hasil dari pelatihan harus dapat disosialisasikan kepada seluruh peserta sehingga dapat dipahami dan dilaksanakan. Indikator dari tujuan meliputi :

1. Meningkatkan ketrampilan.
2. Meningkatkan kemampuan berkomunikasi.

2.3.3. Tipe Pelatihan Sumber Daya Manusia

Hariandja (2017:174) menyatakan bahwa terdapat tiga tahap utama dalam pelaksanaan pelatihan yaitu:

- a. Penentuan kebutuhan pelatihan, yang bertujuan untuk mengumpulkan sebanyak mungkin informasi yang relevan guna mengetahui dan menentukan apakah perlu tidaknya pelatihan dalam suatu organisasi. Pada tahap ini terdapat tiga macam kebutuhan akan pelatihan yaitu:

- (1) *General treatment need*, yaitu penilaian kebutuhan pelatihan bagi semua pegawai dalam suatu klasifikasi pekerjaan tanpa memperhatikan data mengenai kinerja dari seorang pegawai tertentu.
 - (2) *Observable performance discrepancies*, yaitu jenis penilaian kebutuhan pelatihan yang didasarkan pada hasil pengamatan terhadap berbagai permasalahan, wawancara, daftar pertanyaan, penilaian kinerja.
- b. Mendesaian program pelatihan
- Ketepatan metode pelatihan tertentu tergantung pada tujuan yang hendak dicapai. identifikasi mengenai apa yang diinginkan agar para pekerja mengetahui dan melaksanakan pelatihan.
- c. Evaluasi efektivitas program pelatihan, suatu pelatihan harus dimaksudkan untuk memperbaiki kekurangan keterampilan.

2.3.4. Manfaat Pelatihan Sumber Daya Manusia

Usmara (2010:72) mengemukakan bahwa pelatihan memberikan karyawan baru atau yang ada sekarang keterampilan yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Tujuan organisasi melaksanakan program pelatihan antara lain:

- a. Membantu organisasi untuk bersaing secara lebih efektif sekarang dan di masa mendatang sehingga pelatihan tidak terlepas dari perencanaan bisnis, lingkungan perusahaan, situasi pasar dan budaya organisasi.

- b. Pelatihan menciptakan kesempatan-kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan keterampilan-keterampilan dan kompetensi-kompetensi yang akan memungkinkan organisasi bersaing dengan lebih efektif, sekarang dan di masa yang akan datang.
- c. Pelatihan memperkuat komitmen karyawan. Komitmen organisasi terhadap karyawannya dengan memberikan peluang pengembangan untuk memperbaiki diri karyawan biasanya akan ditanggapi positif oleh karyawan.
- d. Pelatihan dapat meningkatkan daya saing perusahaan dan meningkatkan produktifitas karyawan.
- e. Pelatihan dapat menyesuaikan karyawan dengan perubahan-perubahan dalam lingkungan kerja dan tenaga kerja.

2.3.5. Hubungan Antara Pelatihan SDM dan Kinerja

Berdasarkan teori terdahulu pelatihan mempunyai hubungan yang erat dengan kinerja karyawan sebagaimana Hasibuan (2010) menyebutkan didalam pelatihan terdapat proses untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan.

Menurut Teguh (2010) dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia, pelatihan adalah proses sistematis pengubahan perilaku para karyawan dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional. Pelatihan ini sangat penting karena cara yang digunakan untuk

mempertahankan, menjaga, memelihara karyawan dan sekaligus meningkatkan keahlian para karyawan untuk dapat meningkatkan kinerjanya.

Pelatihan adalah suatu proses dimana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi dan pelatihan menurut Mangkuprawira (2011,p.43) adalah sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar pegawai semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawab dengan semakin baik, sesuai dengan standar.

2.4. Budaya Organisasi

2.4.1. Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2015:305) budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lain. Sistem makna bersama ini, bila diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh suatu organisasi.

Budaya organisasi adalah apa yang dipersepsikan karyawan dan cara persepsi itu menciptakan suatu pola keyakinan, nilai, dan ekspektasi. Schein (1981) dalam Ivancevich *et. al.*, (2014:44) mendefinisikan budaya sebagai suatu pola dari asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat belajar menghadapi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah berjalan cukup baik sebagai cara yang benar untuk berpersepsi, berpikir dan berperasaan sehubungan dengan masalah yang dihadapinya.

