



**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI TERHADAP
KOMPETENSI DAN KINERJA KARYAWAN PIMPINAN
DI PT. PERKEBUNAN NUSANTARA XII (PERSERO) JAWA TIMUR**

***THE EFFECT OF ORGANIZATION CULTURE AND MOTIVATION ON
COMPETENCY AND EMPLOYEE LEADERSHIP PERFORMANCE
IN PT. PERKEBUNAN NUSANTARA XII
(PERSERO) EAST JAVA***

TESIS

Oleh:

MARAHALIM HARAHAP, SP.

NIM : 080820101036

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
PROGRAM MAGISTER
JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER
2011**



**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI TERHADAP
KOMPETENSI DAN KINERJA KARYAWAN PIMPINAN
DI PT. PERKEBUNAN NUSANTARA XII (PERSERO) JAWA TIMUR**

***THE EFFECT OF ORGANIZATION CULTURE AND MOTIVATION ON
COMPETENCY AND EMPLOYEE LEADERSHIP PERFORMANCE
IN PT. PERKEBUNAN NUSANTARA XII
(PERSERO) EAST JAVA***

**Tesis Diserahkan Kepada Program Pascasarjana Universitas Jember
Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar
Magister Manajemen**

Oleh:

MARAHALIM HARAHAP, SP.

NIM : 080820101036

Dosen Pembimbing :

Drs. IKM. Dwipayana, MS. (DPU)

Dr. Diana Sulianti K. L. Tobing, SE. (DPA)

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
PROGRAM MAGISTER
JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER**

2011

LEMBAR PERSETUJUAN

Tesis ini disetujui

Tanggal

Oleh:

Pembimbing Utama

Drs. IKM. Dwipayana, MS
NIP. 19511231 197903 1 017

Pembimbing Anggota

Dr. Diana Sulianti K. L. Tobing, SE
NIP: 19741212200012 2 001

Mengetahui
Pascasarjana Universitas Jember
Program Magister Manajemen
Ketua Program Studi

Prof. Dr. R. Andi Sularso, MSM
NIP. 196004131986031002

HALAMAN PENGESAHAN TESIS

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI TERHADAP
KOMPETENSI DAN KINERJA KARYAWAN PIMPINAN
DI PT. PERKEBUNAN NUSANTARA XII (PERSERO) JAWA TIMUR**

***THE EFFECT OF ORGANIZATION CULTURE AND MOTIVATION ON
COMPETENCY AND EMPLOYEE LEADERSHIP PERFORMANCE
IN PT. PERKEBUNAN NUSANTARA XII
(PERSERO) EAST JAVA***

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

Nama : Marahalim Harahap

NIM. : 080820101036

Program Studi : Magister Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

telah dipertahankan di depan Tim Penguji pada tanggal :

28 Februari 2011

dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan memperoleh Magister Manajemen pada program studi S-2 Magister Manajemen Universitas Jember

Susunan Tim Penguji

Ketua

Anggota I

Prof. Dr. Murdijanto Purbangkoro, S.U
NIP.19431129 197008 1 001

Drs. IKM. Dwipayana, MS
NIP. 19511231 197903 1 017

Anggota II

Dr. Diana Sulianti K. L. Tobing, SE
NIP: 19741212200012 2 001

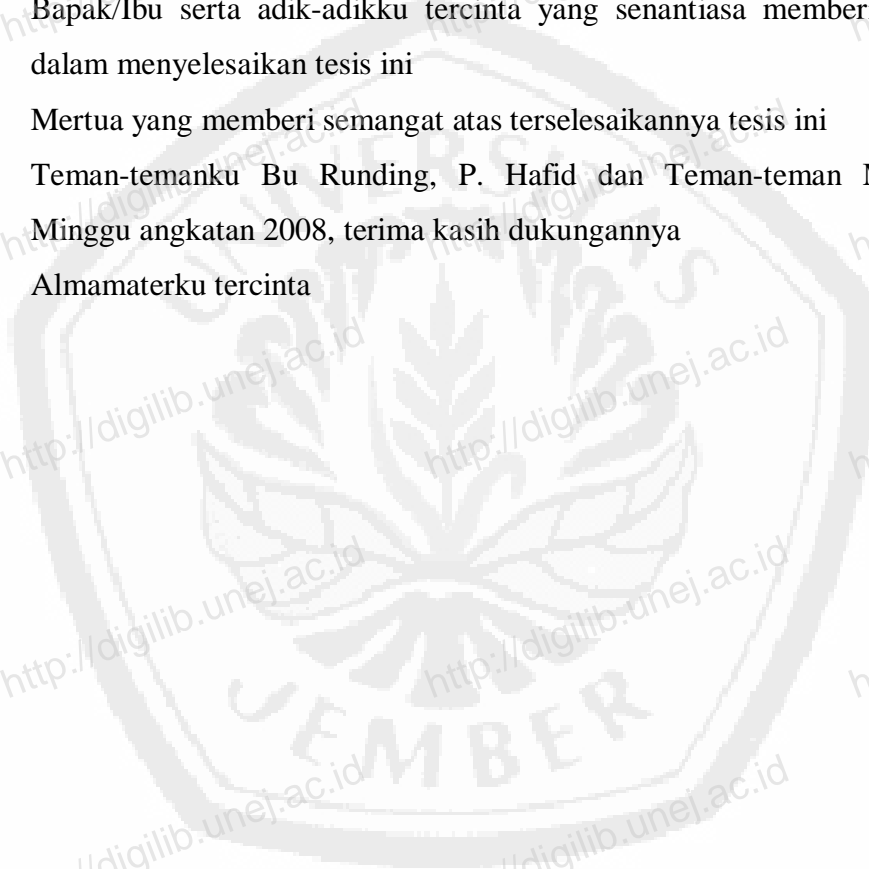
Mengetahui/Menyetujui,
Universitas Jember
Dekan Fakultas Ekonomi,

Prof. Dr. H. Moh. Saleh, M.Sc
NIP. 19560831 198403 1 002

HALAMAN PERSEMBAHAN

TESIS INI DIIPERSEMBAHKAN KEPADA:

1. Istriku tercinta, Ilda printisari Daulay terima kasih atas bantuannya selama memberikan dorongan atas terselesaikannya tesis ini,
2. Anakku tercinta, Najwa Ulya Hafidh Harahap
3. Bapak/Ibu serta adik-adikku tercinta yang senantiasa memberi dorongan dalam menyelesaikan tesis ini
4. Mertua yang memberi semangat atas terselesaikannya tesis ini
5. Teman-temanku Bu Runding, P. Hafid dan Teman-teman MM Sabtu Minggu angkatan 2008, terima kasih dukungannya
6. Almamaterku tercinta



HALAMAN MOTTO

Hidup ini menuntut kontribusi setiap orang dan terserah kepada individu itu sendiri untuk menemukan apa kontribusinya

Viktor Frankl

Menjadi manusia seutuhnya mahal harganya sehingga hanya sedikit orang yang memiliki cinta dan keberanian untuk membelinya. Seseorang harus melepaskan hasrat untuk mencari rasa aman dan harus menghadapi risiko hidup dengan kedua belah tangannya. Seseorang harus memeluk kehidupan seperti memeluk orang yang disayanginya.

Morrist West

KATA PENGANTAR

Penulis mengucapkan syukur atas kehadiran Allah SWT serta hidayahNya, yang telah dilimpahkan kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan penulisan Tesis ini. Penyusunan Tesis ini dimaksudkan sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan program Studi S-2 (Magister Manajemen) Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Penulis menyadari dalam penulisan ini dimungkinkan ada kekurangan yang disebabkan oleh keterbatasan kemampuan penulis. Namun demikian, penulis telah berusaha menyusun penulisan tesis ini dengan sebaik-baiknya. Oleh karena itu, berkat pertolongan Allah SWT serta dorongan dan bimbingan semua pihak, akhirnya penulisan Tesis ini dapat terselesaikan.

Selain itu, dalam penulisan Tesis ini banyak pihak yang telah membantu secara langsung atau tidak langsung. Sebagai ungkapan bahagia dan syukur, maka pada kesempatan ini penulis mengungkapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

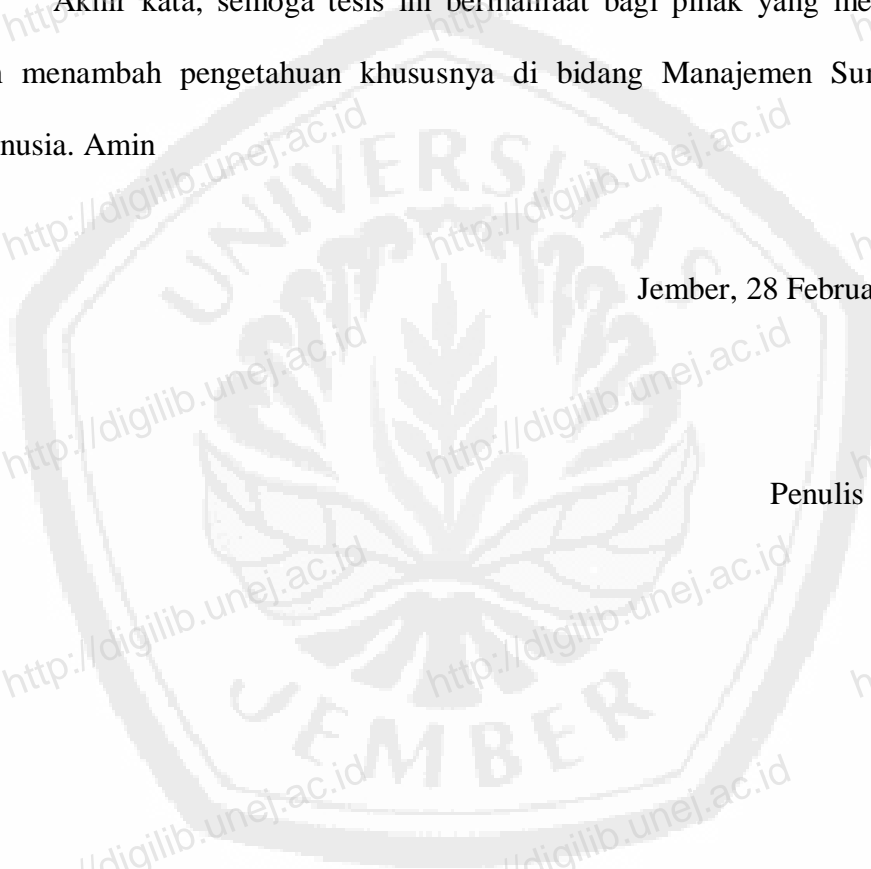
1. Prof. Dr. Moh. Saleh, M.Sc, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
2. Prof. Dr. R. Andi Sularso, MSM selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen.
3. Drs. IKM. Dwipayana, MS selaku pembimbing yang telah banyak memberikan arahan dan petunjuk dalam penyelesaian tesis ini
4. Dr. Diana Sulianti K. L. Tobing, SE selaku pembimbing yang telah banyak memberikan bimbingan, arahan dan petunjuk dalam penyelesaian tesis ini
5. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen yang telah banyak memberikan ilmu pengetahuan yang bermanfaat selama di bangku kuliah.
6. Seluruh staf Pasca Sarjana yang telah memberikan dukungan kepada penulis
7. Direksi PTPN XII (Persero) yang telah memberi izin kepada penulis untuk melakukan penelitian di lingkungan perusahaan

8. Seluruh manager kebun PTPN XII (Persero) yang telah membantu dalam kelancaran penelitian
9. Kawan-kawan mantan pengurus PB HMI periode 2003-2005 yang selalu memberi support atas terselesaikannya program studi ini
10. Semua pihak yang telah terlibat dalam penulisan tesis ini.

Akhir kata, semoga tesis ini bermanfaat bagi pihak yang membutuhkan dan menambah pengetahuan khususnya di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia. Amin

Jember, 28 Februari 2011

Penulis



ABSTRAKSI

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi, motivasi terhadap kompetensi dan kinerja karyawan pimpinan di PTPN XII (Persero). Jenis penelitian ini adalah penelitian eksplanatori. Lokasi penelitian dilaksanakan di unit-unit kebun PTPN XII (Persero). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan pimpinan PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) pada jabatan strata II dan III yang tersebar di unit-unit kebun yang berjumlah sebanyak 268 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Probability Sampling* dengan menggunakan *Proportional Stratified Random Sampling* sejumlah 110 orang. Metode analisis data menggunakan *structural equation model* (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kompetensi karyawan PTPN XII (Persero). Motivasi berpengaruh terhadap kompetensi karyawan PTPN XII (Persero). Budaya organisasi berpengaruh baik secara langsung dan tidak langsung terhadap kinerja karyawan PTPN XII (Persero). Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PTPN XII (Persero). Kompetensi karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PTPN XII (Persero). Kesimpulan penelitian adalah budaya organisasi dan motivasi berpengaruh terhadap kompetensi dan kinerja karyawan di PTPN XII (Persero).

Kata kunci: budaya organisasi, motivasi, kompetensi dan kinerja

ABSTRACT

This aim of research is to know effect organization culture, motivation to competency and employee leadership performance in PTPN XII (Persero). This research type is explanatory research. Research place is in garden units in PTPN XII (Persero). Population in this research is leadership employee PT. Plantation Nusantara XII (Persero) at occupation II and III which spread over in garden units which amounts to 268. Sampling technique applied in this research is Probability Sampling by using Proportional Stratified Random Sampling a number of 110. Analytical method applies structural equation model (SEM). Result of research indicates that organizational culture had an effect on to employee competency in PTPN XII (Persero). Motivation effects to employee competency PTPN XII (Persero). Organizational culture had an effect on good directly and indirect to employee performance in PTPN XII (Persero). Motivation influential to employee performance in PTPN XII (Persero). Employee competency effect to employee performance in PTPN XII (Persero). Research conclusion is organizational culture and motivation effect to competency and employee performance in PTPN XII (Persero).

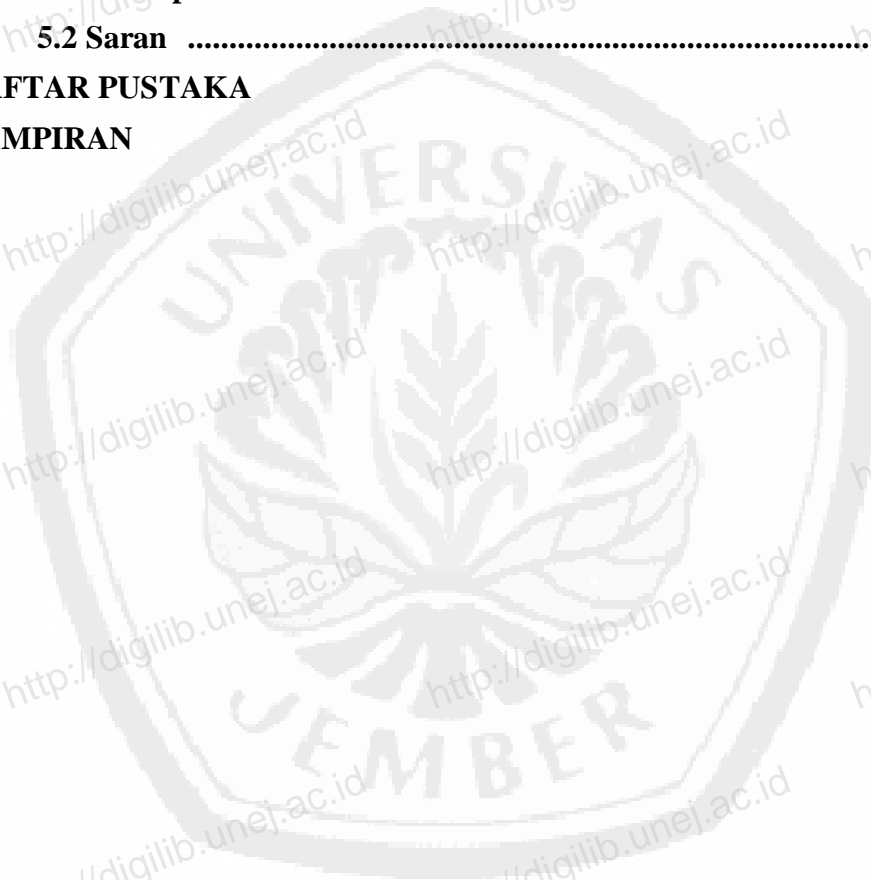
Keyword: *organization culture, motivation, competency and performance*

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
HALAMAN MOTTO	vi
KATA PENGANTAR	vii
ABSTRAKSI	ix
ABSTRACT	x
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Perumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian	9
1.4 Manfaat Penelitian	9
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	11
2.1 Landasan Teori	11
2.1.1 Budaya organisasi	11
2.1.2 Motivasi	18
2.1.3 Kompetensi	24
2.1.4 Kinerja	34
2.2 Tinjauan Penelitian Terdahulu	42
2.3 Kerangka Proses Berfikir	49
2.4 Kerangka Konseptual	50
2.5 Hipotesis	53
BAB 3. METODE PENELITIAN	54
3.1 Waktu dan lokasi penelitian	54
3.2 Rancangan dan obyek Penelitian	54

3.3 Populasi dan Sampel Penelitian	55
3.3.1 Populasi Penelitian	55
3.3.2 Sampel Penelitian	55
3.4 Jenis Dan Sumber Data	58
3.4.1 Jenis Data	58
3.5 Sumber Data	58
3.6 Teknik Pengumpulan Data	59
3.7 Identifikasi Variabel	59
3.8 Definisi Operasional variabel dan Indikator pengukurannya...	60
3.9 Skala Pengukuran Variabel	62
3.10 Tehnik Analisis Data	63
3.10.1 Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen	63
3.10.2 Metode Analisis Model Persamaan Struktural	65
3.10.3 Menghitung Jalur	72
3.10.4 Pengujian Hipotesis	73
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN	75
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	75
4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan	75
4.1.2 Visi Misi, Falsafah dan Tujuan Perusahaan	76
4.1.3 Tata Nilai dan Budaya Organisasi.....	80
4.1.4 Letak Perusahaan	82
4.1.5 Struktur Organisasi	83
4.1.6 Jumlah Karyawan	88
4.2 Deskripsi Hasil Penelitian	90
4.2.1 Deskripsi Karakteristik Responden	90
4.2.2 Deskripsi Penilaian Responden	94
4.3 Uji Validitas dan Reliabilitas Indikator-Indikator Variabel ...	100
4.4 Metode Analisis Data	106
4.4.1 Model Persamaan Struktural Eksplisit	106
4.4.2 Uji Asumsi SEM	110
4.4.3 Penilaian Kesesuaian Model.....	112
4.4.4 Pengaruh Total, Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tak Langsung	113
4.5 Pembahasan	119

4.5.1 Pengaruh Faktor Budaya organisasi dan motivasi terhadap Kompetensi karyawan	119
4.5.2 Pengaruh Faktor Budaya organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan	122
4.5.3 Pengaruh Kompetensi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan	125
BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN.....	127
5.1 Kesimpulan	127
5.2 Saran	128
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	



DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
3.1 Populasi karyawan	55
3.2 Ukuran sampel	56
3.3 Perhitungan Jumlah Sampel Per Wilayah	57
3.4 Pengujian <i>Goodness of fit Model Overall</i>	72
4.1 Jumlah Karyawan PTPN XII (Persero) Tahun 2010	89
4.2 Distribusi Responden Menurut Usia PTPN XII (Persero)	90
4.3 Distribusi Responden Menurut Strata PTPN XII (Persero)	91
4.4 Distribusi Responden Menurut Jenis Kelamin PTPN XII (Persero)	91
4.5 Distribusi Responden Menurut Tingkat Pendidikan PTPN XII (Persero)	92
4.6 Distribusi Responden Menurut Masa Kerja PTPN XII (Persero)	93
4.7 Deskripsi Penilaian Responden Terhadap Variabel Budaya Organisasi ..	94
4.8 Deskripsi Penilaian Responden Terhadap Variabel Motivasi (X ₂)	96
4.9 Deskripsi Penilaian Responden Terhadap Variabel Kompetensi (Z)	97
4.10 Deskripsi Penilaian Responden Terhadap Variabel Kinerja (Y)	99
4.11 Nilai <i>Loading Factor</i> Variabel Eksogen	101
4.12 Nilai <i>Loading Factor</i> Variabel Eksogen Perbaikan	101
4.13 <i>Loading Factor</i> Indikator-Indikator Variabel Penelitian	105
4.14 Rekapitulasi Hasil Uji Reliabilitas	106
4.15 <i>Critical Ratio</i> Variabel Penelitian	109
4.16 Indeks Kesesuaian Sem	112
4.17 Nilai Koefisien Jalur dan Pengujian Hipotesis	114
4.18 Pengaruh Langsung Variabel Penelitian	116
4.19 Pengaruh Tidak Langsung Variabel Penelitian	117
4.20 Pengaruh Total Variabel Penelitian	117
4.21 Rangkuman Hasil Pengujian Hipotesis	118

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Teori Hierarki Kebutuhan dari Maslow	22
2.2 Model Alur Kompetensi	32
2.3 Penilaian Kinerja	41
2.4 Kerangka Proses Berpikir	50
2.5 Kerangka Konseptual	51
4.1 Sejarah Berdirinya PTP Nusantara XII	76
4.2 Struktur Organisasi Perusahaan	84
4.3 Struktur Organisasi Kebun	85
4.4 Hasil Uji Validitas Konstruk Eksogen	101
4.5 Hasil CFA Konstruk Eksogen	102
4.6 Hasil Uji Validitas Konstruk Endogen	103
4.7 Model Persamaan Struktural	104
4.8 Hasil Analisis Jalur	107
4.9 Model Persamaan Struktural Perbaikan	109
4.10 Hasil Analisis Jalur	114

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuisisioner

Lampiran 2 Tabulasi data Responden

Lampiran 3 Hasil Frekuensi tabel

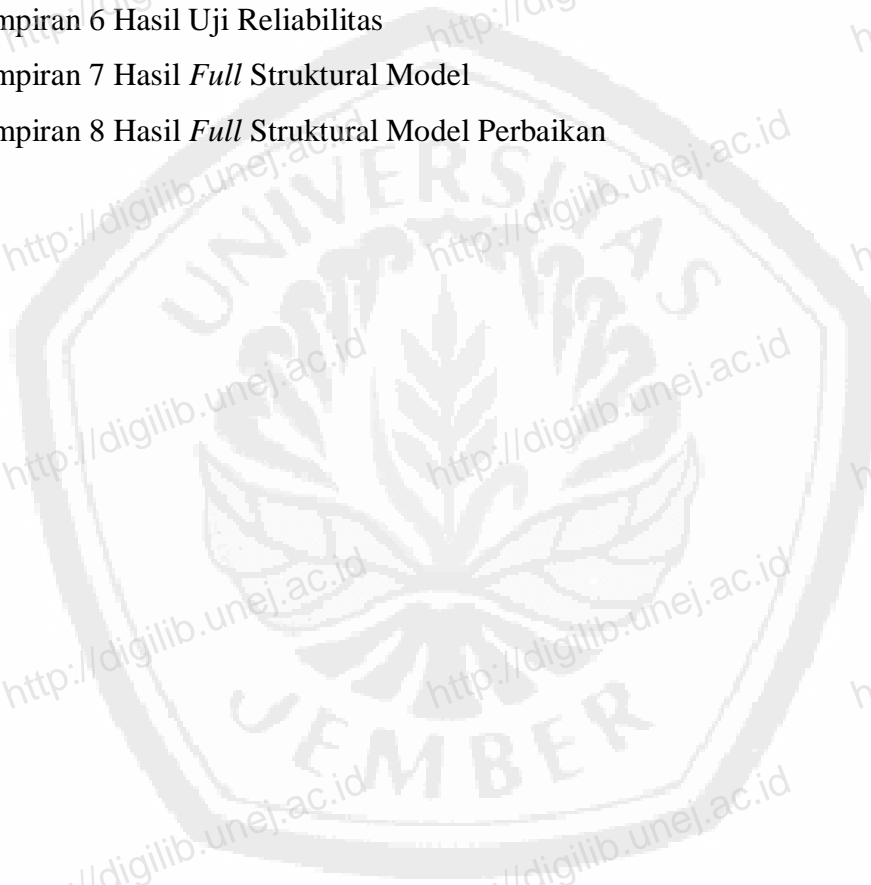
Lampiran 4 Hasil Uji Validitas Konstruk Eksogen

Lampiran 5 Hasil Uji Validitas Konstruk Endogen

Lampiran 6 Hasil Uji Reliabilitas

Lampiran 7 Hasil *Full* Struktural Model

Lampiran 8 Hasil *Full* Struktural Model Perbaikan



BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pasar bebas dan globalisasi merupakan suatu realitas dan rangkaian paket yang tidak bisa dipisahkan di saat dunia sepakat untuk memberlakukan perdagangan tanpa sekat. Tambunan (2004:1) menyatakan bahwa globalisasi mempunyai tiga dimensi, yaitu dimensi ideologi, ekonomi dan teknologi. Berdasarkan dimensi tersebut, kondisi dunia dewasa ini disebut sebagai suatu proses globalisasi ekonomi. Globalisasi ekonomi merupakan suatu perubahan perekonomian dunia yang bersifat mendasar atau struktural, dan proses ini akan berlangsung terus dengan laju yang akan semakin cepat mengikuti perubahan teknologi yang juga akan semakin cepat. Oleh karena itu, dinamika kehidupan bisnis masa kini selalu dipicu oleh tiga faktor yakni: (1) Pelanggan, yang tuntutan kebutuhannya semakin kompleks (2) Persaingan yang gejolaknya makin ketat dan meluas secara mendunia (3) Perubahan lingkungan bisnis yang serba cepat menimbulkan ketidakpastian dan sulit diprediksi.

Keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya dewasa ini sangat dipengaruhi oleh berbagai tantangan yakni eksternal dan internal. Pertama, Tantangan eksternal, berkenaan dengan tuntutan lingkungan bisnis yang memicu perusahaan meningkatkan daya adaptasi eksternal agar dapat bertahan hidup dan daya inovasi agar selalu relevan dan unggul. Salah satu pengaruh luar terhadap perusahaan dewasa ini diantaranya adalah proses globalisasi. Tambunan (2004:2) menyatakan dalam tingkat globalisasi yang optimal, arus produk dan faktor-faktor produksi (tenaga kerja dan modal) lintas negara atau regional akan selancar lintas kota di dalam suatu negara atau desa di dalam suatu kecamatan. Memasuki era globalisasi, isu yang paling banyak dikembangkan adalah isu persaingan global. Suatu perusahaan yang ingin memenangkan persaingan global harus memiliki keunggulan kompetitif tertentu dibanding dengan pesaingnya. Kecenderungan global yang semakin kompetitif berpengaruh kuat terhadap kinerja organisasi dan budaya organisasi. Apabila tidak mampu merespon pengaruh global akan berdampak pada kesulitan organisasi. Kedua, tantangan internal, berkenaan

dengan kemampuan manajemen integrasi internal yang kohesif dan tangguh serta terciptanya suasana kerja yang kondusif bagi manajer dan karyawan dalam meningkatkan daya kompetisi dan kinerjanya (baik kinerja karyawan maupun kinerja perusahaan).

Hasibuan (2008) menyatakan bahwa pimpinan perusahaan dewasa ini berhadapan dengan lingkungan usaha yang terus berubah dalam melaksanakan fungsinya. Perubahan lingkungan global yang memberi warna terhadap kehidupan ekonomi, sosial, budaya, politik dan gaya hidup, telah menuntut perusahaan di abad ke-21 ini untuk memiliki ciri-ciri sebagai berikut: hiperkompetisi, inovatif, fleksibilitas tinggi, akrab lingkungan, transparan, *stakeholder* yang kompleks, wawasan global, dan modal tanpa batas. Kemudian, perubahan lingkungan industri mulai dari produk, teknologi, strategi, kompetisi sampai pemilik modal termasuk perilaku konsumen juga telah memunculkan kecenderungan baru dalam persaingan seperti berikut: kompetensi diantara pemimpin, tidak ada penyalahgunaan kekuatan pasar, tidak ada perlakuan khusus, aktif mencari superior *talent* dan *Good Corporate Governance (GCG)*. Unsur penting dalam memenangkan persaingan global adalah kompetensi karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab dibidangnya.

Kompetensi sebenarnya bukanlah konsep yang baru di dunia industri. Sejak tahun 1960-an, dunia bisnis menuntut peningkatan manajemen kinerja dan pengukuran kinerja yang lebih efektif. Kompeten merujuk pada area pekerjaan atau peranan yang mampu dilakukan oleh seseorang dengan kompeten, seperti kemampuan seorang manajer untuk melaksanakan standar-standar yang dipersyaratkan di dalam suatu pekerjaan. Berisi tugas-tugas pekerjaan beserta *output* jabatan yang diharapkan (Laporan PTPN XII (Persero) dan LPP, 2008). Perusahaan yang ingin meningkatkan kinerjanya dalam memenangkan persaingan global harus memiliki karyawan dengan tingkat kompetensi yang tinggi.

Good Corporate Governance merupakan salah satu parameter kinerja setiap perusahaan dewasa ini. Pelaksanaan *Good Corporate Governance* menjadi sebuah prasyarat dari perusahaan dalam menghadapi persaingan global, termasuk diantaranya PTPN XII (Persero) sebagai salah satu perusahaan BUMN. PT.

Perkebunan Nusantara XII (persero) atau disingkat PTPN XII (Persero) merupakan sebuah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak pada sektor perkebunan dengan status Perseroan Terbatas yang keseluruhan sahamnya dimiliki oleh Pemerintah Republik Indonesia dan didirikan berdasarkan PP nomor 17 tahun 1996. Karena itu, pencapaian tata kelola perusahaan yang baik (*GCG*) merupakan bagian dari misi PTPN XII (Persero) sebagai sebuah perusahaan agribisnis. Namun demikian, masalah utama yang harus dituntaskan PTPN XII (Persero) dewasa ini adalah penerapan budaya organisasi yang berbasis kompetensi. Sebab kompetensi karyawan merupakan tolak ukur dalam pencapaian *GCG*. Oleh karena itu, setiap perusahaan BUMN dituntut untuk menjalankan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik (*GCG*) agar bisa mencapai kinerja yang kompetitif.

Pelaksanaan tata kelola perusahaan yang baik (*GCG*) ini diperkuat dengan Surat Keputusan Menteri BUMN No. Kep-117/M-MBU/2002 tanggal 1 Agustus 2002 tentang Penerapan Praktek *Good Corporate Governance* pada Badan Usaha Milik Negara, menekankan kewajiban bagi BUMN untuk menerapkan *GCG* secara konsisten dan atau menjadikan prinsip-prinsip *GCG* sebagai landasan operasionalnya, pada dasarnya bertujuan untuk meningkatkan keberhasilan usaha dan akuntabilitas perusahaan guna mewujudkan nilai pemegang saham dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan kepentingan *stakeholders* lainnya, dan berlandaskan peraturan perundang-undangan dan nilai-nilai etika. Prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik itu (*GCG*) adalah transparansi (keterbukaan), akuntabilitas, *responsibilitas* (pertanggungjawaban), keadilan (*fairness*) dan kemandirian.

PTPN XII (Persero) merupakan hasil *merger* dari tiga (3) Perseroan Terbatas Perkebunan (PTP) yakni: PTP XXIII (Persero), PTP XXVI (Persero), dan PTP XXIX (Persero). Melihat kondisi perusahaan di atas, dalam rangka penerapan tata kelola perusahaan yang baik (*GCG*), PTPN XII (Persero) menghadapi tantangan dan peluang sekaligus yakni adanya persaingan global dan *merger* perusahaan. PTPN XII (Persero) sebagai hasil *merger* dari tiga PTP dapat dipastikan akan banyak ditemukan perbedaan-perbedaan substansial. Perbedaan

pertama, adalah nit kerja masing-masing perusahaan sebelumnya tersebar di berbagai wilayah provinsi bahkan antar pulau kemudian, bergabung menjadi satu provinsi di beberapa kabupaten di Jawa Timur. Kedua, perbedaan visi, misi, tata nilai, strategi dan tujuan perusahaan. Ketiga, perbedaan budaya organisasi yang membentuk perilaku setiap karyawan.

Tantangan utama yang dihadapi pada perusahaan *merger* dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusianya adalah penyatuan (sinergi) budaya organisasi. Budaya organisasi PTPN XII (Persero) yang sudah dibentuk selama *merger* telah berlangsung selama 10 tahun yakni sejak tahun 1996. Adapun budaya organisasi yang sudah terbentuk tersebut terkenal dengan nama 3 KTP. Yaitu singkatan dari 3 K (Keteladanan, Kebersamaan dan Keterbukaan), 3 T (Taat, Tertib dan Tanggungjawab) dan 3 P (Peka, Patuh dan Peduli). Namun, pelaksanaan budaya organisasi tersebut masih banyak ditemukan kendala-kendala khususnya di tingkat karyawan seperti tingkat kompetensi. Oleh karena itu, kaitannya dengan kondisi lingkungan global dan perubahan lingkungan usaha dewasa ini, tata nilai 3 KTP tersebut perlu ditinjau ulang. Hal ini disebabkan karena mengingat riwayat penyusunan tata nilai tersebut adalah saat penggabungan (*merger*) menjadi PTPN XII (Persero). Berdasarkan realitas di atas maka PTPN XII (Persero) dituntut harus tangguh dan mampu menghadapi situasi saat ini. Apabila perubahan lingkungan ini tidak diantisipasi maka kemungkinan akan dapat menimbulkan dampak pada perusahaan diantaranya menurunkan kinerja perusahaan, menurunkan daya saing dan daya tumbuh, menurunkan nilai perusahaan serta mengancam kelangsungan usaha.

Untuk dapat menjawab tuntutan perubahan lingkungan tersebut maka perusahaan harus melakukan program pembaruan organisasi. Proses perubahan harus dikelola secara benar dan sungguh-sungguh sehingga tidak mengalami kegagalan. Untuk itu, diperlukan kepemimpinan transformasional yang memiliki kemampuan membaca perubahan lingkungan usaha (visioner). Lingkungan usaha adalah lingkungan usaha global, industri dan tempat usaha. Salah satu pembaharuan yang diperlukan dalam membangun pertumbuhan perusahaan yang

berkelanjutan adalah kompetensi karyawan, paradigma baru dan tata nilai melalui pengembangan budaya organisasi.

Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Pembentukan tata nilai merupakan pondasi awal dalam membentuk budaya organisasi. Tata nilai mengatur seluruh warga anggota komunitas agar dapat berjalan beriringan sejalan secara harmonis untuk mencapai tujuan kolektif (www.google.com). Budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan-tujuan perusahaan, sebaliknya akan menghambat dengan tujuan-tujuan perusahaan. Budaya yang kuat dan positif sangat berpengaruh terhadap perilaku dan efektifitas kinerja perusahaan (Sutrisno, 2010:3). Organisasi dapat tumbuh dan berkembang karena budaya organisasi yang terdapat di dalamnya mampu merangsang semangat kerja sumber daya manusia (SDM) sehingga, kinerja organisasi meningkat. Budaya organisasi membantu mengarahkan sumber daya manusia pada pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Wicaksono (2005) bahwa ada pengaruh signifikan yang positif antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Seiring dengan waktu, dalam upaya mencapai perusahaan yang memiliki kinerja tinggi, disusunlah visi PTPN XII (Persero) yang baru yakni: “Menjadi perusahaan agribisnis yang berdaya saing tinggi dan mampu tumbuh kembang berkelanjutan”. Artinya, menjadi perusahaan agribisnis perkebunan yang terintegrasi dan memiliki keunggulan daya saing (*competitive advantage*) melalui inovasi sehingga mampu tumbuh dan berkembang dengan menerapkan prinsip-prinsip *good corporate governance* dan memiliki kepedulian terhadap lingkungan untuk meningkatkan nilai bagi *shareholders* dan *stakeholders*. Untuk mencapai visi dan misi perusahaan maka, dibutuhkan budaya organisasi yang adaptif serta pemberian motivasi kerja terhadap karyawan sehingga setiap karyawan memiliki kompetensi dan kinerja yang memuaskan. Oleh karena itu, dalam rangka pelaksanaan GCG maka sejak tahun 2008 PTPN XII (Persero) telah menyusun suatu konsep tata nilai (*core value*) perusahaan yang baru melalui kebijakan “*Road Map*” pengelolaan SDM yang berbasis kompetensi atau *Integraed*

Competency Based Human Resources Management System (ICBHRMS).

ICBHRMS adalah suatu sistem manajemen SDM terpadu yang dikembangkan berdasarkan kompetensi karyawan. *Road map* pengelolaan SDM adalah suatu peta perjalanan yang ditetapkan oleh PTPN XII (Persero) dalam upaya mencapai visi perusahaan, di bidang pengelolaan SDM. Untuk mewujudkan kebijakan tersebut disusunlah suatu tata nilai (*core value*) perusahaan yang berbasis kompetensi dengan akronim SPIRIT, yang terdiri atas: nilai-nilai Sinergi, Profesionalitas, Integritas, *Responsibilitas*, Inovasi dan Transparansi. Adapun definisi masing-masing unsur tata nilai (*core value*) tersebut adalah:

- a. Sinergi yaitu selalu memadukan berbagai kekuatan yang saling mendukung untuk mencapai hasil yang terbaik
- b. Profesionalitas yaitu wujud dari sikap insan N-12 sebagai pelaku agribisnis yang loyal kepada perusahaan dan memiliki komitmen yang tinggi, dalam menjalankan tugas dan perannya, menghasilkan produk bernilai tinggi, dan selalu berupaya meningkatkan kompetensi
- c. Integritas yaitu selalu berpegang teguh pada prinsip kebenaran dalam menjalankan tugas dan perannya sesuai peraturan yang berlaku secara jujur, konsisten, ikhlas dan sepenuh hati
- d. *Responsibilitas* (tanggung jawab) yaitu selalu menggunakan logika berpikir (mempertimbangkan untung dan rugi), kesadaran diri, mengembangkan imajinasi maupun mendengarkan suara hati dalam mengambil setiap keputusan dan tindakan.
- e. Inovasi yaitu kemampuan mengembangkan dan memperbaiki diri atau keadaan secara kreatif dengan semangat “ hari esok harus lebih baik dari hari inidan kemarin”
- f. Transparansi yaitu: menjunjung tinggi keterbukaan dan keadilan

Berdasarkan tata nilai tersebut, PTPN XII (persero) menjadikan hal tersebut sebagai landasan dalam penyusunan 20 item kompetensi umum (*Soft competency*) untuk mengukur perilaku karyawan. Model ini disebut dengan proses pelaksanaan tata nilai perusahaan melalui sistem manajemen SDM terpadu yang dikembangkan berdasarkan kompetensi karyawan.

Mengingat unit-unit kerja PTPN XII (Persero) tersebar di beberapa daerah maka kesulitan lain yang dihadapi dalam pelaksanaan budaya yang baru adalah lokasi kerja karyawan. Menurut klasifikasinya, jenis karyawan PTPN XII (Persero) terbagi dua jenis yakni karyawan pimpinan dan pelaksana. Masing-masing jumlahnya adalah karyawan pimpinan (strata I sampai III) sebanyak 482 orang dan karyawan pelaksana (strata IV dan VI) sebanyak 7.074 orang, belum termasuk jumlah karyawan lepas sebanyak 50.485 orang.

Perusahaan memerlukan pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang tepat sehingga seluruh potensi SDM dapat dioptimalkan dalam mencapai tujuan perusahaan jangka panjang. Oleh karena itu, untuk membangun proses perubahan harus dimulai dari puncak organisasi atau pimpinan. Dukungan perubahan harus dimulai dari tingkat atas organisasi karena menyangkut kebutuhan strategis perusahaan dan contoh bagi karyawan umumnya. Menurut Rivai dan Sagala (2009:821), peranan pimpinan adalah menyusun arah dan sasaran perusahaan, mengkomunikasikan dengan karyawan, memotivasi para karyawan dan melakukan tinjauan jangka panjang. Peranan manajer sebagai pemimpin adalah kunci bagi penerapan perubahan strategi untuk mencapai tujuan perusahaan.

Sumber daya yang berbakat, bermotivasi tinggi, dan mau bekerja sama dengan tim akan menjadi kunci keberhasilan perusahaan. Karena itu, pemberian motivasi dalam mencapai target-target spesifik dalam kurun waktu tertentu tidak hanya bersifat kuantitatif tetapi juga kualitatif seperti penguasaan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk pekerjaan melalui kompetensi karyawan. Menurut Gitosudarmo dan Sudita (2000:28), motivasi adalah faktor-faktor yang ada dalam diri seseorang yang menggerakkan mengarahkan untuk memenuhi tujuan tertentu. Setiap karyawan memiliki motivasi untuk melakukan tugas pekerjaannya dengan sebaik-baiknya. Khususnya pada tingkat karyawan pimpinan pada strata jabatan II, III dan umumnya karyawan di PTPN XII (Persero) selalu mengharapkan prestasi kerja yang baik, pencapaian produksi baik kualitas maupun kuantitas. Berbagai cara dilakukan dalam upaya tersebut baik melalui kemampuan, keterampilan maupun pengalamannya. Jika hal ini dilakukan dengan baik maka tujuan perusahaan akan dicapai secara efektif.

Namun kenyataannya, setiap karyawan memiliki motivasi yang berbeda-beda. Hal ini bisa disebabkan oleh kebijakan perusahaan, kondisi kerja yang kurang mendukung, penghargaan yang kurang adil, promosi jabatan, dan gaji. Oleh karenanya diduga bahwa motivasi sebagai dorongan pribadi pada karyawan merupakan faktor penting dalam mengambil setiap kesempatan untuk dapat menjalankan tugas pekerjaannya secara optimal. Jika setiap tugas dapat dijalankan secara optimal diduga dapat meningkatkan kompetensi dan kinerja. Kompetensi merupakan kemampuan dan kecakapan karyawan dalam berbagai bidang spesifik dan ditunjukkan oleh berbagai karakteristik. Tingkat kompetensi karyawan diharapkan dapat dicapai melalui penerapan budaya organisasi yang berbasis kompetensi dan pemberian motivasi untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, dalam rangka tata kelola perusahaan yang baik (GCG), PTPN XII (Persero) perlu melakukan kajian lebih mendalam tentang evaluasi pengaruh penerapan budaya organisasi yang baru dan pemberian motivasi yang dapat meningkatkan kompetensi sehingga diharapkan menghasilkan kinerja karyawan yang memuaskan. Pemilihan karyawan pimpinan pada strata jabatan II dan III dijadikan sebagai subjek penelitian karena proses penyusunan budaya organisasi yang baru selama ini selalu melibatkan para karyawan yang mewakili strata III sampai dengan strata I. Di samping itu, strata II dan III merupakan karyawan pimpinan di unit-unit kerja sebagai ujung tombak perusahaan, khususnya produksi. Oleh karena itu, keberhasilan pelaksanaan budaya organisasi dan pemberian motivasi pada karyawan pimpinan dapat dijadikan gambaran atau miniatur bagi karyawan umumnya untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja karyawan.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang diuraikan di atas maka, dapat dirumuskan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kompetensi karyawan pimpinan di PTPN XII (Persero)?

- b. Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pimpinan di PTPN XII (Persero)?
- c. Apakah motivasi berpengaruh signifikan terhadap kompetensi karyawan pimpinan di PTPN XII (Persero)?
- d. Apakah motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pimpinan di PTPN XII (Persero)?
- e. Apakah kompetensi karyawan secara langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan PTPN XII (Persero)?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang permasalahan dan rumusan masalah maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kompetensi karyawan pimpinan di PTPN XII (Persero).
- b. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pimpinan di PTPN XII (Persero).
- c. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kompetensi karyawan pimpinan di PTPN XII (Persero).
- d. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pimpinan di PTPN XII (Persero).
- e. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan pimpinan di PTPN XII (Persero).

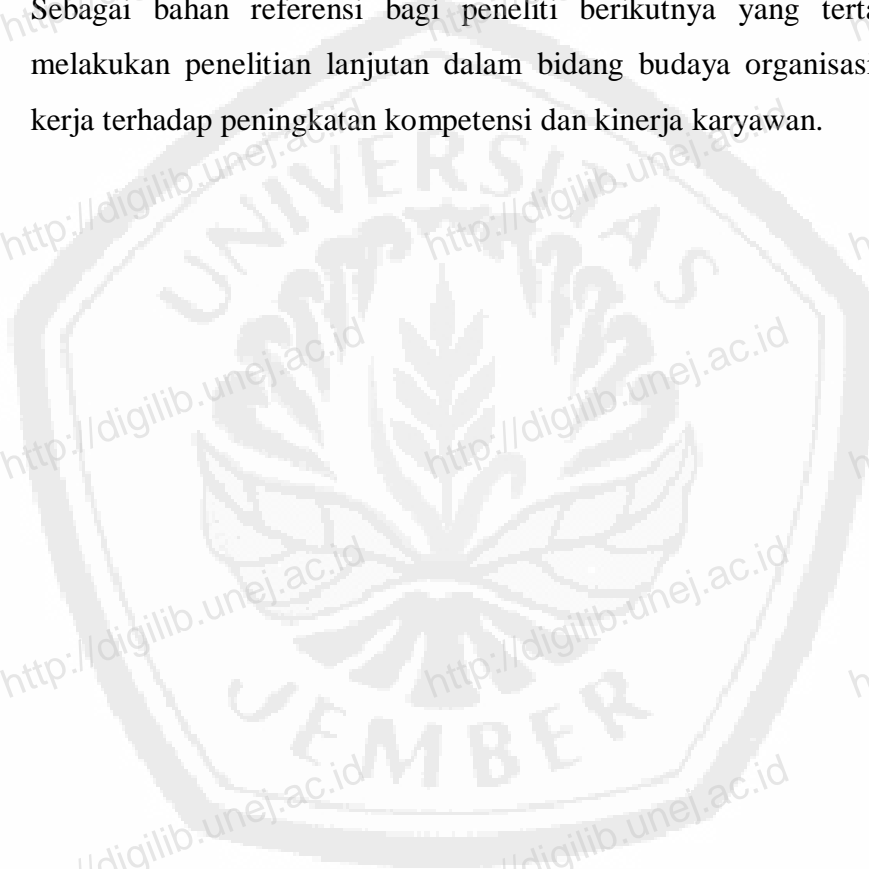
1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak, antara lain sebagai berikut:

- a. Hasil penelitian diharapkan dapat berguna bagi kemajuan ilmu pengetahuan pada umumnya.
- b. Bagi PTPN XII (Persero) khususnya bidang pengembangan SDM, diharapkan dapat memberikan informasi lebih lanjut mengenai penerapan budaya organisasi yang berbasis kompetensi serta mengetahui pentingnya

kompetensi bagi setiap karyawan pimpinan dalam meningkatkan kinerja perusahaan serta menjadi dasar pertimbangan dalam pengambilan keputusan.

- c. Sebagai bahan masukan bagi pihak manajemen perusahaan bahwa penerapan budaya organisasi yang baru dan pemberian motivasi yang efektif dapat meningkatkan kompetensi dan kinerja karyawan guna mempercepat pencapaian tujuan organisasi.
- d. Sebagai bahan referensi bagi peneliti berikutnya yang tertarik untuk melakukan penelitian lanjutan dalam bidang budaya organisasi, motivasi kerja terhadap peningkatan kompetensi dan kinerja karyawan.



BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Djokosantoso (2003:17-18) menyatakan bahwa budaya korporat atau budaya manajemen atau juga dikenal dengan istilah budaya kerja merupakan nilai-nilai dominan yang disebarluaskan di dalam organisasi dan diacu sebagai filosofi kerja karyawan. Suatu budaya yang kuat merupakan perangkat yang sangat bermanfaat untuk mengarahkan perilaku, karena membantu karyawan untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik sehingga setiap karyawan pada awal karirnya perlu memahami budaya dan bagaimana budaya tersebut terimplementasikan dalam pekerjaan.

Smircich (1983) dalam Sobirin (1997) menyatakan bahwa ada dua kubu berkaitan dengan budaya organisasi. Kubu yang pertama berpandangan bahwa, “*Organization is a culture,*” dan kubu yang kedua berpandangan bahwa, “*Organization has culture.*” Kubu pertama menganggap bahwa budaya organisasi adalah hasil budaya. Oleh karenanya, aliran ini lebih menekankan pada pentingnya penjelasannya deskriptif atas sebuah organisasi. Sebaliknya aliran yang kedua justru memberikan penekanan pada faktor penyebab terjadinya budaya dan organisasi dan implikasinya terhadap organisasi tersebut, misalnya dengan melakukan pendekatan manajerial. Aliran kedua ini menurut Sobirin (1997) lebih tepat diterapkan dalam kepentingan organisasi karena penekanan ada pada pentingnya budaya sebagai variabel yang dapat mempengaruhi efektivitas organisasi.

Susanto (1997:3) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan sehingga, masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku. Menurut Sutrisno (2010:2), budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*),

keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya.

Budaya organisasi juga disebut sebagai budaya organisasi, yaitu seperangkat nilai-nilai atau norma-norma yang telah relatif lama berlakunya, dianut bersama oleh para anggota organisasi (karyawan) sebagai norma perilaku dalam menyelesaikan masalah-masalah organisasi (perusahaan). Dalam budaya organisasi terjadi sosialisasi nilai-nilai dan menginternalisasi dalam diri para anggota, menjiwai orang per orang di dalam organisasi. Kotter dan Heskett dalam Tika (2008) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah nilai dan praktik yang memiliki bersama di seluruh kelompok dalam satu perusahaan, sekurang-kurangnya dalam manajemen senior.

Tika (2008) menyatakan bahwa definisi antara budaya organisasi dan budaya perusahaan saling terkait karena kedua-duanya ada kesamaan, meskipun dalam budaya organisasi terdapat hal-hal khusus seperti gaya manajemen, sistem manajemen dan sebagainya, namun semuanya tetap dalam rangkaian budaya organisasi. Oleh karena itu, keterkaitan antara keduanya dapat dianalogikan seperti berikut yaitu budaya organisasi sebagai genus dan budaya perusahaan sebagai salah satu jenisnya. Sutrisno (2010) mengatakan bahwa penggunaan istilah budaya organisasi dengan mengacu pada budaya yang berlaku pada perusahaan, karena pada umumnya perusahaan itu dalam bentuk organisasi, yaitu kerjasama antara beberapa orang yang membentuk kelompok atau satuan kerjasama tersendiri. Jadi, istilah budaya organisasi diartikan atau sinonim dengan budaya perusahaan.

Dalam beberapa literatur pemakaian istilah *corporate culture* biasa diganti dengan istilah *organization culture*. Kedua istilah ini memiliki pengertian yang sama. Karena itu dalam penelitian ini kedua istilah tersebut digunakan secara bersama-sama, dan keduanya memiliki satu pengertian yang sama.

Tika (2008) menyatakan bahwa unsur-unsur dalam budaya organisasi sebagai berikut:

1) Asumsi dasar

Dalam budaya organisasi terdapat asumsi dasar yang dapat berfungsi sebagai pedoman bagi anggota maupun kelompok dalam organisasi untuk berperilaku.

