

**PENGARUH KOMPETENSI DAN MUTASI TERHADAP KINERJA  
PEGAWAI DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING PADA PT. PLN (PERSERO)  
UNIT PELAKSANA PELAYANAN  
PELANGGAN BINJAI**

**SKRIPSI**

*Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Syarat  
Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M)*



**UMSU**

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Oleh :

Nama : Muhammad Ferdiansyah Lubis  
NPM : 1905160604  
Program Studi : Manajemen  
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2023**

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI**

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidang yang diselenggarakan pada hari Jumat, tanggal 25 Agustus 2023, pukul 08.30 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan seterusnya.

**MEMUTUSKAN**

Nama : MUHAMMAD FERDIANSYAH LUBIS  
NPM : 1905160604  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Skripsi : PENGARUH KOMPETENSI DAN MUTASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. PLN (PERSERO) UNIT PELAKSANA PELAYANAN PELANGGAN BINJAI

Dinyatakan : ( A ) *Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*

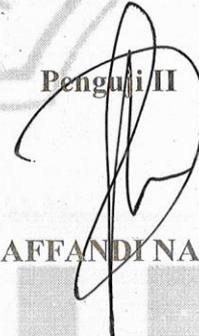
**TIM PENGUJI**

Penguji I



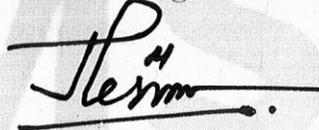
YUDI SISWADI, S.E., M.M.

Penguji II



SATRIA MIRSYAH AFFANDI NASUTION, S.E., M.Si.

Pembimbing



MUHAMMAD TAUFIK LESMANA, S.P., M.M.

**PANITIA UJIAN**

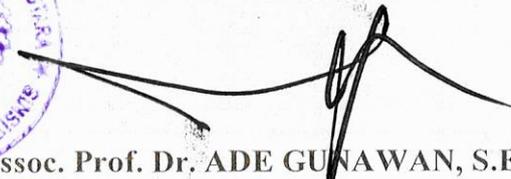
Ketua



Dr. H. JANURI, S.E., M.M., M.Si.



Sekretaris



Assoc. Prof. Dr. ADE GUNAWAN, S.E., M.Si.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## PENGESAHAN SKRIPSI

Skripsi ini disusun oleh:

**Nama Mahasiswa : MUHAMMAD FERDIANSYAH LUBIS**  
**NPM : 1905160604**  
**Program Studi : MANAJEMEN**  
**Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**  
**Judul Skripsi : PENGARUH KOMPETENSI DAN MUTASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. PLN (PERSERO) UNIT PELAKSANA PELAYANAN PELANGGAN BINJAI**

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian mempertahankan skripsi.

Medan, Agustus 2023

Pembimbing



**M. TAUFIK LESMANA, SP., M.M.**

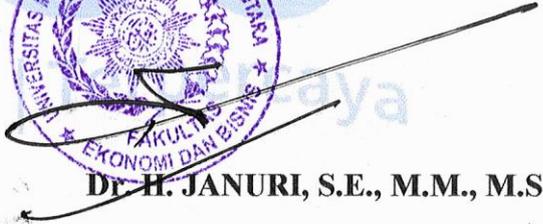
Disetujui Oleh :

Ketua Program Studi Manajemen



**JASMAN SARIPUDDIN HSB, S.E., M.Si.**

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



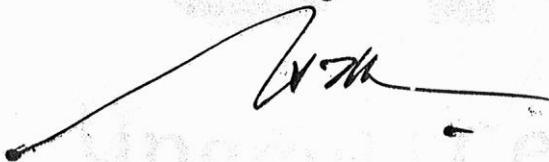
**Dr. H. JANURI, S.E., M.M., M.Si.**

**BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI**

Nama Mahasiswa : Muhammad Ferdiansyah Lubis  
NPM : 1905160604  
Program Studi : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Dosen Pembimbing : M. Taufik Lesmana, SP., M.M  
Judul Penelitian : Pengaruh Kompetensi dan Mutasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Intervening pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Binjai

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	Buat abstrak & abstract Buat lampirannya.	08/08/23	JL
Bab 2	Buat gbr model analisis pes. struktural.	08/08/23	JL
Bab 3			
Bab 4	Tambah deskripsi Hypothesis Responder. Perbaiki deskripsi variabel penelitian.	08/08/23	JL
Bab 5			
Daftar Pustaka			
Persetujuan Sidang Meja Hijau	Acc Skripsi	11/08/23	JL

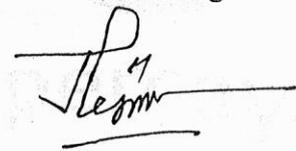
Diketahui oleh:  
Ketua Program Studi



JASMAN SARIPUDDIN HSB, S.E., M.Si

Medan, Agustus 2023

Disetujui oleh:  
Dosen Pembimbing



M. TAUFIK LESMANA, SP., M.M



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Muhammad Ferdiansyah Lubis

NPM : 1905160604

Program Studi : Manajemen

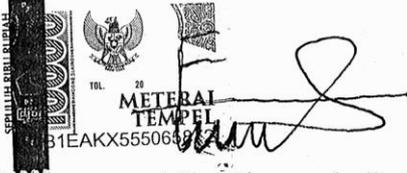
Konsentrasi : Manajemen Daya Manusia

Dengan ini menyatakan bawah skripsi saya yang berjudul "*Pengaruh Kompetensi dan Mutasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Intervening pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Binjai.*" adalah bersifat asli (original), bukan hasil menyadur secara mutlak hasil karya orang lain.

Bilamana di kemudian hari ditemukan ketidaksesuaian dengan pernyataan ini, maka saya bersedia dituntut dan diproses sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sesungguhnya dan dengan sebenar-benarnya.

Yang Menyatakan

  
Muhammad Ferdiansyah Lubis

## **ABSTRAK**

### **PENGARUH KOMPETENSI DAN MUTASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. PLN (PERSERO) UNIT PELAKSANA PELAYANAN PELANGGAN BINJAI**

**Muhammad Ferdiansyah Lubis**  
**Program Studi Manajemen**  
**email : ferdiansyahlbs30@gmail.com**

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh kompetensi dan mutasi terhadap kinerja pegawai dengan budaya organisasi sebagai variabel intervening pada PT. PLN (Persero) unit pelaksana pelayanan Pelanggan binjai Baik itu secara langsung maupun tidak langsung. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan analisis statistik yakni partial least square – structural equation model (PLSSEM) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (path) dengan variabel laten. Adapun hasil penelitian menunjukkan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kompetensi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap budaya organisasi. Mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi. Budaya organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Budaya organisasi tidak dapat memediasi atau memperantarai pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai. Budaya organisasi tidak dapat memediasi atau memperantarai pengaruh mutasi terhadap kinerja pegawai. Nilai R-Square adjust yang diperoleh pada variabel budaya organisasi adalah 0.460 untuk variabel budaya organisasi. nilai tersebut menginterpretasikan bahwa variabel kompetensi dan mutasi hanya mampu menjelaskan varian kinerja pegawai melalui budaya organisasi sekitar 46%, selebihnya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak disebutkan dalam penelitian ini.

**Kata Kunci : Kompetensi, Mutasi, Kinerja Pegawai, Budaya Organisasi**

## **ABSTRACT**

### ***THE INFLUENCE OF COMPETENCE AND MUTATIONS ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH ORGANIZATIONAL CULTURE AS INTERVENING VARIABLES AT PT. PLN (PERSERO) SERVICE IMPLEMENTING UNIT FOLLOWING CUSTOMERS***

**Muhammad Ferdiansyah Lubis**  
**Management Study Program**  
**email : ferdiansyahlbs30@gmail.com**

*The purpose of this study was to determine the effect of competence and mutation on employee performance with organizational culture as an intervening variable at PT. PLN (Persero) Binjai customer service implementing unit, either directly or indirectly. This study uses a quantitative approach and statistical analysis, namely partial least squares - structural question model (PLSSEM) which aims to carry out path analysis (path) with latent variables. The research results show that competence has a positive and significant effect on employee performance. Competence has a positive and not significant effect on organizational culture. Mutations have a positive and significant effect on employee performance. Mutations have a positive and significant effect on organizational culture. Organizational culture has a positive and not significant effect on employee performance. Cultural organizations cannot mediate or mediate the influence of competence on employee performance. Organizational culture cannot mediate or mediate the effect of mutations on employee performance. The adjusted R-Square value obtained for the organizational culture variable is 0.460 for the organizational culture variable. this value interprets that the load and mutation variables are only able to explain the variance of employee performance through organizational culture of around 46%, the rest is influenced by other factors not mentioned in this study.*

***Keywords : Competency, Transfer, Employee Performance, Organizational Culture***

## KATA PENGANTAR



Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan proposal yang berjudul **“PENGARUH KOMPETENSI DAN MUTASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. PLN (PERSERO) UNIT PELAKSANA PELAYANAN PELANGGAN BINJAI”**. sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1) Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Penulis menyadari bahwa banyak pihak yang telah membantu dalam proses penyelesaian skripsi ini. Maka dari itu, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Ayahanda Syahrizal Lubis dan Ibunda tercinta Almarhumah Asnidah yang telah mengasuh dan membesarkan penulis dengan rasa cinta dan kasih sayang, yang memberikan dorongan serta semangat selama penulis menjalani pendidikan ini.
2. Bapak Prof. Dr. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Assoc. Prof. Dr. Januri, S.E., M.M., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan, S.E., M.Si selaku Wakil Dekan I

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si, selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

5. Bapak Jasman Saripuddin, S.E., M.Si selaku Ketua Program Studi Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Assoc. Prof. Dr. Jufrizen, S.E., M.Si selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak M. Taufik Lesmana, SP., MM selaku dosen pembimbing skripsi yang telah memberikan banyak masukan dan nasihat selama membimbing mahasiswa.
8. Seluruh keluarga yang telah memberikan bimbingan dan motivasi.
9. Sahabat tercinta penulis Hernanda Dijaya, Prawira, Reynaldi dan Jailani yang telah memberikan bantuan saran – saran dan dukungan serta motivasinya.

Akhirnya penulis mengharapkan skripsi ini bermanfaat bagi kita semua. Semoga Allah SWT selalu melimpahkan taufik dan hidayah-Nya pada kita semua serta memberikan keselamatan dunia dan akhirat. Amin

Medan, Juni 2023

Penulis

**MUHAMMAD FERDIANSYAH LUBIS**  
**1905160604**

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK .....</b>	<b>i</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>ii</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>x</b>
<b>BAB 1 PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	5
1.3 Batasan Masalah.....	6
1.4 Rumusan Masalah .....	6
1.5 Tujuan Penelitian .....	7
1.6 Manfaat Penelitian .....	8
<b>BAB 2 KAJIAN PUSTAKA .....</b>	<b>9</b>
2.1 Landasan Teori .....	9
2.1.1 Kinerja.....	9
2.1.1.1 Pengertian Kinerja.....	9
2.1.1.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja .....	10
2.1.1.3 Penilaian Kinerja.....	12
2.1.1.4 Indikator Kinerja .....	13
2.1.2 Budaya Organisasi .....	14
2.1.2.1 Pengertian Budaya Organisasi .....	14
2.1.2.2 Tujuan Dan Manfaat Budaya Organisasi .....	15
2.1.2.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi .....	16
2.1.2.4 Indikator Budaya Organisasi.....	18
2.1.3 Kompetensi .....	19
2.1.3.1 Pengertian Kompetensi .....	19
2.1.3.2 Manfaat Kompetensi .....	20
2.1.2.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi .....	22
2.1.3.4 Indikator Kompetensi.....	22

2.1.4 Mutasi.....	24
2.1.4.1 Pengertian Mutasi.....	24
2.1.4.2 Manfaat Dan Tujuan Mutasi .....	25
2.1.4.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Mutasi.....	27
2.1.4.4 Indikator Mutasi .....	28
2.2 Kerangka Konseptual .....	29
2.2.1 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai.....	29
2.2.2 Pengaruh Kompetensi Terhadap Budaya Organisasi .....	30
2.2.3 Pengaruh Mutasi Terhadap Kinerja Pegawai .....	30
2.2.4 Pengaruh Mutasi Terhadap Budaya Organisasi .....	31
2.2.5 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai.....	31
2.2.6 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Budaya Organisasi.....	32
2.2.7 Pengaruh Mutasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Budaya Organisasi.....	32
2.3 Hipotesis.....	33
<b>BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN.....</b>	<b>35</b>
3.1 Jenis Penelitian.....	35
3.2 Definisi Operasional Variabel.....	35
3.2.1 Kinerja Pegawai (Y).....	36
3.2.2 Budaya Organisasi (Z) .....	36
3.2.3 Kompetensi (X1).....	37
3.2.4 Mutasi (X2) .....	37
3.3 Tempat dan Waktu Penelitian .....	38
3.3.1 Tempat Penelitian.....	38
3.3.2 Waktu Penelitian .....	38
3.4 Populasi dan Sampel .....	39
3.4.1 Populasi .....	39
3.4.2 Sampel.....	39
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	40
3.6 Teknik Analisis Data.....	40
3.6.1 Analisis Data Kuantitatif.....	40

3.6.2 Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ) .....	40
3.6.3 Analisis Data Menggunakan Partial Least Square (PLS) .....	41
3.6.4 Analisis Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ).....	42
3.6.4.1 Construct reliability and validity.....	42
3.6.4.2 Discriminant Validity.....	43
3.6.5 Analisis Model Struktural (Inner Model).....	43
3.6.5.1 R-Square.....	43
3.6.5.2 F-Square .....	43
3.6.5.3 Pengujian Hipotesis.....	44
<b>BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>46</b>
4.1 Hasil Penelitian .....	46
4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian.....	46
4.1.2 Deskripsi Identitas Responden.....	47
4.1.3.1 Variabel Kinerja Pegawai (Y).....	49
4.1.3.2 Variabel Budaya Organisasi (Z).....	51
4.1.3.3 Variabel Kompetensi (X1) .....	52
4.1.3.4 Variabel Mutasi (X2) .....	54
4.2.2 Analisis Model Struktural/Structural Model Analyst (Inner Model) .	62
4.3 Pembahasan.....	69
4.3.1 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai.....	69
4.3.2 Pengaruh Kompetensi Terhadap Budaya Organisasi.....	70
4.3.3 Pengaruh Mutasi Terhadap Kinerja Pegawai.....	70
4.3.4 Pengaruh Mutasi Terhadap Budaya Organisasi .....	71
4.3.5 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai.....	72
4.3.6 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Budaya Organisasi Sebagai Variabel Intervening.....	73
4.3.7 Pengaruh Mutasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Budaya Organisasi Sebagai Variabel Intervening.....	74
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>76</b>
5.1 Kesimpulan .....	76
5.2 Saran.....	77
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	77

**DAFTAR PUSTAKA .....79**

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Indikator Kinerja Pegawai.....	36
Tabel 3.2 Indikator Budaya Organisasi.....	36
Tabel 3.3 Indikator Kompetensi.....	37
Tabel 3.4 Indikator Mutasi.....	37
Tabel 3.5 Rincian Waktu Penelitian.....	38
Tabel 3.6 Data Jumlah Pegawai Pada Pt. Pln (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Binjai.....	39
Tabel 3.7 Instrumen Skala Likert.....	40
Tabel 4.1 Instrumen Skala Likert.....	46
Tabel 4.2 Data Identitas Responden.....	47
Tabel 4.3 Angket Skor Untuk Variabel Kinerja Pegawai (Y).....	47
Tabel 4.4 Angket Skor Untuk Variabel Budaya Organisasi (Z).....	50
Tabel 4.5 Angket Skor Untuk Variabel Kompetensi (X1).....	51
Tabel 4.6 Angket Skor Untuk Variabel Mutasi (X2).....	53
Tabel 4.7 <i>Convergent Validity</i> Kinerja Pegawai.....	55
Tabel 4.8 <i>Convergent Validity</i> Budaya Organisasi.....	56
Tabel 4.9 <i>Convergent Validity</i> Kompetensi.....	56
Tabel 4.10 <i>Convergent Validity</i> Mutasi.....	57
Tabel 4.11 Hasil Composite Reliability.....	57
Tabel 4.12 Hasil <i>Average Variance Extracted</i> (AVE) .....	58
Tabel 4.13 Hasil <i>Discriminant Validity</i> .....	59
Tabel 4.14 <i>R-Square</i> .....	61
Tabel 4.15 <i>F-Square</i> .....	62
Tabel 4.16 <i>Dirrect Effect</i> .....	64
Tabel 4.17 <i>Indirrect Effect</i> .....	66
Tabel 4.18 <i>Total Effect</i> .....	67

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Pengaruh Kompetensi Dan Mutasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Budaya Organisasi.....	33
Gambar 4.1 Standardized Loading Factor Inner dan Outer Model.....	60
Gambar 4.2 Path Coeffecient anf P-Value Inner Model.....	65

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Pada umumnya setiap perusahaan diuntut untuk bisa bersaing dengan perusahaan lainnya. Perusahaan selalu berusaha untuk lebih unggul dari pesaing sehingga terciptanya tujuan perusahaan. Tujuan perusahaan akan tercapai jika perusahaan memiliki sumber daya manusia yang berkompeten. Sumber daya manusia merupakan aspek yang sangat penting dalam sebuah perusahaan yang mana sumber daya manusia menjadi penentu keberhasilan perusahaan. Tanpa adanya manusia di dalam perusahaan maka perusahaan tidak akan berjalan dengan baik karena manusia merupakan faktor penggerak dari segala aspek kegiatan didalam perusahaan. Untuk memperoleh sumber daya manusia yang berkompeten maka pihak manajemen harus mengelola dengan sebaik mungkin sumber daya manusia yang ada. Dalam manajemen, kinerja merupakan salah satu tolak ukur dalam menentukan tingkat kompeten sumber daya manusia. Semakin baik kinerja Pegawai maka semakin baik pula perusahaan tersebut.

Perusahaan sebagai suatu organisasi mempunyai tujuan yakni memperoleh keuntungan. Organisasi dapat beroperasi karna kegiatan atau aktivitas yang dilakukan oleh para karyawan yang ada di dalam organisasi tersebut. Karena dengan meningkatkan kinerja karyawan otomatis kinerja perusahaan juga akan meningkat. Semakin baik kinerja seseorang di dalam perusahaan maka akan semakin banyak pula keuntungan yang akan diterima perusahaan (Jufrizen & Rahmadhani, 2020). Salah satu faktor yang mempengaruhi tingkat keberhasilan

perusahaan adalah kinerja Pegawai nya. Setiap Pegawai tentu ingin menjadi salah satu bagian dalam kesuksesan perusahaan, Kinerja merupakan usaha yang nyata yang diberikan oleh setiap individu atau kelompok yang sesuai dengan perannya kepada perusahaan. Seorang pegawai yang memiliki kinerja yang tinggi dan baik dapat menunjang tercapainya tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan (Mulyana et al., 2019). Kinerja adalah hasil dari pekerjaan Pegawai berdasarkan kemampuan yang dimilikinya. Kinerja pegawai yang optimal merupakan harapan semua pihak, namun kenyataan di lapangan menunjukkan masih ada beberapa pegawai yang kinerjanya belum optimal (Jufrizen et al., 2022). Kinerja adalah hasil dari pekerjaan karyawan berdasarkan kemampuan yang dimilikinya.

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok dalam suatu organisasi,sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi sesuai,dengan moral maupun etika (Lesmana & Farisi, 2021). Kinerja adalah hasil kerja dari Pegawai baik dari segi kualitas maupun kuantitas dalam melakukan dan menyelesaikan tugas yang dibebankan kepada Pegawai tersebut oleh atasan atau pimpinannya berdasarkan perannya didalam perusahaan (Jufrizen, 2017).

Budaya dalam organisasi atau perusahaan itu hanya dibentuk berdasarkan atas faktor kebutuhan saat itu sehingga umumnya bersifat situasional saja. Bila dianggap baik maka dilanjutkan tetapi bila dianggap kurang baik maka dihentikan dan diganti dengan yang baru. Sehingga terkadang

pengantian budaya atau pola kegiatan keseharian dalam perusahaan menjadi berubah ubah (Syahyuni et al., 2018).

Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana Pegawai mempersiapkan karakteristik dari budaya suatu organisasi, bukannya dengan apa mereka menyukai budaya itu atau tidak (Prayogi et al., 2019). Budaya itu merupakan suatu istilah deskriptif. Budaya organisasi menyatakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu. Budaya organisasi mencakup aspek yang lebih luas dan lebih mendalam dan justru menjadi suatu dasar bagi terciptanya suatu iklim organisasi yang ideal (Jufrizen & Rahmadhani, 2020).

Budaya organisasi terdiri dari asumsi -asumsi dasar yang dipelajari baik sebagai hasil memecahkan masalah yang timbul dalam proses penyesuaian dengan lingkungannya, maupun sebagai hasil memecahkan masalah yang timbul dari dalam organisasi, antar unit-unit organisasi yang berkaitan dengan integrasi. Budaya timbul sebagai hasil belajar bersama dari para anggota organisasi agar dapat tetap bertahan. Dalam perusahaan sering dijumpai Pegawai yang sangat bosan terhadap pekerjaan, merasa tidak nyaman, tidak menyukai atau kecewa terhadap pekerjaan, dan mempunyai perasaan negatif lain. Tipe-tipe Pegawai seperti ini memandang bahwa pekerjaan yang mereka kerjakan sebagai beban, paksaan dan kalau bisa berusaha menghindarinya. Pegawai ini pada dasarnya tidak puas dengan pekerjaannya (Saripuddin, 2015).

