

**PENGARUH KOMPETENSI DAN LINGKUNGAN KERJA
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN BUDAYA
ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
PADA KANTOR BIRO UMUM SETDA PROVSU**

TUGAS AKHIR

*Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M.)
Program Studi Manajemen*



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

OLEH

NAMA : BELLA MAYRISA
NPM : 2205160715
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN
KONSENTRASI : SDM

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2026**



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapt. Muchtar Basri No. 3 (061) 66224567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN UJIAN TUGAS AKHIR

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidang yang diselenggarakan pada hari Sabtu, tanggal 18 April 2026, pukul 08.30 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan dan seterusnya:

MEMUTUSKAN

Nama : BELLA MAYRISA
N P M : 2205160715
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Skripsi : PENGARUH KOMPETENSI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KANTOR BIRO UMUM SETDA PROVSU

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

Penguji II

Assoc. Prof. Dr. MUHAMMAD ANDI PRAYOGI, S.E., M.Si

YUDI SISWADI, SE., M.M

Pembimbing

Prof. Dr. FAJAR PASARIBU, S.E., M.Si,

PANITIA UJIAN

Ketua

Sekretaris

Dr. RADIMAN, S.E., M.Si

Assoc. Prof. Dr. HASRUDY TANJUNG, S.E., M.Si

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Nama Mahasiswa : Bella Mayrisa
Npm : 2205160715
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Penelitian : Pengaruh Kompetensi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Biro Umum Setda Provsu Kinerja

Disetujui untuk memenuhi persyaratan diajukan dalam ujian mempertahankan Tugas Akhir.

Medan, April 2026

Pembimbing



Prof. Dr. Fajar Pasaribu, S.E., M.Si

Disetujui Oleh :

Ketua Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis



Agus Sani, S.E., M.Sc

Dekan Fakultas
Ekonomi dan Bisnis



Dr. Radiman, S.E., M.Si

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

BERITA ACARA BIMBINGAN TUGAS AKHIR

Nama Lengkap : Bella Mayrisa
Npm : 2205160715
Dosen Pembimbing : Prof. Dr. Fajar Pasaribu, S.E., M.Si
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Penelitian : Pengaruh Kompetensi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Biro Umum Setda Provsu

Tanggal	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	Jangan Menggunakan Teori-teori Pada Latar belakang Masalah	5/3 26	
Bab 2	Harap Gunakan teori / Hasil Penelitian Minimal 10 tahun terakhir	9/3 26	
Bab 3	Populasi dan Sampel Harus Jelas / Kerangka Konseptual diperbaiki	10/3 26	
Bab 4	Hasil Penelitian Harap dijelaskan lebih luas lagi Agar lebih jelas lagi	20/3 26	
Bab 5	Kesimpulan Harap dibuat inti sari dari Hasil dari Penelitian	4/4 26	
Daftar Pustaka	Harap Menggunakan Mandalay	6/4 26	
Persetujuan Sidang Meja Hijau	Acc. Meja Sidang Meja Hijau	13/4 26	

Diketahui oleh:
Ketua Program Studi

Agus Sani, S.E., M.Sc

Medan, April 2026

Disetujui oleh:
Dosen Pembimbing

Prof. Dr. Fajar Pasaribu, S.E., M.Si



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapten Mochtar Basri No.3 Medan Telp.061-6624567 Kode Pos 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR

Saya yang bertandatangan di bawah ini :

Nama Mahasiswa : Bella Mayrisa
N P M : 2205160715
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Dengan ini menyatakan bahwa Tugas akhir saya yang berjudul “ **Pengaruh Kompetensi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Biro Umum Setda Provsu** ” adalah bersifat asli (original), bukan hasil menyadur secara mutlak hasil karya orang lain.

Bilamana dikemudian 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.

Medan, April 2026

Yang Menyatakan



Bella Mayrisa

ABSTRAK

PENGARUH KOMPETENSI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KANTOR BIRO UMUM SETDA PROVSU

Bella Mayrisa

Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
Email: Bellamayrisa15@gmail.com

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan budaya organisasi sebagai variabel intervening pada Kantor Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 155 pegawai, dengan sampel sebanyak 61 responden yang ditentukan menggunakan teknik sampling. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner dengan skala Likert, sedangkan analisis data menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, kompetensi dan lingkungan kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi. Budaya organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai serta mampu memediasi pengaruh kompetensi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, peningkatan kinerja pegawai dapat dilakukan melalui peningkatan kompetensi dan perbaikan lingkungan kerja yang didukung oleh penguatan budaya organisasi.

Kata Kunci: Kompetensi, Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, Kinerja Pegawai.

ABSTRACT

The Influence of Competence and Work Environment on Employee Performance with Organizational Culture as an Intervening Variable at the General Bureau of the Regional Secretariat of North Sumatra Province

Bella Mayrisa

*Faculty of Economics and Business
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Indonesia
Email: bellamayrisa15@gmail.com*

This study aims to analyze the effect of competence and work environment on employee performance with organizational culture as an intervening variable at the General Bureau Office of the Regional Secretariat of North Sumatra Province. This research uses a quantitative approach with an associative research type. The population in this study consisted of 155 employees, with a sample of 61 respondents determined using a sampling technique. Data were collected through questionnaires using a Likert scale, and analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) based on Partial Least Square (PLS). The results show that competence and work environment have a positive and significant effect on employee performance. In addition, competence and work environment also have a positive and significant effect on organizational culture. Organizational culture has a positive and significant effect on employee performance and is able to mediate the influence of competence and work environment on employee performance. Therefore, improving employee performance can be achieved through enhancing competence and improving the work environment supported by strengthening organizational culture.

Keywords: *Competence, Work Environment, Organizational Culture, Employee Performance.*

KATA PENGANTAR



Assalammualaikum Warahmatullahi Wabarakatu.

Segala puji dan syukur penulis ucapkan atas kehadiran Allah SWT, atas segala rahmat, berkah, serta besarnya karunia yang telah dilimpahkan, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir ini. Tidak lupa Shawat berangkaikan salam dihadiahkan kepada junjungan besar baginda Rasulullah SAW, semoga penulis serta pembaca selalu berada didalam naungan safa'atnya yang hingga akhir jaman nanti. Amin Ya Robbal'alamin. Penulisan ini merupakan kewajiban bagi penulis guna memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan program Strata 1 Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Adapun judul penulis yaitu. **“PENGARUH KOMPETENSI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KANTOR BIRO UMUM SETDA PROVSU”**. Selama penyusunan Tugas Akhir ini peneliti banyak memperoleh bantuan, bimbingan, serta do'a yang tidak pernah henti-hentinya dari berbagai pihak, maka dari itu penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Ayahhanda tercinta Bapak **Idris** dan Ibunda tercinta saya yaitu **Siti Aisyah** serta Adik yang saya cintai atas doa dan dukungan serta pengorbanan baik moral maupun material yang telah di berikan kepada penulis.

2. Bapak **Prof. Dr. Agussani, MAP** selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak **Dr. Radiman, S.E., M.Si.** Selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak **Dr. Hasrudy Tanjung S.E., M.Si,** selaku wakil Dekan I Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak **Muhammad Shahreza Hafiz, S.E., M. Acc.** selaku wakil Dekan III Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak **Agus Sani, S.E, M.Sc,** selaku ketua Pimpinan program studi Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak **Arif Pratama Marpaung, S.E., M.M.** selaku sekretaris program studi Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Bapak **Prof. Dr. Fajar Pasaribu, S.E, M.Si** selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan dan masukan yang sangat berguna bagi penulis dalam menyelesaikan Tugas Akhir ini.
9. Bapak **Dr. Rakhmad Bahagia, S.E., M.Si,** selaku dosen P.A yang telah memberikan bantuan serta arahan kepada penulis.
10. Bapak/Ibu **Dosen** Program Studi Manajemen atas ilmu dan pembekalan yang diberikan kepada penulis selama melaksanakan perkuliahan di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
11. Seluruh **karyawan, Staff** Biro Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang telah memberikan arahan dan motivasi dalam menyelesaikan tugas akhir ini.
12. Seseorang yang tak kalah penting kehadirannya bagi penulis, yaitu **Bripda Andre Maulana, S.H.** yang telah menemani setiap proses saya, menjadi yang

terdepan saat saya memerlukan bantuan ataupun sesuatu, tidak pernah mengeluh menghadapi saya dan support system terbaik saya dalam menyelesaikan Tugas akhir. Terima kasih atas waktunya dan hal baik yang diberikan selama ini, semua cintanya engkau berikan.

13. Seluruh **teman-teman mahasiswa** yang selalu memberikan semangat, dukungan, dan kebersamaan selama proses perkuliahan ini.

Penulis menyadari bahwa penyusunan Tugas Akhir ini masih jauh dari kata sempurna maupun ideal, maka penulis memohon dengan kerendahan hati agar semua pihak terutama pembaca memberikan saran dan masukan-masukan untuk kesempurnaan tugas akhir ini.

Akhir kata penulis mengucapkan terima kasih dan semoga Tugas Akhir ini dapat bermanfaat bagi pembaca terlebih penulis sendiri.

Wassalamu'alaikum Warrahmatullah Wabarakatuh.