2) Keyakinan yang dianut

Dalam budaya organisasi terdapat keyakinan yang dianut dan dilaksanakan oleh para anggota organisasi. Keyakinan ini mengandung nilai-nilai yang dapat berbentuk slogan atau motto, asumsi dasar, tujuan umum organisasi/perusahaan, filosofi usaha atau kelompok tertentu dalam organisasi atau perusahaan.

3) Pemimpin atau kelompok pencipta dan pengembangan budaya organisasi.

Budaya organisasi perlu diciptakan dan dikembangkan oleh pemimpin organisasi/perusahaan atau kelompok tertentu dalam organisasi atau perusahaan tersebut.

4) Pedoman mengatasi masalah

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

5) Berbagi nilai

Dalam budaya organisasi perlu berbagi nilai terhadap apa yang paling diinginkan atau apa yang lebih baik atau berharga bagi seseorang.

6) Pewarisan

Asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota organisasi perlu diwariskan kepada anggota-anggota baru dalam organisasi sebagai pedoman untuk bertindak dan berperilaku dalam organisasi/perusahaan tersebut.

7) Penyesuaian

Perlu penyesuaian anggota kelompok terhadap peraturan atau norma yang berlaku dalam kelompok atau organisasi tersebut, serta adaptasi organisasi/perusahaan terhadap perubahan lingkungan.

b. Elemen-Element Budaya organisasi

McKenna dan Beech (2000:15) menyatakan bahwa budaya organisasi terdiri dari elemen dasar budaya organisasi, yaitu:

1) *Artifacts*

Merupakan hal-hal yang dapat dilihat, didengar, dirasakan, jika seseorang berhubungan dengan sebuah kelompok baru dengan budaya yang tidak dikenalnya. *Artifacts* termasuk struktur organisasi dan proses yang tampak, seperti produk, jasa, dan tingkah laku anggota kelompok

2) *Espoused Values*

yaitu alasan-alasan tentang mengapa orang berkorban demi apa yang dikerjakan. Budaya sebagian besar organisasi dapat melacak nilai-nilai yang didukung kembali kepenemu budaya meliputi strategi, sasaran, dan filosofi.

3) *Basic Underlying Assumption*

yaitu keyakinan yang dianggap sudah ada oleh anggota suatu organisasi. Budaya menetapkan cara yang tepat untuk melakukan sesuatu di organisasi, seringkali melalui asumsi yang tidak diucapkan namun anggota organisasi meyakini ketepatan tindakan tersebut.

c. Fungsi Budaya Organisasi

Sutrisno (2010:10) menyatakan budaya organisasi mempunyai beberapa fungsi yaitu: Pertama, budaya mempunyai suatu peran pembeda. Hal itu berarti bahwa budaya kerja menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain. Kedua, budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi. Ketiga, budaya organisasi mempermudah timbul pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual. Keempat, budaya organisasi itu meningkatkan kemantapan sistem sosial. Oleh karena itu, budaya organisasi yang efektif tercermin pada kepercayaan, keterbukaan komunikasi, kepemimpinan yang mendapat masukan, dan didukung oleh bawahan, pemecahan masalah oleh kelompok, kemandirian kerja dan pertukaran informasi.

Rivai dan Sagala (2005: 430) menyatakan bahwa fungsi budaya organisasi adalah sebagai berikut:

- 1) Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara suatu organisasi dengan organisasi yang lain.
- 2) Budaya memberikan identitas bagi anggota organisasi.
- 3) Budaya mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dari pada kepentingan individu.
- 4) Budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial.
- 5) Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu serta membentuk sikap dan perilaku karyawan.

d. Manfaat budaya organisasi

Budaya organisasi membantu mengarahkan sumber daya manusia pada pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi. Di samping itu, budaya organisasi akan meningkatkan kekompakan tim antar berbagai departemen, divisi atau unit dalam organisasi sehingga mampu menjadi perekat orang dalam organisasi bersama-sama. Budaya organisasi membentuk perilaku staf dengan mendorong pencampuran *core values* dan perilaku yang diinginkan sehingga memungkinkan organisasi bekerja dengan lebih efisien dan efektif, meningkatkan konsistensi, menyelesaikan konflik dan memfasilitasi koordinasi dan kontrol (Wibowo, 2006:22).

e. Karakteristik Budaya organisasi

Wibowo (2010:34) menyatakan bahwa budaya organisasi dalam suatu organisasi yang satu dapat berbeda dengan organisasi yang lain. Namun, budaya organisasi menunjukkan ciri-ciri, sifat atau karakteristik tertentu yang menunjukkan kesamaannya. Hal tersebut menunjukkan beragamnya ciri, sifat, dan elemen yang terdapat dalam budaya organisasi.

Budaya organisasi merupakan sesuatu hal yang sangat kompleks. Untuk itu budaya organisasi harus memiliki beberapa karakteristik sebagai wujud nyata

keberadaannya. Masing-masing karakteristik tersebut pada penerapannya akan mendukung pencapaian sasaran perusahaan. Michael Zwell dalam Sutrisno (2010) menyatakan bahwa karakteristik kunci dari budaya adalah (a) budaya yang dipelajari, (2) norma dan adat istiadat adalah umum di seluruh budaya, (c) budaya kebanyakan bekerja secara tanpa sadar, (d) sifat dan karakteristik budaya dikontrol melalui banyak mekanisme dan proses sosial, (e) elemen budaya diteruskan dari satu generasi ke generasi berikutnya, (f) menyesuaikan adat istiadat dan pola perilaku yang dapat diterima cenderung menjadi berhubungan dengan keajikan moral dan superioritas, (g) seperti kebiasaan lainnya, perilaku budaya adalah nyaman dan dikenal umum.

Stephen P. Robbin (dalam Wibowo, 2010:37) mengemukakan bahwa adanya tujuh karakteristik budaya organisasi, yaitu:

- 1) *Innovation and risk taking* (inovasi dan pengambilan resiko), suatu tingkatan dimana, pekerja didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil resiko
- 2) *Attention to detail* (perhatian pada hal detail), dimana pekerja diharapkan menunjukkan ketepatan, analisis, dan perhatian pada hal detail
- 3) *Outcome orientation* (orientasi pada manfaat), dimana manajemen menfokuskan pada hasil atau manfaat dari pada sekedar pada teknik dan proses yang dipergunakan untuk mendapatkan manfaat tersebut.
- 4) *People orientation* (orientasi pada orang), dimana keputusan manajemen mempertimbangkan pengaruh manfaat pada orang dalam organisasi
- 5) *Team orientation* (orientasi pada tim), dimana aktivitas kerja diorganisasi berdasar tim dari pada individual.
- 6) *Aggreciveness* (agresivitas), dimana orang cenderung lebih agresif dan kompetitif dari pada *easy going*
- 7) *Stability* (stabilitas), dimana aktivitas organisasional menekankan pada menjaga status quo sebagai lawan dari perkembangan.

Sementara itu, Jeff Cartwright (dalam Wibowo, 2010:42) mengemukakan bahwa terdapat sembilan karakteristik bahwa budaya organisasi yang bersifat motivasional yakni *identification* (identifikasi), *equity* (keadilan), *consensus*

(konsesus), *instrumentality* (instrumental), *rationality* (rasionalitas), *development* (pengembangan), *group dynamic* (dinamika kelompok), *internalization* (internalisasi).

Victor Tan (dalam Wibowo, 2010) mengemukakan bahwa karakteristik budaya organisasi ada sepuluh butir yaitu :

- 1) *Individual initiative* (inisiatif individual) menunjukkan tingkat tanggung jawab, kebebasan dan ketidaktergantungan yang dimiliki individu .
- 2) *Risk tolerance* (toleransi terhadap resiko). Suatu keadaan dimana pekerja didorong mengambil resiko, menjadi agresif dan inovatif.
- 3) *Direction* (arah). Merupakan kemampuan organisasi menciptakan sasaran yang jelas dan menetapkan harapan kinerja
- 4) *Integration* (Integrasi). Suatu tingkatan dimana suatu unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.
- 5) *Management support* (dukungan manajemen). Manajer menyediakan komunikasi dan menetapkan harapan kinerja
- 6) *Control* (pengawasan). Merupakan jumlah aturan dan ketentuan dan jumlah pengawasan langsung yang dipergunakan untuk melihat dan mengawasi perilaku karyawan.
- 7) *Identity* (identitas). suatu tingkatan dimana anggota mengidentifikasi dengan organisasi dengan keseluruhan, daripada dengan kelompok kerja tertentu atau bidang keahlian profesional tertentu.
- 8) *Reward system* (sistem penghargaan). Dimana alokasi *reward* (kenaikan upah atau gaji upah), didasarkan pada kriteria alokasi biaya di dasarkan pada kriteria kinerja, sebagai lawan dari senioritas dan favoritisme
- 9) *Conflict tolerance* (toleransi konflik). Suatu tingkatan dimana pekerja didorong untuk menyiram konflik dan kritikan secara terbuka
- 10) *Communication pattern* (pola komunikasi). Suatu tingkatan dimana komunikasi dibatasi pada hirarki formal dimana komunikasi organisasi dibatasi pada kewenangan hirarki formal.

2.1.2 Motivasi

a. Pengertian motivasi

Sopiah (2008:33) mengemukakan bahwa pada dasarnya terdapat tiga karakteristik pokok motivasi, yakni:

1) Usaha

Usaha menunjuk pada kekuatan perilaku kerja seseorang atau jumlah yang ditunjukkan oleh seseorang dalam pekerjaannya.

2) Kemauan keras

Menunjuk kepada kemauan keras yang ditunjukkan oleh seseorang ketika menerapkan usahanya kepada tugas-tugas pekerjaannya. Dengan kemauan yang keras, maka segala usaha akan dilakukan. Kegagalan tidak akan membuatnya patah arang untuk terus berusaha sampai tercapainya tujuan.

3) Arah atau tujuan

Arah yang dituju oleh usaha dan kemauan keras yang dimiliki oleh seseorang. Dengan melihat ketiga karakteristik di atas maka motivasi dapat didefinisikan sebagai keadaan dimana usaha dan kemauan keras seseorang diarahkan kepada pencapaian hasil-hasil atau tujuan tertentu.

Motivasi adalah faktor-faktor yang ada dalam diri seseorang yang menggerakkan mengarahkan perilakunya untuk memenuhi tujuan tertentu. Proses timbulnya motivasi seseorang merupakan gabungan dari konsep kebutuhan, tujuan dan imbalan (Gitosudarmo dan Sudita, 2000:23). Rivai dan Sagala (2009:23) menyatakan bahwa motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan sesuatu yang invisible yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertindak laku dalam mencapai tujuan. Hal ini akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan sehingga berpengaruh pada pencapaian tujuan perusahaan. Sumber motivasi ada tiga faktor, yakni: (1) kemungkinan untuk berkembang, (2) jenis pekerjaan, (3) apakah mereka dapat merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan tempat mereka bekerja.

Robbin (1996:11) mendefinisikan motivasi sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individu. Motivasi mempunyai pengaruh yang besar bagi pegawai sehingga, dari motivasi yang ada akan menentukan tingkatan prestasi pegawai dan pada akhirnya akan mempengaruhi efektivitas pencapaian tujuan organisasi. Motivasi adalah sesuatu hal yang menyebabkan seorang melakukan sesuatu hal dengan lebih baik daripada sebelumnya. Sebab-sebab tersebut dapat berupa rangsangan untuk mendapatkan gaji yang lebih tinggi, jabatan yang lebih terhormat, pengakuan dari rekan sekerja dan sebagainya. Pimpinan atau manajer seharusnya mampu menggunakan faktor-faktor motivasi secara tepat dalam rangka mengarahkan bawahan agar bisa bekerja dengan lebih efektif dan produktif bagi organisasi kerjanya.

Pada dasarnya, proses motivasi dapat digambarkan jika seseorang tidak puas akan mengakibatkan ketegangan, yang pada akhirnya akan mencari jalan atau tindakan untuk memenuhi dan terus mencari kepuasan yang menurut ukurannya sendiri sudah sesuai dan harus dipenuhi (Rivai dan Sagala, 2009:32).

b. Proses Timbulnya Motivasi

Gitosudarmo dan Sudita (2000: 28) menyatakan bahwa proses timbulnya motivasi seseorang merupakan gabungan dari konsep kebutuhan, dorongan, tujuan dan imbalan. Proses motivasi terdiri beberapa tahapan proses sebagai berikut: Pertama, munculnya suatu kebutuhan yang belum terpenuhi menyebabkan adanya ketidakseimbangan dalam diri seseorang dan berusaha untuk menguranginya dengan berperilaku tertentu. Kedua, seseorang kemudian mencari cara-cara untuk memuaskan keinginan tersebut. Ketiga, seseorang mengarahkan perilakunya ke arah pencapaian tujuan atau prestasi dengan cara-cara yang telah dipilihnya dengan didukung oleh kemampuan, keterampilan maupun pengalamannya. Keempat, penilaian prestasi dilakukan oleh diri sendiri atau orang lain (atasan) tentang keberhasilannya dalam mencapai tujuan. Perilaku yang ditujukan untuk untuk memuaskan kebutuhan akan kebanggaan biasanya

dinilai oleh yang bersangkutan. Sedangkan perilaku yang ditujukan untuk memenuhi suatu kebutuhan finansial atau jabatan, umumnya dilakukan oleh atasan atau pimpinan organisasi. Kelima, imbalan atau hukuman yang diterima atau dirasakan tergantung kepada evaluasi atas prestasi yang dilakukan. Keenam, akhirnya seseorang menilai sejauh mana perilaku dan imbalan telah memuaskan kebutuhannya. Jika siklus motivasi tersebut telah memuaskan kebutuhannya maka keseimbangan atau kepuasan atas kebutuhan tertentu dirasakan.

c. Hal-hal yang Perlu Diperhatikan dalam Pemberian Motivasi agar Dapat Efektif

Motivasi dimaksud untuk meningkatkan semangat dan gairah kerja sehingga akan dapat meningkatkan hasil kerja. Zalesnick (dalam Djati, 1999) mengatakan agar maksud pemberian motivasi bila tepat sasaran maka, terdapat hal-hal yang perlu diperhatikan yakni *the technical organization of the group: The social of the group: the individual task motivation: the reward receives from doing the job: the satisfaction he obtain from being an accepted number of the group.*

Berdasarkan hal tersebut dapat dijelaskan bahwa keberhasilan pemberian motivasi kepada pegawai harus memperhatikan beberapa kondisi yang ada pada diri pegawai. Kondisi tersebut antara lain adalah kondisi struktural pegawai. Kondisi struktural adalah kondisi menyangkut soal dimana akan pegawai ditempatkan harus sesuai dengan kemampuan pegawai yang bersangkutan. Demikian juga masalah sosial yang ada pada pegawai.

d. Teori-teori motivasi

Teori motivasi pada dasarnya dibedakan menjadi dua yaitu teori kepuasan dan teori proses. Teori kepuasan berkaitan dengan faktor yang ada dalam diri seseorang yang memotivasinya. Sedangkan teori proses berkaitan dengan bagaimana motivasi itu terjadi atau bagaimana perilaku itu digerakkan.

1) Teori Hirarki kebutuhan

Teori Hirarki kebutuhan dari Abraham Maslow mengemukakan bahwa

manusia di tempat kerjanya dimotivasi oleh suatu keinginan untuk memuaskan sejumlah kebutuhan yang ada dalam diri seseorang. Teori ini didasarkan pada tiga asumsi dasar sebagai berikut:

- a) Kebutuhan manusia tersusun dalam suatu hirarki, mulai dari hirarki kebutuhan yang paling dasar sampai ke kebutuhan yang kompleks atau yang paling tinggi tingkatannya.
- b) Keinginan untuk memenuhi kebutuhan dapat mempengaruhi perilaku seseorang, dimana hanya kebutuhan yang belum terpuaskan yang dapat menggerakkan perilaku. Kebutuhan yang telah terpuaskan tidak dapat berfungsi sebagai motivator.
- c) Kebutuhan yang paling tinggi berfungsi sebagai motivator apabila kebutuhan yang hirarkinya lebih rendah paling tidak telah terpuaskan secara minimal.

Atas dasar asumsi di atas, hirarki kebutuhan manusia menurut Maslow sebagai berikut:

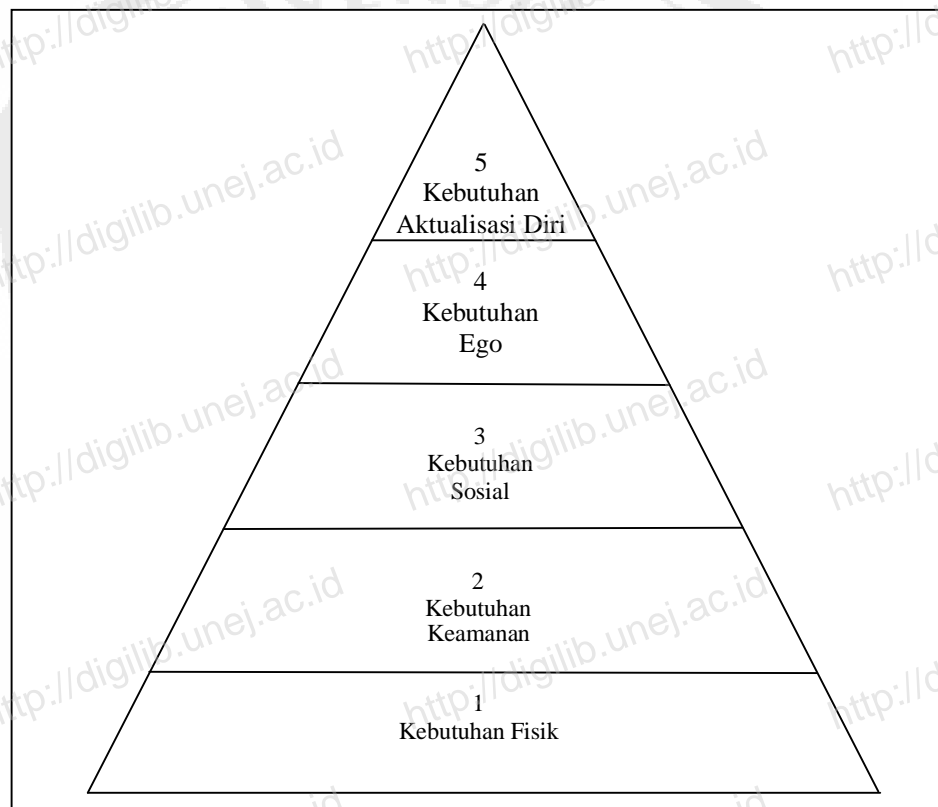
- a) Kebutuhan Fisiologis
Hirarki kebutuhan manusia yang paling dasar yang merupakan kebutuhan untuk dapat hidup, seperti: gaji, kondisi kerja yang menyenangkan, makanan, minuman dan perumahan.
- b) Kebutuhan rasa aman
Apabila kebutuhan fisiologis relatif sudah terpuaskan maka muncul kebutuhan yang kedua yaitu kebutuhan rasa aman. Kebutuhan akan rasa aman meliputi kondisi kerja yang aman, jaminan sosial, keamanan kerja, pensiun.
- c) Kebutuhan sosial
Jika kebutuhan fisiologis dan rasa aman telah terpuaskan secara minimal maka akan muncul kebutuhan sosial yaitu mutu supervisi, kelompok kerja yang erat, perkumpulan olah raga.
- d) Kebutuhan penghargaan
Kebutuhan ini meliputi keinginan untuk dihormati, dihargai atas prestasi seseorang, pengakuan atas kemampuan dan keahlian seseorang

serta efektivitas kerja seorang, bonus, piagam penghargaan, jabatan, tanggung jawab, pekerjaan itu sendiri

e) **Kebutuhan aktualisasi**

Aktualisasi merupakan hirarki kebutuhan yang paling tinggi. Aktualisasi diri berkaitan dengan proses pengembangan akan potensi yang sesungguhnya dari seseorang. Aktualisasi diri merupakan proses yang berlangsung terus menerus dan tidak pernah terpuaskan. Kebutuhan ini meliputi prestasi dalam pekerjaan, kesempatan untuk berekreasi, tantangan tugas, kemajuan dalam organisasi.

Model hierarki Maslow tersebut dapat dilihat pada Gambar 2.1 berikut:



Gambar 2.1 Teori Hierarki Kebutuhan dari Maslow
Sumber : Wahyudi (2005:23)

2) **Teori dua faktor**

Teori dua faktor dikemukakan oleh Herzberg (dalam Gitosudarmo dan Audita, 2000:23) menyimpulkan dua hal atau dua faktor sebagai berikut:

- a) Ada sejumlah kondisi ekstrinsik pekerjaan, yang apabila kondisi itu tidak ada, menyebabkan ketidakpuasan diantara para karyawan. Kondisi ini disebut dengan *dissatisfiers* atau *hygiene factor*, karena faktor-faktor tersebut dibutuhkan minimal untuk menjaga adanya ketidakpuasan. Faktor-faktor ini berkaitan dengan keadaan pekerjaan yang meliputi faktor-faktor sebagai berikut:
- (1) Gaji
 - (2) Jaminan pekerjaan
 - (3) Kondisi kerja
 - (4) Status
 - (5) Kebijakan perusahaan
 - (6) Kualitas supervisi
 - (7) Kualitas hubungan antar pribadi dengan atasan, bawahan dan sesama kerja
 - (8) Jaminan sosial
- b) Sejumlah kondisi intrinsik pekerjaan yang apabila kondisi tersebut ada dapat berfungsi sebagai motivator, yang dapat menghasilkan prestasi kerja yang baik. Tetapi jika kondisi atau faktor-faktor tersebut tidak ada, tidak akan menyebabkan ketidakpuasan. Faktor-faktor tersebut berkaitan dengan isi pekerjaan yang disebut dengan nama faktor pemuas antara lain:
- (1) Prestasi
 - (2) Pengakuan
 - (3) Pekerjaan itu sendiri
 - (4) Tanggung jawab
 - (5) Kemajuan-kemajuan
 - (6) Pertumbuhan dan perkembangan pribadi
- 3) Teori kebutuhan McClelland
- Teori kebutuhan McClelland dikemukakan oleh David McClelland *et.al* (dalam Robbins, 2001:42) membagi pada tiga jenis kebutuhan prestasi, kekuasaan dan afiliasi. Kebutuhan ini ditetapkan sebagai berikut:

a) **Kebutuhan akan prestasi**

Dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses.

b) **Kebutuhan akan kekuasaan**

Kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara yang orang-orang itu tidak akan berperilaku demikian.

c) **Kebutuhan akan afiliasi**

Hasrat untuk hubungan antar pribadi yang ramah dan akrab.

2.1.3 Kompetensi

a. **Pengertian kompetensi**

Kompetensi sebenarnya bukanlah konsep yang baru di dunia industri. Sejak tahun 1960-an, dunia bisnis menuntut peningkatan manajemen kinerja dan pengukuran kinerja yang lebih efektif. David McClelland pada tahun 1973, melontarkan gagasan perlunya pengukuran kompetensi untuk melengkapi penggunaan tes-tes psikologi dan intelegensi, seperti tes-tes IQ dan MMPI (*Minnesota Multiphasic Personality Inventory*) mencoba menjawab tantangan tersebut. Gagasan tersebut diwujudkan dengan melakukan kajian kompetensi dengan cara mengidentifikasi karakteristik-karakteristik personal yang menghasilkan kinerja efektif dan atau superior pada suatu *job*.

Kata kompetensi memiliki banyak pengertian menurut penekanan dan sudut pandang para penulis. Namun, secara umum kompetensi adalah tingkat keterampilan, pengetahuan, dan tingkah laku yang dimiliki oleh seorang individu dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya dalam organisasi. Kompetensi berasal dari kata "*competent*". Sofo (1999:160), dalam (Praningrum, 2002) menyatakan bahwa kompetensi terdiri dari ketrampilan (*skill*), pengetahuan (*knowledge*) dan sikap (*attitute*) tetapi secara khusus penerapan keahlian, pengetahuan dan sikap tersebut harus sesuai dengan standart kinerja yang dibutuhkan dalam ketenagakerjaan. McClelland dalam Rivai dan Sagala (2009:302) mendefinisikan kompetensi (*competency*) sebagai karakteristik yang mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap, atau dapat

memprediksi, kinerja yang sangat baik. Dengan kata lain, kompetensi adalah apa yang para *outstanding performers* lakukan lebih sering pada lebih banyak situasi dengan hasil yang lebih baik, daripada apa yang dilakukan para *average performers*. Kompetensi sebagai kemampuan seseorang untuk menghasilkan pada tingkat yang memuaskan di tempat kerja, termasuk diantaranya kemampuan seseorang untuk mentransfer dan mengaplikasikan keterampilan dan pengetahuan tersebut dalam situasi yang baru dan meningkatkan manfaat yang disepakati (Wibowo, 2010:43).

Beberapa ahli menyatakan bahwa kompetensi didefinisikan berbeda-beda, tergantung model dan pendekatan yang digunakan. Menurut kamus bahasa, kompetensi didefinisikan sebagai “....an ability to do something for a task”. Boyatzis (dalam PTPN XII-LPP, 2008) mengemukakan bahwa kompetensi merupakan karakteristik yang mendasar pada diri seseorang. Kemudian, Rivai dan Sagala, (2009:121) menyatakan bahwa kompetensi pada umumnya diartikan sebagai kecakapan, keterampilan, kemampuan. Kata dasarnya adalah kompeten yang berarti cakap, mampu atau terampil. Dalam konteks manajemen SDM, istilah kompetensi mengacu pada karakteristik seseorang yang membuatnya berhasil dalam pekerjaannya. Berdasarkan hasil konferensi kompetensi tahun 1995 mendefinisikan kompetensi sebagai seperangkat pengetahuan, keterampilan dan sikap yang saling terkait, yang mempengaruhi sebagian besar jabatan, berkorelasi dengan kinerja pada jabatan tersebut, dan dapat diukur dengan standar-standar yang dapat diterima, serta dapat ditingkatkan melalui upaya-upaya pelatihan dan pengembangan (dalam Laporan PTPN XII-LPP, 2008).

Spencer dan Spencer (dalam Laporan PTPN XII-LPP, 2008) memberikan definisi kompetensi sebagai karakteristik dasar manusia yang dari pengalaman nyata (nampak dari perilaku) ditemukan mempengaruhi, atau dapat dipergunakan untuk memperkirakan (tingkat) performansi di tempat kerja atau kemampuan mengatasi suatu persoalan pada suatu saat tertentu. Berdasarkan hal tersebut, Spencer dan Spencer menyusun enam kelompok potensi umum yaitu:

- 1) Kemampuan merencanakan dan mengaplikasikan
- 2) Kemampuan melayani
- 3) Kemampuan memimpin
- 4) Kemampuan mengelola
- 5) Kemampuan berpikir
- 6) Kemampuan bersikap dewasa

Model kompetensi PTPN XII (Persero), tata nilai perusahaan yang digunakan sebagai landasan untuk mengukur kompetensi umum yang dikembangkan dari model kompetensi Spencer dan Spencer, sebagai berikut:

- 1) Sinergi
Nilai tersebut menjadi landasan atas kompetensi umum: empati, kemampuan mempengaruhi, pemahaman terhadap organisasi, membangun jejaring kerja, kerjasama kelompok, keterampilan dalam kelompok.
- 2) Profesionalitas
Nilai tersebut menjadi landasan atas kompetensi umum: kepedulian terhadap kepuasan pelanggan, kemauan mengembangkan orang lain, pemikiran konseptual, keahlian, kemampuan beradaptasi dengan perubahan
- 3) Integritas
Nilai tersebut menjadi landasan atas kompetensi umum: pengendalian diri, komitmen terhadap organisasi
- 4) Responsibilitas
Nilai tersebut menjadi landasan atas kompetensi umum: pencarian informasi, percaya diri
- 5) Inovasi
Nilai tersebut menjadi landasan atas kompetensi umum: analisis masalah, inisiatif, perbaikan terus menerus
- 6) Transparansi
Nilai tersebut menjadi landasan atas kompetensi umum: ketegasan, kejelasan tugas.

McClelland (dalam Rivai dan Sagala, 2009:146) mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik yang mendasar yang dimiliki seseorang yang

berpengaruh langsung terhadap atau dapat memprediksikan, kinerja yang sangat baik. Kompetensi bisa dianalogikan seperti “gunung es” dimana keterampilan dan pengetahuan membentuk puncaknya yang berada di atas air. Bagian yang ada di bawah permukaan air tidak terlihat dengan mata telanjang, namun menjadi fondasi dan memiliki pengaruh terhadap bentuk dari bagian yang berada di atas air. Peran sosial dan citra diri berada pada bagian sadar seseorang. Sedangkan trait dan motif seseorang berada pada alam bawah sadarnya. Berikut penjelasan lebih rinci dari masing-masing kompetensi:

- 1) Keterampilan: keahlian/kecakapan melakukan sesuatu dengan baik. Contoh kemampuan mengemudi.
- 2) Pengetahuan: Informasi yang dimiliki/dikuasai seseorang dalam bidang tertentu. Contoh: mengerti ilmu manajemen keuangan
- 3) Peran sosial: citra yang diproyeksikan seseorang kepada orang lain. Contoh menjadi seorang pengikut atau seorang oposan
- 4) *Trait*: karakteristik yang relatif konstan pada tingkah laku seseorang. Contoh seorang pendengaran yang baik
- 5) Motif: Pemikiran atau niat dasar yang konstan yang mendorong individu untuk bertindak atau berperilaku. Contoh, ingin selalu dihargai

Keterampilan dan pengetahuan lebih mudah untuk dikenali. Dua kompetensi ini juga relatif lebih mudah dibentuk dan dikembangkan melalui proses belajar dan pelatihan yang relatif singkat. Sebaliknya peran sosial, citra diri dan motif tidak mudah dan lebih sulit untuk diidentifikasi dan membutuhkan waktu lebih lama untuk memperbaiki atau mengembangkannya.

Kompetensi adalah ketrampilan yang diperlukan seseorang yang ditunjukkan oleh kemampuannya untuk dengan konsisten memberikan tingkat kinerja yang memadai atau tinggi dalam suatu fungsi pekerjaan spesifik. Kompeten harus dibedakan dengan kompetensi, walaupun dalam pemakaian umum istilah ini digunakan dapat dipertukarkan. Upaya awal untuk menentukan kualitas dari manajer yang efektif didasarkan pada sejumlah sifat-sifat kepribadian dan ketrampilan manajer yang ideal. Ini adalah suatu pendekatan model input, yang fokus pada ketrampilan yang dibutuhkan untuk mengerjakan suatu

pekerjaan. Keterampilan-keterampilan ini adalah kompetensi dan mencerminkan kemampuan potensial untuk melakukan sesuatu. Dengan munculnya manajemen ilmiah, perhatian orang-orang berbalik lebih pada perilaku para manajer efektif dan pada hasil manajemen yang sukses. Pendekatan ini adalah suatu model output, dengan mana efektivitas manajer ditentukan, yang menunjukkan bahwa seseorang telah mempelajari bagaimana melakukan sesuatu dengan baik.

McClelland menyatakan bahwa kompetensi merupakan hal-hal sebagai berikut (Rivai dan Sagala, 2009:303).

- 1) Keterampilan: keahlian/kecakapan melakukan sesuatu dengan baik. Contoh: kemampuan mengemudi.
- 2) Pengetahuan: informasi yang dimiliki/dikuasai seseorang dalam bidang tertentu. Contoh: mengerti ilmu manajemen keuangan.
- 3) Peran sosial: citra yang diproyeksikan seseorang kepada orang lain (*the outer self*). Contoh: menjadi seorang pengikut atau seorang oposan.
- 4) Citra diri: persepsi individu tentang dirinya (*the inner self*). Contoh: melihat/memosisikan dirinya sebagai seorang pemimpin.
- 5) Trait: karakteristik yang relatif konstan pada tingkah laku seseorang. Contoh: seorang pendengar yang baik.
- 6) Motif: pemikiran atau niat dasar yang konstan yang mendorong individu untuk bertindak atau berperilaku. Contoh: ingin selalu dihargai, dorongan untuk mempengaruhi orang lain.

Beberapa definisi kompetensi menurut para ahli (Rivai dan Sagala, 2009:303)

- 1) *A competency refers to an individual's demonstrated knowledge, skill, or abilities (KSA's) performed to a specific standard. Competencies are observable, behavioral acts that require a combination of KSA's execute. They are demonstrated in a job context and as such, are influenced by an organization's culture and work environment. In other words, competencies consist of a combination of knowledge, skill and abilities that are necessary in order to perform a major task or function in the work setting (JGN Consulting Denver. USA).*

- 2) *Competency comprises knowledge and skills and the consistent application of that knowledge and skill to the standard of performance required in employment (Competency Standards Body Canberra 1994).*
- 3) *Competency models that identify the skill, knowledge, and characteristics needed to perform a job (Lucia dan R. Lepsinger/Preface).*

Berdasarkan ketiga definisi diatas dapatlah dirumuskan bahwa kompetensi diartikan sebagai kemampuan seseorang yang dapat terobservasi yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap dalam menyelesaikan suatu pekerjaan atau tugas sesuai dengan *perform* yang ditetapkan.

Ruky (2003:100) menjelaskan bahwa kompetensi terbagi menjadi 2 tipe yaitu:

- 1) Kompetensi dasar atau inti (*Core Competencies*) yaitu kelompok kompetensi yang harus dimiliki oleh semua orang dalam organisasi. Beberapa contoh kelompok kompetensi ini terfokus pada pelanggan, kesadaran bisnis, manajemen perubahan, berorientasi ini terfokus pada pelanggan, kesadaran bisnis, manajemen perubahan, berorientasi pada prestasi atau output, kerja sama kelompok. Kompetensi dasar atau inti telah merefleksikan nilai-nilai yang dijadikan prinsip-prinsip, acuan dan pegangan oleh perusahaan dalam menjalankan organisasinya.
- 2) Kompetensi khusus (*Specific Job Competencies*), yaitu pengetahuan, ketrampilan dan kecakapan (*ability*) yang lebih bersifat teknis dan hanya dibutuhkan suatu pekerjaan tertentu. Contoh kompetensi khususnya adalah analisis keuangan, interpretasi laporan keuangan, akuntansi.

Rivai dan Sagala (2009:318) mengemukakan bahwa ada bermacam-macam pendekatan mengenai model kompetensi. Salah satunya adalah *competency-based HRM* (manajemen SDM berdasarkan kompetensi). Intinya perilaku karyawan yang paling bagus kinerjanya dijadikan tolok ukur. Perilaku ini menjadi patokan baku yang menggerakkan program SDM untuk mengembangkan gugus kerja yang lebih efektif. Standar perilaku karyawan yang terbaik kinerjanya dan terbukti mendukung strategi perusahaan menjadi dasar untuk kebijakan pengelolaan SDM, seperti rekrutmen, seleksi, imbalan, manajemen kinerja, promosi, dan

pengembangan. Melalui cara ini berarti telah dikaitkan antara strategi dan manajemen SDM dengan strategi dan manajemen korporat.

Pendekatan kompetensi lainnya adalah pendekatan organisasi yang berarti model kompetensi ditekankan dalam organisasi dengan tipe organisasi tertentu. Dalam organisasi yang masih menjunjung tinggi hierarki, kompetensi individu tidak dapat direalisasikan tanpa adanya faktor-faktor tertentu yang harus diperbaiki. Dengan kata lain, elemen-elemen pendekatan ini mencakup kompetensi individu terkini dan potensial berkaitan dengan kapasitas kognitif, memberi nilai tinggi pada pekerjaan, dan juga mempunyai kepribadian yang selaras dengan budaya organisasi.

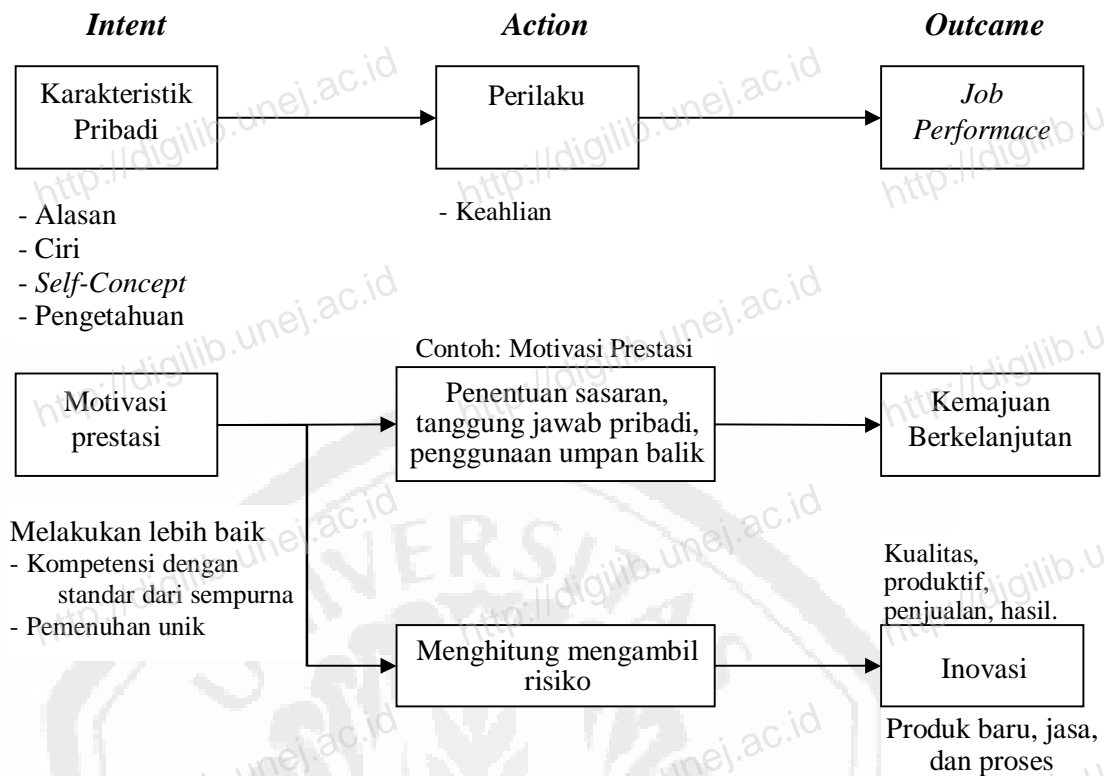
Kompetensi terdiri dari berbagai penilaian antara lain: (Rivai dan Sagala, 2009:318)

- 1) *Achievement orientation*
- 2) *Analytical thinking*
- 3) *Conceptual thinking*
- 4) *Customer service orientation*
- 5) *Developing others*
- 6) *Directiveness*
- 7) *Flexibility*
- 8) *Impact and influence*
- 9) *Information seeking*
- 10) *Initiative*
- 11) *Integrity*
- 12) *Interpersonal understanding*
- 13) *Organizational awareness*
- 14) *Organizational commitment*
- 15) *Relationship building*
- 16) *Self-confidence*
- 17) *Team leadership*
- 18) *Teamwork and cooperation*

Karakteristik dari kompetensi antara lain (Rivai dan Sagala, 2009:318):

- 1) Motif adalah kebutuhan dasar atau pola pikir yang menggerakkan, mengarahkan, dan menyeleksi perilaku individual, misalnya kebutuhan untuk berprestasi.
- 2) Sifat yaitu bawaan umum untuk berperilaku atau merespons dengan cara tertentu, misalnya dengan kepercayaan diri, kontrol diri, resistensi stres atau 'kekerasan'.
- 3) Konsep diri adalah sikap atau nilai yang diukur oleh tes responden yang menanyakan kepada orang apa yang mereka nilai; apa yang harus mereka lakukan; atau mengapa mereka tertarik dalam melakukan pekerjaan mereka.
- 4) *Content knowledge* adalah ini berhubungan dengan fakta atau prosedur, baik secara teknis (misalnya bagaimana mengatasi komputer yang rusak) atau interpersonal (misalnya teknik untuk umpan balik yang efektif). *Content knowledge* diukur oleh tes responden. Kebanyakan penemuan memperlihatkan *content knowledge* itu sendiri jarang membedakan pengunjung kerja terbaik dengan yang rata-rata.
- 5) Keterampilan kognitif dan behavioral (perilaku): apakah terselubung, (misalnya berpikir deduktif atau induktif) atau dapat diamati (misalnya, keterampilan mendengarkan secara aktif).

Kompetensi dapat dikaitkan dengan kerja seperti dalam model alur sederhana pada Gambar 2.2 yang mengindikasikan bahwa kompetensi pengetahuan, konsep diri, sifat dan motif yang dirangsang oleh situasi memprediksi kompetensi meliputi niat, tindakan dan hasil. Misalnya, motivasi untuk berprestasi memprediksi perilaku kewirausahaan, yaitu penetapan tujuan, memikul tanggung jawab secara personal untuk mendapatkan hasil, dan pengambilan risiko yang telah diperhitungkan.



Gambar 2.2. Model Alur Kompetensi
Sumber: (Rivai dan Sagala, 2009:321)

Berikut ini adalah beberapa teknik yang dapat dipergunakan untuk mengukur kompetensi (Rivai dan Sagala, 2009:322).

1) *Behavior Event Interview* (BEI)

Teknik *interview* ini telah terbukti sebagai suatu teknik yang memiliki akurasi tinggi dalam mengidentifikasi kompetensi yang dimiliki seseorang. Prinsip BEI, yang juga sering disebut *competency based interview*, adalah mencari data yang detail dari pengalaman masa lalu kandidat tentang:

- Apa yang dilakukan oleh kandidat pada situasi tertentu, bukan apa yang mungkin dilakukan.
- Apa yang dipikirkan dan dirasakan pada situasi tertentu.

2) Tes

Berbagai tes dapat dipakai untuk mengukur kompetensi, misalnya *work-sample test*, *mental ability test* dan *personality test*. Beberapa contoh tes dan kompetensi yang diukur adalah sebagai berikut.

- a) *Picture Story Exercise* (PSE) mengukur *achievement*, *impact* dan *influence*.
- b) *Waschler Adult Intelligency Survey* mengukur *conceptual thinking* dan *analytical thinking*.
- c) *The Watson-Glase Critical Thinking Appraisal* mengukur *conceptual* dan *analytical thinking*.

3) *Assesment Center*

Kandidat dikumpulkan di suatu tempat selama beberapa hari untuk melakukan beberapa kegiatan dengan dinilai oleh assesor. Beberapa kegiatan yang biasanya dilakukan adalah *in-basket exercises*, “*stress*” *exercise*, dan wawancara, presentasi mengenai visi, misi, dan strategi, atau *leaderless group exercise*.

4) Biodata

Beberapa kompetensi dapat diprediksi berdasarkan pengalaman kerja seseorang, misalnya *achievement motive*, dengan melihat prestasi akademisnya, *team leadership* dari kegiatan organisasi yang dipimpinnya, atau *relationship building* dari kegiatan sosial yang diikutinya.

5) Rating

Rating dapat dilakukan oleh manajer, rekan kerja, bawahan, pelanggan, atau spesialis SDM. Sering disebut “*360° assessment*”. Beberapa metode *rating*, antara lain: *competency assessment questionnaires*, *customer survey*, *managerial style*, serta *organizational climate*.

b. Model Kompetensi PTPN XII (Persero)

Berlandaskan tata nilai (*Core Value*) PTPN XII (Persero) dan kompetensi umum (*Soft Competency*) maka disusunlah dua lilitan spiral kompetensi khusus (*Hard Competency*), yang diberi nama kompetensi khusus bisnis perkebunan dan kompetensi khusus manajerial perkebunan. Kompetensi khusus bisnis perkebunan merupakan kompetensi yang harus dimiliki semua karyawan baik yang di kantor direksi, wilayah, unit kerja maupun rumah sakit. Sedangkan kompetensi khusus manajerial perkebunan merupakan kompetensi yang menjadi ciri khas dari

masing-masing bagian di kantor direksi, wilayah, unit kerja maupun rumah sakit.

Adapun, item-item dari kompetensi khusus bisnis perkebunan terdiri dari 15 kompetensi, yaitu:

- 1) Teknologi informasi
- 2) Perencanaan strategik
- 3) Aspek hukum dalam bisnis
- 4) Bahasa Inggris
- 5) Manajemen SDM
- 6) Manajemen resiko
- 7) Tata kelola perusahaan yang baik
- 8) *Outsourcing*
- 9) Proses bisnis
- 10) Total *quality* manajemen
- 11) Manajemen keuangan non manajer keuangan
- 12) Komunikasi organisasional
- 13) Manajemen proyek
- 14) Penyusunan RKA/RKO
- 15) Manajemen keamanan

2.1.4 Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Pada umumnya, kinerja diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Hasibuan dalam Suyatno (2002:28) mengatakan bahwa yang dimaksud dengan kinerja (prestasi kerja) adalah hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu. Bernadin dan Russel dalam Kistyanto (2000:30) mendefinisikan bahwa kinerja adalah catatan perolehan yang dihasilkan dari fungsi atau suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama suatu periode waktu tertentu. Jadi kinerja berkenaan dengan hasil pekerjaan yang dicapai oleh karyawan dalam suatu periode. Dalam hal ini kinerja berkaitan dengan kuantitas maupun kualitas pekerjaan yang dihasilkan.

Sedangkan Dharma (1985:64) menyatakan bahwa kinerja adalah sesuatu yang dikerjakan atau produk/jasa yang dihasilkan atau diberikan oleh seseorang atau sekelompok orang. Wibowo (2010:22) mengemukakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kinerja karyawan dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh organisasi.

Mengelola organisasi adalah mengelola berbagai ragam, sikap, dan kemampuan manusia agar mereka bekerja menuju satu tujuan yang direncanakan. Namun, pelaksanaannya selalu ada kemungkinan terjadinya benturan karena adanya perbedaan kepentingan yang mengakibatkan prestasi kerja tidak optimal. Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi.

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan berdasarkan kriteria yang berlaku untuk pekerjaan tersebut dalam suatu kurun waktu yang telah ditetapkan, artinya bahwa bila aktivitas seseorang dalam organisasi dapat mencapai hasil sesuai standar yang berlaku, maka dapat dikatakan berkinerja baik dan sebaliknya apabila tidak tercapai, maka berarti perusahaan tersebut berkinerja buruk. Dalam kamus akuntansi, kinerja (*performance*) didefinisikan sebagai ukuran hasil yang sesungguhnya dari aktivitas sejumlah orang atau suatu badan usaha selama beberapa periode. Selain itu, kinerja adalah prestasi yang dicapai perusahaan dalam suatu periode tertentu yang mencerminkan tingkat kesehatan perbankan. Atau dengan kata lain kinerja merupakan prestasi perusahaan baik itu manusia, metode keuangan, mesin, material dan komponen lainnya.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan dapat dievaluasi tingkat kinerja pegawainya dan kinerjanya dapat ditentukan dengan pencapaian target selama periode waktu yang dicapai organisasi.

b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Prawirosentono (1999:49) menyatakan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1) Efektifitas dan efisiensi

Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisiensi. Dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dan dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan, terlepas dari apakah efektif atau tidak. Artinya, efektivitas dari kelompok (organisasi) bila tujuan kelompok tersebut dapat dicapai sesuai dengan kebutuhan yang direncanakan. Sedangkan efisien berkaitan dengan jumlah pengorbanan yang dikeluarkan dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Agar tercapai tujuan yang diinginkan organisasi, salah satu yang perlu mendapat perhatian adalah hal yang berkaitan dengan wewenang dan tanggung jawab para peserta yang mendukung organisasi tersebut.

2) Otoritas dan tanggung jawab

Dalam organisasi yang baik wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang-tindih tugas. Masing-masing karyawan yang ada dalam organisasi mengetahui apa yang menjadi hak dan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kejelasan wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja karyawan.

3) Disiplin

Secara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Disiplin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara perusahaan dan karyawan. Disiplin juga berkaitan erat dengan sanksi yang perlu dijatuhkan kepada pihak yang melanggar. Dalam hal seseorang karyawan melanggar peraturan yang berlaku dalam organisasi maka, karyawan bersangkutan harus sanggup menerima hukuman yang telah disepakati. Masalah disiplin para karyawan yang ada di dalam organisasi baik atasan maupun bawahan akan memberi corak terhadap kinerja

organisasi. Kinerja organisasi akan tercapai, apabila kinerja individu maupun kinerja kelompok ditingkatkan.

4) Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan, kalau memang dia atasan yang baik. Atasan yang buruk akan selalu mencegah inisiatif bawahan, lebih-lebih bawahan yang kurang disenangi. Bila atasan selalu menghambat setiap inisiatif, tanpa memberikan penghargaan berupa argumentasi yang jelas dan mendukung, menyebabkan organisasi akan kehilangan energi atau daya dorong untuk maju. Oleh karena itu, inisiatif karyawan yang ada di dalam organisasi merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan memengaruhi kinerja.

c. Penilaian Kinerja

Pada prinsipnya kinerja unit-unit organisasi dimana seseorang atau sekelompok orang berada di dalamnya merupakan pencerminan dari mengetahui kinerja karyawan. Pengukuran kinerja karyawan pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien.

Laporan PTPN XII, (2001) menjelaskan bahwa penilaian prestasi kerja atau daftar penilaian prestasi karyawan adalah menilai prestasi kerja, sumbangan atau hasil kerja karyawan serta mengenali kekuatan dan kelemahan karyawan. Adapun tujuan-tujuannya adalah (1) memperbaiki perilaku karyawan yang dipekerjakan, (2) mengenali kelebihan dan kekurangan (Laporan PTPN XII, 2001).

Notoatmojo dan Soekidjo (1992: 68) menjelaskan bahwa pengukuran yang baik harus dapat menggambarkan nilai yang akurat tentang apa yang diukur. Artinya pengukuran tersebut benar-benar mengukur kinerja karyawan. Untuk itu ada dua hal yang perlu diperhatikan :

- 1) Pengukuran harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan (*job related*), artinya sistem penilaian itu benar-benar menilai perilaku atau kerja yang mendukung kegiatan organisasi dimana karyawan itu bekerja.

- 2) Adanya standar pelaksanaan kerja (*performance standard*). Standar pelaksanaan adalah ukuran yang dipakai untuk menilai kinerja tersebut. Agar pengukuran itu efektif maka standar pengukuran hendaknya berhubungan dengan hasil yang diinginkan setiap pekerjaan. Dengan demikian maka standar pelaksanaan kerja ini semacam alat ukur kinerja. Alat ukur yang baik sekurang-kurangnya memenuhi dua kriteria yakni reliabilitas dan validitas. Alat dengan reliabilitas tinggi apabila alat ukur itu mempunyai hasil yang konsisten, sedangkan alat ukur dengan validitas tinggi apabila alat itu mengukur apa yang harus diukur.

Bernandin dan Russell (dalam Sutrisno, 2010) mengemukakan bahwa indikator-indikator kinerja adalah sebagai berikut :

- 1) *Quantity of work*: jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan.
- 2) *Quality of work*: kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
- 3) *Job Knowledge*: luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
- 4) *Creativeness*: keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
- 5) *Cooperation*: kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi
- 6) *Dependability*: kesadaran untuk dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
- 7) *Initiative*: semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggungjawabnya.
- 8) *Personal Qualities*: hal ini menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahan dan integritas pribadi.

Dharma (1985:43) menyatakan bahwa indikator yang digunakan untuk penilaian kinerja karyawan, sebagai berikut :

- 1) Kuantitas Pekerjaan
Kuantitas pekerjaan adalah jumlah atau banyaknya pekerjaan yang

dihasilkan karyawan. Jenis pekerjaan yang berkaitan dengan bidang tugasnya seperti bidang perencanaan, pengembangan dan pelayanan.