Hasil baik yang dicapai akan menentukan keberhasilan dari sistem yang ditetapkan dan menjadi perbandingan pada perusahaan lain, apakah hasil ini sudah cukup untuk mampu bersaing dan dapat menjadi pilihan utama masyarakat. Salah

satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja Pegawai adalah kompetensi. Kompetensi mempunyai pengaruh yang sangat kuat terhadap kinerja pegawai. Kompetensi merupakan kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut (Lesmana et al., 2019).

Kompetensi juga menunjukkan karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki atau dibutuhkan oleh setiap individu yang memungkinkan mereka melakukan tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif dan meningkatkan standar kualitas profesional dalam pekerjaan mereka. Kompetensi menjelaskan apa yang dilakukan orang ditempat kerja pada berbagai tingkatan dan memperinci standar masing-masing tingkatan, mengidentifikasi karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan oleh individu yang memungkinkan menjalankan tugas dan tanggung jawab secara efektif dalam mencapai standar kualitas profesional dalam bekerja (Ataunur & Ariyanto, 2016). Selain itu, faktor yang dapat meningkatkan kinerja pegawai yaitu mutasi.

Saat ini mutasi paling sering digunakan sebagai alat pelatihan untuk meningkatkan keahlian dan fleksibilitas pegawai. Mutasi adalah perpindahan seorang pegawai dari posisi kerja semula ke posisi kerja yang baru. Posisi kerja tersebut dapat meningkat (promosi), namun dapat juga lebih rendah dari jabatan semula (demosi). Istilah-istilah yang memiliki pengertian yang sama dengan mutasi adalah pemindahan, transfer, dan rotasi pekerjaan (*job rotation*) pegawai. Mutasi pegawai merupakan salah satu tindak lanjut yang dilakukan dari hasil penilaian prestasi pegawai (Siagian, 2015).

PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3) Binjai merupakan suatu badan usaha milik Negara yang bergerak di bidang ketenagalistrikan yang berada di Kota Binjai. Berdasarkan hasil penelitian awal yang dilakukan pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3) Binjai terdapat beberapa masalah yang ada di dalam perusahaan terutama masalah kinerja Pegawai yang masih belum maksimal, Tugas yang dikerjakan sering mengalami keterlambatan. Gejala masalah yang timbul di perusahaan yang berkaitan dengan budaya organisasi yaitu masih ada beberapa Pegawai yang kurang memperhatikan pekerjaan dengan teliti dan sering menunda nunda pekerjaannya yang dijadikan budaya diperusahaan. Selain itu, masih rendahnya kompetensi yang dimiliki oleh pegawai, hal tersebut terlihat dari pegawai yang masih kurang menyanggupin tugas yang diberikan oleh perusahaan. Mutasi perusahaan yang dianggap belum adil terhadap pegawai sehingga mengurangi kinerja Pegawai.

Berdasarkan beberapa uraian dan fenomena diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Kompetensi Dan Mutasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT. PLN (PERSERO) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Binjai”**

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Kinerja Pegawai masih belum maksimal, hal ini dilihat dari keterlambatan di dalam penyelesaian pekerjaan sehingga terjadinya penumpukan pekerjaan.
2. Masih ada beberapa Pegawai yang kurang memperhatikan pekerjaan dengan teliti dan sering menunda-nunda pekerjaannya yang dijadikan budaya di perusahaan sehingga dapat mempengaruhi kinerja pegawai.
3. Masih rendahnya kompetensi pegawai, dilihat dari pegawai yang belum menyanggupin tugas yang diberikan perusahaan.
4. Mutasi yang diberikan perusahaan dianggap belum sepenuhnya adil oleh perusahaan

### **1.3 Batasan Masalah**

Banyak faktor yang mempengaruhi Kinerja Pegawai. Namun untuk menghindari pembahasan yang melebar, maka penulis membatasi penelitian ini dengan hanya pada faktor kompetensi, mutasi dan budaya organisasi Pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3) Binjai.

### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan batasan masalah, maka rumusan masalah yang akan diteliti adalah :

1. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja pegawai pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3) Binjai?
2. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap budaya organisasi pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3) Binjai?
3. Apakah mutasi berpengaruh terhadap Kinerja pegawai pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3) Binjai?

4. Apakah mutasi berpengaruh terhadap budaya organisasi pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3) Binjai?
5. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap Kinerja pegawai pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3) Binjai?
6. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja pegawai melalui budaya organisasi sebagai variabel intervening pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3) Binjai?
7. Apakah mutasi berpengaruh terhadap Kinerja pegawai melalui budaya organisasi sebagai variabel intervening pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3) Binjai?

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Penelitian Penelitian ini mempunyai tujuan yang harus dicapai dan mengacu pada rumusan masalah penelitian untuk mengetahui dan mengkaji hal-hal sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap Kinerja pegawai pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3) Binjai?
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap budaya organisasi pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3) Binjai?
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh mutasi terhadap Kinerja pegawai pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3) Binjai?

4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh mutasi terhadap budaya organisasi pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3) Binjai?
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap Kinerja pegawai pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3) Binjai?
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap Kinerja pegawai melalui budaya organisasi sebagai variabel intervening pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3) Binjai?
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh mutasi terhadap Kinerja pegawai melalui budaya organisasi sebagai variabel intervening pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3) Binjai?

## **1.6 Manfaat Penelitian**

Dengan dilaksanakannya penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik bagi peneliti sendiri dan tulisan ini juga dapat berguna secara teoritis maupun praktis yang mengenai manajemen sumber daya manusia.:

### 1) Manfaat Teoritis

Sebagai pijakan, referensi dan kajian lebih lanjut pada penelitian-penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan pengaruh kompetensi, mutasi dan budaya organisasi terhadap Kinerja pegawai pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3) Binjai.

### 2) Manfaat Praktis

Hasil penelitian diharapkan dapat menambah wawasan peneliti dalam bidang manajemen sumber daya manusia khususnya pengetahuan mengenai faktor apa saja yang dapat meningkatkan kinerja pegawai.

## **BAB 2**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Kinerja**

###### **2.1.1.1 Pengertian Kinerja**

Kinerja merupakan suatu ukuran yang dapat digunakan untuk membandingkan hasil tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan. Kinerja atau performance merupakan gambaran mengenai tingkatan pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi (Jufrizen, 2018)

Selain itu, Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi sesuai, dengan moral maupun etika (Lesmana & Farisi, 2021). Kinerja merupakan proses berorientasi tujuan yang diarahkan untuk memastikan bahwa proses-proses keorganisasian ada pada tempatnya untuk memaksimalkan produktivitas para Pegawai, tim dan akhirnya organisasi (Asbari et al., 2021).

Kinerja (performance) adalah catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama suatu periode waktu tertentu (Ratnasari, 2020). Kinerja pegawai tidak hanya sekedar informasi untuk dapat dilakukannya promosi atau penetapan gaji bagi perusahaan. Akan tetapi bagaimana

perusahaan dapat memotivasi pegawai dan mengembangkan satu rencana untuk memperbaiki kemerosotan kinerja dapat dihindari (Elizar & Tanjung, 2018).

Kinerja yang baik akan tercapai dengan adanya perbaikan secara terus menerus. Namun, perbaikan kinerja tidak hanya dilakukan apabila prestasi kerja tidak sesuai seperti yang diharapkan, perbaikan kinerja harus pula dilakukan walaupun seseorang, tim, maupun individu di masa depan dapat menetapkan target kuantitatif yang lebih tinggi atau dengan kualitatif yang lebih baik (Bahagia et al, 2018).

Dari beberapa pengertian dari para ahli dapat disimpulkan bahwa kinerja Pegawai adalah hasil yang di capai atas kontribusi dalam pekerjaan dan tugas yang telah dilakukan Pegawai.

#### **2.1.1.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut penelitian yang dilakukan oleh (Nasution et al., 2018) menyatakan bahwa faktor – faktor yang dapat mempengaruhi kinerja Pegawai yaitu :

##### **1) Keterlibatan Kerja**

Keterlibatan kerja sebagai internalisasi nilai-nilai tentang kebaikan pekerjaan atau pentingnya pekerjaan bagi keberhargaan seseorang. Keterlibatan kerja sebagai tingkat sampai sejauh mana performansi kinerja kerja seseorang.

##### **2) Beban Kerja**

Beban kerja merupakan jumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh seseorang ataupun sekelompok orang selama periode waktu tertentu dalam keadaan normal. Semakin banyak beban kerja yang diemban oleh Pegawai akan semakin meningkatkan kinerja bagi Pegawai.

### 3) Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan suatu sistem makna yang terkait dengan kerja, pekerjaan dan interaksi kerja yang disepakati bersama dan digunakan didalam kehidupan kerja sehari-hari.

Sedangkan menurut (Erwin & Suhardi, 2020) yaitu :

- 1) Keterampilan dan keahlian, keterampilan adalah sesuatu yang di pelajari dengan teratur hingga akhirnya menjadi panadai atau ahli dibidang yang dipelajari tersebut. Keahlian ialah suatu kemampuan yang melakukan sesuatu terhadap sebuah peran.
- 2) Pengetahuan, adalah berbagai gejala yang di temui dan di peroleh manusia melalui pengamatan akal.
- 3) Rancangan kerja, adalah bagian dari proses sedain pekerjaan (job desain) yang memperhatikan operasi kerja yang sebenarnya.
- 4) Motivasi kerja, adalah kemajuan kerja yang timbul karena adanya dorongan dari dalam diri Pegawai sebagai hasil integrasi keseluruhan daripada dari dalam diri Pegawai sebagai hasil integrasi keseluruhan daripada kebutuhan pribadi, pengaruh lingkungan fisik dan social dimana kekuatannya tergantung daripada proses pengintegrasian tersebut.
- 5) Kepemimpinan, adalah rangkaian aktivitas penataan berupa kemampuan seseorang dalam mempengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu.
- 6) Motivasi, adalah tingkat kesenangan yang di rasakan seseorang atas peranan atau pekerjaannya dalam organisasi.

- 7) Loyalitas, sebagai tindakan menunjukkan dukungan dan kepatuhan yang konstan kepada perusahaan tempatnya bekerja.
- 8) Komitmen, adalah sebagai suatu keadaan dimana seseorang Pegawai memihak organisasi tertentu serta tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut
- 9) Disiplin kerja, adalah penggunaan beberapa hukuman atau sanksi jika Pegawai menyimpang dari peraturan.

### **2.1.1.3 Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja menjadi hal yang sangat penting, karena kinerja Pegawai secara langsung akan berpengaruh pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Penilaian kinerja merupakan proses mengevaluasi seberapa baik Pegawai melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada Pegawai (Aziz, 2011).

Sedangkan menurut (Syahyuni et al., 2018) menyimpulkan bahwa Penilaian Kinerja berarti mengevaluasi kinerja Pegawai saat ini dan atau di masa lalu relative standar kinerjanya. Penilaian kinerja mengasumsikan bahwa Pegawai memahami apa standar kinerja mereka dan juga memberikan Pegawai umpan balik, pengembangan, insentif, yang diperlukan untuk membantu orang yang bersangkutan menghilangkan kinerja yang kurang baik atau melanjutkan kinerja yang baik

Berdasarkan definisi yang dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah system formal yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja Pegawai agar sesuai dengan standar kerja yang telah ditetapkan.

#### 2.1.1.4 Indikator Kinerja

Menurut (Kartika & Susanta, 2020) variable kinerja dapat di ukur dengan menggunakan indicator :

- 1) Kesetiaan adalah ketulusan, tidak melanggar janji atau berkhianat, perjuangan dan anugerah, serta mempertahankan kesepakatan dan menjaga janji.
- 2) Prestasi, merupakan hasil yang telah dicapai oleh seseorang dalam melakukan kegiatan.
- 3) Kejujuran, adalah suatu sikap yang lurus hati, menyatakan yang sebenarnya tidak berbohong atau berkata hal-hal yang menyalahi apa yang terjadi (fakta).
- 4) Kerjasama, adalah suatu usaha bersama antara individu atau kelompok social untuk mencapai tujuan bersama.
- 5) Prakarsa, adalah upaya, tindakan mula-mula yang dimunculkan oleh seseorang.
- 6) Kecakapan, adalah kapasitas seorang individu untuk melakukan beragam tugas dalam suatu pekerjaan.
- 7) Tanggung jawab adalah keadaan dimana wajib menanggung segala sesuatu sehingga kewajiban menanggung, memikul, menanggung segala sesuatu yang menjadi akibat.

Menurut (Umar & Norawati, 2022) variable kinerja dapat di ukur dengan menggunakan indicator :

- 1) Kualitas, yaitu tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan.
- 2) Kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan pekerjaan yang dihasilkan.
- 3) Penggunaan waktu dalam kerja

4) Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja

## **2.1.2 Budaya Organisasi**

### **2.1.2.1 Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya dalam organisasi atau perusahaan itu hanya dibentuk berdasarkan atas faktor kebutuhan saat itu sehingga umumnya bersifat situasional saja. Bila dianggap baik maka dilanjutkan tetapi bila dianggap kurang baik maka dihentikan dan diganti dengan yang baru. Sehingga terkadang pengantian budaya atau pola kegiatan keseharian dalam perusahaan menjadi berubah ubah (Syahyuni et al., 2018).

Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana Pegawai mempersiapkan karakteristik dari budaya suatu organisasi, bukannya dengan apa mereka menyukai budaya itu atau tidak. Artinya, budaya itu merupakan suatu istilah deskriptif. Budaya organisasi menyatakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu. Budaya organisasi mencakup aspek yang lebih luas dan lebih mendalam dan justru menjadi suatu dasar bagi terciptanya suatu iklim organisasi yang ideal (Jufrizen & Rahmadhani, 2020).

Budaya organisasi terdiri dari asumsi -asumsi dasar yang dipelajari baik sebagai hasil memecahkan masalah yang timbul dalam proses penyesuaian dengan lingkungannya, maupun sebagai hasil memecahkan masalah yang timbul dari dalam organisasi, antar unit-unit organisasi yang berkaitan dengan integrasi. Budaya timbul sebagai hasil belajar bersama dari para anggota organisasi agar dapat tetap bertahan. Dalam perusahaan sering dijumpai Pegawai yang sangat bosan terhadap pekerjaan, merasa tidak nyaman, tidak menyukai atau kecewa terhadap pekerjaan, dan mempunyai

perasaan negatif lain. Tipe-tipe Pegawai seperti ini memandang bahwa pekerjaan yang mereka kerjakan sebagai beban, paksaan dan kalau bisa berusaha menghindarinya. Pegawai ini pada dasarnya tidak puas dengan pekerjaannya (Saripuddin, 2015).

Budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lain. Sistem makna bersama ini, bila diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh suatu organisasi. Budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang dipahami, dijiwai dan dipraktikkan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi sehingga mempunyai volume dan beban kerja yang harus diwujudkan guna mencapai tujuan organisasi (Hairudinor et al., 2020).

Berdasarkan penelitian diatas dapat disimpulkan bahwa faktor budaya organisasi adalah Budaya organisasi menyatakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu. Budaya organisasi mencakup aspek yang lebih luas dan lebih mendalam dan justru menjadi suatu dasar bagi terciptanya suatu iklim organisasi yang ideal.

#### **2.1.2.2 Tujuan Dan Manfaat Budaya Organisasi**

Setiap Pegawai dalam menghadapi pekerjaannya baik itu sikap, semangat, pendayagunaan waktu dalam bekerjanya merupakan cerminan dari adanya produktivitas. Yang mana produktivitas ini adalah dampak dari adanya budaya kerja yang terbetuk atas budaya dalam organisasi. Adapun tujuan dari budaya kerja menurut (Frinaldi, 2014) yaitu sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan kualitas hasil kerja
- 2) Meningkatkan kualitas pelayanan
- 3) Menciptakan budaya kualitas
- 4) Meningkatkan profesionalitas
- 5) Mengurangi kelemahan birokrasi

Sedangkan menurut (Purnamasari, 2019) menyatakan bahwa tujuan dari Faktor Budaya Kerja yaitu :

- 1) Meningkatkan jiwa gotong royong
- 2) Meningkatkan kebersamaan
- 3) Saling terbuka satu sama lain
- 4) Meningkatkan jiwa kekeluargaan
- 5) Meningkatkan rasa kekeluargaan
- 6) Membangun komunikasi yang lebih baik
- 7) Meningkatkan produktivitas kerja
- 8) Tanggap dengan perkembangan dunia luar

### **2.1.2.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi**

Menurut (Luthans, 2016) mengemukakan bahwa Faktor-faktor utama yang menentukan kekuatan budaya kerja adalah kebersamaan dan intensitas.

- 1) Kebersamaan

Kebersamaan adalah sejauh mana anggota organisasi mempunyai nilai -nilai inti yang dianut secara bersama. Derajat kebersamaan dipengaruhi oleh unsur orientasi dan imbalan. Orientasi dimaksudkan pembinaan kepada anggota anggota organisasi khususnya anggota baru maupun melalui program-program latihan. Disamping orientasi kebersamaan, juga dipengaruhi oleh

imbalan dapat berupa gaji, jabatan (promosi), hadiah-hadiah, tindakan - tindakan lainnya yang membantu memperkuat komitmen nilai-nilai inti budaya kerja.

## 2) Intesitas

Intesitas adalah derajat komitmen dari anggota-anggota perusahaan kepada nilai-nilai inti budaya kerja. Derajat intesitas bisa merupakan suatu hasil dari struktur imbalan. Oleh karena itu, pimpinan perusahaan perlu memperhatikan dan menataati struktur imbalan yang diberikan kepada anggota-anggota perusahaan guna menanamkan nilai – nilai budaya kerja.

Menurut (Noor, 2013) ada beberapa faktor yang mempengaruhi budaya organisasi yaitu sebagai berikut:

- 1) Inovasi dan pengambilan resiko. Sejauh mana Pegawai didukung untuk menjadi inovatif dan mengambil resiko.
- 2) Perhatian terhadap detail. Sejauh mana Pegawai diharapkan menunjukkan kecermatan, analisis, dan perhatian terhadap detail. Orientasi orang. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek pada orang-orang di dalam organisasi itu.
- 3) Orientasi hasil. Sejauh mana kegiatan manajemen memfokus pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
- 4) Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu.
- 5) Keagresifan. Berkaitan dengan agresivitas Pegawai. Kemantapan. Organisasi menekankan dipertahankannya budaya organisasi yang sudah baik

#### **2.1.2.4 Indikator Budaya Organisasi**

Indikator-indikator budaya kerja menurut (Putranti, 2018) dapat dikategorikan menjadi tiga yaitu:

1) Kebiasaan di tempat kerja

Kebiasaan-kebiasaan biasanya dapat dilihat dari cara pembentukan perilaku berorganisasi Pegawai, perilaku berdasarkan kesadaran akan hak dan kewajiban, kebebasan atau kewenangan dan tanggung jawab baik pribadi maupun kelompok di dalam ruang lingkup lingkungan pekerjaan.

2) Peraturan di Tempat Kerja

Untuk memberikan ketertiban dan kenyamanan dalam melaksanakan tugas pekerjaan Pegawai, maka dibutuhkan adanya peraturan.

3) Nilai-nilai dasar budaya kerja

Di tempat kerja nilai-nilai merupakan penghayatan seseorang mengenai apa yang lebih penting atau kurang penting, apa yang lebih baik atau kurang baik, dan apa yang lebih benar atau kurang benar.

Menurut (Sagita et al, 2018) menyatakan indikator-indikator budaya organisasi adalah sebagai berikut :

- 1) Inovasi dan pengambilan resiko yaitu kadar seberapa jauh Pegawai didorong untuk inovasi dan mengambil resiko.
- 2) Perhatian ke hal yang rinci dan detail yaitu kadar seberapa jauh Pegawai didorong untuk inovatif dan mengambil resiko.
- 3) Orientasi hasil yaitu kadar seberapa jauh pimpinan berfokus pada hasil atau output dan bukannya pada cara mencapai hasil itu.

- 4) Orientasi orang yaitu kadar seberapa jauh keputusan manajemen turut mempengaruhi orang-orang yang ada dalam organisasi.
- 5) Orientasi tim yaitu kadar seberapa jauh pekerjaan disusun berdasarkan tim dan bukannya perorangan.
- 6) Keagresifan yaitu kadar seberapa jauh Pegawai agresif dan bersaing, bukannya daripada bekerja sama.
- 7) Kemantapan/stabilitas yaitu kadar seberapa jauh keputusan dan tindakan organisasi menekankan usaha untuk mempertahankan status.

### **2.1.3 Kompetensi**

#### **2.1.3.1 Pengertian Kompetensi**

Kompetensi mempunyai pengaruh yang sangat kuat terhadap kinerja pegawai. Kompetensi merupakan kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut (Lesmana et al., 2019).