Medan, April 2026
Penulis

BELLA MAYRISA
NPM. 2205160715

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
<i>ABSTRACT</i>	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR.....	xii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Identifikasi Masalah	11
1.3 Batasan Masalah.....	11
1.4 Rumusan Masalah	12
1.5 Tujuan Penelitian.....	13
1.6 Manfaat Penelitian.....	14
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA	15
2.1 Grand Theory	15
2.1.1 Teori Perilaku Organisasi (Organizational Behavior Theory)	15
2.1.2 Teori Budaya Organisasi (Organizational Culture Theory).....	16
2.1.3 Integrasi Teori Perilaku Organisasi dan Teori Budaya Organisasi	17
2.2. Landasan Teori	18
2.2.1 Teori Kinerja Pegawai.....	18
2.2.1.1 Pengertian Kinerja Pegawai.....	18
2.2.1.2 Manfaat Kinerja Pegawai	19
2.2.1.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai	20
2.2.1.4 Indikator Kinerja Pegawai	22
2.2.2. Budaya Organisasi	24
2.2.2.1 Pengertian Budaya Organisasi	24
2.2.2.2 Manfaat Budaya Organisasi.....	25
2.2.2.3 Karakteristik Budaya Organisasi	27
2.2.2.4 Indikator Budaya Organisasi	28

2.2.3 Teori Kompetensi	30
2.2.3.1 Pengertian Kompetensi.....	30
2.2.3.2 Tujuan Kompetensi.....	31
2.2.3.3 Indikator Kompetensi	32
2.2.4 Teori Lingkungan Kerja	34
2.2.4.1 Pengertian Lingkungan Kerja	34
2.2.4.2 Manfaat Lingkungan Kerja.....	35
2.2.4.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja.....	36
2.2.4.4 Indikator Lingkungan kerja	37
2.3 Kerangka Konseptual	40
2.3.1 Pengaruh Kompetensi Terhadap Lingkungan Kerja	40
2.3.2 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.....	41
2.3.3 Pengaruh Organisasi Budaya Sebagai Variabel Intervening.....	42
2.4 Hipotesis.....	43
BAB 3 METODE PENELITIAN.....	45
3.1 Jenis Penelitian	45
3.2 Definisi Operasional.....	45
3.3 Tempat Dan Waktu Penelitian.....	47
3.3.1 Tempat Penelitian	47
3.3.2 Waktu Penelitian.....	47
3.4 Teknik Pengambilan Sampel.....	47
3.4.1 Populasi	47
3.4.2 Sampel.....	48
3.5 Teknik Pengumpulan Data	50
3.6 Teknik Analisis Data	52
3.6.1 Model Pengukuran (Outer Model)	52
a. Construct Reliability and Validity.....	52
b. Construct Reliability and Validity.....	52
c. Discriminant Validity	53
d. Analisis Model Struktural (Inner Model).....	53

e. Analisis Jalur (Path Analysis)	54
BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	55
4.1 Hasil Penelitian.....	55
4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian.....	55
4.1.1.1. Deskripsi Variabel Penelitian	57
4.1.1.1.1 Kompetensi (X1)	57
4.1.1.1.2 Lingkungan kerja (X2)	58
4.1.1.1.3 Budaya Organisasi (Z).....	59
4.1.1.1.4 Kinerja Pegawai (Y)	60
4.1.2 Analisis Data.....	61
4.1.2.1 Analisis Model Pengukuran/ Measurement Model (Outer Model).....	62
4.1.2.2 Construct Reliability and Validity	62
4.1.2.3 Discriminant Validity	66
4.1.2.4 Analisis Model Struktural / Structural Model Analysis (Inner Model).....	67
4.1.2.5 Hasil Uji <i>F- Square</i>	67
4.1.3 Pengujian Hipotesis	68
4.1.3.1 Pengaruh Langsung (Direct Effect)	69
4.1.3.2 Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect)	71
4.1.4. Pembahasan	72
4.1.4.1 Pengaruh Kompetensi terhadap Budaya Organisasi.....	72
4.1.4.2 Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai.....	73
4.1.4.3 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Budaya Organisasi.....	73
4.1.4.4 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai.....	74
4.1.4.5 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai.....	74
4.1.4.6 Peran Budaya Organisasi dalam Memediasi Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai	75
4.1.4.7 Peran Budaya Organisasi dalam Memediasi Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai	75

BAB 5 PENUTUP	77
5.1 Kesimpulan	77
5.2 Saran	79
5.3 Keterbatasan Penelitian	80
DAFTAR PUSTAKA	83

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Hasil Pra-Riset Permasalahan Kinerja Pegawai	4
Tabel 1.2	Hasil Pra-Riset Permasalahan Budaya Organisasi	5
Tabel 1.3	Hasil Pra-Riset Permasalahan Kompetensi	6
Tabel 1.4	Hasil Pra-Riset Permasalahan Lingkungan Kerja	7
Tabel 1.5	Jumlah PNS Biro Umum Provinsi Sumatera Utara.....	8
Tabel 1.6	Jumlah PPPK Biro Umum Provinsi Sumatera Utara	8
Tabel 3.1	Definisi Operasional	46
Tabel 3.2	Rencana Penelitian	47
Tabel 3.3	Jumlah Bagian PNS Pada Biro Umum SetdaprovSU	48
Tabel 3.4	Jumlah Bagian PPPK Pada Biro Umum SetdaprovSU	48
Tabel 3.5	Sampel Penelitian	49
Tabel 3.6	Skala Likert	51
Tabel 4.1	Karakteristik Responden Jenis Kelamin.....	55
Tabel 4.2	Data Responden Berdasarkan Usia	56
Tabel 4.3	Data Responden Berdasarkan Pendidikan.....	56
Tabel 4.4	Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden Variabel Kompetensi.....	57
Tabel 4.5	Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden Variabel Lingkungan Kerja.....	58
Tabel 4.6	Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden Variabel Budaya organisasi.....	59
Tabel 4.7	Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden Variabel Kinerja Pegawai.....	60
Tabel 4.8	Hasil Outer Loading	63
Tabel 4.9	Hasil Cronbach's alfa.....	65
Tabel 4.10	Hasil Composite Reliability	65
Tabel 4.11	Hasil Average Variance extracted	66
Tabel 4.12	Hasil R Square	67
Tabel 4.13	Hasil F Square	68
Tabel 4.14	Hasil Pengaruh Langsung.....	69

Tabel 4.15	Hasil Pengaruh Tidak Langsung	71
Tabel 4.16	Uji Hipotesis	72

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kerangka Konseptual	43
Gambar 4.1	Hasil Path Analysis.....	70

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan komponen penting dalam struktur organisasi, baik untuk sektor swasta maupun publik. Dalam lembaga pemerintah, sumber daya manusia memiliki fungsi strategis sebagai pelaksana kebijakan publik dan fasilitator layanan kepada masyarakat. Dalam instansi pemerintahan, sumber daya manusia memiliki peran strategis sebagai pelaksana kebijakan publik dan pemberi pelayanan kepada masyarakat. Keberhasilan suatu instansi pemerintah dalam mencapai visi, misi, serta tujuan organisasi sangat ditentukan oleh kualitas dan kinerja pegawainya. Oleh karena itu, peningkatan kinerja pegawai menjadi salah satu fokus utama dalam upaya mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). *Good governance* merupakan konsep yang bersifat kolektif, yang melibatkan seluruh tindakan atau tingkah laku yang bersifat mengarahkan, mengendalikan atau memengaruhi urusan publik untuk mewujudkan nilai-nilai *good* dalam kehidupan sehari-hari (Nurhidayat, 2023).

Fenomena kinerja pegawai seringkali menjadi topik hangat, terutama dalam konteks pemerintahan yang dituntut untuk terus berkembang dan beradaptasi dengan tuntutan masyarakat dan peraturan yang berkembang. Kinerja pegawai mencerminkan tingkat pencapaian hasil kerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Kinerja adalah hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus ditunjuk buktinya secara konkrit dan dapat diukur (Siburian, 2021).

Kinerja yang baik menunjukkan bahwa pegawai mampu bekerja secara efektif, efisien dan profesional sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Dalam era globalisasi dan kemajuan teknologi informasi yang pesat, organisasi publik dituntut untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kinerja guna memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat. Pemerintah daerah sebagai penyelenggara pelayanan publik memiliki peran strategis dalam memastikan tercapainya tujuan pembangunan daerah yang berorientasi pada kesejahteraan masyarakat.

Salah satu faktor yang memengaruhi kinerja pegawai adalah kompetensi. Kompetensi pegawai merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab dalam organisasi. Kompetensi mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif (Sari, 2023). Pegawai yang memiliki kompetensi tinggi mampu menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas dan produktivitas yang baik serta dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan organisasi. Dengan demikian, peningkatan kompetensi menjadi investasi penting bagi instansi pemerintah untuk mencapai kinerja yang unggul serta berkompeten. Kompetensi mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dimiliki individu untuk dapat berhasil menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaan secara efektif. Pegawai yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan bidang tugasnya cenderung mampu menyelesaikan pekerjaan dengan lebih baik, tepat waktu, dan sesuai dengan standar yang telah ditentukan. Sebaliknya, rendahnya kompetensi pegawai dapat menghambat pelaksanaan tugas, menurunkan produktivitas kerja, serta berdampak pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, pengelolaan kompetensi pegawai

melalui pendidikan, pelatihan, dan pengembangan sumber daya manusia menjadi hal yang sangat penting bagi instansi pemerintah.

