

Analisis Kontribusi Budaya Organisasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan Universitas Muhammadiyah Lamongan

Nisa Widya Zulistian^{1*} Almas Nurul Jannah²

Universitas Muhammadiyah Lamongan, Indonesia

*Corresponding author: almasnuruljannah324@gmail.com

Abstrak - Peningkatan produktivitas tenaga kerja pada sebuah institusi sangat bergantung pada efektivitas pengelolaan sumber daya manusia (SDM). Strategi kunci yang diyakini mampu meningkatkan kapabilitas tenaga kerja adalah melalui pembentukan kultur kerja yang kokoh dan pengembangan kompetensi pribadi, sehingga seluruh anggota tim dapat berkontribusi optimal dan selaras dengan visi organisasi. Namun demikian, dalam implementasinya, organisasi kerap menghadapi tantangan dalam mencapai sasaran kinerja, berupa heterogenitas dalam pola pikir, latar belakang pengalaman, dan tingkat kapabilitas antar individu. Studi ini menggunakan metodologi kuantitatif asosiatif dengan maksud utama menguji bagaimana budaya organisasi (X1) dan kompetensi (X2) mempengaruhi kinerja karyawan (Y) pada Universitas Muhammadiyah Lamongan. Temuan studi ini mengindikasikan bahwa kedua variabel tersebut, apabila diuji bersama-sama, memiliki kontribusi yang signifikan dan positif terhadap performa kerja karyawan. Walaupun demikian, ketika dianalisis secara terpisah, hanya variabel kompetensi yang menunjukkan pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja individu di lingkungan Universitas Muhammadiyah Lamongan.

Kata Kunci: *Manajemen SDM, Budaya Organisasi, Kompetensi individu, Kinerja Karyawan*

Abstract - Increasing workforce productivity in an institution is highly dependent on the effectiveness of human resource (HR) management. A key strategy believed to be able to improve workforce capabilities is through the establishment of a strong work culture and the development of personal competencies, so that all team members can contribute optimally and align with the organization's vision. However, in its implementation, organizations often face challenges in achieving performance targets, in the form of heterogeneity in mindsets, background experiences, and levels of capabilities between individuals. This study uses an associative quantitative methodology with the primary objective of examining how organizational culture (X1) and competency (X2) influence employee performance (Y) at Muhammadiyah University of Lamongan. The findings of this study indicate that both variables, when tested together, have a significant and positive contribution to employee work performance. However, when analyzed separately, only the competency variable shows a significant influence on improving individual performance at Muhammadiyah University of Lamongan.

Keywords: Human Resource Management, Organizational Culture, individual Competence, Employee Performance



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

PENDAHULUAN

Secara esensial, organisasi merupakan kumpulan individu yang berkolaborasi untuk meraih tujuan bersama melalui rangkaian aktivitas yang saling terintegrasi. Dalam kerangka tersebut, sumber daya manusia memegang peranan krusial sebagai penentu keberhasilan pencapaian target organisasi. Tingkat kualitas sumber daya manusia yang dimiliki akan berimplikasi langsung terhadap efektivitas operasional, produktivitas kerja, serta kemajuan institusi secara menyeluruh. Tanpa kontribusi kinerja optimal dari para karyawan, berbagai inisiatif dan rencana strategis organisasi akan sulit diimplementasikan dengan maksimal. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia bukan hanya berfungsi sebagai aspek administratif, melainkan menjadi elemen strategis untuk memastikan organisasi dapat tumbuh dan menyesuaikan diri dengan dinamika lingkungan eksternal. Karyawan dan organisasi saling mempengaruhi dalam hubungan yang erat; kesuksesan organisasi sangat bergantung pada kinerja

individu, sementara pencapaian personal karyawan turut dipengaruhi oleh kondisi dan budaya organisasi. Dalam rangka mewujudkan visi lembaga secara berkelanjutan, diperlukan strategi peningkatan kinerja yang terarah, diantaranya melalui penguatan nilai-nilai budaya organisasi dan pengembangan kompetensi sumber daya manusia. Kedua aspek ini memainkan peran vital dalam membentuk pola kerja yang produktif, menumbuhkan motivasi intrinsik, serta mempererat solidaritas antar anggota organisasi. Universitas Muhammadiyah Lamongan, sebagai salah satu perguruan tinggi, memiliki struktur organisasi yang kompleks dengan berbagai departemen, tenaga akademik, dan non-akademik.

Dalam praktiknya, karyawan berperan penting dalam mendukung kelancaran administrasi, pelayanan akademik, serta operasional kampus secara umum. Berdasarkan observasi awal, masih teridentifikasi adanya sejumlah hambatan terkait aspek budaya organisasi dan kompetensi karyawan. Contohnya, seperti koordinasi antar bagian yang belum sepenuhnya efektif, komunikasi kerja yang kurang transparan, serta adanya ketimpangan pemahaman terhadap tugas dan tanggung jawab. Di samping itu, beberapa karyawan belum sepenuhnya menguasai kompetensi yang diperlukan untuk menjalankan tugas, baik dari aspek pengetahuan teknis maupun keterampilan administrasi. Situasi ini berdampak pada efisiensi kerja dan pencapaian target pelayanan, seperti penundaan penyelesaian tugas, kurangnya akurasi, serta penurunan motivasi di beberapa unit. Masalah-masalah ini menjadi fokus kajian mendalam untuk memberikan kontribusi konkret terhadap peningkatan performa kerja karyawan. Penelitian diarahkan pada dua variabel utama yang diyakini berperan penting dalam mempengaruhi kinerja, yaitu budaya organisasi dan kompetensi. Menurut Edison et al. (2022), kinerja dapat dipahami sebagai hasil dari suatu proses yang dinilai dalam periode tertentu tergantung standar atau kesepakatan yang telah disahkan. Pendapat serupa disampaikan Fahmi (2018), menegaskan bahwa performa merupakan capaian organisasi, terlepas dari apakah bertujuan mencari keuntungan dan yang tidak mencari keuntungan, pada kurun waktu tertentu. Penjelasan tersebut menggarisbawahi bahwa pengukuran kinerja tidak sekadar bergantung pada produktivitas, melainkan juga pada dedikasi karyawan dalam memenuhi kriteria dan standar yang ditetapkan oleh organisasi.

Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai kumpulan nilai, keyakinan, dan norma kolektif yang berfungsi sebagai panduan utama bagi perilaku setiap anggota di dalamnya (Sutrisno, 2010). Pemahaman ini menekankan bahwa aspek budaya adalah komponen fundamental yang mengatur interaksi dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Hal ini selaras dengan pandangan Luthans (2011, hal. 124), yang menjelaskan bahwa budaya organisasi mencakup nilai dan norma bersama yang membentuk pola individu, baik dalam interaksi internal maupun eksternal organisasi. Literatur menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat menjadi fondasi perilaku kerja yang konsisten, menciptakan motivasi tinggi, serta memperkuat komitmen dan loyalitas di antara anggota organisasi. Sembiring (2021) menguraikan tiga konsep terkait hubungan budaya organisasi dengan kinerja unggul: (1) Budaya yang kuat mampu menyatukan visi organisasi, meningkatkan motivasi, serta membentuk nilai dan perilaku bersama yang menumbuhkan rasa aman, dedikasi, dan kesetiaan. (2) Budaya yang sehat membuat pekerjaan terasa bermakna secara intrinsik, melibatkan karyawan dalam proses keputusan, serta memberikan penghargaan atas kontribusi mereka. (3) budaya yang solid menawarkan suatu kerangka kerja dan mekanisme kontrol internal yang efektif, sehingga organisasi tidak perlu terlalu bergantung pada struktur atau sistem yang kaku. Penelitian Robbins, Stephen, & Judge (2017, *Organizational Behaviour*, Pearson) juga mendukung gagasan ini, bahwa budaya organisasi yang tangguh dapat mempengaruhi perilaku karyawan dan langsung berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi, khususnya dalam menghadapi perubahan dan kompetisi. Budaya organisasi bukan sekadar retorika, tetapi mampu meresapi setiap aspek aktivitas organisasi dan membentuk pola pikir serta perilaku kerja yang mempengaruhi produktivitas, komitmen, dan integritas.

Di samping itu, kompetensi individu diakui sebagai elemen vital yang mendorong peningkatan kinerja dalam sebuah organisasi. Kompetensi didefinisikan sebagai kapabilitas individual untuk menyelesaikan pekerjaan secara akurat, didukung oleh paduan pengetahuan, keahlian, dan sikap unggul (Edison, Anwar, & Komariyah, 2017). Definisi ini diperkuat oleh Dessler (dalam Tjahyanti & Chairunnisa, 2020), yang melihatnya sebagai atribut personal yang dapat diobservasi, seperti keterampilan, pengetahuan, dan perilaku kepemimpinan. Konseptualisasi dalam manajemen SDM menempatkan kompetensi sebagai fondasi utama bagi terciptanya efektivitas kerja. Secara empiris, pentingnya kompetensi terbukti melalui penelitian terdahulu yang dilakukan Pireni dan Mimayanti (2025) di PT Putra Perkasa Abadi, yang menemukan bahwa kompetensi menyumbang pengaruh positif signifikan, yaitu 54,6%, terhadap produktivitas kerja di Bidang Pengembangan Sumber Daya Manusia

dan Sistem Kerja. Berdasarkan tinjauan teoritis dan dukungan data empiris mengenai pengaruh kedua variabel ini terhadap kinerja, penelitian ini selanjutnya diarahkan untuk menguji secara holistik pengaruh variabel independen, yaitu budaya organisasi (X1) dan kompetensi (X2), terhadap kinerja karyawan (Y). Studi kasus akan dilakukan di Universitas Muhammadiyah Lamongan, dengan tujuan memberikan kontribusi berupa rekomendasi strategis untuk manajemen sumber daya manusia di lingkungan perguruan tinggi tersebut.

KAJIAN PUSTAKA

Budaya Organisasi

inti dari identitas institusi dibentuk oleh budaya organisasi, yang merupakan komponen fundamental yang secara langsung mempengaruhi pola perilaku kolektif seluruh anggotanya. Dalam tataran konseptual, sistem budaya organisasi mencakup himpunan nilai dan norma, keyakinan, serta kebiasaan yang diadopsi secara kolektif oleh individu dalam suatu wadah organisasi. Himpunan ini lantas berperan sebagai panduan utama yang mengatur tindakan dan interaksi di antara anggota demi mewujudkan tujuan bersama yang telah ditetapkan. Dalam publikasi Cogent Business & Management mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah konstruksi sosial yang terdiri atas norma, nilai, keyakinan, dan praktik yang mengarahkan tindakan anggota organisasi (Bogale & Debela, 2024). Mereka menekankan bahwa komponen utama budaya organisasi meliputi nilai-nilai bersama, pola perilaku yang berulang, serta simbol-simbol yang memperkuat makna kolektif. Senada dengan itu, dalam jurnal Frontiers in Sociology mendefinisikan budaya organisasi sebagai kumpulan nilai, norma, tujuan, dan harapan yang dimiliki bersama oleh organisasi, yang berperan penting dalam membentuk perilaku kerja, meningkatkan komitmen, serta mendukung kemampuan organisasi dalam merespons perubahan lingkungan (Fernandes et al., 2020). Melalui publikasinya di jurnal Sustainability, Cicea (Carmen, 2022) menawarkan perluasan perspektif dengan menekankan bahwa budaya organisasi tidak hanya merefleksikan kekuatan internal yang membentuk perilaku anggota, tetapi juga bersifat resiprokal. Artinya, budaya tersebut dibentuk dan dipengaruhi oleh variabel eksternal, mencakup corak kepemimpinan, struktur formal institusi, serta situasi lingkungan kerja secara keseluruhan. Wawasan ini menggarisbawahi sifat mekanisme dinamis dari budaya organisasi, menjadikannya penentu kunci dalam mencapai efektivitas institusi.

Lebih lanjut, (Powell et al., 2021) mendefinisikan kultur organisasi terdiri dari nilai kolektif dan premis fundamental yang berfungsi sebagai basis rasionalisasi bagi seluruh tindakan dan pengambilan keputusan institusi. Secara lokal, Dasmadi (2021) melihatnya sebagai seperangkat norma yang menjadi panduan bagi pekerja dalam melaksanakan peran dan kewajiban, termasuk nilai perilaku yang berlaku internal. Sejalan dengan itu, Kosasih (2022) menekankan bahwa budaya berawal dari kebiasaan kolektif yang bertransformasi menjadi keyakinan dan konsensus bersama, mencakup pola kegiatan, kepercayaan, dan nilai yang mengarahkan anggota. Melalui kompilasi pandangan ini, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah esensi karakter dan penanda unik institusi, berfungsi sebagai sistem yang mengorkestrasi perilaku anggota menuju capaian kolektif. Budaya yang kokoh dan supotif dapat menciptakan alignment nilai, memperkuat solidaritas, dan meningkatkan motivasi, menjadikannya pilar krusial dalam peningkatan kinerja serta kapasitas kompetitif institusi secara berkelanjutan.