Robbins (2015:311) menyatakan bahwa budaya menjalankan sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi, yaitu:

- a. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, yang artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
- b. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
- c. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan pribadi seseorang.
- d. Budaya memantapkan sistem sosial, yang artinya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan suatu organisasi dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan.
- e. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

2.4.2. Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi

Dimensi budaya organisasi menurut Robbins: 2008, sebagai berikut :

- a. Inovasi dan pengambilan resiko (*Innovation and Risk Taking*), yaitu sejauh mana karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko untuk mewujudkan visi perusahaan. Indikator dari inovasi meliputi :
 1. Rasa idependensi.
 2. Toleransi terhadap pekerjaan beresiko.
 3. Melakukan pembaharuan dalam pekerjaan.

b. Perhatian pada hal detil (*Attention to Detail*), yaitu sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis dan perhatian untuk detil. Indikator dari perhatian pada hal detail meliputi :

1. Tingkat kecermatan dalam bekerja.
2. Kemampuan dalam menganalisis.

c. Orientasi hasil (*Outcome Orientation*), yaitu sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil, bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai suatu hasil. Indikator dari orientasi hasil meliputi Upaya dalam mencapai hasil kerja yang baik.

d. Orientasi orang (*People Orientation*), yaitu sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi. Indikator dari orientasi individu meliputi Jumlah pengaturan dan pengawasan langsung untuk pengendalian perilaku pegawai.

e. Orientasi tim (*Team Orientation*), yaitu sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan kepada tim, bukan kepada individu-individu.

Indikator dari orientasi tim meliputi :

1. Kerjasama dalam tim kerja.
2. Sikap saling percaya dalam tim kerja.
3. Komunikasi yang baik dalam tim kerja.

f. Keagresifan (*Aggressiveness*), yaitu sejauh mana para karyawan agresif dan kompetitif. Indikator dari keagresifan meliputi :

1. Tingkat keagresifan dalam menyelesaikan pekerjaan.
2. Memiliki pegawai yang cekatan.
- g. Kemantapan (*Stability*), yaitu sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dari pada pertumbuhan.

Indikator dari kemantapan meliputi :

1. Organisasi mempertahankan status pegawai.
2. Organisasi menjaga stabilitas kondisi pegawai.

2.4.3. Tipe Budaya Organisasi

Kreitner dan Kinicki (2001) dalam Wibowo (2016:30) mengemukakan adanya 3 (tiga) tipe umum budaya organisasi antara lain:

- a. Budaya konstruktif (*constructive culture*) merupakan budaya di mana pekerja didorong untuk berinteraksi dengan orang lain dan bekerja pada tugas dan proyek dengan cara yang akan membantu mereka dalam memuaskan kebutuhannya untuk tumbuh dan berkembang.
- b. Budaya pasif-defensif (*passive-defensive culture*) mempunyai karakteristik menolak keyakinan bahwa pekerja harus berinteraksi dengan orang lain dengan cara yang tidak menantang keamanan mereka sendiri.
- c. Budaya agresif-defensif (*aggressive-defensive culture*) mendorong pekerja mendekati tugas dengan cara memaksa dengan maksud melindungi status dan keamanan kerja mereka.

2.4.4. Manfaat Budaya Organisasi

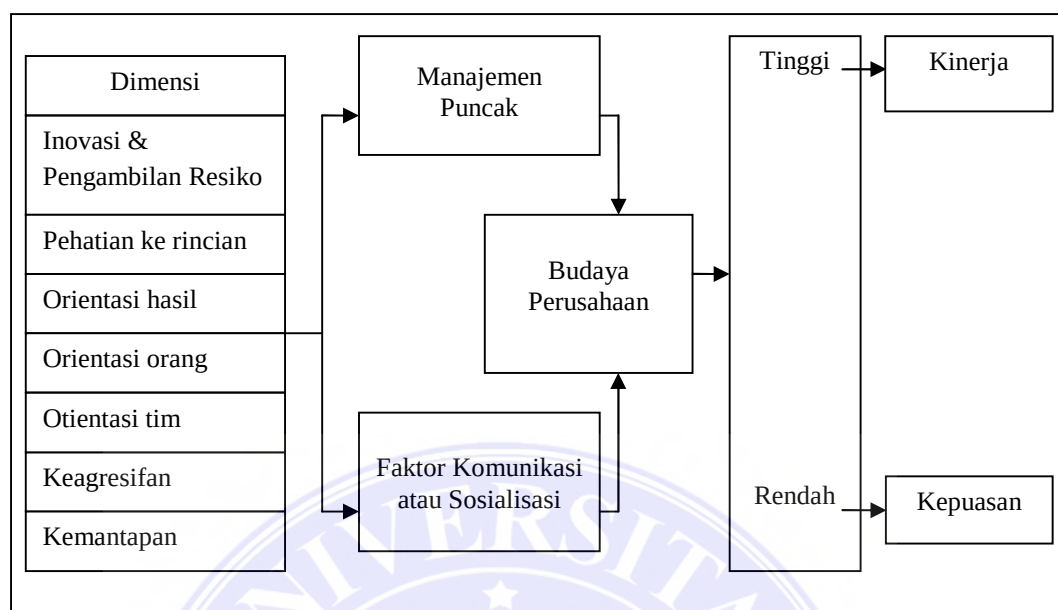
Budaya organisasi melibatkan ekspektasi, nilai, dan sikap bersama, hal tersebut memberikan pengaruh pada individu, kelompok, dan proses organisasi (Ivancevich *et. al.*, 2014:46). Hasil penelitian menunjukkan bahwa dampak dari budaya terhadap karyawan menunjukkan bahwa budaya menyediakan dan mendorong suatu bentuk stabilitas.