Selain kompetensi, Lingkungan kerja juga merupakan faktor yang tak kalah penting yang berpengaruh terhadap perilaku dan kinerja pegawai. Lingkungan kerja mencakup kondisi fisik maupun nonfisik di tempat kerja yang dapat memengaruhi kenyamanan, keamanan, dan semangat kerja pegawai (Nabawi, 2019) . Lingkungan kerja fisik meliputi tata ruang, pencahayaan, sirkulasi udara, kebersihan, serta ketersediaan sarana dan prasarana kerja. Sementara itu, lingkungan kerja nonfisik meliputi hubungan antarpegawai, komunikasi kerja, suasana kerja, serta dukungan dari pimpinan. Lingkungan kerja yang kondusif akan menciptakan rasa nyaman dan aman bagi pegawai sehingga dapat meningkatkan motivasi dan kinerja kerja. Sebaliknya, lingkungan kerja yang kurang mendukung dapat menimbulkan stres kerja, menurunkan kepuasan kerja, dan berdampak negatif terhadap kinerja pegawai.

Budaya organisasi yang kuat tidak berdiri sendiri, seorang pemimpin memegang peranan penting dalam membentuk budaya organisasi yang dipimpinnya. Sebagai gambaran, tidak mungkin kita menerapkan teknologi mutakhir jika tidak ada dukungan dari budaya yang sesuai. Dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai, faktor budaya organisasi juga menjadi salah satu faktor yang mempengaruhinya. Budaya organisasi yang kuat dan positif dapat memperkuat hubungan antara kompetensi serta lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai (Wahyudi, 2022). Dengan kata lain, budaya organisasi berperan sebagai variabel intervening yang menjembatani pengaruh kedua faktor tersebut terhadap kinerja pegawai.

Seperti yang diketahui bahwa Pemerintah Provinsi (Pemprov) Provinsi Sumatera Utara (Sumut) yang berlokasi di jalan Diponegoro No 30 Kota Medan, Merupakan Kantor Gubernur Sumatera utara dan juga sebagai pusat pemerintahan provinsi Sumatera utara dan menjadi kantor bagi para sekda provinsi Sumut. Oleh karena itu, kualitas kinerja karyawan di instansi pemerintah menjadi indikator penting dalam mengukur keberhasilan program-program

pemerintah, khususnya pemerintah pusat (pemprov) Sumatera utara, Dalam hal ini Biro Umum setdaprovsu adalah satuan kerja di lingkungan Pemerintah Provinsi Sumatera Utara yang bertugas untuk mendukung pelaksanaan administrasi pemerintahan di tingkat provinsi. Biro ini bertanggung jawab atas pengelolaan administrasi umum, keuangan, aset, dan urusan rumah tangga pimpinan.

Dalam era globalisasi sekarang ini persaingan dalam dunia kerja akan semakin ketat, Agar dapat lebih unggul dalam persaingan, pegawai pemprovsu harus memiliki kinerja yang lebih baik daripada pegawai pemerintahan lainnya dan harus dapat memanfaatkan resource yang ada di dalamnya. Termasuk memaksimalkan fungsi sumber daya manusia guna membantu pemerintahan mencapai tujuannya, melalui pembentukan sumber daya manusia yang handal.

Berdasarkan hasil pra-riset yang dilakukan penulis melalui observasi langsung serta wawancara awal dengan 30 pegawai Setdaprovsu dengan memberikan kuesioner dan meminta pendapat responden tentang permasalahan yang terdapat pada Biro Umum Setdaprovsu di bawah ini.

Tabel 1.1 Hasil Pra-Riset Permasalahan Kinerja Pegawai

NO	PERTANYAAN	YA	PERSEN	TIDAK	PERSEN
1	Kinerja pegawai di Kantor Biro Umum Setda Provsu telah optimal	27	90%	3	10%
2	Pegawai menyelesaikan pekerjaan tepat waktu	24	80%	6	20%
3	Pegawai menunjukkan etos kerja yang tinggi	25	83,3%	5	16,7%
4	Hasil kerja pegawai telah merata sesuai target	26	86,7%	4	13,3%

Sumber: Hasil Pra-Riset (2025)

Berdasarkan Tabel 1.1 diatas, diketahui bahwa kinerja pegawai secara umum tergolong baik, namun belum sepenuhnya optimal. Hal ini terlihat dari mayoritas responden yang menyatakan kinerja telah optimal (90,0%), pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan

tepat waktu (80,0%), memiliki etos kerja yang tinggi (83,3%), serta hasil kerja yang relatif merata (86,7%).

Meskipun demikian, masih terdapat sebagian responden yang menyatakan sebaliknya, terutama pada aspek ketepatan waktu, etos kerja, dan pemerataan hasil kerja. Kondisi ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai belum sepenuhnya konsisten dan masih perlu ditingkatkan.

Dengan demikian, hasil pra-riset ini mengindikasikan adanya permasalahan yang berkaitan dengan kinerja pegawai, yang diduga dipengaruhi oleh faktor kompetensi, lingkungan kerja, dan budaya organisasi, sehingga perlu dilakukan penelitian lebih lanjut.

Tabel 1.2 Hasil Pra-Riset Permasalahan Budaya Organisasi

NO	PERTANYAAN	YA	PERSEN	TIDAK	PERSEN
1	Budaya organisasi telah diterapkan dengan baik	27	90%	3	10%
2	Nilai-nilai organisasi dipahami oleh pegawai	26	86,7%	4	13,3%
3	Budaya organisasi mendukung peningkatan kinerja pegawai	29	96,7%	1	3,3%
4	Budaya organisasi mendukung terciptanya suasana kerja yang kondusif	26	86,7%	4	13,3%

Sumber: Hasil Pra-Riset (2025)

Berdasarkan Tabel 1.2 di atas, Budaya organisasi secara umum dinilai telah berjalan dengan baik, yang ditunjukkan oleh mayoritas responden yang menyatakan bahwa budaya organisasi telah diterapkan dengan baik (90,0%), nilai-nilai organisasi telah dipahami (86,7%), serta budaya organisasi mampu mendukung peningkatan kinerja pegawai (96,7%) dan menciptakan suasana kerja yang kondusif (86,7%).

Namun demikian, tingginya persentase tersebut tidak serta-merta mencerminkan kondisi yang sepenuhnya ideal. Masih adanya responden yang menyatakan “tidak” pada setiap indikator menunjukkan bahwa implementasi budaya organisasi belum sepenuhnya

merata di seluruh pegawai. Hal ini mengindikasikan adanya kesenjangan antara nilai-nilai yang diharapkan organisasi dengan praktik yang terjadi di lapangan.

Dengan demikian, meskipun budaya organisasi secara umum telah berjalan baik, masih diperlukan upaya penguatan dan internalisasi nilai-nilai organisasi secara berkelanjutan agar dapat berfungsi secara optimal dalam mendukung peningkatan kinerja pegawai

Tabel 1.3 Hasil Pra-Riset Permasalahan Kompetensi

NO	PERTANYAAN	YA	PERSEN	TIDAK	PERSEN
1	Kompetensi pegawai telah sesuai dengan tuntutan pekerjaan	19	63,3%	11	36,7%
2	Pegawai memiliki pengetahuan yang memadai dalam bekerja	23	76,7%	7	23,3%
3	Kompetensi pegawai mendukung pencapaian kinerja yang optimal	21	70%	9	30%
4	Pegawai memiliki sikap kerja yang profesional	25	83,3%	5	16,7%

Sumber: Hasil Pra-Riset (2025)

Berdasarkan Tabel 1.3 diatas, Kompetensi pegawai secara umum dinilai cukup baik, namun belum sepenuhnya optimal. Hal ini terlihat dari sebagian besar responden yang menyatakan bahwa pegawai memiliki pengetahuan yang memadai (76,7%) dan menunjukkan sikap kerja yang profesional (83,3%).

Namun demikian, pada indikator kesesuaian kompetensi dengan tuntutan pekerjaan, masih terdapat 36,7% responden yang menyatakan belum sesuai. Selain itu, sebesar 30,0% responden juga menyatakan bahwa kompetensi pegawai belum sepenuhnya mendukung pencapaian kinerja yang optimal. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki pegawai dengan kebutuhan pekerjaan yang dihadapi.

Dengan demikian, meskipun secara umum kompetensi pegawai sudah cukup baik, masih diperlukan peningkatan dan pengembangan kompetensi secara berkelanjutan agar mampu mendukung kinerja pegawai secara lebih optimal

Tabel 1.4 Hasil Pra-Riset Permasalahan Lingkungan Kerja

NO	PERTANYAAN	YA	PERSEN	TIDAK	PERSEN
1	Lingkungan kerja telah mendukung kenyamanan dalam bekerja	27	90%	3	10%
2	Fasilitas kerja yang tersedia sudah memadai	24	80%	6	20%
3	Hubungan kerja antar pegawai berjalan dengan baik	28	93,3	2	6,7%
4	Lingkungan kerja mendorong peningkatan produktivitas	26	86,7%	4	13,3%

Sumber: Hasil Pra-Riset (2025)

Berdasarkan Tabel 1.4 diatas, Lingkungan kerja secara umum dinilai telah mendukung pelaksanaan pekerjaan. Hal ini terlihat dari mayoritas responden yang menyatakan bahwa lingkungan kerja telah memberikan kenyamanan (90,0%), hubungan kerja antar pegawai berjalan dengan baik (93,3%), serta mampu mendorong peningkatan produktivitas (86,7%).

Namun demikian, pada aspek fasilitas kerja, masih terdapat 20,0% responden yang menyatakan belum memadai. Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun lingkungan kerja secara keseluruhan tergolong baik, masih terdapat keterbatasan pada sarana dan prasarana yang berpotensi menghambat efektivitas kerja.