Kompetensi

Kompetensi adalah kualitas inheren pada diri individu yang bersifat esensial, mencakup pengetahuan, keahlian, dan sikap, serta berbagai atribut personal lain yang menjadi prediktor langsung terhadap pencapaian kinerja optimal dalam lingkungan kerja tertentu. Secara fundamental, (Boyatzis, 2014) melihatnya sebagai karakteristik mendasar yang memungkinkan individu menghasilkan luaran kerja yang superior. Sementara itu, Spencer dan Spencer (1993) memperluas cakupan ini, menyebutkan bahwa kompetensi dibangun dari lima komponen kunci: motif, sifat, konsep diri, pengetahuan, dan keterampilan yang relevan. Senada dengan pandangan ini, beberapa ahli menekankan fungsi kompetensi sebagai kemampuan kerja. Roana et al. (2017) dan Kastori (2023) sepakat bahwa kompetensi merefleksikan kapasitas individu untuk mengeksekusi tugas dengan presisi dan keunggulan, yang bersumber dari fondasi terpadu pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang mendukung. Konsistensi definisi ini mengukuhkan argumen Mangkunegara (2015) bahwa kompetensi menunjukkan kemampuan seseorang untuk melaksanakan tanggung jawab secara efektif, didorong oleh ketiga aspek

integral tersebut. Dalam konteks nasional, Wibowo (2016) menekankan bahwa kompetensi berkaitan erat dengan pelaksanaan tugas secara profesional. Semardayanti (2017) menjelaskan kompetensi sebagai integrasi antara keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang dapat diobservasi dan diukur dalam aktivitas kerja.

Moheriono (2014) mengartikan kompetensi sebagai karakteristik dasar seorang individu yang berkaitan langsung dengan efektivitas kerja dalam kondisi tertentu, serta dapat digunakan sebagai indikator kesuksesan kerja. Pandangan ini diperkuat oleh McClelland (1973), yang menegaskan bahwa kompetensi lebih akurat dalam memprediksi kinerja dibandingkan dengan tes akademik. Rivai dan Sagala (2013) menyatakan bahwa kompetensi merupakan kapasitas seseorang untuk menjalankan tugas yang didasarkan pada keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang sesuai dengan persyaratan jabatan. Hasibuan (2016, hal. 42) menekankan bahwa kompetensi berkaitan erat dengan profesionalisme dan tanggung jawab moral dalam pelaksanaan kerja. Siagian (2018, hal. 91) memperluas definisi kompetensi dengan memasukkan unsur nilai, motivasi, dan karakter pribadi yang turut mempengaruhi efektivitas kerja. Kasmir (2019, hal. 157) mendefinisikan kompetensi sebagai kapasitas individu dalam mengoptimalkan potensi diri melalui sinergi antara pengetahuan, sikap, dan keterampilan. Prihadi (2020, hal. 110) mengemukakan pandangan bahwa kompetensi adalah integrasi antara sikap, pengetahuan, dan keterampilan yang didapatkan secara kumulatif. Akuisisi komponen kompetensi ini dicapai melalui proses belajar formal dan pengalaman praktis di tempat kerja yang dilakukan secara berkelanjutan. Wijayanto (2021, hal. 75) menyoroti pentingnya kompetensi dalam menghadapi dinamika lingkungan kerja, dengan menekankan aspek adaptif sebagai bagian dari kompetensi. Rahardjo (2022) juga menyatakan bahwa kompetensi merupakan kemampuan komprehensif yang mencakup dimensi kognitif, afektif, dan psikomotorik yang diperlukan dalam pelaksanaan pekerjaan kontemporer.

Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, Sadikin (2024) menegaskan bahwa strategi pengembangan kompetensi karyawan merupakan komponen vital dalam manajemen sumber daya manusia kontemporer. Kompetensi memungkinkan organisasi untuk menyesuaikan individu dengan tuntutan pekerjaan serta mengembangkan potensi melalui pelatihan dan analisis SWOT. Dengan demikian pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang saling terkait menentukan keberhasilan seseorang dalam menjalankan pekerjaannya. Sehingga, kompetensi tidak hanya mencakup kemampuan teknis, tetapi juga mencerminkan profesionalisme, motivasi, dan nilai-nilai personal yang berkontribusi terhadap pencapaian kinerja optimal.

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan aspek sentral dalam organisasi yang mencerminkan tingkat keberhasilan individu tim dalam suatu organisasi. Tolok ukur ini merefleksikan sejauh mana tugas dan tanggung jawab diselesaikan berdasarkan kriteria dan baku mutu yang sudah distandarisasi. (Rino et al., n.d.) mendefinisikan capaian kinerja ini sebagai produk interaktif dari tiga variabel utama: perilaku kerja, kompetensi, dan komitmen individu terhadap institusi. Oleh karena itu, jelas bahwa kinerja karyawan menjadi faktor penentu yang secara langsung mempengaruhi produktivitas dan eksistensi jangka panjang (keberlanjutan) organisasi. Dalam kajian teoritis yang dikutip oleh Shalahuddin dan Ikhram (2024), kinerja dipahami sebagai akumulasi capaian kerja seorang individu atau tim yang terealisasi secara efisien dan efektif, sesuai dengan batasan otoritas dan kewajiban mereka, serta selaras dengan sasaran yang ditetapkan organisasi. Mangkunegara (2016, hlm. 67) berpendapat bahwa kinerja merujuk pada kuantitas dan kualitas hasil pekerjaan yang dicapai oleh seseorang saat melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Menambahkan perspektif ini, Sedarmayanti (2017, hlm. 260) melihat kinerja sebagai indikator sejauh mana keberhasilan suatu tugas telah dilaksanakan guna merealisasikan target organisasi. Sementara itu, Wibowo (2016) menekankan aspek legitimasi, menegaskan bahwa capaian kerja, baik oleh individu maupun kelompok dalam sebuah entitas, harus diperoleh secara sah dan sesuai dengan otoritas yang diberikan, tanpa melanggar regulasi yang berlaku. Dari perspektif internasional, (Armstrong, n.d.) menawarkan pengertian bahwa kinerja adalah perwujudan perilaku kerja yang hasil akhirnya dievaluasi berdasarkan standar dan target yang telah ditetapkan. Senada dengan ini, Mathis dan Jackson (Learning & Reserved, n.d.) menjelaskan bahwa kinerja merupakan gabungan antara mutu dan jumlah output pekerjaan yang dihasilkan, sebanding dengan tanggung jawab yang ditugaskan.

Dalam kerangka manajemen sumber daya manusia, Rivai dan Sagala (2013, hal. 574) memandang kinerja sebagai perilaku yang ditunjukkan oleh individu sebagai bentuk tanggung jawab

terhadap peran yang diberikan oleh organisasi. Hasibuan (2016, hal. 94) menekankan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai berdasarkan kecakapan, pengalaman, dan waktu yang digunakan dalam pelaksanaan tugas. Siagian (2018, hal. 112) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil akhir dari proses kerja yang melibatkan kemampuan, kemauan, dan kesempatan. Robbins dan Judge (2017, hal. 245) menyebut bahwa capaian kinerja dievaluasi berdasarkan tiga indikator utama: efektivitas, efisiensi, dan produktivitas yang tercermin dari perilaku kerja dalam mencapai sasaran organisasi. Dessler (2020, hal. 198) memperkuat pandangan tersebut dengan menyatakan bahwa kinerja adalah resultan dari interaksi antara kapasitas individu, motivasi, dan dukungan dari lingkungan kerja. Implikasinya, kinerja harus dipahami bukan sekadar hasil akhir (output) statis, melainkan juga sebagai sebuah rangkaian proses perilaku yang terus-menerus dilakukan untuk mewujudkan target institusi.