Dalam suatu budaya kuat, nilai inti organisasi dipegang secara intensif dan dianut bersama secara meluas. Semakin banyak anggota organisasi yang menerima nilai-nilai inti dan semakin besar komitmen mereka terhadap komitmen-komitmen tersebut, maka semakin kuat budaya tersebut.

2.4.5. Hubungan Antara Budaya Organisasi dan Kinerja

Budaya organisasi yang disosialisasikan dengan komunikasi yang baik akan dapat menemukan kekuatan menyeluruh organisasi, kinerja, dan daya saing dalam jangka panjang. Kinerja karyawan ditentukan oleh persepsi subjektif karyawan mengenai organisasi, dan persepsi keseluruhan inilah yang menjadi dasar terbentuknya budaya organisasi. Persepsi yang mendukung atau tidak mendukung ini kemudian mempengaruhi kinerja individu karyawan, dan kepuasan karyawan, dengan dampak yang lebih besar pada budaya yang lebih kuat.

Kebulatan maksud semacam itu membina kekohesifan, kesetiaan, dan komitmen organisasi. Robbins (2015:329) menggambarkan hubungan antara, budaya organisasi yang berdampak pada kinerja karyawan sebagai berikut:



Sumber: Robbins (2015:329)

Gambar 2.1. Diagram Dampak Hubungan Antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan diagram tersebut, tampak bahwa pembentukan kinerja yang baik dihasilkan jika terdapat komunikasi antara seluruh karyawan sehingga membentuk internalisasi budaya organisasi yang kuat dan dipahami sesuai dengan nilai-nilai organisasi yang dapat menimbulkan persepsi yang positif antara semua tingkatan karyawan untuk mendukung dan mempengaruhi iklim kepuasan yang berdampak pada peningkatan kinerja karyawan, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja perusahaan dan pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan akan tercapai secara lebih efektif dan efisien.

2.5. Hasil Penelitian Terdahulu

Pelatihan dan motivasi secara serempak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya karyawan menyadari bahwa pelatihan dan

motivasi sangat memberikan manfaat dan memberikan nilai yang positif untuk membantu meningkatkan kinerja karyawan, Artinya, jika Perusahaan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan memberikan pelatihan dan motivasi kerja yang lebih baik maka karyawan akan menjadi lebih semangat dan berupaya memberikan hasil yang optimal bagi perusahaan. Secara parsial yang memiliki pengaruh paling besar terhadap peningkatan kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan adalah pelatihan (Siahaan dan Simatupang, 2015).

Kompetensi mempunyai pengaruh yang positif dan secara langsung terhadap kinerja karyawan PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Kantor Pusat Medan golongan III dan IV. Variabel kompetensi mempunyai tingkat hubungan yang cukup erat dengan kinerja karyawan karena mampu menerangkan variabel kinerja karyawan PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) kantor pusat Medan (Hutasuhut, 2016).

Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, terdapat hubungan yang kuat dan positif antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan pada Kantor Pusat Penelitian Kelapa Sawit (PPKS) unit Marihat Pematang Siantar. Karyawan menyatakan bahwa budaya organisasi sudah baik dan kinerja karyawan sudah tinggi (Ignatius, 2015).

2.6. Kerangka Berpikir

Suatu organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu melalui kinerja segenap sumber daya manusia yang ada dimiliki organisasi. Kinerja sumber daya manusia ditentukan oleh kondisi lingkungan internal maupun eksternal, termasuk budaya organisasi. Kemampuan menciptakan suatu organisasi dengan budaya

yang mampu mendorong kinerja adalah sesuatu yang harus dilakukan. Ivancevich *et al.*, (2014:68) menyatakan bahwa “budaya organisasi merupakan nilai dan keyakinan yang dianut bersama oleh sebuah angkatan kerja”.

Boulter *et.al.*, (2003) dalam Sutrisno (2016:203) menyatakan bahwa kompetensi adalah suatu karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan karyawan memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran, atau situasi tertentu.

Mc. Clelland (1993) dalam Moeheriono (2014:4) menyatakan bahwa kompetensi adalah karakteristik dasar personel yang menjadi faktor penentu sukses tidaknya seseorang dalam mengerjakan suatu pekerjaan atau pada situasi tertentu.

Marthis dan Jackson (2016:113) menyatakan bahwa kinerja karyawan individual dipengaruhi oleh faktor antara lain kemampuan oleh kompetensi karyawan, tingkat usaha yang dicurahkan, dan dukungan organisasional yang di dalamnya memasukkan unsur budaya organisasi.