Dengan demikian, lingkungan kerja di Kantor Biro Umum Setda Provinsi Sumatera Utara masih memerlukan perbaikan, khususnya dalam penyediaan fasilitas kerja, agar dapat mendukung kinerja pegawai secara lebih optimal.

Dalam konteks ini, Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara (Setda Provsu) merupakan salah satu unit kerja yang memiliki peran vital dalam menunjang pelaksanaan tugas administrasi dan layanan umum pemerintah daerah. Biro ini berfungsi sebagai pusat pelayanan administratif bagi seluruh unit kerja di lingkungan Pemerintah Provinsi Sumatera Utara, sehingga efektivitas dan efisiensi kinerja pegawainya menjadi hal yang sangat penting.

Berdasarkan data kepegawaian tahun 2025, jumlah pegawai di Biro Umum Setda Provinsi Sumatera Utara sejumlah 155 pegawai yang terdiri atas 81 orang PNS dan 74 orang PPPK, sebagaimana ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 1.5 Jumlah PNS Biro Umum Provinsi Sumatera Utara.

Pangkat/ Golongan	Jenis kelamin		Jumlah
	Laki- laki	Perempuan	
Pembina (IV/A)	2	-	2
Penata Tk I (III/D)	8	1	9
Penata (III/C)	5	1	6
Penata Muda Tk. I (III/B)	5	9	14
Penata Muda Tk (III/A)	14	11	25
Pengatur Tk. I (II/D)	8	2	10
Pengatur (II/C)	5	1	6
Pengatur Muda Tk. I (II/B)	1	-	1
Pengatuer Muda (II/A)	5	2	7
Juru Tk I (I/D)	1	-	1
Juru (I/C)	-	-	-
Juru Muda Tk I (I/B)	-	-	-
Juru Muda (I/A)	-	-	-
Jumlah	54	27	81

Sumber: (Biro umum setda prov sumut, 2025)

Tabel 1.6 jumlah PPPK Biro Umum Provinsi Sumatera Utara.

Pangkat/ golongan	Jenis Kelamin		Jumlah
	Laki-laki	Perempuan	
Golongan V	51	23	74

Sumber: Sumber: (Biro umum setda prov sumut, 2025)

Data di atas menunjukkan dari total 81 PNS, terdapat 54 laki-laki (66,7%) dan 27 perempuan (33,3%). Sebagian besar PNS berada pada golongan III/A sampai III/D, yaitu sebanyak 54 pegawai (66,7%), menunjukkan dominasi pegawai pada level menengah struktural dan fungsional. di sisi lain, Jumlah PPPK di Biro Umum Setda Provinsi Sumatera Utara mencapai 74 orang, terdiri atas 51 laki-laki (68,9%) dan 23 perempuan (31,1%) Seluruh PPPK berada pada golongan V, yang menunjukkan keseragaman tingkat jabatan dan posisi kerja di kelompok ini.

Data tersebut menunjukkan bahwa komposisi pegawai di Biro Umum masih didominasi oleh laki-laki, baik pada kelompok PNS maupun PPPK. Selain itu, tingginya proporsi pegawai di golongan III menunjukkan potensi besar dalam hal kompetensi dan pengalaman kerja yang dapat dioptimalkan untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Namun, perbedaan status kepegawaian, distribusi jabatan, dan potensi kesenjangan antar golongan dapat menimbulkan variasi dalam tingkat kinerja, motivasi, dan keterikatan terhadap budaya organisasi.

Berdasarkan Penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Lianasari (2022) menemukan bahwa kompetensi dan lingkungan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening. Hasil ini memperkuat pandangan bahwa kompetensi individu dan kondisi lingkungan kerja merupakan faktor penting dalam peningkatan produktivitas. Namun, penelitian tersebut belum menempatkan budaya organisasi sebagai variabel yang berperan strategis dalam menjelaskan hubungan antara variabel-variabel tersebut. Dalam konteks organisasi publik seperti pemerintahan daerah, budaya organisasi berfungsi sebagai sistem nilai dan keyakinan yang dapat memperkuat hubungan antara kemampuan individu, kondisi lingkungan kerja, dan hasil kinerja pegawai. Ketiadaan variabel budaya organisasi dalam penelitian Lianasari menunjukkan adanya ruang penelitian untuk mengeksplorasi peran budaya organisasi sebagai faktor psikologis dan sosial yang berpengaruh terhadap perilaku kerja pegawai.

Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Muzakir (2020) menambahkan dimensi budaya organisasi bersama dengan kompetensi dan lingkungan kerja dalam menjelaskan kinerja pegawai di lingkungan Dinas Pertanian dan Perkebunan Kabupaten Bima. Penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja, sejalan dengan teori perilaku organisasi yang menekankan pentingnya nilai dan norma bersama dalam

membentuk etos kerja. Namun, penelitian tersebut belum menempatkan budaya organisasi sebagai variabel intervening yang berperan menjembatani pengaruh kompetensi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Dengan kata lain, penelitian Muzakir, hanya menempatkan budaya organisasi sebagai variabel independen, sehingga belum mampu mengungkap bagaimana mekanisme budaya organisasi memediasi hubungan antara faktor internal dan eksternal terhadap hasil kerja. Kondisi ini membuka peluang untuk menguji hubungan yang lebih kompleks dan mendalam dengan pendekatan mediasi.

Sementara itu, studi literatur oleh Safitri (2024) memberikan kontribusi teoretis dengan meninjau keterkaitan antara kompetensi, lingkungan kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, serta menambahkan motivasi kerja sebagai variabel intervening. Meskipun penelitian ini memberikan gambaran konseptual yang luas dan relevan, namun sifatnya yang masih teoretis dan tidak berbasis data empiris membuat hasilnya belum dapat digeneralisasi ke konteks organisasi pemerintahan. Selain itu, penelitian Safitri tersebut, belum secara spesifik menguji peran budaya organisasi sebagai variabel intervening utama yang menjembatani hubungan antara kompetensi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

Oleh karena itu, penting untuk meneliti bagaimana Kompetensi dan Lingkungan Kerja memengaruhi Kinerja Pegawai, dengan mempertimbangkan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Intervening yang dapat memperkuat atau memperlemah hubungan tersebut. Berdasarkan uraian diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai **“Pengaruh Kompetensi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Biro Umum Setdaprovsu”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan hasil pra-riset yang dilakukan melalui observasi langsung, wawancara singkat dengan beberapa pegawai, serta penelaahan dokumen internal pada Kantor Biro Umum SetdaprovSU, diperoleh beberapa indikasi permasalahan sebagai berikut:

1. Kinerja pegawai Biro Umum SetdaprovSU belum optimal, yang ditunjukkan oleh masih adanya fenomena kurang disiplin, etos kerja yang belum maksimal, serta belum meratanya pencapaian hasil kerja pegawai.
2. Kompetensi pegawai belum sepenuhnya sesuai dengan tuntutan pekerjaan, khususnya dalam aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang dibutuhkan untuk menghadapi kompleksitas tugas administrasi pemerintahan.
3. Lingkungan kerja belum sepenuhnya kondusif, baik dari sisi fisik maupun nonfisik, seperti beban kerja, fasilitas pendukung, komunikasi internal, dan dukungan pimpinan yang berpengaruh terhadap kenyamanan serta motivasi kerja pegawai.
4. Budaya organisasi belum berjalan secara optimal dalam membentuk perilaku kerja pegawai, terutama dalam menanamkan nilai disiplin, profesionalisme, dan tanggung jawab sebagai aparatur sipil negara.
5. Peran budaya organisasi sebagai variabel intervening belum diketahui secara empiris, khususnya dalam menjembatani pengaruh kompetensi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai di Biro Umum SetdaprovSU.

1.3 Batasan Masalah

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang di laksanakan pada Kantor Gubernur Sumatera Utara terkhusus Biro Umum setda provSU, maka penulis membatasi penelitian ini dengan hanya meliputi Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan Kerja Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Intervening.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka penulis merumuskan masalah dalam penelitian ini, Adalah Sebagai berikut:

1. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Biro Umum Setdaprov Sumatera Utara?
2. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Biro Umum Setdaprov Sumatera Utara?
3. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap budaya organisasi pada Kantor Biro Umum Setdaprov Sumatera Utara?
4. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap budaya organisasi pada Kantor Biro Umum Setdaprov Sumatera Utara?
5. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Biro Umum Setdaprov Sumatera Utara?
6. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui budaya organisasi sebagai variabel intervening pada Kantor Biro Umum Setdaprov Sumatera Utara?
7. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui budaya organisasi sebagai variabel intervening pada Kantor Biro Umum Setdaprov Sumatera Utara?

1.5 Tujuan Penelitian

Sebagaimana berkaitan dengan rumusan masalah diatas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini Adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Biro Umum Setdaprov Sumatera Utara.
2. Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Biro Umum Setdaprov Sumatera Utara.
3. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap budaya organisasi pada Kantor Biro Umum Setdaprov Sumatera Utara.
4. Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap budaya organisasi pada Kantor Biro Umum Setdaprov Sumatera Utara.
5. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Biro Umum Setdaprov Sumatera Utara.
6. Untuk menganalisis peran budaya organisasi sebagai variabel intervening dalam pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Biro Umum Setdaprov Sumatera Utara.
7. Untuk mengetahui peran budaya organisasi sebagai variabel intervening dalam pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Biro Umum Setdaprov Sumatera Utara.

1.6 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi baik dari sisi teoritis maupun praktis.