Berbagai variabel fundamental yang mempengaruhi kinerja telah diidentifikasi oleh para sarjana. Kasmir (2018, h. 189) mendaftarkan determinan penting seperti kemampuan, keahlian, pengetahuan, motivasi, kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kedisiplinan. Sutrisno (2011, h. 176-178) memperluas daftar ini, mencantumkan efektivitas, efisiensi, otoritas, akuntabilitas, kedisiplinan, dan inisiatif sebagai kunci penentu capaian kinerja. Simanjuntak (2011) menyoroti pengaruh individu, dukungan organisasi, dan motivasi kerja yang konsisten terhadap kinerja. Indikator kinerja juga telah dirumuskan oleh berbagai pakar. Moheriono (2012, hal. 144) mengidentifikasi efisiensi, efektivitas, produktivitas, kualitas, ketepatan waktu, dan keselamatan sebagai ukuran kinerja. Yulihardi dan Iskamto (2018) menyebutkan kualitas dan kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas pemanfaatan sumber daya, serta kemandirian sebagai dimensi utama dalam penilaian kinerja. Secara komprehensif, Bernardin dan Russell (2013, hal. 239) dari perspektif internasional menyajikan enam dimensi utama pengukuran kinerja: kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efisiensi biaya, kebutuhan pengawasan, dan dampak interpersonal dari pekerjaan. Dengan mengintegrasikan seluruh pandangan teoretis tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja pekerja merefleksikan capaian kerja yang diukur dari dimensi kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan optimalisasi sumber daya. Kinerja ini didorong oleh interaksi antara kemampuan individu, motivasi, dan lingkungan kerja, sehingga menjadi cerminan konkret dari keberhasilan organisasi dalam mengelola dan mengoptimalkan potensi SDM-nya secara berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Penelitian asosiatif merupakan jenis penelitian yang digunakan pada studi ini, yang berfokus untuk mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh antara dua atau lebih variabel. Sebagaimana dijelaskan oleh Juliandi, irfan, dan Manurung (2015), penelitian asosiatif bertujuan untuk mengetahui sejauh mana pengaruh atau keterkaitan antar variabel yang diujikan. Pendekatan kuantitatif merupakan pendekatan yang dipakai di mana analisis dilakukan berdasarkan pengujian teori berdasarkan data yang diperoleh, kemudian diuji melalui metode statistik. Tujuan utama penelitian ini yaitu mengkaji pengaruh budaya organisasi (X_1) dan kompetensi (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y) di Universitas Muhammadiyah Lamongan. Pemilihan pendekatan kuantitatif didasarkan pada pertimbangan bahwa metode ini memungkinkan dilakukannya pengukuran secara objektif terhadap variabel-variabel yang diteliti serta pengujian hipotesis secara statistik.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini mencakup seluruh karyawan atau staf administrasi yang bekerja di Universitas Muhammadiyah Lamongan, dengan jumlah total sebanyak 73 orang. Penentuan sampel dilakukan dengan menggunakan teknik sampling jenuh, yaitu metode pengambilan sampel dimana seluruh anggota populasi dijadikan sebagai responden penelitian. Dengan demikian, jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 73 orang, sama dengan jumlah populasi. Teknik ini dipilih untuk memastikan bahwa seluruh populasi terwakili secara menyeluruh, sehingga hasil penelitian dapat menggambarkan kondisi aktual di lapangan dengan tingkat akurasi yang tinggi.

Teknik Pengumpulan Data

Instrumen utama yang dipakai adalah kuesioner, yang disebarluaskan pada responden untuk mengukur persepsi mereka terhadap budaya organisasi, kompetensi, dan kinerja karyawan. Selain itu, dilakukan wawancara terbatas dengan beberapa karyawan dengan tujuan mendapatkan sumber data tambahan yang menyeluruh dan memperjelas temuan dari kuesioner. Penelitian juga melakukan studi

dokumentasi untuk memperoleh data sekunder yang relevan, seperti profil institusi dan dokumen pendukung lainnya. Kombinasi dari ketiga teknik ini diujikan agar dapat menjelaskan gambaran yang lebih komprehensif tentang kondisi aktual yang terjadi di lingkungan organisasi.

Teknik Analisis Data

Metode statistik digunakan untuk mengkaji data yang dikumpulkan di lapangan. Regresi linier berganda, yang bertujuan untuk mengetahui tingkat pengaruh parsial dan simultan budaya dan kompetensi organisasi terhadap kinerja karyawan, merupakan metode analisis utama yang digunakan. Data tersebut pertama-tama diperiksa menggunakan sejumlah uji asumsi tradisional sebelum analisis regresi. Uji-uji ini meliputi uji heteroskedastisitas untuk memastikan apakah model regresi memiliki ketidaksetaraan varians, uji multikolinearitas untuk mengidentifikasi korelasi yang tinggi antar variabel independen, dan uji normalitas untuk menjamin distribusi data. Hipotesis kemudian diuji menggunakan uji-F untuk melihat pengaruh simultan dan uji-T untuk mengontrol sebagian pengaruh masing-masing variabel. Terakhir, koefisien determinasi R-kuadrat dihitung.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Regresi Linier Berganda

Pengaruh faktor independen, budaya organisasi (X1) dan kompetensi (X2), terhadap variabel dependen, kinerja karyawan (Y), dikaji dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Model persamaan regresi berikut dihasilkan berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan perangkat lunak SPSS versi 22, yaitu:

Tabel 1. Regresi Linier Berganda

Model	Coefficientsa				
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	5.311	1.544		3.441	.001
Budaya Organisasi	.075	.108	.082	.690	.492
Kompetensi	.573	.134	.507	4.286	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: SPSS 22

Dari tabel tersebut, dapat dirumuskan model persamaan regresi sebagai yang ada di bawah ini:

$$Y = 5,311 + 0,075 (X1) + 0,537 (X2)$$

Interpretasi koefisien dari model tersebut menghasilkan beberapa temuan kunci:

- Apabila variabel prediktor, yakni budaya organisasi (X1) dan kompetensi (X2), berada pada titik nol, maka nilai kinerja karyawan (Y) memiliki baseline sebesar 5,311.
- Dengan asumsi seluruh faktor lain stabil (ceteris paribus), setiap kenaikan 100% pada Budaya Organisasi diprediksi menghasilkan peningkatan kinerja karyawan sebesar 7,5%.
- Jika variabel Kompetensi mengalami kenaikan 100% (dengan ceteris paribus), peningkatan kinerja karyawan diproyeksikan jauh lebih substansial, yaitu mencapai 57,3%.