Menurut Moeheriono (2014:60) bahwa “kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi”.

Untuk mendorong organisasi dalam mencapai misi dan visi serta tujuan dibutuhkan pegawai dengan pemahaman dan penerapan budaya organisasi yang lebih baik serta pegawai dengan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan jabatan, sehingga setiap pegawai akan memiliki kinerja optimal.

Mangkunegara (2017:29) menyatakan bahwa pembentukan kinerja yang baik dihasilkan jika terdapat komunikasi antara seluruh karyawan sehingga membentuk internalisasi budaya organisasi yang dapat menimbulkan persepsi yang positif antara semua tingkatan karyawan untuk mendukung dan mempengaruhi iklim kepuasan yang berdampak pada kinerja karyawan.

Hasil survey tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan, budaya organisasi menjadi faktor yang lebih menentukan dalam kesuksesan perusahaan pada dekade selanjutnya, budaya organisasi dapat mendorong peningkatan kinerja perusahaan dalam jangka panjang jika di dalam perusahaan terdiri atas orang-orang yang layak dan cerdas dan budaya organisasi dibentuk untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Spencer *and* Spencer (1993) dalam Moeheriono (2014:3) mendefinisikan kompetensi adalah “karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas individu dalam pekerjaannya atau karakteristik individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kinerja yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu”. Hubungan kausal tersebut bermakna bahwa kompetensi dapat menyebabkan atau digunakan untuk memprediksi kinerja seseorang, artinya jika mempunyai kompetensi yang tinggi, maka ia akan mempunyai kinerja yang tinggi pula.

Marthis dan Jackson (2016:301) menyatakan bahwa pelatihan merupakan proses dimana orang mendapatkan kapabilitas untuk membantu pencapaian

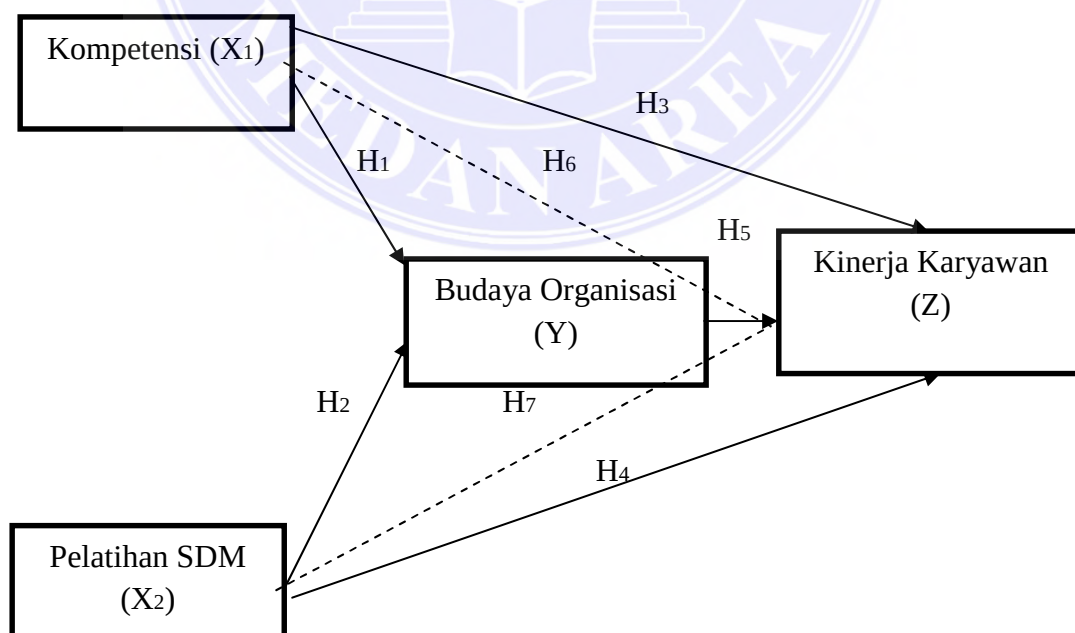
tujuan-tujuan organisasional. Mc Achsan (1981) dalam Sutrisno (2016:203) mengemukakan bahwa kompetensi diartikan sebagai pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dikuasai oleh seseorang yang telah menjadi bagian dari dirinya sehingga ia dapat melakukan tugas.

Usmara (2011:84) menyatakan bahwa pelatihan memberikan karyawan baru atau karyawan yang ada sekarang keterampilan yang para karyawan butuhkan untuk menjalankan pekerjaan.

Mondy dan Noc (1999) dalam Sofyandi (2018:113) menyatakan bahwa pelatihan merupakan sebuah perencanaan yang melanjutkan upaya dari manajemen perusahaan dalam meningkatkan level kompetensi dari pegawai dan meningkatkan kinerja perusahaan.