1. Manfaat Teoris

Secara teoritis, hasil penelitian ini diharapkan mampu memperkaya wawasan keilmuan sekaligus menambah pengetahuan akademis, sehingga dapat memperdalam pemahaman mengenai penerapan teori-teori yang berhubungan dengan peningkatan kinerja pegawai beserta faktor-faktor yang mempengaruhinya, Penelitian ini diharapkan dapat menambah dan memperkaya kajian ilmiah pada bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai pengaruh kompetensi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan budaya organisasi sebagai variabel intervening pada Kantor Biro Umum Setdaprov Sumatera Utara.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Peneliti

Penelitian ini merupakan bagian dari proses belajar yang diharapkan dapat menambah wawasan pengetahuan, sehingga dapat memahami lebih dalam teori-teori yang selama ini dipelajari dibandingkan dengan kondisi yang sesungguhnya di lapangan.

b. Bagi Pemerintahan

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pemikiran dan bahan pertimbangan bagi Kantor Biro Umum Setdaprov Sumatera Utara dalam merumuskan kebijakan dan pengambilan keputusan yang berkaitan dengan peningkatan kinerja pegawai melalui pengembangan kompetensi, perbaikan lingkungan kerja, serta penguatan budaya organisasi yang mendukung efektivitas kerja dan pelayanan publik.

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Grand Theory

Penelitian ini berlandaskan pada dua teori besar (grand theory) yang saling mendukung, yaitu Teori Perilaku Organisasi (Organizational Behavior Theory) dan Teori Budaya Organisasi (Organizational Culture Theory). Kedua teori ini digunakan untuk menjelaskan keterkaitan antara kompetensi, lingkungan kerja, budaya organisasi, dan kinerja pegawai, yang menjadi fokus utama penelitian pada konteks organisasi publik seperti Kantor Biro Umum Setda Provinsi Sumatera Utara.

2.1.1 Teori Perilaku Organisasi (Organizational Behavior Theory)

Teori Perilaku Organisasi merupakan teori yang dikembangkan oleh Robbins (2006) yang meneliti bagaimana individu dan kelompok bertindak dalam organisasi serta bagaimana perilaku tersebut memengaruhi efektivitas kerja. Teori ini menekankan bahwa perilaku dan kinerja pegawai ditentukan oleh interaksi antara faktor individu (kompetensi), faktor lingkungan kerja, dan faktor organisasi (budaya dan struktur kerja).

Menurut Robbins, perilaku individu dalam organisasi tidak dapat dilepaskan dari konteks lingkungannya. Setiap pegawai memiliki karakteristik, kemampuan, dan kepribadian yang berbeda (kompetensi), sementara lingkungan kerja menyediakan kondisi yang dapat memotivasi atau menghambat kinerja. Dalam konteks birokrasi pemerintahan, pegawai dihadapkan pada tuntutan pelayanan publik, kepatuhan terhadap aturan, serta kerja sama lintas bagian.

Oleh karena itu, teori perilaku organisasi menjelaskan bahwa efektivitas organisasi akan tercapai apabila individu yang kompeten bekerja dalam lingkungan yang mendukung

dan diikat oleh budaya organisasi yang kuat dan positif. Budaya organisasi menjadi penentu perilaku kerja, membentuk sikap, serta memperkuat hubungan antara kemampuan personal dan kondisi kerja terhadap hasil kinerja. Dengan kata lain, teori ini menjadi dasar konseptual untuk menjelaskan bahwa kinerja pegawai sebagai variabel yang memediasi dalam hubungan antara budaya organisasi, kompetensi dan lingkungan kerja dalam suatu organisasi.

2.1.2 Teori Budaya Organisasi (Organizational Culture Theory)

Teori kedua yang menjadi landasan penelitian ini adalah Teori Budaya Organisasi yang dikemukakan oleh Schein (2010) Schein mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan, atau dikembangkan oleh sekelompok orang saat mereka belajar untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang dianggap sah dan kemudian diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk berpikir, merasakan, dan bertindak.

Teori ini menjelaskan bahwa budaya organisasi terbentuk melalui pengalaman bersama dalam menyelesaikan masalah dan menjadi panduan perilaku anggota organisasi. Dalam konteks penelitian ini, budaya organisasi dipandang sebagai variabel intervening, yang berarti budaya memiliki peran penting dalam menjembatani pengaruh antara kompetensi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

Budaya organisasi yang kuat mendorong pegawai untuk menyesuaikan diri dengan nilai-nilai organisasi seperti disiplin, integritas, kerja sama, dan tanggung jawab. Budaya yang kondusif juga dapat meningkatkan efektivitas kerja, loyalitas, serta semangat melayani masyarakat- hal yang sangat relevan dengan karakteristik birokrasi pemerintahan. Dengan demikian, teori ini memperkuat pandangan bahwa budaya organisasi bukan hanya hasil dari interaksi individu dan lingkungan kerja, tetapi juga mekanisme sosial yang memperkuat pengaruh keduanya terhadap peningkatan kinerja pegawai.

2.1.3 Integrasi Teori Perilaku Organisasi dan Teori Budaya Organisasi

Kedua teori ini saling melengkapi dan membentuk dasar konseptual yang kuat untuk penelitian ini. Teori Perilaku Organisasi memberikan kerangka pemikiran bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh kombinasi antara karakteristik individu dan kondisi lingkungan kerja. Sementara Teori Budaya Organisasi menjelaskan bagaimana nilai-nilai, norma, dan keyakinan bersama di dalam organisasi dapat memoderasi atau memediasi hubungan tersebut.

Dalam konteks Kantor Biro Umum Setda Provinsi Sumatera Utara, kinerja pegawai tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknis dan lingkungan kerja fisik, tetapi juga oleh kekuatan budaya kerja birokrasi yang menekankan loyalitas, integritas, serta pelayanan publik yang optimal. Oleh karena itu, penelitian ini menempatkan budaya organisasi sebagai variabel intervening yang menjembatani pengaruh kompetensi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai, sebagaimana dijelaskan oleh kedua teori tersebut.

Berdasarkan uraian di atas, Teori Perilaku Organisasi Robbins (2006) digunakan untuk menjelaskan hubungan antara kompetensi, lingkungan kerja, dan kinerja pegawai, sedangkan Teori Budaya Organisasi Schein (2010) digunakan untuk menjelaskan bagaimana budaya organisasi berperan sebagai variabel intervening yang memperkuat hubungan tersebut.

Kedua teori ini secara komprehensif menggambarkan dinamika sumber daya manusia dalam organisasi publik, di mana perilaku individu, kondisi lingkungan, dan nilai-nilai budaya organisasi bersama-sama membentuk efektivitas kerja pegawai dan kinerja birokrasi secara keseluruhan.

2.2. Landasan Teori

2.2.1 Teori Kinerja Pegawai

2.2.1.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dalam melaksanakan fungsinya. Penilaian kinerja dapat dilakukan dengan mengevaluasi kemampuan pegawai dalam melakukan pekerjaannya dengan tolak ukur tertentu secara obyektif dan dilakukan secara berkala.

Pegawai harus melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan profesional, disiplin, dan bertanggung jawab, serta menunjukkan kompetensi, integritas, dan etika kerja yang tinggi. Pegawai juga harus produktif, tepat waktu, dan berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi, mampu bekerja sama dalam tim, serta adaptif terhadap perubahan untuk mendukung kelancaran operasional dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan (Situmorang, 2023).

Manja (2025) Kinerja merupakan istilah yang biasa digunakan untuk mengukur hasil kerja suatu perusahaan terhadap karyawannya karena telah melakukan suatu aktivitas atau kegiatan.

Menurut Kasmir (2019) Kinerja adalah hasil kerja dan tindakan yang dicapai dengan memenuhi tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam jangka waktu tertentu, sedangkan menurut (Afandi, 2021) Kinerja adalah kesediaan seseorang atau sekelompok orang untuk melakukan atau meningkatkan kegiatan sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil yang diharapkan.

Kemudian Menurut Darmawan (2023) Kinerja karyawan merupakan gambaran dari kemampuan, keahlian, dan prestasi yang ditunjukkan oleh seorang karyawan saat mereka melakukan pekerjaan mereka.

Berdasarkan berbagai definisi dari para ahli, kinerja pegawai dapat dipahami sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu atau kelompok dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan, baik secara kuantitatif maupun kualitatif, dalam periode waktu tertentu. Kinerja mencerminkan prestasi nyata (actual performance) yang menunjukkan kemampuan, keahlian, dan pencapaian hasil kerja, serta perilaku profesional yang meliputi disiplin, tanggung jawab, kompetensi, integritas, etika kerja, produktivitas, ketepatan waktu, kerjasama tim, dan kemampuan adaptasi terhadap perubahan.

2.2.1.2 Manfaat Kinerja Pegawai

Instansi yang sehat tentu memiliki manajemen yang baik pula dan manajemen yang baik dapat dinilai dari kinerja karyawan yang optimal. Kinerja karyawan yang baik tersebut memiliki beberapa manfaat. Menurut (Sedarmayanti, 2017) menyatakan bahwa manfaat kinerja pegawai sebagai berikut:

1. Meningkatkan prestasi kerja.

Dengan adanya penilaian kerja, baik pimpinan maupaun karyawan memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan /perstasinya.

2. Memberikan kesempatan kerja yang adil.

Penilaian akurat dapat menjamin karyawan memperoleh kesempatan menempati sisi pekerjaan sesuai kemampuannya.

3. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan.