Dari hasil tersebut mengindikasikan bahwa kedua variabel independen memiliki korelasi positif terhadap kinerja karyawan di Universitas Muhammadiyah Lamongan. Meskipun demikian, uji T (uji signifikansi parsial) mengungkapkan adanya disparitas pengaruh. Kompetensi (X2) adalah satu-satunya prediktor yang terbukti signifikan terhadap Kinerja (Y), ditunjukkan oleh nilai Sig. 0,000 yang jauh di bawah ambang batas signifikansi ($\alpha = 0,05$). Sebaliknya, Budaya Organisasi (X1) tidak memiliki efek yang signifikan (Sig. 0,429 > 0,05). Kesimpulannya, meskipun kedua faktor bergerak dalam arah yang sama-sama menguntungkan, peningkatan kapabilitas dan keahlian pekerja (Kompetensi) memberikan dampak yang jauh lebih superior terhadap peningkatan kinerja dibandingkan dengan faktor budaya

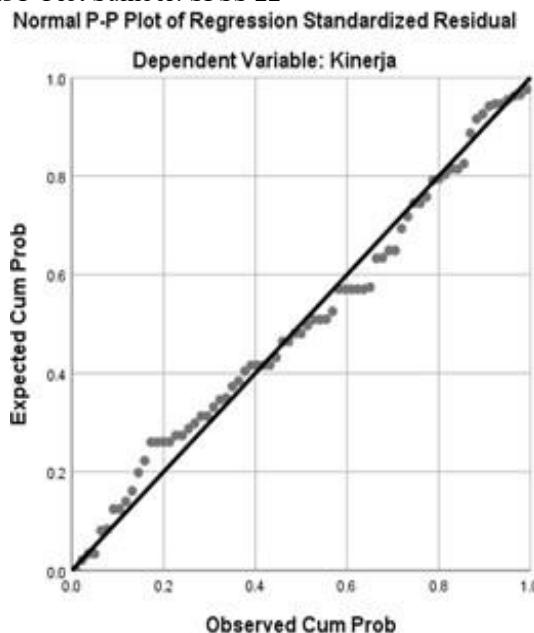
organisasi.

Uji Asumsi Klasik

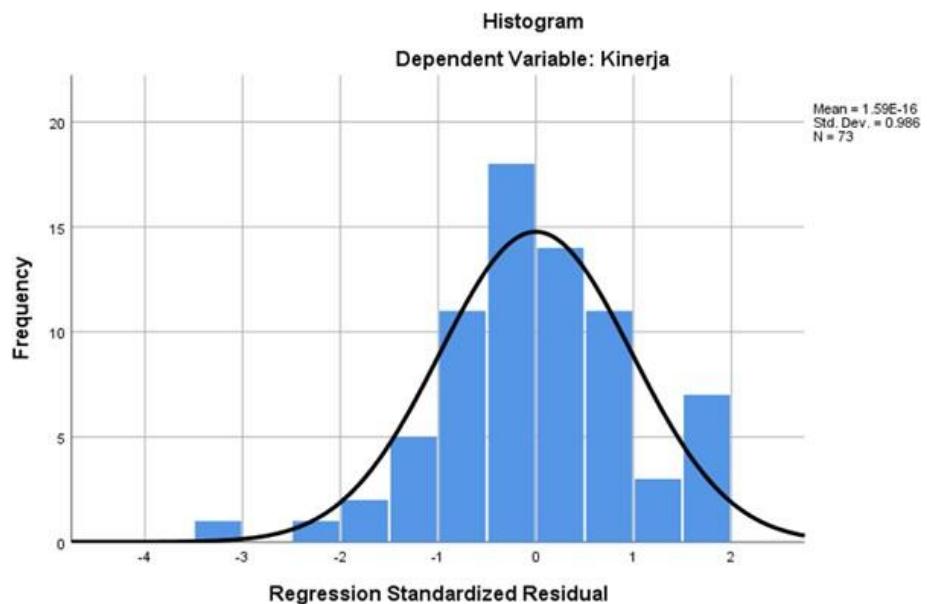
Uji Normalitas

Normal atau tidaknya distribusi data residual dapat diketahui melalui uji normalitas. Normalitas residual data dapat diuji dengan menggunakan grafik Normal Probability Plot, histogram dari output SPSS versi 22, dan Kolmogorov-Smirnov.

Gambar 1. Hasil Uji Normalitas P-Plot Sumber: SPSS 22



Berdasarkan hasil pengujian P-Plot menunjukkan data berdistribusi normal, karena titik-titik pada data menyebar mengikuti serta mengelilingi dengan pola arah dan merata di sekitar garis diagonal. Oleh karena itu asumsi kenormalan residual sebagai persyaratan telah terpenuhi.



Gambar 2. Hasil Uji Normalitas Grafik Histogram
Sumber: Pengujian SPSS 22

Normalitas residual data secara visual dapat dilihat berdasarkan pada grafik histogram, di mana sisa data membentuk kurva normal dan simetris tidak mengarah ke kanan ataupun kiri. Hal ini menjelaskan bahwa data residual penelitian juga normal dan dapat digunakan untuk analisis regresi.

Tabel 2. Uji Kolmogorov-Smirnov

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		73
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.78340183
Most Extreme Differences	Absolute	.093
	Positive	.082
	Negative	-.093
Test Statistic		.093
Asymp. Sig. (2-tailed)		.193 ^c
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		
c. Lilliefors Significance Correction.		

Berdasarkan hasil uji tersebut, menyatakan pada data (n) sebanyak 73, menunjukkan nilai signifikan asimtotik (2-tailed) sebesar $0,193 > 0,005$. Sehingga dapat dikonfirmasi residual memiliki distribusi data yang normal. Maksudnya, model regresi yang diujikan dapat digunakan untuk tahap pengujian selanjutnya.

Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas digunakan untuk mengevaluasi apakah ada korelasi di antara variabel independen dalam model regresi. Dalam model regresi yang dibangun dengan baik, variabel independen seharusnya tidak menunjukkan korelasi antar variabel yang tinggi. Dalam menilai adanya multikolinearitas, maka dapat dilihat dari nilai Tolerance dan Variance inflation Factor (ViF), yang merupakan invers dari nilai Tolerance (yaitu $ViF = 1/Tolerance$). Nilai Tolerance yang lebih besar dari 0,10 menunjukkan bahwa model bebas dari multikolinearitas. Sebaliknya, indikasi multikolinearitas muncul ketika nilai Tolerance jatuh di bawah ambang batas 0,10. Kriteria yang sama, namun berkebalikan, digunakan untuk ViF. Tidak adanya masalah multikolinearitas ditegaskan oleh nilai ViF yang kurang dari 10. Apabila ViF melampaui 10, hal tersebut menandakan adanya gangguan multikolinearitas yang signifikan dalam model.