Kompetensi merupakan kualifikasi yang diperlukan oleh seorang auditor dalam melaksanakan proses audit secara benar. Standar Audit APIP menyebutkan bahwa proses audit harus dilaksanakan oleh orang yang memiliki keahlian dan pelatihan teknis yang cukup sebagai auditor. Sehingga, auditor belum memenuhi persyaratan apabila ia tidak memiliki pendidikan dan pengalaman yang memadai dalam bidang audit (Harahap & Pulungan, 2019). Kompetensi lebih dekat pada kemampuan atau kapabilitas yang diterapkan dan menghasilkan pegawai atau pemimpin atau pejabat yang menunjukkan kinerja yang tinggi disebut mempunyai kompetensi (Soetrisno & Gilang, 2018).

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu dan diaplikasikan guna meningkatkan manfaat yang disepakati. Kompetensi juga menunjukkan karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki atau dibutuhkan oleh setiap individu yang memungkinkan mereka melakukan tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif dan meningkatkan standar kualitas profesional dalam pekerjaan mereka. Kompetensi menjelaskan apa yang dilakukan orang ditempat kerja pada berbagai tingkatan dan memperinci standar masing-masing tingkatan, mengidentifikasi karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan oleh individu yang memungkinkan menjalankan tugas dan tanggung jawab secara efektif dalam mencapai standar kualitas profesional dalam bekerja (Ataunur & Ariyanto, 2016).

Dari beberapa pengertian dari para ahli dapat disimpulkan bahwa Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

### **2.1.3.2 Manfaat Kompetensi**

Menurut (Mujiatun, 2013) konsep kompetensi menjadi semakin populer dan sudah banyak digunakan oleh perusahaan-perusahaan besar dengan berbagai alasan yaitu:

- 1) Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai.

Dalam hal ini, model kompetensi akan mampu menjawab dua pertanyaan mendasar: keterampilan, pengetahuan, dan karakteristik apa saja yang dibutuhkan dalam pekerjaan, dan perilaku apa saja yang berpengaruh langsung dengan kinerja. Kedua hal tersebut akan banyak membantu dalam mengurangi pengambilan keputusan secara subjektif dalam bidang sumber daya manusia.

#### 2) Alat seleksi Pegawai

Penggunaan kompetensi standar sebagai alat seleksi dapat membantu organisasi untuk memilih calon Pegawai yang terbaik. Dengan kejelasan terhadap perilaku efektif yang diharapkan dari Pegawai, kita dapat mengarahkan pada sasaran yang selektif serta mengurangi biaya rekrutmen yang tidak perlu. Caranya dengan mengembangkan suatu perilaku yang dibutuhkan untuk setiap fungsi jabatan serta memfokuskan wawancara seleksi pada perilaku yang dicari.

#### 3) Memaksimalkan produktivitas

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

#### 4) Dasar untuk pengembangan sistem remunerasi

Model kompetensi dapat digunakan untuk mengembangkan sistem remunerasi (imbalan) yang akan dianggap lebih adil. Kebijakan remunerasi akan lebih terarah dan transparan dengan mengaitkan sebanyak mungkin

keputusan dengan suatu set perilaku yang diharapkan yang ditampilkan seorang Pegawai

5) Memudahkan adaptasi terhadap perubahan

Dalam era perubahan yang sangat cepat, sifat dari suatu pekerjaan sangat cepat berubah dan kebutuhan akan kemampuan baru terus meningkat. Model kompetensi memberikan sarana untuk menetapkan keterampilan apa saja yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan yang selalu berubah.

6) Menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi

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

### **2.1.2.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi**

Menurut (wibowo, 2009) kompetensi di pengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu :

- 1) Praktik perekrutan dan seleksi
- 2) Sistem reward.
- 3) Praktik pengambilan keputusan
- 4) Pelatihan dan pengembangan

### **2.1.3.4 Indikator Kompetensi**

Menurut (Hutahaean, 2020) beberapa aspek yang menjadi indikator kompetensi adalah sebagai berikut :

- 1) Pengetahuan (*Knowledge*).

Kesadaran dalam bidang kognitif, misalnya seorang pegawai mengetahui cara melakukan identifikasi belajar dan bagaimana melakukan pembelajaran yang

baik sesuai dengan kebutuhan yang ada dengan efektif dan efisien di perusahaan.

2) Pemahaman (*Understanding*)

Kedalam kognitif dan afektif yang dimiliki individu. Misalnya seorang pegawai dalam melaksanakan pembelajaran harus mempunyai pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi secara efektif dan efisien.

3) Kemampuan/Keterampilan (*Skill*)

Sesuatu yang dimiliki oleh individu yang melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Misalnya, kemampuan pegawai dalam memilih metode kerja yang dianggap lebih efektif dan efisien.

4) Nilai (*Value*)

Suatu standar perilaku yang telah ditakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang. Misalnya, standar perilaku para pegawai dalam melaksanakan tugas (kejujuran, keterbukaan, demokratis dan lainlain).

5) Sikap (*Attitude*)

Perasaan (senang-tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar. Misalnya, reaksi terhadap krisis ekonomi, perasaan terhadap kenaikan gaji dan sebagainya.

6) Minat (*Interest*)

Kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan. Misalnya, melakukan sesuatu aktivitas tugas.

## 2.1.4 Mutasi

### 2.1.4.1 Pengertian Mutasi

Saat ini mutasi paling sering digunakan sebagai alat pelatihan untuk meningkatkan keahlian dan fleksibilitas pegawai. Mutasi adalah perpindahan seorang pegawai dari posisi kerja semula ke posisi kerja yang baru. Posisi kerja tersebut dapat meningkat (promosi), namun dapat juga lebih rendah dari jabatan semula (demosi). Istilah-istilah yang memiliki pengertian yang sama dengan mutasi adalah pemindahan, transfer, dan rotasi pekerjaan (*job rotation*) pegawai. Mutasi pegawai merupakan salah satu tindak lanjut yang dilakukan dari hasil penilaian prestasi pegawai (Siagian, 2015).

Mutasi sebagai kegiatan kepegawaian yang berkaitan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab dan status kepegawaian tenaga kerja pada situasi tertentu dengan tujuan agar tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan dapat memberikan prestasi kerja sebagaimana mestinya. semaksimal mungkin bagi organisasi (Triyulianti et al., 2023).

Mutasi ialah proses ketenagakerjaan terkait memindahkan peran, pertanggungjawaban, dan status ketenagakerjaan ke keadaan tertentu dengan maksud supaya pihak terkait akan mendapat kepuasan kerja secara terperinci, serta bisa memberi prestasi kerja yang maksimal (Medah et al., 2023). Mutasi adalah perpindahan Pegawai yang menyangkut dengan perubahan posisi, tugas, fungsi, dan tanggung jawab yang baru dari seorang Pegawai yang memiliki tingkat level yang sama atau tingkat yang

sederajat dari pekerjaannya yang sebelumnya dalam suatu perusahaan.(Milenia et al., 2022)

Berdasarkan pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa Mutasi adalah perpindahan Pegawai yang menyangkut dengan perubahan posisi, tugas, fungsi, dan tanggung jawab yang baru dari seorang Pegawai yang memiliki tingkat level yang sama atau tingkat yang sederajat dari pekerjaannya yang sebelumnya dalam suatu perusahaan.

#### **2.1.4.2 Manfaat Dan Tujuan Mutasi**

Mutasi yang dilakukan perusahaan memiliki tujuan dan manfaat yang ingin diwujudkan. Menurut (Priansa, 2021), tujuan dan manfaat mutasi yaitu :

- 1) Menyesuaikan antara kapasitas dan kompetensi dengan jabatan yang diemban. Mutasi bertujuan untuk menyesuaikan antara kapasitas serta kompetensi yang dimiliki oleh pegawai dengan jabatan yang diembannya. Melalui mutasi, jarak (gap) antara kapasitas serta kompetensi dengan jabatan yang diemban diperkecil.
- 2) Meningkatkan gairah dan semangat kerja pegawai Mutasi bertujuan untuk meningkatkan gairah dan semangat kerja pegawai. Dengan gairah dan semangat kerja tersebut, diharapkan kontribusi pegawai terhadap perusahaan menjadi semakin optimal.
- 3) Meningkatkan persaingan positif di perusahaan Mutasi bertujuan untuk mendorong persaingan positif di perusahaan; para pegawai dapat menampilkan kinerja terbaiknya.
- 4) Mengisi jabatan kosong yang tersedia di perusahaan Mutasi bertujuan untuk mengisi ketersediaan jabatan yang kosong didalam organisasi sehingga siklus

sumber daya manusia yang ada didalam organisasi akan terpenuhi dengan baik.

- 5) Memastikan pegawai menjadi bagian terpenting dari perusahaan Mutasi bertujuan untuk memastikan bahwa pegawai merupakan bagian penting dari perusahaan sehingga diharapkan komitmen organisasional yang dimiliki oleh pegawai terhadap perusahaan akan meningkat.
- 6) Mengatasi kebosanan dan kejenuhan yang dialami oleh pegawai Mutasi bertujuan untuk mengatasi kebosanan dan kejenuhan yang dialami oleh pegawai dalam mengemban pekerjaan. Kebosanan tersebut mengancam perusahaan karena pegawai berpotensi untuk berkinerja buruk.
- 7) Mengubah status quo sehingga mengurangi dampak buruk dari status quo yang ada dan tumbuh di dalam organisasi. Mutasi bertujuan untuk menghindari pegawai dari status quo atau zona nyaman. Status tersebut dapat mengancam perusahaan karena akan menghambat kreativitas dan inovasi pegawai dalam mengemban pekerjaan.
- 8) Mengembangkan potensi kepemimpinan pegawai Mutasi bertujuan untuk mengembangkan potensi yang dimiliki oleh pegawai sehingga pegawai memiliki perpektif yang luas terhadap perusahaan. Dengan mengemban pekerjaan di tempat lain, pengalaman kerja dan pemahaman kerja pegawai yang sesuai dengan kondisi kelokalan akan meningkat.

Tujuan pelaksanaan mutasi menurut (Hasibuan, 2008) antara lain, adalah:

- 1) Untuk menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan atau jabatan.
- 2) Untuk memperluas atau menambah pengetahuan pegawai.

- 3) Untuk menghilangkan rasa bosan/ jemu terhadap pekerjaannya.
- 4) Untuk memberikan perangsang agar Pegawai mau berupaya meningkatkan karier yang lebih tinggi.
- 5) Untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi fisik pegawai.
- 6) Untuk mengatasi perselisihan antara sesama pegawai.
- 7) Untuk mengusahakan pelaksanaan prinsip orang tepat pada tempat yang tepat.

#### **2.1.4.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Mutasi**

Menurut (Priansa, 2021) faktor – faktor yang dapat mempengaruhi mutasi yaitu :

- 1) Faktor organisasi
  - a) Organisasi ingin menunjukkan kepada pegawai bahwa mutasi bukan berarti hukuman karena mutasi dapat juga dalam rangka memberikan pengalaman lain kepada pegawai.
  - b) Organisasi ingin meyakinkan pegawai bahwa ia tidak akan diberhentikan karena kurangnya kompetensi, namun justru memberikan kesempatan untuk mengembangkan diri.
  - c) Organisasi ingin menghindari rasa jenuh pegawai atas pekerjaan yang diembannya selama ini.
- 2) Faktor pegawai
  - a) Merasa bahwa pekerjaannya saat ini tidak sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya
  - b) Merasa bahwa pekerjaannya saat ini tidak sesuai dengan pengalaman yang dimilikinya

- c) Merasa lingkungan kerja dan kondisi pekerjaannya saat ini tidak sesuai dengan kebutuhan dan keinginannya
- d) Merasa bahwa ia tidak mampu berbaur dan bergaul dengan pegawai yang ada saat ini
- e) Merasa bahwa ia tidak mampu bekerja sama dengan tim kerjanya
- f) Merasa bahwa pekerjaannya saat ini jauh dari keluarga

Sedangkan menurut (Sastrohadiwiryono, 2001) faktor – faktor yang dapat mempengaruhi mutasi yaitu :

- 1) Mutasi disebabkan kebijakan dan peraturan manajer.
- 2) Mutasi atas dasar prinsip The right man on the right place.
- 3) Mutasi sebagai dasar untuk meningkatkan modal kerja.
- 4) Mutasi sebagai media kompetisi yang maksimal.
- 5) Mutasi sebagai langkah untuk promosi.
- 6) Mutasi untuk mengurangi labour turn over.
- 7) Mutasi harus terkoordinasi.

#### **2.1.4.4 Indikator Mutasi**

Indikator Mutasi menurut (Raudah & Mujahadah, 2023) yaitu :

- 1) Frekuensi mutasi adalah tingkat keseringan pelaksanaan mutasi dalam organisasi
- 2) Alasan mutasi
- 3) Ketepatan dalam melaksanakan mutasi yang disesuaikan dengan kemampuan kerja pegawai
- 4) Tingkat pendidikan
- 5) Kebijaksanaan atau peraturan yang berlaku

Indikator Mutasi menurut (Hasibuan, 2008) yaitu :

- 1) Pengalaman, memiliki pengalaman sesuai dengan bidangnya, mempunyai sejumlah pengalaman yang mendukung pekerjaannya dan mempunyai jam terbang yang tinggi.
- 2) Pengetahuan, memahami dengan baik tugas pokok dan fungsi, mengetahui kebijakan-kebijakan tentang mutasi dan memahami mengenai tujuan dari mutasi.
- 3) Kebutuhan, adanya kebutuhan pada instansi tertentu, adanya kesesuaian mutasi dengan kebutuhan, dan kebutuhan sesuai dengan bidangnya
- 4) Kecakapan, memiliki kompetensi sesuai dengan bidangnya, memiliki kecakapan pada bidang lainnya, memiliki skill yang mampu diandalkan
- 5) Tanggung Jawab, memiliki tanggung jawab terhadap tugas dan kewajibannya, bertanggung jawab terhadap segala keputusan.

## **2.2 Kerangka Konseptual**

### **2.2.1 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai**

Kompetensi mempunyai pengaruh yang sangat kuat terhadap kinerja pegawai. Kompetensi merupakan kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut (Lesmana et al., 2019).

Berdasarkan hasil penelitian (Lesmana et al., 2019) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai. Artinya semakin baik kompetensi, akan menciptakan semangat kerja dan dapat meningkatkan kinerja Pegawai. Sedangkan, Penelitian yang dilakukan oleh (Elizar

& Tanjung, 2018) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai.

### **2.2.2 Pengaruh Kompetensi Terhadap Budaya Organisasi**

Kompetensi lebih dekat pada kemampuan atau kapabilitas yang diterapkan dan menghasilkan pegawai atau pemimpin atau pejabat yang menunjukkan kinerja yang tinggi disebut mempunyai kompetensi (Soetrisno & Gilang, 2018).

Berdasarkan hasil penelitian (Latifah, 2022) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Organisasi. Sedangkan, Penelitian yang dilakukan oleh (Suhardi, 2019) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Organisasi.

### **2.2.3 Pengaruh Mutasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Mutasi sebagai kegiatan kepegawaian yang berkaitan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab dan status kepegawaian tenaga kerja pada situasi tertentu dengan tujuan agar tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan dapat memberikan prestasi kerja sebagaimana mestinya. semaksimal mungkin bagi organisasi (Triyulianti et al., 2023).

Mutasi adalah perpindahan Pegawai yang menyangkut dengan perubahan posisi, tugas, fungsi, dan tanggung jawab yang baru dari seorang Pegawai yang memiliki tingkat level yang sama atau tingkat yang sederajat dari pekerjaannya yang sebelumnya dalam suatu perusahaan (Milenia et al., 2022).

Berdasarkan hasil penelitian (Medah et al., 2023) menyatakan bahwa Mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai. Sedangkan

penelitian yang dilakukan oleh (Milenia et al., 2022) menyatakan bahwa Mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai.

#### **2.2.4 Pengaruh Mutasi Terhadap Budaya Organisasi**

Saat ini mutasi paling sering digunakan sebagai alat pelatihan untuk meningkatkan keahlian dan fleksibilitas pegawai. Mutasi adalah perpindahan seorang pegawai dari posisi kerja semula ke posisi kerja yang baru. Posisi kerja tersebut dapat meningkat (promosi), namun dapat juga lebih rendah dari jabatan semula (demosi). Istilah-istilah yang memiliki pengertian yang sama dengan mutasi adalah pemindahan, transfer, dan rotasi pekerjaan (*job rotation*) pegawai. Mutasi pegawai merupakan salah satu tindak lanjut yang dilakukan dari hasil penilaian prestasi pegawai (Siagian, 2015).

Berdasarkan hasil penelitian (Medah et al., 2023) menyatakan bahwa Mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Organisasi. Sedangkan, Penelitian yang dilakukan oleh (Triyulianti et al., 2023) menyatakan bahwa Mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Organisasi.

#### **2.2.5 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Budaya dalam organisasi atau perusahaan itu hanya dibentuk berdasarkan atas faktor kebutuhan saat itu sehingga umumnya bersifat situasional saja. Bila dianggap baik maka dilanjutkan tetapi bila dianggap kurang baik maka dihentikan dan diganti dengan yang baru. Sehingga terkadang pengantian budaya atau pola kegiatan keseharian dalam perusahaan menjadi berubah ubah (Syahyuni et al., 2018).

Berdasarkan hasil penelitian (Suharsono & Suci, 2019) menyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja

Pegawai. Sedangkan, Penelitian yang dilakukan oleh (Marpaung & Darmawan, 2022) menyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

#### **2.2.6 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Budaya Organisasi Sebagai Variabel Intervening**

Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana Pegawai mempersiapkan karakteristik dari budaya suatu organisasi, bukannya dengan apa mereka menyukai budaya itu atau tidak. Artinya, budaya itu merupakan suatu istilah deskriptif. Budaya organisasi menyatakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu. Budaya organisasi mencakup aspek yang lebih luas dan lebih mendalam dan justru menjadi suatu dasar bagi terciptanya suatu iklim organisasi yang ideal (Jufrizen & Rahmadhani, 2020).

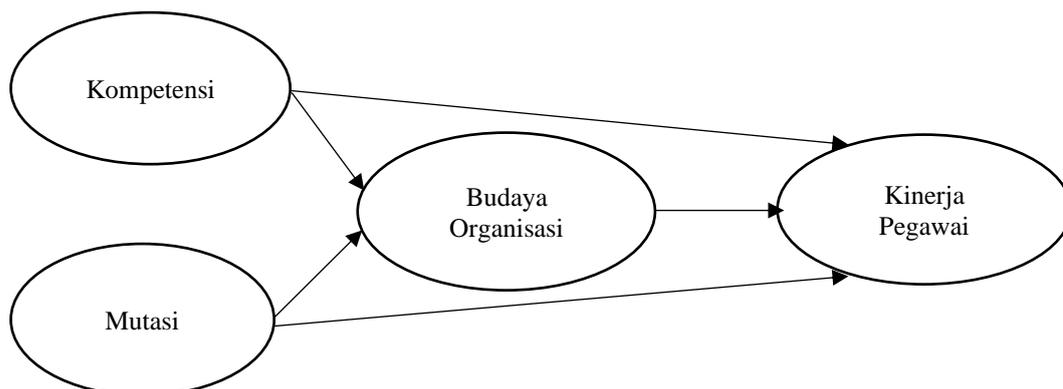
Berdasarkan hasil penelitian (Milenia et al., 2022) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai Melalui Budaya Organisasi. Artinya semakin baik kompetensi, akan menciptakan semangat kerja dan dapat meningkatkan kinerja Pegawai. Sedangkan, Penelitian yang dilakukan oleh (Triyulianti et al., 2023) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai Melalui Budaya Organisasi.