Dari uraian diatas dapat digambarkan kerangka berfikir sebagai berikut :

2.6.1. Kerangka Konseptual



Gambar. 2.2. Kerangka Konseptual

2.7. Hipotesis Penelitian

Hipotesis dapat diartikan sebagai suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap masalah yang diajukan, dan jawaban itu masih akan diuji secara empiris kebenarannya. Hipotesis dalam penelitian ini adalah :

- H1. Diduga Kompetensi Berpengaruh Terhadap Budaya Organisasi Pada Kebun Sei Silau PT. Perkebunan Nusantara III
- H2. Diduga Pelatihan Sumber Daya Manusia Berpengaruh Terhadap Budaya Organisasi Pada Kebun Sei Silau PT. Perkebunan Nusantara III
- H3. Diduga Kompetensi Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kebun Sei Silau PT. Perkebunan Nusantara III
- H4. Diduga Pelatihan Sumber Daya Manusia Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kebun Sei Silau PT. Perkebunan Nusantara III
- H5. Diduga Budaya Organisasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kebun Sei Silau PT. Perkebunan Nusantara III
- H6. Diduga Kompetensi Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Kebun Sei Silau PT. Perkebunan Nusantara III
- H7. Diduga Pelatihan Sumber Daya Manusia Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Kebun Sei Silau PT. Perkebunan Nusantara III

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Kebun Sei Silau PT. Perkebunan Nusantara-III, Kecamatan Buntu Pane, Kabupaten Asahan. Waktu penelitian pada bulan Oktober 2021.

3.2. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan survei, yaitu penelitian yang mengambil sampel dari satu populasi dengan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok dan secara umum menggunakan metode statistik (Prasetyo dan Jannah, 2014:143). Jenis penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif, yaitu penelitian yang bertujuan untuk menguraikan atau menggambarkan tentang karakteristik dari suatu keadaan atau objek penelitian yang dilakukan melalui pengumpulan data dan analisis data kuantitatif serta pengujian statistik.

Adapun sifat dari penelitian ini adalah penjelasan (*explanatory*) yang berkaitan dengan kedudukan satu variabel serta hubungannya dengan variabel yang lain.

Penelitian ini dilakukan dengan metode wawancara dan kuesioner yang diberikan kepada karyawan Kebun Sei Silau PT. Perkebunan Nusantara-III, yang menjadi responden dalam penelitian ini, serta studi dokumentasi yang dilakukan dengan mengumpulkan dan mempelajari dokumen-dokumen yang diperoleh dari Kebun Sei Silau PT. Perkebunan Nusantara-III berupa sejarah singkat organisasi,

struktur organisasi, jumlah pegawai, *booklet Performance Based Culture*, serta detail dan jenis pengembangan sumber daya manusia. Data penelitian ini adalah data primer yaitu jawaban responden terhadap kuesioner yang diajukan. Data analisis dengan menggunakan bantuan aplikasi program SPSS versi 19.0.

3.3. Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini adalah seluruh Karyawan Kebun Sei Silau PT. Perkebunan Nusantara III yang berjumlah 698 orang (Bezzeting bulan September 2021).

Penentuan jumlah sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus Slovin (Umar, 2001 : 42) yang dituliskan sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Dimana:

n = Jumlah sampel

N = Jumlah populasi sampel

e = Jumlah kesalahan dalam pengambilan sampel (error term)

Populasi (N) sebanyak 698 orang Karyawan Kebun Sei Silau PT. Perkebunan Nusantara III dengan asumsi tingkat kesalahan ϵ sebesar 10%, maka perhitungan jumlah sampel adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{698}{1 + 698 \times (0,1)^2}$$

$$= 99,85, \text{ Dibulatkan Menjadi } 100 \text{ Sample}$$

Pengambilan sampel pada penelitian ini dilakukan dengan metode acak sederhana.

3.4. Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Data primer yaitu data yang diperoleh dengan melakukan wawancara (*interview*) dan menyebarkan daftar pertanyaan (kuesioner)
2. Data sekunder yaitu data yang diperoleh dari studi dokumentasi berupa dokumen-dokumen yang mendukung penelitian ini yang diperoleh dari seksi sumber daya manusia pada Kebun Sei Silau PT. Perkebunan Nusantara-III (Persero).

3.5. Identifikasi dan Defenisi Operasional Variabel

3.5.1. Identifikasi dan Defenisi Operasional Variabel

Variabel bebas (*independen*) dalam perumusan masalah adalah kompetensi (X1) dan pelatihan sumber daya manusia (X2). Variabel *intervening* adalah budaya perusahaan (Y). Sedangkan yang menjadi variabel terikat (*dependen*) adalah kinerja karyawan (Z).

Variabel *intervening* adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel *independen* dengan variabel *dependen* menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak bisa diukur dan diamati (Sugiyono, 2007)

3.5.2. Skala Pengukuran Variabel

Skala pengukuran Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala Likert, yaitu skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial.