2) Kualitas Pekerjaan

Salah satu cara untuk mengetahui tinggi rendahnya kinerja karyawan dilihat dari sejauh mana karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas yang baik. Kualitas pekerjaan terdiri dari kehalusan, kebersihan dan ketelitian pekerjaan.

3) Ketepatan Waktu

Salah satu cara untuk mengetahui tinggi rendahnya kinerja karyawan apabila menyelesaikan tugas dengan cepat dan tepat. Ketepatan waktu dapat dilihat dari sesuai tidaknya menyelesaikan pekerjaan dengan waktu yang direncanakan.

Robbins (dalam Wibowo, 2010:41) menyatakan bahwa kinerja merupakan wujud hasil yang dihasilkan oleh seseorang. Kinerja digunakan sebagai dasar penilaian dan sistem yang merupakan kekuatan penting untuk memengaruhi perilaku karyawan. Penilaian kinerja mempunyai tujuan untuk memotivasi para karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan mematuhi perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan.

Mangkunegara (2000:68) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian adalah faktor kemampuan dan motivasi. Kemampuan seorang pegawai secara psikologis terdiri dari kemampuan potensi (IQ) atau kemampuan reality (*knowledge dan skill*), dimana seseorang yang memiliki IQ tinggi dengan pendidikan memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

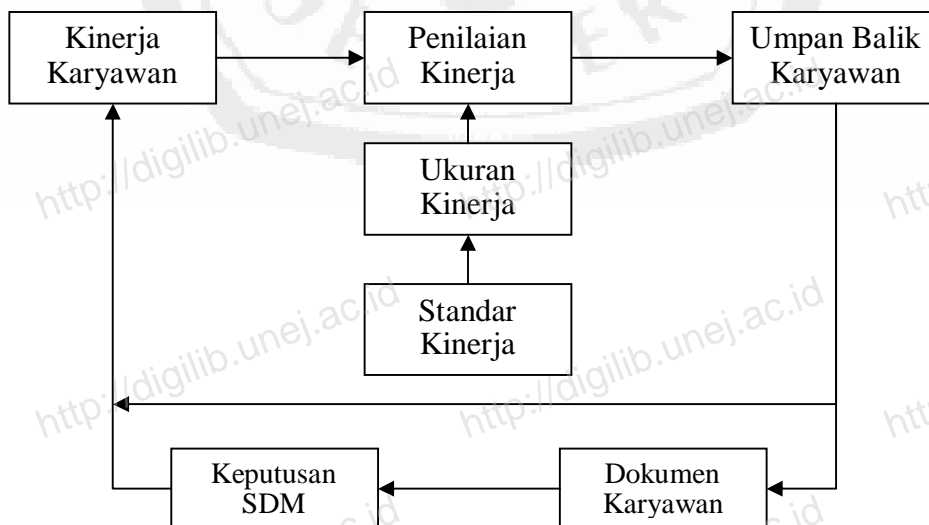
Penilaian kinerja (*performance appraisal*) dan evaluasi kinerja (*performance evaluation*) dapat digunakan secara bergantian atau bersamaan karena pada dasarnya mempunyai maksud yang sama. Penilaian kinerja digunakan perusahaan untuk menilai kinerja karyawannya atau mengevaluasi

hasil pekerjaan karyawan. Penilaian kinerja yang dilakukan dengan benar akan bermanfaat bagi karyawan, manajer departemen SDM, dan pada akhirnya bagi perusahaan sendiri. Dalam praktiknya penilaian kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang ada di dalam perusahaan, di samping faktor lain di luar perusahaan.

Penilaian kinerja dapat digunakan untuk (Rivai dan Sagala, 2009:547):

- Mengetahui pengembangan, yang meliputi: (a) identifikasi kebutuhan pelatihan, (b) umpan balik kinerja. (c) menentukan transfer dan penugasan, dan (d) identifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan.
- Pengambilan keputusan administratif, yang meliputi: (a) keputusan untuk menentukan gaji, promosi, mempertahankan atau memberhentikan karyawan, (b) pengakuan kinerja karyawan, (c) pemutusan hubungan kerja dan (d) mengidentifikasi yang buruk.
- Keperluan perusahaan yang meliputi: (a) perencanaan SDM, menentukan kebutuhan pelatihan, (c) evaluasi pencapaian tujuan perusahaan, (d) informasi untuk identifikasi tujuan, (e) evaluasi terhadap sistem SDM, dan (f) penguatan terhadap kebutuhan pengembangan perusahaan.
- Dokumentasi yang meliputi: (a) kriteria untuk validitas penelitian, (b) dokumentasi keputusan-keputusan tentang SDM, dan (c) membantu untuk memenuhi persyaratan hukum.

Penilaian kinerja dijelaskan pada Gambar 2.3 berikut.



Gambar 2.3 Penilaian Kinerja
Sumber: Rivai dan Sagala (2009:548)

Berdasarkan alur pada Gambar 2.3 dijelaskan bahwa kegunaan penilaian kinerja ditinjau dari berbagai perspektif pengembangan perusahaan, khususnya manajemen SDM, yaitu:

- a. Dokumentasi, untuk memperoleh data yang pasti, sistematis, dan faktual dalam penentuan nilai suatu pekerjaan.
- b. Posisi tawar, untuk memungkinkan manajemen melakukan negosiasi yang objektif dan rasional dengan serikat buruh (kalau ada) atau langsung dengan karyawan.
- c. Perbaikan kinerja, umpan balik pelaksanaan kerja yang bermanfaat bagi karyawan, manajer, dan spesialis personil dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja karyawan.
- d. Penyesuaian kompensasi, penilaian kinerja membantu pengambil keputusan dalam penyesuaian ganti-rugi, menentukan siap yang perlu dinaikkan upah, bonus atau kompensasi lainnya. Banyak perusahaan mengabaikan sebagian atau semua dari bonus dan peningkatan upah mereka atas dasar penilaian kinerja.
- e. Keputusan penempatan membantu dalam promosi, keputusan penempatan, perpindahan, dan penurunan pangkat pada umumnya didasarkan pada masa lampau atau mengantisipasi kinerja. Sering promosi adalah penghargaan untuk kinerja yang lalu.
- f. Pelatihan dan pengembangan diperlukan untuk memperbaiki kinerja buruk sehingga hal itu mengindikasikan adanya suatu kebutuhan untuk latihan. Demikian juga, kinerja baik dapat mencerminkan adanya potensi yang belum digunakan dan harus dikembangkan.
- g. Perencanaan dan pengembangan karier merupakan umpan balik penilaian kinerja dapat digunakan sebagai panduan dalam perencanaan dan pengembangan karir karyawan, penyusunan program pengembangan karir yang tepat, dapat menyelaraskan antara kebutuhan karyawan dengan kepentingan perusahaan.
- h. Umpan balik ke SDM dilakukan untuk kinerja baik atau jelek di seluruh perusahaan, mengindikasikan seberapa baik departemen SDM berfungsi.

Perusahaan tidak cukup hanya mempunyai sistem penilaian, tetapi sistem harus efektif, diterima dan dapat digunakan dengan baik. Dengan kondisi seperti itu, penilaian kinerja dapat mengidentifikasi apa yang diperlukan untuk meningkatkan kualitas SDM yang berhubungan dengan. Analisis pekerjaan dan desain, perencanaan SDM, struktur karyawan, orientasi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan, dan perencanaan karir.

2.2 Tinjauan Penelitian Terdahulu

Hasil-hasil penelitian terdahulu merupakan dasar atau landasan yang cukup kuat bagi pengembangan kerangka teoritis untuk menjawab permasalahan yang ada. Hasil-hasil penelitian terdahulu yang dapat menjadi dasar bagi penelitian ini dijelaskan sebagai berikut

Wernerfelt dalam Yeni (2007:21) menemukan adanya hubungan antara kompetensi dengan kinerja. Kemudian Durand (1999:103) menemukan bahwa perusahaan harus memiliki kemampuan untuk mengkoordinasikan sumberdaya strategis dengan baik, sebab merupakan kunci dalam membangun kompetensi dan pada akhirnya pencapaian kinerja yang tinggi. Selanjutnya O'Regan and Ghobadian dalam Yeni (2007:22) menemukan bahwa kompetensi perusahaan memiliki pengaruh positif terhadap strategi perusahaan dan pencapaian kinerja secara keseluruhan. Wang and Lo dalam Yeni (2007:23) menyimpulkan bahwa kompetensi inti yang dimiliki perusahaan berpengaruh positif terhadap kinerja khususnya kinerja yang difokuskan pada pelanggan. Demikian pula penelitian King and Zeithamal dalam Yeni (2007:23) yang menemukan adanya pengaruh antara kompetensi yang dimiliki dengan kinerja perusahaan.

Pace *et al.* (1992) dalam Yeni, 2007:19) melakukan penelitian yang didasarkan pada pendekatan *Resource-Based View* (RBV) dimana penyebab utama perbedaan kinerja diantara perusahaan adalah karena perbedaan sumber-sumberdaya khusus dan akumulasi kompetensi yang dimiliki perusahaan. Penelitian ini menguji hubungan antara kinerja persaingan dengan sumberdaya strategis yang dimiliki perusahaan yang diukur dengan kompetensi. Penelitian ini dilakukan pada 24 perusahaan Inggris. Melalui metodologi riset yang dibangun

oleh Durand, diperoleh hasil adanya hubungan antara tingkat pengaruh aset-aset produktif dengan kinerja perusahaan. Metode analisis data yang digunakan dengan menggunakan regresi linear berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi yang semakin sulit untuk ditiru dan semakin sulit untuk dipindahkan (*immobility*) menyebabkan profitabilitas, margin dan kinerja pasar yang lebih tinggi. Ditemukan bahwa kompetensi yang sulit ditiru memiliki hubungan yang positif hanya dengan kinerja pasar (*market performance*). Sedangkan kompetensi yang sulit untuk dipindahkan (*immobility*) ditemukan memiliki hubungan positif dengan profitabilitas dan berhubungan negatif dengan margin.

Penelitian Chatman dan Bersade (1997) dengan judul: *Culture Organization, Employee Satisfaction, Factor Associated With Company Performance* mengambil sampel 102 perusahaan jasa di Amerika. Penelitian ini bertujuan untuk melihat hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja perusahaan. Metode analisis data yang digunakan menggunakan SEM. Hasil temuan berkaitan dengan budaya organisasi kuat ini adalah: (1) Budaya organisasi yang kuat membantu kinerja organisasi bisnis karena menciptakan suatu tingkatan yang luar biasa dalam diri para karyawan; (2) Budaya organisasi yang kuat membantu kinerja organisasi karena memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang kaku dan yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi.

Ogbanna dan Harris (2000) melakukan penelitian tentang gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja yang dilakukan pada perusahaan berbagai industri di Inggris. Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja perusahaan. Penelitian dilakukan pada 1.000 industri yang diperoleh dari data base perusahaan yang terdaftar di Inggris. Sampel dipilih dengan berbagai kriteria seperti jumlah karyawan, pendirian perusahaan dan tingkat keluar masuknya karyawan dalam perusahaan. Metode analisis data yang digunakan antara lain uji validitas dan reliabilitas serta analisis jalur. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

Tjahjono dan Gunarsih (2002) melakukan penelitian tentang pengaruh motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Lingkungan Dinas Bina Marga Propinsi Jawa Tengah. Populasi di sini adalah Pegawai di lingkungan Dinas Bina Marga Propinsi Jawa Tengah. Pegawai tersebut berjumlah 270 Orang. Sampel yang digunakan sebanyak 100 Orang yang ditentukan dengan metode *accidental Sampling*. Variabel penelitian yang digunakan antara lain motivasi, budaya organisasi dan kinerja pegawai. Metode analisis data yang digunakan adalah uji validitas data dengan analisis korelasi, uji reliabilitas dan regresi linear berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel bebas motivasi kerja, dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Variabel bebas motivasi, dan budaya organisasi secara individual berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh yang lebih kuat terhadap kinerja pegawai dibandingkan variabel motivasi kerja.

Penelitian Biantoro (2002) berjudul: Pengaruh Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Budaya Organisasi dan Kinerja Perusahaan. Penelitian ini dilakukan pada karyawan perusahaan industri kayu di Jawa Tengah. Penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM). Penelitian ini bermaksud untuk: (1) mengetahui pengaruh konstruk sumber daya manusia terhadap budaya organisasi dan kinerja dan (2) untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja. Hasil analisis SEM menunjukkan: (1) Faktor praktek manajemen terdukung secara signifikan dan kuat mempengaruhi budaya dan kinerja. Faktor praktek manajemen yang signifikan dan kuat berpengaruh terhadap budaya organisasi adalah: (a) komunikasi; (b) kerjasama; (c) pendidikan; (d) bonus. Faktor praktek manajemen yang signifikan dan kuat mempengaruhi kinerja adalah: (a) kerjasama; (b) konferensi; (c) jaminan kerja dan; (d) fasilitas; (2) Faktor budaya organisasi yang kuat mempengaruhi kinerja adalah (a) komunikasi dan bahasa; (b) pakaian dan penampilan; (c) nilai dan norma; (d) keyakinan dan sikap.

Penelitian Hamid (2002) berjudul "Pengaruh Budaya Organisasi Baru Terhadap Motivasi dan Prestasi Kerja di PT Nusantara IV (Persero) Sumatera

Utara”. Penggunaan *Structural Equation Modeling* (SEM) dalam penelitian Hamid bertujuan untuk (1) mengetahui pengaruh konstruk budaya organisasi baru terhadap motivasi kerja dan prestasi kerja dan (2) untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap prestasi kerja. Hasil analisis SEM menunjukkan: (a) terdapat pengaruh secara signifikan budaya organisasi baru terhadap motivasi kerja; (b) terdapat pengaruh secara signifikan motivasi kerja baru terhadap prestasi kerja karyawan; (c) terdapat pengaruh secara signifikan budaya organisasi baru terhadap prestasi kerja.

Aidla dan Vadi (2003) melakukan penelitian tentang budaya organisasi dan kinerja. Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji hubungan antara budaya organisasi dan kinerja sekolah dengan ukuran dan lokasi yang berbeda di Estonia. Penelitian ini dilakukan pada 28 sekolah di Estonia. Sampel penelitian diambil sebesar 17,5 % dari seluruh populasi sekolah sebanyak 398 yang terdiri dari tenaga administrasi, guru dan pelaksana sekolah. Variabel yang digunakan antara lain budaya organisasi dan kinerja. Metode analisis data yang digunakan menggunakan analisis korelasi dan ANOVA. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja dengan perbedaan ukuran dan lokasi sekolah.

Penelitian Soedjono (2005) dengan judul: Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya dengan menggunakan alat analisis SEM (*Structural Equation Modeling*). Variabel-variabel yang digunakan sebagai berikut: Variabel Independen adalah budaya organisasi; variabel intervening adalah kepuasan kerja karyawan dan variabel dependen adalah kinerja organisasi. Adapun hasil penelitian sebagai berikut : (1). Budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja organisasi, (2). Kinerja organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan, (3). Budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan, (4). Budaya organisasi melalui kinerja organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Koesmono (2005) melakukan penelitian tentang budaya organisasi, motivasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Tujuan dari penelitian ini untuk menemukan bagaimana besarnya pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja karyawan khususnya karyawan dibagian produksi. Unit analisisnya adalah karyawan produksi pada subsektor industri pengolahan kayu di Jawa Timur. Variabel penelitian ini antara lain budaya organisasi, motivasi, kepuasan kerja dan kinerja. Penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Quota Sampling* karena sudah diketahui jumlah karyawan dari lima perusahaan pengolahan kayu berskala menengah. Data dianalisis dengan menggunakan SEM (*Structural Equation Modeling*) program *Analysis of Moment Structure* (AMOS). Secara positif perilaku seseorang akan berpengaruh terhadap kinerjanya, di samping itu peneliti menguji hipotesis bahwa motivasi berpengaruh kepada kepuasan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja. Hasilnya bahwa secara langsung motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja sebesar 1,462 dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja sebesar 0,387, kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja sebesar 0,003 dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja sebesar 0,506, budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi sebesar 0,680 dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja sebesar 1,183.

Penelitian Wicaksono (2005) dengan judul : pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Perkebunan Nusantara (PTPN) XII, dengan sampling pada karyawan Strata I dan II di PTPN XII yang meliputi kepala bagian, manajer wilayah, manajer kebun, manajer bidang dan wakil manajer sebanyak 70 orang. Metode analisis data menggunakan analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan yang positif antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Variabel bebas information *sharing* dominan dalam mempengaruhi kinerja karyawan.

Suaedi (2006) melakukan penelitian tentang budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan. Tujuan penelitian ini untuk menguji pengaruh struktur organisasi, budaya organisasi, kepemimpinan, aliansi strategis terhadap inovasi organisasi dan kinerja organisasi hotel bintang tiga di Jawa Timur. Populasi dalam

penelitian ini adalah industri hotel bintang tiga di Jawa Timur yang seluruhnya berjumlah 20 hotel beserta seluruh karyawan pada hotel bintang tiga di Jawa Timur tersebut. Beberapa variabel yang diidentifikasi adalah variabel struktur organisasi, budaya organisasi, kepemimpinan, dan aliansi strategis. Selain mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi, Penelitian ini juga bertujuan untuk menilai inovasi organisasi. Model analisis yang dipergunakan adalah *Structural equation Modelling* (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa struktur organisasi berpengaruh langsung positif signifikan terhadap inovasi organisasi. Budaya organisasi berpengaruh langsung positif signifikan terhadap inovasi organisasi. Kepemimpinan berpengaruh langsung positif signifikan terhadap inovasi organisasi. Aliansi strategis berpengaruh langsung positif signifikan terhadap inovasi Oorganisasi. Budaya organisasi berpengaruh langsung positif signifikan terhadap kinerja organisasi.

Ringkasan penelitian sebelumnya yang menunjukkan persamaan dan perbedaan penelitian ini dijelaskan pada Tabel 2.1 berikut.

TABEL 2.1. RINGKASAN PENELITIAN TERDAHULU

No	Peneliti (Tahun)	Variabel	Metode Analisis Data	Lokasi Penelitian	Kesimpulan
1	Pace <i>et al.</i> (1992)	Profitabilitas, Kinerja dan kompetensi dengan pendekatan Resource-Based View (RBV)	Regresi linear berganda	Perusahaan Inggris sebanyak 24 perusahaan	Kompetensi yang sulit ditiru memiliki hubungan positif dengan kinerja dan kompetensi yang sulit dipindahkan memiliki hubungan negatif dengan kinerja
2	Chatman dan Bersade (1997)	Budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja perusahaan	SEM	102 perusahaan jasa di Amerika	(1) Budaya organisasi yang kuat membantu kinerja organisasi bisnis karena menciptakan suatu tingkatan yang luar biasa dalam diri para karyawan; (2) Budaya organisasi yang kuat membantu kinerja organisasi

No	Peneliti (Tahun)	Variabel	Metode Analisis Data	Lokasi Penelitian	Kesimpulan
3	Ogbanna dan Harris (2000)	Gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja	Uji validitas dan reliabilitas serta analisis jalur	1.000 industri terdaftar pada perusahaan Inggris	Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja perusahaan
4	Tjahjono dan Gunarsih (2002)	Motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai	Analisis korelasi, uji reliabilitas dan regresi linear berganda	Lingkungan Dinas Bina Marga Propinsi Jawa Tengah	Variabel bebas motivasi kerja, dan budaya organisasi secara bersama-sama dan parsial berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai
5	Biantoro (2002)	Budaya organisasi, praktek SDM dan kinerja	SEM	Karyawan perusahaan industri kayu di Jawa Tengah	: (1) Faktor praktek manajemen terdukung secara signifikan dan kuat mempengaruhi budaya dan kinerja.
6	Hamid (2002)	Budaya Organisasi, Motivasi dan Prestasi Kerja	SEM	PT Nusantara IV (Persero) Sumatera Utara	: (a) terdapat pengaruh secara signifikan budaya organisasi baru terhadap motivasi kerja; (b) terdapat pengaruh secara signifikan motivasi kerja baru terhadap prestasi kerja karyawan; (c) terdapat pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap prestasi kerja
7	Soedjono (2005)	Budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja organisasi	SEM		(1). Budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja organisasi, (2). Kinerja organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja (3). Budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja (4). Budaya organisasi melalui kinerja organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

No	Peneliti (Tahun)	Variabel	Metode Analisis Data	Lokasi Penelitian	Kesimpulan
8	Koesmono (2005)	Budaya Organisasi , Motivasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja karyawan	SEM	Subsektor industri pengolahan kayu di Jawa Timur	Budaya organisasi dan motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan
9	Wicaksono (2005)	Budaya organisasi dan kinerja	Regresi linear berganda	PT Perkebunan Nusantara (PTPN) XII	Ada pengaruh signifikan yang positif antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan
10	Suaedi (2006)	Struktur organisasi, budaya organisasi, kepemimpinan, aliansi strategis terhadap inovasi organisasi dan kinerja organisasi	SEM	Industri hotel bintang tiga di Jawa Timur	Ada pengaruh struktur organisasi, budaya organisasi, kepemimpinan, aliansi strategis terhadap inovasi organisasi dan kinerja organisasi
11	Harahap (2010)	Budaya organisasi, motivasi, kompetensi dan kinerja karyawan	SEM	PTPN XII (Persero)	-

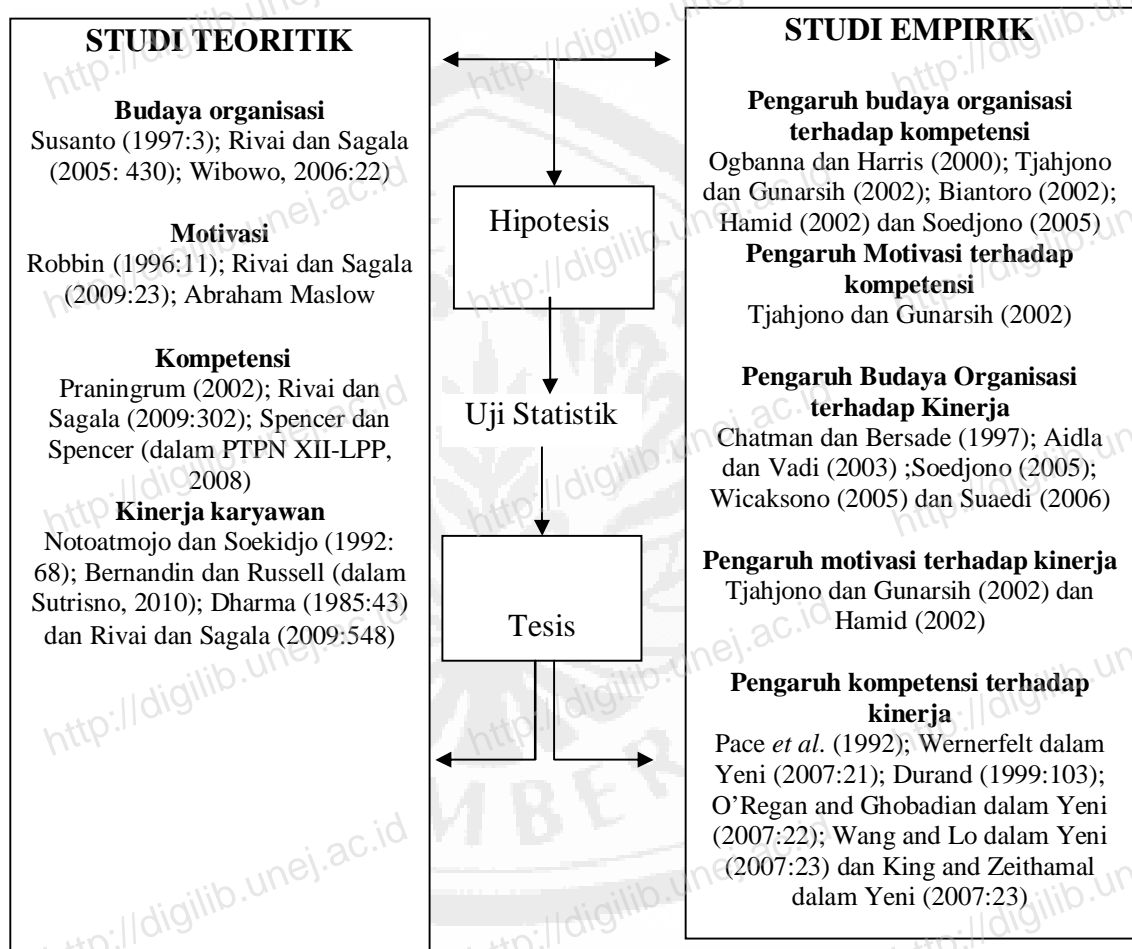
Sumber: Berbagai jurnal penelitian

Berdasarkan ringkasan penelitian sebelumnya pada Tabel 2.1 menunjukkan perbedaan dan persamaan penelitian ini dengan sebelumnya. Persamaan penelitian terletak pada variabel yang digunakan yaitu budaya organisasi, motivasi, kompetensi dan kinerja karyawan. Sedangkan perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya antara lain indikator yang digunakan dalam variabel penelitian dan objek penelitian.

2.3 Kerangka Proses Berpikir

Berdasarkan kajian teoretis dan empiris menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kompetensi (Ogbanna dan Harris (2000); Tjahjono dan Gunarsih (2002); Biantoro (2002); Hamid (2002) dan Soedjono (2005)). Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kompetensi (Tjahjono dan Gunarsih (2002)). Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja (Chatman dan Bersade (1997); Aidla dan Vadi (2003); Soedjono (2005); Wicaksono (2005) dan Suaedi (2006)). Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

(Tjahjono dan Gunarsih (2002) dan Hamid (2002)). Sedangkan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja (Pace *et al.* (1992) Wernerfelt dalam Yeni (2007:21) Durand (1999:103) O'Regan and Ghobadian dalam Yeni (2007:22) Wang and Lo dalam Yeni (2007:23) dan King and Zeithamal dalam Yeni (2007:23)). Kerangka Proses berpikir yang mendasari penelitian ini digambarkan Gambar 2.4 berikut.



Gambar 2.4. Kerangka Proses Berpikir

2.4 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual yang dipergunakan dalam penelitian ini berjumlah empat variabel, yakni: budaya organisasi, motivasi, kompetensi dan kinerja. Variabel independen (X) terdiri dari budaya organisasi (X1) dan motivasi (X2), variabel dependen terdiri dari kinerja (Y) serta variabel *intervening* terdiri dari

kompetensi (Z). Penelitian ini akan menganalisis pengaruh antar variabel budaya organisasi (X1) dan motivasi (X2) terhadap kinerja (Y) melalui kompetensi karyawan (Z). Dalam meningkatkan kompetensi dan kinerja karyawan dibutuhkan pelaksanaan budaya organisasi dan pemberian motivasi yang efektif pada karyawan.

Budaya organisasi (X1) adalah seperangkat nilai-nilai atau norma-norma yang telah relatif lama berlakunya, dianut bersama karyawan sebagai norma perilaku dalam menyelesaikan masalah-masalah perusahaan. Motivasi (X2) adalah faktor-faktor yang ada dalam diri seseorang yang menggerakkan mengarahkan perilakunya untuk memenuhi tujuan tertentu. Sedangkan kinerja adalah bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya.

Kompetensi (Z) adalah karakteristik dasar manusia yang dari pengalaman nyata (tampak dari perilaku) ditemukan mempengaruhi, atau dapat dipergunakan untuk memperkirakan (tingkat) performansi di tempat kerja atau kemampuan mengatasi suatu persoalan pada saat tertentu. Berdasarkan uraian kajian teori dan penelitian terdahulu maka, kerangka konseptual ditunjukkan Gambar 2.5 halaman 52 yang dijelaskan simbol-simbol sebagai berikut.

Keterangan:

○ = Variabel laten

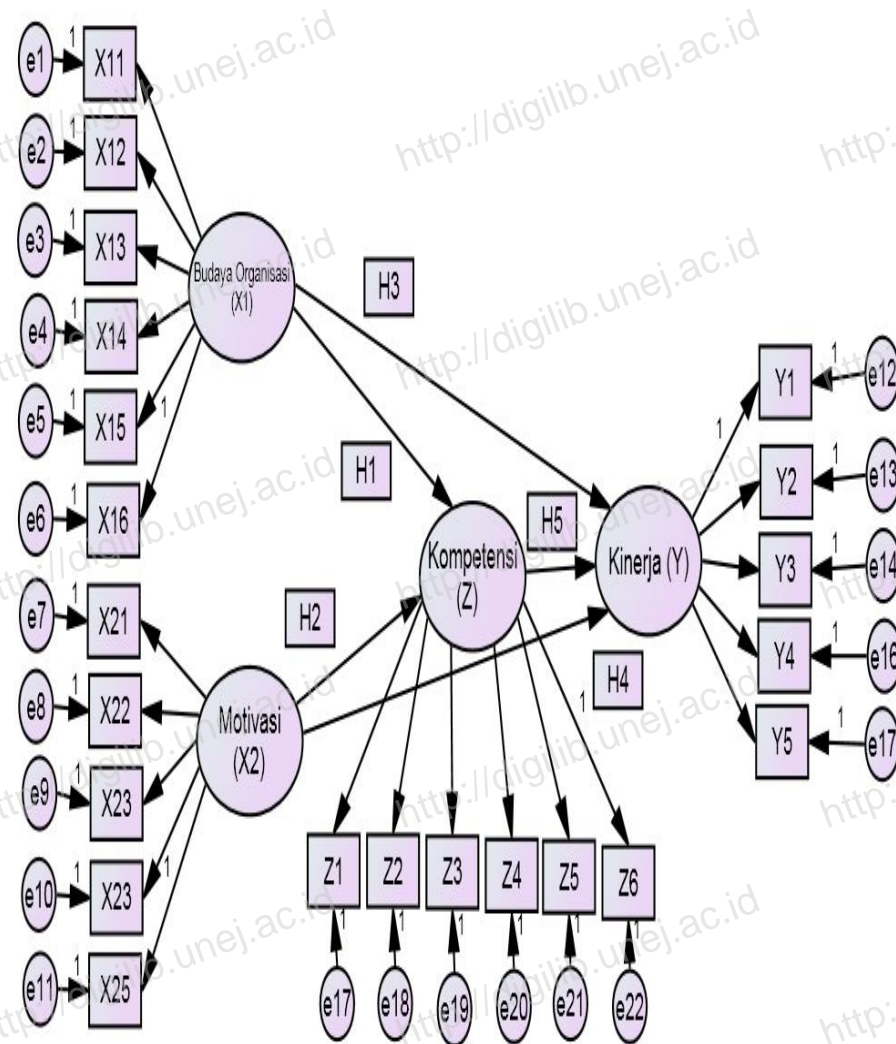
□ = Indikator

← = Pengaruh (hubungan kausalitas)

Variabel eksogen :

a. Budaya Organisasi (X1)

- 1) Inisiatif individual (X1.1)
- 2) Toleransi terhadap tindakan beresiko (X1.2)
- 3) Pengarahan (X1.3)
- 4) Integrasi (X1.4)
- 5) Dukungan manajemen (X1.5)
- 6) Pola komunikasi (X1.6)



Gambar 2.5 Kerangka Konseptual

- b. Motivasi (X2)
- 1) Gaji yang layak (X2.1)
 - 2) Jaminan sosial, keamanan kerja (X2.2)
 - 3) Hubungan persahabatan yang erat (X2.3)
 - 4) Penghargaan atas prestasi (X2.4)
 - 5) Kesempatan untuk berekreasi (X2.5)

Variabel Endogen

- c. Kompetensi karyawan (Z)
- 1) Teknologi informasi (Z1.1)
 - 2) Perencanaan strategik (Z1.2)
 - 3) Aspek hukum dalam bisnis (Z1.3)
 - 4) Manajemen SDM (Z1.4)
 - 5) Komunikasi organisasional (Z1.5)
 - 6) Manajemen keamanan (Z1.6)
- d. Kinerja Karyawan (Y)
- 1) Kuantitas kerja (Y1.1)
 - 2) Kualitas Kerja (Y1.2)
 - 3) Pengetahuan pekerjaan (Y1.3)
 - 4) Kreatifitas (Y1.4)
 - 5) Kualitas individu (Y1.8)

2.5 Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian dan kerangka konseptual yang telah dijelaskan sebelumnya, hipotesis penelitian ini sebagai berikut.

- a. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kompetensi karyawan.
- b. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kompetensi karyawan.
- c. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- d. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- e. Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

BAB 4.

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan

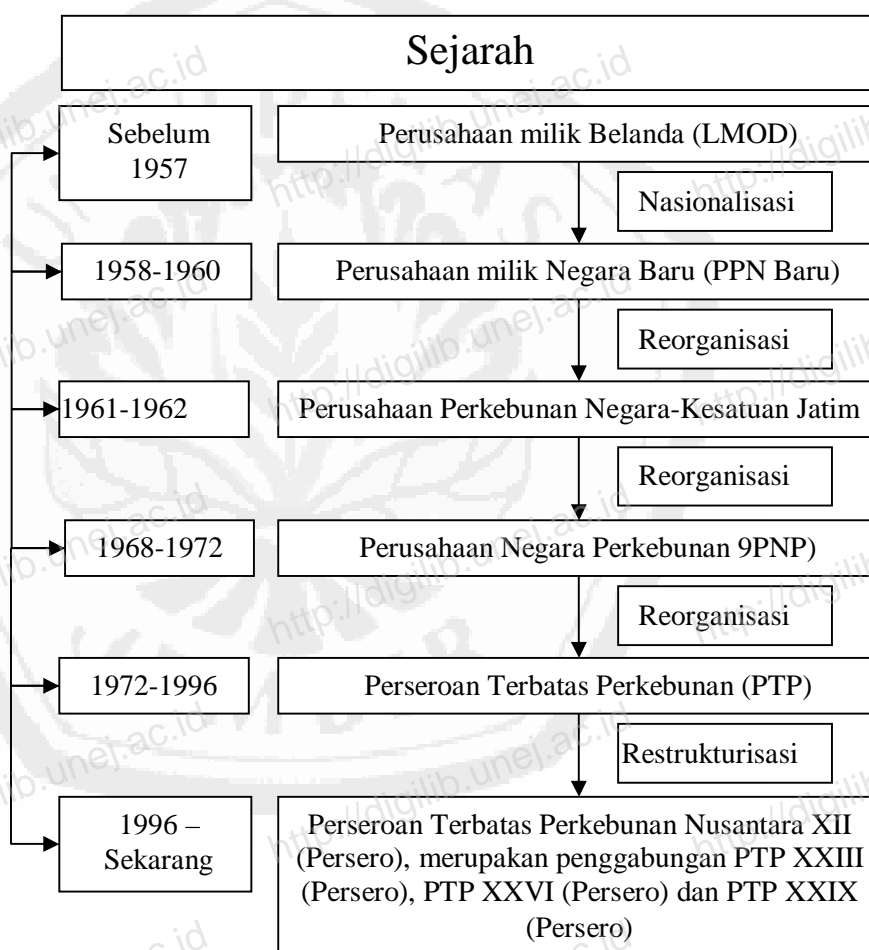
PT Perkebunan Nusantara XII (Persero), selanjutnya disebut PTPN XII merupakan Badan Usaha Milik Negara dengan status Perseroan Terbatas yang keseluruhan sahamnya dimiliki oleh Pemerintah Republik Indonesia.

PTPN XII didirikan berdasarkan PP nomor 17 tahun 1996, dituangkan dalam akte notaris Harun Kamil, SH nomor 45 tanggal 11 Maret 1996 dan disahkan oleh Menteri Kehakiman Republik Indonesia dengan SK nomor C.2-8340 HT.01.01 tanggal 8 Agustus 1996. Akte perubahan Anggaran Dasar perusahaan nomor 62 tanggal 24 Mei 2000 dibuat oleh notaris Justisia Soetandio, SH dan disahkan Menteri Hukum dan Perundang-Undangan Republik Indonesia dengan SK No. C. 22950 HT 01.04 tahun 2000. Selanjutnya, Akte Notaris Nomor 62 diubah menjadi Akte Nomor 30 Notaris Habib Adjie, SH., M.Hum tanggal 16 Agustus 2000.

Sejarah berdirinya Perseroan Terbatas Perkebunan XII (Persero), disingkat PTPN XII (Persero), dijelaskan pada Gambar 4.1 halaman berikut. Penggabungan 3 buah Perseroan Terbatas Perkebunan (PTP), yaitu PTP XXIII, PTP XVI dan PTP XXIX, dilakukan atas dasar:

- a. Peraturan Pemerintah Negara Republik Indonesia No.17 tahun 1996, tanggal 14 Pebruari 1996 tentang peleburan Perusahaan Perseroan (Persero) PT Perkebunan Nusantara XII (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1996).
- b. Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor: 1908/KMK.016/1996 tertanggal 11 Maret 1996, tentang penetapan Modal Perusahaan Perseroan (Persero) PT Perkebunan Nusantara XII.
- c. Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor: 171/KMK.016/1996, tertanggal 11 Maret 1996, tentang pengangkatan Direktur Utama PT Perkebunan Nusantara XII (Persero).

- d. Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor: 262/KMK.016/1996, tertanggal 8 April 1996, tentang pengangkatan tambahan Anggota-anggota Direksi Perusahaan Perseroan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero).
- e. Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor: 182/KMK.016/1996, tertanggal 11 Maret 1996, tentang pengangkatan Anggota Komisaris Perusahaan Persero PT Perkebunan Nusantara XII (Persero).



Gambar 4.1 Sejarah Berdirinya PTPN XII (Persero)

4.1.2 Visi Misi, Falsafah dan Tujuan Perusahaan

Visi perusahaan adalah menjadi perusahaan agribisnis perkebunan yang terintegrasi dan memiliki keunggulan daya saing (*competitive advantage*) melalui

inovasi, sehingga mampu tumbuh dan berkembang dengan menerapkan prinsip-prinsip *good corporate governance (GCG)* dan memiliki kepedulian terhadap lingkungan untuk meningkatkan nilai bagi *shareholders* dan *stakeholders* lain

Misi perusahaan antara lain:

- a. Melaksanakan reformasi bisnis, strategi, struktur dan budaya perusahaan untuk mewujudkan profesionalisme berdasarkan prinsip-prinsip *good corporate governance*.
- b. Meningkatkan nilai dan daya saing perusahaan (*competitive advantage*) melalui inovasi serta peningkatan produktifitas dan efisiensi dalam penyediaan produk berkualitas dengan harga kompetitif dan pelayanan bermutu tinggi
- c. Meningkatkan nilai dan daya saing perusahaan (*competitive advantage*) melalui inovasi serta peningkatan produktifitas dan efisiensi dalam penyediaan produk berkualitas dengan harga.
- d. Meningkatkan nilai dan daya saing perusahaan (*competitive advantage*) melalui inovasi serta peningkatan produktifitas dan efisiensi dalam penyediaan produk berkualitas dengan harga kompetitif dan pelayanan bermutu tinggi.
- e. Melaksanakan reformasi bisnis, strategi, struktur, dan budaya perusahaan untuk mewujudkan profesionalisme berdasarkan prinsip-prinsip *good corporate governance*.
- f. Menghasilkan profit yang dapat membawa perusahaan tumbuh dan berkembang untuk meningkatkan nilai bagi *shareholders* dan *stakeholders* lainnya.
- g. Menghasilkan profit yang dapat membawa perusahaan tumbuh dan berkembang untuk meningkatkan nilai bagi *shareholders* dan *stakeholders* lainnya.
- h. Mengembangkan usaha agribisnis dengan tata kelola yang baik serta peduli pada kelestarian alam dan tanggung jawab sosial pada lingkungan usaha (*community development*).

Falsafah perusahaan antara lain:

- a. Fokus pada komoditas yang berdaya saing tinggi dan prospektif dalam jangka waktu relatif panjang.
 - b. Penciptaan produk baru, nilai (*value*) dan keunikan produk serta diferensiasi secara keseluruhan.
 - c. Pengembangan pasar baru.
 - d. Penataan struktur organisasi untuk optimalisasi sumberdaya.
 - e. Penyederhanaan proses bisnis, pengurangan birokrasi untuk mempercepat proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan tindakan di lapangan antara lain dalam pengadaan sarana produksi.
 - f. Peningkatan produktivitas sumberdaya yang ada dan mencari potensi sumberdaya baru dan sumberdaya alternatif.
 - g. Peningkatan kualitas karyawan sebagai aset melalui sistem manajemen sumberdaya manusia yang terpadu dan berbasis pada kompetensi.
 - h. Penciptaan sistem penghargaan yang memuaskan serta iklim kerja yang mendorong inovasi seluruh karyawan.
 - i. Pengembangan kerjasama dengan mitra strategis untuk meningkatkan kapabilitas bisnis perusahaan.
 - j. Pengelolaan dampak bisnis terhadap kelestarian alam dan lingkungan.
 - k. Pelaksanaan tanggungjawab sosial perusahaan melalui program kemitraan yang selektif dan efektif, serta bina lingkungan yang dikelola secara tepat dan profesional.
 - l. Penerapan tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*).
- PTPN XII (Persero) memiliki beberapa tujuan antara lain:
- a. Memupuk keuntungan untuk menunjang kebijakan dan program Pemerintah di bidang ekonomi dan pembangunan nasional, khususnya di sektor pertanian sub sektor perkebunan :
 - b. Mempertahankan dan meningkatkan sumbangan di bidang perkebunan
 - c. Menyediakan lapangan kerja
 - d. Memelihara kekayaan alam dan kelestarian Sumber Daya Alam PTPN XII (Persero) dalam mengelola perusahaan terdiri atas :

- e. Bekerja untuk menghasilkan yang terbaik
- f. Meraih sukses dengan kerja keras, kerja cerdas dan kerjasama
- g. Memberikan nilai dan makna bagi seluruh stakeholders.
- h. Tumbuh kembang secara berkelanjutan

Paradigma bisnis yang harus dimiliki setiap insan PT Perkebunan Nusantara

XII (Persero), meliputi:

- a. Segenap insan PTPN XII (Persero) adalah pelaku agribisnis yang profesional, memiliki integritas yang tinggi, setia kepada perusahaan, dan merupakan aset terpenting bagi perusahaan.
- b. Perubahan adalah peluang, bukan ancaman, dan pasti terjadi kapanpun dan dimanapun, sehingga pembaharuan harus terus dilakukan.
- c. Fakta dan data menjadi pertimbangan utama dalam setiap pengambilan keputusan.
- d. Pengetahuan dalam berbagai bentuknya, merupakan alat meningkatkan produktivitas sumberdaya.
- e. PTPN XII (Persero) mengembangkan organisasi dengan model yang efektif, efisien dan fleksibel.
- f. Setiap kegiatan harus selalu mengutamakan keunggulan untuk menghasilkan nilai tambah melalui kreativitas dan inovasi.
- g. Pertumbuhan, perkembangan dan kesinambungan perusahaan sangat bergantung pada pengetahuan dan penguasaan pasar, strategi persaingan, serta kompetensi pelanggan.
- h. Kesadaran akan kesalingtergantungan sangat bermanfaat untuk mewujudkan kerja sama tim yang sinergis.
- i. Sumberdaya manusia dibangun melalui pengembangan kompetensi sebagai bentuk investasi.
- j. Penghargaan diberikan berdasarkan kompetensi dan kinerja.
- k. Hubungan industrial yang harmonis dikembangkan atas dasar kemitraan yang setara.

- l. Hubungan kerja sama yang sinergis dengan masyarakat, pemerintah dan *stakeholders* lainnya, dilaksanakan untuk menjaga kelestarian lingkungan dan mengembangkan tanggung jawab sosial pada masyarakat sekitar.

4.1.3 Tata Nilai dan Budaya Organisasi

Tata nilai insan perusahaan adalah setiap insan PTPN XII (Persero) dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan selalu menjunjung tinggi dan menerapkan panduan tata nilai yang disebut dengan akronim SPIRIT, yang terdiri atas nilai-nilai Sinergi, Profesionalitas, Integritas, Responsibilitas, Inovasi dan Transparansi.

- a. Sinergi adalah selalu memadukan berbagai kekuatan yang saling mendukung untuk mencapai hasil yang terbaik.
- b. Profesionalitas merupakan wujud dari sikap insan N12 sebagai pelaku agribisnis yang loyal kepada perusahaan dan memiliki komitmen yang tinggi, dalam menjalankan tugas dan perannya, menghasilkan produk bernilai tinggi, dan selalu berupaya meningkatkan kompetensi.
- c. Integritas adalah selalu berpegang teguh pada prinsip kebenaran dalam menjalankan tugas dan perannya sesuai peraturan yang berlaku secara jujur, konsisten, ikhlas dan sepuh hati.
- d. Responsibilitas (tanggung jawab) berarti selalu menggunakan logika berpikir (untuk mempertimbangkan untung dan rugi), kesadaran diri, mengembangkan imajinasi maupun mendengarkan suara hati dalam mengambil setiap keputusan dan tindakan.
- e. Inovasi merupakan kemampuan mengembangkan dan memperbaiki diri atau keadaan secara kreatif dengan semangat hari esok harus lebih baik dari hari ini dan kemarin.
- f. Transparansi adalah landasan untuk menjunjung tinggi keterbukaan dan keadilan.

Budaya PTPN XII (Persero) dijelaskan sebagai berikut.

- a. **Ketauladanan**
Setiap insan PTPN XII (Persero) menjadi contoh bagi keluarganya, lingkungan kerjanya, dan masyarakat. Sikap tauladan adalah selalu memberi

contoh yang baik, tidak melakukan perbuatan yang tercela, sehingga merugikan orang lain, dan lingkungannya. Insan PTPN XII (Persero) selalu menjadi contoh bagi lainnya dalam berilaku sehari-hari.

b. Kebersamaan

Insan PTPN XII (Persero) mengedepankan kebersamaan. Kebersamaan adalah kemauan untuk menjadi satu dalam kesatuan kelembagaan. Rasa kebersamaan ini menimbulkan kata sepakat, sama ikut merasakan baik kebahagiaan maupun kesedihan. Kebersamaan adalah lambang soliditas tim.

c. Keterbukaan

Insan PTPN XII (Persero) menghormati keterbukaan. Segenap insan menerapkan keinginannya untuk terbuka dan bertanggung jawab. Keterbukaan adalah sikap mental untuk menerima secara senang tanpa diskriminasi. Insan PTPN XII (Persero) menyelenggarakan kegiatan kerja dengan hukum keterbukaan, karena meyakini bahwa segala yang ditutup-tutupi itu akan terbuka juga dan mendatangkan aib yang lebih besar.

d. Taat

Insan PTPN XII (Persero) adalah manusia yang selalu taat beribadah, taat menjalankan perintah, dan meninggalkan yang dilarang. Dalam beraktifitas, insan PTPN XII (Persero) menempatkan etika kerja yang berlandaskan kepada keyakinan bahwa Tuhan selalu melihat apa yang kita kerjakan, dan selalu membalas apa yang kita kerjakan.

e. Tertib

Insan PTPN XII (Persero) meyakini bahwa tertib adalah salah satu bagian dari sikap mental disiplin. Dalam bekerja, insan PTPN XII (Persero) selalu melakukan kerja secara tertib. Tertib menyangkut aspek : tertib administrasi, tertib biaya, tertib pekerjaan.

f. Tanggung Jawab

Tanggung adalah sikap hidup insan PTPN XII (Persero) yang timbul sebagai akibat dari melakukan aktifitas kerja. Tanggung jawab adalah beban resiko yang harus ditanggung oleh masing-masing insan PTPN XII

(Persero). Hal ini disadari karena segala tindakan sudah dipikirkan dan dipertimbangkan terlebih dahulu.

g. Peka

Peka adalah sifat tanggap terhadap situasi dan kondisi yang ada. Setiap insan PTPN XII (Persero) tertanam kepekaan dalam mengantisipasi keadaan, sehingga dalam dirinya selalu muncul usaha atau tindakan untuk menangkap situasi sebagai peluang.

h. Peduli

Peduli adalah mau tahu, dan selalu ikut merasa, pada batasan yang lain peduli bisa berarti empati. Manajemen yang dijalankan oleh setiap insan PTPN XII (Persero) berasaskan pada empati.

i. Patuh

Patuh berarti taat dalam peraturan. Kehendak untuk menempatkan komitmen tersirat dalam wujud kepatuhan menjalankan segala yang telah disepakati secara konsekuen, konsisten dan bertanggung jawab, untuk mencapai tujuan perusahaan.

4.1.4 Letak Perusahaan

Kantor Pusat PTPN XII (Persero) yang lazim disebut Kantor Direksi berlokasi di Jalan Rajawali No.44 Surabaya, sebagai tempat pelaksanaan administrasi, sedangkan wilayah kerja yang dikelola terbagi menjadi 3 (tiga) wilayah, yang masing-masing dipimpin oleh Manajer Wilayah. Jumlah kebun yang dikelola meliputi 34 kebun yang tersebar di wilayah Jawa Timur. Masing-masing kebun dipimpin oleh seorang Manajer Kebun.

Tiga Wilayah dalam ruang lingkup PTPN XII meliputi:

a. Wilayah 1.

Berkedudukan di Jember. Kebun-kebun wilayah I tersebar di Kabupaten Banyuwangi, yaitu kebun Pasewaran, Kaliselogiri, Sumberjambe, Sungailembu, Kendenglembu, Kalirejo/Pagundangan, Kalitelepak, Kalisepanjang, Jatiroto, Kalikempit, Malangsari dan satu kebun di Wilayah Jember, yakni kebun Gunung Gunitir.

b. Wilayah II

Berkedudukan di Jember. Kebun-kebun wilayah II terletak di Kabupaten Jember, Bondowoso dan Situbondo, yaitu kebun Zelandia, Banjarsari, Renteng, Mumbul, Kotta Blater, Kalisanen, Glantangan, Silosanen, Sumber Tengah, Kalisat Jampit, Blawan, Pancur Angkrek dan Kayumas.