#### **2.2.7 Pengaruh Mutasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Budaya Organisasi Sebagai Variabel Intervening**

Mutasi adalah perpindahan Pegawai yang menyangkut dengan perubahan posisi, tugas, fungsi, dan tanggung jawab yang baru dari seorang Pegawai

yang memiliki tingkat level yang sama atau tingkat yang sederajat dari pekerjaannya yang sebelumnya dalam suatu perusahaan.(Milenia et al., 2022)

Berdasarkan hasil penelitian (Medah et al., 2023) menyatakan bahwa Mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai Melalui Budaya Organisasi. Berikut ini skema gambar kerangka konseptual :



**Gambar 2.1 Pengaruh Kompetensi Dan Mutasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Budaya Organisasi Sebagai Variabel Intervening**

### 2.3 Hipotesis

Menurut (Sugiyono,2015) Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Berdasarkan rumusan masalah dan kerangka konseptual diatas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

1. Ada pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Binjai
2. Ada pengaruh kompetensi terhadap budaya organisasi PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Binjai
3. Ada pengaruh mutasi terhadap kinerja pegawai PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Binjai

4. Ada pengaruh mutasi terhadap budaya organisasi PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Binjai
5. Ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Binjai
6. Ada pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui budaya organisasi sebagai variabel intervening PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Binjai
7. Ada pengaruh mutasi terhadap kinerja pegawai melalui budaya organisasi sebagai variabel intervening PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Binjai

## **BAB 3**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Penelitian yang dilakukan terdiri dari lima variabel yaitu kompetensi (X1) dan mutasi (X2) sebagai variable bebas, Kinerja Pegawai (Y) sebagai variable terikat dan budaya organisasi (Z) sebagai variable intervening. Pendekatan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan pendekatan assosiatif. Menurut (Juliandi et al., 2015) pendekatan asosiatif adalah suatu pendekatan penelitian dimana peneliti tersebut bertujuan untuk menganalisis permasalahan bahwa adanya hubungan suatu variable dengan variable lainnya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan analisis jalur. Yang menggambarkan dan meringkaskan berbagai kondisi, situasi dan variabel sedangkan analisis jalur sering disebut sebagai analisis generasi kedua dari analisis multivariate. Analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

#### **3.2 Definisi Operasional Variabel**

Definisi operasional adalah suatu usaha yang dilakukan untuk mendeteksi variabel-variabel dengan konsep-konsep yang berkaitan dengan masalah penelitian dan untuk memudahkan pemahaman dalam penelitian. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

### 3.2.1 Kinerja Pegawai (Y)

Kinerja Pegawai merupakan kinerja Pegawai adalah hasil yang di capai atas kontribusi dalam pekerjaan dan tugas yang telah dilakukan Pegawai. Adapun indikator dalam menilai kinerja Pegawai adalah sebagai berikut :

**Tabel 3.1**  
**Indikator Kinerja Pegawai**

No.	Indikator Kinerja Pegawai
1	Kesetiaan
2	Prestasi
3	Kejujuran
4	Kerjasama
5	Prakarsa
6	Kecakapan
7	Tanggung jawab

Sumber : (Kartika & Susanta, 2020)

### 3.2.2 Budaya Organisasi (Z)

Budaya organisasi menyatakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu. Budaya organisasi mencakup aspek yang lebih luas dan lebih mendalam dan justru menjadi suatu dasar bagi terciptanya suatu iklim organisasi yang ideal (Jufrizen & Rahmadhani, 2020). Adapun indikator dalam menilai faktor budaya kerja adalah sebagai berikut :

**Tabel 3.2**  
**Indikator Budaya Organisasi**

No.	Indikator Budaya Organisasi
1	Kebiasaan di tempat kerja
2	Peraturan di Tempat Kerja
3	Nilai-nilai dasar budaya kerja

Sumber : (Putranti, 2018)

### 3.2.3 Kompetensi (X1)

Kompetensi mempunyai pengaruh yang sangat kuat terhadap kinerja pegawai. Kompetensi merupakan kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut (Lesmana et al., 2019). Adapun indikator kompetensi yaitu :

**Tabel 3.3 Indikator Kompetensi**

No	Indikator Kompetensi
1	Pengetahuan ( <i>Knowledge</i> )
2	Pemahaman ( <i>Understanding</i> )
3	Kemampuan/Keterampilan ( <i>Skill</i> )
4	Nilai ( <i>Value</i> )
5	Sikap ( <i>Attitude</i> )
6	Minat ( <i>Interest</i> )

Sumber (Hutahaean, 2020)

### 3.2.4 Mutasi (X2)

Mutasi pegawai merupakan salah satu tindak lanjut yang dilakukan dari hasil penilaian prestasi pegawai (Siagian, 2015). Mutasi sebagai kegiatan kepegawaian yang berkaitan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab dan status kepegawaian tenaga kerja pada situasi tertentu dengan tujuan agar tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan dapat memberikan prestasi kerja sebagaimana mestinya. semaksimal mungkin bagi organisasi (Triyulianti et al., 2023). Adapun indikator mutasi yaitu:

**Tabel 3.4 Indikator Mutasi**

No	Indikator Mutasi
1	Frekuensi mutasi
2	Alasan mutasi



### 3.4 Populasi dan Sampel

#### 3.4.1 Populasi

Menurut (Sugiyono, 2018) “Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas : obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk di pelajari dan kemudian ditarik kesimpulanya”. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Binjai yang berjumlah 131 orang.

**Tabel 3.6 Data Jumlah Pegawai Pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Binjai.**

No	Bidang Pekerjaan	Jumlah Pegawai
1	Analyst	8
2	Assistant	20
3	Engineer	5
4	Manager	15
5	Supervisor	41
6	Pejabat Pelaksana Keselamatan, Kesehatan Kerja, Lingkungan Dan Keamanan	10
7	Junior	31
8	Pejabat Pelaksana Pengadaan	1
<b>Jumlah</b>		<b>131</b>

#### 3.4.2 Sampel

Menurut (Sugiyono, 2018) “Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti ini tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi”.

Dalam penelitian ini menggunakan teknik probability sampling, yaitu teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sam bagi setiap unsur

(anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel. Sampel dalam penelitian ini adalah 131 pegawai PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Binjai.

### 3.5 Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, pengumpulan data dengan menyebarkan kuesioner kepada responden. Dan biasanya para peneliti menyebarkan kuesioner secara tertutup. Teknik skala yang dilakukan merupakan teknik skala likert dirancang untuk menguji tingkat kesetujuan responden terhadap suatu pernyataan atau pertanyaan. Tingkat kesetujuan itu pada umumnya memiliki pernyataan gradasi dari yang sangat positif sampai sangat negatif dan dibagi atas skor penilaian yaitu Sangat Tidak Setuju (1), Tidak Setuju (2), Kurang Setuju (3), Setuju (4) dan Sangat Setuju (5) responden diminta melingkari nomor pilihan ganda yang ada atau membuat ceklis dalam table yang tersedia untuk penilaiannya.

**Tabel 3.7**  
**Instrumen Skala Likert**

Keterangan	Skor
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Kurang Setuju (KS)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

### 3.6 Teknik Analisis Data

#### 3.6.1 Analisis Data Kuantitatif

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data kuantitatif yang merupakan data yang menggunakan bantuan statistik untuk

membantu penelitian dalam penghitungan angka-angka untuk menganalisis data yang diperoleh dan kemudian menarik kesimpulan dari pengujian tersebut.

### **3.6.2 Analisis Jalur (*Path Analysis*)**

Analisis jalur digunakan untuk menguji pengaruh variabel intervening digunakan metode analisis jalur (*Path Analysis*) yang merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksirkan hubungan kausalitas antara variabel (model causal) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori (Ghozali, 2013).

### **3.6.3 Analisis Data Menggunakan Partial Least Square (PLS)**

Data dalam penelitian ini akan dianalisis dengan pendekatan kuantitatif menggunakan analisis statistik yakni *Partial Least Square – Structural Equation Model* (PLSSEM) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (*path*) dengan variabel laten. Analisis ini sering disebut sebagai generasi kedua dari analisis multivariate (Ghozali, 2013). Analisis Persamaan Struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. Model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan reliabilitas, sedangkan model struktural digunakan untuk uji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi).

Tujuan dari penggunaan (*Partial Least Square*) PLS yaitu untuk melakukan prediksi. Yang mana dalam melakukan prediksi tersebut adalah untuk memprediksi hubungan antar konstruk, selain itu untuk membantu peneliti dan penelitiannya untuk mendapatkan nilai variabel laten yang bertujuan untuk melakukan pemrediksian. Variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. Weight estimate untuk menciptakan komponen skor variabel laten

didapat berdasarkan bagaimana inner model (model struktural yang menghubungkan antar variabel laten) dan outer model (model pengukuran yaitu hubungan antar indikator dengan konstraknya) dispesifikasi. Hasilnya adalah residual variance dari variabel dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimalkan.

PLS merupakan metode analisis yang powerfull karena tidak didasarkan banyak asumsi dan data tidak harus berdistribusi normal multivariate (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama). Pengujian model struktural dalam PLS dilakukan dengan bantuan *software Smart PLS ver. 3 for Windows*.

Ada dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu analisis model pengukuran (*outer model*), yakni (1) realibilitas dan validitas konstruk (*construct reliability and validity*); dan (2) validitas diskriminan (*discriminant validity*) serta analisis model struktural (*inner model*), yakni (1) koefisien determinasi (*R-square*); (2) *F-square*; dan (3) pengujian hipotesis yakni (a) pengaruh langsung (*direct effect*); (b) pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dan (c) total effect (Juliandi, 2018). Dalam metode (*Partial Least Square*) PLS teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

#### **3.6.4 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)**

Analisis model pengukuran (*outer model*) dilakukan untuk memastikan bahwa measurement yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel). Dalam analisa model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. Analisis model pengukuran/measurement model

analysis (outer model) menggunakan pengujian, Discriminant validity (Juliandi, 2018)

#### **3.6.4.1 Construct reliability and validity**

Validitas dan reliabilitas konstruk adalah pengujian untuk mengukur kehandalan suatu konstruk. Kehandalan skor konstruk harus cukup tinggi. Kriteria validitas dan reliabilitas konstruk dilihat dari composite reliability adalah  $> 0.6$  (Juliandi, 2018)

#### **3.6.4.2 Discriminant Validity**

*Discriminant validity* adalah sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik). Kriteria pengukuran terbaru yang terbaik adalah melihat nilai Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT). Jika nilai  $HTMT < 0.90$  maka suatu konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik (Juliandi, 2018)

#### **3.6.5 Analisis Model Struktural (Inner Model)**

Analisis model struktural (*inner model*) biasanya juga disebut dengan (*inner relation, structural model dan substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Analisis model struktural (*inner model*) menggunakan tiga pengujian antara lain (1) *R-square*; (2) *F-square*; dan (3) pengujian hipotesis yakni (a) *direct effec*); (b) *indirect effect* dan (c) *total effect* (Juliandi, 2018)

##### **3.6.5.1 R-Square**

*R-Square* adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen). Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik/buruk. Kriteria dari R-

Square adalah: (1) jika nilai (adjusted) = 0.75 → model adalah substansial (kuat); (2) jika nilai (adjusted) = 0.50 → model adalah moderate (sedang); (3) jika nilai (adjusted) = 0.25 → model adalah lemah (buruk) (Juliandi, 2018).

### 3.6.5.2 F-Square

Pengukuran F-Square atau effect size adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relatif dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Pengukuran (F-square) disebut juga efek perubahan. Artinya perubahan nilai saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Juliandi, 2018).

Kriteria F-Square menurut (Juliandi, 2018) adalah sebagai berikut: (1) Jika nilai = 0.02 → Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen; (2) Jika nilai = 0.15 → Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen; dan (3) Jika nilai = 0.35 → Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

### 3.6.5.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian Hipotesis (*hypotesis testing*) mengandung tiga sub analisis, antara lain: (a) direct effect; (b) indirect effect; dan (c) total effect.

#### 1) *Direct Effects* (Pengaruh Langsung)

Tujuan analisis direct effect berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi, 2018). Kriteria untuk pengujian hipotesis direct effect adalah seperti terlihat di dalam bagian di bawah ini. Pertama, koefisien jalur (*path coefficient*): (a) Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah positif,

maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat/naik; dan (b) Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah berlawanan arah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya akan menurun/rendah. Kedua, nilai probabilitas/signifikansi (P-Value): (1) Jika nilai P-Values  $< 0.05$ , maka signifikan; dan (2) Jika nilai P- Values  $> 0.05$ , maka tidak signifikan (Juliandi, 2018)

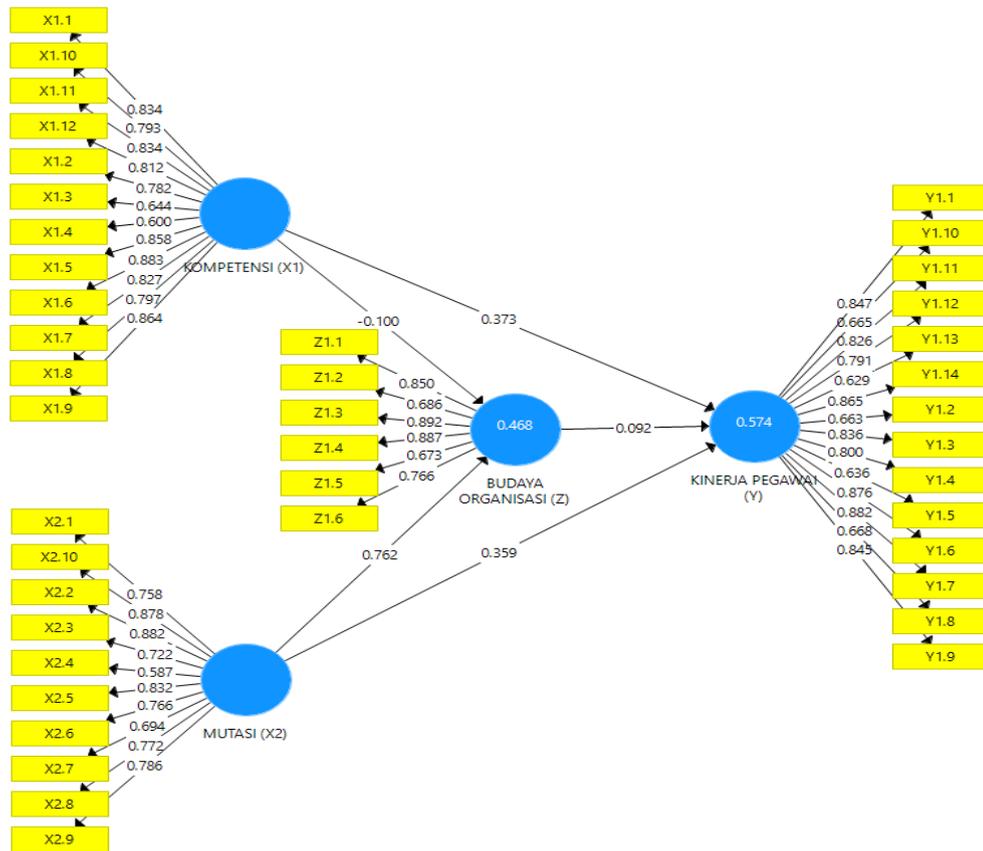
## **2) Indirect Effect (Pengaruh Tidak Langsung)**

Tujuan analisis indirect effect berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (*eksogen*) terhadap variabel yang dipengaruhi (*endogen*) yang diantarai/dimediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator) (Juliandi, 2018)

Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (*inderct effect*) (Juliandi, 2018) adalah : (1) jika nilai P-Values  $< 0.05$ , maka signifikan, artinya variabel mediator (Z/ Budaya Organisasi), memediasi pengaruh variabel eksogen (X1/kompetensi) dan (X2/mutasi) terhadap variabel endogen (Y/Kinerja pegawai). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung dan (2) jika nilai P-Values  $> 0.05$ , maka tidak signifikan artinya variabel mediator (Z/ Budaya Organisasi) tidak memediasi pengaruh suatu variabel eksogen (X1/kompetensi) dan (X2/mutasi) terhadap variabel endogen (Y/Kinerja pegawai). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung.

## **3) Total Effect (Total Efek)**

Total effect merupakan total dari direct effect (pengaruh langsung) dan indirect effect (pengaruh tidak langsung) (Juliandi, 2018).



Gambar 3.1 Outer Loadings

## BAB 4

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Hasil Penelitian

##### 4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian

Dalam penelitian ini penulis mengolah data angket dalam bentuk data yang terdiri dari 12 pernyataan Kompetensi (X1), 10 pernyataan untuk variabel Mutasi(X2), 14 pernyataan untuk variabel Kinerja Pegawai (Y) dan 6 Pernyataan untuk variabel Budaya Organisasi (Z). Angket yang disebarakan diberikan kepada 131 orang pegawai PT. PLN (PERSERO) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Binjai sebagai responden sampel penelitian dengan menggunakan skala likert berbentuk tabel cheklist yang terdiri dari 5 (lima) opsi pernyataan dan bobot penelitian sebagai berikut :

**Tabel 4.1**  
**Instrumen Skala Likert**

<b>Keterangan</b>	<b>Skor</b>
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Kurang Setuju (KS)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber (Sugiyono, 2018)

Berdasarkan ketentuan penelitian skala likert dari tabel di atas dapat dipahami bahwa ketentuan di atas berlaku baik di dalam menghitung variabel. Dengan demikian untuk setiap responden yang menjawab angket penelitian, maka skor tertinggi diberikan beban nilai 5 dan skor terendah diberikan beban nilai 1.

#### 4.1.2 Deskripsi Identitas Responden

Data di dalam tabel-tabel di bawah ini menunjukkan identitas responden yang terdiri dari jenis kelamin, usia, pendidikan, masa kerja, dan status perkawinan.

**Tabel 4.2**  
**Data Identitas Responden**

Identitas	Jumlah Responden	Persentase
<b>Jenis Kelamin</b>		
1. Perempuan	23	17,55%
2. Laki - Laki	108	82,45%

Sumber : Hasil Pengolahan Angket (2023)

#### 4.1.3 Deskripsi Variabel Penelitian

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari 4 variabel yaitu kinerja pegawai (Y), kompetensi (X1), mutasi (X2), Budaya Organisasi (Z). deskripsi data setiap pernyataan menampilkan jawaban setiap responden terhadap pernyataan yang diberikan kepada responden.

##### 4.1.3.1 Variabel Kinerja Pegawai (Y)

**Tabel 4.3**  
**Angket Skor Untuk Variabel Kinerja Pegawai (Y)**

No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	85	69,46%	46	35,11%	-	-	-	-	-	-	131	100%
2	91	69,46%	36	27,48%	4	3,05%	-	-	-	-	131	100%
3	97	74,04%	34	25,95%	-	-	-	-	-	-	131	100%
4	97	74,04%	34	25,95%	-	-	-	-	-	-	131	100%
5	99	75,51%	32	24,42%	-	-	-	-	-	-	131	100%
6	97	74,04%	34	25,95%	-	-	-	-	-	-	131	100%
7	95	72,51%	35	26,71%	-	-	-	-	-	-	131	100%
8	77	58,77%	54	25,95%	-	-	-	-	-	-	131	100%
9	85	69,46%	46	35,11%	-	-	-	-	-	-	131	100%
10	97	74,04%	34	25,95%	-	-	-	-	-	-	131	100%
11	77	58,77%	54	41,22%	-	-	-	-	-	-	131	100%
12	77	58,77%	54	41,22%	-	-	-	-	-	-	131	100%
13	97	74,04%	34	25,95%	-	-	-	-	-	-	131	100%

14	97	74,04%	34	25,95%	-	-	-	-	-	-	131	100%
----	----	--------	----	--------	---	---	---	---	---	---	-----	------

Sumber : Hasil Pengolahan Angket (2023)

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Dari jawaban mengenai Saya selalu setia terhadap tugas yang diberikan kepada saya sehingga mencapai kinerja yang baik, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 85 pegawai atau 69,46%
2. Dari jawaban mengenai Saya selalu setia terhadap perintah atasan terhadap kinerja saya, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 91 pegawai atau 69,46%
3. Dari jawaban mengenai Masa kerja dijadikan pertimbangan dalam melakukan promosi jabatan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 97 pegawai atau 74,04%
4. Dari jawaban mengenai Saya senang dengan penilaian untuk promosi berdasarkan prestasi dan hasil kerja karyawan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 97 pegawai atau 74,04%
5. Dari jawaban mengenai Saya selalu jujur dalam bekerja terhadap dana operasional yang perlu dikeluarkan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 99 pegawai atau 75,51%
6. Dari jawaban mengenai Saya selalu jujur dalam setiap pekerjaan yang saya lakukan seperti membuat laporan apa adanya, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 97 pegawai atau 74,04%
7. Dari jawaban mengenai Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang memberikan dukungan yang cukup kepada saya, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 95 pegawai atau 72,51%

8. Dari jawaban mengenai Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang dapat menghargai pekerjaan yang saya lakukan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 77 pegawai atau 58,77%
9. Dari jawaban mengenai Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang dapat menghargai pekerjaan yang saya lakukan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 85 pegawai atau 69,46%
10. Dari jawaban mengenai Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang dapat menghargai pekerjaan yang saya lakukan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 97 pegawai atau 74,04%
11. Dari jawaban mengenai Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang dapat menghargai pekerjaan yang saya lakukan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 77 pegawai atau 58,77%
12. Dari jawaban mengenai Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang dapat menghargai pekerjaan yang saya lakukan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 77 pegawai atau 58,77%
13. Dari jawaban mengenai Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang dapat menghargai pekerjaan yang saya lakukan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 97 pegawai atau 74,04%
14. Dari jawaban mengenai Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang dapat menghargai pekerjaan yang saya lakukan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 97 pegawai atau 74,04%

#### 4.1.3.2 Variabel Budaya Organisasi (Z)

**Tabel 4.4**  
**Angket Skor Untuk Variabel Budaya Organisasi (Z)**

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
Per	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	89	67,93%	30	22,90%	12	9,16%	-	-	-	-	131	100%
2	111	84,73%	12	9,16%	8	6,10%	-	-	-	-	131	100%
3	101	77,09%	20	15,26%	10	7,63%	-	-	-	-	131	100%
4	105	80,15%	14	10,68%	12	9,16%	-	-	-	-	131	100%
5	113	86,25%	18	13,74%	-	-	-	-	-	-	131	100%
6	93	70,99%	30	22,90%	8	6,10%	-	-	-	-	131	100%

Sumber : Hasil Pengolahan Angket (2023)

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Dari jawaban mengenai Memiliki komunikasi yang buruk ditempat kerja dengan rekan kerja, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 89 pegawai atau 67,93%
2. Dari jawaban mengenai Tidak menerima umpan balik dari rekan kerja, saya akan membantunya, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 111 pegawai atau 84,73%
3. Dari jawaban mengenai Hadir tepat waktu saat bekerja, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 101 pegawai atau 77,09%
4. Dari jawaban mengenai Memiliki sifat untuk saling membantu rekan kerja, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 105 pegawai atau 80,15%
5. Dari jawaban mengenai Memiliki rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 113 pegawai atau 86,25%