Melalui penilaian kinerja, terdeteksi karyawan yang kemampuannya rendah sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.

2.2.1.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Kinerja yang harus dimiliki sebagai pegawai harus efektif, efisien, dan profesional, dengan menyelesaikan tugas tepat waktu, menghasilkan pekerjaan berkualitas, serta berkontribusi dalam pencapaian tujuan organisasi. Selain itu, kinerja pegawai harus mencerminkan kompetensi, disiplin, tanggung jawab, dan kemampuan bekerja sama serta beradaptasi terhadap perubahan di lingkungan kerja.

Adapun beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai seperti yang di sampaikan oleh Adhari (2022) menyebutkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan mereka

Merupakan keterampilan yang dipelajari secara formal, seperti pendidikan di sekolah atau perguruan tinggi dapat berdampak langsung pada kinerja pekerja.

2. Motivasi

Motivasi baik (materill dan non-materill) yang diberikan langsung kepada setiap karyawan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan mereka. Oleh karena itu, pujian, bonus, piagam, dan penghargaan lainnya diberikan secara khusus. Hanya fasilitas yang memberikan motivasi. Fasilitas yang mendukung dan mendukung motivasi kerja dan kelancaran tugas, sehingga karyawan dapat mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi.

3. Dukungan yang diterima

Fasilitas-fasilitas membantu karyawan melakukan pekerjaan untuk mencapai kinerja secara tidak langsung. Fasilitas yang terpenuhi dapat membantu karyawan dalam melakukan pekerjaan mereka dengan lebih baik.

4. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan

Pekerjaan yang diberikan Perusahaan kepada karyawan dapat mempengaruhi kinerja mereka karena karyawan akan merasa puas dan memiliki kecintaan terhadap Perusahaan dan pekerjaan mereka. Sehingga kinerja mereka akan meningkat.

5. Hubungan mereka dengan organisasi

Hubungan tempat kerja juga akan mempengaruhi kinerja mereka secara tidak langsung, karena mereka memiliki hubungan yang nyaman dengan organisasi tempat mereka bekerja dan hubungan yang harmonis satu sama lain. Pada akhirnya, semangat kerja karyawan akan mempengaruhi kinerja mereka.

Sedangkan Menurut Mangkunegara (2017), ada dua faktor utama yang mempengaruhi kinerja seseorang, yaitu:

1. Faktor kemampuan (ability)

Mencakup kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realitas (pengetahuan dan keterampilan). Pegawai dengan kemampuan yang memadai dalam aspek ini lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan

2. Faktor motivasi (motivation)

Merupakan sikap atau dorongan internal pegawai terhadap situasi kerja, di mana motivasi yang tinggi akan mendorong individu bekerja secara optimal

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil interaksi antara kemampuan individu dan motivasi internal yang diperkuat oleh dukungan organisasi, fasilitas kerja, hubungan sosial di tempat kerja, dan kepuasan terhadap pekerjaan yang dilakukan. Faktor-faktor ini bersifat dinamis dan saling memengaruhi, sehingga pengelolaan sumber daya manusia yang efektif harus mempertimbangkan keseluruhan aspek tersebut. Organisasi yang mampu mengoptimalkan kemampuan pegawai, meningkatkan motivasi,

menyediakan fasilitas memadai, dan menciptakan iklim kerja yang kondusif akan memperoleh kinerja pegawai yang tinggi, konsisten, dan berkelanjutan, yang pada akhirnya berdampak pada pencapaian tujuan strategis organisasi secara keseluruhan.

2.2.1.4 Indikator Kinerja Pegawai

Dalam mencapai kinerja tersebut biasanya di penuhi dari berbagai indikator kinerja pegawai seperti yang di jelaskan oleh Rayyan (2021) dimensi dan indikator kinerja karyawan yaitu:

1. Kualitas kerja, kualitas kerja merupakan standar yang menunjukkan Seberapa efektif dan efisien seseorang dalam menyelesaikan tugas dalam mencapai tujuan organisasi. Ada tiga (3) indikator yaitu:
 - a. Ketelitian
Ketelitian merupakan kemampuan untuk menyelesaikan tugas dengan tepat, mengurangi kesalahan, dan sesuai dengan standar tertentu yang dikenal sebagai ketelitian.
 - b. Hasil kerja
Hasil kerja merupakan sesuatu yang dibuat oleh seorang karyawan saat melakukan pekerjaannya.
 - c. Ketepatan waktu
Ketepatan waktu merupakan kemampuan untuk menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan dalam waktu yang telah ditentukan.
2. Kuantitas kerja, kuantitas kerja merupakan jumlah pekerjaan yang dilakukan oleh seorang karyawan dalam jangka waktu tertentu, biasanya diukur dalam unit atau volume. Ada dua (2) indikator yaitu:

- a. Kecepatan

Kecepatan merupakan seberapa cepat seorang karyawan dalam menyelesaikan tugas. Kecepatan yang tinggi biasanya terkait dengan produktivitas yang tinggi.
- b. Target kerja

Target kerja merupakan hasil akhir yang ingin dicapai oleh seorang karyawan dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya dalam jangka waktu tertentu.
3. Kerjasama, kerjasama merupakan Tindakan atau usaha yang dilakukan oleh dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan Bersama. Ada dua (2) indikator yaitu:
 - a. Jalinan Kerjasama

Jalinan Kerjasama merupakan hubungan yang dibentuk antara dua atau lebih entitas untuk mencapai tujuan bersama.
 - b. Kekompakan

Kekompakan merupakan rasa persatuan, kepercayaan, dan dukungan kuat yang dimiliki anggota tim satu sama lain.
4. Inisiatif, inisiatif merupakan kemampuan untuk bertindak secara proaktif dan bertanggung jawab untuk menyelesaikan masalah, mencapai tujuan, dan menciptakan peluang baru. Ada dua (2) indikator yaitu:
 - a. Kemauan

Kemauan merupakan kesediaan dan kesungguhan seseorang untuk berpartisipasi secara aktif dalam mencapai tujuan yang ditetapkan oleh tim.
 - b. Kemandirian

Kemandirian merupakan kemampuan seseorang untuk hidup atau bekerja secara mandiri dan bertanggung jawab dalam tim.

Adapun menurut Menurut Bernardin dan russel dalam Budiasa (2021) menyatakan bahwa untuk mengukur kinerja karyawan dengan beberapa indikator berikut:

1. Kualitas yaitu mutu hasil pekerjaan yang dihasilkan melalui suatu proses tertentu
2. Kuantitas yaitu jumlah aktivitas atau pekerjaan yang mampu diselesaikan
3. Ketepatan yaitu waktu kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu yang ditentukan
4. Efektivitas yaitu penggunaan sumber daya secara optimal untuk mencapai hasil tertinggi
5. Pengawasan yaitu kemampuan melaksanakan tugas tanpa memerlukan bantuan atasan
6. Hubungan antar karyawan adalah tingkat kerja sama dan hubungan baik antar rekan kerja

2.2.2. Budaya Organisasi

2.2.2.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya adalah seperangkat nilai, norma, kepercayaan, kebiasaan, dan cara berpikir yang berkembang dan dianut oleh sekelompok orang, yang menjadi pedoman dalam bersikap, berperilaku, dan berinteraksi dalam kehidupan sehari-hari. Sedangkan organisasi Adalah suatu wadah atau sistem yang terdiri dari sekelompok orang yang bekerja sama secara terstruktur dan terkoordinasi untuk mencapai tujuan bersama melalui pembagian tugas, peran, dan tanggung jawab yang jelas. Oleh karena itu, budaya organisasi menjadi landasan penting yang mengarahkan perilaku anggota organisasi dalam konteks dunia kerja.

Budaya organisasi saling berkaitan dalam dunia pekerjaan, seperti yang di jelaskan oleh Jatiningrum (2024) Budaya organisasi pada dasarnya adalah sistem nilai yang berkembang di dalam organisasi, berupa kebiasaan-kebiasaan yang telah berlangsung lama dan bersifat menetap, ditaati dan dijalankan oleh seluruh anggota organisasi. Nilai-nilai yang berkembang tersebut dijalankan menjadi suatu kode etik, visi, misi atau peraturan yang baku

untuk mengatur apa yang boleh dilakukan dan apa yang tidak boleh dilakukan atau dijalankan secara rutin serta menuntut ketaatan dari seluruh warga organisasi.

Kemudian menurut Sutrisno (2019) menyatakan budaya organisasi ialah sistem nilai, kepercayaan, asumsi, dan norma yang berlaku, disepakati, dan dikembangkan dalam suatu organisasi yang dijadikan pedoman perilaku anggota organisasi dalam bekerja.

Sejalan dengan pandangan tersebut, Mangkunegara (2020) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem nilai yang diyakini dan diterapkan oleh seluruh anggota organisasi sebagai pedoman dalam bertindak dan berinteraksi.

Lalu menurut Tiong (2023) Budaya organisasi merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia yang memengaruhi perilaku kerja dan kinerja anggota organisasi. Budaya ini mencakup sekumpulan nilai dasar, keyakinan, norma, serta cara berpikir yang telah disepakati oleh anggota organisasi dan dijadikan pedoman dalam menjalankan aktivitas sehari-hari, termasuk dalam berinteraksi, melakukan tugas, dan mengambil keputusan. Dengan adanya budaya yang kuat dan positif, anggota organisasi mampu bekerja secara efisien dan menjalin kerja sama yang baik demi pencapaian tujuan bersama organisasi.