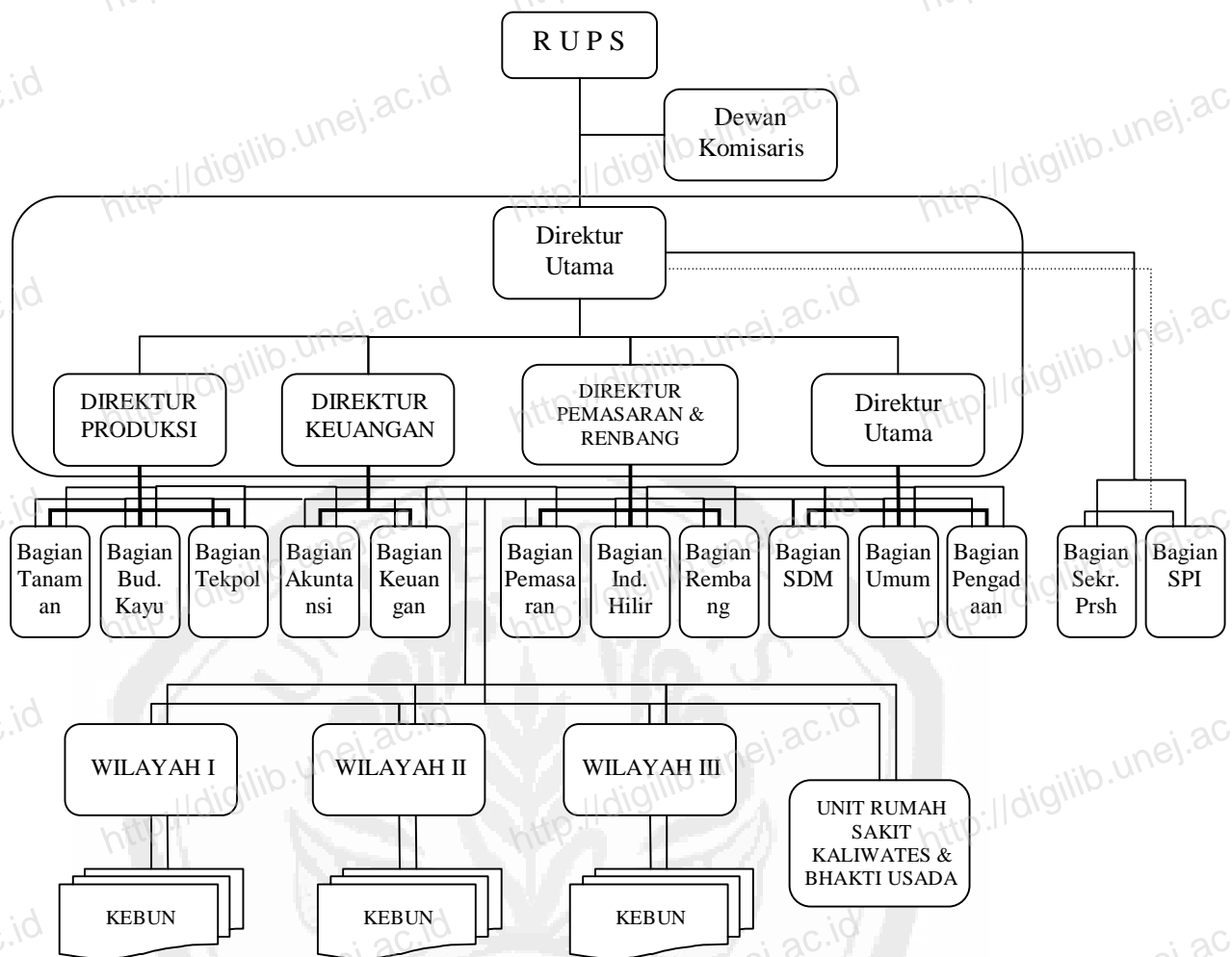
c. Wilayah III

Berkedudukan di Malang. Kebun-kebun wilayah III terletak di Kabupaten Ngawi, Kediri, Blitar, Malang, Pasuruan dan Lumajang, yaitu kebun Tretes, Ngrangkah Pawon, Bantaran, Bangelan, Pancursari, Kalibakar, Wonosari, Kertowono dan Gunung Gambir.

Saat ini PTPN XII mengelola budidaya tanaman pokok yang terdiri dari: karet, kopi (Arabika dan Robusta), Kakao (edel dan Bulk), Teh. Ada beberapa tanaman lain yang diusahakan sebagai diversifikasi usaha, seperti *strawberry*, tebu, jagung dan tanaman aneka kayu, seperti sengon, mahoni, balsa, jabon dan lain-lain.

4.1.5 Struktur Organisasi

Struktur organisasi yang diterapkan di PTPN XII (Persero) adalah struktur garis. Struktur ini merupakan suatu bentuk organisasi yang wewenangnya mengalir dari pucuk pimpinan kemudian dilimpahkan kepada pejabat yang memimpin satuan-satuan organisasi di bawahnya dalam semua bidang pekerjaan. Karyawan di bawahnya menerima perintah dan tanggungjawab langsung dari pimpinan satuan. Bagan struktur organisasi PTPN XII (Persero) dapat di lihat pada Gambar 4.2 dan 4.3 di halaman 84 dan 85 berikut.

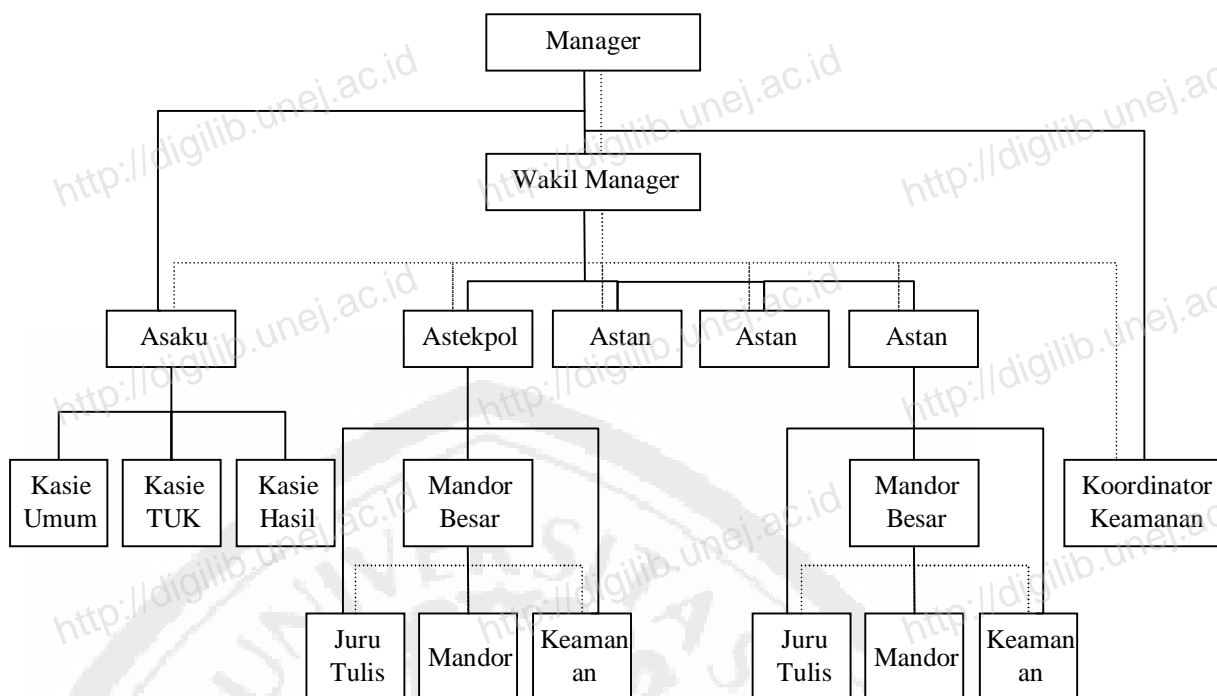


Keterangan:

Garis Komando

Garis Koordinasi

Gambar 4.2 Struktur Organisasi PTPN XII (Persero)



Gambar 4.3 Struktur Organisasi Kebun

Ruang lingkup penelitian ini terbatas pada Persepsi Karyawan pada posisi jabatan Strata II dan III, yang memangku jabatan wakil manager, Astan, Astekpol dan Asaku. Peneliti tertarik pada responden ini, karena kedudukan responden dalam struktural perusahaan mempunyai kewenangan dan tanggung jawab sebagai pimpinan di kebun yang merupakan ujung tombak perusahaan. Upaya pencapaian target produksi sangat dipengaruhi oleh level ini dalam mencapai laba perusahaan. Adapun tugas dan wewenangnya dijelaskan sebagai berikut.

a. Asisten Administrasi, Keuangan dan Umum

Fungsi dan sasaran jabatan yaitu terkelolanya administrasi, keuangan dan umum untuk menunjang kelancaran pengelolaan unit kebun.

Uraian tugas yang harus dilakukan yaitu:

- 1) Menghimpun RKAP dari masing-masing bagian
- 2) Melaksanakan pengawasan bidang keuangan dan umum dengan mengontrol laporan harian (PB10)

- 3) Membuat laporan harian, menyusun buku kas dan mengirim laporan harian produksi ke kantor wilayah
- 4) Validasi keabsahan bukti pengeluaran dan penerimaan uang
- 5) Validasi keabsahan permintaan bahan dan barang dari masing-masing bagian
- 6) *Stock opname* kas, persediaan bahan dan hasil, mengkompilasi kebutuhan dan membuat permintaan modal kerja sepuluh harian
- 7) Menyusun LM dan mengambil modal kerja ke bank
- 8) Memeriksa dan mengeluarkan upah karyawan tiap pertengahan dan akhir bulan
- 9) Membayar pajak dan iuran jamsostek
- 10) Menghimpun dan membuat PPAP triwulan
- 11) Menghimpun dan membuat RKAP tahunan
- 12) Membuat neraca laba/rugi triwulan dan tahunan
- 13) Menjalankan tugas khusus dari atasan

Adapun wewenang dan tanggung jawab antara lain:

- 1) Mengeola administrasi keuangan dan umum unit kebun
- 2) Merencanakan dan mengusulkan pelatihan teknis untuk karyawan bawahannya.
- 3) Melakukan pembinaan dan pengembangan SDM yang menjadi tanggungjawabnya.
- 4) Melakukan penilaian kinerja bawahan.
- 5) Menjalin hubungan baik dengan masyarakat sekitar
- 6) Menentukan keabsahan bukti pengeluaran dan penerimaan uang, bahan dan barang.

b. Asisten Tehnik dan Pengolahan (Astekpol)

Fungsi dan sasaran jabatan yaitu terkelolanya proses pengolahan meliputi pelaksanaan proses bahan baku sampai produk siap kirim

Uraian tugas yang harus dilakukan yaitu:

- 1) Mengevaluasi mutu bahan baku dan memberikan masukan tentang bahan baku

- 2) Mengintegrasikan dan mengevaluasi laporan pengolahan berdasarkan pada laporan pengolahan.
- 3) Menyusun dan mengkoordinasi kebijakan operasional utilitas meliputi teknologi baru dan sumber utilitas alternatif.
- 4) Menyusun dan mengkoordinasikan kebijakan tentang sistem dan prosedur perawatan mesin/instalasi dan sipil.
- 5) Memantau, mengkoordinasi dan mengevaluasi kegiatan teknik pengolahan.
- 6) Membuat laporan tentang kegiatan teknik pengolahan secara periodik.
- 7) Melaksanakan tugas khusus yang diberikan oleh atasan.
- 8) Melaksanakan tugas khusus dari atasan sesuai dengan bidang tugasnya.

Adapun wewenang dan tanggung jawab antara lain:

- 1) Mengelola pengolahan, pelaksanaan serta mengkoordinasi kebijakan tentang standar bahan baku yang lebih baik
- 2) Mengelola dan mengkoordinasi kebijakan mengenai peralatan mengenai administrasi, investasi dan eksploitasi

c. Asisten tanaman (Astan)

Fungsi dan sasaran jabatan yaitu mengelola kultur teknis tanaman untuk upaya pencapaian produktivitas kebun yang optimal

Uraian tugas yang harus dilakukan yaitu:

- 1) Melakukan pembibitan sesuai konsep baku teknis PTPN XII (Persero)
- 2) Melaksanakan dan mengkoordinasikan teknis pembuatan bibit tanaman
- 3) Memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan pembuatan bibit tanaman baik jumlah maupun mutu tanaman
- 4) Melaksanakan kultur teknis tanaman untuk meningkatkan kuantitas dan kualitas tanaman secara optimal.
- 5) Melaksanakan panen tanaman sesuai prosedur kebun.
- 6) Melakukan pemeliharaan tanaman kebun
- 7) Memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan panen tanaman.
- 8) Melaksanakan tugas dari atasan.

Adapun wewenang dan tanggung jawab antara lain:

- 1) Merumuskan, mengkoordinasikan kebijakan dan membuat terobosan baru pada pelaksanaan panen sehingga pencapaian produktivitas kebun baik kuantitas maupun kualitas secara optimal.
- 2) Mengkoordinasikan teknis tanaman dan mengevaluasi pemeliharaan tanaman

4.1.6 Jumlah Karyawan

Jumlah karyawan pada PTPN XII (Persero) dijelaskan pada Tabel 4.1 halaman 89 berikut. Berdasarkan jumlah karyawan tersebut dapat dijelaskan bahwa komposisi jumlah karyawan tersebar pada unit-unit kebun yang terbagi ke dalam 3 (tiga) wilayah kerja di beberapa kabupaten di daerah Jawa Timur. Adanya sebaran lokasi kerja dalam bentuk unit-unit kebun merupakan tantangan besar bagi perusahaan dalam menerapkan budaya perusahaan yang baru kepada karyawan secara efektif.

Menurut klasifikasinya, kategorisasi karyawan PTPN XII (Persero) terbagi dua jenis yakni: karyawan pimpinan dan karyawan pelaksana. Masing-masing jumlahnya sebagai berikut: karyawan pimpinan (strata I s/d III) sebanyak 482 orang dan karyawan pelaksana (strata IV s/d VI) sebanyak 7.074 orang, belum termasuk jumlah karyawan lepas sebanyak 50.485 orang.

Tabel 4.1 Jumlah Karyawan PTPN XII (Persero) Tahun 2010

**KOMPOSISI TENAGA KERJA
MENURUT TEMPAT DAN JABATANNYA**

NO	TEMPAT KERJA	STRATA I	STRATA II	STRATA III				JUMLAH
		MANAGER/ KABAG	WAMEN / ASKABAG	ASTEKPOL/ STAFF	ASS.TAN/ STAFF	ASS. AKU/ STAFF	KEP.BP/ STAFF	
A. KEBUN								
Wilayah I								
1	Pasewaran	1	0	1	3	1	1	7
2	Kaliselogiri	1	0	1	3	1	1	7
3	Sumberjambe	1	1	0	4	1	1	8
4	Sungailumbu	1	1	1	4	1	1	9
5	Kendenglembu	1	1	2	8	1	1	14
6	Kalirejo/Pegundangan	1	1	2	7	1	1	13
7	Kalitelepak	1	1	1	5	1	1	10
8	Kalisepanjang	1	1	1	4	1	1	9
9	Jatirono	1	1	1	8	1	1	13
10	Kalikempit	1	1	1	5	1	1	10
Wilayah II								
11	Zelandia	1	1	1	6	1	1	11
12	Banjarsari	1	1	4	5	1	1	13
13	Rentang	1	1	3	4	1	1	11
14	Mumbul	1	1	2	7	1	1	13
15	Kotta Blater	1	1	1	4	1	1	9
16	Kalisanen	1	1	1	5	1	1	10
17	Glantangan	1	1	1	6	1	1	11
18	Silosanen	1	1	1	4	1	1	9
19	Sumber Tengah	1	0	1	2	1	0	5
20	Gunung Gunitir	1	0	2	4	1	0	8
21	Kalisat Jampit	1	1	1	5	1	0	9
22	Blawan	1	1	1	9	1	1	14
23	Pancur Angkrek	1	0	1	4	1	1	8
24	Malangsari	1	1	1	7	1	1	12
25	Kayumas	1	0	1	4	1	1	8
Wilayah III								
26	Tretes	1	0	1	2	1	1	6
27	Ngrangkah Pawon	1	1	2	8	1	1	14
28	Bantaran	1	1	2	3	1	1	9
29	Bangelan	1	0	1	2	1	1	6
30	Pancursari	1	1	2	6	1	1	12
31	Kalibakar	-	1	-	-	-	-	1
32	Wonosari	1	1	1	4	1	1	9
33	Kertowono	1	1	2	5	1	1	11
34	Gunung Gambir	1	1	2	6	1	1	12
Jumlah		33	26	46	163	33	30	331
B. KANTOR								
1	Kandir	14	39		59			112
2	Wilayah I	4	3		6			13
3	Wilayah II	4	3		6			13
4	Wilayah III	4	3		6			13
Jumlah		26	48		77		30	151
Total		59	74		349			482

Sumber: Laporan PTPN XII (Persero), Tahun 2010

4.2 Deskripsi Hasil studi

4.2.1 Deskripsi Karakteristik Responden

Pada bagian ini akan dibahas mengenai karakteristik responden. Karakteristik tersebut akan diuraikan menurut usia, strata, jenis kelamin, masa kerja dan tingkat pendidikan terakhir.

a. Usia

Karakteristik responden dilihat dari usia karyawan disajikan pada Tabel 4.2 berikut. Berdasarkan tabel tersebut dapat dijelaskan bahwa sebagian besar responden memiliki usia 41-50 tahun yakni sebesar 50%. Hal ini menunjukkan umumnya karyawan pimpinan PTPN XII (persero) telah lama bekerja di perusahaan dan telah memiliki pengalaman kerja yang luas di perusahaan. Batas usia masa kerja karyawan pimpinan adalah 56 tahun.

TABEL 4.2 : DISTRIBUSI RESPONDEN MENURUT USIA KARYAWAN PTPN XII (PERSERO)

No.	Usia	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1.	21-30 tahun	10	9,1
2.	31-40 tahun	12	10,9
3.	41-50 tahun	55	50
4.	51-56 tahun	33	30
Jumlah		110	100

Sumber: Data diolah

b. Strata

Responden penelitian adalah karyawan PTPN XII yang saat ini berada pada posisi jabatan Strata II dan III yang memegang jabatan wakil manager, Asisten Tanaman (Astan), Asisten Teknik dan Pengolahan (Astekpol) dan Asisten Keuangan dan Umum (Asaku). Adapun data mengenai karakteristik responden menurut jabatan strata dapat dilihat pada Tabel 4.3 berikut.

TABEL 4.3 DISTRIBUSI RESPONDEN MENURUT STRATA
PTPN XII (PERSERO)

No.	Jenis Kelamin	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1.	Strata II	11	12,7
2.	Strata III	99	87,3
	Jumlah	110	100

Sumber: Data diolah

Berdasarkan Tabel 4.3 di atas dijelaskan bahwa sebagian besar responden berada pada jabatan strata III sebesar 87,3% atau sebanyak 99 orang dan sebagian kecil berada pada strata II sebanyak 12,7% atau 11 orang. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa responden pada umumnya menjabat pada strata III yakni Astan, Astekpol dan Asaku. Jumlah karyawan pada posisi jabatan strata III dibutuhkan lebih banyak daripada strata II di setiap unit kebun. Hal itu dikarenakan posisi jabatan strata III merupakan pimpinan-pimpinan sub bagian dari kebun atau disebut dengan *afdeling* yang membutuhkan kepala bagian (asisten) lebih dari satu orang dalam setiap unit kebun sebagai penanggung jawab secara teknis. Sedangkan jabatan strata II hanya dibutuhkan 1 (satu) orang dalam setiap unit kebun sebagai wakil dari manager di kebun. Sehingga dari komposisi tersebut jumlah jabatan strata III lebih banyak dari pada strata II.

c. Jenis Kelamin

Karyawan PTPN XII (Persero) tidak dibatasi oleh aspek jenis kelamin. Oleh sebab itu, baik laki-laki maupun perempuan memiliki kesempatan yang sama untuk menjadi karyawan. Kondisi tersebut dapat dijumpai dalam perusahaan PTPN XII dimana karyawannya adalah terdiri dari laki-laki dan perempuan. Adapun data mengenai karakteristik responden menurut jenis kelamin di PTPN XII (Persero) dilihat Tabel 4.4 berikut ini.

TABEL 4.4 DISTRIBUSI RESPONDEN MENURUT JENIS KELAMIN
PTPN XII (PERSERO)

No.	Jenis Kelamin	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1.	Laki-laki	109	99,1
2.	Perempuan	1	0,9
	Jumlah	110	100

Sumber: Data diolah

Berdasarkan Tabel 4.4 dapat diketahui bahwa responden terdiri atas laki-laki dan perempuan. Namun secara kuantitas jumlah responden laki-laki lebih besar dibandingkan dengan jumlah responden perempuan, di mana laki-laki sebanyak 109 orang (99,1 %) dan perempuan sebanyak 1 orang (3,9%). Besarnya jumlah laki-laki sebagai karyawan di perusahaan PTPN XII khususnya di unit kebun disebabkan pada awal perekrutan karyawan lebih mengutamakan pria dari pada wanita. Kemudian *job description* karyawan umumnya bergerak di bidang tanaman sehingga pekerjaan lebih banyak di lapangan.

d. Tingkat Pendidikan Terakhir

Karyawan merupakan salah satu aset berharga bagi perusahaan. Oleh karena itu, dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan maka, aspek pendidikan menjadi sangat penting bagi kompetensi seorang karyawan. Langkah utama yang dilakukan perusahaan adalah tingkat pendidikan menjadi salah satu syarat utama untuk dapat diterima menjadi karyawan pimpinan di PTPN XII. Seseorang yang berpendidikan lebih tinggi relatif memiliki pengetahuan dan kemampuan (kompetensi) lebih baik dibandingkan dengan seseorang yang pendidikannya lebih rendah. Oleh karena itu, orang-orang yang berpendidikan lebih tinggi secara umum mempunyai peluang yang lebih besar untuk dapat bekerja secara efisien dan efektif. Pada sisi yang lain, tingkat pendidikan pada masa sekarang ini menjadi salah satu persyaratan utama untuk dapat menduduki jabatan maupun untuk dipromosikan pada jabatan yang lebih tinggi. Karakteristik responden menurut tingkat pendidikan terakhir dapat dilihat pada Tabel 4.5 berikut ini:

TABEL 4.5 : DISTRIBUSI RESPONDEN MENURUT TINGKAT PENDIDIKAN PTPN XII (PERSERO)

No.	Tingkat Pendidikan	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1.	< SMU	5	4,5
2.	SLTA	37	33,6
3.	DIII	12	10,9
4.	S1	56	50,9
Jumlah		110	100

Sumber: Data diolah

Berdasarkan Tabel 4.5 dapat diketahui bahwa tingkat pendidikan responden terbanyak adalah S1, yakni sebanyak 56 orang atau sebesar 50,9%. Banyaknya jumlah ini disebabkan kebijakan yang diterapkan manajemen perusahaan pada saat perekrutan karyawan pimpinan dan promosi karyawan pelaksana banyak yang berpendidikan sarjana. Namun demikian, untuk meningkatkan kemampuan skill, para karyawan tersebut terus ditingkatkan kemampuannya dengan mengikutsertakan berbagai pelatihan, kursus manajemen perkebunan dalam berbagai level.

Di samping adanya karyawan pimpinan sarjana terdapat juga karyawan dengan pendidikan setingkat SLTA sebanyak 37 orang atau 33,6%, Diploma III sebanyak 12 orang dan tidak lulus SMA sebanyak 5 orang. Keberadaan karyawan pimpinan ini umumnya berangkat dari karyawan pelaksana yang berprestasi dalam pekerjaannya.

e. Masa kerja

Pengelompokan responden berdasarkan masa kerja dapat dilihat pada Tabel 4.6 berikut.

TABEL 4.6 DISTRIBUSI RESPONDEN MENURUT MASA KERJA
PTPN XII (PERSERO)

No	Masa Kerja	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	0-5 tahun	21	19,1
2	6-10 tahun	2	1,8
3	11-15 tahun	2	1,8
4	>15 tahun	85	77,3
Jumlah		110	100

Sumber: Data diolah

Berdasarkan Tabel 4.6 di atas dapat diketahui bahwa karyawan sebagian besar memiliki masa kerja > 15 tahun sebanyak 85 orang (77,3 %) berarti karyawan pada umumnya telah bekerja lama pada perusahaan dalam jangka waktu yang panjang. Banyaknya jumlah karyawan yang bekerja > 15 tahun disebabkan adanya keterlambatan regenerasi karyawan pimpinan dalam perekrutan. Sedangkan masa kerja 0-5 tahun sebanyak 21 orang (19,1 %), masa kerja 6-10

tahun sebanyak 2 orang (1,8 %) dan 11-15 tahun sebanyak 2 orang (1,8 %) dari jumlah keseluruhan responden.

4.2.2 Deskripsi Penilaian Responden

Responden sejumlah 110 orang melakukan penilaian tentang variabel penelitian antara lain budaya organisasi dan motivasi serta kompetensi dan kinerja karyawan PTPN XII (Persero). Kategori penilaian dari keseluruhan responden didasarkan pada hasil penilaian responden masing-masing kategori setiap variabel yang ditunjukkan pada lampiran 3. Penilaian yang berdasarkan jawaban responden terhadap masing-masing indikator setiap variabel budaya organisasi dan motivasi serta kompetensi dan kinerja karyawan PTPN XII (Persero) dijelaskan pada Tabel 4.7 sampai Tabel 4.10 berikut.

TABEL 4.7 DESKRIPSI PENILAIAN RESPONDEN TERHADAP VARIABEL BUDAYA ORGANISASI

Keterangan	Nilai Jawaban Responden										Jumlah
	STS		TS		CS		S		SS		
	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	
Inisiatif individual (X1.1)	-	-	1	1%	5	5%	61	56%	43	39%	110
Toleransi terhadap tindakan beresiko (X1.2)	-	-	3	3%	9	7%	48	44%	50	46%	110
Pengarahannya (X1.3)	-	-	2	2%	11	10%	40	36%	57	52%	110
Integrasi (X1.4)	-	-	-	-	9	8%	52	47%	49	45%	110
Dukungan manajemen (X1.5)	-	-	3	3%	18	16%	40	36%	49	45%	110
Pola komunikasi (X1.6)	-	-	6	6%	21	19%	57	52%	26	24%	110

Sumber : Lampiran 3

Keterangan : STS= Sangat tidak setuju TS = Tidak setuju CS = Cukup setuju
S = Setuju SS = Sangat setuju

Berdasarkan Tabel 4.7, dapat diketahui jawaban responden mengenai faktor budaya organisasi yang mempunyai enam (6) indikator penilaian. Jawaban responden mengenai inisiatif individu (X1.1) sejumlah 1 menyatakan tidak

setuju, 5 orang menyatakan cukup setuju, 61 orang menyatakan setuju. Sedangkan responden yang menyatakan dan 43 orang menyatakan sangat setuju.

Penilaian tentang toleransi terhadap tindakan beresiko (X1.2) menunjukkan bahwa sejumlah 3 orang menyatakan tidak setuju dan 9 orang cukup setuju. Sedangkan responden yang menyatakan setuju sejumlah 48 orang dan 50 orang menyatakan sangat setuju. Indikator ketiga tentang pengarahan (X1.3) diketahui bahwa sejumlah 2 orang menyatakan tidak setuju, 11 orang menyatakan cukup setuju. Sedangkan responden yang menyatakan setuju sejumlah 40 orang dan 57 orang menyatakan sangat setuju.

Penilaian tentang indikator keempat mengenai integrasi (X1.4) menunjukkan bahwa sejumlah 9 orang menyatakan cukup setuju. Sedangkan responden yang menyatakan setuju sejumlah 52 orang dan 49 orang menyatakan sangat setuju. Indikator kelima tentang dukungan manajemen (X1.5) diketahui bahwa sejumlah 3 orang menyatakan tidak setuju, 18 orang menyatakan cukup setuju. Sedangkan responden yang menyatakan setuju sejumlah 40 orang dan 49 orang menyatakan sangat setuju.

Penilaian tentang indikator kesepuluh mengenai pola komunikasi (X1.6) menunjukkan bahwa sejumlah 6 orang menyatakan tidak setuju, 21 orang menyatakan cukup setuju. Sedangkan responden yang menyatakan setuju sejumlah 57 orang dan 26 orang menyatakan sangat setuju.

Berdasarkan dari jawaban responden secara keseluruhan menunjukkan bahwa sebagian responden mempunyai persepsi sangat setuju tentang faktor budaya organisasi. Berarti budaya organisasi di PTPN XII (Persero) merupakan budaya organisasi yang meningkatkan hubungan manajemen yang baik bagi para karyawan. Budaya organisasi yang baik akan membuat karyawan bertambah mampu dalam melakukan aktivitas pekerjaannya sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan efektif dan efisien.

Deskripsi penilaian responden terhadap variabel motivasi (X2) ditunjukkan pada Tabel 4.8 berikut.

TABEL 4.8 DESKRIPSI PENILAIAN RESPONDEN TERHADAP VARIABEL MOTIVASI (X2)

Keterangan	Nilai Jawaban Responden										Jml
	STS		TS		CS		S		SS		
	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	
Gaji yang layak (X2.1)	-	-	2	2%	12	11%	39	36%	57	52%	110
Jaminan sosial, keamanan kerja (X2.2)	-	-	4	4%	15	14%	49	45%	42	38%	110
Hubungan persahabatan yang erat (X2.3)	-	-	1	1%	12	11%	53	48%	44	40%	110
Penghargaan atas prestasi (X2.4)	-	-	2	2%	11	10%	52	47%	45	41%	110
Kesempatan untuk berekreasi (X2.5)	-	-	2	2%	19	17%	34	31%	55	50%	110

Sumber : Lampiran 3

Keterangan : STS= Sangat tidak setuju TS = Tidak setuju CS = Cukup setuju
S = Setuju SS = Sangat setuju

Berdasarkan Tabel 4.8, dapat diketahui jawaban responden mengenai faktor motivasi yang mempunyai lima (5) indikator penilaian. Jawaban responden mengenai gaji yang layak (X2.1) sejumlah 2 orang menyatakan tidak setuju, 39 orang menyatakan cukup setuju. Sedangkan responden yang menyatakan setuju sejumlah 39 orang menyatakan setuju dan 57 orang menyatakan sangat setuju.

Penilaian tentang jaminan sosial, keamanan (X2.2) menunjukkan bahwa sejumlah 4 orang menyatakan tidak setuju dan 15 orang cukup setuju. Sedangkan responden yang menyatakan setuju sejumlah 49 orang dan 42 orang menyatakan sangat setuju. Penilaian tentang hubungan persahabatan (X2.3) menunjukkan bahwa sejumlah 1 orang menyatakan tidak setuju dan 12 orang cukup setuju. Sedangkan responden yang menyatakan setuju sejumlah 53 orang dan 44 orang menyatakan sangat setuju.

Indikator keempat tentang penghargaan atas prestasi (X2.4) diketahui bahwa sejumlah 2 orang menyatakan ng tidak setuju, 11 orang menyatakan cukup setuju. Sedangkan responden yang menyatakan setuju sejumlah 52 orang dan 45 orang menyatakan sangat setuju.

Penilaian tentang indikator kelima mengenai (X2.5) mengenai kesempatan berekreasi menunjukkan bahwa sejumlah 2 orang menyatakan tidak setuju, 19

orang menyatakan cukup setuju. Sedangkan responden yang menyatakan setuju sejumlah 34 orang dan 55 orang menyatakan sangat setuju.

Berdasarkan dari jawaban responden secara keseluruhan menunjukkan bahwa sebagian responden mempunyai persepsi sangat setuju tentang faktor motivasi. Hal itu berarti karyawan pimpinan PTPN XII (Persero) mempunyai motivasi yang baik untuk melaksanakan setiap pekerjaan. Karyawan yang memiliki motivasi yang tinggi dalam aktivitas pekerjaannya akan lebih mudah dalam meningkatkan kompetensinya. Hal itu disebabkan adanya dorongan dalam diri karyawan untuk lebih baik dalam menyelesaikan pekerjaan yang telah diberikan.

Penilaian responden mengenai kompetensi pada PTPN XII (Persero) dijelaskan pada Tabel 4.9 berikut.

TABEL 4.9 DESKRIPSI PENILAIAN RESPONDEN TERHADAP VARIABEL KOMPETENSI (Z)

Keterangan	Nilai Jawaban Responden										Jml
	STS		TS		CS		S		SS		
	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	
Teknologi informasi (Z1.1)	-	-	4	4%	19	17%	50	46%	37	34%	110
Perencanaan strategik (Z1.2)	-	-	3	3%	18	16%	57	52%	32	29%	110
Aspek hukum dalam bisnis (Z1.3)	-	-	1	1%	17	16%	65	59%	27	25%	110
Manajemen SDM (Z1.4)	-	-	4	4%	29	26%	39	36%	38	35%	110
Komunikasi organisasional (Z1.5)	-	-	8	7%	29	26%	58	53%	15	14%	110
Manajemen keamanan (Z1.6)	-	-	4	4%	23	21%	55	50%	28	26%	110

Sumber : Lampiran 3

Keterangan : STS= Sangat tidak setuju TS = Tidak setuju CS = Cukup setuju
S = Setuju SS = Sangat setuju

Berdasarkan Tabel 4.9, dapat diketahui jawaban responden mengenai faktor kompetensi yang mempunyai enam (6) indikator penilaian. Jawaban responden mengenai teknologi informasi (Z.1) sejumlah 4 orang menyatakan tidak setuju, 19

orang menyatakan cukup setuju. Sedangkan responden yang menyatakan setuju sejumlah 50 orang menyatakan setuju dan 37 orang menyatakan sangat setuju.

Penilaian tentang perencanaan strategik (Z.2) menunjukkan bahwa sejumlah 3 orang menyatakan tidak setuju dan 18 orang cukup setuju. Sedangkan responden yang menyatakan setuju sejumlah 57 orang dan 32 orang menyatakan sangat setuju. Indikator ketiga tentang aspek hukum dalam bisnis (Z.3) diketahui bahwa sejumlah 1 orang menyatakan tidak setuju, 17 orang menyatakan cukup setuju. Sedangkan responden yang menyatakan setuju sejumlah 65 orang dan 27 orang menyatakan sangat setuju.

Penilaian tentang indikator keempat manajemen SDM (Z.4) menunjukkan bahwa sejumlah 4 orang menyatakan tidak setuju, 29 orang menyatakan cukup setuju. Sedangkan responden yang menyatakan setuju sejumlah 39 orang dan 38 orang menyatakan sangat setuju. Penilaian tentang indikator kelima (Z.5) mengenai komunikasi organisasi sional menunjukkan bahwa sejumlah 18 orang menyatakan tidak setuju, 29 orang menyatakan cukup setuju. Indikator keenam tentang manajemen keamanan (Z.6) diketahui bahwa sejumlah 4 orang menyatakan tidak setuju, 23 orang cukup setuju. Sedangkan responden yang menyatakan setuju sejumlah 55 orang dan 28 orang menyatakan sangat setuju.

Berdasarkan dari jawaban responden secara keseluruhan menunjukkan bahwa sebagian responden mempunyai persepsi sangat setuju tentang kompetensi. Berarti karyawan PTPN XII (Persero) mempunyai pikiran positif dalam menyelesaikan pekerjaan. Adanya upaya karyawan menyelesaikan pekerjaannya dengan tuntas maka dapat menimbulkan kompetensi karyawan.

Penilaian responden mengenai kinerja pada PTPN XII (Persero) dijelaskan pada Tabel 4.10 berikut.

TABEL 4.10 DESKRIPSI PENILAIAN RESPONDEN TERHADAP VARIABEL KINERJA (Y)

Keterangan	Nilai Jawaban Responden										Jumlah
	STS		TS		CS		S		SS		
	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	
Kuantitas kerja (Y1.1)	-	-	4	4%	14	13%	48	44%	44	40%	110
Kualitas Kerja (Y1.2)	-	-	4	4%	22	20%	55	50%	29	26%	110
Pengetahuan pekerjaan (Y1.3)	-	-	5	5%	17	16%	57	52%	31	28%	110
Kreatifitas (Y1.4)	-	-	-	-	11	10%	56	51%	43	39%	110
Kualitas individu (Y1.5)	-	-	3	3%	18	16%	37	34%	52	47%	110

Sumber : Lampiran 3

Keterangan : STS= Sangat tidak setuju TS = Tidak setuju CS = Cukup setuju
S = Setuju SS = Sangat setuju

Berdasarkan Tabel 4.10, dapat diketahui jawaban responden mengenai faktor kinerja karyawan yang mempunyai lima (5) indikator penilaian. Jawaban responden mengenai kuantitas kerja (Y.1) sejumlah 4 orang menyatakan tidak setuju, 14 orang menyatakan cukup setuju. Sedangkan responden yang menyatakan setuju sejumlah 48 orang menyatakan setuju dan 44 orang menyatakan sangat setuju.

Penilaian tentang kualitas kerja (Y.2) menunjukkan bahwa sejumlah 4 orang menyatakan tidak setuju dan 22 orang cukup setuju. Sedangkan responden yang menyatakan setuju sejumlah 55 orang dan 29 orang menyatakan sangat setuju. Indikator ketiga tentang pengetahuan pekerjaan (Y.3) diketahui bahwa sejumlah 5 orang menyatakan tidak setuju, 17 orang menyatakan cukup setuju. Sedangkan responden yang menyatakan setuju sejumlah 57 orang dan 31 orang menyatakan sangat setuju.

Penilaian tentang indikator keempat mengenai kreatifitas (Y.4) menunjukkan bahwa sejumlah 11 orang menyatakan cukup setuju. Sedangkan responden yang menyatakan setuju sejumlah 56 orang dan 43 orang menyatakan

sangat setuju. Indikator kelima tentang kualitas individu (Y.5) diketahui bahwa sejumlah 3 orang menyatakan tidak setuju cukup setuju dan 18 menyatakan cukup setuju. Sedangkan responden yang menyatakan setuju sejumlah 37 orang dan 52 orang menyatakan sangat setuju.

Berdasarkan dari jawaban responden secara keseluruhan menunjukkan bahwa sebagian responden mempunyai persepsi sangat setuju tentang kinerja. Berarti karyawan PTPN XII (Persero) mempunyai kemampuan kinerja yang bagus dalam meningkatkan aktivitas kerjanya.

4.3 Uji Validitas dan Reliabilitas Indikator-Indikator Variabel

Uji validitas indikator-indikator dengan analisis faktor konfirmatori dalam menkonstruksi keempat variabel laten dalam model persamaan struktural (yaitu: budaya organisasi, motivasi, kompetensi, dan kinerja dilakukan terpisah; yaitu: (1) uji validitas konstruk untuk variabel eksogen, dan (2) uji validitas konstruk variabel endogen. Hasil uji validitas konstruk variabel eksogen (variabel budaya organisasi (X1) dengan enam indikator, dan variabel motivasi (X2), dengan lima indikator) dapat dilihat Gambar 4.12 halaman 101 berikut.

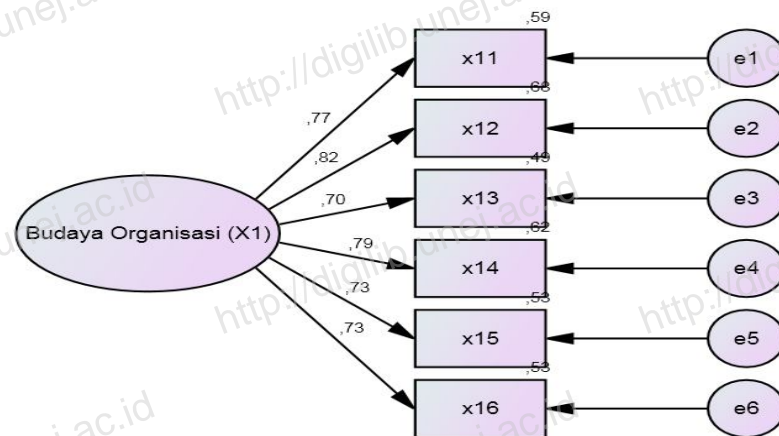
Hasil analisis faktor konfirmatori terhadap variabel laten eksogen menunjukkan bahwa validitas konstruk dan reliabilitas indikator-indikator terbukti memenuhi syarat. Nilai validitas ditunjukkan dengan nilai *loading factor* pada *squared multiple correlation* pada Tabel 4.12 pada halaman 101 berikut.

Dengan demikian, indikator-indikator kedua variabel eksogen telah terbukti valid dalam mengkonstruksi variabel-variabel laten tersebut (X1 dan X2).

TABEL 4.12 NILAI *LOADING FACTOR* VARIABEL EKSOGEN

No	Variabel	<i>Loading Factor</i>	Kategori
1	Budaya organisasi (X1)	0,591	Valid
		0,680	Valid
		0,500	Valid
		0,620	Valid
		0,531	Valid
		0,529	Valid
2	Motivasi (X2)	0,619	Valid
		0,501	Valid
		0,617	Valid
		0,745	Valid
		0,538	Valid

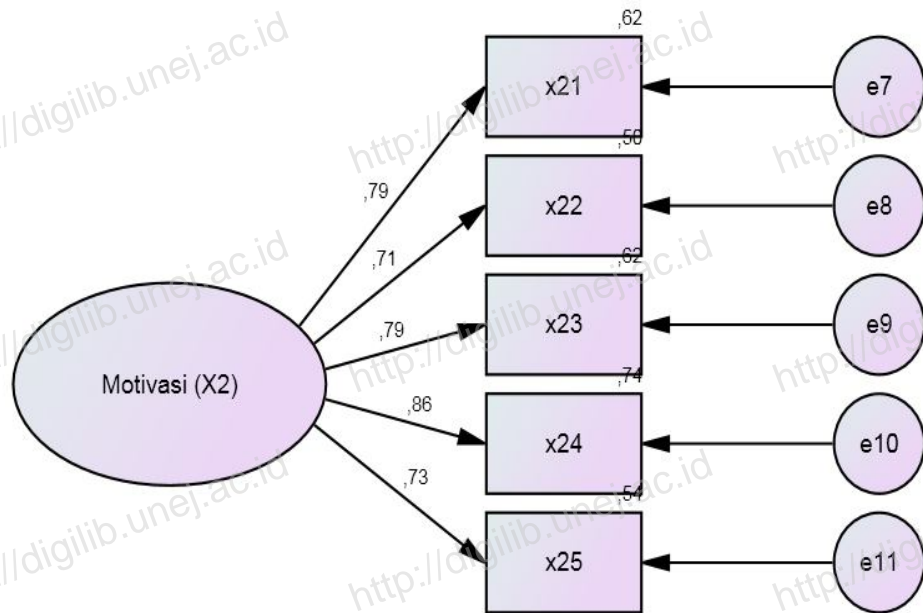
Sumber: Lampiran 4



chi-square=19,423
 Df=,022
 CMINDF=2,158
 AGFI=,872
 TLI=,947

Gambar 4.4 Hasil Uji Validitas Budaya Organisasi

Sumber: Lampiran 4



Chi-square=24,823

DF=,000

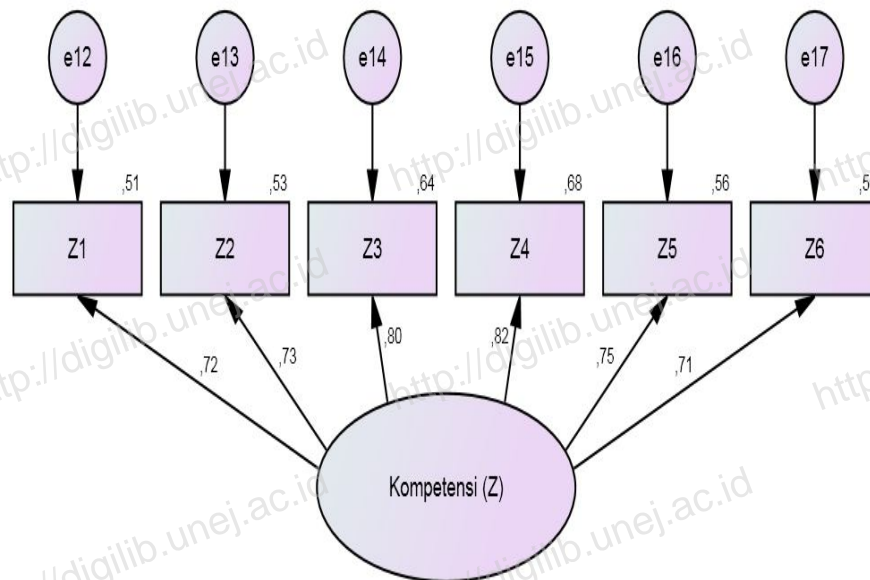
Cmindf=4,965

TLI=,863

AGFI=,732

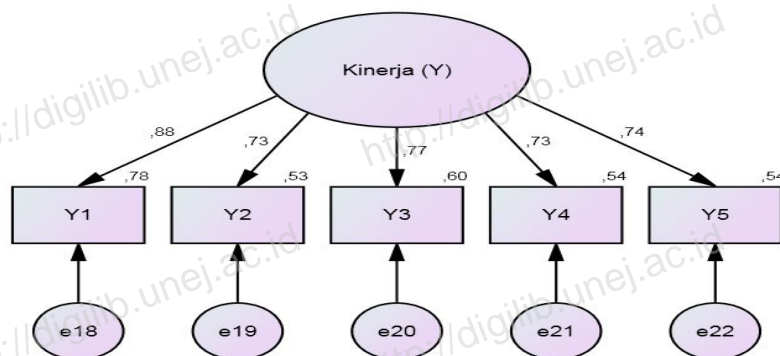
Gambar 4.5 Hasil Uji Validitas Motivasi
Sumber: Lampiran 4

Hasil uji validitas konstruk variabel endogen (variabel kompetensi (Z)) dengan lima indikator, dan variabel kinerja (Y) dengan 6 (enam) indikator dapat dilihat pada Gambar 4.6 di bawah ini:



Gambar 4.6 Hasil Uji Validitas Kompetensi
Sumber: Lampiran 5

Sedangkan gambar uji validitas variabel kinerja ditunjukkan pada Gambar 4.7 berikut.



Gambar 4.7 Hasil Uji Validitas Kinerja
Sumber: Lampiran 5

Hasil analisis faktor konfirmatori terhadap variabel laten endogen menunjukkan bahwa validitas konstruk dan reliabilitas indikator-indikator terbukti memenuhi syarat. Indikator-indikator kedua variabel endogen telah terbukti valid dan reliabel dalam mengkonstruksi variabel-variabel laten tersebut (Z dan Y). Berikut ini hasil uji validitas untuk indikator dari setiap variabel penelitian dengan Analisis Faktor Konfirmatori (CFA).

TABEL 4.13 *LOADING FACTOR* INDIKATOR-INDIKATOR
VARIABEL ENDOGEN

No	Variabel	<i>Loading Factor</i>	Kategori
1	Kompetensi (Z)	0,511	Valid
		0,529	Valid
		0,641	Valid
		0,678	Valid
		0,562	Valid
		0,502	Valid
2	Kinerja (Y)	0,777	Valid
		0,530	Valid
		0,598	Valid
		0,536	Valid
		0,540	Valid

Sumber: Lampiran 4 dan 5, diolah

Keterangan: nilai faktor dengan cetak tebal mengindikasikan dominasi indikator.

Seluruh variabel laten yang dikonstruksi oleh indikator-indikatornya memiliki nilai loading > 0,5 Pada tingkat signifikansi, $\alpha=0,05$; maka indikator-indikator ini sesuai dianalisis dengan *CFA*, dengan kata lain indikator-indikator valid dalam mengukur skor variabel latennya.

Selanjutnya dilakukan uji reliabilitas indikator-indikator dalam mengkonstruksi variabel laten yang diwakilinya dengan metode *construct reliability*.

Formula *construct reliability* adalah:

$$\text{Construct reliability} = \frac{(\sum \text{standardized loading})^2}{(\sum \text{standardized loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

Hasil uji reliabilitas terhadap kemampuan indikator-indikator dalam mengkonstruksi variabel laten dapat dilihat dari nilai *construct reliability* (lampiran 6) dijelaskan pada Tabel 4.14 berikut.

TABEL 4.14.REKAPITULASI HASIL UJI RELIABILITAS

No.	Variabel	Koefisien Alpha	Keterangan
1.	Budaya organisasi (X_1)	0,639	Reliabel
2.	Motivasi (X_2)	0,604	Reliabel
3.	Kompetensi (Z)	0,671	Reliabel
4.	Kinerja Karyawan (Y)	0,601	Reliabel

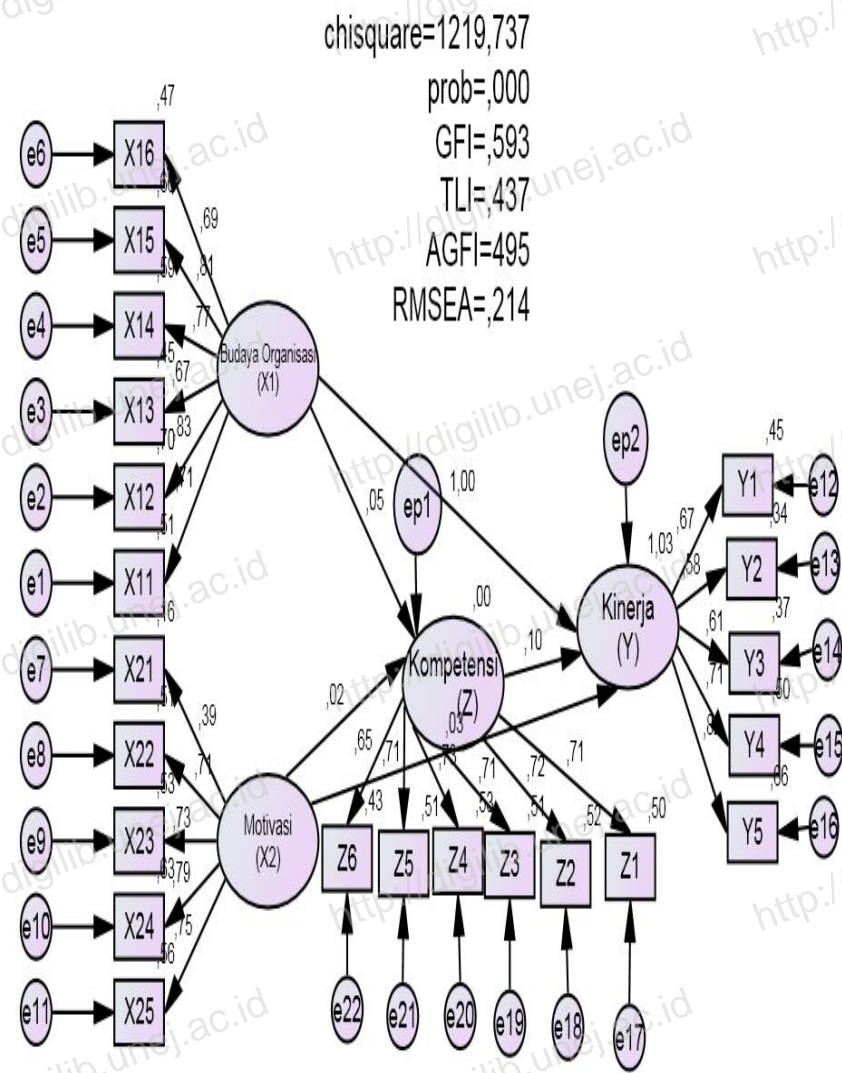
Sumber: Lampiran 6

Dengan demikian indikator-indikator telah reliabel membentuk variabel laten yang diwakilinya dengan cukup baik. Berdasarkan hasil uji instrumen data tersebut dapat disimpulkan bahwa skor variabel-variabel penelitian yang bersifat laten telah dapat diestimasi dengan valid dan reliabel oleh indikatornya masing-masing, dan telah bersifat interval, sehingga dengan demikian dapat digunakan sebagai input untuk analisis persamaan struktural.