6. Dari jawaban mengenai Memiliki rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 93 pegawai atau 70,99%

#### 4.1.3.3 Variabel Kompetensi (X1)

**Tabel 4.5**  
**Angket Skor Untuk Variabel Kompetensi (X1)**

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
Per	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	89	67,93%	42	32,06%	-	-	-	-	-	-	131	100%
2	87	66,41%	38	29%	4	3,05%	-	-	2	1,52%	131	100%
3	87	66,41%	42	32,06%	2	1,52%	-	-	-	-	131	100%
4	93	70,99%	38	29%	-	-	-	-	-	-	131	100%
5	87	66,41%	44	33,58%	-	-	-	-	-	-	131	100%
6	97	74,04%	32	24,42%	2	1,52%	-	-	-	-	131	100%
7	89	67,93%	31	23,66%	11	8,39%	-	-	-	-	131	100%
8	93	70,99%	30	22,90%	8	6,10%	-	-	-	-	131	100%
9	89	67,93%	42	32,06%	-	-	-	-	-	-	131	100%
10	87	66,41%	38	29%	-	-	-	-	-	-	131	100%
11	89	67,93%	31	23,66%	-	-	-	-	-	-	131	100%
12	93	70,99%	30	22,90%	-	-	-	-	-	-	131	100%

Sumber : Hasil Pengolahan Angket (2023)

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Dari jawaban mengenai Saya memiliki pengetahuan dalam menggunakan peralatan dan fasilitas di tempat kerja, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 89 pegawai atau 67,93%
2. Dari jawaban mengenai Pengetahuan yang saya miliki dapat diterapkan untuk menyelesaikan setiap pekerjaan yang saya lakukan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 87 pegawai atau 66,41%
3. Dari jawaban mengenai Semakin besar beban tugas yang diberikan perusahaan kepada saya semakin besar tanggung jawab yang saya terima,

mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 87 pegawai atau 66,41%

4. Dari jawaban mengenai Saya mampu memecahkan masalah yang terjadi dalam pekerjaan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 93 pegawai atau 70,99%
5. Dari jawaban mengenai Dengan keterampilan yang saya miliki saya mampu bekerja sama dengan rekan kerja, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 87 pegawai atau 66,41%
6. Dari jawaban mengenai Segala tugas yang diberikan dapat saya selesaikan dengan baik tanpa ada kendala sama sekali, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 97 pegawai atau 74,04%
7. Dari jawaban mengenai Saya selalu bersikap tanggap dan rajin dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan pimpinan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 89 pegawai atau 67,93%
8. Dari jawaban mengenai Saya dapat bekerja sama dengan rekan kerja dalam mentaati aturaaturan yang telah ditetapkan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 93 pegawai atau 70,99%
9. Dari jawaban mengenai Saya memiliki sikap inisiatif untuk membantu rekan kerja, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 89 pegawai atau 67,93%
10. Dari jawaban mengenai Saya selalu menjaga komunikasi yang baik dengan rekan kerja, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 87 pegawai atau 66,41%

11. Dari jawaban mengenai Saya selalu berusaha menyelesaikan tugas tepat waktu, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 89 pegawai atau 67,93%

12. Dari jawaban mengenai Saya selalu menyelesaikan tugas dengan baik, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 93 pegawai atau 70,99%

#### 4.1.3.4 Variabel Mutasi (X2)

**Tabel 4.6**  
**Angket Skor Untuk Variabel Mutasi (X2)**

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
Per	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	81	61,83%	45	34,35%	5	3,81%	-	-	-	-	131	100%
2	83	63,35%	42	32,06%	6	4,58%	-	-	-	-	131	100%
3	91	69,46%	38	29%	2	1,52%	-	-	-	-	131	100%
4	105	80,15%	24	18,32%	2	1,52%	-	-	-	-	131	100%
5	85	64,88%	40	30,53%	6	4,58%	-	-	-	-	131	100%
6	89	67,93%	38	29%	4	3,05%	-	-	-	-	131	100%
7	87	66,41%	42	32,06%	2	1,52%	-	-	-	-	131	100%
8	89	67,93%	42	32,06%	-	-	-	-	-	-	131	100%
9	81	61,83%	45	34,35%	-	-	-	-	-	-	131	100%
10	83	63,35%	42	32,06%	-	-	-	-	-	-	131	100%

Sumber : Hasil Pengolahan Angket (2023)

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Dari jawaban mengenai Perusahaan sering melakukan mutasi, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 81 pegawai atau 61,83%
2. Dari jawaban mengenai Perusahaan melakukan mutasi secara adil terhadap pegawai, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 83 pegawai atau 63,35%

3. Dari jawaban mengenai Mencari lingkungan kerja yang lebih nyaman dan aman, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 93 pegawai atau 69,46%
4. Dari jawaban mengenai Ingin mendapatkan promosi kerja, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 91 pegawai atau 80,15%
5. Dari jawaban mengenai Atasan memberikan arahan kerja yang mudah dipahami, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 105 pegawai atau 64,88%
6. Dari jawaban mengenai Kesesuaian antara jabatan yang lama dengan yang baru, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 85 pegawai atau 67,93%
7. Dari jawaban mengenai Pendidikan yang lebih tinggi dengan jabatan yang lebih tinggi, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 89 pegawai atau 66,41%
8. Dari jawaban mengenai Pendidikan tinggi lebih di dahulukan promosi perusahaan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 87 pegawai atau 67,93%
9. Dari jawaban mengenai Perusahaan secara bijaksana dalam melakukan mutasi, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 89 pegawai atau 61,83%
10. Dari jawaban mengenai Perusahaan mempromosikan pegawainya untuk naik jabatan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 83 pegawai atau 63,35%

#### **4.2 Analisis Data**

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan teknik path analysis (analisis jalur) dengan menggunakan Smart-PLS yang menggunakan analisis efek mediasi.

#### 4.2.1 Analisis Model Pengukuran (Outer Model)

##### 1) *Construct Reliability and Validity*

##### a) *Convergent Validity*

*Convergent Validity* dari sebuah model pengukuran dengan model reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item score atau component score dengan construct score pada loading Factor yang dihitung dengan PLS. Ukuran reflektif dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,5 dengan konstruk yang ingin diukur. Berikut adalah gambar hasil kalkulasi model SEM PLS.

Indikator konstruk pada variabel Kinerja Pegawai berjumlah 14 indikator konstruk. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh nilai *convergent validity* melalui loading Faktor pada tabel di bawah ini :

**Tabel 4.7**  
***Convergent Validity Kinerja Pegawai***

<b>Indikator</b>	<b><i>Loadig Factor</i></b>	<b><i>Rule of Thumb</i></b>	<b>Keterangan</b>
Y1	0.847	0.50	Valid
Y2	0.663	0.50	Valid
Y3	0.836	0.50	Valid
Y4	0.800	0.50	Valid
Y5	0.636	0.50	Valid
Y6	0.876	0.50	Valid
Y7	0.882	0.50	Valid
Y8	0.668	0.50	Valid
Y9	0.845	0.50	Valid

Y10	0.665	0.50	Valid
Y11	0.826	0.50	Valid
Y12	0.791	0.50	Valid
Y13	0.629	0.50	Valid
Y14	0.865	0.50	Valid

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2023)

Indikator konstruk pada variabel Budaya Organisasi berjumlah 6 indikator konstruk. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh nilai *convergent validity* melalui loading Faktor pada tabel di bawah ini :

**Tabel 4.8**  
***Convergent Validity Budaya Organisasi***

<b>Indikator</b>	<b><i>Loadig Factor</i></b>	<b><i>Rule of Thumb</i></b>	<b>Keterangan</b>
Z1	0.850	0.50	Valid
Z2	0.686	0.50	Valid
Z3	0.892	0.50	Valid
Z4	0.887	0.50	Valid
Z5	0.673	0.50	Valid
Z6	0.766	0.50	Valid

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2023)

Indikator konstruk pada variabel Kompetensi berjumlah 12 indikator konstruk. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh nilai *convergent validity* melalui loading Faktor pada tabel di bawah ini :

**Tabel 4.9**  
***Convergent Validity Kompetensi***

<b>Indikator</b>	<b><i>Loadig Factor</i></b>	<b><i>Rule of Thumb</i></b>	<b>Keterangan</b>
X1.1	0.834	0.50	Valid
X1.2	0.782	0.50	Valid
X1.3	0.644	0.50	Valid
X1.4	0.600	0.50	Valid
X1.5	0.858	0.50	Valid
X1.6	0.883	0.50	Valid
X1.7	0.827	0.50	Valid
X1.8	0.797	0.50	Valid
X1.9	0.864	0.50	Valid
X1.10	0.793	0.50	Valid
X1.11	0.834	0.50	Valid
X1.12	0.812	0.50	Valid

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2023)

Indikator konstruk pada variabel Mutasi berjumlah 10 indikator konstruk. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh nilai convergent validity melalui loading Faktor pada tabel di bawah ini :

**Tabel 4.10**  
**Convergent Validity Mutasi**

<b>Indikator</b>	<b>Loadig Factor</b>	<b>Rule of Thumb</b>	<b>Keterangan</b>
X2.1	0.758	0.50	Valid
X2.2	0.882	0.50	Valid
X2.3	0.722	0.50	Valid
X2.4	0.587	0.50	Valid
X2.5	0.832	0.50	Valid
X2.6	0.766	0.50	Valid
X2.7	0.694	0.50	Valid
X2.8	0.772	0.50	Valid
X2.9	0.786	0.50	Valid
X2.10	0.878	0.50	Valid

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2023)

**b) Composite Reliability**

Statistik yang digunakan dalam *composite reliability* atau reliabilitas konstruk adalah nilai *composite reliability* di atas 0,6 menunjukkan konstruk memiliki reliabilitas atau keterandalan yang tinggi sebagai alat ukur. Nilai batas 0,6 ke atas berarti dapat diterima dan di atas 0,8 dan 0,9 berarti sangat memuaskan.

**Tabel 4.11**  
**Hasil Composite Reliability**

	<i>Composite Reliability</i>
Kompetensi (X1)	0.954
Mutasi (X2)	0.936
Kinerja Pegawai (Y)	0.955
Budaya Organisasi (Z)	0.912

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2023)

Kesimpulan pengujian *composite reliability* adalah sebagai berikut :

(1) Variabel Kompetensi adalah reliabel, karena nilai *composite reliability*

Kompetensi adalah  $0.954 > 0.6$ .

- (2) Variabel Mutasi adalah reliabel, karena nilai composite reliability Mutasi adalah  $0.936 > 0.6$ .
- (3) Variabel Kinerja Pegawai adalah reliabel, karena nilai composite reliability kinerja pegawai adalah  $0.955 > 0.6$ .
- (4) Variabel Budaya Organisasi adalah reliabel, karena nilai composite reliability Budaya Organisasi adalah  $0.912 > 0.6$ .

**c) *Average Variance Extracted (AVE)***

*Average Variance Extracted (AVE)* menggambarkan besaran varian yang mampu dijelaskan oleh item-item dibandingkan dengan varian yang disebabkan oleh error pengukuran. Standarnya adalah bila nilai AVE di atas 0.5 maka dapat dikatakan bahwa konstruk memiliki *convergent validity* yang baik. Artinya, variabel laten dapat menjelaskan rata-rata lebih dari setengah variance dari indikator-indikatornya.

**Tabel 4.12**  
**Hasil *Average Variance Extracted (AVE)***

	<i>Average Variance Extracted</i>
Kompetensi (X1)	0.637
Mutasi (X2)	0.596
Kinerja Pegawai (Y)	0.607
Budaya Organisasi (Z)	0.636

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2023)

Kesimpulan pengujian *Average Variance Extracted* adalah sebagai berikut:

- (a) Variabel Kompetensi adalah reliabel, karena nilai AVE Kompetensi adalah  $0.637 > 0.5$ .
- (b) Variabel Mutasi adalah reliabel, karena nilai AVE Mutasi adalah  $0.596 > 0.5$ .
- (c) Variabel Kinerja Pegawai adalah reliabel, karena nilai AVE kinerja pegawai adalah  $0.607 > 0.5$ .

- (d) Variabel Budaya Organisasi adalah reliabel, karena nilai AVE Budaya Organisasi adalah  $0.636 > 0.5$ .

## 2) *Discriminant Validity*

*Discriminant Validity* (validitas diskriminan) adalah sejauh mana suatu konstruk benar benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik). Kriteria pengukuran terbaru yang terbaik adalah melihat nilai heretroit-monotrait ratic (HTMT). Jika nilai HTMT  $< 0.90$  maka suatu konstruksi memiliki validitas diskriminan yang baik (Juliandi, 2018).

**Tabel 4.13**  
**Hasil *Discriminant Validity***

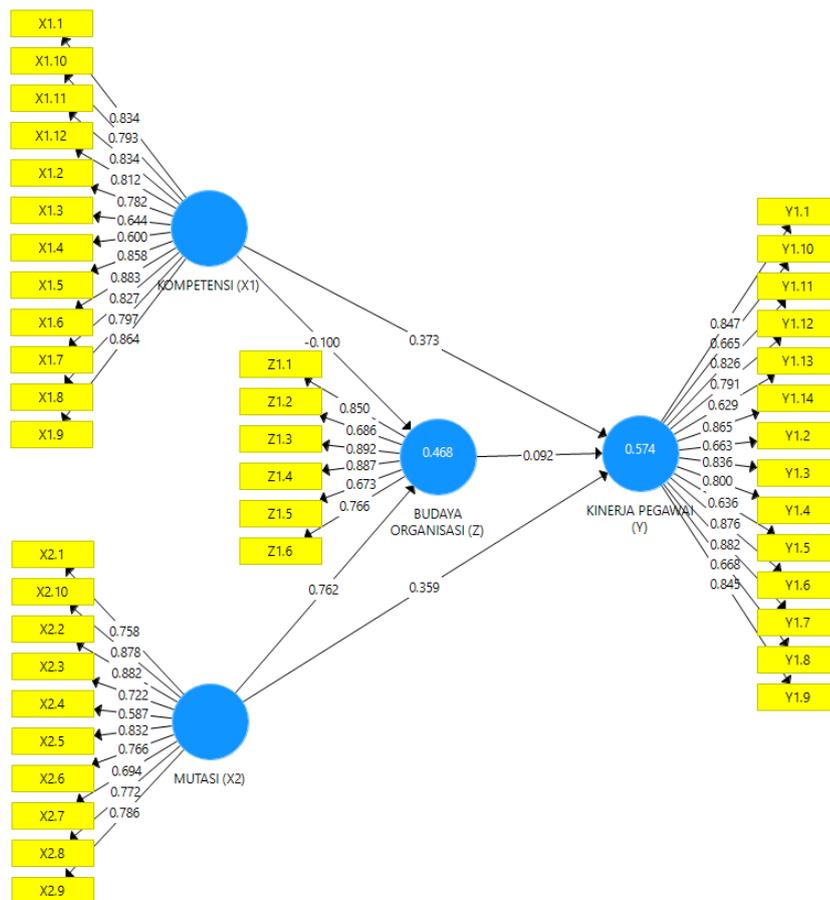
	<i>Discriminant Validity</i>			
	Budaya Organisasi (Z)	Kinerja Pegawai (Y)	Kompetensi (X1)	Mutasi (X2)
Budaya Organisasi (Z)				
Kinerja Pegawai (Y)	0.570			
Kompetensi(X1)	0.559	0.734		
Mutasi (X2)	0.750	0.753	0.865	

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2023)

Kesimpulan pengujian heretroit – monotroit ratio (HTMT) adalah sebagai berikut :

- a) Variabel Budaya Organisasi terhadap kinerja pegawai nilai htmt  $0.570 < 0.90$ , artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).
- b) Variabel Budaya Organisasi terhadap kompetensi nilai htmt  $0.559 < 0.90$ , artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).

- c) Variabel Budaya Organisasi terhadap mutasi nilai htmt  $0.750 < 0.90$ , artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).
- d) Variabel Kinerja Pegawai terhadap kompetensi nilai htmt  $0.734 < 0.90$ , artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).
- e) Variabel Kinerja Pegawai terhadap Mutasi nilai htmt  $0.753 < 0.90$ , artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).
- f) Variabel Kompetensi terhadap Mutasi nilai htmt  $0.865 < 0.90$ , artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).



**Gambar 4.1** *Standardized Loading Factor Inner dan Outer Model*

#### 4.2.2 Analisis Model Struktural/Structural Model Analysis (Inner Model)

##### 1. *Path Coefficient*

Melihat signifikansi pengaruh antara konstruk dapat dilihat dari koefisien jalur (*path coefficient*). Tanda dalam *path coefficient* harus sesuai dengan teori yang dihipotesiskan, untuk menilai signifikansi *path coefficient* dapat dilihat dari *t* test (*critical ratio*) yang diperoleh dari proses *bootstrapping* (*resampling method*).

##### a) *R-Square*

*R-Square* adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang di pengaruhi (endogen) dan dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen).

Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik atau buruk (Juiandi,2018). Kriteria dari *R-Square* menurut (Juliandi,2018) adalah sebagai berikut :

- (1) Jika nilai  $R^2$  (*adjusted*) = 0.75 berarti model adalah substansial (kuat).
- (2) Jika nilai  $R^2$  (*adjusted*) = 0.50 berarti model adalah moderate (sedang).
- (3) Jika nilai  $R^2$  (*adjusted*) = 0.25 berarti model adalah lemah (buruk).

**Tabel 4.14**  
***R-Square***

	<b><i>R-Square</i></b>	<b>R-Square Adjusted</b>
Budaya Organisasi (Z)	0.468	0.460
Kinerja Pegawai (Y)	0.574	0.564

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2023)

Kesimpulan dari pengujian nilai *R-Square* pada budaya organisasi adalah *R-Square Adjusted* untuk model jalur yang menggunakan variabel intervening adalah 0.460. Artinya kemampuan variabel Kompetensi dan Mutasi dalam menjelaskan Budaya Organisasi adalah 46%. Dengan demikian, model tergolong lemah (buruk). Sedangkan pengujian *R-Square* pada *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah *R-Square Adjusted* untuk model jalur yang menggunakan variabel intervening adalah 0.564. Artinya Kompetensi dan Mutasi dalam menjelaskan Kinerja Pegawai adalah 56,4%. Dengan demikian, model tergolong moderate (sedang).

#### **b) *F-Square***

*F-Square* adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relatif dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang di pengaruhi (endogen). Perubahan nilai  $R^2$  saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan

memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Juliandi,2018). Kriteria F Square menurut (Juliandi,2018) adalah sebagai berikut :

- (1) Jika nilai  $F^2 = 0.02$  berarti efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.
- (2) Jika nilai  $F^2 = 0.15$  berarti efek yang sedang/berat dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.
- (3) Jika nilai  $F^2 = 0.35$  berarti efek yang besar dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.

**Tabel 4.15**  
***F-Square***

	<i>F-Square</i>			
	Budaya Organisasi (Z)	Kinerja Pegawai (Y)	Kompetensi(X1)	Mutasi (X2)
Budaya Organisasi (Z)		0.011		
Kinerja Pegawai (Y)				
Kompetensi(X1)	0.007	0.113		
Mutasi (X2)	0.381	0.076		

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2023)

Kesimpulan dari pengujian F-Square pada tabel di atas adalah variabel Budaya Organisasi terhadap kinerja pegawai memiliki nilai  $F^2 = 0.011$ . Maka terdapat efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap variabel endogen. Variabel Kompetensi terhadap Budaya Organisasi memiliki nilai  $F^2 = 0.007$ . Maka terdapat efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap variabel endogen. Variabel Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai memiliki nilai  $F^2 = 0.113$ . Maka terdapat efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap variabel endogen. Variabel Mutasi terhadap Budaya Organisasi memiliki nilai  $F^2 = 0.381$ . Maka

terdapat efek yang besar dari variabel eksogen terhadap variabel endogen. Sedangkan variabel mutasi terhadap kinerja pegawai memiliki nilai  $F_2 = 0.076$ . Maka terdapat efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.

**c) *Dirrect Effect***

Tujuan analisis *dirrect effect* (pengaruh langsung) berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi,2018). Nilai probabilitas /signifikansi (P-Value) :

- Jika nilai P-Value  $< 0.05$ , maka signifikan.
- Jika nilai P-Value  $> 0.05$ , maka tidak signifikan.