Dari beberapa pendapat ahli tersebut dapat di Tarik Kesimpulan bahwa budaya organisasi merupakan seperangkat nilai, norma, kepercayaan, dan kebiasaan pola perilaku yang dianut bersama oleh anggota organisasi dan menjadi pedoman dalam berpikir, bersikap, serta bertindak untuk mencapai tujuan organisasi.

2.2.2.2 Manfaat Budaya Organisasi

Menurut (Edison) dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia, Budaya organisasi memiliki peran yang sangat penting dalam menjaga keberlangsungan dan efektivitas suatu organisasi. Mereka menjelaskan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai:

1. Perikat sosial yang mampu menyatukan seluruh anggota melalui nilai
2. Keyakinan, serta norma yang dianut bersama.

Dengan adanya budaya organisasi yang kuat, setiap individu dalam organisasi memiliki pedoman yang sama dalam bertindak dan mengambil keputusan.

Lebih lanjut, Emron Menegaskan bahwa budaya organisasi memberikan berbagai manfaat strategis, antara lain:

1. Menciptakan identitas khas bagi organisasi
2. Menumbuhkan rasa komitmen dan loyalitas karyawan terhadap tujuan bersama
3. Memperkuat stabilitas sistem sosial, serta mempermudah koordinasi antarindividu dan antarbagian.

Dengan demikian, budaya organisasi tidak hanya menjadi cerminan nilai-nilai internal perusahaan, tetapi juga berperan sebagai arah dan pedoman perilaku yang membantu organisasi dalam menghadapi berbagai dinamika dan perubahan lingkungan kerja. (Robbins, 2015) menyatakan bahwa budaya menjalankan sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi, yaitu:

1. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
2. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan pribadi seseorang.
3. Budaya memantapkan sistem sosial, yang artinya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan suatu organisasi dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan.
4. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

2.2.2.3 Karakteristik Budaya Organisasi

Karakteristik budaya organisasi di suatu pemerintahan umumnya mencerminkan nilai-nilai pelayanan publik, kepatuhan terhadap aturan, serta orientasi pada kepentingan masyarakat. Karakteristik tersebut antara lain kepatuhan terhadap peraturan dan prosedur, hierarki dan struktur organisasi yang jelas, orientasi pada pelayanan publik, akuntabilitas dan transparansi, disiplin dan tanggung jawab, stabilitas kerja, serta kerja sama dan koordinasi antarunit. Selain itu, budaya organisasi pemerintahan juga menekankan integritas, profesionalisme, dan etika kerja, sebagai landasan dalam menjalankan tugas dan fungsi pemerintahan secara efektif dan berorientasi pada kepentingan publik.

Seorang ahli Tika (2018) memberikan pendapat bahwa terdapat 10 karakteristik budaya organisasi diantaranya seperti:

1. Inisiatif individual.
2. Toleransi terhadap tindakan beresiko,
3. Pengarahan.
4. Integrasi.
5. Dukungan manajemen.
6. Kontrol.
7. Identitas.
8. Sistem imbalan.
9. Toleransi terhadap konflik.
10. Pola komunikasi.

Selanjutnya Robbins (2018) menyatakan bahwa terdapat tujuh karakteristik budaya organisasi, yaitu:

1. Innovation and risk taking
2. Attention to detail
3. Outcome orientation,
4. People orientation
5. Team orientation
6. Aggressiveness
7. Stability

Sehingga dapat diambil Kesimpulan bahwa Karakteristik budaya organisasi meliputi inisiatif dan inovasi, pengambilan risiko, perhatian terhadap detail, orientasi pada hasil, orientasi pada manusia dan tim, dukungan manajemen, pola komunikasi, sistem imbalan, pengendalian dan stabilitas, serta keagresifan dalam bekerja.

2.2.2.4 Indikator Budaya Organisasi

Indikator budaya organisasi adalah nilai dan karakteristik yang mencerminkan cara anggota organisasi berpikir, bersikap, dan bertindak dalam menjalankan pekerjaannya. Indikator tersebut meliputi inisiatif dan inovasi, pengambilan risiko, perhatian terhadap detail, orientasi pada hasil, orientasi pada manusia, orientasi pada tim, dukungan manajemen, pola komunikasi, sistem imbalan, serta stabilitas dan pengendalian organisasi. Menurut (Busro, 2020) menyatakan indikator budaya organisasi sebagai berikut:

1. Keyakinan pada diri sendiri
2. Sikap yang tegas
3. Kecakapan dalam mengelola emosi
4. Kemampuan untuk mengambil inisiatif
5. Keterampilan dalam melakukan pengawasan.

Sedangkan menurut Sulaksono (2019), indikator budaya organisasi sebagai berikut:

1. Inovatif memperhitungkan resiko, artinya bahwa setiap karyawan akan memberi perhatian yang sensitif terhadap segala permasalahan yang mungkin dapat resiko kerugian bagi kelompok organisasi secara keseluruhan.
2. Memberikan perhatian pada setiap masalah secara detail di dalam melakukan pekerjaan, akan menggambarkan ketelitian dan kecermatan dari karyawan di dalam melaksanakan tugasnya.
2. Berorientasi pada hasil yang akan dicapai. Supervisi seorang manajer terhadap bawahannya merupakan salah satu cara manajer untuk mengarahkan dan memberdayakan mereka. Melalui supervisi ini dapat diuraikan tujuan organisasi dan kelompok serta anggotanya.
3. Berorientasi kepada semua kepentingan karyawan. keberhasilan atau kinerja organisasi salah satunya ditentukan oleh tim kerja (teams work), dimana kerjasama tim dapat dibentuk apabila manajer dapat melakukan supervisi dengan baik terhadap bawahannya.
4. Agresif dalam bekerja. Produktivitas tinggi dapat dihasilkan apabila perform karyawan dapat memenuhi standar yang dibutuhkan untuk melakukan tugasnya. Performa yang baik dimaksudkan antara lain kualifikasi keahlian (ability and skill) yang dapat memenuhi persyaratan produktivitas serta harus diikuti dengan disiplin dan kerajinan yang tinggi
5. Mempertahankan dan menjaga stabilitas kerja. Karyawan harus mampu menjaga kondisi kesehatannya agar tetap prima, kondisi seperti ini hanya dapat dipenuhi apabila secara teratur mengkonsumsi makanan bergizi berdasarkan nasehat ahli gizi.

Kemudian Jamaluddin (2017) juga memberikan pendapat bahwa indikator budaya organisasi terdiri dari :

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko
2. Perhatian terhadap detail, berorientasi kepada hasil
3. Berorientasi kepada manusia
4. Berorientasi kepada tim
5. Agresif
6. Stabil

Dari berbagai pendapat ahli tersebut dapat ditarik satu Kesimpulan bahwa indikator budaya organisasi terdiri dari inovasi dan pengambilan risiko, perhatian terhadap detail, orientasi pada hasil, orientasi pada manusia, orientasi pada tim, agresivitas, dan stabilitas. Indikator-indikator ini mencerminkan nilai dan perilaku yang dijalankan anggota organisasi dalam mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

2.2.3 Teori Kompetensi

2.2.3.1 Pengertian Kompetensi

Kompetensi sangat penting dalam lingkungan kerja karena menentukan seberapa efektif dan produktif seseorang dalam menjalankan tugas serta berinteraksi dengan rekan kerja. Dengan kompetensi yang baik, seorang karyawan mampu menguasai keahlian teknis yang dibutuhkan pekerjaannya, seperti penggunaan teknologi, analisis data, atau keahlian profesional sesuai bidang, sekaligus memiliki skills seperti komunikasi, kerja sama tim, manajemen waktu, kreativitas, dan kemampuan beradaptasi (Pasaribu, 2023). Kompetensi juga merupakan kemampuan seseorang untuk menghasilkan tingkat yang memuaskan di tempat kerja, mentransfer dan mengaplikasikan ketrampilan dan pengetahuannya dalam situasi yang baru, serta meningkatkan manfaat yang disepakati.

Kompetensi adalah kemampuan individu untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan benar dan memiliki keunggulan yang didasarkan pada hal-hal yang menyangkut pengetahuan, keahlian dan sikap (Rosmaini, 2019).

Menurut Sadila (2024), Kompetensi merupakan seperangkat kemampuan yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki seseorang dalam melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Sedangkan Menurut (Sutrisno, 2019), mendefinisikan kompetensi sebagai suatu kemampuan yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan yang didukung oleh sikap kerja serta penerapannya dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan di tempat kerja yang mengacu pada persyaratan kerja yang ditetapkan.

Kompetensi lebih didefinisikan sebagai karakteristik yang mendasari seseorang yang berkaitan dengan efektivitas kerja individu dalam pekerjaannya (Triastuti, 2019). Sedangkan (Rusvitawati, 2019) menjelaskan bahwa kompetensi terdiri dari sejumlah perilaku kunci yang dibutuhkan untuk melaksanakan peran tertentu untuk menghasilkan prestasi atau kinerja yang memuaskan. Sehingga dapat ditarik Kesimpulan bahwa kompetensi merupakan kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang dimiliki seseorang untuk melakukan tugas atau pekerjaan dengan baik dan efektif.

2.2.3.2 Tujuan Kompetensi

Segala sesuatu yang dilakukan dengan pasti atau terencana selalu memiliki tujuan. Tujuan ini menjadi arah atau sasaran yang ingin dicapai, sehingga setiap langkah atau usaha tidak sia-sia. Sehingga Dalam pandangan (Sutrisno, 2019), Tujuan pengembangan kompetensi adalah untuk memberikan pondasi perilaku bagi pegawai agar mampu menyelesaikan tugasnya dengan hasil yang maksimal. Kompetensi bertujuan untuk mengintegrasikan

pengetahuan (knowledge), keterampilan (skill), dan sikap (attitude) menjadi satu kesatuan tindakan nyata dalam bekerja.