4.4 Metode Analisis Data

4.4.1. Model Persamaan Struktural Eksplisit

Model persamaan struktural yang dihasilkan dengan aplikasi Program AMOS versi 18.00, adalah dengan menghubungkan konstruk eksogen terhadap konstruk endogennya secara simultan. Seluruh indikator variabel yang terbukti valid dan reliabel digunakan seluruhnya dalam model. Hasil analisis menunjukkan Gambar 4.8 seperti di bawah ini:

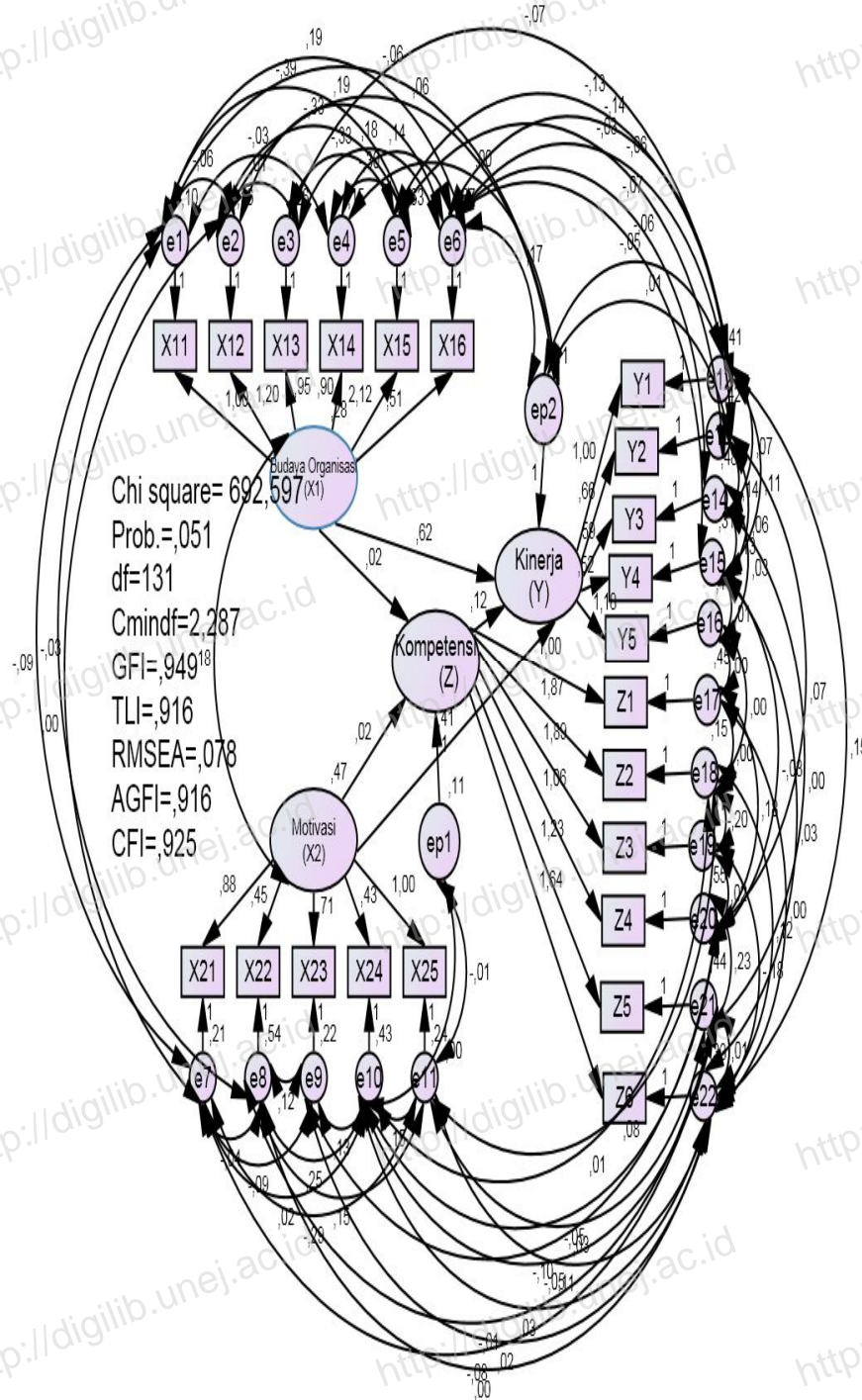


Gambar 4.8 Model Persamaan Struktural

Sumber: Lampiran 7, diolah

Model struktural pada Gambar 4.8 menunjukkan kriteria yang tidak fit sehingga dapat dilakukan perbaikan dengan melakukan korelasi antar pengukuran kesalahan. Model perbaikan ditunjukkan pada Gambar 4.9 berikut ini.





Gambar 4.9 Model Persamaan Struktural Perbaikan
 Sumber: Lampiran 8, diolah

4.4.2. Uji Asumsi SEM

Uji asumsi analisis model persamaan struktural (SEM) adalah normalitas data, data *outlier* dan multikolinieritas.

a. Normalitas data

Uji normalitas bertujuan untuk mengukur kenormalan data secara univariat maupun multivariat. Pengujian asumsi normalitas dilakukan dengan menghitung statistik-z untuk *skewness* dan kurtosis data, yaitu dilihat dari *Critical Ratio (CR)* dalam *assessment of normality*. Pada $\alpha = 5,00\%$, jika nilai CR berada nilai *critical ratio* berada antara $\geq +2,58$ atau $\leq -2,58$, data tersebut berdistribusi normal, secara univariat atau multivariat (Ghozali, 2005:128). Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai CR pada matriks kovarians data variabel-variabel penelitian disajikan dalam Tabel 4.15 berikut:

TABEL 4.15 *CRITICAL RATIO* VARIABEL PENELITIAN

Variabel	Min	Max	Skew	c.r.	Kurtosis	c.r.
X11	2,000	5,000	-,549	-2,349	,297	1,492
X12	2,000	5,000	-,589	-2,236	,840	1,799
X13	2,000	5,000	-,512	-2,334	,477	1,021
X14	3,000	5,000	-,465	-1,990	-,266	-,426
X15	2,000	5,000	-,740	-2,168	-,294	-,629
X16	2,000	5,000	-,522	-2,236	-,044	-,094
X21	2,000	5,000	-,589	-1,233	,338	,723
X22	2,000	5,000	-,751	-2,216	,106	,226
X23	2,000	5,000	-,580	-2,483	-,101	-,216
X24	2,000	5,000	-,552	-2,220	,358	,765
X25	2,000	5,000	-,581	-2,344	-,460	-,985
Y1	2,000	5,000	-,406	-1,452	,198	,424
Y2	2,000	5,000	-,443	-1,898	-,203	-,434
Y3	2,000	5,000	-,327	-2,084	,161	,345
Y4	3,000	5,000	-,341	-1,460	-,297	-,492
Y5	2,000	5,000	-,793	-1,396	-,286	-,612
Z1	2,000	5,000	-,586	-2,508	-,200	-,428
Z2	2,000	5,000	-,511	-2,187	,000	-,001
Z3	2,000	5,000	-,269	-1,154	-,019	-,041
Z4	2,000	5,000	-,350	-1,501	-,294	-,913
Z5	2,000	5,000	-,381	-1,631	-,154	-,329
Z6	2,000	5,000	-,412	-1,766	-,240	-,514
Multivariate					182,369	29,430

Sumber: Lampiran 8, diolah

Data variabel-variabel penelitian, seluruhnya memiliki nilai *critical ratio* berada antara $\geq +2,58$ atau $\leq -2,58$. Ini membuktikan tidak terjadi pelanggaran asumsi normalitas SEM pada input data penelitian ini.

b. Hasil Uji *Outlier*

Uji *outlier* merupakan penelusuran data yang ekstrim yang berbeda dengan pengamatan data lainnya, baik untuk sebuah variabel tunggal ataupun variabel-variabel kombinasi (Hair *et al.*, 1998:321). *Outliers* adalah observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariat maupun secara multivariat yaitu muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimiliki dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya. Apabila terjadi *outliers* dapat dilakukan perlakuan khusus pada *outlier*-nya asal diketahui bagaimana munculnya *outliers* tersebut. Deteksi terhadap *multivariate outlier* dilakukan dengan memperhatikan nilai *Mahalanobis distance*. Kriteria yang digunakan adalah berdasarkan nilai *Chi Squares* pada derajat kebebasan (*degree of freedom*) sebesar jumlah variabel indikator pada tingkat signifikansi $p < 0,05$ (Ghozali, 2005: 130).

Hasil uji *outliers* pada penelitian (Lampiran 8) nampak pada *Malahanobis distance* atau *Mahalanobis d-squared*. Untuk menghitung nilai *Malahanobis distance* berdasarkan nilai *Chi squares* pada derajat bebas 110 (jumlah variabel indikator) pada tingkat $p < 0,05$ ($\chi^2_{0,05}$) adalah sebesar 179,0819 (berdasarkan Tabel distribusi χ^2). Jadi data yang memiliki jarak *Mahalanobis distance* lebih besar dari 179,0819 adalah *multivariaate outlier*. Hasil uji *outlier* pada Lampiran 8 menunjukkan bahwa tidak ada satupun kasus yang memiliki nilai *Malahanobis distance* lebih besar dari 179,0819 maka, dapat disimpulkan tidak ada *multivariate outlier* dalam data penelitian.

c. Multikolinieritas

Gejala multikolinieritas dapat diindikasikan dari determinan matriks varians-kovarians data variabel eksogen. Nilai determinan yang kecil mengindikasikan adanya gejala multikolinieritas. Jika hal itu terjadi, maka data itu

tidak dapat digunakan untuk penelitian (Ghozali 2007:230). Hasil uji menunjukkan bahwa nilai determinan matriks varians-kovarians = 1,25. Nilai ini relatif besar, dan dapat digunakan sebagai ukuran indikasi bahwa tidak terjadi multikolinieritas antar variabel eksogen.

4.4.3. Penilaian Kesesuaian Model

Pengujian model pada SEM bertujuan untuk melihat kesesuaian model. Adapun hasil pengujian kesesuaian model dalam penelitian ini adalah seperti disajikan pada Tabel 4.16.

Berdasarkan Tabel 4.16 di bawah ini, diketahui bahwa dari delapan kriteria yang digunakan untuk menilai layak/tidaknya suatu model dalam analisis ini ternyata seluruh kriteria terpenuhi. Dengan demikian dapat dikatakan model dapat diterima, yang berarti ada kesesuaian antara model dengan data.

TABEL 4.16 : INDEKS KESESUAIAN SEM SETELAH PERBAIKAN MODEL

Kriteria	Nilai <i>Cut-Off</i>	Hasil Perhitungan	Kesimpulan
<i>Chi Square</i>	Diharapkan kecil Prob. > 0,05	692,597 Prob.= 0,000	Baik
<i>Significance Probability</i>	≥ 0,05	0,051	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,078	Baik
GFI	≥ 0,90	0,949	Baik
AGFI	≥ 0,90	0,916	Baik
CMIN/DF	≤ 2 atau 3	2,287	Baik
TLI	≥ 0,90	0,916	Baik
CFI	≥ 0,90	0,925	Baik

Sumber: Lampiran 8

Berdasarkan Tabel 4.16 di atas, diketahui bahwa dari delapan kriteria yang digunakan untuk menilai layak/tidaknya suatu model dalam analisis ini sebagian besar kriteria telah terpenuhi. Meskipun nilai *Chi-Square* dan probabilitasnya tidak memenuhi karena sensitif terhadap jumlah sampel tetapi dapat dilihat dari kriteria *goodness fit* yang lain sudah memenuhi kriteria sehingga model ini dianggap layak.

4.4.4. Pengaruh Total, Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tak Langsung

Berdasarkan Gambar 4.10 berikut, dapat dihitung pengaruh langsung (*direct effect*), pengaruh tak langsung (*indirect effect*) dan pengaruh total (*total effect*) pada setiap jalur struktural, dimana total pengaruh dihitung melalui formula:

$$\text{Total effect} = \text{Direct Effect} + \text{Indirect Effect}$$

Direct Effect merupakan pengaruh langsung dari variabel eksogen terhadap variabel endogen. Dalam hal ini, variabel endogen yang sesungguhnya adalah variabel kinerja (Y), sedang kompetensi (Z) merupakan *intervening variable* atau variabel antara yang dapat memperkuat atau memperlemah total pengaruh setiap variabel eksogen terhadap kinerja (Y). *Indirect effect* merupakan hasil perkalian pengaruh variabel eksogen terhadap variabel *intervening* dengan pengaruh variabel *intervening* kepada variabel endogen.

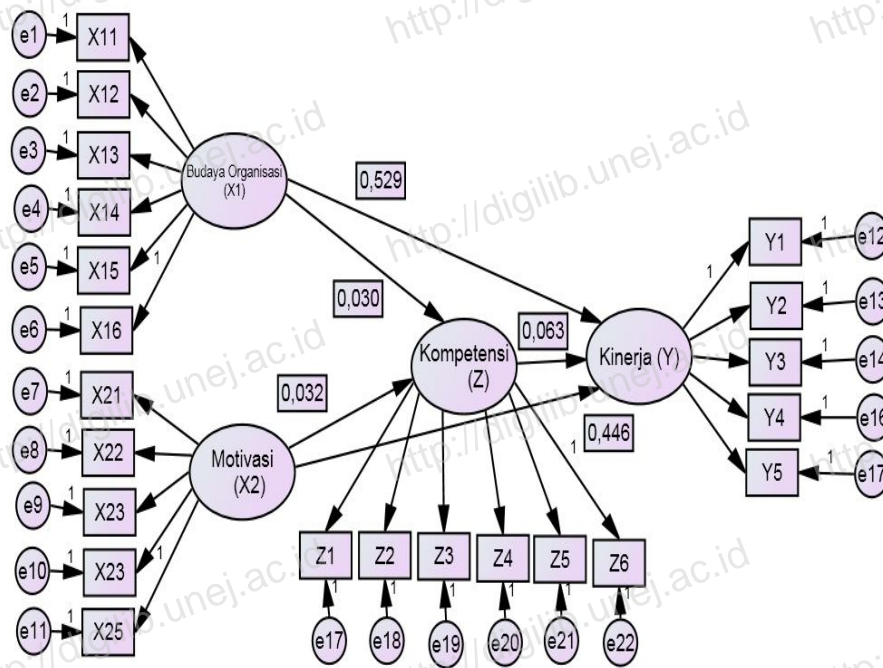
a. Hasil Pengujian Hipotesis

Setelah diketahui bahwa model dalam analisis ini telah fit maka analisis selanjutnya adalah mengetahui tingkat hubungan dan signifikansi atau kebermaknaan hubungan antar variabel yang ada dalam penelitian ini. Hasil pengujian dengan program AMOS memberikan hasil model persamaan struktural yang menunjukkan adanya hubungan antar variabel budaya organisasi dengan kompetensi, kompetensi dengan kinerja, motivasi dengan kompetensi, motivasi dengan kinerja dan kompetensi dengan kinerja. Selengkapnya hasil analisis hubungan antara variabel-variabel tersebut dapat dilihat pada Gambar 4.10 di bawah ini.

Berdasarkan Gambar 4.10, model analisis jalur (*Path Analysis*) yang digunakan dalam penelitian ini dapat diuraikan dalam persamaan struktural berikut:

$$Z = 0,030X_1 + 0,032X_2 + \varepsilon \dots \dots \dots \text{(persamaan 1)}$$

$$Y = 0,529 X_1 + 0,446X_2 + 0,063Z + \varepsilon \dots \dots \text{(persamaan 2)}$$



Gambar 4.10 Hasil Analisis Jalur
Sumber: Lampiran 8

Setelah diketahui gambaran hubungan antara variabel-variabel penelitian ini maka selanjutnya akan dipaparkan hasil pengujian hipotesis. Dalam hal ini akan disajikan nilai koefisien jalur antar variabel berikut signifikansi hasil uji hipotesis pada Tabel 4.17, sebagai berikut:

TABEL 4.17 : NILAI KOEFISIEN JALUR DAN PENGUJIAN HIPOTESIS

Variabel	Koefisien Jalur	C.R	Keterangan
$X_1 \rightarrow Z$	0,030	2,491	Signifikan
$X_2 \rightarrow Z$	0,032	2,295	Signifikan
$Z \rightarrow Y$	0,063	2,277	Signifikan
$X_1 \rightarrow Y$	0,529	3,509	Signifikan
$X_2 \rightarrow Y$	0,446	3,733	Signifikan

Sumber: Lampiran 8

Hipotesis pertama dan kedua dalam penelitian ini menyatakan bahwa budaya organisasi dan motivasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kompetensi karyawan. Berdasarkan Tabel 4.17 diketahui bahwa nilai koefisien jalur antara budaya organisasi terhadap kompetensi adalah sebesar 0,030 dengan nilai C.R 2,491 lebih besar dari nilai kritis yang disyaratkan sebesar 2. Sedangkan untuk variabel motivasi terhadap kompetensi memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,032 dengan nilai C.R sebesar 2,295 lebih besar dari nilai kritis sebesar 2 sebagaimana yang disyaratkan. Hasil ini tentu saja mendukung (menerima) hipotesis pertama dan kedua pada penelitian ini yang menyatakan budaya organisasi dan motivasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kompetensi karyawan di PTPN XII (Persero).

Hipotesis ketiga dan keempat dalam penelitian ini menyatakan bahwa budaya organisasi dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PTPN XII (Persero). Berdasarkan hasil analisis yang ada ternyata nilai koefisien jalur budaya organisasi terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,529 dengan nilai C.R 3,509. Nilai C.R ini lebih besar dari nilai kritis yang disyaratkan sebesar 2. Sehingga dengan demikian dapat dinyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan di PTPN XII (Persero). Sedangkan untuk motivasi memiliki nilai koefisien jalur dengan kinerja karyawan sebesar 0,446 dengan nilai C.R sebesar 3,733. Nilai C.R ini lebih besar dari nilai C.R yang disyaratkan yakni sebesar 2. Berdasarkan hasil tersebut maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini mendukung (menerima) hipotesis ketiga dan keempat pada penelitian ini yang menyatakan budaya organisasi dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PTPN XII (Persero).

Hipotesis kelima dalam penelitian ini menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PTPN XII (Persero). Berdasarkan hasil analisis yang ada ternyata nilai koefisien jalur kompetensi terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,063 dengan nilai C.R 2,277. Nilai C.R ini lebih besar dari nilai kritis yang disyaratkan sebesar 2. Maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

di PTPN XII (Persero). Hasil ini mendukung (menerima) hipotesis kelima pada penelitian ini yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan di PTPN XII (Persero).

Berdasarkan hasil yang ada maka dapat disimpulkan bahwa semua hipotesis penelitian terbukti berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PTPN XII (Persero).

b. Pengaruh Antar Variabel Penelitian

Dalam persamaan struktural yang melibatkan banyak variabel dan jalur antar variabel terdapat pengaruh antar variabel yang meliputi pengaruh langsung, tidak langsung, dan pengaruh total. Untuk itu akan dibahas secara rinci masing-masing pengaruh tersebut.

1) Pengaruh Langsung Antar Variabel Penelitian

Hubungan langsung terjadi antara variabel laten eksogen budaya organisasi dan motivasi dengan variabel endogen *intervening* kompetensi dan variabel endogen kinerja karyawan. Tabel 4.18 menyajikan hasil *direct* mengenai hubungan langsung yang terjadi diantara variabel-variabel laten eksogen dan endogen.

TABEL 4.18 : PENGARUH LANGSUNG VARIABEL PENELITIAN

Pengaruh Langsung		Variabel Endogen	
		Kompetensi	Kinerja Karyawan
Variabel Eksogen	Budaya organisasi	0,030	0,531
	Motivasi	0,032	0,448
	Kompetensi	1,000	0,063

Sumber: Lampiran 8

Berdasarkan pada Tabel 4.18, dapat dijelaskan besar pengaruh langsung dari variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen. Terdapat dua efek langsung pada kompetensi (Z), yakni budaya organisasi (X_1) dan motivasi (X_2). Efek langsung yang terbesar pada kompetensi (Z) adalah motivasi (X_2). Terdapat tiga efek langsung pada kinerja karyawan (Y), yakni budaya organisasi (X_1) dan

motivasi (X_2), serta kompetensi (Z). Efek langsung yang terbesar pada kinerja karyawan (Y) adalah budaya organisasi (X_1). Hal ini menunjukkan bahwa variabel-variabel laten tersebut memberikan kontribusi yang besar dalam mempengaruhi kinerja karyawan.

a. Pengaruh Tidak Langsung Antar Variabel Penelitian

Hubungan tidak langsung terjadi antara variabel laten eksogen budaya organisasi (X_1) dan motivasi (X_2) dengan variabel laten kinerja karyawan (Y). Tabel 4.19 menyajikan hasil *indirect* mengenai hubungan tidak langsung yang terjadi diantara variabel-variabel laten eksogen dan endogen.

TABEL 4.19 : PENGARUH TIDAK LANGSUNG VARIABEL PENELITIAN

Pengaruh Tidak Langsung		Variabel Endogen	
		Kompetensi	Kinerja Karyawan
Variabel Eksogen	Budaya organisasi	0,000	0,002
	Motivasi	0,000	0,002
	Kompetensi	0,000	0,000

Sumber: Lampiran 8

Berdasarkan pada Tabel 4.19, dapat dijelaskan besar pengaruh tidak langsung dari variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen. Terdapat dua efek tidak langsung pada kinerja karyawan (Y), yakni budaya organisasi (X_1) dan motivasi (X_2). Hal ini menunjukkan bahwa variabel-variabel laten tersebut memberikan kontribusi yang besar dalam mempengaruhi kinerja karyawan.

2) Pengaruh Total Antar Variabel Penelitian

Hubungan total terjadi antara variabel budaya organisasi dan motivasi dengan variabel kompetensi dan variabel endogen kinerja karyawan. Tabel 4.20 menyajikan hasil *total effect* mengenai hubungan yang terjadi diantara variabel-variabel laten eksogen dan endogen.

TABEL 4.20 : PENGARUH TOTAL VARIABEL PENELITIAN

Pengaruh Langsung		Variabel Endogen	
		Kompetensi	Kinerja Karyawan
Variabel Eksogen	Budaya organisasi	0,030	0,531
	Motivasi	0,032	0,448
	Kompetensi	1,000	0,063

Sumber: Lampiran 8

Berdasarkan Tabel 4.20, dapat dijelaskan besar pengaruh total dari variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen. Terdapat dua efek total pada kompetensi (Z), yakni budaya organisasi (X_1) dan motivasi (X_2). Efek total yang terbesar pada kompetensi (Z) adalah motivasi (X_2). Terdapat tiga efek total pada kinerja karyawan (Y), yakni budaya organisasi (X_1) dan motivasi (X_2), serta kompetensi (Z). Efek total yang terbesar pada kinerja karyawan (Y) adalah budaya organisasi (X_1). Hal ini menunjukkan bahwa variabel-variabel laten tersebut memberikan kontribusi yang besar dalam mempengaruhi kinerja karyawan.

Rangkuman hasil pengujian hipotesis disajikan dalam Tabel 4.21, dari tabel tersebut diketahui bahwa dari lima hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, seluruhnya hipotesis diterima.

TABEL 4.21. RANGKUMAN HASIL PENGUJIAN HIPOTESIS

No.	Hipotesis Penelitian	Keterangan
1.	Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kompetensi di PTPN XII (Persero)	Diterima Positif dan Signifikan
2.	Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kompetensi di PTPN XII (Persero)	Diterima Positif dan Signifikan
3.	Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PTPN XII (Persero)	Diterima Positif dan Signifikan
4.	Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja Karyawan di PTPN XII (Persero)	Diterima Positif dan Signifikan
5.	Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja Karyawan di PTPN XII (Persero)	Diterima Positif dan Signifikan

Sumber: Lampiran 8

3) Analisis Perbandingan Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja

Analisis pengaruh perbandingan ini dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh langsung budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan dan pengaruh tidak langsung budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan melalui kompetensi. Berdasarkan hasil analisis dapat diketahui bahwa pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,018 dan untuk variabel motivasi terhadap kinerja

karyawan memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,064. Sedangkan untuk pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kompetensi adalah sebesar 0,001 sedangkan motivasi terhadap kinerja karyawan melalui kompetensi adalah sebesar 0,003. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja karyawan memiliki nilai koefisien jalur paling besar jika dibandingkan dengan koefisien jalur pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan maupun pengaruh tidak langsung budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan melalui kompetensi.

4.5 Pembahasan

Faktor kompetensi karyawan dan kinerja karyawan merupakan sesuatu yang penting di dalam suatu perusahaan, karena banyak penelitian menunjukkan bahwa kompetensi karyawan berhubungan dengan peningkatan kinerja karyawan. Berdasarkan analisis data sebelumnya dapat diketahui beberapa faktor sumber daya manusia antara lain budaya organisasi dan motivasi berpengaruh terhadap kompetensi karyawan dan kinerja karyawan pada PTPN XII. Hasil tersebut didukung pula dengan hasil jawaban responden terhadap faktor-faktor Sumber Daya Manusia, kompetensi karyawan dan kinerja karyawan PTPN XII. Hasil studi tersebut dijelaskan pada sub bab sebagai berikut:

4.5.1 Pengaruh Faktor Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kompetensi Karyawan

a. Pengaruh Faktor Budaya Organisasi terhadap Kompetensi karyawan

Budaya organisasi membantu mengarahkan sumber daya manusia pada pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi. Di samping itu, budaya organisasi akan meningkatkan kekompakan tim antar berbagai bagian atau unit kerja dalam perusahaan sehingga mampu menjadi perekat karyawan dalam organisasi secara bersama-sama. Budaya organisasi membentuk perilaku karyawan dengan mendorong pencampuran *core values* dan perilaku yang diinginkan sehingga memungkinkan organisasi bekerja dengan lebih efisien dan efektif, meningkatkan konsistensi, menyelesaikan konflik dan memfasilitasi koordinasi dan kontrol.

Berdasarkan nilai perhitungan analisis jalur, pengaruh yang ditimbulkan variabel budaya organisasi terhadap kompetensi karyawan secara langsung sebesar 3%. Pada penelitian ini terlihat ada pengaruh secara langsung yang diberikan faktor budaya organisasi terhadap kompetensi karyawan PTPN XII. Budaya organisasi yang dipersepsikan secara langsung mempunyai efek positif terhadap kompetensi karyawan secara keseluruhan. Hal itu menunjukkan bahwa budaya organisasi yang aktif dilakukan dapat mempengaruhi kompetensi karyawan. Meskipun pada penelitian ini budaya organisasi pengaruhnya hanya sebesar 0,030 atau 3% tetapi apabila budaya organisasi baik akan meningkatkan kompetensi karyawan.

Hasil studi ini konsisten dengan pendapat Schuler (1995) dan penelitian Ogbanna dan Harris (2000) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kompetensi karyawan suatu instansi. Pengaruh budaya organisasi terhadap kompetensi karyawan adalah positif signifikan berarti budaya organisasi berhubungan searah dengan kompetensi karyawan. Implikasi hasil studi ini menunjukkan bahwa semakin baik budaya organisasi maka akan meningkatkan kompetensi karyawan. Budaya organisasi SPIRIT saat ini terus disosialisasikan. Hal ini sangat disadari oleh pihak manajemen karena suatu organisasi terbentuk dari kumpulan individu yang berbeda baik sifat, karakter, keahlian, pendidikan dan latar belakang pengalaman. Untuk itu perlu ada persamaan pandangan yang berguna untuk pencapaian misi dan tujuan perusahaan, agar masing-masing karyawan tidak berjalan sendiri-sendiri. Penyatuan pandangan dari SDM dalam perusahaan dituangkan dalam bentuk budaya kerja atau budaya organisasi. Budaya organisasi akan mencerminkan spesifikasi dan karakter perusahaan. Budaya kerja atau budaya organisasi akan menjadi pedoman bagi seluruh lapisan karyawan yang ada di dalam perusahaan.

Impelementasi budaya organisasi pada karyawan PTPN XII diterapkan dalam pekerjaan misalkan sering adanya pengarahan pekerjaan, penghargaan, komunikasi bawahan dan pimpinan yang baik dan lain-lain. Budaya organisasi yang diterapkan pada PTPN XII agar semakin meningkat, maka manajemen setiap tahun memberikan penghargaan, bonus, jasa produksi kepada karyawan yang berprestasi dalam memajukan unit-unit kebun dan mempunyai inovasi-inovasi.

Inovasi diharapkan dapat memberikan nilai tambah bagi perusahaan PTPN XII. PTPN XII selalu berupaya meningkatkan budaya organisasi dengan memberikan kesempatan dan kepercayaan terhadap karyawan sehingga nantinya akan mampu meningkatkan kompetensi karyawan.

b. Pengaruh Faktor Motivasi terhadap Kompetensi Karyawan

Berdasarkan nilai perhitungan analisis jalur pengaruh yang ditimbulkan variabel motivasi terhadap kompetensi karyawan secara langsung sebesar 0,032 atau 3,2%. Pada penelitian ini terlihat ada pengaruh secara langsung yang diberikan faktor motivasi terhadap kompetensi karyawan PTPN XII. Berarti semakin tinggi motivasi karyawan atas suatu pekerjaan maka akan semakin tinggi pengetahuan, ketrampilan dan kecakapan (*ability*) yang lebih bersifat teknis karyawan melakukan pekerjaan dengan baik. Demikian juga sebaliknya, semakin rendah motivasi karyawan maka akan ada kesulitan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Karyawan yang mempunyai motivasi yang tinggi maka akan lebih meningkatkan kompetensi karyawan. Motivasi akan membuat karyawan memiliki kemudahan untuk melaksanakan segala pekerjaan sehingga akan meningkatkan kinerja karyawan.

Motivasi yang dilakukan oleh manajemen PTPN XII antara lain dalam bentuk pelatihan, diklat, seminar dan pengadaan-pengadaan pengembangan keterampilan serta peningkatan kesejahteraan dengan jasa produksi. Motivasi yang dilakukan oleh pihak manajemen baik secara eksternal maupun internal akan mampu meningkatkan kompetensi antar pegawai sehingga ada pengembangan karyawan baik dari pengetahuan, keterampilan dan skill menjadi semakin baik.

Hasil studi ini konsisten dengan Tjahjono dan Gunarsih (2002) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi karyawan, berarti motivasi mampu meningkatkan kompetensi karyawan. Implikasi hasil studi ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi yang diberikan perusahaan maka akan semakin tinggi tingkat kompetensi karyawan karyawan. PTPN XII memberikan motivasi wewenang dan tanggung

jawab kepada karyawan dalam mengelola unit-unit kebun sehingga dapat meningkatkan kemampuan kompetensi karyawannya.

4.5.2 Pengaruh Faktor Budaya organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan data perhitungan analisis jalur dan pengujian hipotesis tampak bahwa faktor budaya organisasi dan motivasi mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Keadaan tersebut terjadi karena adanya penilaian kerja yang merupakan kumpulan total dari kerja yang merupakan tugas dan ciri individu guna mencapai sasaran / target yang ditentukan pimpinan. Secara keseluruhan faktor budaya organisasi dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut didukung dengan jawaban responden secara keseluruhan menunjukkan bahwa sebagian responden mempunyai persepsi sangat baik tentang kinerja karyawan. Berarti karyawan PTPN XII selalu berupaya dalam meningkatkan kinerja karyawan. Pengaruh masing-masing faktor dijelaskan sebagai berikut.

a. Pengaruh Faktor Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Budaya organisasi didefinisikan seperangkat nilai-nilai atau norma-norma yang telah relatif lama berlakunya, dianut bersama oleh para anggota organisasi (karyawan) sebagai norma perilaku dalam menyelesaikan masalah-masalah organisasi (perusahaan). Dalam budaya organisasi terjadi sosialisasi nilai-nilai dan menginternalisasi dalam diri para anggota, menjiwai orang per orang di dalam organisasi. Berdasarkan nilai perhitungan analisis jalur pengaruh total yang ditimbulkan faktor budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0,531 atau 53,1%, dimana sebesar 0,529 atau 52,9% dibangun oleh pengaruh langsung dan sisanya sebesar 0,002 atau 0,2% dibangun oleh pengaruh tidak langsung.

Hasil studi ini terlihat ada pengaruh tidak langsung dan langsung faktor budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PTPN XII. Pengaruh tidak langsung melalui kompetensi karyawan. Hal itu menunjukkan budaya organisasi yang aktif akan menimbulkan kompetensi karyawan sehingga secara tidak

langsung akan menyebabkan karyawan meningkatkan kinerja karyawan. Budaya organisasi PTPN XII yang dipersepsikan secara langsung berpengaruh positif terhadap kompetensi karyawan, demikian juga kompetensi karyawan yang dirasakan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh faktor budaya organisasi terhadap kinerja karyawan adalah positif dan signifikan, berarti budaya organisasi memiliki hubungan yang searah dengan kinerja. Hasil studi ini konsisten dengan penelitian Chatman dan Bersade (1997) dan Aidla dan Vadi (2003) yang menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Implikasi hasil studi menunjukkan bahwa semakin tinggi budaya organisasi maka semakin tinggi kinerja karyawan. PTPN XII dalam meningkatkan budaya organisasi seluruh karyawan dengan memberikan kesempatan promosi jabatan bagi karyawan yang memiliki penilaian kerja yang bagus serta memberikan kontrak kerja pada karyawan baru atau karyawan yang mengalami kenaikan jabatan. Budaya organisasi dan motivasi yang dilakukan perusahaan dalam meningkatkan kinerja dilakukan dengan cara memberi penilaian kinerja setiap triwulan pada setiap unit kebun berupa insentif. Hal itu dilakukan untuk menjadi dorongan bagi karyawan PTPN XII untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan.

Berdasarkan persamaan struktural hasil studi, tampak bahwa ada pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Hal ini menggambarkan tata nilai/budaya organisasi telah diterima menurut persepsi karyawan pada strata III. Budaya organisasi yang telah diterima merupakan hasil dari penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam perusahaan dan mengarahkan karyawan ke perilaku yang lebih baik. Dari nilai koefisien jalur persamaan struktural, yaitu sebesar 53,1%, maka budaya organisasi perlu diperkuat lagi sehingga pengaruh terhadap kinerja lebih kuat lagi. Untuk itu perlu sosialisasi yang terus menerus dengan mendorong budaya organisasi menjadi praktek ke sehabisan. Sebagai contoh tata nilai: *inovasi* sebagai cikal bakal budaya organisasi. Dalam bidang perkebunan perkembangan inovasi tidak secepat di bidang teknologi. Namun upaya-upaya inovasi di PTPN XII, mulai tampak dengan hadirnya bagian baru struktur organisasi PTP XII yaitu: Bagian Industri Hilir.

Bagian ini bertanggung jawab mengembangkan industry hilir produk-produk PTPN XII sehingga tidak sekedar menjual bahan baku (*raw material*). Beberapa produk industry hilir yang telah diluncurkan seperti: Kopi Luwak, Kopi Lanang, *Rollas Tea*, *green tea*, *white tea*, *Ken Tea*, dll. Kopi luwak dapat dijual dengan harga 100 US\$ dolar per kg di bandingkan menjual sebagai bahan baku yang laku hanya bekisaran 3 sampai 4 US\$ dolar. Inovasi-inovasi ini terus digulirkan sehingga dapat menjadi tata nilai/budaya organisasi yang pada akhirnya mampu meningkatkan kinerja karyawan atau nilai tambah bagi perusahaan, dengan mencapai kuantitas dan kualitas produk yang lebih baik.

b. Pengaruh Faktor Motivasi terhadap Kinerja karyawan

Berdasarkan nilai perhitungan analisis jalur pengaruh total yang ditimbulkan motivasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0,446 atau 44,8% terdiri dari pengaruh langsung sebesar 0,446 atau 44,6% dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,2%. Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PTPN XII. Berarti semakin tinggi motivasi karyawan atas suatu pekerjaan maka akan semakin meningkatkan kinerja karyawan yang mempunyai motivasi yang tinggi maka akan lebih mudah menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan kepada karyawannya. Karena dengan adanya motivasi tersebut akan memberikan kemudahan informasi yang dibutuhkan untuk bekerja lebih giat sehingga hasilnya optimal. Dengan hasil yang optimal maka kinerja karyawan yang diharapkan akan lebih meningkat. Hasil studi ini terlihat ada pengaruh tidak langsung dan langsung faktor motivasi terhadap kinerja karyawan PTPN XII. Pengaruh tidak langsung melalui kompetensi karyawan. Hal itu menunjukkan persepsi terhadap motivasi yang tinggi akan menimbulkan kompetensi karyawan sehingga secara tidak langsung akan menyebabkan karyawan melakukan pekerjaan secara optimal. Apabila hasil kerja optimal maka dapat meningkatkan kinerja karyawan. Motivasi karyawan PTPN XII yang dipersepsikan secara langsung berpengaruh positif terhadap kompetensi karyawan secara keseluruhan, demikian juga kompetensi karyawan yang dirasakan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, berarti motivasi memiliki hubungan searah dengan kinerja. Hasil studi ini konsisten dengan Tjahjono dan Gunarsih (2002) dan Hamid (2002) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Implikasi hasil studi ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi maka kinerja karyawan juga akan meningkat. PTPN XII dalam menumbuhkan motivasi karyawan dengan cara meningkatkan kesejahteraan karyawan yang disesuaikan dengan kebutuhan hidup saat ini. Adanya kesesuaian gaji dengan biaya hidup dapat menimbulkan motivasi karyawan dalam meningkatkan prestasi kerja. Kemudian pemberian penghargaan berupa promosi jabatan bagi karyawan yang berprestasi dapat meningkatkan kinerja karyawan.

4.5.3 Pengaruh Kompetensi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan berdasarkan kriteria yang berlaku untuk pekerjaan tersebut dalam suatu kurun waktu yang telah ditetapkan, artinya bahwa bila aktivitas seseorang dalam organisasi dapat mencapai hasil sesuai standar yang berlaku, maka dapat dikatakan berkinerja baik dan sebaliknya apabila tidak tercapai, maka berarti perusahaan tersebut berkinerja buruk. Perusahaan dalam melaksanakan segala aktivitasnya akan lebih berhasil bilamana perusahaan tersebut mampu meningkatkan kompetensinya. Dalam meningkatkan kompetensi tersebut diperlukan kemampuan untuk meningkatkan kinerja karyawan sehingga tercapainya tujuan perusahaan.

Berdasarkan pengujian dengan analisis jalur tampak bahwa kompetensi karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan terbukti signifikan. Semakin tinggi kompetensi karyawan yang dicapai oleh karyawan maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Hal itu disebabkan adanya peningkatan kompetensi karyawan menyebabkan adanya keterlibatan karyawan untuk mencapai hasil kerja yang diharapkan akan optimal. Apabila hasil kerja optimal sesuai dengan dinas maka kinerja karyawan juga akan meningkat sesuai dengan prestasi yang diperoleh. Adanya hasil studi ini juga didukung dengan jawaban

responden secara keseluruhan yang menunjukkan bahwa sebagian responden mempunyai persepsi sangat baik tentang kinerja karyawan. Hal itu menunjukkan bahwa karyawan PTPN XII mempunyai usaha dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Pengaruh langsung yang ditimbulkan oleh kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan berdasarkan nilai koefisien jalur adalah sebesar 0,063%. Artinya sumbangan kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 6,3%. Pada tahap tersebut adanya kompetensi karyawan yang dicapai karyawan akan berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan pada PTPN XII. Hasil studi ini menyatakan bahwa kompetensi karyawan akan meningkatkan kinerja karyawan karena dengan adanya kompetensi karyawan maka karyawan akan lebih meningkatkan hasil kerja yang maksimal sehingga kinerja karyawan juga akan meningkat sesuai dengan hasil kerja yang diperoleh pada PTPN XII.

Hasil studi ini konsisten dengan penelitian Pace *et al.* (1992) dan O'Regan and Ghobadian (2004) dalam Yeni (2007:22) menemukan bahwa kompetensi perusahaan memiliki pengaruh positif terhadap strategi perusahaan dan pencapaian kinerja secara keseluruhan. Wang and Lo (2003) dalam Yeni (2007:23) menyimpulkan bahwa kompetensi inti yang dimiliki perusahaan berpengaruh positif terhadap kinerja khususnya kinerja yang difokuskan pada pelanggan. Demikian pula penelitian King and Zeithamal (2001) dalam Yeni (2007:23) yang menemukan adanya pengaruh antara kompetensi yang dimiliki dengan kinerja perusahaan.

Pengaruh kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan adalah positif dan signifikan, berarti kompetensi karyawan berhubungan positif terhadap kinerja karyawan. Implikasi hasil studi ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kompetensi karyawan maka semakin tinggi kinerja karyawan. Upaya yang dilakukan perusahaan dalam meningkatkan kinerja melalui kompetensi adalah melakukan pelatihan komputer aplikasi perkantoran, diklat kursus teknis tanaman, kursus manajemen perkebunan, dan lain-lain.

BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1 Waktu dan Lokasi Penelitian

Penelitian dilaksanakan pada bulan September sampai Oktober 2010. Lokasi penelitian dilaksanakan di unit-unit kebun PTPN XII (Persero) yang tersebar di beberapa kabupaten, Provinsi Jawa Timur yakni Kabupaten Ngawi, Kediri, Blitar, Malang, Lumajang, Jember, Bondowoso, Situbondo, dan Banyuwangi yang meliputi 34 unit kebun.

3.2 Rancangan dan Obyek Penelitian

Kerlinger (2000:483) mengatakan bahwa rancangan penelitian merupakan rencana dan struktur penelitian yang disusun sedemikian rupa sehingga penelitian dapat memperoleh jawaban untuk pertanyaan-pertanyaan penelitiannya. Berdasarkan jenisnya, rancangan penelitian terbagi atas tiga macam, yakni penelitian eksploratori, penelitian deskriptif dan penelitian eksplanatori. Penelitian eksploratori adalah jenis penelitian yang berusaha untuk mencari ide-ide atau hubungan-hubungan baru. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang bertujuan menguraikan karakteristik dari suatu fenomena tertentu. Sedangkan penelitian eksplanatori adalah bertujuan untuk menganalisis hubungan-hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya atau bagaimana suatu variabel mempengaruhi variabel lain (Umar, 1997: 36).

Berdasarkan klasifikasi di atas maka, rancangan penelitian ini termasuk ke dalam jenis penelitian eksplanatori karena tujuannya menjelaskan hubungan kausal antar variabel melalui pengujian hipotesis. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah melalui riset survey. Metode survey adalah mengumpulkan data dengan meminta tanggapan responden, baik langsung maupun tidak langsung. Sumber data diperoleh dari sampel yang telah ditetapkan.

Objek penelitian yang digunakan adalah karyawan PTPN XII (Persero) pada jabatan strata II dan III yang tersebar di unit-unit kebun yaitu wakil manager, asisten tanaman, asisten teknik dan pengolahan, dan asisten administrasi keuangan dan umum dengan cara menguji pengaruh budaya organisasi, motivasi

terhadap kompetensi dan kinerja karyawan melalui kuesioner. Alasan pemilihan obyek penelitian adalah dengan pertimbangan PTPN XII (Persero) merupakan hasil *merger* 3 (tiga) PTP dan setiap perubahan selalu dimulai dari karyawan pimpinan. Di samping itu, unit-unit kebun merupakan pusat produksi yang sekaligus sebagai ujung tombak perusahaan, sehingga keberadaan karyawan pimpinan pada level ini menjadi sangat penting peranannya. maka peneliti sangat tertarik untuk melakukan penelitian pada persoalan ini.

3.3 Populasi dan Sampel Penelitian

3.3.1 Populasi Penelitian

Sugiyono, (2009:115) menyatakan bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/ subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Berdasarkan dari kedua definisi di atas maka, populasi dalam penelitian ini adalah karyawan pimpinan PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) pada jabatan strata II dan III yang tersebar di unit-unit kebun yang berjumlah sebanyak 268 orang.

Adapun perincian populasi pada masing-masing jabatan strata di PTPN XII (Persero) adalah sebagai berikut:

TABEL 3.1. POPULASI KARYAWAN

Nomor	Jabatan	Strata	Jumlah Populasi (Orang)
1	Wakil manajer	II	26
2	Asisten tanaman	III	163
3	Asisten teknologi dan pengolahan	III	46
4	Asisten adm. keuangan dan umum	III	33
Jumlah			268

3.3.2 Sampel Penelitian

Sampel adalah bagian populasi yang karakteristiknya hendak diuji (Suliyanto, 2006: 90). Sugiyono (2009: 136) menyatakan bahwa sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki populasi tersebut. Bila populasi besar dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi maka, dilakukan teknik sampel. Hal ini dibenarkan Cooper dan Emory, (2006:

214) bahwa pengambilan sampel juga memberikan hasil yang lebih cepat dibandingkan sensus. Kecepatan eksekusi menurunkan waktu antara munculnya keinginan akan informasi dan ketersediaan informasi itu. Oleh karena itu, apa yang dipelajari dari sampel ini, kesimpulannya akan dapat diberlakukan untuk populasi. Untuk itu, sampel yang diambil dari populasi betul-betul representatif (mewakili). Ghozali (2005: 21) menyatakan bahwa besarnya ukuran sampel memiliki peran penting dalam interpretasi hasil SEM. Ukuran sampel memberikan dasar untuk mengestimasi *sampling error*.

Ferdinand (2002:51) menyatakan bahwa dalam model persamaan struktural (*Struktural Equation Modeling*) dengan AMOS, bila ukuran sampel terlalu besar maka, model menjadi sangat sensitif sehingga sulit untuk mendapatkan *goodness of fit* yang baik. Ukuran yang harus dipenuhi adalah minimum berjumlah 100. Disarankan ukuran sampel tergambar pada jumlah indikator yang digunakan dikalikan 5 sampai dengan 10. Penelitian ini menggunakan jumlah sampel sebesar 110 (5 x 22 indikator).

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Probability Sampling* dengan menggunakan *Proportional Stratified Random Sampling*. Teknik ini digunakan bila populasi mempunyai anggota atau unsur yang tidak homogen dan berstrata secara proporsional. Adapun ukuran sampel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

TABEL 3.2. UKURAN SAMPEL

Nomor	Jabatan	Strata	Jumlah Populasi (Orang)	Jumlah sampel (Orang)
1	Wakil manajer	II	$\frac{26}{268} \times 110$	11
2	Asisten tanaman	III	$\frac{163}{268} \times 110$	68
3	Asisten teknologi dan pengolahan	III	$\frac{46}{268} \times 110$	18
4	Asisten administrasi, keuangan dan umum	III	$\frac{33}{268} \times 110$	13
Jumlah				110

Karyawan PTPN XII (Persero) berada pada 34 kebun yang tersebar di wilayah Jawa Timur. Tiga Wilayah dalam ruang lingkup PTPN XII meliputi:

a. Wilayah 1 (*Cluster 1*)

Berkedudukan di Jember. Kebun-kebun wilayah I tersebar di Kabupaten Banyuwangi, yaitu kebun Pasewaran, Kaliselogiri, Sumberjambe, Sungailembu, Kendenglembu, Kalirejo/Pagundangan, Kalitelepak, Kalisepanjang, Jatiroto, Kalikempit, Malang Sari dan satu kebun di Wilayah Jember, yakni kebun Gunung Gunitir.

b. Wilayah II (*Cluster 2*)

Berkedudukan di Jember. Kebun-kebun wilayah II terletak di Kabupaten Jember, Bondowoso dan Situbondo, yaitu kebun Zelandia, Banjarsari, Renteng, Mumbul, Kotta Blater, Kalisanen, Glantangan, Silosanen, Sumber Tengah, Kalisat Jampit, Blawan, Pancur Angkrek dan Kayumas.

c. Wilayah III (*Cluster 3*)

Berkedudukan di Malang. Kebun-kebun wilayah III terletak di Kabupaten Ngawi, Kediri, Blitar, Malang, Pasuruan dan Lumajang, yaitu kebun Tretes, Ngrangkah Pawon, Bantaran, Bangelan, Pancursari, Kalibakar, Wonosari, Kertowono dan Gunung Gambir.

Berdasarkan jumlah karyawan yang berada di tiga wilayah tersebut maka pemilihan sampel untuk setiap jabatan menggunakan *cluster* yang kemudian sampel dipilih secara acak sesuai dengan jumlah sampel untuk setiap jabatan seperti yang dijelaskan pada Tabel 3.3 berikut.

TABEL 3.3 PERHITUNGAN JUMLAH SAMPEL PER WILAYAH

PTPN XII (Persero)	Jumlah Sampel				Jumlah Sampel	Persentase Sampel
	Wamen	Astan	Astekpol	Asaku		
<i>Cluster 1</i>	2	16	6	3	27	25%
<i>Cluster 2</i>	7	42	10	7	66	60%
<i>Cluster 3</i>	2	10	2	3	17	15%
Jumlah Sampel	11	68	18	13	110	100%

3.4 Jenis Dan Sumber Data

3.4.1 Jenis Data

Data merupakan bahan mentah dari informasi. Data dapat dinyatakan dalam bentuk angka atau pernyataan. Menurut sifatnya data dibagi menjadi dua, yaitu:

- a. Data kualitatif
Adalah data yang berupa pendapat atau judgment sehingga tidak berupa angka, melainkan berupa kata atau kalimat.
- b. Data kuantitatif
Adalah data yang berupa angka atau bilangan.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder:

- a. Data Primer
Adalah data yang diperoleh langsung dari responden. Data primer ini meliputi data tentang pengaruh budaya organisasi, motivasi, kompetensi dan kinerja karyawan PTPN XII (Persero) yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner.
- b. Data Sekunder
Adalah data yang diperoleh bukan dari sumber utama, melainkan dari pihak-pihak lain ataupun dari dokumen atau arsip-arsip yang terdapat dalam perusahaan. Data sekunder meliputi jumlah karyawan, laporan-laporan, latar belakang pendidikan, dan lain-lain.

3.5 Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini terbagi menjadi :

- a. Sumber Internal yaitu karyawan pimpinan PTPN XII (Persero) yang menjadi responden, meliputi data-data tentang karakteristik responden, persepsi responden tentang hubungan variabel budaya organisasi, Motivasi kerja terhadap kompetensi dan kinerja karyawan berdasarkan indikator yang telah ditetapkan sebelumnya.
- b. Sumber eksternal yaitu berasal dari pihak-pihak lain (diluar responden penelitian) meliputi data dokumentasi tentang karakteristik obyek penelitian

(jumlah keseluruhan karyawan, struktur pendidikan, lama bekerja, dan lain-lain)

3.6 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data adalah prosedur yang sistematis dan standar untuk memperoleh data yang diperlukan. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah melalui kuesioner (angket), wawancara (Interview) dan observasi:

a. Kuesioner (Angket)

Adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab.

b. Wawancara (*Interview*)

Adalah suatu cara pengumpulan data yang dilakukan dengan jalan bertanya langsung pada responden.

c. Observasi

Suatu proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun dari pelbagai proses biologis dan psikologis

3.7 Identifikasi Variabel

Variabel adalah sesuatu yang mempunyai variasi nilai atau memiliki bermacam-macam nilai (Singarimbun dan Effendi, 1995:42), atau segala sesuatu yang menjadi obyek pengamatan penelitian. Sesuai dengan kerangka konseptual, maka variabel di dalam penelitian ini adalah :

a. Variabel bebas (*Independent Variable*)

Variabel bebas merupakan variabel stimulus atau variabel yang mempengaruhi variabel lain. Variabel bebas merupakan variabel yang faktornya dapat diukur, dimanipulasi atau dipilih oleh peneliti untuk menentukan hubungannya dengan suatu gejala yang diteliti. Variabel bebas merupakan variabel konkrit yang pengaruhnya dapat dilihat atau diteliti. Dalam penelitian ini adalah budaya organisasi (X1) dan motivasi (X2).

b. Variabel antara (*Intervening Variable*)

Variabel antara bersifat hipotetikal, artinya secara konkrit pengaruhnya tidak kelihatan, tetapi secara teoritis dapat mempengaruhi hubungan antara variabel bebas dan variabel tergantung yang sedang diteliti. Dalam penelitian ini adalah kompetensi (Z).

c. Variabel tergantung (*Dependent Variable*)

Variabel tergantung adalah variabel yang memberikan reaksi/respon jika dihubungkan dengan variabel bebas. Faktornya diamati dan diukur untuk menentukan pengaruh yang disebabkan oleh variabel bebas. Dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan (Y)

3.8 Definisi Operasional Variabel dan Indikator pengukurannya

Operasional variabel digunakan untuk memberikan batasan ruang lingkup dan konsep pengukuran yang dilakukan, guna mengukur variabel yang masih berbentuk konsep. Untuk memberikan petunjuk dalam operasional variabel penelitian maka, indikator pengukuran variabel-variabel diuraikan sebagai berikut:

a. Budaya organisasi (X1)

Budaya organisasi adalah nilai inti sebagai esensi falsafah perusahaan untuk mencapai sukses yang didukung semua warga organisasi dan memberikan pemahaman bersama tentang arah bersama dan menjadi pedoman perilaku mereka dari hari ke hari (Deal dan Kennedy, dalam Tika, 2008: 6).