Adapun skala yang penulis gunakan adalah:

1. Sangat Tinggi Sekali = 5
2. Sangat Tinggi = 4
3. Tinggi = 3
4. Kurang Tinggi = 2
5. Tidak Tinggi = 1

Tabel. 3.1. Definisi Operasional Variabel, Dimensi, Indikator-Indikator dan Skala Pengukuran

Variabel	Definisi Operasional	Dimensi	Indikator-Indikator	Skala Ukur
Budaya Organisasi (Y)	Sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lain	1. Inovasi dan Pengambilan Resiko 2. Perhatian pada hal detail 3. Orientasi hasil 4. Orientasi individu 5. Orientasi Tim 6. Keagresifan	• Rasa independensi • Toleransi terhadap pekerjaan beresiko • Melakukan pembaharuan dalam pekerjaan • Tingkat kecermatan dalam bekerja • Kemampuan dalam menganalisis • Upaya dalam mencapai hasil kerja yang baik. • Jumlah pengaturan dan pengawasan langsung untuk pengendalian perilaku pegawai • Kerjasama dalam tim kerja • Sikap saling percaya dalam tim kerja • Komunikasi yang baik dalam tim kerja • Tingkat keagresifan dalam menyelesaikan pekerjaan • Memiliki pegawai yang cekatan	Skala Likert

		7. Kemantapan	• Organisasi mempertahankan status pegawai • Organisasi menjaga stabilitas kondisi pegawai	
Kompetensi (X1)	Karakteristik yang mendasari seseorang yang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya	1. Ketrampilan menjalankan tugas (<i>Task Skill</i>) 2. Ketrampilan mengelola tugas (<i>Task Management skill</i>) 3. Ketrampilan mengambil tindakan (<i>Contingency management skill</i>) 4. Ketrampilan bekerjasama (<i>Job role environment skill</i>) 5. Ketrampilan beradaptasi (<i>Transfer skill</i>)	• Melaksanakan tugas-tugas rutin sesuai dengan standar di tempat kerja • Menggunakan ketrampilan untuk menyelesaikan tugas • Kemampuan untuk mengelola tugas yang berbeda yang muncul dalam pekerjaan • Kemampuan untuk mengarahkan diri sendiri dalam mengelola tugas yang disesuaikan dengan skala prioritas • Memiliki inisiatif dalam menyelesaikan masalah dalam pekerjaan • Menggunakan ketrampilan untuk menyelesaikan masalah • Berpikir secara analitis • Memiliki kemampuan untuk bekerjasama • Menjaga kenyamanan kondisi lingkungan kerja • Mampu beradaptasi dalam lingkungan kerja yang baru • Memiliki fleksibilitas terhadap lingkungan kerja	Skala Likert
Pelatihan (X2)		1. Instruktur	• Memiliki kemampuan mengendalikan diri dalam beradaptasi terhadap lingkungan	

		2. Peserta	• Pendidikan • Penguasaan Materi	
		3. Materi	• Semangat mengikuti pelatihan • Seleksi	
		4. Metode	• Sesuai Tujuan • Sesuai komponen peserta	
		5. Tujuan	• Penetapan sasaran • Sosialisasi tujuan	
Kinerja Pegawai (Z)	Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan	1. Kuantitas kerja 2. Kualitas kerja 3. Ketepatan Waktu 4. Efektivitas 5. Kemandirian 6. Komitmen	1. Ketepatan kerja 2. Kualitas Pekerjaan 3. Tingkat Kemampuan dalam bekerja 1. Proses kerja dan kondisi pekerjaan 2. Kualitas Hasil pekerjaan 1. Lamanya waktu yang diperlukan 2. Pengelolaan waktu 1. Hasil yang dicapai 1. Mampu Bekerja sendiri Loyalitas	Skala Likert

3.6. Pengujian Validitas dan Reliabilitas

3.6.1. Uji Validitas Instrumen

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Dalam bidang ilmu sosial, alat ukur tersebut dapat berupa angket maupun seperangkat alat tes. Menurut Sugiyono (2018:117), jika nilai

validitas setiap pertanyaan lebih besar dari nilai korelasi $r = 0.30$ maka butir pertanyaan dianggap sudah valid”.

Menurut Ghazali (2016:49) Uji validitas dipergunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut.

Untuk menguji ketepatan kuesioner, akan dilakukan *fretest* terhadap 30 orang Karyawan Kebun Sei Silau PT Perkebunan Nusantara-III (Persero) di luar responden yang dipilih dalam penelitian ini. Uji validitas dilakukan dengan bantuan program *software* SPSS (*Statistical Package for Social Science*) versi 19.0. Uji validitas dilakukan dengan metode ukur (*one shoot methods*), dimana pengukuran dengan metode ini cukup dilakukan satu kali.