Tabel 3. Uji Multikolinieritas

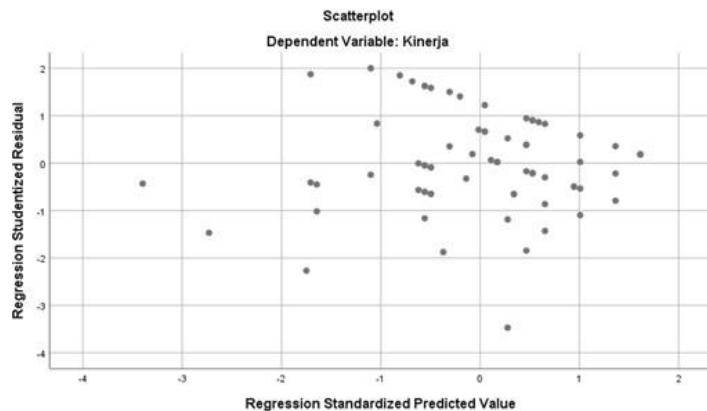
Model	Coefficientsa						Collinearity Statistics	
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.	Tolerance	VIF
	B	Std. Error	Beta					
1 (Constant)	5.311	1.544			3.441	.001		
Budaya Organisasi	.075	.108	.082	.690	.492		.704	1.421
Kompetensi	.573	.134	.507	4.286	.000		.704	1.421

a. Dependent Variable: Kinerja

Analisis multikolinearitas menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi dan kompetensi memiliki nilai Variance inflation Factor (ViF) sebesar 1,421, sedangkan nilai toleransinya adalah 0,704. Hasil ini memenuhi kriteria bebas multikolinieritas, karena nilai ViF jauh di bawah batas 10 dan tingkat toleransi berada di atas ambang 0,10. Implikasinya, tidak terdapat korelasi inter-variabel yang signifikan di antara prediktor (variabel independen) dalam model regresi ini. Dengan demikian, asumsi non-multikolinearitas telah terpenuhi secara valid, dan penelitian dapat melanjutkan ke pengujian hipotesis selanjutnya.

Uji Heterokedasitas

Asumsi utama dalam analisis regresi adalah tidak adanya ketidaksetaraan varians error antar observasi, yang disebut sebagai homoskedastisitas. Oleh karena itu, uji heteroskedastisitas menjadi prosedur esensial untuk memverifikasi ada atau tidaknya variasi residual yang tidak konstan sepanjang model. Suatu model regresi dianggap ideal jika tidak menunjukkan gejala heteroskedastisitas. Kriteria pengambilan keputusannya pada grafik scatterplot cukup jelas: jika sebaran poin menunjukkan pola yang terstruktur atau teratur, hal tersebut mengindikasikan adanya masalah heteroskedastisitas. Namun, jika sebaliknya, dimana sebaran poin terlihat acak dan tersebar secara merata di sekitar angka nol pada sumbu vertikal (Y), maka dapat dipastikan bahwa model telah lolos dari masalah heteroskedastisitas.



Gambar 3. Hasil Pengujian Heterokedasitas

Sumber: SPSS versi 22

Berdasarkan pengolahan data pada gambar diatas, dapat disimpulkan bahwa titik-titik tersebut menyebar secara acak (random), diatas, dibawah, dan di sekitar 0 pada sumbu Y. Hal ini menunjukkan tidak adanya gejala heteroskedasitas, dengan demikian model regresi dapat digunakan untuk tahap pengujian selanjutnya.

Uji Hipotesis

Uji Parsial (Uji T)

instrumen statistik yang diterapkan untuk mengevaluasi dampak individu dari variabel prediktor, seperti budaya organisasi dan kompetensi, terhadap kinerja karyawan adalah menggunakan Uji parsial (Uji T). Penentuan penerimaan atau penolakan hipotesis nol (H_0) didasarkan pada dua kriteria utama: pertama, membandingkan nilai t-hitung dengan nilai t-tabel (yang dalam studi ini ditetapkan sebesar 2,030)-di mana H_0 akan dibantalkan jika thitung melampaui ttabel, dan sebaliknya H_0 diterima; kedua, penolakan H_0 terjadi jika nilai probabilitas (Sig.) lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05, dan H_0 akan dipertahankan jika nilai probabilitasnya melebihi batas tersebut.

Tabel 4. Uji Parsial (Uji T)

Model	Coefficientsa				
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	5.311	1.544		3.441	.001
	.075	.108	.082	.690	.492
	.573	.134	.507	4.286	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: SPSS 22

Berdasarkan hasil uji-T, nilai t hitung variabel budaya organisasi yaitu 0,690 dengan tingkat signifikansi $0,429 > 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan tidak dipengaruhi secara signifikan oleh nilai-nilai budaya organisasi. Kinerja karyawan dipengaruhi secara signifikan oleh variabel kompetensi, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai t hitung sebesar 4,286 dengan tingkat

signifikansi $0,000 < 0,05$. Didapatkan persamaan regresi:

$$Y = 5,311 + 0,075 (X1) + 0,053 (X2).$$

Hal ini mengindikasikan bahwa apabila kompetensi karyawan ditingkatkan, maka kinerja akan meningkat secara signifikan, sedangkan budaya organisasi berpengaruh sangat kecil. Hal tersebut emungkinkan untuk ditarik kesimpulan bahwa kompetensi karyawan sangat dominan terhadap kinerja karyawan apabila dibandingkan dengan budaya organisasi.

Uji Simultan (Uji F)

Uji simultan (Uji F) fungsinya untuk mengevaluasi kontribusi kolektif dari seluruh variabel independen dalam mempengaruhi variabel dependen. Kriteria penolakan hipotesis nol (H_0) didasarkan pada dua perbandingan: H_0 dinyatakan batal apabila nilai F-hitung melampaui nilai F-tabel, di mana nilai F-tabel (dengan dk = 37-2-1: 34 dan $\alpha = 0,05$) adalah 2,88. Kondisi ini harus dipenuhi bersamaan dengan nilai signifikansi model yang berada di bawah 0,05.