Indikator untuk mengukur budaya organisasi PTPN XII (Persero) adalah sebagai berikut:

- 1) Inisiatif individual (X1.1)
- 2) Toleransi terhadap tindakan beresiko (X1.2)
- 3) Pengarahan (X1.3)
- 4) Integrasi (X1.4)
- 5) Dukungan manajemen (X1.5)
- 6) Pola komunikasi (X1.6)

b. Motivasi (X2)

Menurut Gitosudarmo dan Sudita (2000), motivasi adalah faktor-faktor yang ada dalam diri seseorang yang menggerakkan mengarahkan perilakunya untuk memenuhi tujuan tertentu. Indikator untuk mengukur variabel motivasi adalah sebagai berikut:

1) Kebutuhan Fisiologis

Hirarki kebutuhan manusia yang paling dasar yang merupakan kebutuhan untuk dapat hidup. Item-itemnya: gaji yang layak (X2.1)

2) Kebutuhan rasa aman

Kebutuhan akan terbebaskannya dari bahaya rasa aman. Item-itemnya: jaminan sosial (X2.2)

3) Kebutuhan sosial

Kebutuhan manusia sebagai makhluk sosial yang membutuhkan pergaulan. Item-itemnya: hubungan kerja yang erat (X2.3)

4) Kebutuhan penghargaan

Kebutuhan seseorang untuk mendapatkan penghargaan dari lingkungan sekitar. Item-itemnya: pengakuan atas prestasi (X2.4).

5) Kebutuhan aktualisasi

Aktualisasi merupakan hirarki kebutuhan yang paling tinggi, berlangsung terus menerus dan tidak pernah terpuaskan. Item-itemnya: kesempatan untuk berekreasi (X2.5)

c. Kompetensi karyawan (Z)

Berlandaskan tata nilai (*Core value*) PTPN XII (Persero) dan kompetensi umum (*Soft competency*) maka, disusunlah dua lilitan spiral kompetensi khusus (*Hard competency*), yang diberi nama: kompetensi khusus bisnis perkebunan dan kompetensi khusus manajerial perkebunan. Adapun indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah kompetensi khusus bisnis perkebunan. Indikator untuk mengukur variabel kompetensi adalah sebagai berikut:

1) Teknologi informasi (Z1.1)

Item-itemnya: Aplikasi komputer perkantoran

2) Perencanaan strategik (Z1.2)

Item-itemnya: Perencanaan bisnis

3) Aspek hukum dalam bisnis (Z1.3)

Item-itemnya: Peraturan karyawan

4) Manajemen SDM (Z1.4)

Item-itemnya: Perencanaan tenaga kerja

5) Komunikasi organisasional (Z1.5)

6) Manajemen keamanan (Z1.6)

Item-itemnya: kejelasan tugas.

d. Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja adalah bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya.

Indikator untuk mengukur variabel kinerja meliputi:

1) Kuantitas kerja (Y1.1)

2) Kualitas Kerja (Y1.2)

3) Pengetahuan pekerjaan (Y1.3)

4) Kreatifitas (Y1.4)

5) Kualitas individu (Y1.5)

3.9 Skala Pengukuran Variabel

Dalam penelitian kuantitatif, peneliti akan menggunakan instrumen untuk mengumpulkan data. Instrumen penelitian digunakan untuk mengukur nilai variabel yang diteliti. Skala pengukuran merupakan kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur tersebut bila digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif. Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala likert. Skala *likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok tentang kejadian atau gejala sosial (Ridwan, 2009: 12). Skala pengukuran dalam kuesioner menggunakan skala ordinal berdasarkan Skala *Likert* dengan 5 (lima) pilihan jawaban. Untuk keperluan analisis kuantitatif, maka jawaban dapat diberi skor angka 5 sampai dengan angka 1,

dengan kriteria sebagai berikut:

- a. Jawaban sangat setuju (SS) diberi skor 5
- b. Jawaban setuju (S) diberi skor 4
- c. Jawaban cukup setuju (CS) diberi skor 3
- d. Jawaban tidak setuju (TS) diberi skor 2
- e. Jawaban sangat Tidak Setuju (STS) diberi skor 1.

3.10 Teknik Analisis Data

3.10.1 Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Suatu test atau alat instrumen pengukur dapat dikatakan mempunyai validitas tinggi apabila alat tersebut menjalankan fungsi ukurnya atau memberikan hasil ukur yang sesuai dengan tujuan pengukuran tersebut. Suatu alat ukur yang valid mampu mengungkapkan data dengan tepat dan memberikan gambaran yang cermat mengenai data tersebut. Cermat artinya pengukuran itu mampu memberikan gambaran mengenai perbedaan yang sekecil-kecilnya diantara subjek yang satu dengan yang lainnya.

Uji *validitas* penelitian ini dilakukan dengan menggunakan analisis faktor konfirmatori (*confirmatory factor analysis*) pada masing-masing variabel laten. Pengujian nilai lamda (*signifikansi nilai loading factor*) dilakukan untuk melihat kebermaknaan yang cukup untuk mendefinisikan variabel laten yang dibentuk. Apabila faktor *loading* dan indikator *variabel* memiliki nilai $> 0,50$ maka dapat dikatakan bahwa item pertanyaan sebagai penyusun *unobserved variabel* dalam *path analysis* adalah valid (Ghozali, 2005:26).

Selain harus valid, instrumen juga harus reliabel (dapat diandalkan). Instrumen dikatakan reliabel apabila alat ukur tersebut memperoleh hasil-hasil yang konsisten. Dengan demikian instrumen dapat dipakai dengan aman karena dapat bekerja dengan baik pada waktu yang berbeda dan kondisi yang berbeda. Jadi reliabilitas menunjukkan seberapa besar pengukuran dapat memberikan hasil yang relatif tidak berbeda bila dilakukan pengukuran kembali terhadap subjek yang sama. Reliabilitas konstruk dinilai dengan menghitung indeks reabilitas instrumen yang digunakan dalam model SEM (*Structural Equation Modeling*)

yang dianalisis. Pengujian reliabilitas dilakukan untuk mengetahui konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah konstruk yang menunjukkan derajat sampel dimana masing-masing indikator itu mengidentifikasi sebuah konstruk atau faktor laten yang umum, atau dengan kata lain bagaimana hal-hal yang spesifik saling membantu menjelaskan sebuah fenomena yang umum.

Peneliti melakukan pengujian reliabilitas dengan menggunakan *construct reliability*. Suatu instrumen dikatakan reliabel jika mempunyai nilai *construct reliability* lebih dari *cut off level* 0,70. Semakin besar *construct reliability*, maka alat pengukur yang digunakan semakin reliabel (Ghozali, 2005:134).

Menurut Sarwono (2006:219), reliabilitas menunjukkan pada adanya konsistensi dan stabilitas nilai hasil skala pengukuran tertentu. Reliabilitas berkonsentrasi pada masalah akurasi pengukuran dan hasilnya. Dengan kata lain reliabilitas menunjukkan seberapa besar pengukuran dapat memberikan hasil yang relatif tidak berbeda jika dilakukan pengukuran kembali pada objek yang sama. Rumus yang digunakan untuk menghitung reliabilitas konstruk ini adalah sebagai berikut:

$$\text{Construct Reliability} = \frac{\sum (s \text{ tan dardized loading})^2}{(\sum s \text{ tan dardized loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

Dimana:

Standar loading diperoleh langsung dari *standardized loading* untuk tiap indikator (dari perhitungan AMOS) ϵ_j adalah *measurement error* dari tiap indikator *measurement error* adalah 1. *Standar loading* pangkat dua atau $\epsilon_j = 1 - \lambda^2$.

Ferdinad (2005: 94) Ghozali (2005: 134) menyatakan nilai batas yang digunakan untuk menilai sebuah tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah 0,70, bila penelitian yang dilakukan adalah eksploratori maka nilai di bawah 0,70 pun masih dapat diteri sepanjang disertai dengan alasan-alasan empirik yang terlihat dalam proses eksplorasi. Maholtra (dalam Solimun, 2002: 7) menyatakan nilai batas untuk menilai tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah 0,60 pun masih dapat diterima sepanjang disertai dengan alasan-alasan empirik yang terlihat dalam proses eksplorasi.

3.10.2 Metode Analisis Model Persamaan Struktural

Model persamaan struktural (*structural equation model*, SEM) adalah metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini. Dalam SEM, ada dua kelompok analisis yang dilakukan secara bertahap, yaitu: (a) model pengukuran (*measurement model*) dan (b) model struktural (*structural model*). Model pengukuran adalah analisis yang berkaitan dengan bagaimana indikator-indikator dapat digunakan untuk mengukur variabel laten. Model struktural adalah analisis yang berkaitan dengan penjelasan hubungan struktural antar variabel laten.

Data yang terkumpul dianalisis dengan analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) yang merupakan penggabungan dari analisis jalur (*path analysis*) dan model pengukuran (*measurement model*) yaitu analisis faktor (*Confirmatory Factor Analysis*). Dengan analisis model SEM juga dikonfirmasi variabel-variabel indikator pembentuk variabel laten, demikian juga ingin dilihat pengaruh dari variabel independen (baik bersifat endogen maupun eksogen) terhadap variabel dependen, ataupun pengaruh dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.

Variabel laten (variabel konstruk) yang dikonstruksi oleh variabel *manifest* (indikator) yang dijelaskan oleh butir-butir pernyataan. Secara umum, ada dua alat analisis utama dalam penelitian ini, yaitu: (1) alat uji asumsi SEM, dan (2) alat uji kecocokan model.

a. Uji Asumsi SEM

Uji data yang telah terbukti valid dan reliabel pada tahap uji sebelumnya, dilakukan melalui ukuran-ukuran normalitas data secara univariat atau multivariat, *Outlier* (data yang berada di luar sebaran sebagian besar data), baik secara univariat maupun multivariat dan multikolinieritas.

1) Ukuran sampel

Ukuran sampel memiliki peranan penting dalam interpretasi hasil SEM. Ukuran sampel memberikan dasar untuk mengestimasi *sampling error*. Apabila SEM menggunakan metode estimasi *Maximum Likelihood* (ML) minimum diperlukan sampel 100. Apabila sampel meningkat sensitivitasnya

meningkat sehingga apabila ukuran sampel 400-500 metode *Maximum Likelihood* (ML) menjadi sangat sensitif sehingga ukuran *Goodness of fit* menjadi jelek sehingga ukuran sampel yang baik dengan metode *Maximum Likelihood* (ML) antara 100-200 sampel (Ghozali, 2005:64).

2) Uji Normalitas

Normalitas adalah syarat yang harus dipenuhi oleh suatu sebaran data sebelum melakukan analisis *path*. Hal ini berguna untuk menghasilkan model regresi yang baik. Model regresi yang baik adalah data yang berdistribusi normal (Santoso, 2004:212). Uji normalitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji normalitas data dilakukan dengan menggunakan kriteria *critical ratio skewness value*. Jika nilai CR berada nilai *critical ratio* berada antara $\geq +2,58$ atau $\leq -2,58$, data tersebut berdistribusi normal, (Ghozali, 2005:158).

3) Uji *Outlier* Data

Outlier adalah kondisi observasi dari suatu data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi yang lainnya, dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal maupun untuk variabel-variabel kombinasi (Ghozali, 2005:129). Identifikasi terhadap kondisi *multivariate outliers* dilakukan dengan memperhatikan *mahalanobis distance*. Kriteria yang digunakan adalah berdasarkan nilai *chi-squares* pada derajat bebas (*degree of freedom*) yaitu jumlah variabel indikator dalam persamaan dengan tingkat signifikansi $p < 0,001$.

4) Uji Multikolinieritas

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui apakah antara variabel pada model yang sempurna. Pengujian multikolinieritas dilakukan dengan menggunakan indikator Determinan matriks kovarians. Nilai determinan yang sangat kecil atau mendekati nol diindikasikan adanya masalah multikolinieritas atau singularitas, sehingga tidak dapat digunakan dalam penelitian (Ghozali, 2005:131). Pengujian ini dilakukan dengan menguji apakah pada model pengukuran adanya korelasi antar variabel *independent*.

Apabila koefisien korelasi variabel yang bersangkutan nilainya terletak di luar batas-batas penerimaan (*critical value*) maka koefisien korelasi bermakna dan tidak terjadi masalah multikolinieritas.

Ketiga uji data ini bertujuan untuk menjamin tidak terjadi bias pada saat estimasi parameter model-model yang terlibat dalam model persamaan struktural (*Structural Equation Model* atau *SEM*) yang dijelaskan sebagai berikut.

b. Uji Kecocokan Model

Uji kecocokan model terdiri dari *Goodness of Fit Test* dan uji pengaruh (*Refression Weight*). Ada dua model yang akan diuji secara simultan, yaitu: (1) model pengukuran (*measurement model*), dan (2) model struktural (*structural model*). Pada model pengukuran, yang diuji adalah dimensionalitas variabel-variabel indikator dalam mengkonstruksi variabel laten; sedang pada model struktural, yang diuji adalah hubungan sebab-akibat antar variabel-variabel laten.

Langkah-langkah atau prosedur dalam mengaplikasi model persamaan struktural adalah (Hair *et al*, 1998:620):

- 1) Langkah-1: membangun model berbasis teori, yang menjelaskan hubungan sebab-akibat dengan justifikasi teoritis dari manajemen sumber daya manusia. Asumsi yang digunakan adalah: perubahan sebuah variabel akan berpengaruh pada variabel yang lain. Penelitian ini melibatkan 31 indikator atau manifes dan empat variabel laten. Tiga belas indikator merupakan indikator-indikator yang mengkonstruksi keempat variabel laten. Hubungan sebab-akibat keempat variabel laten berdasarkan pula kepada teori manajemen sumber daya manusia.
- 2) Langkah-2: pengembangan diagram jalur. Model yang dibangun pada langkah-1, digambarkan dalam bentuk diagram jalur. Konstruksi yang dibangun pada diagram jalur dibedakan menjadi dua konstruksi, yaitu: konstruk eksogen dan konstruk endogen. Konstruk eksogen adalah fungsi dengan variabel independen yang tidak diprediksi oleh variabel lain dalam model. Dalam diagram, konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah. Konstruk endogen adalah faktor-

faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat pula memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya; sedang konstruk eksogen hanya memiliki hubungan kausal dengan konstruk endogen.

3) Langkah-3 : mengkonversi diagram jalur tersebut di atas menjadi sekumpulan persamaan. Koversi persamaan terdiri atas:

a) Persamaan struktural yang menjelaskan kausal antar berbagai konstruk. Formulasi umum untuk persamaan struktural adalah:

Variabel Endogen = variabel eksogen + variabel endogen + *Error*.

Persamaan struktural (*structural model*) yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

$$Z = \beta_1 X_1 + e_1$$

$$Z = \beta_2 X_2 + e_2$$

$$Y = \lambda_1 X_1 + e_3$$

$$Y = \lambda_2 X_2 + e_3$$

$$Y = \lambda_1 Z + \psi_1$$

b) Persamaan spesifikasi model pengukuran, yaitu menentukan variabel yang dapat mengukur konstruk tertentu, serta menentukan serangkaian matriks korelasi yang menjadi hipotesis antar konstruk dan variabelnya.

Persamaan pengukuran (*measurement model*) adalah:

(1) Untuk konstruk eksogen:

$$X_{11} = (1) X_1 + (1) e_{b01}$$

$$X_{12} = X_1 + e_{b02}$$

$$X_{13} = X_1 + e_{b03}$$

$$X_{14} = X_1 + e_{b04}$$

$$X_{15} = X_1 + e_{b05}$$

$$X_{16} = X_1 + e_{b06}$$

$$X_{21} = (1) X_2 + (1) e_{pi1}$$

$$X_{22} = X_2 + e_{pi2}$$

$$X_{23} = X_2 + e_{pi3}$$

$$X_{24} = X_2 + e_{pi4}$$

$$X_{25} = X_2 + e_{pi5}$$

(2) Untuk konstruk endogen:

$$Z_1 = (1) Z + (1) e_{sat1}$$

$$Z_2 = Z + e_{sat2}$$

$$Z_3 = Z + e_{sat3}$$

$$Z_4 = Z + e_{sat4}$$

$$Z_5 = Z + e_{sat5}$$

$$Z_6 = Z + e_{sat6}$$

$$Y_1 = (1) Y + (1) e_{pk1}$$

$$Y_2 = Y + e_{pk2}$$

$$Y_3 = Y + e_{pk3}$$

$$Y_4 = Y + e_{pk4}$$

$$Y_5 = Y + e_{pk5}$$

4) Langkah-4: Pemilihan matriks input dan teknik estimasi model. Matriks input dalam SEM dalam penelitian ini adalah matriks kovarians. Matriks kovarians lebih banyak digunakan dalam penelitian hubungan (Baugmartener dan Homburg, 1996) karena terbukti input semacam ini menghasilkan estimasi parameter yang lebih akurat.

5) Langkah-5: Estimasi model dengan program *Analysis of Moment Structure* (AMOS 18.0 Profesional). Estimasi identifikasi persamaan model dilakukan dengan menggunakan *standard error* yang besar untuk sebuah koefisien atau lebih, atau dengan kata lain, menggunakan korelasi yang tinggi ($\geq 0,90$) di antara koefisien estimasi.

6) Langkah-6 : Evaluasi model. Evaluasi model melalui ukuran *goodness of fit*, yaitu:

a) *Likelihood Ratio Chi Square Statistic*

Chi Square menunjukkan adanya nilai penyimpangan antara *sample covariance matrix* dan *model (fitted) covariance matrix*. Nilai *chi square* yang tinggi relative terhadap *degree of freedom* menunjukkan bahwa matriks kovarian atau korelasi yang diobservasi dengan yang

diprediksi berbeda secara nyata dan ini menghasilkan probabilitas (p) dari tingkat signifikansi (α). Sebaliknya jika nilai *chi square* kecil akan menghasilkan nilai probabilitas (p) yang lebih besar dari tingkat signifikansi (α) menunjukkan bahwa input matrik kovarian antara prediksi dengan observasi sesungguhnya tidak berbeda secara signifikan. Dalam hal ini peneliti akan mencari nilai *chi square* yang tidak signifikan agar model yang diusulkan cocok atau *fit* dengan data observasi.

b) *Degree of Freedom (DF)*

Adalah nilai *chi square* dibagi dengan *degree of freedom*. Menurut Wheaton et. al (1977) dalam Ghazali (2005) nilai ratio 5 atau kurang dari 5 merupakan ukuran yang *reasonable*. Byrne (1988), dalam Ghazali (2005) mengusulkan nilai ratio < 2 merupakan ukuran fit.

c) *Goodness Of Fit Index (GFI)*

GFI merupakan suatu ukuran mengenai ketepatan model dalam menghasilkan *observed matrix kovarian*. Nilai GFI berkisar 0 (*poor fit*) sampai 1,0 (*perfect fit*). Nilai GFI yang tinggi menunjukkan fit yang lebih baik dan beberapa nilai GFI yang dapat diterima sebagai nilai yang layak belum ada standarnya.

d) *Adjusted Goodness Of Fit Index (AGFI)*

AGFI adalah sama seperti GFI, tetapi telah menyesuaikan pengaruh *degree of freedom* pada suatu model. Seperti halnya pada GFI nilai sebesar 1 berarti bahwa model yang memiliki *perfect fit*. Sedangkan model fit adalah model yang memiliki nilai AGFI 0,9 (Dimantopulus dan Singguaw, 2000), dalam Ghazali (2005). Ukuran yang hampir sama dengan GFI dan AGFI adalah PGFI (*Parsimony Goodness of Fit Index*), yang juga telah menyesuaikan adanya dampak dari *degree of freedom* dan kompleksitas model. Interpretasi model sebaiknya diikuti dengan indeks model fit lainnya. Model yang baik apabila memiliki nilai PGFI jauh lebih besar dari pada 0,6 (Byrne, 1998) dalam Ghazali (2005).

e) *Root Mean Square Error Of Approximation (RMSEA)*

RMSEA mengukur penyimpangan nilai parameter pada suatu model dengan matriks kovarian populasi (Browne dan Cudeck, 1993) dalam Ghozali (2005). Nilai RMSEA kurang dari 0,5 mengindikasikan adanya model fit, dan nilai RMSEA berkisar 0,8 menyatakan bahwa model memiliki perkiraan kesalahan yang *reasonable* (Beyrne, 1998). Sementara Mac Callum *et. al* dalam Ghozali (2005) menyatakan bahwa RMSEA berkisar 0,08 sampai dengan 0,1 menunjukkan bahwa model memiliki fit yang cukup, sedangkan RMSEA lebih besar dari 0,1 mengindikasikan model fit yang sangat jelek.

f) *Tucker-Lewis index (TLI)*

TLI juga dikenal dengan *nonnormed fit index* (NNFI). Pertama kali diusulkan sebagai alat untuk mengevaluasi analisis faktor, tetapi kemudian dikembangkan untuk model struktural. Ukuran ini menggabungkan ukuran *parsimony* ke dalam indeks komparasi antara *proposed* model dan *null* model. Nilai TLI berkisar dari 0 sampai dengan 1,0. nilai TLI direkomendasikan adalah sama atau $> 0,90$.

Overall Model adalah model yang melibatkan model struktur dan model pengukuran secara terintegrasi, jadi merupakan keseluruhan model. Model dikatakan baik (fit) bilamana pengembangan model hipotetik secara konseptual dan teoretis didukung oleh data empirik. Beberapa uji *goodness-of-fit model overall* bersama dengan nilai *cut-off*-nya diberikan pada Tabel 3.4 berikut.

Tabel 3.4. Pengujian *Goodness of fit Model Overall*

Kriteria	Nilai <i>Cut-Off</i>	Keterangan
<i>Chi Square</i>	Diharapkan kecil Prob. > 0,05	Baik
<i>Significance Probability</i>	$\geq 0,05$	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	Baik
GFI	$\geq 0,90$	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	Baik
CMIN/DF	≤ 2 atau 3	Baik
TLI	$\geq 0,90$	Baik
CFI	$\geq 0,90$	Baik

Sumber: Ferdinand (2006:31)

3.10.3 Menghitung Jalur

Penghitungan jalur menjelaskan tentang pengaruh budaya organisasi (X1) dan motivasi (X2) baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja (Y) melalui *intervening* variabel kompetensi (Z). Sebelum menguji ada tidaknya pengaruh langsung maupun tidak langsung tersebut, masing-masing jalur diuji signifikasinya terlebih dahulu. Berdasarkan hasil tersebut dapat diketahui besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung maupun pengaruh totalnya. Langkah perhitungannya adalah menghitung pengaruh langsung dan tidak langsung serta pengaruh total budaya organisasi (X1) dan motivasi (X2), sebagai variabel bebas terhadap kinerja (Y) sebagai variabel terikat melalui kompetensi (Z) sebagai variabel perantara. Proses perhitungannya adalah sebagai berikut :

a. Menghitung pengaruh langsung *Direct Effect* atau DE

- 1) Pengaruh variabel budaya organisasi (X₁) terhadap kinerja (Y)

$$DE_{yx1} : X_1 \rightarrow Y$$

- 2) Pengaruh variabel motivasi (X₂) terhadap kinerja (Y)

$$DE_{yx2} : X_2 \rightarrow Y$$

- 3) Pengaruh variabel kompetensi (Z) terhadap kinerja (Y)

$$DE_{yz} : Z \rightarrow Y$$

- 4) Pengaruh variabel budaya organisasi (X₁) terhadap kompetensi (Z)

$$DE_{zx1} : X_1 \rightarrow Z$$

5) Pengaruh variabel motivasi (X2) terhadap kompetensi (Z)

$$DE_{zx2} : X_2 \rightarrow Z$$

b. Menghitung pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect* atau IE)

1) Pengaruh variabel budaya organisasi (X₁) terhadap kinerja (Y) melalui kompetensi (Z)

$$IE_{yzx_1} : X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y$$

2) Pengaruh variabel motivasi (X2) terhadap kinerja (Y) melalui kompetensi (Z)

$$IE_{yzx_2} : X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$$

c. Menghitung Pengaruh Total (*Total Effect* atau TE)

1) Pengaruh variabel budaya organisasi (X₁) terhadap kinerja (Y) melalui kompetensi (Z)

$$TE_{yzx_1} = DE_{yx_1} + IE_{yzx_1}$$

2) Pengaruh variabel motivasi (X2) terhadap kinerja (Y) melalui kompetensi (Z)

$$TE_{yzx_2} = DE_{yx_2} + IE_{yzx_2}$$

3) Pengaruh variabel budaya organisasi (X1) terhadap kinerja (Y)

$$DE_{yx_1} : X_1 \rightarrow Y$$

4) Pengaruh variabel motivasi (X2) terhadap kinerja (Y)

$$DE_{yx_2} : X_2 \rightarrow Y$$

5) Pengaruh variabel kompetensi (Z) terhadap kinerja (Y)

$$DE_{yz} : Z \rightarrow Y$$

d. Analisis perbandingan

Antara pengaruh langsung (β_{yx}) budaya organisasi (X1) dan Motivasi (X2) terhadap kinerja (Y) serta pengaruh tidak langsung (β_{yzx}) budaya organisasi (X1) dan motivasi (X2) terhadap kinerja (Y) melalui kompetensi (Z).

3.10.4 Pengujian Hipotesis

Penelitian ini merupakan penelitian atas 4 variabel yakni: pengaruh budaya organisasi, motivasi, kompetensi dan kinerja. Dalam hipotesis yang diajukan, data yang diperoleh selanjutnya diolah sesuai dengan kebutuhan analisis. Untuk

kepentingan pembahasan, data diolah dan dipaparkan berdasarkan prinsip-prinsip statistik deskriptif, sedangkan untuk kepentingan analisis dan pengujian hipotesis digunakan statistik inferensial. Untuk menguji hipotesis digunakan analisis multivariat dengan SEM dengan menggunakan program AMOS 18.00. Pengujian apakah hipotesis yang diajukan dapat diterima dilakukan dengan jalan membandingkan nilai C.R lebih besar dari nilai kritis yang disyaratkan sebesar 2, maka hipotesis tersebut dapat diterima. Begitu pula sebaliknya, jika nilai C.R kurang dari nilai kritis yang disyaratkan sebesar 2, hipotesis tersebut tidak diterima.



BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil studi yang dilakukan pada PTPN XII (Persero) maka dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

- a. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kompetensi karyawan karyawan PTPN XII (Persero). Hasil studi ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kompetensi karyawan. Semakin tinggi budaya organisasi maka akan meningkatkan kompetensi karyawan PTPN XII (Persero).
- b. Motivasi berpengaruh terhadap kompetensi karyawan PTPN XII (Persero). Hasil studi ini menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kompetensi karyawan. Semakin tinggi motivasi maka akan meningkatkan kompetensi karyawan PTPN XII (Persero).
- c. Budaya organisasi berpengaruh baik secara langsung dan tidak langsung terhadap kinerja karyawan PTPN XII (Persero). Hasil studi ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, berarti semakin tinggi budaya organisasi karyawan maka akan meningkatkan kinerja karyawan PTPN XII (Persero).
- d. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PTPN XII (Persero). Hasil studi ini menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi motivasi maka akan meningkatkan kinerja karyawan PTPN XII (Persero).
- e. Kompetensi karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PTPN XII (Persero). Hal itu disebabkan adanya peningkatan kompetensi karyawan menyebabkan adanya keterlibatan karyawan untuk mencapai hasil kerja yang diharapkan akan optimal. Apabila hasil kerja optimal sesuai dengan dinas maka kinerja karyawan juga akan meningkat sesuai dengan prestasi yang diperoleh.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil pembahasan dan kesimpulan studi ini, maka disarankan hal-hal sebagai berikut :

- a. Pengaruh budaya organisasi sangat rendah terhadap kompetensi karyawan pimpinan di PTPN XII (Persero). Oleh karena itu, pihak manajemen diharapkan mampu mendorong dan menghargai karyawan untuk berprestasi melalui kreasi dan inovasi-inovasi yang diciptakan oleh karyawan. Kemudian, karyawan pimpinan tersebut perlu dibekali pengetahuan tentang fungsi-fungsi manajemen anggaran melalui diklat atau kursus, birokrasi diperpendek, banyak pendelegasian dan merekrut SDM pada level S1 dengan sistem yang transparan agar lebih mampu mengelola anggaran secara efektif dan efisien.
- b. Pengaruh motivasi juga sangat rendah terhadap kompetensi karyawan . Oleh karena itu, pihak manajemen diharapkan dapat mengadakan diklat dan *workshop* yang berkaitan dengan pengelolaan kultur teknis tanaman guna untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan teknis atau managerial karyawan pimpinan dalam mengelola unit kebun. Kepada kepada karyawan pimpinan yang berprestasi dalam memajukan unit kebun tersebut diberikan reward baik berupa insentif maupun promosi jabatan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aidla, Anne dan Vadi, Maaja.2003. *Relationships Between Organizational Culture And Performance In Estonian Schools With Regard To Their Size And Location*. Thesis.Tartu University
- Arikunto, Suharsami, 1993. *Prosedure Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Biantoro, Udan. 2002. *Pengaruh Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Budaya Organisasi dan Kinerja Perusahaan*. Disertasi Universitas Airlangga, Surabaya.
- Hamid, Arnita. 2002. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Prestasi Kerja di PT Nusantara IV (Persero) Sumatera Utara*. Disertasi Universitas Airlangga, Surabaya
- Ferdinand, Augusty, 2005. *Structural Equation Modeling. Dalam penelitian Manajemen*. Seri Pustaka Kunci, BP Undip, Bandung of Business Rsearch. Vol 2, No 3 pp, 233 – 248.
- Marhajinto, Bambang. 1995. *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia*. . Surabaya. CV Pustaka Agung Harapan
- Castel Nicholas G. 1999. Quality Improvement and Top Management in Nursing Homes. *Journal of Quality Management. Volume 4. No. 1 Pg 95-109. Elseiver Science Inc. New York*.
- Chatman, Jennifer and Bersade, 1997. *Employee Satisfaction, Factor Associated With Company Performance*, Journal Of Applied Psychology, February, 29 – 42
- Curtis, Susan dan Wright, Dennis. 2001. Retaining Employees. The Fast Track to Commitment. Manchester Metropolitan University: *Managemen Research News, Vol. 24 No. 8/9*.
- Dharma.1985. *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*. Edisi keempat. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Dharma, Agus. 2001. *Manajemen Supervisi: Petunjuk Praktis Bagi Para Supervisor*. Jakarta : PT Raja Grafinda Perkasa
- Ghozali, Imam, 2005. Model Persamaan Struktural konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS Versi 5.00. Edisi II. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Ghozali, Imam. 2002. *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program SPSS*. . Semarang. Badan Penerbit Undip

- Gitosudarmo, Indriyo dan Sudita, I Nyoman. 2000. *Perilaku Keorganisasian*. Edisi pertama. Cetakan kedua. BPFE - Yogyakarta.
- Gomes, Faustino Cosdoso, 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kedua, Andi Offset, Yogyakarta.
- Hamid. 2002. Pengaruh Budaya Organisasi Baru Terhadap Motivasi dan Prestasi Kerja di PT Nusantara IV (Persero) Sumatera Utara. Tesis. Universitas Sumatera Utara
- Handoko, Hani. 1996. *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi ke-2. Yogyakarta. BPFE UGM.
- Hasibuan, Akmaluddin, 2008. *Kepemimpinan Transformasional (Dalam pengembangan kompetensi SDM dan Budaya Perusahaan)*. Makalah kurusus kepemimpinan PTPN XII. Malang.
- Hasibuan, S.P. Malayu. 2003. *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta : Bumi Aksara
- Howard Larry W dan Foster S. Thomas. 1999. The Influence of Human Resource Practices on Empowerment and Employee Perception of Management Commitment to Quality. *Journal of Quality Management. Volume 4. No.1 Pg 5-22. Elseiver Science Inc. New York.*
- Ivancevich, Gibson dan Donnely, 1996. *Organisasi Dan Manajemen*, Alih Bahasa Djoerban Wahid, SH, Jakarta. Penerbit Erlangga
- Khandekar dan Dharma. 2006. Reformasi dan Profesionalisme Sumber Daya Manusia. *Jurnal Manajemen Daya Saing. Volume 1. Nomor 1 hal. 42-47. Jakarta.*
- Kistyanto. 2000. *Analisis Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Pegawai PT X*. *Jurnal The Winners Vol. 5.hal 1-23*
- Koesmono, H.Teman. 2005. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan, Vol. 7, No. 2, September 2005: 171-188*
- Luthans, Fred. 1998. *Perilaku Organisasi*, Edisi Sepuluh. Alih bahasa Vivin Andhika Yuwono, Dkk, Edisi Bahasa Indonesia, Yogyakarta. Penerbit ANDI
- Mangkunegara. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara Jakarta.
- Martoyo. 1996. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung : Alfabeta

- Moeljono Djokosantoso, 2003. *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*, Elex Media
- Mondy R. Wayne dan Noe Robert M. 1996. *Human Resource Management*. Prentice Hall Inc. New York.
- Nasution, Budi. 2001. *Metodologi Penelitian*. Yogyakarta : UPP AMPYKPN.
- Netty Herawati. 2000. *Analisis Pengaruh Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Prestasi Kerja Pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Bengkulu*. Tesis. Bengkulu. Universitas Bengkulu.
- Ogbonna, Emmanuel and. Harris, Lloyd C. 2000. Leadership Style, Organizational Culture And Performance: Empirical Evidence From Uk Companies. *Int. J. Of Human Resource Management* 11:4 August 2000 766-788
- Praningrum.2002. Pengaruh Praktek Sumber Daya Manusia Terhadap Komitmen Pimpinan pada Kualitas di Rumah Sakit Bengkulu. *Jurnal Bisnis Indonesia*. Vol.3 Jilid. 7.hal.1-10
- PTPN XII (Persero) – LPP, 2008. *Job Competency Profile PTPN XII (Persero)*. Cetakan pertama. Lembaga pendidikan perkebunann
- PTPN XII (persero). 2001. *Pedoman Pembinaan dan Pengembangan SDM*. Surabaya.
- Ranupandjojo, Heidirachman. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Universitas Terbuka
- Rivai dan Sagala, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan pertama, Jakarta. Penerbit Raja Grafindo Persada
- Rivai, Veithzal & Sagala, Jauvani. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan, Dari teori ke Praktik*. Edisi kedua.. Rajawali Pers. Jakarta.
- Robbins. 1998. *Perilaku Organisasi. Edisi Indonesia*, Jakarta : Penerbit PT Prenhallindo.
- Ruky. 2003. *Kepuasan dan Prestasi Karyawan*. Tesis. Fakultas Ekonomi, Denpasar. Universitas Udayana
- Santoso, Singgih. 2001. *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*. PT Gramedia. Jakarta
- Sarwono, Jonathan.2006. *Analisis Data menggunakan SPSS 13*. Andi Offset. Yogyakarta

- Siagian, Sondang P. 1994. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara. Jakarta
- Simamora, Henry. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi III*. Jakarta : Indonesia
- Singarimbun, Masri dan Effendi, Sofian. 1995. *Metode Penelitian Survei*. LP3ES. Jakarta.
- Soedjono, 2005. *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya*. Jurnal Ekonomi Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Petra Surabaya. Journals Online.
- Solimun. 2002. *Metode Kuantitatif Untuk Bisnis*. Yogyakarta. Graha Ilmu.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasi*. Edisi pertama. Andi offset. Yogyakarta.
- Suaedi, Falih. 2006. *Pengaruh Struktur Organisasi, Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Aliansi Strategis Terhadap Inovasi Organisasi dan Kinerja Organisasi Hotel Bintang Tiga di Jawa Timur*. Tesis. Ilmu Administrasi Negara Fisip. Universitas Airlangga
- Sugiyono. 2005. *Metodelogi Penelitian Bisnis*. Bandung: ALFABETA
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan ke-13. Alfabeta. Bandung.
- Sutrisno, Edi. 2010. *Budaya Organisasi*. Edisi pertama. Prenada Media Group. Jakarta.
- Suyatno. 2002. *Pengembangan Sumber Daya Manusia, Pengaruhnya terhadap Kinerja dan Imbalan*. Malang: FIA dan FAPET, Universitas Brawijaya.
- Tika, M. Pabundu. 2008. *Budaya Organisasi dan peningkatan kinerja perusahaan*. Cetakan kedua. PT. Bumi Aksara. Jakarta
- Tim Universitas Jember. 2009. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*. Jember: Jember University Press.
- Tjahjono, Binawan Nur dan Gunarsih, Tri. 2002. *Pengaruh Motivasi Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Lingkungan Dinas Bina Marga Propinsi Jawa Tengah*. Tesis. Universitas Semarang
- Tambunan, Tulus T.H. 2004. *Globalisasi dan Perdagangan Internasional*. Cetakan Pertama. Ghalia Indonesia. Bogor selatan.
- Wahyuddin. 2000. *Reformasi dan Profesionalisme Sumber Daya Manusia*. *Jurnal Manajemen Daya Saing*. Volume 1. Nomor 1 hal. 42-47. Jakarta.

Wibowo, 2006. *Manajemen perubahan*. Edisi kedua. Rajawali Pers. Jakarta.

Wibowo, 2008. *Manajemen Perubahan*. Edisi kedua. Rajawali Pers. Jakarta

Wibowo, 2010. *Budaya organisasi, Sebuah kebutuhan untuk meningkatkan kinerja jangka panjang*. Cetakan ke-1. Rajawali Pers. Jakarta.

Wibowo, 2010. *Budaya Organisasi: Sebuah Kebutuhan Untuk meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*. Cetakan kesatu. PT. Rajagrafindo Persada. Jakarta

Wicaksono, Arif. 2005 *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero)*. Tesis Universitas Jember, Jember

Yeni, Ani. 2007. Faktor-Faktor yang Berpengaruh Terhadap Kompetensi dan Kinerja. *Jurnal Manajemen Daya Saing*. Volume 4. Nomor 2. hal. 42-47. Jakarta.



Lampiran 3

HASIL DESKRIPSI RESPONDEN

Frequency Table

USIA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	10	9,1	9,1	9,1
	3	12	10,9	10,9	20,0
	4	55	50,0	50,0	70,0
	5	33	30,0	30,0	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

STRATA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	11	12,7	12,7	12,7
	2	98	87,3	87,3	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

JBT

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	8	7,3	7,3	7,3
	2	69	62,7	62,7	70,0
	3	24	21,8	21,8	91,8
	4	9	8,2	8,2	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

JK

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	109	99,1	99,1	99,1
	2	1	,9	,9	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

STS

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	103	93,6	93,6	93,6
	2	7	6,4	6,4	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

EDU

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	5	4,5	4,5	4,5
2	37	33,6	33,6	38,2
3	12	10,9	10,9	49,1
4	56	50,9	50,9	100,0
Total	110	100,0	100,0	

MK

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	21	19,1	19,1	19,1
2	2	1,8	1,8	20,9
3	2	1,8	1,8	22,7
4	85	77,3	77,3	100,0
Total	110	100,0	100,0	

X11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	,9	,9	,9
3	5	4,5	4,5	5,5
4	61	55,5	55,5	60,9
5	43	39,1	39,1	100,0
Total	110	100,0	100,0	

X12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	3	2,7	2,7	2,7
3	9	8,2	8,2	10,9
4	48	43,6	43,6	54,5
5	50	45,5	45,5	100,0
Total	110	100,0	100,0	

X13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	1,8	1,8	1,8
3	11	10,0	10,0	11,8
4	40	36,4	36,4	48,2
5	57	51,8	51,8	100,0
Total	110	100,0	100,0	

X14

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	9	8,2	8,2	8,2
4	52	47,3	47,3	55,5
5	49	44,5	44,5	100,0
Total	110	100,0	100,0	

X15

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	3	2,7	2,7	2,7
3	18	16,4	16,4	19,1
4	40	36,4	36,4	55,5
5	49	44,5	44,5	100,0
Total	110	100,0	100,0	

X16

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	6	5,5	5,5	5,5
3	21	19,1	19,1	24,5
4	57	51,8	51,8	76,4
5	26	23,6	23,6	100,0
Total	110	100,0	100,0	

X21

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	1,8	1,8	1,8
3	12	10,9	10,9	12,7
4	39	35,5	35,5	48,2
5	57	51,8	51,8	100,0
Total	110	100,0	100,0	

X22

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	4	3,6	3,6	3,6
3	15	13,6	13,6	17,3
4	49	44,5	44,5	61,8
5	42	38,2	38,2	100,0
Total	110	100,0	100,0	

X23

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	,9	,9	,9
	3	12	10,9	10,9	11,8
	4	53	48,2	48,2	60,0
	5	44	40,0	40,0	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

X24

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	1,8	1,8	1,8
	3	11	10,0	10,0	11,8
	4	52	47,3	47,3	59,1
	5	45	40,9	40,9	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

X25

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	1,8	1,8	1,8
	3	19	17,3	17,3	19,1
	4	34	30,9	30,9	50,0
	5	55	50,0	50,0	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

Z1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	3,6	3,6	3,6
	3	19	17,3	17,3	20,9
	4	50	45,5	45,5	66,4
	5	37	33,6	33,6	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

Z2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	2,7	2,7	2,7
	3	18	16,4	16,4	19,1
	4	57	51,8	51,8	70,9
	5	32	29,1	29,1	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

Z3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	,9	,9	,9
	3	17	15,5	15,5	16,4
	4	65	59,1	59,1	75,5
	5	27	24,5	24,5	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

Z4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	3,6	3,6	3,6
	3	29	26,4	26,4	30,0
	4	39	35,5	35,5	65,5
	5	38	34,5	34,5	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

Z5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	8	7,3	7,3	7,3
	3	29	26,4	26,4	33,6
	4	58	52,7	52,7	86,4
	5	15	13,6	13,6	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

Z6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	3,6	3,6	3,6
	3	23	20,9	20,9	24,5
	4	55	50,0	50,0	74,5
	5	28	25,5	25,5	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

Y1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	3,6	3,6	3,6
	3	14	12,7	12,7	16,4
	4	48	43,6	43,6	60,0
	5	44	40,0	40,0	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

Y2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	3,6	3,6	3,6
	3	22	20,0	20,0	23,6
	4	55	50,0	50,0	73,6
	5	29	26,4	26,4	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

Y3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	4,5	4,5	4,5
	3	17	15,5	15,5	20,0
	4	57	51,8	51,8	71,8
	5	31	28,2	28,2	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

Y4

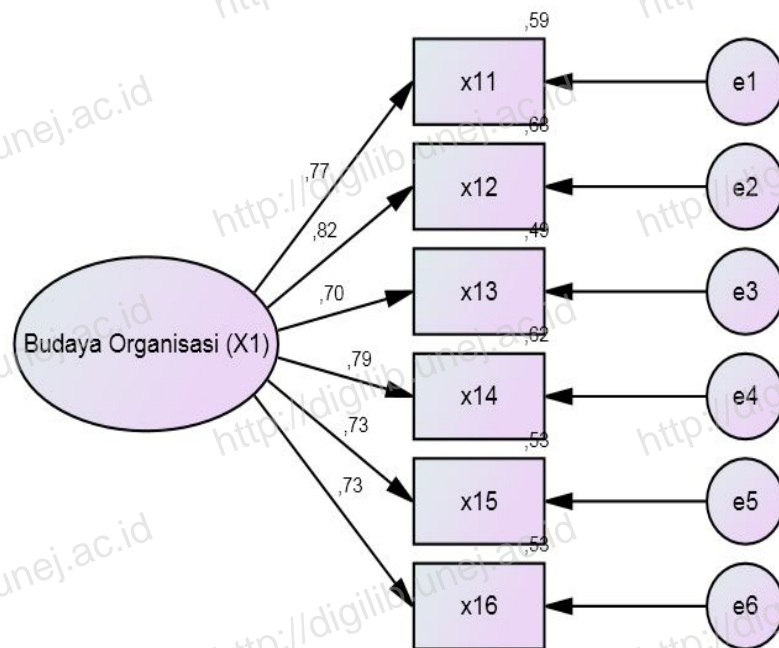
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	11	10,0	10,0	10,0
	4	56	50,9	50,9	60,9
	5	43	39,1	39,1	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

Y5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	2,7	2,7	2,7
	3	18	16,4	16,4	19,1
	4	37	33,6	33,6	52,7
	5	52	47,3	47,3	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

Lampiran 4

HASIL UJI VALIDITAS KONSTRUK EKSOGEN
VARIABEL BUDAYA ORGANISASI



chi-square=19,423
Df=,022
CMINDF=2,158
AGFI=,872
TLI=,947

TEXT OUTPUT

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x11 <--- Budaya Organisasi (X1)	1,000				
x12 <--- Budaya Organisasi (X1)	1,309	,152	8,636	***	par_1
x13 <--- Budaya Organisasi (X1)	1,113	,151	7,358	***	par_2
x14 <--- Budaya Organisasi (X1)	1,065	,127	8,388	***	par_3
x15 <--- Budaya Organisasi (X1)	1,280	,170	7,536	***	par_4
x16 <--- Budaya Organisasi (X1)	1,254	,161	7,765	***	par_5

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
x11 <--- Budaya Organisasi (X1)	,769
x12 <--- Budaya Organisasi (X1)	,824
x13 <--- Budaya Organisasi (X1)	,700
x14 <--- Budaya Organisasi (X1)	,787
x15 <--- Budaya Organisasi (X1)	,728
x16 <--- Budaya Organisasi (X1)	,727

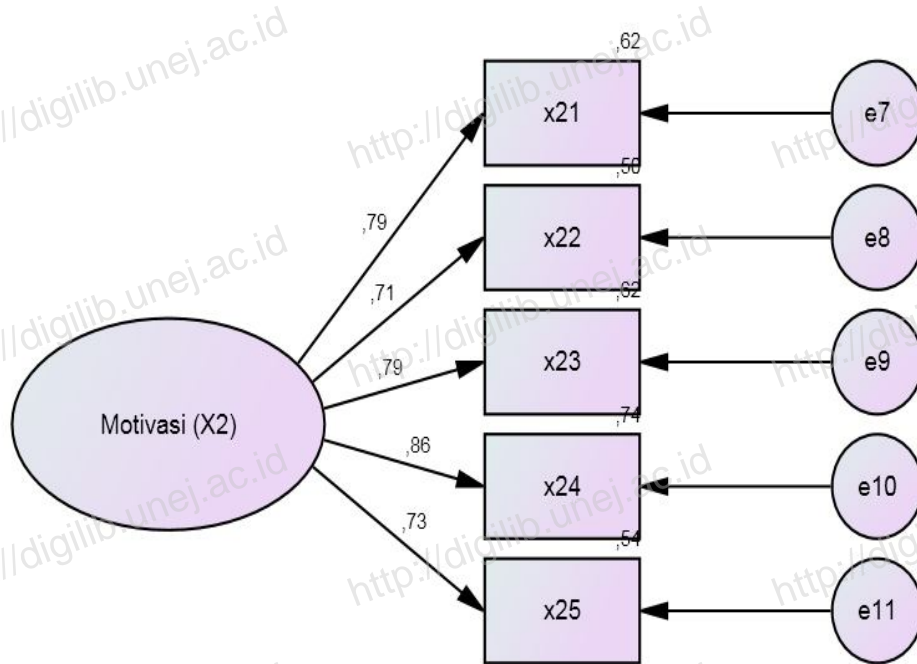
Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Budaya Organisasi (X1)	,216	,047	4,553	***	par_6
e1	,150	,025	6,016	***	par_7
e2	,174	,032	5,402	***	par_8
e3	,278	,043	6,504	***	par_9
e4	,150	,026	5,868	***	par_10
e5	,313	,050	6,289	***	par_11
e6	,302	,048	6,280	***	par_12

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
x16	,529
x15	,531
x14	,620
x13	,490
x12	,680
x11	,591

VARIABEL MOTIVASI



Chi-square=24,823

DF=,000

Cmindf=4,965

TLI=,863

AGFI=,732

TEXT OUTPUT

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x21 <--- Motivasi (X2)	1,000				
x22 <--- Motivasi (X2)	,988	,135	7,298	***	par_1
x23 <--- Motivasi (X2)	1,009	,127	7,952	***	par_2
x24 <--- Motivasi (X2)	1,089	,109	9,985	***	par_3
x25 <--- Motivasi (X2)	1,042	,142	7,320	***	par_4

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
x21 <--- Motivasi (X2)	,787
x22 <--- Motivasi (X2)	,707
x23 <--- Motivasi (X2)	,785
x24 <--- Motivasi (X2)	,863
x25 <--- Motivasi (X2)	,734

Variances: (Group number 1 - Default model)