Dalam menentukan valid atau tidak validnya suatu kuesioner haruslah r -hitung dibandingkan dengan r -tabel, jika ditemukan r -hitung $>$ r -tabel maka item kuesioner tersebut dinyatakan valid dan jika r -hitung $<$ r -tabel maka item kuesioner tersebut tidak valid. Berdasarkan hasil pengolahan menggunakan hasil pengujian *corrected item total correlation*. Pada penelitian ini untuk menguji tingkat validitas pada setiap instrument pertanyaan maka peneliti membagikan kuesioner kepada 28 orang diluar sampel penelitian. Berdasarkan hasil pengujian validitas diperoleh hasil bahwa seluruh pernyataan memenuhi asumsi validitas karena nilai **r -hitung $>$ r -tabel (0.367).**

No	R-hitung				
	Kompetensi	Pelatihan	Budaya	Kinerja	Hasil
1	0.386	0.884	0.905	0.664	Valid
2	0.712	0.884	0.732	0.563	Valid
3	0.647	0.621	0.619	0.853	Valid
4	0.924	0.681	0.838	0.924	Valid
5	0.528	0.665	0.874	0.878	Valid
6	0.568	0.914	0.790	0.956	Valid
7	0.417	0.504	0.760	0.575	Valid
8	0.386	0.914	0.868	0.956	Valid
9	0.838	0.914	0.760	0.812	Valid
10	0.924	0.914	0.646	0.956	Valid
11	0.924	0.687	0.905		Valid
12	0.836		0.732		Valid
13			0.619		Valid
14			0.632		Valid

3.6.2. Uji Reliabilitas Instrumen

Data yang diperoleh harus menunjukkan hasil yang stabil dan konsisten bila dilakukan pengukuran kembali terhadap objek yang sama. Untuk mengetahui konsistensi dari data dilakukan dengan uji realibilitas konsistensi internal (Sugiyono, 2003:118).

Suatu kuesioner dikatakan reliable atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pengujian dilakukan dengan cara mencobakan kuesioner sekali saja, kemudian data yang diperoleh dianalisis dengan teknik tertentu, dalam hal ini teknik yang digunakan adalah teknik *Cronbach Alpha* (α). Suatu variabel

dikatakan reliable jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0.60 (Ghozali, 2016:41)

No	Cronbach alpha				
	Kompetensi	Pelatihan	Budaya	Kinerja	Hasil
1	0.914	0.941	0.933	0.952	Reliabel

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas diperoleh hasil bahwa nilai *Cronbach alpha* > 0.60 sehingga dapat disimpulkan seluruh pernyataan memenuhi asumsi reliabilitas.

3.7. Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah :

3.7.1. Metode Deskriptif

Metode deskriptif digunakan dalam penelitian ini dengan mengumpulkan, mengolah, mengklasifikasikan dan menginterpretasikan data penelitian sehingga diperoleh gambaran yang jelas mengenai masalah yang diteliti.

3.7.2. Metode Analisis Regresi Linear Berganda

Metode analisis yang digunakan untuk menjawab hipotesis adalah linier berganda (*multiple linier regression*) dalam (Ghozali, 2006: 86) dengan formulasi sebagai berikut:

$$Z = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + Y$$

Di mana:

Z = Kinerja Pegawai

Y = Budaya Organisasi

X_1 = Kompetensi

X_2 = Pelatihan SDM

α = Konstanta

β_1, β_2 = Koefisien regresi variabel independen

3.7.3. Koefisien Determinan R^2

Koefisien determinan yang digunakan untuk menghitung besarnya pengaruh variabel bebas (X) terhadap variabel tidak bebas (Y). semakin kecil nilai *R-square* semakin lemah pengaruh antara dua variabel sebaliknya jika *R-square* mendekati 1 maka pengaruh antara kedua variabel akan semakin kuat.

3.7.4. Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Uji Normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residu memiliki distribusi normal. Dalam uji t dan uji F diasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Untuk melihat normalitas residual dilakukan dengan melihat *normal probability plot* yang membandingkan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Distribusi normal akan membentuk satu garis lurus diagonal. Jika distribusi data residual normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya. Selain menggunakan grafik, untuk mengetahui apakah data berdistribusi normal atau mendekati normal bisa juga dilakukan dengan menggunakan uji *statistic non parametric*

Kolmogorov-Smirnov, yaitu dengan menggunakan *Table Kolmogorov-Smirnov*, yaitu dengan menggunakan *table kolmogorov-Smirnov Test* (Ghozali, 2016: 151).

2. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah sebuah group mempunyai varians yang sama diantara group tersebut yang disebut homoskedastisitas atau tidak mempunyai varians yang sama yang disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah homokedasitas atau dengan kata lain tidak terjadi heteroskedasitas.