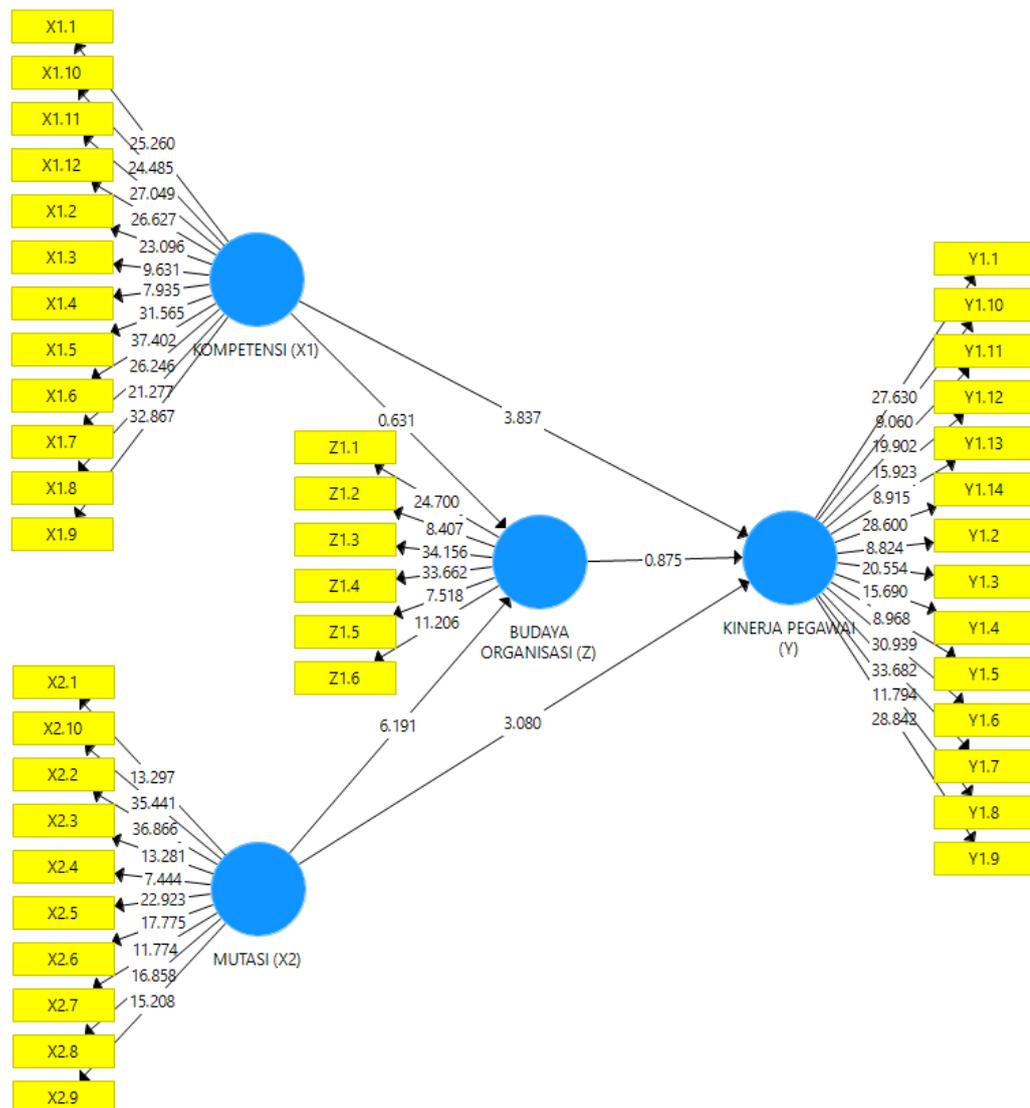
**Tabel 4.16**  
***Dirrect Effect***

	<b>Original Sample (O)</b>	<b>Sample Mean (M)</b>	<b>Standart Deviation (STDEV)</b>	<b>T Statistics ( O/STERR )</b>	<b>P-Value</b>
Budaya Organisasi (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	0.092	0.082	0.100	0.919	0.360
Kompetensi (X1) -> Budaya Organisasi (Z)	-0.100	-0.128	0.145	0.690	0.491
Kompetensi (X1) -> Kinerja Pegawai (Y)	0.373	0.385	0.097	3.861	0.000
Mutasi (X2) -> Budaya Organisasi (Z)	0.762	0.783	0.113	6.732	0.000
Mutasi (X2) -> Kinerja Pegawai (Y)	0.359	0.358	0.127	2.839	0.005

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2023)

Kesimpulan dari nilai direct effect pada tabel di atas adalah sebagai berikut:

- (1) variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai memiliki nilai koefisien jalur 0.092 dan P-Value 0.360 ( $>0.05$ ), artinya memiliki pengaruh yang positif dan tidak signifikan.
- (2) variabel Kompetensi terhadap Budaya Organisasi memiliki nilai koefisien jalur -0.100 dan P-Value 0.491 ( $>0.05$ ), artinya memiliki pengaruh yang positif dan tidak signifikan.
- (3) variabel Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai memiliki nilai koefisien jalur 0.373 dan P-Value 0.000 ( $<0.05$ ), artinya memiliki pengaruh yang positif dan signifikan.
- (4) variabel Mutasi terhadap Budaya Organisasi memiliki nilai koefisien jalur 0.762 dan P-Value 0.000 ( $<0.05$ ), artinya memiliki pengaruh yang positif dan tidak signifikan.
- (5) variabel Mutasi terhadap Kinerja Pegawai memiliki nilai koefisien jalur 0.359 dan P-Value 0,005 ( $<0.05$ ), artinya memiliki pengaruh yang positif dan signifikan.



**Gambar 4.2 Path Coefficient and P-Value Inner Model**

#### d) Indirect Effect

Analisis *indirect effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator). Kriterianya :

- (1) Jika nilai P-Value  $< 0.05$ , maka signifikan. Artinya variabel mediator memediasi pengaruh suatu variabel eksogen terhadap suatu variabel endogen. Dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung.
- (2) Jika nilai P-Value  $> 0.05$ , maka tidak signifikan. Artinya variabel mediator tidak memediasi pengaruh suatu variabel eksogen terhadap suatu variabel endogen. Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung (Juliandi,2018).

**Tabel 4.17**  
***Indirrect Effect***

	<b>Original Sample (O)</b>	<b>Sample Mean (M)</b>	<b>Standart Deviation (STDEV)</b>	<b>T Statistics ( O/STERR )</b>	<b>P-Value</b>
Kompetensi (X1) -> Budaya Organisasi (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	-0.009	-0.012	0.023	0.404	0.687
Mutasi (X2) -> Budaya Organisasi (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	0.070	0.067	0.082	0.852	0.396

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2023)

Kesimpulan nilai indirrect effect pada tabel di atas adalah sebagai berikut :

- (1) Pengaruh tidak langsung variabel kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui budaya organisasi adalah -0.009 dengan P-Value  $0.687 > 0.05$ , maka Budaya Organisasi tidak memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai.

- (2) Pengaruh tidak langsung variabel mutasi terhadap kinerja pegawai melalui budaya organisasi adalah 0.070 dengan P-Value  $0.396 > 0.05$ , maka Budaya Organisasi tidak memediasi pengaruh mutasi terhadap kinerja pegawai.

**e) Total Effect**

Total effect merupakan total dari direct effect dan indirect effect.

**Tabel 4.18**  
**Total Effect**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standart Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STERR )	P-Value
Budaya Organisasi (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	0.092	0.082	0.100	0.919	0.360
Kompetensi (X1) -> Budaya Organisasi (Z)	0.100	0.128	0.145	0.690	0.491
Kompetensi (X1) -> Kinerja Pegawai (Y)	0.364	0.372	0.093	3.912	0.000
Mutasi (X2) -> Budaya Organisasi (Z)	0.762	0.783	0.113	6.732	0.000
Mutasi (X2) -> Kinerja Pegawai (Y)	0.429	0.426	0.103	4.184	0.000

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2023)

Kesimpulan nilai total effect dari tabel di atas adalah sebagai berikut :

- (1) *Direct effect* (Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai) yaitu 0.373 + Indirect effect (Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Melalui Budaya Organisasi) yaitu  $-0.009 = 0.364$ . (Pada output SmartPLS tertera 0.364). Artinya, total effect untuk hubungan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Melalui Budaya Organisasi adalah sebesar 0.364.
- (2) *Direct effect* (Mutasi terhadap Kinerja Pegawai) yaitu 0.359 + Indirect effect (Mutasi terhadap Kinerja Pegawai Melalui Budaya Organisasi) yaitu  $0.070 = 0.429$ . (Pada output SmartPLS tertera 0.429). Artinya, total effect untuk hubungan Mutasi terhadap Kinerja Pegawai Melalui Budaya Organisasi adalah sebesar 0.429.

### **4.3 Pembahasan**

Analisis hasil penelitian ini adalah analisis terhadap kesesuaian teori, pendapat, maupun penelitian terdahulu yang telah dikemukakan hasil penelitian sebelumnya serta pola perilaku yang harus dilakukan untuk mengatasi hal tersebut. Berikut ada tujuh (7) bagian utama yang akan dibahas dalam analisis hasil temuan penelitian ini, yaitu sebagai berikut :

#### **4.3.1 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai**

Hipotesis pengaruh langsung menyimpulkan bahwa Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini terlihat jelas dengan adanya hasil koefisien pengaruh langsung sebesar 0.373 dan P-Value 0.000 (<0.05). Menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara Kompetensi Terhadap Kinerja pegawai PT. PLN (PERSERO) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Binjai.

Kompetensi mempunyai pengaruh yang sangat kuat terhadap kinerja pegawai. Kompetensi merupakan kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut (Lesmana et al., 2019).

Berdasarkan hasil penelitian (Lesmana et al., 2019) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai. Artinya semakin baik kompetensi, akan menciptakan semangat kerja dan dapat meningkatkan kinerja Pegawai. Sedangkan, Penelitian yang dilakukan oleh (Elizar

& Tanjung, 2018) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, penulis menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

#### **4.3.2 Pengaruh Kompetensi Terhadap Budaya Organisasi**

Hipotesis pengaruh langsung menyimpulkan bahwa Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap Budaya Organisasi. Hal ini terlihat jelas dengan adanya hasil koefisien pengaruh langsung sebesar 0.100 dan P-Value 0.491 ( $>0.05$ ). Menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan tidak signifikan antara Kompetensi Terhadap Budaya Organisasi PT. PLN (PERSERO) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Binjai.

Kompetensi lebih dekat pada kemampuan atau kapabilitas yang diterapkan dan menghasilkan pegawai atau pemimpin atau pejabat yang menunjukkan kinerja yang tinggi disebut mempunyai kompetensi (Soetrisno & Gilang, 2018).

Berdasarkan hasil penelitian (Latifah, 2022) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Organisasi. Sedangkan, Penelitian yang dilakukan oleh (Suhardi, 2019) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, penulis menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap budaya organisasi.

#### **4.3.3 Pengaruh Mutasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Hipotesis pengaruh langsung menyimpulkan bahwa Mutasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini terlihat jelas dengan adanya hasil koefisien pengaruh langsung sebesar 0.359 dan P-Value 0,005 ( $<0.05$ ).

Menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara Mutasi Terhadap Kinerja pegawai PT. PLN (PERSERO) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Binjai.

Mutasi adalah perpindahan Pegawai yang menyangkut dengan perubahan posisi, tugas, fungsi, dan tanggung jawab yang baru dari seorang Pegawai yang memiliki tingkat level yang sama atau tingkat yang sederajat dari pekerjaannya yang sebelumnya dalam suatu perusahaan (Milenia et al., 2022).

Berdasarkan hasil penelitian (Medah et al., 2023) menyatakan bahwa Mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh (Milenia et al., 2022) menyatakan bahwa Mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, penulis menyatakan bahwa mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

#### **4.3.4 Pengaruh Mutasi Terhadap Budaya Organisasi**

Hipotesis pengaruh langsung menyimpulkan bahwa Mutasi berpengaruh signifikan terhadap Budaya Organisasi. Hal ini terlihat jelas dengan adanya hasil koefisien pengaruh langsung sebesar 0.762 dan P-Value 0.000 ( $<0.05$ ). Menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara Mutasi Terhadap Budaya Organisasi PT. PLN (PERSERO) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Binjai.

Saat ini mutasi paling sering digunakan sebagai alat pelatihan untuk meningkatkan keahlian dan fleksibilitas pegawai. Mutasi adalah perpindahan seorang pegawai dari posisi kerja semula ke posisi kerja yang baru. Posisi kerja

tersebut dapat meningkat (promosi), namun dapat juga lebih rendah dari jabatan semula (demosi). Istilah-istilah yang memiliki pengertian yang sama dengan mutasi adalah pemidahan, transfer, dan rotasi pekerjaan (*job rotation*) pegawai. Mutasi pegawai merupakan salah satu tindak lanjut yang dilakukan dari hasil penilaian prestasi pegawai (Siagian, 2015).

Berdasarkan hasil penelitian (Medah et al., 2023) menyatakan bahwa Mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Organisasi. Sedangkan, Penelitian yang dilakukan oleh (Triyulianti et al., 2023) menyatakan bahwa Mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, penulis menyatakan bahwa mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi.

#### **4.3.5 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Hipotesis pengaruh langsung menyimpulkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini terlihat jelas dengan adanya hasil koefisien pengaruh langsung sebesar 0.092 dan P-Value 0.360 ( $>0.05$ ). Menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan tidak signifikan antara Budaya Organisasi Terhadap Kinerja pegawai PT. PLN (PERSERO) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Binjai.

Budaya dalam organisasi atau perusahaan itu hanya dibentuk berdasarkan atas faktor kebutuhan saat itu sehingga umumnya bersifat situasional saja. Bila dianggap baik maka dilanjutkan tetapi bila dianggap kurang baik maka dihentikan dan diganti dengan yang baru. Sehingga terkadang pengantian budaya atau pola kegiatan keseharian dalam perusahaan menjadi berubah ubah (Syahyuni et al., 2018).

Berdasarkan hasil penelitian (Suharsono & Suci, 2019) menyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Sedangkan, Penelitian yang dilakukan oleh (Marpaung & Darmawan, 2022) menyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, penulis menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

#### **4.3.6 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Budaya Organisasi Sebagai Variabel Intervening**

Hipotesis pengaruh tidak langsung menyimpulkan bahwa Budaya Organisasi tidak memediasi hubungan antara Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai, dimana nilai koefisien pengaruh tidak langsung  $-0.009$  dengan P-Value  $0.687 > 0.05$ . Menunjukkan bahwa pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai yang dimediasi oleh Budaya Organisasi adalah tidak terdukung. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dapat diketahui bahwa nilai P-Value  $> 0.05$ . oleh sebab itu dalam pencapaian kinerja pegawai yang lebih baik diutamakan dalam peningkatan ataupun penerapan komunikasi kerja yang lebih baik.

Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana Pegawai mempersiapkan karakteristik dari budaya suatu organisasi, bukannya dengan apa mereka menyukai budaya itu atau tidak. Artinya, budaya itu merupakan suatu istilah deskriptif. Budaya organisasi menyatakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu. Budaya organisasi mencakup aspek yang

lebih luas dan lebih mendalam dan justru menjadi suatu dasar bagi terciptanya suatu iklim organisasi yang ideal (Jufrizen & Rahmadhani, 2020).

Berdasarkan hasil penelitian (Milenia et al., 2022) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai Melalui Budaya Organisasi. Artinya semakin baik kompetensi, akan menciptakan semangat kerja dan dapat meningkatkan kinerja Pegawai. Sedangkan, Penelitian yang dilakukan oleh (Triyulianti et al., 2023) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai Melalui Budaya Organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, penulis menyatakan bahwa budaya organisasi tidak dapat memediasi atau memperantarai pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai.

#### **4.3.7 Pengaruh Mutasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Budaya Organisasi Sebagai Variabel Intervening**

Hipotesis pengaruh tidak langsung menyimpulkan bahwa Budaya Organisasi tidak memediasi hubungan antara Mutasi terhadap Kinerja Pegawai, dimana nilai koefisien pengaruh tidak langsung 0.070 dengan P-Value 0.396 > 0.05. Menunjukkan bahwa pengaruh Mutasi terhadap Kinerja Pegawai yang dimediasi oleh Budaya Organisasi adalah tidak terdukung. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dapat diketahui bahwa nilai P-Value > 0.05.

Mutasi adalah perpindahan Pegawai yang menyangkut dengan perubahan posisi, tugas, fungsi, dan tanggung jawab yang baru dari seorang Pegawai yang memiliki tingkat level yang sama atau tingkat yang sederajat dari pekerjaannya yang sebelumnya dalam suatu perusahaan. (Milenia et al., 2022)

Berdasarkan hasil penelitian (Medah et al., 2023) menyatakan bahwa Mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai Melalui Budaya Organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, penulis menyatakan bahwa budaya organisasi tidak dapat memediasi atau memperantarai pengaruh mutasi terhadap kinerja pegawai.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan data yang diperoleh dalam penelitian mengenai Pengaruh Kompetensi Dan Mutasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT. PLN (PERSERO) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Binjai. Responden dalam penelitian ini berjumlah 131 pegawai, kemudian telah dianalisa maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. PLN (PERSERO) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Binjai.
2. Kompetensi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Budaya Organisasi Pada PT. PLN (PERSERO) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Binjai.
3. Mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. PLN (PERSERO) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Binjai.
4. Mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Organisasi Pada PT. PLN (PERSERO) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Binjai.
5. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. PLN (PERSERO) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Binjai.

6. Budaya Organisasi tidak dapat memediasi atau memperantarai pengaruh Kompetensi terhadap kinerja pegawai PT. PLN (PERSERO) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Binjai.
7. Budaya Organisasi tidak dapat memediasi atau memperantarai pengaruh Mutasi terhadap kinerja pegawai PT. PLN (PERSERO) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Binjai.

## **5.2 Saran**

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka dalam hal ini penulis dapat menyarankan hal-hal sebagai berikut :

1. Diharapkan agar instansi memperhatikan kinerja pegawai agar lebih ditingkatkan sekaligus sebagai peningkatan kinerja pegawai.
2. Instansi dapat meningkatkan kompetensi agar pegawai semakin semangat dalam menjalankan pekerjaannya.
3. Instansi juga harus lebih memperhatikan Mutasi pegawai selama bekerja agar pegawai merasa nyaman dan akan lebih meningkatkan kinerjanya untuk mencapai tujuan instansi.
4. Pimpinan instansi dapat lebih meningkatkan untuk memperhatikan budaya organisasi selama waktu jam kerja.

## **5.3 Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini telah diusahakan dan dilaksanakan sesuai dengan ilmiah, namun demikian masih memiliki keterbatasan yaitu :

1. Dalam proses pengambilan data, informasi yang diberikan responden melalui kuesioner terkadang tidak menunjukkan pendapat responden yang sebenarnya. Hal ini terjadi karena adanya perbedaan pemikiran, anggapan dan

pemahaman pada setiap responden, juga faktor lain seperti kejujuran dalam pengisian pendapat responden dalam kuesionernya.

8. Jumlah variabel yang diteliti hanya terdiri dari 4 (empat) variabel yaitu, kompetensi, mutasi, kinerja pegawai dan budaya organisasi. Penelitian ini mengambil sampel sebanyak 131 responden dari PT. PLN (PERSERO) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Binjai.

## DAFTAR PUSTAKA

- Asbari, M., Purba, J. T., Hariandja, E. S., & Sudibjo, N. (2021). Membangun Kesiapan Berubah dan Kinerja Karyawan: Kepemimpinan Transformasional versus Transaksional Enhance Readiness for Change and Employee Performance: Transformational versus Transactional Leadership. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 22(1), 54–71.
- Ariani, A. P., Sintaasih, D. K., & Putra, M. S. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Pemeditasi Komitmen Afektif di Sekretariat Kabupaten Badung. *E-Journal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 6(7), 26-29.
- Bahagia, R., Putri, L. P., & Ridwansyah, T. (2018). Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan. *Prosiding Seminar Nasional Vokasi Indonesia*, 1(1), 100-105.
- Elizar, E., & Tanjung, H. (2018). Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 46–58.
- Erwin, & Suhardi. (2020). Pengaruh Motivasi Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pt Wonder Trend Indonesia Influence Of Motivation And Training Toward Pt Wonder Trend Indonesia Employee Performance. *Jurnal EMBA*. 8(3), 144–153.
- Fajriyanto, M. N., & Saragih, D. H. R. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Karyawan Telkomedika Regional Jabar. *E-Proceeding of Management*, 4(2), 1-8.
- Fauzi, A. F. F., Nurmayanti, S., & Sulaimiah. (2022). Pengaruh Komunikasi Internal dan Budaya Organisasi terhadap OCB Melalui Kepuasan Kerja Pegawai pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Lombok Barat. *JIP (Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan)*, 5(11), 6-9.
- Hairudinor., Utomo, S., & Humaidi. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*. 10(1), 48-54.
- Harahap, S. F., & Tirtayasa, S. (2020). Pengaruh Motivasi, Disiplin, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanam. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 120–135.

- Jufrizen, J. (2017). Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Kohesi*, 1(1), 166–177.
- Jufrizen, J., & Hutasuhut, M. R. (2022). The Role of Mediation Organizational Citizenship Behavior On The Effect Of Work Motivation And Job Satisfaction On Employee Performance. *Journal of International Conference Proceedings (JICP)*, 5(2), 162–183.
- Jufrizen, J., & Lubis, A. S. P. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Locus Of Control Sebagai Variabel Moderating. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 46–58, 3(1), 41-59.
- Jufrizen, J., Mukmin, M., Nurmala, D., & Jasin, H. (2021). Effect of Moderation of Work Motivation on the Influence of Organizational Culture on Organizational Commitment and Employee Performance. *International Journal of Business Economics (IJBE)*, 2(2), 86–98.
- Jufrizen, J., & Rahmadhani, K. N. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Dewantara*, 3(1), 66–79.
- Jufrizen, J., (2016). Efek Mediasi kepuasan Kerja pada Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja karyawan, *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 17(1), 1-18).
- Jufrizen, J., (2018). Peran Motivasi Kerja Dalam Memoderasi Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan, 1(1), 405-424.
- Jufrizen, J., & Rahmadhani, K. N. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi, *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis Dewantara*, 3(1), 66-79.
- Juliandi, A. (2018). Pelatihan SEM-PLS Program Pascasarjana Universitas Batam *Structural equation model based partial least square (SEM\_PLS): Menggunakan Smart PLS*. 16–17.
- Juliandi, A., Irfan, I., & Manurung, S. (2015). *Metode Penelitian Bisnis : Konsep & Aplikasi*. 1(1).
- Kartika, W., & Susanta, H. (2020). Pengaruh Motivasi Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Perawat (Studi Kasus Perawat Rumah Sakit Islam Sultan Agung Semarang), *Jurnal Ilmu Administrasi Dan Bisnis*, 9(2), 32-40.
- Latifah, N. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik Dan Non Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Kompetensi Sosial Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ekonomi Integra*, 12(1), 66-76.