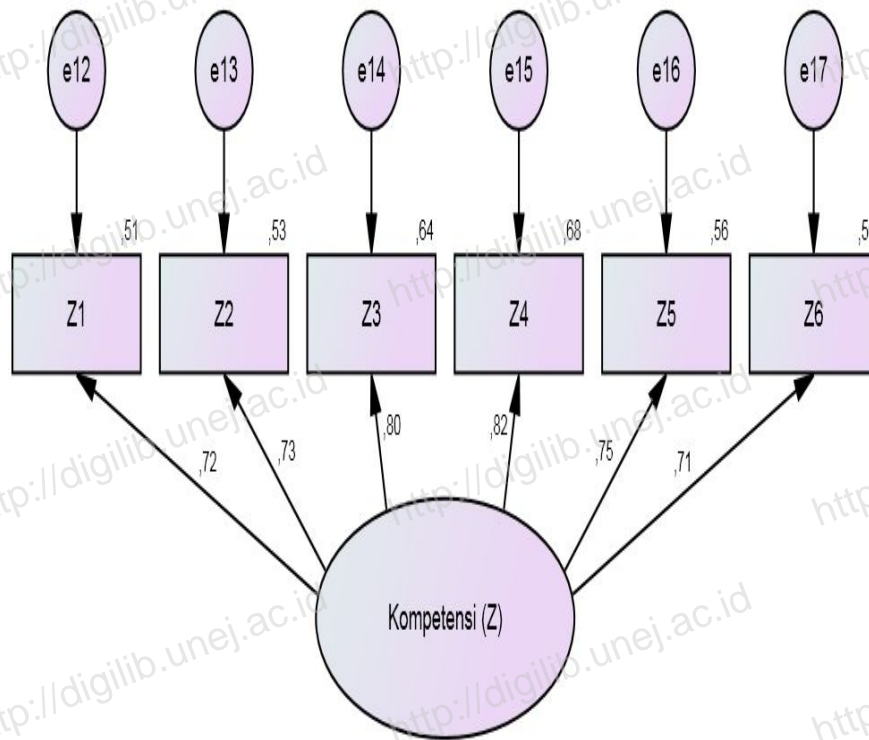
	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Motivasi (X2)	,337	,073	4,641	***	par_5
e7	,208	,038	5,519	***	par_6
e8	,329	,051	6,382	***	par_7
e9	,214	,040	5,383	***	par_8
e10	,137	,033	4,188	***	par_9
e11	,314	,053	5,956	***	par_10

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
x25	,538
x24	,745
x23	,617
x22	,501
x21	,619

Lampiran 5

HASIL UJI VALIDITAS KONSTRUK ENDOGEN
VARIABEL KOMPETENSI



Estimates (Group number 1 - Default model)
Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)
Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Z1 <--- Kompetensi (Z)	1,000				
Z2 <--- Kompetensi (Z)	,735	,105	7,012	***	par_1
Z3 <--- Kompetensi (Z)	,965	,123	7,853	***	par_2
Z4 <--- Kompetensi (Z)	1,033	,128	8,046	***	par_3
Z5 <--- Kompetensi (Z)	,857	,117	7,296	***	par_4
Z6 <--- Kompetensi (Z)	,944	,136	6,949	***	par_5

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Z1 <--- Kompetensi (Z)	,715
Z2 <--- Kompetensi (Z)	,727
Z3 <--- Kompetensi (Z)	,801
Z4 <--- Kompetensi (Z)	,824
Z5 <--- Kompetensi (Z)	,750
Z6 <--- Kompetensi (Z)	,709

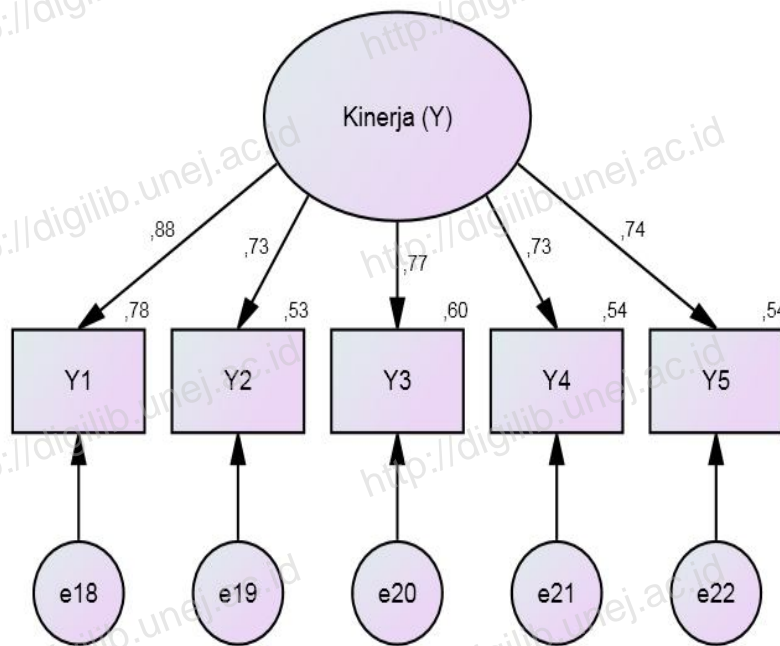
Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kompetensi (Z)	,348	,084	4,126	***	par_6
e12	,333	,052	6,429	***	par_7
e13	,167	,026	6,349	***	par_8
e14	,182	,032	5,721	***	par_9
e15	,176	,032	5,434	***	par_10
e16	,199	,032	6,169	***	par_11
e17	,307	,048	6,390	***	par_12

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Z6	,502
Z5	,562
Z4	,678
Z3	,641
Z2	,529
Z1	,511

VARIABEL KINERJA



Estimates (Group number 1 - Default model)**Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)****Maximum Likelihood Estimates****Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Y5 <--- Kinerja (Y)	1,000				
Y4 <--- Kinerja (Y)	,759	,103	7,353	***	par_1
Y3 <--- Kinerja (Y)	1,002	,130	7,733	***	par_2
Y2 <--- Kinerja (Y)	,915	,125	7,347	***	par_3
Y1 <--- Kinerja (Y)	1,072	,121	8,830	***	par_4

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Y5 <--- Kinerja (Y)	,735
Y4 <--- Kinerja (Y)	,732
Y3 <--- Kinerja (Y)	,774
Y2 <--- Kinerja (Y)	,728
Y1 <--- Kinerja (Y)	,881

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kinerja (Y)	,368	,086	4,286	***	par_5
e22	,313	,050	6,315	***	par_6
e21	,183	,029	6,344	***	par_7
e20	,248	,042	5,955	***	par_8
e19	,273	,044	6,186	***	par_9
e18	,121	,029	4,129	***	par_10

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Y1	,777
Y2	,530
Y3	,598
Y4	,536
Y5	,540

Lampiran 6

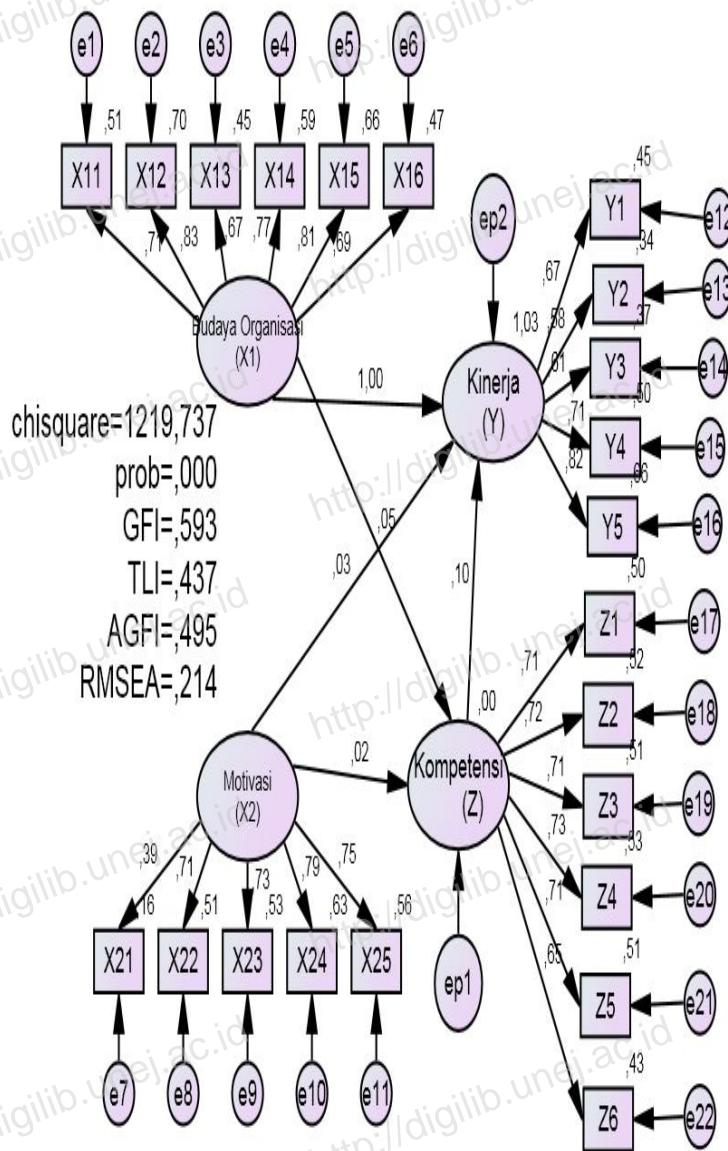
UJI RELIABILITAS KONSTRUK**PERHITUNGAN *CONSTRUCT RELIABILITY***

$$\text{Construct_reliability} = \frac{(\sum \text{std. loading})^2}{(\sum \text{std., loading})^2 + \sum s_j}$$

Konstruk	Indikator	Standar Loading (λ_i)	Kuadrat Standar Loading (λ_i^2)	Kesalahan Pengukuran ($1-\lambda_i^2$)	Construct Reliability (CR)
Budaya organisasi (X1)	X11	0,769	0,591	0,409	0,639
	X12	0,824	0,679	0,321	
	X13	0,700	0,490	0,510	
	X14	0,787	0,619	0,381	
	X15	0,728	0,530	0,470	
	X16	0,727	0,529	0,471	
Jumlah		4,535	20,566	2,562	
Motivasi (X2)	X21	0,787	0,619	0,381	0,604
	X22	0,707	0,500	0,500	
	X23	0,785	0,616	0,384	
	X24	0,863	0,745	0,255	
	X25	0,734	0,539	0,461	
Jumlah		3,876	3,019	1,981	
Kompetensi (Z)	Z1	0,715	0,511	0,489	0,671
	Z2	0,727	0,529	0,471	
	Z3	0,801	0,642	0,358	
	Z4	0,824	0,679	0,321	
	Z5	0,75	0,563	0,438	
	Z6	0,709	0,503	0,497	
Jumlah		4,526	3,426	2,574	
Kinerja (Y)	Y1	0,881	0,776	0,224	0,601
	Y2	0,728	0,530	0,470	
	Y3	0,774	0,599	0,401	
	Y4	0,732	0,536	0,464	
	Y5	0,735	0,540	0,460	
Jumlah		3,850	2,981	2,019	

Lampiran 7

HASIL ANALISIS SEM



Notes for Group (Group number 1)

The model is recursive.

Sample size = 110

Variable Summary (Group number 1)

Your model contains the following variables (Group number 1)

Observed, endogenous variables

X11

X12

X13

X14

X15

X16

X25

X24

X23

X22

X21

Z1

Z2

Z3

Z4

Z5

Z6

Y1

Y2

Y3

Y4

Y5

Unobserved, endogenous variables

Kompetensi_ (Z)

Kinerja_ (Y)

Unobserved, exogenous variables

Budaya Organisasi_ (X1)

e1

e2

e3

e4

e5

e6

Motivasi_ (X2)

e11

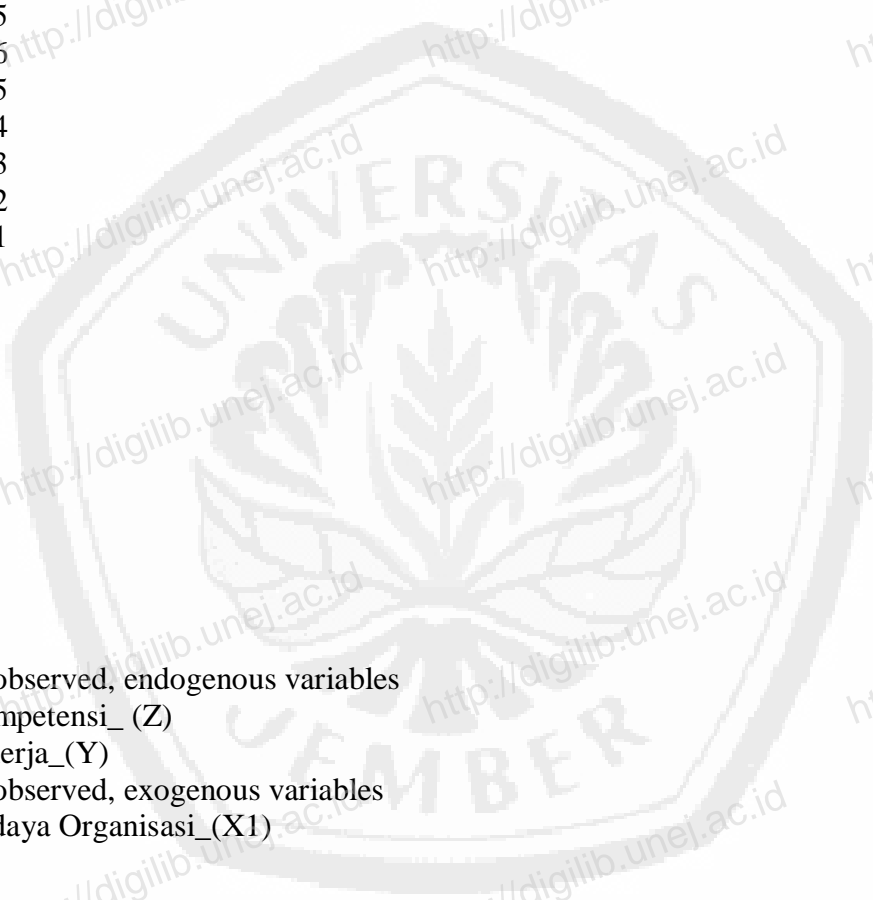
e10

e9

e8

e7

e17



e18
e19
e20
e21
e22
e12
e13
e14
e15
e16
ep2
ep1

Variable counts (Group number 1)

Number of variables in your model: 50
 Number of observed variables: 22
 Number of unobserved variables: 28
 Number of exogenous variables: 26
 Number of endogenous variables: 24

Parameter summary (Group number 1)

	Weights	Covariances	Variances	Means	Intercepts	Total
Fixed	28	0	0	0	0	28
Labeled	0	0	2	0	0	2
Unlabeled	23	6	24	0	0	53
Total	51	6	26	0	0	83

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Y5	2,000	5,000	-,493	-2,396	-,286	-,612
Y4	3,000	5,000	-,341	-1,460	-,697	-,492
Y3	2,000	5,000	-,427	-2,284	,161	,345
Y2	2,000	5,000	-,443	-1,898	-,203	-,434
Y1	2,000	5,000	-,406	-2,452	,198	,424
Z6	2,000	5,000	-,412	-1,766	-,240	-,514
Z5	2,000	5,000	-,381	-1,631	-,154	-,329
Z4	2,000	5,000	-,350	-1,501	-,894	-,913
Z3	2,000	5,000	-,269	-1,154	-,019	-,041
Z2	2,000	5,000	-,511	-2,187	,000	-,001
Z1	2,000	5,000	-,586	-2,508	-,200	-,228
X21	2,000	5,000	-,389	-2,233	,338	,223
X22	2,000	5,000	-,351	-2,216	,106	,226
X23	2,000	5,000	-,580	-2,483	-,101	-,216
X24	2,000	5,000	-,452	-2,220	,358	,265

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X25	2,000	5,000	-,581	-2,344	-,460	-,985
X16	2,000	5,000	-,522	-2,236	-,044	-,094
X15	2,000	5,000	-,540	-2,168	-,294	-,629
X14	3,000	5,000	-,465	-1,990	-,266	-1,426
X13	2,000	5,000	-,012	-2,334	,477	1,021
X12	2,000	5,000	-,489	-2,236	,840	1,799
X11	2,000	5,000	-,549	-2,349	,297	1,492
Multivariate					182,369	29,430

Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
107	103,998	,000	,000
108	88,992	,000	,000
109	63,982	,000	,000
50	57,240	,000	,000
60	50,033	,001	,000
56	47,523	,001	,000
47	41,519	,007	,000
101	38,443	,016	,000
55	38,008	,018	,000
5	36,636	,026	,001
8	36,535	,027	,000
49	35,687	,033	,000
97	34,589	,043	,001
96	34,268	,046	,001
43	33,391	,057	,001
106	32,740	,066	,002
11	32,494	,069	,002
52	31,633	,084	,005
103	30,877	,099	,011
93	30,422	,109	,015
45	29,467	,132	,051
59	29,328	,136	,039
57	29,098	,142	,035
48	28,570	,158	,058
87	28,456	,161	,044
58	27,824	,182	,089
80	27,611	,189	,085
2	27,101	,207	,136
29	26,784	,220	,158

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
77	26,717	,222	,124
91	26,533	,229	,118
98	25,542	,272	,361
6	25,451	,276	,320
53	24,783	,308	,522
51	24,560	,319	,539
37	23,782	,359	,783
67	22,730	,417	,966
65	22,405	,436	,979
46	22,051	,457	,988
31	21,474	,492	,997
83	21,437	,494	,996
82	20,774	,535	1,000
42	20,332	,562	1,000
110	20,281	,565	1,000
84	19,708	,601	1,000
105	19,645	,605	1,000
17	19,536	,612	1,000
22	19,456	,617	1,000
92	19,080	,640	1,000
40	19,069	,641	1,000
32	18,614	,669	1,000
63	18,555	,673	1,000
61	18,450	,679	1,000
64	18,135	,698	1,000
104	18,038	,704	1,000
28	17,895	,712	1,000
86	17,756	,720	1,000
54	17,611	,729	1,000
74	17,304	,746	1,000
23	17,249	,749	1,000
18	17,209	,752	1,000
89	17,072	,759	1,000
73	17,031	,762	1,000
10	16,964	,765	1,000
94	16,765	,776	1,000
33	16,604	,785	1,000
99	16,286	,801	1,000
90	16,220	,805	1,000
24	15,680	,831	1,000

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
102	15,638	,833	1,000
26	15,594	,836	1,000
12	15,466	,841	1,000
39	15,390	,845	1,000
9	15,171	,855	1,000
78	15,155	,856	1,000
38	14,959	,864	1,000
41	14,865	,868	1,000
95	14,499	,883	1,000
27	14,145	,896	1,000
4	13,860	,906	1,000
19	13,809	,908	1,000
1	13,579	,916	1,000
25	13,517	,918	1,000
44	12,680	,942	1,000
14	12,404	,948	1,000
16	12,278	,951	1,000
76	12,027	,957	1,000
85	11,997	,957	1,000
35	11,792	,962	1,000
100	11,555	,966	1,000
69	11,119	,973	1,000
75	11,058	,974	1,000
13	11,024	,974	1,000
62	10,899	,976	1,000
71	10,741	,978	1,000
70	10,580	,980	1,000
68	10,187	,985	1,000
88	10,109	,985	1,000
3	10,072	,986	1,000
36	9,969	,987	1,000

Notes for Model (Default model)

Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments: 253

Number of distinct parameters to be estimated: 54

Degrees of freedom (253 - 54): 199

Result (Default model)

Minimum was achieved

Chi-square = 1229,398

Degrees of freedom = 199

Probability level = ,000

Estimates (Group number 1 - Default model)**Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)****Maximum Likelihood Estimates****Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kompetensi_(Z)	<---	Budaya Organisasi_(X1)	,083	,179	1,058	***	par_20
Kompetensi_(Z)	<---	Motivasi_(X2)	,020	,159	2,335	***	par_23
Kinerja_(Y)	<---	Motivasi_(X2)	,021	,162	2,254	***	par_21
Kinerja_(Y)	<---	Kompetensi_(Z)	,096	,177	2,702	***	par_22
Kinerja_(Y)	<---	Budaya Organisasi_(X1)	1,321	,182	7,246	***	par_24
X11	<---	Budaya Organisasi_(X1)	1,000				
X12	<---	Budaya Organisasi_(X1)	1,422	,161	8,814	***	par_2
X13	<---	Budaya Organisasi_(X1)	1,171	,164	7,135	***	par_3
X14	<---	Budaya Organisasi_(X1)	1,136	,138	8,238	***	par_4
X15	<---	Budaya Organisasi_(X1)	1,398	,180	7,777	***	par_5
X16	<---	Budaya Organisasi_(X1)	1,285	,178	7,225	***	par_6
X25	<---	Motivasi_(X2)	1,000				
X24	<---	Motivasi_(X2)	,949	,127	7,456	***	par_7
X23	<---	Motivasi_(X2)	,833	,121	6,910	***	par_8
X22	<---	Motivasi_(X2)	,961	,141	6,816	***	par_9
X21	<---	Motivasi_(X2)	,513	,133	3,863	***	par_10
Z1	<---	Kompetensi_(Z)	1,000				
Z2	<---	Kompetensi_(Z)	1,986	,300	6,620	***	par_11
Z3	<---	Kompetensi_(Z)	1,317	,239	5,515	***	par_12
Z4	<---	Kompetensi_(Z)	1,314	,276	4,756	***	par_13
Z5	<---	Kompetensi_(Z)	1,252	,253	4,954	***	par_14
Z6	<---	Kompetensi_(Z)	1,637	,271	6,040	***	par_15
Y1	<---	Kinerja_(Y)	1,000				
Y2	<---	Kinerja_(Y)	,746	,109	6,859	***	par_16
Y3	<---	Kinerja_(Y)	,822	,107	7,700	***	par_17
Y4	<---	Kinerja_(Y)	,721	,085	8,445	***	par_18
Y5	<---	Kinerja_(Y)	,894	,111	8,027	***	par_19

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
Kompetensi_(Z)	<---	Budaya Organisasi_(X1)	,108
Kompetensi_(Z)	<---	Motivasi_(X2)	,035
Kinerja_(Y)	<---	Motivasi_(X2)	,019
Kinerja_(Y)	<---	Kompetensi_(Z)	,048
Kinerja_(Y)	<---	Budaya Organisasi_(X1)	,860
X11	<---	Budaya Organisasi_(X1)	,737
X12	<---	Budaya Organisasi_(X1)	,847
X13	<---	Budaya Organisasi_(X1)	,697
X14	<---	Budaya Organisasi_(X1)	,794
X15	<---	Budaya Organisasi_(X1)	,752
X16	<---	Budaya Organisasi_(X1)	,705
X25	<---	Motivasi_(X2)	,737

		Estimate
X24	<--- Motivasi_(X2)	,798
X23	<--- Motivasi_(X2)	,727
X22	<--- Motivasi_(X2)	,723
X21	<--- Motivasi_(X2)	,411
Z1	<--- Kompetensi_(Z)	,472
Z2	<--- Kompetensi_(Z)	,936
Z3	<--- Kompetensi_(Z)	,703
Z4	<--- Kompetensi_(Z)	,523
Z5	<--- Kompetensi_(Z)	,552
Z6	<--- Kompetensi_(Z)	,739
Y1	<--- Kinerja_(Y)	,798
Y2	<--- Kinerja_(Y)	,643
Y3	<--- Kinerja_(Y)	,704
Y4	<--- Kinerja_(Y)	,759
Y5	<--- Kinerja_(Y)	,728

Covariances: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e3 <--> e6		-,021	,032	-,644	,520	par_25
e12 <--> e13		-,005	,036	-,129	,898	par_26
e8 <--> e7		-,044	,042	-1,049	,294	par_27
e1 <--> e7		,016	,028	,549	,583	par_28
e17 <--> e18		-,056	,034	-1,656	,098	par_29
e18 <--> e19		-,104	,032	-3,234	,001	par_30

Correlations: (Group number 1 - Default model)

		Estimate
e3 <--> e6		-,069
e12 <--> e13		-,015
e8 <--> e7		-,117
e1 <--> e7		,057
e17 <--> e18		-,351
e18 <--> e19		-,908

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Budaya Organisasi_(X1)	,193	,044	4,359	***	par_31
Motivasi_(X2)	,359	,086	4,152	***	par_32
ep1	,113	,029	3,910	***	var_a
ep2	,113	,029	3,910	***	var_a
e1	,162	,025	6,544	***	par_33
e2	,154	,028	5,574	***	par_34
e3	,280	,042	6,638	***	par_35
e4	,146	,024	6,171	***	par_36
e5	,289	,045	6,462	***	par_37

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e6	,323	,049	6,607	***	par_38
e11	,302	,053	5,713	***	par_39
e10	,184	,038	4,895	***	par_40
e9	,222	,038	5,814	***	par_41
e8	,303	,053	5,743	***	par_42
e7	,464	,066	7,025	***	par_43
e17	,399	,059	6,819	***	par_44
e18	,064	,046	1,390	,164	par_45
e19	,203	,040	5,070	***	par_46
e20	,527	,073	7,191	***	par_47
e21	,410	,058	7,128	***	par_48
e22	,256	,043	5,954	***	par_49
e12	,260	,046	5,606	***	par_50
e13	,359	,055	6,536	***	par_51
e14	,314	,049	6,463	***	par_52
e15	,174	,029	6,097	***	par_53
e16	,323	,051	6,321	***	par_54

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Kompetensi_(Z)	,013
Kinerja_(Y)	,751
Y5	,530
Y4	,576
Y3	,595
Y2	,514
Y1	,636
Z6	,546
Z5	,505
Z4	,573
Z3	,495
Z2	,875
Z1	,423
X21	,169
X22	,522
X23	,528
X24	,637
X25	,543
X16	,497
X15	,566
X14	,631
X13	,486
X12	,718
X11	,543

Total Effects (Group number 1 - Default model)

	Motivasi_(X2)	Budaya Organisasi_(X1)	Kompetensi_(Z)	Kinerja_(Y)
Kompetensi_(Z)	,020	,083	,000	,000
Kinerja_(Y)	,023	1,329	,096	,000
Y5	,020	1,189	,086	,894
Y4	,016	,958	,069	,721
Y3	,019	1,093	,079	,822
Y2	,017	,992	,072	,746
Y1	,023	1,329	,096	1,000
Z6	,032	,136	1,637	,000
Z5	,025	,104	1,252	,000
Z4	,026	,110	1,314	,000
Z3	,026	,110	1,317	,000
Z2	,039	,166	1,986	,000
Z1	,020	,083	1,000	,000
X21	,513	,000	,000	,000
X22	,961	,000	,000	,000
X23	,833	,000	,000	,000
X24	,949	,000	,000	,000
X25	1,000	,000	,000	,000
X16	,000	1,285	,000	,000
X15	,000	1,398	,000	,000
X14	,000	1,136	,000	,000
X13	,000	1,171	,000	,000
X12	,000	1,422	,000	,000
X11	,000	1,000	,000	,000

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	Motivasi_(X2)	Budaya Organisasi_(X1)	Kompetensi_(Z)	Kinerja_(Y)
Kompetensi_(Z)	,035	,108	,000	,000
Kinerja_(Y)	,020	,865	,048	,000
Y5	,015	,630	,035	,728
Y4	,015	,657	,037	,759
Y3	,014	,609	,034	,704
Y2	,013	,557	,031	,643
Y1	,016	,690	,038	,798
Z6	,026	,080	,739	,000
Z5	,019	,060	,552	,000
Z4	,018	,057	,523	,000
Z3	,025	,076	,703	,000
Z2	,033	,101	,936	,000
Z1	,016	,051	,472	,000
X21	,411	,000	,000	,000
X22	,723	,000	,000	,000
X23	,727	,000	,000	,000
X24	,798	,000	,000	,000

	Motivasi_(X2)	Budaya Organisasi_(X1)	Kompetensi_(Z)	Kinerja_(Y)
X25	,737	,000	,000	,000
X16	,000	,705	,000	,000
X15	,000	,752	,000	,000
X14	,000	,794	,000	,000
X13	,000	,697	,000	,000
X12	,000	,847	,000	,000
X11	,000	,737	,000	,000

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	Motivasi_(X2)	Budaya Organisasi_(X1)	Kompetensi_(Z)	Kinerja_(Y)
Kompetensi_(Z)	,020	,083	,000	,000
Kinerja_(Y)	,021	1,321	,096	,000
Y5	,000	,000	,000	,894
Y4	,000	,000	,000	,721
Y3	,000	,000	,000	,822
Y2	,000	,000	,000	,746
Y1	,000	,000	,000	1,000
Z6	,000	,000	1,637	,000
Z5	,000	,000	1,252	,000
Z4	,000	,000	1,314	,000
Z3	,000	,000	1,317	,000
Z2	,000	,000	1,986	,000
Z1	,000	,000	1,000	,000
X21	,513	,000	,000	,000
X22	,961	,000	,000	,000
X23	,833	,000	,000	,000
X24	,949	,000	,000	,000
X25	1,000	,000	,000	,000
X16	,000	1,285	,000	,000
X15	,000	1,398	,000	,000
X14	,000	1,136	,000	,000
X13	,000	1,171	,000	,000
X12	,000	1,422	,000	,000
X11	,000	1,000	,000	,000

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	Motivasi_(X2)	Budaya Organisasi_(X1)	Kompetensi_(Z)	Kinerja_(Y)
Kompetensi_(Z)	,035	,108	,000	,000
Kinerja_(Y)	,019	,860	,048	,000
Y5	,000	,000	,000	,728
Y4	,000	,000	,000	,759
Y3	,000	,000	,000	,704
Y2	,000	,000	,000	,643
Y1	,000	,000	,000	,798
Z6	,000	,000	,739	,000
Z5	,000	,000	,552	,000
Z4	,000	,000	,523	,000
Z3	,000	,000	,703	,000
Z2	,000	,000	,936	,000
Z1	,000	,000	,472	,000
X21	,411	,000	,000	,000
X22	,723	,000	,000	,000
X23	,727	,000	,000	,000
X24	,798	,000	,000	,000
X25	,737	,000	,000	,000
X16	,000	,705	,000	,000
X15	,000	,752	,000	,000
X14	,000	,794	,000	,000
X13	,000	,697	,000	,000
X12	,000	,847	,000	,000
X11	,000	,737	,000	,000

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	Motivasi_(X2)	Budaya Organisasi_(X1)	Kompetensi_(Z)	Kinerja_(Y)
Kompetensi_(Z)	,000	,000	,000	,000
Kinerja_(Y)	,002	,008	,000	,000
Y5	,020	1,189	,086	,000
Y4	,016	,958	,069	,000
Y3	,019	1,093	,079	,000
Y2	,017	,992	,072	,000
Y1	,023	1,329	,096	,000
Z6	,032	,136	,000	,000
Z5	,025	,104	,000	,000
Z4	,026	,110	,000	,000
Z3	,026	,110	,000	,000
Z2	,039	,166	,000	,000
Z1	,020	,083	,000	,000
X21	,000	,000	,000	,000

	Motivasi_(X2)	Budaya Organisasi_(X1)	Kompetensi_(Z)	Kinerja_(Y)
X22	,000	,000	,000	,000
X23	,000	,000	,000	,000
X24	,000	,000	,000	,000
X25	,000	,000	,000	,000
X16	,000	,000	,000	,000
X15	,000	,000	,000	,000
X14	,000	,000	,000	,000
X13	,000	,000	,000	,000
X12	,000	,000	,000	,000
X11	,000	,000	,000	,000

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	Motivasi_(X2)	Budaya Organisasi_(X1)	Kompetensi_(Z)	Kinerja_(Y)
Kompetensi_(Z)	,000	,000	,000	,000
Kinerja_(Y)	,002	,005	,000	,000
Y5	,015	,630	,035	,000
Y4	,015	,657	,037	,000
Y3	,014	,609	,034	,000
Y2	,013	,557	,031	,000
Y1	,016	,690	,038	,000
Z6	,026	,080	,000	,000
Z5	,019	,060	,000	,000
Z4	,018	,057	,000	,000
Z3	,025	,076	,000	,000
Z2	,033	,101	,000	,000
Z1	,016	,051	,000	,000
X21	,000	,000	,000	,000
X22	,000	,000	,000	,000
X23	,000	,000	,000	,000
X24	,000	,000	,000	,000
X25	,000	,000	,000	,000
X16	,000	,000	,000	,000
X15	,000	,000	,000	,000
X14	,000	,000	,000	,000
X13	,000	,000	,000	,000
X12	,000	,000	,000	,000
X11	,000	,000	,000	,000

Modification Indices (Group number 1 - Default model)

Covariances: (Group number 1 - Default model)

		M.I.	Par Change
Budaya Organisasi_(X1)	<--> Motivasi_(X2)	37,023	,174
e16	<--> Motivasi_(X2)	11,701	,130
e16	<--> ep2	20,752	-,121
e15	<--> e16	7,246	-,070
e12	<--> Motivasi_(X2)	5,325	-,082
e22	<--> ep2	11,264	,077
e22	<--> e16	5,742	-,071
e22	<--> e14	19,635	,128
e22	<--> e12	7,639	,076
e20	<--> e21	24,998	,223
e19	<--> e14	6,131	-,072
e19	<--> e22	5,738	-,057
e18	<--> ep2	8,581	-,061
e18	<--> e14	8,181	-,075
e18	<--> e12	10,362	-,081
e18	<--> e22	7,447	,054
e18	<--> e21	4,719	-,059
e18	<--> e20	7,951	-,087
e17	<--> ep1	8,009	,059
e17	<--> e20	9,985	,143
e17	<--> e19	5,154	,072
e7	<--> Budaya Organisasi_(X1)	32,284	,173
e7	<--> e21	4,629	-,092
e8	<--> e16	7,016	-,093
e9	<--> Budaya Organisasi_(X1)	6,388	,058
e11	<--> e16	48,924	,247
e11	<--> e15	6,389	-,067
e11	<--> e14	6,743	-,090
e11	<--> e7	4,324	-,083
e6	<--> e16	7,092	,092
e6	<--> e21	4,820	-,080
e5	<--> Motivasi_(X2)	8,546	,104
e5	<--> ep2	4,648	,055
e5	<--> e16	96,127	,325
e5	<--> e15	14,471	-,094
e5	<--> e7	4,090	-,077
e5	<--> e8	4,740	-,072
e5	<--> e10	5,390	-,064
e5	<--> e11	55,953	,249
e5	<--> e6	4,588	,069
e4	<--> e16	7,517	-,066
e4	<--> e15	80,769	,161
e4	<--> e12	7,331	-,061
e4	<--> e11	6,780	-,063
e4	<--> e5	6,417	-,057
e3	<--> e21	4,980	-,076

		M.I.	Par Change
e3	<--> e7	63,484	,294
e3	<--> e10	5,786	,064
e3	<--> e11	16,611	-,132
e2	<--> e15	5,686	-,046
e2	<--> e12	15,529	,095
e1	<--> e22	5,747	-,049
e1	<--> e19	4,105	,042
e1	<--> e6	6,158	,060

Variances: (Group number 1 - Default model)

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		M.I.	Par Change
Y5	<--- Motivasi_(X2)	11,701	,361
Y5	<--- X23	8,152	,242
Y5	<--- X25	43,475	,472
Y5	<--- X16	9,999	,230
Y5	<--- X15	56,258	,534
Y4	<--- X25	4,399	-,112
Y4	<--- X14	31,085	,384
Y3	<--- Z6	5,067	,171
Y3	<--- X25	4,165	-,143
Y2	<--- Z4	4,149	,143
Y1	<--- Motivasi_(X2)	5,325	-,229
Y1	<--- Y5	4,673	-,142
Y1	<--- X21	5,068	-,164
Y1	<--- X25	5,028	-,150
Y1	<--- X16	4,170	-,139
Y1	<--- X15	5,093	-,151
Y1	<--- X14	8,004	-,246
Y1	<--- X13	4,770	-,161
Z6	<--- Y3	12,050	,214
Z6	<--- Y1	4,289	,119
Z6	<--- Z3	7,066	-,204
Z5	<--- Z4	18,142	,307
Z5	<--- X21	4,404	-,172
Z4	<--- Z5	17,357	,377
Z4	<--- Z1	10,244	,311
Z2	<--- Y3	4,018	-,112
Z2	<--- Z6	4,299	,122
Z2	<--- Z4	6,268	-,130
Z1	<--- Kompetensi_(Z)	8,413	,534
Z1	<--- Z5	5,624	,193
Z1	<--- Z4	17,785	,310
Z1	<--- Z3	12,111	,343
Z1	<--- Z2	4,308	,181
X21	<--- Budaya Organisasi_(X1)	32,284	,898
X21	<--- Kinerja_(Y)	23,667	,508
X21	<--- Y5	7,711	,223
X21	<--- Y4	15,965	,414

	M.I.	Par Change
X21 <--- Y3	14,406	,320
X21 <--- Y2	12,492	,300
X21 <--- Y1	7,746	,218
X21 <--- X16	11,628	,283
X21 <--- X15	8,018	,230
X21 <--- X14	23,072	,508
X21 <--- X13	85,418	,831
X21 <--- X12	20,035	,403
X21 <--- X11	16,031	,446
X23 <--- Budaya Organisasi_(X1)	6,388	,299
X23 <--- Kinerja_(Y)	7,483	,213
X23 <--- Y5	6,066	,148
X23 <--- Y4	4,911	,172
X23 <--- Y1	6,795	,153
X23 <--- X15	5,634	,144
X23 <--- X11	9,336	,255
X24 <--- X15	4,464	-,125
X25 <--- Y5	27,769	,370
X25 <--- X16	4,470	,154
X25 <--- X15	29,963	,391
X25 <--- X13	4,408	-,166
X16 <--- Z5	6,635	-,192
X16 <--- Z3	7,019	-,239
X15 <--- Motivasi_(X2)	8,546	,290
X15 <--- Y5	47,426	,454
X15 <--- X23	6,316	,200
X15 <--- X25	42,948	,441
X14 <--- Y4	32,829	,354
X13 <--- X21	57,384	,539
X12 <--- Y1	7,241	,135
X11 <--- Z6	5,783	-,130
X11 <--- X23	4,597	,127

Minimization History (Default model)

Iteration	Negative eigenvalues	Condition #	Smallest eigenvalue	Diameter	F	NTries	Ratio
0	e 8		-1,103	9999,000	2238,121	0	9999,000
1	e 10		-,170	1,834	1730,773	19	,615
2	e 1		-,083	1,736	1386,646	5	,826
3	e 1		-,039	,952	1290,210	5	,840
4	e 0	87,270		,786	1255,337	5	,846
5	e 0	212,788		1,025	1243,678	1	,564
6	e 0	360,362		,427	1230,474	1	1,064
7	e 0	686,233		,327	1229,502	1	1,120
8	e 0	1029,130		,156	1229,401	1	1,107
9	e 0	1144,033		,036	1229,398	1	1,033
10	e 0	1157,148		,002	1229,398	1	1,002
11	e 0	1157,059		,000	1229,398	1	1,000

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	54	1229,398	199	,000	2,178
Saturated model	253	,000	0		
Independence model	22	2275,578	231	,000	9,851

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,115	,606	,499	,477
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,198	,260	,189	,237

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,460	,373	,504	,415	,496
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,861	,396	,427
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	1030,398	923,519	1144,754
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	2044,578	1895,329	2201,221

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	11,279	9,453	8,473	10,502
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	20,877	18,758	17,388	20,195

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,218	,206	,230	,000
Independence model	,285	,274	,296	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	1337,398	1366,281	1483,224	1537,224
Saturated model	506,000	641,326	1189,222	1442,222
Independence model	2319,578	2331,346	2378,989	2400,989

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	12,270	11,289	13,319	12,535
Saturated model	4,642	4,642	4,642	5,884
Independence model	21,281	19,911	22,718	21,388

HOELTER

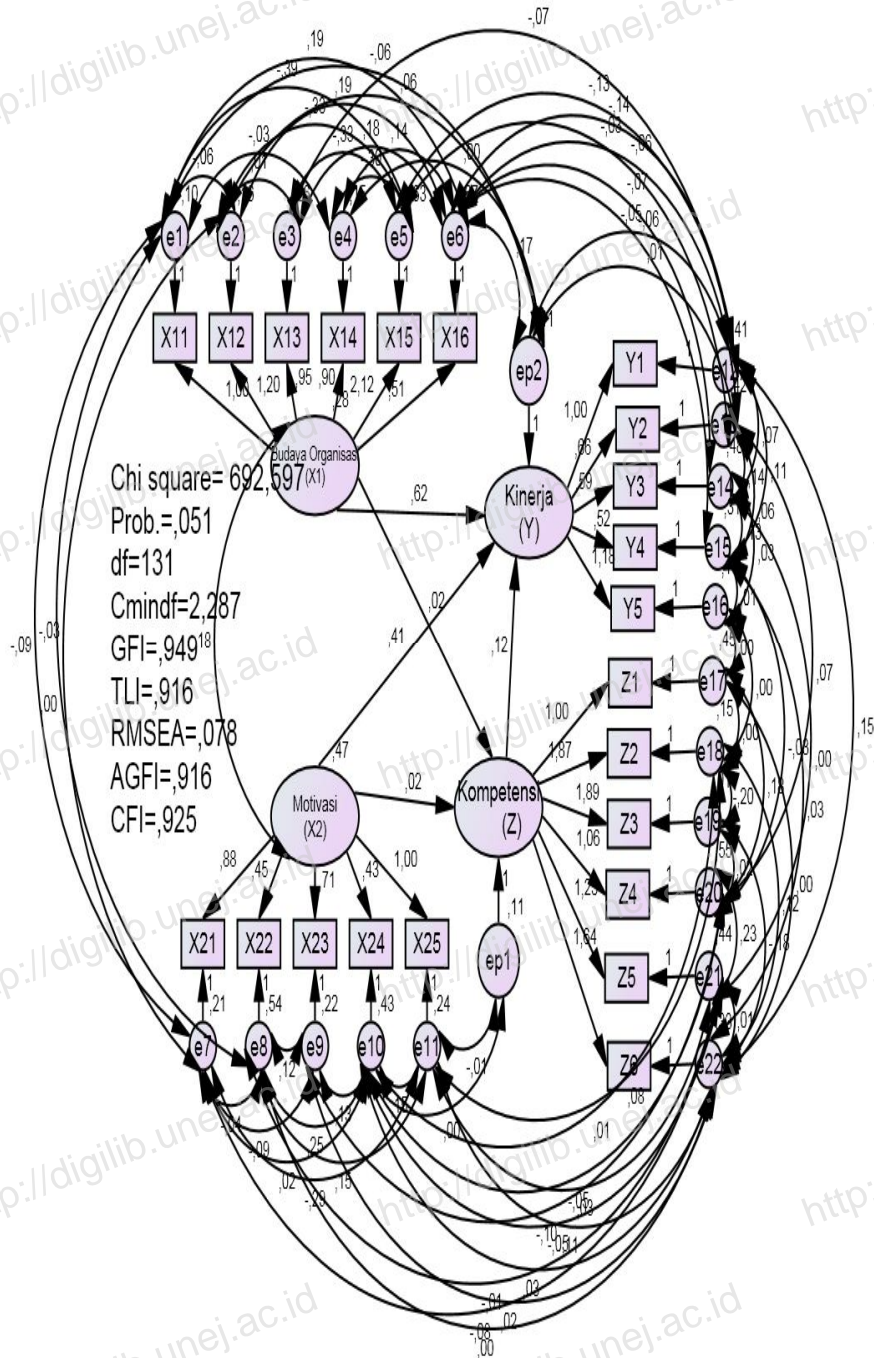
Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	21	23
Independence model	13	14

Execution time summary

Minimization:	,017
Miscellaneous:	1,271
Bootstrap:	,000
Total:	1,288

Lampiran 8

MODEL SEM PERBAIKAN



Analysis Summary

Date and Time

Date: 01 Februari 2011

Time: 6:37:42

Title

Model baru: 01 Februari 2011 6:37

Notes for Group (Group number 1)

The model is recursive.

Sample size = 110

Variable Summary (Group number 1)

Your model contains the following variables (Group number 1)

Observed, endogenous variables

X11

X12

X13

X14

X15

X16

X25

X24

X23

X22

X21

Z1

Z2

Z3

Z4

Z5

Z6

Y1

Y2

Y3

Y4

Y5

Unobserved, endogenous variables

Kompetensi_(Z)

Kinerja_(Y)

Unobserved, exogenous variables

Budaya Organisasi_(X1)

e1

e2

e3

e4

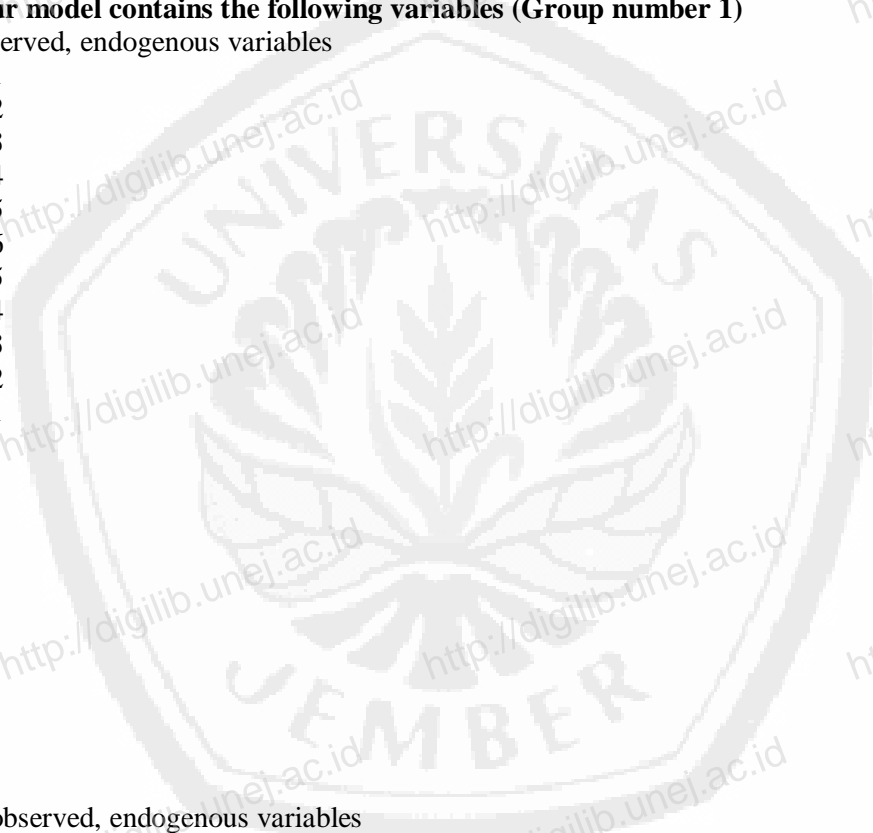
e5

e6

Motivasi_(X2)

e11

e10



e9
e8
e7
e17
e18
e19
e20
e21
e22
e12
e13
e14
e15
e16
ep2
ep1

Variable counts (Group number 1)

Number of variables in your model: 50
 Number of observed variables: 22
 Number of unobserved variables: 28
 Number of exogenous variables: 26
 Number of endogenous variables: 24

Parameter summary (Group number 1)

	Weights	Covariances	Variances	Means	Intercepts	Total
Fixed	28	0	0	0	0	28
Labeled	0	0	2	0	0	2
Unlabeled	23	74	24	0	0	121
Total	51	74	26	0	0	151

Assessment of normality (Group number 1)

Variabel	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X11	2,000	5,000	-,549	-2,349	,297	1,492
X12	2,000	5,000	-,589	-2,236	,840	1,799
X13	2,000	5,000	-,512	-2,334	,477	1,021
X14	3,000	5,000	-,465	-1,990	-,266	-,426
X15	2,000	5,000	-,740	-2,168	-,294	-,629
X16	2,000	5,000	-,522	-2,236	-,044	-,094
X21	2,000	5,000	-,589	-1,233	,338	,723
X22	2,000	5,000	-,751	-2,216	,106	,226
X23	2,000	5,000	-,580	-2,483	-,101	-,216
X24	2,000	5,000	-,552	-2,220	,358	,765
X25	2,000	5,000	-,581	-2,344	-,460	-,985
Y1	2,000	5,000	-,406	-1,452	,198	,424
Y2	2,000	5,000	-,443	-1,898	-,203	-,434
Y3	2,000	5,000	-,327	-2,084	,161	,345
Y4	3,000	5,000	-,341	-1,460	-,297	-,492

Variabel	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Y5	2,000	5,000	-,793	-1,396	-,286	-,612
Z1	2,000	5,000	-,586	-2,508	-,200	-,428
Z2	2,000	5,000	-,511	-2,187	,000	-,001
Z3	2,000	5,000	-,269	-1,154	-,019	-,041
Z4	2,000	5,000	-,350	-1,501	-,294	-,913
Z5	2,000	5,000	-,381	-1,631	-,154	-,329
Z6	2,000	5,000	-,412	-1,766	-,240	-,514
Multivariate					182,369	29,430

Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
107	103,998	,000	,000
108	88,992	,000	,000
109	63,982	,000	,000
50	57,240	,000	,000
60	50,033	,001	,000
56	47,523	,001	,000
47	41,519	,007	,000
101	38,443	,016	,000
55	38,008	,018	,000
5	36,636	,026	,001
8	36,535	,027	,000
49	35,687	,033	,000
97	34,589	,043	,001
96	34,268	,046	,001
43	33,391	,057	,001
106	32,740	,066	,002
11	32,494	,069	,002
52	31,633	,084	,005
103	30,877	,099	,011
93	30,422	,109	,015
45	29,467	,132	,051
59	29,328	,136	,039
57	29,098	,142	,035
48	28,570	,158	,058
87	28,456	,161	,044
58	27,824	,182	,089
80	27,611	,189	,085
2	27,101	,207	,136
29	26,784	,220	,158
77	26,717	,222	,124
91	26,533	,229	,118
98	25,542	,272	,361

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
6	25,451	,276	,320
53	24,783	,308	,522
51	24,560	,319	,539
37	23,782	,359	,783
67	22,730	,417	,966
65	22,405	,436	,979
46	22,051	,457	,988
31	21,474	,492	,997
83	21,437	,494	,996
82	20,774	,535	1,000
42	20,332	,562	1,000
110	20,281	,565	1,000
84	19,708	,601	1,000
105	19,645	,605	1,000
17	19,536	,612	1,000
22	19,456	,617	1,000
92	19,080	,640	1,000
40	19,069	,641	1,000
32	18,614	,669	1,000
63	18,555	,673	1,000
61	18,450	,679	1,000
64	18,135	,698	1,000
104	18,038	,704	1,000
28	17,895	,712	1,000
86	17,756	,720	1,000
54	17,611	,729	1,000
74	17,304	,746	1,000
23	17,249	,749	1,000
18	17,209	,752	1,000
89	17,072	,759	1,000
73	17,031	,762	1,000
10	16,964	,765	1,000
94	16,765	,776	1,000
33	16,604	,785	1,000
99	16,286	,801	1,000
90	16,220	,805	1,000
24	15,680	,831	1,000
102	15,638	,833	1,000
26	15,594	,836	1,000
12	15,466	,841	1,000
39	15,390	,845	1,000
9	15,171	,855	1,000
78	15,155	,856	1,000
38	14,959	,864	1,000

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
41	14,865	,868	1,000
95	14,499	,883	1,000
27	14,145	,896	1,000
4	13,860	,906	1,000
19	13,809	,908	1,000
1	13,579	,916	1,000
25	13,517	,918	1,000
44	12,680	,942	1,000
14	12,404	,948	1,000
16	12,278	,951	1,000
76	12,027	,957	1,000
85	11,997	,957	1,000
35	11,792	,962	1,000
100	11,555	,966	1,000
69	11,119	,973	1,000
75	11,058	,974	1,000
13	11,024	,974	1,000
62	10,899	,976	1,000
71	10,741	,978	1,000
70	10,580	,980	1,000
68	10,187	,985	1,000
88	10,109	,985	1,000
3	10,072	,986	1,000
36	9,969	,987	1,000