Tabel 5. Uji Simultan (Uji F)

ANOVA					
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F
1	Regression	102.564	2	51.282	15.676
	Residual	228.998	70	3.271	
	Total	331.562	72		

a. Dependent Variable: Kinerja
b. Predictors: (Constant), Kompetensi, Budaya Organisasi

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS 22

Nilai statistik F-hitung mencapai 15,676, dengan tingkat signifikansi yang sangat rendah (0,000), jauh di bawah batas kritis 0,05. Temuan ini secara definitif memastikan bahwa Budaya Organisasi dan Kompetensi, ketika ditinjau bersamaan, memberikan kontribusi yang signifikan terhadap capaian kinerja. ini berarti, kedua faktor bebas tersebut bekerja secara simultan sebagai pendorong utama dalam meningkatkan kinerja. Kesimpulannya, model regresi yang kita gunakan dalam studi ini dinilai memadai karena prediktornya mampu menjelaskan mayoritas variasi yang terjadi pada variabel kinerja secara meyakinkan.

Koefisien Determinasi (R-Square)

Uji determinasi (R^2) merupakan langkah statistik yang sangat penting karena berfungsi untuk mengestimasi sejauh mana kemampuan variabel independen dalam menjelaskan fluktuasi yang terjadi pada variabel dependen. Nilai R-Square ini biasanya didapatkan dari keluaran Tabel Ringkasan Model (Model Summary).

Tabel 6. Koefisien Determinasi (R-Square)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.556a	.309	.290	1.809

a. Predictors: (Constant), Kompetensi, Budaya Organisasi

Sumber: SPSS 22

Berdasarkan pengujian yang dilakukan, hasil pengujian menunjukkan nilai R^2 adalah 0,556 dan nilai R^2 sebesar 0,309. Angka ini memberikan indikasi bahwa budaya organisasi dan kompetensi yang kita teliti secara kolektif memiliki kapabilitas untuk menerangkan sekitar 30,9% dari total variasi yang

ada pada kinerja karyawan. Sementara itu, porsi sisanya, yaitu 69,1%, harus diakui sebagai pengaruh dari faktor-faktor eksternal atau variabel lain yang tidak dimasukkan ke dalam kerangka model penelitian ini.

Kontribusi Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Temuan di atas yang diperoleh dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi memberikan dampak positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan di Universitas Muhammadiyah Lamongan. Hal ini tercermin dari hasil uji parsial (uji t), di mana nilai t hitung untuk variabel budaya organisasi sebesar 0,690 dengan tingkat signifikansi 0,4292, yang lebih tinggi dari ambang batas 0,05. Artinya, secara statistik, budaya organisasi tidak memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan jika dilihat secara terpisah. Meskipun koefisien regresi menunjukkan arah positif ($B = 0,075$), yang mengindikasikan kecenderungan bahwa semakin kuat budaya organisasi, maka kinerja karyawan cenderung meningkat, namun dampak tersebut tidak cukup kuat secara statistik. Kondisi ini mungkin disebabkan oleh norma dan aturan yang ada pada lingkungan kerja belum sepenuhnya diinternalisasi dan ditransmisikan pada seluruh pekerja, serta penerapan budaya kerja yang positif belum merata di setiap tingkatan. Selain itu, faktor-faktor lain seperti tingkat motivasi, sistem penghargaan, dan gaya kepemimpinan mungkin memberikan pengaruh lebih tinggi terhadap kinerja daripada dengan budaya organisasi itu sendiri.

Akibatnya, meskipun budaya organisasi adalah komponen penting dalam mewujudkan suasana yang kondusif dan kolaboratif, hasil temuan ini menunjukkan bahwa di Universitas Muhammadiyah Lamongan, budaya organisasi belum mampu memberikan dampak signifikan terhadap kinerja pekerja. Sehingga diperlukan upaya strategis untuk memperkuat nilai-nilai kebersamaan, solidaritas, dan semangat gotong royong supaya budaya organisasi dapat berperan dengan maksimal sebagai pendorong peningkatan kinerja individu maupun kolektif.

Kontribusi Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil temuan menjelaskan bahwa kompetensi mampu mempengaruhi secara positif dan signifikan terhadap kinerja pekerja pada staf Universitas Muhammadiyah Lamongan. Hal tersebut ditegaskan dengan uji t, yaitu variabel kompetensi memperoleh tingkat t hitung sebesar 4,286 serta tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$. Sehingga secara parsial kompetensi memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja individu pekerja. Koefisien regresi senilai 0,573 mengindikasikan meningkatnya kompetensi yang dimiliki oleh pekerja, maka semakin meningkat juga kinerja yang dapat dicapai. Dengan kompetensi yang memadai, memungkinkan pekerja dalam mencerna pekerjaan dan kewajiban secara lebih mendalam, mengambil keputusan secara tepat, serta memberikan kontribusi nyata terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks Universitas Muhammadiyah Lamongan, temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kapasitas karyawan melalui pelatihan, pengalaman kerja, dan pengembangan profesional memiliki dampak yang substansial terhadap peningkatan kinerja kerja secara keseluruhan.

Berdasarkan konsep tersebut, dapat diartikan bahwa kompetensi adalah salah satu faktor kunci yang mempengaruhi kinerja pekerja. individu yang mempunyai kompetensi terampil tidak hanya mampu mengerjakan tugas secara efektif, tetapi juga menunjukkan kemampuan adaptif terhadap perubahan, menjalin kerja sama yang produktif, serta memberikan layanan yang berkualitas. Berdasarkan temuan tersebut, disarankan agar Universitas Muhammadiyah Lamongan terus mengupayakan peningkatan kompetensi pekerja dengan program bimbingan, lokakarya, dan pengembangan karier yang berkelanjutan, guna mendukung peningkatan produktivitas dan kinerja institusi secara menyeluruh.

Kontribusi Budaya Organisasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil regresi linier berganda yang dilakukan, terlihat bahwa variabel budaya organisasi dan kompetensi secara simultan mempunyai dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan di lingkungan Universitas Muhammadiyah Lamongan. Hal ini dibuktikan melalui hasil uji F, dimana nilai F hitung sebesar 15,676 dengan tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$, menunjukkan bahwa kedua variabel independen tersebut secara bersama-sama memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja karyawan. Lebih lanjut, hasil pengujian koefisien determinasi (R-Square) menunjukkan angka 0,309, yang mengindikasikan bahwa budaya organisasi dan kompetensi secara kolektif menjelaskan variasi dalam kinerja karyawan sebesar 30,9%, Sementara itu, 69,1% sisanya

dipengaruhi oleh unsur lain yang tidak ada pada model penelitian ini.

Dari segi parsial, hasil analisis mengungkapkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pekerja, namun tidak signifikan dengan tingkat t hitung sebesar 0,690 serta sig. 0,492 > 0,05. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun budaya organisasi di Universitas Muhammadiyah Lamongan memiliki peran dalam membentuk lingkungan kerja yang kondusif, pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja belum cukup kuat. Di sisi lain, kompetensi menunjukkan pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja pekerja, dengan tingkat t hitung 4,286 serta sig. 0,000 < 0,05 Artinya, keterampilan, pengetahuan dan kemampuan yang dipunya oleh pekerja memberikan kontribusi substansial terhadap efektivitas kerja dan pencapaian hasil yang optimal.