3. Uji Multikolonieritas

Uji Multikolonieritas bertujuan untuk melihat apakah ada ditemukan hubungan antara variabel bebas. Untuk mendeteksi ada tidaknya multikolonieritas di dalam model regresi dapat dilihat dari nilai tolerance dan VIF (*variance inflation factor*). Jika nilai $VIF < 5$ dan $tolerance > 0,1$ maka model dapat dikatakan terbebas dari Multikolonieritas.

4. Uji autokorelasi

Untuk mendeteksi Autokorelasi dapat dilakukan dengan melihat nilai Durbin Watson (DW), dengan melihat nilai DW pada hasil output kemudian dibandingkan dengan tabel DW.

3.7.5. Pengujian Hipotesis

Uji F (Uji secara serempak) yaitu digunakan untuk menguji hubungan antara variabel bebas (budaya organisasi, kompetensi dan pelatihan) terhadap variabel tidak bebas (kinerja pegawai) Kriteria pengambilan keputusan:

- a. H_0 diterima atau H_1 ditolak, jika $F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}}$ pada tingkat kepercayaan 95% atau $\alpha=0,05$
- b. H_0 ditolak atau H_1 diterima, jika $F_{\text{hitung}} < F_{\text{tabel}}$ pada tingkat kepercayaan 95% atau $\alpha=0,05$

Uji t (uji parsial) digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh masing-masing variabel bebas secara parsial (individual) terhadap variabel tidak bebas. Kriteria pengambilan keputusan :

- a. H_0 diterima atau H_1 ditolak, jika $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ pada tingkat kepercayaan 95% atau $\alpha=0,05$.
- b. H_0 ditolak atau H_1 diterima, jika $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$ pada tingkat kepercayaan 95% atau $\alpha=0,05$.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

1. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Organisasi di Kebun Sei Silau PT. Perkebunan Nusantara-III.
2. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Organisasi di Kebun Sei Silau PT. Perkebunan Nusantara-III.
3. Kompetensi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan di Kebun Sei Silau PT. Perkebunan Nusantara-III.
4. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di Kebun Sei Silau PT. Perkebunan Nusantara-III.
5. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan di Kebun Sei Silau PT. Perkebunan Nusantara-III.
6. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui budaya organisasi di Kebun Sei Silau PT. Perkebunan Nusantara-III.
7. Pelatihan Sumber Daya Manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui budaya organisasi di Kebun Sei Silau PT. Perkebunan Nusantara-III.

5.2. Saran

5.2.1. Saran Kepada PT Perkebunan Nusantara III

Berikut dijabarkan saran kepada PT. Perkebunan Nusantara III yang dapat digunakan sebagai rujukan dalam upaya peningkatan kinerja karyawan.

5.2.2. Saran Kepada Peneliti Selanjutnya

Berikut adalah saran terhadap penelitian selanjutnya dengan tema yang sama dengan penelitian ini:

1. Penelitian selanjutnya dapat menentukan Lokasi Kebun yang berbeda yang terdapat di entitas PTPN III
2. Penelitian selanjutnya juga dapat menambahkan variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan sehingga hasil penelitian dapat lebih kompleks
3. Penelitian selanjutnya juga dapat menggunakan metode campuran tau *mix method* untuk mendapatkan hasil yang jauh lebih maksimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2017. *Manajemen Penelitian*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Elisabet Siahaan dan Erni Maria Simatupang, 2015. *Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan*. Jurnal Agribisnis Sumatera Utara, <http://ojs.uma.ac.id/index.php/agrica>.
- Cushway Barry and Lodge Derek. 2016. *Organizational Behavior and Design*, Fourth Edition. New York: McGraw-Hill.
- Ghozali, Imam. 2016. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hariandja, Effendi. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Universitas Parayangan.
- Ignatius Julius Winata Sarumaha, 2015. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Pusat Penelitian Kelapa Sawit (Ppks) Unit Marihat Pematangsiantar*. Jurnal Maker
- Ivancevich, J., Konopaske, R., dan Matteson, M. 2014. *Organizational Behavior and Management 10th*. USA: McGraw-Hill Book Co.
- Julianto Hutasuht, 2016. *Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Pt Perkebunan Nusantara IV (Persero) Kantor Pusat Medan)*. Universitas Muslim Nusantara Al Washliyah.
- Mangkunegara A.A. Anwar Prabu. 2017. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung: Refika Aditama.
- Mathis Robert L dan John H. Jackson, 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Salemba Empat.
- Moeheriono. 2014. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Edisi Revisi, Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Noe, Raymond A. 2019. *Employee Training & Development*. New York : McGraw Hill.
- Prasetyo B. dan L. M. Jannah. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif: Teori dan Aplikasi*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. 2015. *Perilaku Organisasi*. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.

Sofyandi Herman. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan Ketujuh Bandung : Alfabeta.

Sutrisno Edy. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Kencana Prenada Media Group.

Umar Husein. 2011. *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. SUN.

Usmara. A. 2010. *Paradikma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Asmara Books

Wibowo. 2016. *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers. Edisi Kedua.