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kompetensi_ (Z)	<--- Budaya	,019	,038	2,491	***	par_20
	Organisasi_(X1)					
Kompetensi_ (Z)	<--- Motivasi_(X2)	,016	,053	2,295	***	par_23
Kinerja_(Y)	<--- Motivasi_(X2)	,405	,109	3,733	***	par_21
Kinerja_(Y)	<--- Kompetensi_ (Z)	,119	,093	2,277	***	par_22
Kinerja_(Y)	<--- Budaya	,620	,177	3,509	***	par_24
	Organisasi_(X1)					
X11	<--- Budaya	1,000				
	Organisasi_(X1)					
X12	<--- Budaya	1,199	,246	4,865	***	par_2
	Organisasi_(X1)					
X13	<--- Budaya	,955	,220	4,350	***	par_3
	Organisasi_(X1)					
X14	<--- Budaya	,899	,144	6,248	***	par_4
	Organisasi_(X1)					

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X15	<---	Budaya Organisasi_(X1)	2,119	,506	4,192	***	par_5
X16	<---	Budaya Organisasi_(X1)	,514	,187	2,746	,006	par_6
X25	<---	Motivasi_(X2)	1,000				
X24	<---	Motivasi_(X2)	,427	,113	3,773	***	par_7
X23	<---	Motivasi_(X2)	,713	,111	6,454	***	par_8
X22	<---	Motivasi_(X2)	,454	,143	3,171	,002	par_9
X21	<---	Motivasi_(X2)	,881	,202	4,369	***	par_10
Z1	<---	Kompetensi_(Z)	1,000				
Z2	<---	Kompetensi_(Z)	1,870	,699	2,676	,007	par_11
Z3	<---	Kompetensi_(Z)	1,892	,621	3,049	,002	par_12
Z4	<---	Kompetensi_(Z)	1,061	,309	3,439	***	par_13
Z5	<---	Kompetensi_(Z)	1,235	,287	4,304	***	par_14
Z6	<---	Kompetensi_(Z)	1,644	,676	2,432	,015	par_15
Y1	<---	Kinerja_(Y)	1,000				
Y2	<---	Kinerja_(Y)	,664	,144	4,616	***	par_16
Y3	<---	Kinerja_(Y)	,593	,113	5,256	***	par_17
Y4	<---	Kinerja_(Y)	,518	,105	4,924	***	par_18
Y5	<---	Kinerja_(Y)	1,182	,130	9,113	***	par_19

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
Kompetensi_(Z)	<---	Budaya Organisasi_(X1)	,030
Kompetensi_(Z)	<---	Motivasi_(X2)	,032
Kinerja_(Y)	<---	Motivasi_(X2)	,446
Kinerja_(Y)	<---	Kompetensi_(Z)	,063
Kinerja_(Y)	<---	Budaya Organisasi_(X1)	,529
X11	<---	Budaya Organisasi_(X1)	,864
X12	<---	Budaya Organisasi_(X1)	,849
X13	<---	Budaya Organisasi_(X1)	,707
X14	<---	Budaya Organisasi_(X1)	,774
X15	<---	Budaya Organisasi_(X1)	1,415
X16	<---	Budaya Organisasi_(X1)	,714
X25	<---	Motivasi_(X2)	,813
X24	<---	Motivasi_(X2)	,707
X23	<---	Motivasi_(X2)	,716
X22	<---	Motivasi_(X2)	,788
X21	<---	Motivasi_(X2)	,793
Z1	<---	Kompetensi_(Z)	,741
Z2	<---	Kompetensi_(Z)	,849
Z3	<---	Kompetensi_(Z)	,989
Z4	<---	Kompetensi_(Z)	,725

			Estimate
Z5	<---	Kompetensi_ (Z)	,524
Z6	<---	Kompetensi_ (Z)	,684
Y1	<---	Kinerja_(Y)	,744
Y2	<---	Kinerja_(Y)	,533
Y3	<---	Kinerja_(Y)	,769
Y4	<---	Kinerja_(Y)	,502
Y5	<---	Kinerja_(Y)	,913

Covariances: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Budaya Organisasi_(X1)	<-->	Motivasi_(X2)	,177	,051	3,463	***	par_44
e8	<-->	e7	-,040	,062	-,640	,522	par_25
e17	<-->	e18	,004	,065	,056	,955	par_26
e18	<-->	e19	-,196	,134	-1,459	,145	par_27
e9	<-->	e8	,117	,046	2,538	,011	par_28
e13	<-->	e14	,143	,048	2,995	,003	par_29
e15	<-->	e16	,014	,038	,358	,720	par_30
e19	<-->	e20	,020	,047	,427	,670	par_31
e21	<-->	e22	,011	,037	,290	,772	par_32
e10	<-->	e9	,131	,038	3,428	***	par_33
e11	<-->	e10	,153	,046	3,338	***	par_34
e1	<-->	e2	-,060	,042	-1,423	,155	par_35
e4	<-->	e6	,137	,103	1,324	,185	par_36
e12	<-->	e14	,068	,049	1,398	,162	par_37
e20	<-->	e21	,232	,067	3,475	***	par_38
e13	<-->	e15	,056	,041	1,369	,171	par_39
e3	<-->	e5	-,329	,147	-2,231	,026	par_40
e4	<-->	e5	-,304	,098	-3,111	,002	par_41
e2	<-->	e3	,012	,061	,191	,849	par_42
e1	<-->	e4	-,027	,046	-,589	,556	par_43
e6	<-->	e12	-,137	,045	-3,048	,002	par_45
e10	<-->	e8	,250	,059	4,219	***	par_46
e17	<-->	e20	,179	,049	3,609	***	par_47
e9	<-->	e7	-,092	,063	-1,464	,143	par_48
e1	<-->	e7	-,085	,049	-1,744	,081	par_49
e17	<-->	e16	-,005	,011	-,425	,671	par_50
e6	<-->	ep2	,172	,042	4,110	***	par_51
e14	<-->	e15	,130	,050	2,590	,010	par_52
e11	<-->	e22	,113	,048	2,350	,019	par_53
e11	<-->	ep1	-,011	,023	-,483	,629	par_54
e22	<-->	e12	,145	,040	3,598	***	par_55
e5	<-->	e12	-,128	,040	-3,186	,001	par_56
e10	<-->	e7	,018	,059	,311	,756	par_57
e1	<-->	e6	,185	,090	2,064	,039	par_58

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e20	<-->	e13	,066	,038	1,759	,079	par_59
e21	<-->	e14	-,002	,043	-,050	,960	par_60
e2	<-->	e6	,195	,072	2,721	,007	par_61
e20	<-->	e15	-,026	,030	-,862	,389	par_62
e11	<-->	e21	,034	,035	,956	,339	par_63
e10	<-->	e20	-,053	,032	-1,669	,095	par_64
e1	<-->	e5	-,394	,133	-2,964	,003	par_65
e2	<-->	e5	-,328	,157	-2,083	,037	par_66
e3	<-->	e6	,178	,065	2,754	,006	par_67
e12	<-->	e15	,111	,040	2,800	,005	par_68
e14	<-->	e16	,026	,038	,684	,494	par_69
e11	<-->	e7	-,294	,075	-3,928	***	par_70
e11	<-->	e8	,150	,057	2,644	,008	par_71
e18	<-->	e22	,124	,166	,744	,457	par_72
e18	<-->	e16	-,003	,009	-,283	,777	par_73
e4	<-->	ep2	,002	,043	,037	,970	par_74
e2	<-->	e7	-,027	,058	-,466	,641	par_75
e19	<-->	e22	-,184	,129	-1,433	,152	par_76
e12	<-->	ep2	-,051	,062	-,829	,407	par_77
e17	<-->	e22	,005	,067	,071	,944	par_78
e1	<-->	ep2	-,057	,048	-1,194	,233	par_79
e2	<-->	ep2	,056	,042	1,336	,182	par_80
e10	<-->	e22	,032	,044	,730	,466	par_81
e9	<-->	e22	,021	,025	,825	,409	par_82
e5	<-->	e13	-,028	,035	-,813	,416	par_83
e6	<-->	e13	-,056	,047	-1,182	,237	par_84
e3	<-->	e12	-,068	,034	-2,013	,044	par_85
e10	<-->	e21	-,054	,037	-1,456	,145	par_86
e8	<-->	e22	-,001	,033	-,031	,975	par_87
e13	<-->	ep2	,006	,033	,196	,844	par_88
e6	<-->	e14	-,073	,048	-1,528	,127	par_89
e7	<-->	e21	-,078	,036	-2,185	,029	par_90
e8	<-->	e21	-,008	,039	-,198	,843	par_91
e9	<-->	e20	-,101	,031	-3,249	,001	par_92
e11	<-->	e18	,080	,039	2,069	,039	par_93
e10	<-->	e18	,014	,037	,385	,700	par_94
e1	<-->	e8	,000	,026	,017	,986	par_95
e10	<-->	ep1	-,002	,017	-,118	,906	par_96
e22	<-->	e15	,031	,031	1,006	,314	par_97
e6	<-->	e15	-,061	,073	-,831	,406	par_98

Correlations: (Group number 1 - Default model)

		Estimate
Budaya Organisasi_(X1)	<--> Motivasi_(X2)	,490
e8	<--> e7	-,118
e17	<--> e18	,014
e18	<--> e19	-5,600
e9	<--> e8	,336
e13	<--> e14	,319
e15	<--> e16	,075
e19	<--> e20	,294
e21	<--> e22	,028
e10	<--> e9	,424
e11	<--> e10	,480
e1	<--> e2	-,491
e4	<--> e6	,429
e12	<--> e14	,153
e20	<--> e21	,472
e13	<--> e15	,156
e2	<--> e3	,059
e1	<--> e4	-,228
e6	<--> e12	-,260
e10	<--> e8	,520
e17	<--> e20	,359
e9	<--> e7	-,422
e1	<--> e7	-,598
e17	<--> e16	-,021
e6	<--> ep2	,639
e14	<--> e15	,338
e11	<--> e22	,400
e11	<--> ep1	-,070
e22	<--> e12	,392
e10	<--> e7	,061
e1	<--> e6	,731
e20	<--> e13	,137
e21	<--> e14	-,005
e2	<--> e6	,600
e20	<--> e15	-,062
e11	<--> e21	,104
e10	<--> e20	-,108
e3	<--> e6	,430
e12	<--> e15	,312
e14	<--> e16	,116
e11	<--> e7	-1,304
e11	<--> e8	,415
e18	<--> e22	,560

			Estimate
e18	<-->	e16	-,020
e4	<-->	ep2	,012
e2	<-->	e7	-,148
e19	<-->	e22	-3,495
e12	<-->	ep2	-,243
e17	<-->	e22	,012
e1	<-->	ep2	-,567
e2	<-->	ep2	,434
e10	<-->	e22	,085
e9	<-->	e22	,076
e6	<-->	e13	-,105
e3	<-->	e12	-,209
e10	<-->	e21	-,124
e8	<-->	e22	-,002
e13	<-->	ep2	,030
e6	<-->	e14	-,128
e7	<-->	e21	-,258
e8	<-->	e21	-,016
e9	<-->	e20	-,286
e11	<-->	e18	,427
e10	<-->	e18	,057
e1	<-->	e8	,002
e10	<-->	ep1	-,009
e22	<-->	e15	,098
e6	<-->	e15	-,133

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Budaya Organisasi_(X1)	,280	,085	3,297	***	par_99
Motivasi_(X2)	,465	,106	4,377	***	par_100
ep1	,108	,046	2,355	,019	var_a
ep2	,108	,046	2,355	,019	var_a
e1	,095	,064	2,476	,040	par_101
e2	,156	,075	2,084	,037	par_102
e3	,256	,067	3,808	***	par_103
e4	,151	,040	3,771	***	par_104
e5	-,628	,383	-2,643	,000	par_105
e6	,675	,139	4,852	***	par_106
e11	,239	,065	3,696	***	par_107
e10	,428	,063	6,759	***	par_108
e9	,225	,042	5,366	***	par_109
e8	,542	,085	6,397	***	par_110
e7	,213	,107	1,997	,046	par_111
e17	,448	,078	5,754	***	par_112
e18	,146	,178	2,820	***	par_113

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e19	,008	,119	2,070	***	par_114
e20	,554	,086	6,469	***	par_115
e21	,436	,090	4,871	***	par_116
e22	,333	,174	1,908	,056	par_117
e12	,413	,091	4,562	***	par_118
e13	,419	,070	5,952	***	par_119
e14	,481	,065	7,355	***	par_120
e15	,307	,046	6,611	***	par_121
e16	,107	,069	5,546	***	par_122

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Kompetensi_ (Z)	,003
Kinerja_ (Y)	,719
Y5	,834
Y4	,552
Y3	,520
Y2	,598
Y1	,506
Z6	,568
Z5	,575
Z4	,180
Z3	,979
Z2	,721
Z1	,195
X21	,629
X22	,150
X23	,513
X24	,166
X25	,660
X16	,099
X15	2,001
X14	,599
X13	,499
X12	,720
X11	,746

Total Effects (Group number 1 - Default model)

	Motivasi_(X2)	Budaya Organisasi_(X1)	Kompetensi_ (Z)	Kinerja_(Y)
Kompetensi_ (Z)	,016	,019	,000	,000
Kinerja_(Y)	,407	,622	,119	,000
Y5	,481	,736	,141	1,182
Y4	,211	,323	,062	,518
Y3	,241	,369	,071	,593
Y2	,270	,413	,079	,664
Y1	,407	,622	,119	1,000
Z6	,026	,031	1,644	,000
Z5	,019	,023	1,235	,000
Z4	,017	,020	1,061	,000
Z3	,030	,036	1,892	,000
Z2	,029	,035	1,870	,000
Z1	,016	,019	1,000	,000
X21	,881	,000	,000	,000
X22	,454	,000	,000	,000
X23	,713	,000	,000	,000
X24	,427	,000	,000	,000
X25	1,000	,000	,000	,000
X16	,000	,514	,000	,000
X15	,000	2,119	,000	,000
X14	,000	,899	,000	,000
X13	,000	,955	,000	,000
X12	,000	1,199	,000	,000
X11	,000	1,000	,000	,000

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	Motivasi_(X2)	Budaya Organisasi_(X1)	Kompetensi_ (Z)	Kinerja_(Y)
Kompetensi_ (Z)	,032	,030	,000	,000
Kinerja_(Y)	,448	,531	,063	,000
Y5	,409	,485	,058	,913
Y4	,225	,266	,032	,502
Y3	,210	,249	,030	,469
Y2	,239	,283	,034	,533
Y1	,333	,395	,047	,744
Z6	,022	,021	,684	,000
Z5	,017	,016	,524	,000
Z4	,014	,013	,425	,000
Z3	,032	,030	,989	,000
Z2	,028	,026	,849	,000
Z1	,014	,013	,441	,000

	Motivasi_(X2)	Budaya Organisasi_(X1)	Kompetensi_ (Z)	Kinerja_(Y)
X21	,793	,000	,000	,000
X22	,388	,000	,000	,000
X23	,716	,000	,000	,000
X24	,407	,000	,000	,000
X25	,813	,000	,000	,000
X16	,000	,314	,000	,000
X15	,000	1,415	,000	,000
X14	,000	,774	,000	,000
X13	,000	,707	,000	,000
X12	,000	,849	,000	,000
X11	,000	,864	,000	,000

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	Motivasi_(X2)	Budaya Organisasi_(X1)	Kompetensi_ (Z)	Kinerja_(Y)
Kompetensi_ (Z)	,016	,019	,000	,000
Kinerja_(Y)	,405	,620	,119	,000
Y5	,000	,000	,000	1,182
Y4	,000	,000	,000	,518
Y3	,000	,000	,000	,593
Y2	,000	,000	,000	,664
Y1	,000	,000	,000	1,000
Z6	,000	,000	1,644	,000
Z5	,000	,000	1,235	,000
Z4	,000	,000	1,061	,000
Z3	,000	,000	1,892	,000
Z2	,000	,000	1,870	,000
Z1	,000	,000	1,000	,000
X21	,881	,000	,000	,000
X22	,454	,000	,000	,000
X23	,713	,000	,000	,000
X24	,427	,000	,000	,000
X25	1,000	,000	,000	,000
X16	,000	,514	,000	,000
X15	,000	2,119	,000	,000
X14	,000	,899	,000	,000
X13	,000	,955	,000	,000
X12	,000	1,199	,000	,000
X11	,000	1,000	,000	,000

	Motivasi_(X2)	Budaya Organisasi_(X1)	Kompetensi_(Z)	Kinerja_(Y)
Kompetensi_(Z)	,032	,030	,000	,000
Kinerja_(Y)	,446	,529	,063	,000
Y5	,000	,000	,000	,913
Y4	,000	,000	,000	,502
Y3	,000	,000	,000	,469
Y2	,000	,000	,000	,533
Y1	,000	,000	,000	,744
Z6	,000	,000	,684	,000
Z5	,000	,000	,524	,000
Z4	,000	,000	,425	,000
Z3	,000	,000	,989	,000
Z2	,000	,000	,849	,000
Z1	,000	,000	,441	,000
X21	,793	,000	,000	,000
X22	,388	,000	,000	,000
X23	,716	,000	,000	,000
X24	,407	,000	,000	,000
X25	,813	,000	,000	,000
X16	,000	,314	,000	,000
X15	,000	1,415	,000	,000
X14	,000	,774	,000	,000
X13	,000	,707	,000	,000
X12	,000	,849	,000	,000
X11	,000	,864	,000	,000

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	Motivasi_(X2)	Budaya Organisasi_(X1)	Kompetensi_(Z)	Kinerja_(Y)
Kompetensi_(Z)	,032	,030	,000	,000
Kinerja_(Y)	,446	,529	,063	,000
Y5	,000	,000	,000	,913
Y4	,000	,000	,000	,502
Y3	,000	,000	,000	,469
Y2	,000	,000	,000	,533
Y1	,000	,000	,000	,744
Z6	,000	,000	,684	,000
Z5	,000	,000	,524	,000
Z4	,000	,000	,425	,000
Z3	,000	,000	,989	,000
Z2	,000	,000	,849	,000
Z1	,000	,000	,441	,000
X21	,793	,000	,000	,000
X22	,388	,000	,000	,000
X23	,716	,000	,000	,000
X24	,407	,000	,000	,000
X25	,813	,000	,000	,000
X16	,000	,314	,000	,000
X15	,000	1,415	,000	,000
X14	,000	,774	,000	,000
X13	,000	,707	,000	,000
X12	,000	,849	,000	,000

	Motivasi_(X2)	Budaya Organisasi_(X1)	Kompetensi_(Z)	Kinerja_(Y)
X11	,000	,864	,000	,000

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	Motivasi_(X2)	Budaya Organisasi_(X1)	Kompetensi_(Z)	Kinerja_(Y)
Kompetensi_(Z)	,000	,000	,000	,000
Kinerja_(Y)	,002	,002	,000	,000
Y5	,481	,736	,141	,000
Y4	,211	,323	,062	,000
Y3	,241	,369	,071	,000
Y2	,270	,413	,079	,000
Y1	,407	,622	,119	,000
Z6	,026	,031	,000	,000
Z5	,019	,023	,000	,000
Z4	,017	,020	,000	,000
Z3	,030	,036	,000	,000
Z2	,029	,035	,000	,000
Z1	,016	,019	,000	,000
X21	,000	,000	,000	,000
X22	,000	,000	,000	,000
X23	,000	,000	,000	,000
X24	,000	,000	,000	,000
X25	,000	,000	,000	,000
X16	,000	,000	,000	,000
X15	,000	,000	,000	,000
X14	,000	,000	,000	,000
X13	,000	,000	,000	,000
X12	,000	,000	,000	,000
X11	,000	,000	,000	,000

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	Motivasi_(X2)	Budaya Organisasi_(X1)	Kompetensi_(Z)	Kinerja_(Y)
Kompetensi_(Z)	,000	,000	,000	,000
Kinerja_(Y)	,002	,002	,000	,000
Y5	,409	,485	,058	,000
Y4	,225	,266	,032	,000
Y3	,210	,249	,030	,000
Y2	,239	,283	,034	,000
Y1	,333	,395	,047	,000
Z6	,022	,021	,000	,000
Z5	,017	,016	,000	,000
Z4	,014	,013	,000	,000

	Motivasi_(X2)	Budaya Organisasi_(X1)	Kompetensi_ (Z)	Kinerja_(Y)
Z3	,032	,030	,000	,000
Z2	,028	,026	,000	,000
Z1	,014	,013	,000	,000
X21	,000	,000	,000	,000
X22	,000	,000	,000	,000
X23	,000	,000	,000	,000
X24	,000	,000	,000	,000
X25	,000	,000	,000	,000
X16	,000	,000	,000	,000
X15	,000	,000	,000	,000
X14	,000	,000	,000	,000
X13	,000	,000	,000	,000
X12	,000	,000	,000	,000
X11	,000	,000	,000	,000

Modification Indices (Group number 1 - Default model)

Covariances: (Group number 1 - Default model)

		M.I.	Par Change
e13 <--> ep1		4,458	,036
e22 <--> e14		18,991	,103
e18 <--> e14		9,555	-,068
e4 <--> e15		53,116	,134
e4 <--> e14		5,173	-,055
e4 <--> e12		4,224	-,039
e3 <--> e7		21,481	,094
e2 <--> e14		5,392	,054
e2 <--> e8		5,305	,052

Variances: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		M.I.	Par Change
Y4 <--- X14		46,788	,501
Y4 <--- X11		6,492	,187
Y3 <--- Z6		6,763	,193
Y2 <--- Kompetensi_ (Z)		4,573	,335
Y2 <--- Z3		4,893	,205
Z6 <--- Y3		8,820	,147
Z2 <--- X14		4,125	,118
Z1 <--- Z5		6,236	,181
X21 <--- X16		6,775	,135
X21 <--- X14		4,140	,149
X21 <--- X13		34,188	,368

	M.I.	Par Change
X21 <--- X12	4,519	,128
X21 <--- X11	9,729	,229
X22 <--- Y3	4,672	,157
X25 <--- Y3	4,666	-,114
X25 <--- X16	4,001	,096
X16 <--- X25	5,484	,149
X14 <--- Y4	34,934	,362
X13 <--- X21	36,276	,358
X13 <--- X25	4,037	-,108

Minimization History (Default model)

Iteration	Negative eigenvalues	Condition #	Smallest eigenvalue	Diameter	F	NTries	Ratio
0	e	46	-1,640	9999,000	2238,121	0	9999,000
1	e	38	-1,047	1,921	1607,025	20	,574
2	e*	24	-2,657	,638	1393,244	6	,859
3	e	19	-,687	,529	1243,866	10	,904
4	e*	11	-1,407	,669	1074,910	7	,945
5	e	9	-2,545	,267	1007,616	5	,994
6	e*	6	-,869	,206	948,762	4	,923
7	e	5	-1,204	,148	903,621	4	,926
8	e	7	-,849	,430	840,252	8	,748
9	e	4	-,751	,019	834,945	10	,651
10	e	6	-1,270	,406	800,068	13	,746
11	e	2	-,194	,009	795,242	12	,834
12	e	3	-4,051	,317	777,678	15	,689
13	e	1	-,091	,107	767,220	5	,782
14	e	3	-4,255	,417	752,171	5	,703
15	e	2	-,229	,118	744,043	5	,604
16	e	2	-2,277	,173	738,123	5	,668
17	e	1	-,061	,099	732,678	7	,860
18	e	2	-1,569	,158	727,123	6	,801
19	e	0	181618,880	,099	722,418	8	,977
20	e	2	-,484	,556	712,590	4	,000
21	e	0	77533,330	,194	706,574	7	,986
22	e	2	-1,158	,257	702,587	3	,000
23	e	1	-,082	,073	700,548	8	,815
24	e	2	-,657	,064	699,498	5	,694
25	e	0	102335,307	,080	698,178	11	,985
26	e	0	188748,508	,493	695,575	2	,000
27	e	2	-,262	,242	694,566	3	,000
28	e	1	-,043	,065	693,939	6	,919
29	e	1	-,153	,119	693,611	5	,829
30	e	1	-,075	,061	693,450	4	,747
31	e	1	-,041	,090	693,276	6	,891
32	e	1	-,132	,083	693,148	5	,747
33	e	1	-,002	,050	693,055	7	,929
34	e	1	-,136	,113	692,925	6	,825
35	e	1	-,001	,034	692,872	5	,902
36	e	1	-,246	,144	692,786	5	,629
37	e	1	-,001	,015	692,736	4	,901
38	e	1	-,066	,156	692,660	6	,894
39	e	1	-,001	,024	692,646	5	,799
40	e	1	-,016	,133	692,613	7	,907

Iteration	Negative eigenvalues	Condition #	Smallest eigenvalue	Diameter	F	NTries	Ratio
41	e	0	885111,558	,033	692,606	5	,918
42	e	0	1043576,272	,104	692,598	1	1,039
43	e	0	1070433,005	,013	692,597	1	,910
44	e	0	1060115,924	,002	692,597	1	1,044
45	e	0	1068069,691	,000	692,597	1	1,004

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	122	692,597	131	,051	2,287
Saturated model	253	,000	0		
Independence model	22	2275,578	231	,051	1,851

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,066	,949	,916	,988
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,198	,260	,589	,537

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,796	,763	,738	,916	,925
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,767	,794	,711
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	561,597	482,934	647,772
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	2044,578	1895,329	2201,221

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	6,354	5,152	4,431	5,943
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	20,877	18,758	17,388	20,195

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,078	,184	,213	,000
Independence model	,285	,274	,296	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	936,597	1001,853	1266,056	1388,056
Saturated model	506,000	641,326	1189,222	1442,222
Independence model	2319,578	2331,346	2378,989	2400,989

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	8,593	7,871	9,383	9,191
Saturated model	4,642	4,642	4,642	5,884
Independence model	21,281	19,911	22,718	21,388

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	25	28
Independence model	13	14

Execution time summary

Minimization:	,154
Miscellaneous:	2,902
Bootstrap:	,000
Total:	3,056

**HASIL JAWABAN RESPONDEN
PTPNXII (PERSERO)**

RSP	USIA	STRATA	JBT	JK	STS	EDU	MK	Budaya Organisasi (X1)						Motivasi (X2)					Kompetensi (Z)						Kinerja (Y)				
								X11	X12	X13	X14	X15	X16	X21	X22	X23	X24	X25	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
1	4	2	2	1	1	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	
2	4	2	2	1	1	1	4	5	5	5	5	5	4	5	3	4	3	3	2	2	3	2	2	2	5	4	5	5	5
3	5	2	3	1	1	2	4	4	4	3	4	4	4	3	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	2	2	1	1	3	4	4	4	5	4	4	4	5	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	
5	5	2	2	1	1	2	4	3	2	2	3	2	2	2	5	4	5	5	5	3	4	4	3	3	2	2	2	3	2
6	4	2	2	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	2	2	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4
7	4	2	2	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
8	4	2	2	1	1	2	4	3	2	2	3	2	2	2	5	5	5	5	3	3	4	3	4	3	2	2	2	3	2
9	4	1	3	1	1	2	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
10	4	2	2	1	1	4	4	4	3	3	3	3	3	3	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	3
11	4	2	2	1	1	4	4	4	5	3	4	4	3	3	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4
12	2	2	2	1	2	4	1	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4
13	3	2	2	1	2	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	3
14	5	2	4	1	1	2	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3
15	4	2	4	1	1	4	1	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
16	4	2	3	1	1	2	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4
17	4	1	3	1	1	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5	5	5	3	3	3	4	4
18	4	2	2	1	1	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	3	5	4	4	4	4	5
19	4	2	3	1	1	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	5
20	3	2	2	1	1	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
21	4	2	2	1	1	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
22	4	2	2	1	1	3	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	3	5	4	4	5	5	5	5	5
23	3	2	2	1	1	4	1	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	2	3	3	2	2	3	4	4	4	4	5
24	5	2	2	1	1	2	4	4	5	5	4	4	3	5	5	4	5	4	4	4	4	4	3	4	5	5	5	4	4
25	4	2	3	1	1	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	3
26	5	2	3	1	1	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5
27	5	1	3	1	1	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	5	4	4	5	3	4	4	4	4	4	3
28	4	2	2	1	1	2	4	4	4	4	3	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	3	5
29	3	2	2	1	1	4	1	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	2	5	5	4	5	4	5	2	2	2	3	2
30	4	2	2	1	1	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
31	2	2	2	1	1	4	1	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	3	3	5	4	4	4	5	5
32	4	2	2	1	1	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	3	4	5	5
33	4	2	2	1	1	2	4	4	5	4	4	5	3	4	5	5	4	5	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	5
34	5	2	2	1	1	2	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5

Lampiran 2

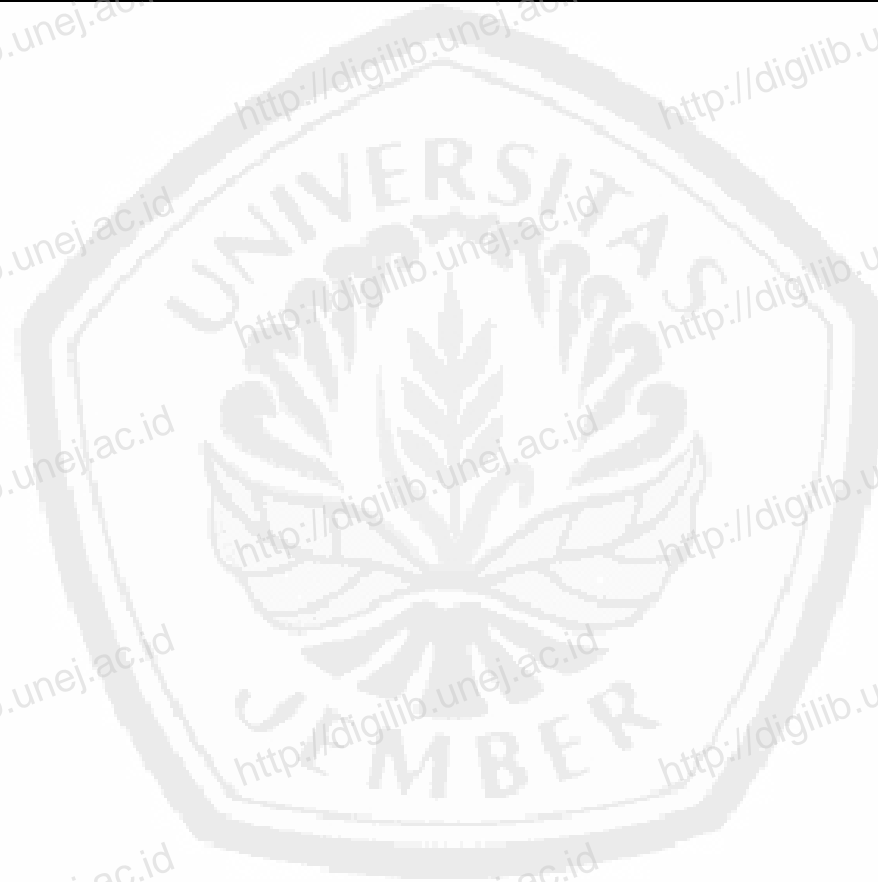
RSP	USIA	STRATA	JBT	JK	STS	EDU	MK	Budaya Organisasi (X1)						Motivasi (X2)					Kompetensi (Z)						Kinerja (Y)				
								X11	X12	X13	X14	X15	X16	X21	X22	X23	X24	X25	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
35	5	2	2	1	1	4	1	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	5	4	5	4	5
36	5	2	3	1	1	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	3	3	4	5	5	5	5	5
37	3	2	2	1	1	4	1	4	5	5	5	3	3	5	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	5	4	4	5	3
38	4	1	3	1	1	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	3	4	4	3	3	4	5	4	5	5	4
39	2	2	2	1	1	4	1	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	4	4	4	3
40	5	2	2	1	1	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	3	5	5	4	3	4	4	4	4	5
41	4	2	2	1	1	2	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4
42	5	2	2	1	2	2	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	5	5	5	4	4	5	4	3	3	3	3
43	5	2	2	1	1	2	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	5	4	3	2	5	4	4	4	3	3
44	4	2	2	1	1	2	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3
45	5	2	2	1	1	2	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3
46	5	2	4	1	1	3	4	4	5	3	5	5	4	3	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	3	4	5	5
47	5	2	3	1	1	2	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	2	3	4	2	4	4
48	4	1	3	1	1	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	3	3	5	4	4	4
49	2	2	2	1	2	4	1	3	3	5	4	3	2	5	4	4	4	3	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	3
50	3	2	2	1	1	4	1	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	3	3	5
51	2	2	2	1	2	4	1	5	5	5	5	5	4	5	3	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5
52	4	2	2	1	1	3	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	5
53	5	2	4	1	1	1	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4
54	2	2	2	1	1	4	1	4	4	5	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4
55	5	2	3	1	1	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5	3	4	4	3	3	4	4	4	5
56	4	1	3	1	1	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	2	3	3	3	5
57	3	2	2	1	1	4	1	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	3	5	5	4	3	4	5	4
58	4	2	2	1	1	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3
59	4	2	2	1	1	3	4	5	5	5	5	4	3	5	4	4	3	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4
60	5	2	2	1	1	1	4	5	4	4	4	5	2	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	2	4	4	2	4	5
61	2	2	3	1	1	4	1	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5
62	5	2	3	1	1	2	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
63	4	2	1	1	1	4	4	4	4	5	4	4	3	5	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4
64	3	2	2	1	1	4	1	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4
65	2	2	2	1	2	4	1	4	4	5	4	4	3	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4
66	4	2	2	1	1	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5
67	3	2	3	1	1	4	2	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	2	2	3	2	2	2	5	5	4	5	4
68	4	2	3	1	1	2	3	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5
69	4	1	1	1	1	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5
70	4	2	3	1	1	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4

Lampiran 2

RSP	USIA	STRATA	JBT	JK	STS	EDU	MK	Budaya Organisasi (X1)						Motivasi (X2)					Kompetensi (Z)						Kinerja (Y)				
								X11	X12	X13	X14	X15	X16	X21	X22	X23	X24	X25	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
71	2	2	2	1	1	4	1	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	3	4	4	3	3	5	4	4	5	5
72	3	2	2	1	1	2	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	4	5	5	5	5	5
73	5	2	2	1	1	2	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	5
74	4	2	2	1	1	2	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5
75	4	2	4	1	1	2	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	3
76	5	1	1	1	1	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5
77	3	2	2	1	1	4	1	4	4	4	4	4	4	4	2	3	2	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4
78	4	2	2	1	1	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5
79	4	2	2	1	1	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
80	5	2	4	1	1	4	1	5	5	5	5	3	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	3	3	5	3
81	5	2	2	1	1	2	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5
82	5	2	3	1	1	1	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5
83	4	1	1	1	1	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	3	5	4	5	4	5	5
84	5	2	2	1	1	3	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	3	4	4	5	4	5	4	5
85	3	2	2	1	1	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5
86	5	2	2	1	1	2	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	5	3	4	5	4
87	4	2	2	1	1	2	4	4	5	4	4	5	4	4	5	3	5	5	4	4	3	5	4	4	4	4	5	4	5
88	4	2	4	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	2	2	3	4	4	4	4	4
89	4	2	2	1	1	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	5	4	3	4	3
90	5	2	3	1	1	2	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4
91	5	1	1	1	1	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5
92	5	2	2	1	1	2	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	3	4	5	5	4	4	5
93	5	2	2	1	1	2	4	5	4	5	5	3	3	5	5	5	4	3	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	3
94	4	2	2	1	1	2	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4
95	5	2	3	1	1	1	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
96	5	2	2	1	1	2	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	3	3	5	5	5	4	5	5
97	4	2	2	1	1	4	4	5	4	5	4	4	5	5	3	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	3	4	4
98	5	1	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	5	3	4	4
99	4	2	4	1	1	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	5	4
100	4	2	2	1	1	2	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	5	5	5
101	4	2	2	1	1	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	3	3	4	3	5	5	4	5
102	4	2	2	1	1	2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	3	3	4	5	3	5	5	5
103	4	2	2	1	2	4	1	5	3	5	5	4	4	5	4	5	5	4	3	4	4	3	3	4	3	4	5	5	4
104	4	1	1	1	1	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	3	3	3	3	2	3	4	5	4	5	5
105	4	2	2	1	1	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	3	5	5	4	3	5	5	5	5	5
106	2	2	3	2	1	4	4	5	4	5	4	3	4	5	5	4	5	5	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3

Lampiran 2

RSP	USIA	STRATA	JBT	JK	STS	EDU	MK	Budaya Organisasi (X1)						Motivasi (X2)					Kompetensi (Z)						Kinerja (Y)				
								X11	X12	X13	X14	X15	X16	X21	X22	X23	X24	X25	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
107	4	1	1	1	1	3	4	4	5	5	5	4	3	3	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5
108	4	1	2	1	1	2	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	3	5	4	3	2	5	4	4	3	4	5
109	4	2	3	1	1	2	4	5	5	5	5	4	5	5	3	5	5	3	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5
110	4	2	4	1	1	2	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5



Lampiran 1

KUESIONER (ANGKET)

Penelitian tentang **“ANALISIS PENGARUH BUDAYA PERUSAHAAN DAN MOTIVASI TERHADAP KOMPETENSI DAN KINERJA KARYAWAN PIMPINAN DI PT. PERKEBUNAN NUSANTARA XII (PERSERO) JAWA TIMUR“**

I. IDENTITAS PENELITIAN:

Nama : Marahalim Harahap, SP.
NIM : 080820101036
Status : Mahasiswa Program Pasca Sarjana, Universitas Jember
Alamat : Perumahan karyawan Afdeling Gn. gambir, Kebun Gunung gambir, PTPN XII (Persero).

II. IDENTITAS RESPONDEN :

(Mohon diisi dan dilingkari pada jawaban yang sesuai)

1. No. Responden :(Diisi Peneliti)
2. Nama :
3. Usia : a. < 20 tahun
b. 21-30 tahun
c. 31-40 tahun
d. 41-50 tahun
e. 51-56 tahun
4. Strata : a. I b. II c. III d. IV
5. Jabatan : a. Wakil manager
b. Asisten tanaman
c. Asisten teknologi dan pengolahan
d. Asisten akuntansi, keuangan dan umum
6. Jenis Kelamin : a. Laki-laki b. wanita
7. Status : a. Kawin b. Belum kawin
8. Pendidikan : a. < SLTA b. SLTA c. D-3 d. S-1 e. S-2
9. Masa Kerja : a. 0 – 5 thn b. 6 – 10 thn c. 11 – 15 thn d. > 15 thn

III. Petunjuk Pengisian Angket:

- 1 Daftar pernyataan/pertanyaan dibawah ini hanya semata-mata untuk data penelitian dalam rangka menyelesaikan studi S-2 di Program Studi Magister Manajemen, Pasca Sarjana Universitas Jember.
- 2 Mohon angket diisi oleh Bapak/Ibu/Sdr/Sdri untuk menjawab seluruh pernyataan/pertanyaan yang telah disediakan
- 3 Berilah satu tanda silang (X) pada kolom yang tersedia dan pilih sesuai keadaan yang dialami.
- 4 Jawablah pernyataan/pertanyaan di bawah ini sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu/Sdr/Sdri dan sesuai dengan keadaan yang dialami.
- 5 Dalam menjawab pernyataan/pertanyaan ini, tidak ada jawaban yang salah. Oleh sebab itu, usahakan agar tidak ada jawaban yang dikosongkan.
- 6 Peneliti ucapkan terima kasih kepada Bapak/Ibu/Sdr/Sdri atas partisipasi guna mensukseskan penelitian ini.

KUESIONER (ANGKET)

A. VARIABEL BUDAYA PERUSAHAAN (X₁)

Petunjuk isian angket: Ada lima alternatif jawaban yang dipilih, dan pilih salah satu jawaban yang sesuai, dengan memberi tanda silang (X) yaitu:

- SS : Sangat Setuju
S : Setuju
CS : Cukup Setuju
TS : Tidak Setuju
STS : Sangat Tidak Setuju

NO.	PERTANYAAN/PERNYATAAN	PILIHAN JAWABAN				
		SS	S	CS	TS	STS
1.	PTPN XII (Persero) memberikan kepercayaan yang cukup besar untuk mampu menyelesaikan dan mempertanggungjawabkan tugas-tugas yang diberikan kepada saya					
2.	PTPN XII (Persero) mendorong dan menghargai karyawan yang berprestasi untuk mampu secara terus menerus meningkatkan kreativitas dan inovasi yang tinggi walaupun resikonya cukup besar					
3.	Pimpinan saya di PTPN XII (Persero) selalu memberikan pengarahan kepada karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan					
4.	PTPN XII (Persero) membangun sistem kerja yang sinergis dengan karyawan di dalam melaksanakan dan menyelesaikan kegiatan operasionalnya, guna untuk meningkatkan kerja sama antar rekan sejawat atau unit kebun					
5.	Pihak manajemen PTPN XII (Persero) selalu memberikan dukungan kepada karyawan demi keberhasilan perusahaan.					
6	Komunikasi antara pihak PTPN XII (Persero) dengan karyawan berhasil menciptakan suasana kerja yang harmonis					

B. VARIABEL MOTIVASI (X₂)

Petunjuk isian angket: Ada lima alternatif jawaban yang dipilih, dan pilih salah satu jawaban yang sesuai dengan memberi tanda silang (X) yaitu:

SS : Sangat Setuju

S : Setuju

CS : Cukup Setuju

TS : Tidak Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

NO.	PERTANYAAN/PERNYATAAN	Pilihan jawaban				
		SS	S	CS	TS	STS
1.	PTPN XII (persero) memberikan kompensasi yang layak sehingga memenuhi kebutuhan hidup karyawan.					
2.	PTPN XII (Persero) memberikan jaminan kesehatan dan jaminan keamanan kepada karyawan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan.					
3.	Pimpinan saya di PTPN XII (Persero) selalu menciptakan hubungan kerja yang menyenangkan dan mengajak berkomunikasi dalam menyelesaikan pekerjaan					
4.	PTPN XII (Persero) selalu memberikan penghargaan atas prestasi kerja yang telah di capai karyawan					
5.	Untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan, pimpinan perusahaan memberikan kesempatan untuk berkreasi kepada saya					

C. KOMPETENSI (Z)

Petunjuk isian angket: Ada lima alternatif jawaban yang dipilih, dan pilih salah satu jawaban yang sesuai dengan memberi tanda silang (X) yaitu:

SS : Sangat Setuju

S : Setuju

CS : Cukup Setuju

TS : Tidak Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

NO.	PERNTANYAAN/PERNYATAAN	Pilihan jawaban				
		SS	S	CS	TS	STS
1.	Untuk menunjang kegiatan pekerjaan, karyawan PTPN XII (Persero) harus mampu mengaplikasikan komputer perkantoran dengan mahir					
2.	Dalam melaksanakan tugas pekerjaan, karyawan PTPN XII (Persero) mampu menyusun perencanaan kerja dengan tepat dan relevan terhadap rencana jangka panjang perusahaan					
3.	Untuk menunjang kelancaran pekerjaan, karyawan PTPN XII (Persero) mampu memahami dan mengaplikasikan peraturan-peraturan karyawan (PKB, SK direksi, dll) dengan baik					
4.	Untuk mendukung kelancaran pekerjaan, karyawan PTPN XII (Persero) mampu merencanakan dan mengelola SDM dengan efektif					
5.	Untuk mencapai kebijakan, tujuan, dan strategi yang ditetapkan oleh perusahaan, saya mampu merealisasikan sasaran tersebut secara tepat melalui jalur komunikasi organisasional (seperti pembahasan PPAP, RKAP, dll di tingkat kebun dan wilayah)					
6.	Untuk melindungi asset perusahaan baik barang bergerak maupun tetap, saya mampu merencanakan dan mengevaluasi sistem keamanan yang ada di unit kebun					

IV. KINERJA KARYAWAN (Y)

Petunjuk isian angket: Ada lima alternatif jawaban yang dipilih, dan pilih salah satu jawaban yang sesuai dengan memberi tanda silang (X) yaitu:

SS : Sangat Setuju

S : Setuju

CS : Cukup Setuju

TS : Tidak Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

NO.	PERTANYAAN/PERNYATAAN	Pilihan jawaban				
		SS	S	CS	TS	TST
1.	Karyawan PTPN XII (Persero) mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawab pekerjaan secara efektif sesuai dengan target dan jumlah pekerjaan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.					
2.	Karyawan PTPN XII (Persero) selalu memperhatikan dan menjalankan tugas pekerjaan sesuai dengan kapasitas dan target kualitas kerja yang sudah distandarkan oleh perusahaan					
3.	Karyawan PTPN XII (Persero) mampu dan terampil untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan secara profesional, sesuai dengan wewenang dan fungsi					
4.	Karyawan PTPN XII (Persero) selalu mampu dan kreatif dalam menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul dalam tugas pekerjaan					
5.	Karyawan PTPN XII (Persero) mempunyai semangat yang tinggi untuk melaksanakan setiap tugas pekerjaan yang ditetapkan perusahaan dengan penuh tanggungjawab dan profesionalitas					

Sample Moments (Group number 1)

Sample Covariances (Group number 1)

	Y5	Y4	Y3	Y2	Y1	Z6	Z5	Z4	Z3	Z2	Z1	X21	X22	X23	X24	X25	X16	X15	X14	X13	X12	X11	
Y5	,681																						
Y4	,235	,406																					
Y3	,291	,262	,617																				
Y2	,293	,221	,328	,609																			
Y1	,322	,315	,375	,302	,633																		
Z6	,016	,081	,156	,072	,133	,608																	
Z5	,024	,034	,037	,052	,018	,229	,617																
Z4	,007	,016	,063	,127	,062	,237	,439	,754															
Z3	,009	,042	-,003	,101	,085	,202	,283	,299	,431														
Z2	,081	,061	,043	,101	,031	,466	,274	,272	,222	,558													
Z1	,086	,019	-,021	,055	,045	,248	,288	,408	,302	,284	,646												
X21	,287	,219	,250	,258	,216	,019	-,071	-,022	-,009	,064	-,016	,561											
X22	,192	,141	,176	,202	,120	-,032	,038	,026	,069	,024	,057	,136	,634										
X23	,303	,157	,172	,184	,200	-,038	,038	-,084	,053	-,020	,057	,189	,271	,471									
X24	,194	,084	,099	,139	,082	-,002	-,035	-,057	,035	,017	,030	,198	,335	,271	,507								
X25	,471	,097	,099	,194	,142	-,010	,043	-,003	,052	,052	,092	,119	,350	,321	,339	,661							
X16	,407	,209	,211	,190	,240	,007	-,090	-,081	-,077	,041	-,003	,287	,147	,199	,208	,282	,641						
X15	,660	,225	,283	,293	,309	-,012	,026	,007	,002	,056	,079	,288	,206	,302	,193	,479	,405	,667					
X14	,271	,349	,205	,212	,227	,019	,036	,006	,019	,083	,049	,264	,164	,174	,128	,131	,269	,263	,395				
X13	,294	,234	,277	,258	,233	,029	-,050	-,013	,009	,072	,011	,530	,134	,187	,196	,107	,270	,286	,279	,545			
X12	,401	,262	,325	,267	,400	,045	,032	,024	,004	,086	,044	,300	,209	,213	,150	,207	,329	,391	,312	,315	,544		
X11	,253	,205	,188	,194	,225	-,046	-,002	-,012	,022	,003	,016	,251	,153	,211	,147	,168	,303	,253	,236	,248	,269	,366	

Condition number = 439,609

Eigenvalues

4,388 2,135 1,151 ,727 ,671 ,589 ,448 ,369 ,344 ,312 ,278 ,237 ,209 ,168 ,138 ,119 ,101 ,071 ,050 ,020 ,017 ,010

Determinant of sample covariance matrix = ,125

Sample Correlations (Group number 1)

	Y5	Y4	Y3	Y2	Y1	Z6	Z5	Z4	Z3	Z2	Z1	X21	X22	X23	X24	X25	X16	X15	X14	X13	X12	X11	
Y5	1,000																						
Y4	,447	1,000																					
Y3	,449	,524	1,000																				
Y2	,455	,444	,534	1,000																			
Y1	,490	,620	,600	,486	1,000																		
Z6	,025	,162	,254	,119	,214	1,000																	
Z5	,037	,068	,060	,085	,029	,374	1,000																
Z4	,009	,028	,093	,188	,089	,349	,643	1,000															
Z3	,016	,102	-,005	,196	,164	,394	,550	,525	1,000														
Z2	,132	,127	,073	,173	,052	,799	,468	,419	,452	1,000													
Z1	,130	,037	-,034	,088	,071	,395	,457	,585	,573	,473	1,000												
X21	,464	,458	,425	,441	,363	,033	-,121	-,033	-,018	,114	-,026	1,000											
X22	,293	,277	,281	,324	,189	-,051	,061	,037	,132	,040	,089	,227	1,000										
X23	,536	,359	,319	,344	,366	-,071	,071	-,141	,117	-,039	,103	,368	,496	1,000									
X24	,330	,186	,177	,250	,144	-,003	-,062	-,092	,074	,031	,052	,372	,590	,554	1,000								
X25	,703	,188	,154	,305	,219	-,016	,067	-,004	,097	,085	,140	,195	,540	,575	,585	1,000							
X16	,616	,410	,336	,305	,377	,012	-,143	-,117	-,147	,068	-,005	,479	,231	,362	,365	,433	1,000						
X15	,980	,432	,441	,460	,476	-,019	,040	,010	,003	,092	,121	,471	,317	,538	,331	,722	,620	1,000					
X14	,523	,871	,415	,433	,455	,039	,072	,011	,046	,176	,097	,562	,329	,402	,286	,256	,534	,512	1,000				
X13	,482	,498	,478	,448	,396	,050	-,087	-,020	,018	,131	,018	,959	,228	,369	,372	,178	,456	,474	,602	1,000			
X12	,659	,557	,561	,463	,682	,078	,056	,038	,009	,156	,074	,542	,355	,421	,285	,346	,557	,650	,672	,578	1,000		
X11	,507	,531	,396	,411	,469	-,097	-,003	-,023	,055	,008	,032	,554	,317	,508	,342	,343	,625	,512	,620	,555	,602	1,000	

Condition number = 517,880

Eigenvalues

7,862 3,534 1,992 1,223 1,139 ,996 ,866 ,650 ,583 ,555 ,512 ,415 ,390 ,324 ,260 ,234 ,174 ,117 ,085 ,042 ,034 ,015

Factor Score Weights (Group number 1 - Default model)

	Y5	Y4	Y3	Y2	Y1	Z6	Z5	Z4	Z3	Z2	Z1	X21	X22	X23	X24	X25	X16	X15	X14	X13	X12	X11
Motivasi_(X2)	,498	,130	,038	-,019	-,161	-,104	,102	-,018	,041	-,107	,062	1,034	-,162	,285	-,576	1,069	,087	-,1,033	-,241	-,258	,244	,195
Budaya Organisasi_(X1)	-12,171	-1,466	-,415	-,299	,269	,581	-,226	-,007	,413	,117	-,280	-1,882	,374	-,666	1,106	-2,235	-,887	15,190	1,587	1,345	-,360	,849
Kompetensi_(Z)	-,132	-,022	-,005	,001	-,010	,062	-,075	-,021	,471	-,247	-,062	-,051	,031	,008	,012	-,090	-,022	,199	,027	,019	-,008	,014
Kinerja_(Y)	-2,632	-,295	-,083	-,004	,130	,041	-,040	-,007	,146	,089	-,054	-,248	,047	-,060	,133	-,269	,077	3,507	,310	,279	,040	-,085