Dengan mempertimbangkan hasil tersebut, dapat dinyatakan bahwa budaya organisasi dan kompetensi secara serentak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pekerja di Universitas Muhammadiyah Lamongan, dengan pengaruh utama berasal dari variabel kompetensi. Oleh karena itu, Universitas Muhammadiyah Lamongan disarankan untuk memprioritaskan pengembangan kompetensi karyawan melalui program pelatihan, peningkatan profesionalisme, dan pemberian akses terhadap pembelajaran berkelanjutan. Di samping itu, penguatan nilai-nilai budaya organisasi secara konsisten juga perlu dilakukan guna mewujudkan suasana kerja yang harmonis, disiplin, dan berfokus pada tujuan. Sinergi antara budaya organisasi yang kokoh dan kompetensi yang unggul akan menjadi fondasi strategis dalam meningkatkan produktivitas serta kinerja keseluruhan karyawan di Universitas Muhammadiyah Lamongan.

KESIMPULAN

Berdasarkan temuan yang telah dianalisis, analisis data dan pembahasan dalam bab-bab sebelumnya, bisa disimpulkan. Pertama, hasil uji T menunjukkan bahwa budaya organisasi memberikan dampak positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan pada staf Universitas Muhammadiyah. Maknanya, semakin kuat budaya organisasi yang dapat diterapkan, semakin meningkat juga kinerja yang dihasilkan oleh pekerja. Kedua, kompetensi mampu memengaruhi dengan positif serta signifikan pada kinerja pekerja. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan karyawan akan memberikan kontribusi nyata terhadap efektivitas kerja dan produktivitas. Ketiga, hasil pengujian secara simultan menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kompetensi secara bersamaan mampu mempengaruhi secara positif serta signifikan pada kinerja pekerja. Oleh karena itu, kedua variabel independen ini menjadi unsur utama yang saling melengkapi guna mengoptimalkan kinerja pekerja secara efektif di lingkungan Universitas Muhammadiyah Lamongan. Oleh karena itu, penguatan budaya organisasi yang konsisten dan mengembangkan kompetensi secara berkelanjutan perlu menjadi perhatian yang penting pada pengendalian pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan Universitas Muhammadiyah Lamongan.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, S. (n.d.). *Handbook Of Human Resource Management*.
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Bernardin, H. J., & Russell, J. E. A. (2013). *Human resource management: An experiential approach* (6th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Bogale, A. T., & Debela, K. L. (2024). Organizational culture : a systematic review. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2340129>
- Boyatzis, R. E. (2014). *Competencies in the 21st century*. May. <https://doi.org/10.1108/02621710810840730>
- Carmen, T. (2022). *Organizational Culture : A Concept Captive between Determinants and Its Own Power of Influence*.
- Dasmadi. (2021). *Budaya Organisasi: Teori dan aplikasi dalam dunia kerja*. Yogyakarta: Deepublish. <https://deepublish.com/>
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Boston, MA: Pearson Education.
- Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. (2022). *Manajemen Kinerja: Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.

- Fahmi, I. (2018). *Manajemen Kinerja: Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Fernandes, P., Pereira, R., & Wiedenhöft, G. (2020). *Organizational culture and the individuals' discretionary behaviors at work : a cross-cultural analysis*.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (2012). *Organizations: Behavior, structure, processes* (14th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara. <https://www.bumiaksara.com/>
- Juliandi, A., Irfan, S., & Manurung, S. (2015). *Metodologi Penelitian Bisnis: Konsep & Aplikasi*. Medan: UMSU Press. <https://repo.umsu.ac.id/>
- Kasmir. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Kasmir. (2019). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Kastori. (2023, Oktober 21). *Kompetensi kerja dan tantangan dunia industri*. Kompas.com. <https://www.kompas.com/>
- Kosasih. (2022). *Budaya organisasi: Nilai, kepercayaan, dan perilaku*. Bandung: Refika Aditama.
- Learning, C., & Reserved, A. R. (n.d.). *Human Resource Management*.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2015). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2016). *Evaluasi kinerja SDM*. Bandung: Refika Aditama. McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1–14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>
- Moheriono. (2012). *Pengukuran kinerja berbasis kompetensi*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Moheriono. (2014). *Indikator kinerja individu dan organisasi*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Powell, B. J., Mettert, K. D., Dorsey, C. N., Weiner, B. J., Stanick, C. F., Lengnick-hall, R., Ehrhart,
- M. G., Aarons, G. A., Barwick, M. A., Damschroder, L. J., & Lewis, C. C. (2021). *Measures of organizational culture , organizational climate , and implementation climate in behavioral health : A systematic review*. <https://doi.org/10.1177/26334895211018862>
- Prihadi, B. (2020). *Kompetensi dan profesionalisme kerja*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Qalati, S. A., et al. (2022). Employee performance and organizational sustainability: The mediating role of commitment. *Journal of Business Research*, 145, 23–35. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.02.015>
- Rahardjo, S. (2022). *Manajemen SDM modern: Kompetensi dan kinerja*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Riani, D., et al. (2023). Analisis kompetensi karyawan dalam perspektif manajemen sumber daya manusia. *OIKOS: Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 7(2), 122–135.
- Rino, R., Landra, W. A., & Armida, A. (n.d.). *Investigating the Impact of Transformational Leadership on Employee Performance : The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior (OCB) with Social Media Utilization Intensity as a Moderator - A Case Study on MSMEs in West Sumatera* (Issue Gcbme 2023). Atlantis Press International BV. <https://doi.org/10.2991/978-94-6463-443-3>
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk perusahaan*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Boston, MA: Pearson.
- Sadikin, A. (2024). Employee competencies strategy in modern HR management. *Journal of Management and Business Studies*, 12(1), 45–58.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi birokrasi dan manajemen pegawai negeri sipil*. Bandung: Refika Aditama.
- Shalahuddin, M., & Ikhram, A. (2024). Analisis kinerja pegawai dalam konteks efisiensi organisasi publik. *Jurnal Administrasi dan Manajemen Publik*, 9(1), 34–45.
- Shintya, P., & Mirnayanti, S. (2025). Pengaruh kompetensi karyawan terhadap produktivitas kerja di PT Putra Perkasa Abadi Kab. Tabalong. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 10(2), 55–64.
- Siagian, S. P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara. Simanjuntak, P. J. (2011). *Manajemen dan evaluasi kinerja*. Jakarta: FE UI.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Sutrisno, E. (2010). *Budaya organisasi*. Jakarta: Kencana. Sutrisno, E. (2011). *Manajemen Sumber*

- Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja* (5th ed.). Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Yulihardi, & Iskamto, D. (2018). Dimensi kinerja karyawan: Studi empiris pada sektor jasa. *Jurnal Manajemen dan Inovasi*, 5(1), 40–52.