- Lesmana, M. T., & Farisi, S. (2021). Peranan Kinerja Pegawai: Disiplin Kerja Kepemimpinan Kerja dan Lingkungan Kerja. In *SiNTESa CERED Seminar Nasional Teknologi Edukasi dan Humaniora* 1(2). 336-351.
- Lesmana, M. T., Prayogi, M. A., & Siregar, L. H. (2019). Pengaruh Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Festival Riset Ilmiah Manajemen & Akuntansi*. 1(1), 665-669
- Marpaung, A. P., & Darmawan, A. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Journal Of Applied Managerial Accounting*, 6(1), 21–32.
- Medah, M. H., Foeh, J. E. H. J., & Manafe, H. A. (2023). Pengaruh Motivasi, Mutasi dan Kualitas Pelayanan Publik terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 4(4), 525-531.
- Milenia, G., Riane, M., Pio, J., & Yolly, A., (2022). Pengaruh Mutasi dan Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan kerja karyawan PT. Pegadaian (Persero) Cabang Girian Kota Bitung, *Productivity*, 3(1). 54-60.
- Mulyana, A., & Suhendi, S, M. (2019). Pengaruh Keterampilan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Suatu Studi pada CV. Tanjung Mulya Kecamatan Panumbangan Ciamis), *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 1(3). 43-55.
- Nasution, A. E., & Lesmana, M. T. (2019). The Influence of Organizational Culture and Individual Characteristic on Employee Job Satisfaction at PT. Garuda Indonesia (Persero) Tbk Medan. *Journal of Internasional Conference Proceedings*, 2(3), 321-328.
- Nasution, E. H., Musnadi, S., & Faisal. (2018). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Kanwil Direktorat Jenderal Kekayaan Negara Aceh. *Bisnis Unsyiah, Jurnal Magister Manajemen* 2(1), 123.
- Prayogi, M. A., Lesmana, M. T., & Siregar, L. H. (2019). Pengaruh Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Akuntansi*, 2(1). 665-669
- Primasheila, D., Hanafi, A., & Bakri, S. A. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Telkom Kantor Wilayah Palembang. *Jembatan - Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Terapan*, 17(1), 25-32.
- Purnamasari, D. (2019). Budaya Kerja Pegawai Pada Bagian Organisasi Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Donggala. *E-Jurnal Katalogis*, 3(8), 57-64.

- Putranti, H. R. D. (2018). Pengaruh Budaya Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Metode TULTA Sebagai Variabel Kontrol. In *Jurnal Inspirasi Bisnis dan Manajemen* 2(2), 65-78.
- Saripuddin, J. (2015). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Sarana Agro Nusantara Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis* 3(2), 1-20.
- Siska, V., M. A., & Haryati, R. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Karyawan pada PT. Bumi Sarimas Indonesia Kabupaten Padang Pariaman. *Jurnal Matua*, 3(3), 539-548.
- Suhanta, B., Jufrizen, J., & Pasaribu, F. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai yang Dimoderasi Lingkungan Kerja. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 5(2), 78-92.
- Suhardi, S. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi, Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Asuransi Jiwa di Kota Batam Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Benefita*, 4(2), 296.
- Suharsono, A., & Suci, R. P. (2019). Hubungan Budaya Organisasi, Organizational Citizenship Behavior Dengan Kinerja: Pendekatan Konseptual. In *Jurnal Ilmu Manajemen* 5(1), 56-78.
- Syahyuni, D., & Widya, J. (2018). Hubungan Antara Budaya Organisasi Dengan Disiplin Kerja Pada Badan Kepegawaian Negara Jakarta. *Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, 2(2), 34-56.
- Triyulianti, R., Eraku, A., Ilato, R., & Hasiru, R. (2023). Pengaruh Mutasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Dinas Kesehatan Provinsi Gorontalo. *Journal Of Economic And Business Education*, 1(1), 46-52.
- Umar, A., & Norawati, S. (2022). Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Upt Sungai Duku Pekanbaru. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 5(1), 835-853.
- Wahyuddin, Bimasari, A., Yuniar, I., & Marzuki. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dosen di UIN Alauddin Makassar. *Edu-Leadership*, 1(1), 61-69.

# LAMPIRAN

## **KUISIONER PENELITIAN**

### **PENGARUH KOMPETENSI DAN MUTASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. PLN (PERSERO) UNIT PELAKSANA PELAYANAN PELANGGAN BINJAI**

---

---

**Kepada Yth. Bapak/Ibu  
Karyawan PT. PLN (PERSERO) UNIT PELAKSANA PELAYANAN  
PELANGGAN BINJAI  
Di Tempat**

**Assalamualaikum Wr.Wb**

Dengan Hormat

Izinkan perkenalkan nama saya Muhammad Ferdiansyah Lubis (1905160604)

Mahasiswa Program Studi Manajemen S-1 Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Bersama ini saya memohon kesediannya untuk mengisi daftar kuisisioner yang diberikan. Informasi yang diberikan sebagai data penelitian dalam rangka penyusunan skripsi pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Dengan ini saya memohon untuk kesediaan Bapak/Ibu dalam membantu saya mengisi kuisisioner ini. Kuisisioner ini bertujuan untuk kepentingan ilmiah, oleh karena itu jawaban atau pendapat yang Bapak/Ibu berikan sangat bermanfaat bagi pengembang ilmu. Saya menyadari permohonan ini sedikit mengganggu kegiatan Bapak/Ibu dalam kuisisioner ini tidak ada hubungannya dengan status atau kedudukan dalam instansi, maka jawaban yang benar adalah jawaban yang menggambarkan keadaan Bapak/Ibu. Saya mengucapkan banyak terima kasih

atas kesediaan dan partisipasi Bapak/Ibu untuk mengisi kuisisioner ini dalam waktu singkat.

Hormat Saya

Muhammad Ferdiansyah Lubis

Identitas Responden

Usia :

Pendidikan Terakhir :

Jenis Kelamin :

Usia :

Lama Bekerja :

Beri tanda centang (√) pada salah satu kolom yang anda pilih dari setiap pernyataan yang tersedia.

Keterangan :

**SS** : Sangat Setuju

**S** : Setuju

**KS** : Kurang Setuju

**TS** : Tidak Setuju

**STS** : Sangat Tidak Setuju

<b>Kinerja Pegawai (Y)</b>						
<b>No</b>	<b>Pertanyaan</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>KS</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
<b>Kesetiaan</b>						
1.	Saya selalu setia terhadap tugas yang diberikan kepada saya sehingga mencapai kinerja yang baik					
2.	Saya selalu setia terhadap perintah atasan terhadap kinerja saya					
<b>Prestasi</b>						
3.	Masa kerja dijadikan pertimbangan dalam melakukan promosi jabatan.					
4.	Saya senang dengan penilaian untuk promosi berdasarkan prestasi dan hasil kerja karyawan					
<b>Kejujuran</b>						
5.	Saya selalu jujur dalam bekerja terhadap dana operasional yang perlu dikeluarkan					
6.	Saya selalu jujur dalam setiap pekerjaan yang saya lakukan seperti membuat laporan apa adanya					
<b>Kerjasama</b>						
7.	Saya senang bekerja sama dengan rekan kerja yang memberikan dukungan					
8.	Saya senang bekerja sama dengan rekan kerja yang dapat menghargai pekerjaan					
<b>Prakarsa</b>						
9.	Saya aktif memberikan gagasan yang inovatif dalam memajukan perusahaan					
10.	Saya selalu bertindak berdasarkan perintah dari atasan					
<b>Kecakapan</b>						
11.	Saya memiliki keahlian dan pengetahuan yang dibutuhkan terhadap pekerjaan saya					
12.	Saya mampu mengelola waktu dan mengatur prioritas pekerjaan saya					
<b>Tanggung Jawab</b>						

13.	Saya selalu bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan kepada saya					
14.	Saya bertanggung jawab terhadap masalah yang saya hadapi					

<b>Budaya Organisasi (Z)</b>						
<b>No</b>	<b>Pertanyaan</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>KS</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
<b>Kebiasaan Di Tempat Kerja</b>						
1.	Memiliki komunikasi yang buruk ditempat kerja dengan rekan kerja.					
2.	Tidak menerima umpan balik dari rekan kerja					
<b>Peraturan Di Tempat Kerja</b>						
3	Hadir tepat waktu saat bekerja					
4.	Memiliki sifat untuk saling membantu rekan kerja					
<b>Nilai-Nilai Dasar Budaya Kerja</b>						
5.	Memiliki rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan.					
6.	Memiliki kemauan untuk berinovasi untuk kemajuan perusahaan.					

<b>Kompetensi (X1)</b>						
<b>No</b>	<b>Pertanyaan</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>KS</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
<b>Pengetahuan (<i>Knowledge</i>)</b>						
1.	Saya memiliki pengetahuan dalam menggunakan peralatan dan fasilitas di tempat kerja					
2.	Pengetahuan yang saya miliki dapat diterapkan untuk menyelesaikan setiap pekerjaan yang saya lakukan					
<b>Pemahaman (<i>Understanding</i>)</b>						
3.	Semakin besar beban tugas yang diberikan perusahaan kepada saya semakin besar tanggung jawab yang saya terima.					
4.	Saya mampu memecahkan masalah yang terjadi dalam pekerjaan.					
<b>Kemampuan/Keterampilan (<i>Skill</i>)</b>						
5.	Dengan keterampilan yang saya miliki saya mampu bekerja sama dengan rekan kerja					
6.	Segala tugas yang diberikan dapat saya selesaikan dengan baik tanpa ada kendala sama sekali					
<b>Nilai (<i>Value</i>)</b>						
7.	Saya selalu bersikap tanggap dan rajin dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan pimpinan					
8.	Saya dapat bekerja sama dengan rekan kerja dalam mentaati aturaaturan yang telah ditetapkan					
<b>Sikap (<i>Attitude</i>)</b>						
9.	Saya memiliki sikap inisiatif untuk membantu rekan kerja.					
10.	Saya selalu menjaga komunikasi yang baik dengan rekan kerja.					
<b>Minat (<i>Interest</i>)</b>						
11.	Saya selalu berusaha menyelesaikan tugas tepat waktu					

12.	Saya selalu menyelesaikan tugas dengan baik					
-----	---	--	--	--	--	--

<b>Indikator Mutasi (X2)</b>						
<b>No</b>	<b>Pertanyaan</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>KS</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
<b>Frekuensi mutasi</b>						
1.	Perusahaan sering melakukan mutasi					
2.	Perusahaan melakukan mutasi secara adil terhadap pegawai.					
<b>Alasan mutasi</b>						
3.	Mencari lingkungan kerja yang lebih nyaman dan aman					
4.	Ingin mendapatkan promosi kerja					
<b>Ketepatan</b>						
5.	Sesuai dengan lamanya masa menjabat					
6.	Kesesuaian antara jabatan yang lama dengan yang baru					
<b>Tingkat pendidikan</b>						
7.	Pendidikan yang lebih tinggi dengan jabatan yang lebih tinggi					
8.	Pendidikan tinggi lebih di dahulukan promosi perusahaan					
<b>Kebijaksanaan</b>						
9.	Perusahaan secara bijaksana dalam melakukan mutasi					
10.	Perusahaan mempromosikan pegawai nya untuk naik jabatan					

## DISTRIBUSI JAWABAN RESPONDEN

<b>KINERJA PEGAWAI</b>															
		Y1. 1	Y1. 2	Y1. 3	Y1. 4	Y1. 5	Y1. 6	Y1. 7	Y1. 8	Y1. 9	Y1.1 0	Y1.1 1	Y1.1 2	Y1.1 3	Y1.1 4
N	Valid	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

<b>Y1</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-
	Tidak Setuju	-	-	-	-
	Kurang Setuju	-	-	-	-
	Setuju	46	35,11	35,11	35,11
	Sangat Setuju	85	69,46	69,46	69,46
	Total	131	100.0	100.0	

<b>Y2</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-
	Tidak Setuju	-	-	-	-
	Kurang Setuju	4	3,05	3,05	3,05
	Setuju	36	27,48	27,48	27,48
	Sangat Setuju	91	69,46	69,46	69,46
	Total	131	100.0	100.0	

<b>Y3</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-
	Tidak Setuju	-	-	-	-
	Kurang Setuju	-	-	-	-
	Setuju	34	25,95	25,95	25,95
	Sangat Setuju	97	74,04	74,04	74,04
	Total	131	100.0	100.0	

<b>Y4</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-
	Tidak Setuju	-	-	-	-
	Kurang Setuju	-	-	-	-
	Setuju	34	25,95	25,95	25,95
	Sangat Setuju	97	74,04	74,04	74,04
	Total	131	100.0	100.0	

<b>Y5</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-
	Tidak Setuju	-	-	-	-
	Kurang Setuju	-	-	-	-
	Setuju	32	24,42	24,42	24,42
	Sangat Setuju	99	75,51	75,51	75,51
	Total	84	100.0	100.0	

<b>Y6</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-
	Tidak Setuju	-	-	-	-
	Kurang Setuju	-	-	-	-
	Setuju	34	25,95	25,95	25,95
	Sangat Setuju	97	74,04	74,04	74,04
	Total	131	100.0	100.0	

<b>Y7</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-
	Tidak Setuju	-	-	-	-
	Kurang Setuju	-	-	-	-
	Setuju	35	26,71	26,71	26,71
	Sangat Setuju	95	72,51	72,51	72,51
	Total	131	100.0	100.0	

<b>Y8</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-
	Tidak Setuju	-	-	-	-
	Kurang Setuju	-	-	-	-
	Setuju	54	25,95	25,95	25,95
	Sangat Setuju	77	58,77	58,77	58,77
	Total	131	100.0	100.0	

<b>Y9</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-
	Tidak Setuju	-	-	-	-
	Kurang Setuju	-	-	-	-
	Setuju	46	35,11	35,11	35,11
	Sangat Setuju	85	69,46	69,46	69,46
	Total	131	100.0	100.0	

<b>Y10</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-
	Tidak Setuju	-	-	-	-
	Kurang Setuju	-	-	-	-
	Setuju	34	25,95	25,95	25,95
	Sangat Setuju	97	74,04	74,04	74,04
	Total	131	100.0	100.0	

<b>Y11</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-
	Tidak Setuju	-	-	-	-
	Kurang Setuju	-	-	-	-
	Setuju	54	41,22	41,22	41,22
	Sangat Setuju	77	58,77	58,77	58,77
	Total	131	100.0	100.0	

<b>Y12</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-
	Tidak Setuju	-	-	-	-
	Kurang Setuju	-	-	-	-
	Setuju	54	41,22	41,22	41,22
	Sangat Setuju	77	58,77	58,77	58,77
	Total	131	100.0	100.0	

<b>Y13</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-
	Tidak Setuju	-	-	-	-
	Kurang Setuju	-	-	-	-
	Setuju	34	25,95	25,95	25,95
	Sangat Setuju	97	74,04	74,04	74,04
	Total	131	100.0	100.0	

<b>Y14</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-
	Tidak Setuju	-	-	-	-
	Kurang Setuju	-	-	-	-
	Setuju	34	25,95	25,95	25,95
	Sangat Setuju	97	74,04	74,04	74,04
	Total	131	100.0	100.0	

<b>BUDAYA ORGANISASI</b>							
		Z1.1	Z1.2	Z1.3	Z1.4	Z1.5	Z1.6
N	Valid	131	131	131	131	131	131
	Missing	0	0	0	0	0	0

<b>Z1</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-
	Tidak Setuju	-	-	-	-
	Kurang Setuju	12	9,16	9,16	9,16
	Setuju	30	22,90	22,90	22,90
	Sangat Setuju	89	67,93	67,93	67,93
	Total	131	100.0	100.0	

<b>Z2</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-
	Tidak Setuju	-	-	-	-
	Kurang Setuju	8	6,10	6,10	6,10
	Setuju	12	9,16	9,16	9,16
	Sangat Setuju	111	84,73	84,73	84,73
	Total	131	100.0	100.0	

<b>Z3</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-
	Tidak Setuju	-	-	-	-
	Kurang Setuju	10	7,63	7,63	7,63
	Setuju	20	15,26	15,26	15,26
	Sangat Setuju	101	77,09	77,09	77,09
	Total	131	100.0	100.0	

<b>Z4</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-
	Tidak Setuju	-	-	-	-
	Kurang Setuju	12	9,16	9,16	9,16
	Setuju	14	10,68	10,68	10,68
	Sangat Setuju	105	80,15	80,15	80,15
	Total	131	100.0	100.0	

<b>Z5</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-
	Tidak Setuju	-	-	-	-
	Kurang Setuju	-	-	-	-
	Setuju	18	13,74	13,74	13,74
	Sangat Setuju	113	86,25	86,25	86,25
	Total	131	100.0	100.0	

<b>Z6</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-
	Tidak Setuju	-	-	-	-
	Kurang Setuju	8	6,10	6,10	6,10
	Setuju	30	22,90	22,90	22,90
	Sangat Setuju	93	70,99	70,99	70,99
	Total	131	100.0	100.0	

<b>KOMPETENSI</b>											
		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10
N	Valid	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

<b>X1.1</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-
	Tidak Setuju	-	-	-	-
	Kurang Setuju	-	-	-	-
	Setuju	42	32,06	32,06	32,06
	Sangat Setuju	89	67,93	67,93	67,93
	Total	131	100.0	100.0	

<b>X1.2</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-
	Tidak Setuju	-	-	-	-
	Kurang Setuju	4	3,05	3,05	3,05
	Setuju	38	29	29	29
	Sangat Setuju	87	66,41	66,41	66,41
	Total	131	100.0	100.0	

<b>X1.3</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-
	Tidak Setuju	-	-	-	-
	Kurang Setuju	2	1,52	1,52	1,52
	Setuju	42	32,06	32,06	32,06
	Sangat Setuju	87	66,41	66,41	66,41
	Total	131	100,0	100,0	

<b>X1.4</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-
	Tidak Setuju	-	-	-	-
	Kurang Setuju	-	-	-	-
	Setuju	38	29	29	29
	Sangat Setuju	93	70,99	70,99	70,99
	Total	131	100,0	100,0	

<b>X1.5</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-
	Tidak Setuju	-	-	-	-
	Kurang Setuju	-	-	-	-
	Setuju	44	33,58	33,58	33,58
	Sangat Setuju	87	66,41	66,41	66,41
	Total	131	100,0	100,0	

<b>X1.6</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-
	Tidak Setuju	-	-	-	-
	Kurang Setuju	2	1,52	1,52	1,52
	Setuju	32	24,42	24,42	24,42
	Sangat Setuju	97	74,04	74,04	74,04
	Total	131	100,0	100,0	

<b>X1.7</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-
	Tidak Setuju	-	-	-	-
	Kurang Setuju	11	8,39	8,39	8,39
	Setuju	31	23,66	23,66	23,66
	Sangat Setuju	89	67,93	67,93	67,93
	Total	131	100,0	100,0	

<b>X1.8</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-
	Tidak Setuju	-	-	-	-
	Kurang Setuju	8	6,10	6,10	6,10
	Setuju	30	22,90	22,90	22,90
	Sangat Setuju	93	70,99	70,99	70,99
	Total	131	100.0	100.0	

<b>X1.9</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-
	Tidak Setuju	-	-	-	-
	Kurang Setuju	-	-	-	-
	Setuju	42	32.06	32.06	32.06
	Sangat Setuju	89	67,93	67,93	67,93
	Total	131	100.0	100.0	

<b>X1.10</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-
	Tidak Setuju	-	-	-	-
	Kurang Setuju	-	-	-	-
	Setuju	38	29	29	29
	Sangat Setuju	87	66,41	66,41	66,41
	Total	131	100.0	100.0	

<b>X1.11</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-
	Tidak Setuju	-	-	-	-
	Kurang Setuju	-	-	-	-
	Setuju	31	23,66	23,66	23,66
	Sangat Setuju	89	67,93	67,93	67,93
	Total	131	100.0	100.0	

<b>X1.12</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-
	Tidak Setuju	-	-	-	-
	Kurang Setuju	-	-	-	-
	Setuju	30	22,90	22,90	22,90
	Sangat Setuju	93	70,99	70,99	70,99
	Total	131	100.0	100.0	

<b>MUTASI</b>											
		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10
N	Valid	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

<b>X2.1</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-
	Tidak Setuju	-	-	-	-
	Kurang Setuju	5	3,81	3,81	3,81
	Setuju	45	34,35	34,35	34,35
	Sangat Setuju	81	61,83	61,83	61,83
	Total	131	100.0	100.0	

<b>X2.2</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-
	Tidak Setuju	-	-	-	-
	Kurang Setuju	6	4,58	4,58	4,58
	Setuju	42	32,06	32,06	32,06
	Sangat Setuju	83	63,35	63,35	63,35
	Total	131	100.0	100.0	

<b>X2.3</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-
	Tidak Setuju	-	-	-	-
	Kurang Setuju	2	1,52	1,52	1,52
	Setuju	38	29	29	29
	Sangat Setuju	91	69,46	69,46	69,46
	Total	131	100.0	100.0	

<b>X2.4</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-
	Tidak Setuju	-	-	-	-
	Kurang Setuju	2	1,52	1,52	1,52
	Setuju	24	18,32	18,32	18,32
	Sangat Setuju	105	80,15	80,15	80,15
	Total	131	100.0	100.0	

<b>X2.5</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-
	Tidak Setuju	-	-	-	-
	Kurang Setuju	6	4,58	4,58	4,58
	Setuju	40	30,53	30,53	30,53
	Sangat Setuju	85	64,88	64,88	64,88
	Total	131	100.0	100.0	

<b>X2.6</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-
	Tidak Setuju	-	-	-	-
	Kurang Setuju	4	3,05	3,05	3,05
	Setuju	38	29	29	29
	Sangat Setuju	89	67,93	67,93	67,93
	Total	131	100.0	100.0	

<b>X2.7</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-
	Tidak Setuju	-	-	-	-
	Kurang Setuju	2	1,52	1,52	1,52
	Setuju	42	32,06	32,06	32,06
	Sangat Setuju	87	66,41	66,41	66,41
	Total	131	100.0	100.0	

<b>X2.8</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-
	Tidak Setuju	-	-	-	-
	Kurang Setuju	-	-	-	-
	Setuju	42	32,06	32,06	32,06
	Sangat Setuju	89	67,93	67,93	67,93
	Total	131	100.0	100.0	

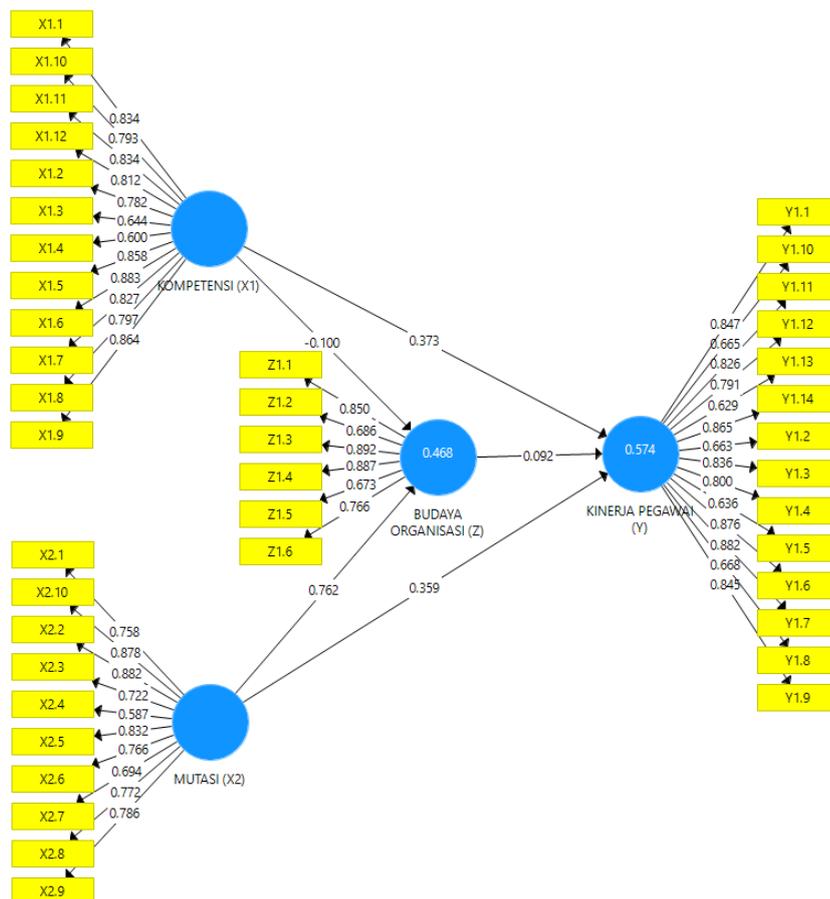
<b>X2.9</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-
	Tidak Setuju	-	-	-	-
	Kurang Setuju	-	-	-	-
	Setuju	45	34,35	34,35	34,35
	Sangat Setuju	81	61,83	61,83	61,83
	Total	131	100.0	100.0	

X2.10					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-
	Tidak Setuju	-	-	-	-
	Kurang Setuju	-	-	-	-
	Setuju	42	32.06	32.06	32.06
	Sangat Setuju	83	63,35	63,35	63,35
	Total	131	100.0	100.0	

## ANALISIS MODEL PENGUKURAN (OUTER MODEL)

### Convergent Validity

Gambar Outer Loadings



Tabel Outer Loadings

	Kinerja Pegawai	Budaya Organisasi	Kompetensi	Mutasi
Y1	0.847			
Y2	0.663			
Y3	0.836			
Y4	0.800			
Y5	0.636			
Y6	0.876			
Y7	0.882			
Y8	0.668			
Y9	0.845			
Y10	0.665			
Y11	0.826			
Y12	0.791			
Y13	0.629			
Y14	0.865			
Z1		0.850		
Z2		0.686		
Z3		0.892		
Z4		0.887		
Z5		0.673		
Z6		0.766		
X1.1			0.834	
X1.2			0.782	
X1.3			0.644	
X1.4			0.600	
X1.5			0.858	
X1.6			0.883	
X1.7			0.827	
X1.8			0.797	
X1.9			0.864	
X1.10			0.793	
X1.11			0.834	
X1.12			0.812	
X2.1				0.758
X2.2				0.882
X2.3				0.722
X2.4				0.587
X2.5				0.832

**Composite Reliability**

<i>Composite Reliability</i>	
<b>Kompetensi (X1)</b>	0.954
<b>Mutasi (X2)</b>	0.936
<b>Kinerja Pegawai (Y)</b>	0.955
<b>Budaya Organisasi (Z)</b>	0.912

**Average Variance Extracted (AVE)**

<i>Average Variance Extracted</i>	
<b>Kompetensi (X1)</b>	0.637
<b>Mutasi (X2)</b>	0.596
<b>Kinerja Pegawai (Y)</b>	0.607
<b>Budaya Organisasi (Z)</b>	0.636

**Discriminant Validity**

<i>Discriminant Validity</i>				
	Budaya Organisasi (Z)	Kinerja Pegawai (Y)	Kompetensi (X1)	Mutasi (X2)
<b>Budaya Organisasi (Z)</b>				
<b>Kinerja Pegawai (Y)</b>	0.570			
<b>Kompetensi(X1)</b>	0.559	0.734		
<b>Mutasi (X2)</b>	0.750	0.753	0.865	

## Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

### *R-Square*

	<i>R-Square</i>	R-Square Adjusted
<b>Budaya Organisasi (Z)</b>	0.468	0.460
<b>Kinerja Pegawai (Y)</b>	0.574	0.564

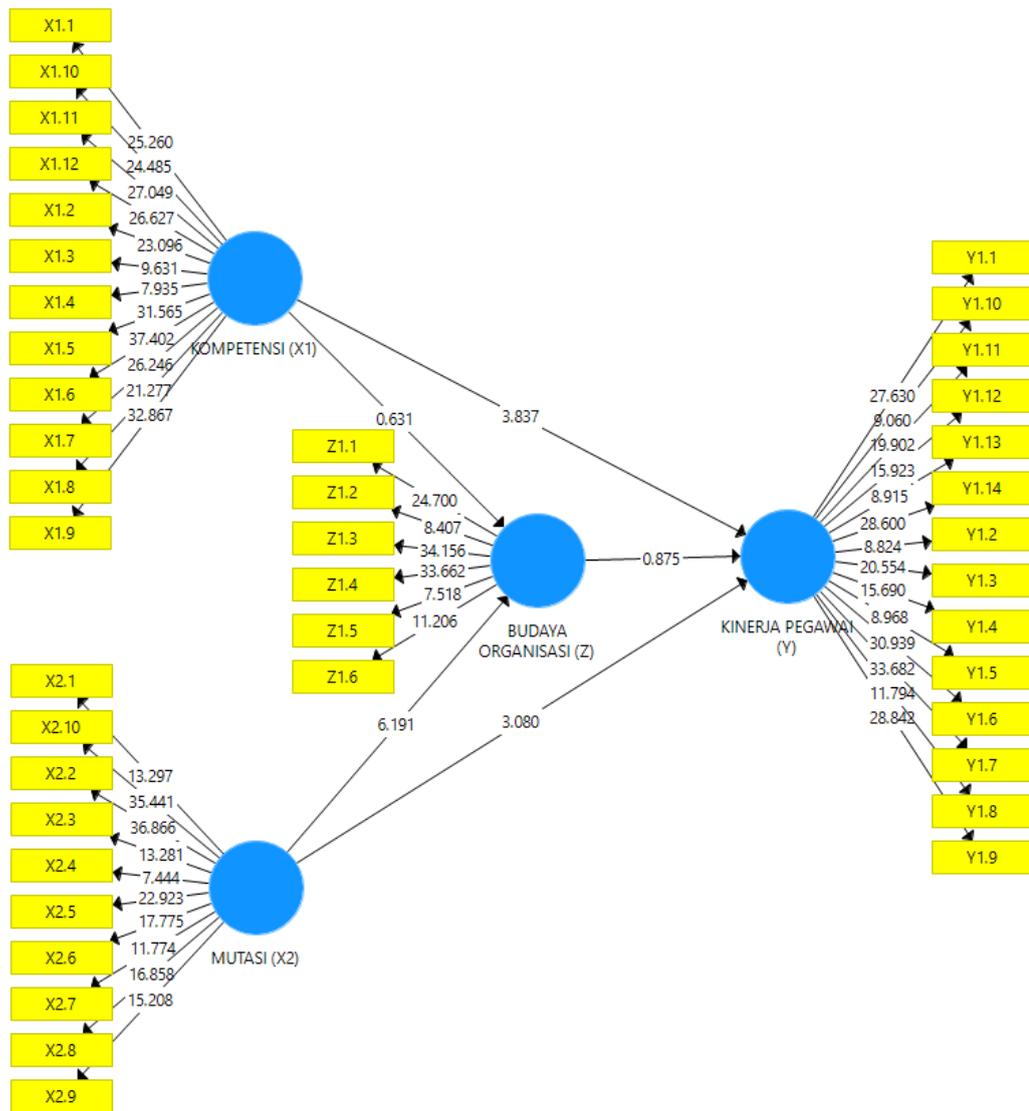
### *F-Square*

<i>F-Square</i>				
	Budaya Organisasi (Z)	Kinerja Pegawai (Y)	Kompetensi(X1)	Mutasi (X2)
<b>Budaya Organisasi (Z)</b>		0.011		
<b>Kinerja Pegawai (Y)</b>				
<b>Kompetensi(X1)</b>	0.007	0.113		
<b>Mutasi (X2)</b>	0.381	0.076		

### *Dirrect Effect*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standart Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STERR )	P-Value
<b>Budaya Organisasi (Z) -&gt; Kinerja Pegawai (Y)</b>	0.092	0.082	0.100	0.919	0.360
<b>Kompetensi (X1) -&gt; Budaya Organisasi (Z)</b>	-0.100	-0.128	0.145	0.690	0.491
<b>Kompetensi (X1) -&gt; Kinerja Pegawai (Y)</b>	0.373	0.385	0.097	3.861	0.000
<b>Mutasi (X2) -&gt; Budaya Organisasi (Z)</b>	0.762	0.783	0.113	6.732	0.000
<b>Mutasi (X2) -&gt; Kinerja Pegawai (Y)</b>	0.359	0.358	0.127	2.839	0.005

Gambar Direct effect



*Indirrect Effect*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standart Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STERR )	P-Value
<b>Kompetensi (X1) -&gt; Budaya Organisasi (Z) -&gt; Kinerja Pegawai (Y)</b>	-0.009	-0.012	0.023	0.404	0.687
<b>Mutasi (X2) -&gt; Budaya Organisasi (Z) -&gt; Kinerja Pegawai (Y)</b>	0.070	0.067	0.082	0.852	0.396

***Total Effect***

	Original Sample (0)	Sample Mean (M)	Standart Deviation (STDEV)	T Statistics ( 0/STERR )	P- Value
<b>Budaya Organisasi (Z) -&gt; Kinerja Pegawai (Y)</b>	0.092	0.082	0.100	0.919	0.360
<b>Kompetensi (X1) -&gt; Budaya Organisasi (Z)</b>	-0.100	0.128	0.145	0.690	0.491
<b>Kompetensi (X1) -&gt; Kinerja Pegawai (Y)</b>	0.364	0.372	0.093	3.912	0.000
<b>Mutasi (X2) -&gt; Budaya Organisasi (Z)</b>	0.762	0.783	0.113	6.732	0.000
<b>Mutasi (X2) -&gt; Kinerja Pegawai (Y)</b>	0.429	0.426	0.103	4.184	0.000







MUTASI											JUMLAH
NO	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
2	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	40
3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	49
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	49
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
9	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	41
10	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	43
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
13	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	42
14	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	49
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
16	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	45
17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
18	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	36
19	4	3	3	5	3	4	4	4	4	3	37
20	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	42
21	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	45
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
23	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	41
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
28	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	41
29	3	4	5	5	4	3	4	4	3	4	39
30	4	3	5	5	3	4	4	4	4	3	39
31	5	3	5	5	3	4	5	5	5	3	43
32	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	45
33	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	49
34	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
35	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	48
36	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	49
37	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
38	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	49
39	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	47
40	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	43
41	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	49
42	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	47
43	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	46
44	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	46
45	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	48
46	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	48

47	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	49
48	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	49
49	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
50	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	47
51	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	46
52	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	46
53	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
54	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	40
55	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	49
56	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	47
57	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	49
58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
59	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
60	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
61	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	43
62	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	44
63	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
64	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
65	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	42
66	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	49
67	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
68	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	45
69	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
70	5	4	4	3	4	3	4	4	3	4	38
71	4	3	3	5	3	4	4	4	4	3	37
72	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	42
73	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	45
74	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
75	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	41
76	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
77	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
78	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
79	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
80	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	41
81	3	4	5	5	4	3	4	4	3	4	39
82	4	3	5	5	3	4	4	4	4	3	39
83	5	3	5	5	3	4	5	5	5	3	43
84	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	45
85	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	49
86	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
87	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	48
88	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	49
89	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
90	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	49
91	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	47
92	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	43
93	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	49



KINERJA KARYAWAN															JUMLA H
NO	Y1. 1	Y1. 2	Y1. 3	Y1. 4	Y1. 5	Y1. 6	Y1. 7	Y1. 8	Y1. 9	Y1.1 0	Y1.1 1	Y1.1 2	Y1.1 3	Y1.1 4	
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70
2	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	62
3	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	68
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	69
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70
9	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	64
10	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	60
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70
12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70
13	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	62
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
16	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	61
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
18	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	69
19	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	60
20	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	58
21	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	63
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
23	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	60
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
25	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	69
26	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	58
27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
29	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	67
30	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	54
31	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	69
32	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	66
33	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	68
34	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	67
35	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70
36	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	68
37	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	69
38	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	65
39	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	68
40	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	68
41	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	66
42	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	66
43	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	64
44	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70
45	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	68

46	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	66
47	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	68
48	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	64
49	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70
50	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70
51	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70
52	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	67
53	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70
54	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	62
55	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	68
56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
57	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	69
58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
59	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70
60	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70
61	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	64
62	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	60
63	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70
64	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70
65	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	62
66	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70
67	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
68	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	61
69	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
70	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	69
71	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	60
72	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	58
73	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	63
74	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
75	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	60
76	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
77	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	69
78	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	58
79	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70
80	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
81	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	67
82	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	54
83	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	69
84	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	66
85	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	68
86	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	67
87	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70
88	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	68
89	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	69
90	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	65
91	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	68
92	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	68





BUDAYA ORGANISASI							JUMLAH
NO	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	
1	5	5	5	5	5	5	30
2	5	5	5	5	5	5	30
3	5	5	5	5	5	5	30
4	3	5	4	3	5	3	23
5	3	5	5	5	5	3	26
6	4	5	4	4	5	4	26
7	5	5	5	5	5	5	30
8	5	5	5	5	5	5	30
9	4	5	4	5	5	4	27
10	4	5	4	5	5	4	27
11	5	5	5	5	5	5	30
12	5	5	5	5	5	5	30
13	5	5	5	5	5	5	30
14	5	5	5	5	5	5	30
15	5	5	5	5	5	5	30
16	5	5	5	5	5	5	30
17	5	5	5	5	5	5	30
18	4	5	3	3	4	4	23
19	3	3	5	5	5	3	24
20	3	3	3	3	5	3	20
21	5	5	5	5	5	5	30
22	3	3	4	4	4	5	23
23	4	4	3	3	4	4	22
24	4	3	3	3	4	4	21
25	5	5	5	5	5	5	30
26	3	5	4	4	4	5	25
27	5	5	5	5	5	5	30
28	4	4	4	4	4	4	24
29	4	5	3	3	4	4	23
30	5	5	5	5	5	5	30
31	4	4	4	4	5	4	25
32	5	5	5	5	5	5	30
33	5	5	5	5	5	5	30
34	5	5	5	5	5	5	30
35	4	5	5	5	5	4	28
36	5	4	5	5	5	5	29
37	5	5	5	5	5	5	30
38	4	5	5	5	5	4	28
39	5	5	5	5	5	5	30
40	5	5	5	5	5	5	30
41	5	5	5	5	5	5	30
42	5	5	5	5	5	5	30
43	5	5	5	5	5	5	30
44	5	5	5	5	5	5	30
45	5	4	5	5	5	5	29
46	4	5	5	5	5	4	28

47	5	5	4	4	5	5	28
48	5	5	5	5	4	5	29
49	4	5	5	5	4	4	27
50	5	5	5	5	5	5	30
51	4	5	4	4	5	4	26
52	4	4	5	5	5	4	27
53	5	5	5	5	5	5	30
54	5	5	5	5	5	5	30
55	5	5	5	5	5	5	30
56	3	5	4	3	5	3	23
57	3	5	5	5	5	3	26
58	4	5	4	4	5	4	26
59	5	5	5	5	5	5	30
60	5	5	5	5	5	5	30
61	4	5	4	5	5	4	27
62	4	5	4	5	5	4	27
63	5	5	5	5	5	5	30
64	5	5	5	5	5	5	30
65	5	5	5	5	5	5	30
66	5	5	5	5	5	5	30
67	5	5	5	5	5	5	30
68	5	5	5	5	5	5	30
69	5	5	5	5	5	5	30
70	4	5	3	3	4	4	23
71	3	3	5	5	5	3	24
72	3	3	3	3	5	3	20
73	5	5	5	5	5	5	30
74	3	3	4	4	4	5	23
75	4	4	3	3	4	4	22
76	4	3	3	3	4	4	21
77	5	5	5	5	5	5	30
78	3	5	4	4	4	5	25
79	5	5	5	5	5	5	30
80	4	4	4	4	4	4	24
81	4	5	3	3	4	4	23
82	5	5	5	5	5	5	30
83	4	4	4	4	5	4	25
84	5	5	5	5	5	5	30
85	5	5	5	5	5	5	30
86	5	5	5	5	5	5	30
87	4	5	5	5	5	4	28
88	5	4	5	5	5	5	29
89	5	5	5	5	5	5	30
90	4	5	5	5	5	4	28
91	5	5	5	5	5	5	30
92	5	5	5	5	5	5	30
93	5	5	5	5	5	5	30

94	5	5	5	5	5	5	30
95	5	5	5	5	5	5	30
96	5	5	5	5	5	5	30
97	5	4	5	5	5	5	29
98	4	5	5	5	5	4	28
99	5	5	4	4	5	5	28
100	5	5	5	5	4	5	29
101	4	5	5	5	4	4	27
102	5	5	5	5	5	5	30
103	4	5	4	4	5	4	26
104	4	4	5	5	5	4	27
105	5	5	5	5	5	5	30
106	5	5	5	5	5	5	30
107	5	5	5	5	5	5	30
108	5	5	5	5	5	5	30
109	5	5	5	5	5	5	30
110	5	5	5	5	5	5	30
111	5	5	5	5	5	5	30
112	5	5	5	5	5	5	30
113	5	5	5	5	5	5	30
114	5	5	5	5	5	5	30
115	5	5	5	5	5	5	30
116	5	5	5	5	5	5	30
117	5	5	5	5	5	5	30
118	5	5	5	5	5	5	30
119	5	5	5	5	5	5	30
120	5	5	5	5	5	5	30
121	5	5	5	5	5	5	30
122	5	5	5	5	5	5	30
123	5	5	5	5	5	5	30
124	5	5	5	5	5	5	30
125	5	5	5	5	5	5	30
126	5	5	5	5	5	5	30
127	5	5	5	5	5	5	30
128	5	5	5	5	5	5	30
129	5	5	5	5	5	5	30
130	4	4	4	4	4	4	24
131	4	4	4	4	4	4	24