Kemudian Menurut Ali (2021) Tujuan utama kompetensi adalah untuk memastikan setiap individu menghasilkan output yang memenuhi standar. Tanpa kompetensi yang jelas, kinerja akan bervariasi (tidak stabil). Kompetensi menciptakan konsistensi kualitas. Dengan adanya standar kompetensi, organisasi dapat menentukan kemampuan apa saja yang dibutuhkan untuk suatu posisi tertentu sehingga individu yang ditempatkan benar-benar mampu mencapai target yang ditetapkan. Selanjutnya (Arya, 2024) mengemukakan bahwa kompetensi merupakan suatu kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

Dari beberapa ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa tujuan kompetensi adalah untuk menciptakan pegawai atau tenaga kerja yang profesional dan efektif dalam bekerja dengan menguasai pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan, sehingga mampu menyelesaikan tugas dengan hasil maksimal, mencapai target organisasi, serta bersikap efisien dan adaptif terhadap perubahan.

2.2.3.3 Indikator Kompetensi

Indikator adalah tanda atau ukuran yang menunjukkan sejauh mana seseorang telah menguasai suatu kompetensi. Dengan adanya indikator, pencapaian kompetensi bisa diukur secara jelas dan objektif, sehingga proses belajar atau pengembangan keterampilan menjadi terarah, Seperti halnya menurut pendapat (Sutrisno, 2019) Adapun indikator kompetensi adalah sebagai berikut:

1. Pengetahuan (Knowledge)
2. Keterampilan (Skill),

3. Konsep Diri & Sikap (Self-Concept & Attitude),
4. Karakteristik Pribadi (Traits),
5. Motif (Motives).

Indikator Kompetensi menurut Wibowo (2019), diantaranya adalah:

1. Keyakinan dan nilai-nilai adalah keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku.
2. Keterampilan memainkan peran di kebanyakan kompetensi.
3. Pengalaman merupakan keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi dihadapan kelompok, menyelesaikan masalah dan sebagainya.
4. Karakteristik kepribadian dapat mempengaruhi keahlian manajer dan pekerja dalam sejumlah kompetensi, termasuk dalam penyelesaian konflik menunjukkan kepedulian interpersonal, kemampuan bekerja tim, memberikan pengaruh dan membangun hubungan.
5. Motivasi merupakan kompetensi yang dapat berubah dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual.
6. Kemampuan intelektual merupakan kompetensi yang tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis.
7. Budaya organisasi merupakan kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan seperti rekrutmen, seleksi karyawan dan praktik pengambilan keputusan.

Sedangkan menurut Noor (2018), Indikator kompetensi terdiri dari:

1. Pengetahuan (Knowledge)
Pemahaman individu terhadap pekerjaan, prosedur, dan bidang tugasnya.
2. Keterampilan (Skill)
Kemampuan teknis dan nonteknis individu dalam melaksanakan pekerjaan.

3. Sikap Kerja (Attitude)

Perilaku kerja yang mencerminkan tanggung jawab, disiplin, dan etika.

4. Pengalaman Kerja (Experience)

Pengalaman individu dalam melaksanakan tugas dan menghadapi permasalahan kerja.

5. Motivasi Kerja (Motivation)

Dorongan internal individu untuk bekerja optimal dan mencapai tujuan organisasi

2.2.4 Teori Lingkungan Kerja

2.2.4.1 Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja sangat berpengaruh terhadap pekerjaan yang dilakukan karyawan. Karena lingkungan kerja akan mempengaruhi secara langsung maupun tidak langsung manusia yang ada di dalamnya. Sehingga setiap perusahaan haruslah mengusahakan lingkungan kerja yang sedemikian rupa agar memberikan pengaruh positif terhadap pekerjaan yang dilakukan karyawan. lingkungan kerja harus mendukung kenyamanan, keselamatan, motivasi, dan produktivitas karyawan agar tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal. Lingkungan kerja juga mencakup aspek fisik dan nonfisik yang secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh terhadap kenyamanan, keselamatan, serta efektivitas kerja pegawai. Menurut (Sedayu, 2021) Lingkungan kerja adalah tempat dimana karyawan melakukan rutinitas sehari-hari dan semua hal baik benda dan non benda yang mempengaruhi karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Dalam Jurnal Sedayu (2021) Lingkungan kerja merupakan tempat di mana karyawan melakukan rutinitas sehari-hari mereka, serta semua hal yang memengaruhi cara mereka melakukan tugas dan tanggung jawab mereka. Dari definisi diatas disimpulkan bahwa karyawan menghabiskan Sebagian besar waktunya di tempat kerja mereka.

Sedangkan Anggoro (2022) menerangkan Lingkungan kerja adalah keadaan di sekitar para pekerja sewaktu pekerja melakukan tugasnya yang mana keadaan ini mempunyai pengaruh bagi pekerja pada waktu melakukan pekerjaannya dalam rangka menjalankan operasi perusahaan, karena lingkungan kerja mempunyai peran penting bagi pekerja agar dalam menyelesaikan tugasnya dapat terlaksana dengan efektif dan efisien.

Berdasarkan ketiga pandangan ahli sebelumnya bisa disimpulkan bahwa lingkungan kerja Adalah seluruh kondisi dan situasi di tempat kerja yang memengaruhi cara pegawai atau karyawan melaksanakan tugasnya yang mencakup aspek fisik seperti ruang kerja, pencahayaan, suhu, kebersihan, dan fasilitas, serta aspek nonfisik seperti hubungan antar pegawai, komunikasi, budaya organisasi, dan dukungan dari pimpinan.

2.2.4.2 Manfaat Lingkungan Kerja

Menurut Mahmudah (2019), Manfaat lingkungan kerja adalah menciptakan gairah kerja sehingga produktivitas dan prestasi kerja meningkat. Artinya, lingkungan kerja yang kondusif tidak hanya memberikan kenyamanan fisik, tetapi juga memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik dan menghasilkan prestasi yang lebih tinggi dalam kegiatan operasional perusahaan. Sedangkan menurut Menurut (Affandi, 2018), lingkungan kerja dapat menciptakan motivasi dan semangat kerja bagi anggota organisasi atau karyawan sehingga produktivitas kerja yang dihasilkan oleh para pekerja meningkat.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja memberikan manfaat yang signifikan bagi organisasi, terutama dalam menciptakan gairah kerja, meningkatkan motivasi dan semangat kerja, serta mendorong peningkatan produktivitas dan prestasi kerja karyawan. Dengan adanya lingkungan kerja yang baik, organisasi dapat menciptakan kondisi kerja yang mendukung tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Oleh sebab itu, pengelolaan lingkungan kerja yang optimal menjadi salah satu faktor

penting dalam meningkatkan kinerja karyawan dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

2.2.4.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang sehat dan aman tidak hanya menjaga keselamatan karyawan, tetapi juga meningkatkan produktivitas, motivasi, dan kepuasan kerja, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif. Terdapat banyak faktor-faktor yang dapat mempengaruhi lingkungan kerja. (Sofyan, 2019) menjelaskan terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi lingkungan kerja diantaranya yaitu

1. Fasilitas Kerja, Lingkungan kerja yang kurang mendukung pelaksanaan pekerjaan dapat menyebabkan kinerja yang buruk seperti kurangnya alat kerja kantor, ruang kerja yang pengap, ventilasi yang kurang serta prosedur yang tidak jelas.
2. Gaji dan tunjangan, gaji yang tidak sesuai dengan harapan pekerja dapat membuat pekerja setiap saat melirik pada lingkungan kerja yang lebih menjamin pencapaian harapan kerja.
3. Hubungan kerja, kelompok kerja dengan kekompakan dan loyalitas yang tinggi dapat meningkatkan produktivitas kerja, karena antara satu pekerja dengan pekerja lainnya akan saling mendukung guna mencapai tujuan dan atau hasil.

Kemudian Menurut Afandi (2018), terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja sehingga dapat tercipta lingkungan kerja yang baik. Faktor-faktor tersebut diantaranya yaitu:

1. Gedung atau bangunan tempat kerja yang menarik dipandang dan yang mempertimbangkan keselamatan kerja;
2. Ruangan kerja yang tidak sempit atau lapang;
3. Tersedianya tempat ibadah yang bersih dan nyaman;

4. Terdapat ventilasi udara yang baik sehingga sirkulasi udara tetap terjaga dan tercipta udara yang segar.
5. Tersedianya sarana angkutan bagi karyawan yang murah dan mudah diperoleh sehingga memudahkan karyawan untuk pergi maupun pulang kerja dengan tepat waktu.

Sehingga dapat diambil Kesimpulan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja Adalah meliputi aspek fisik dan nonfisik. Faktor fisik mencakup tata ruang kerja yang ergonomis, pencahayaan yang cukup, sirkulasi udara dan suhu ruangan yang nyaman, tingkat kebisingan yang rendah, kebersihan dan sanitasi yang baik, serta ketersediaan fasilitas dan peralatan kerja yang memadai.

Sementara itu, faktor nonfisik meliputi hubungan antar pegawai yang harmonis, komunikasi organisasi yang lancar, budaya organisasi yang diterapkan, kepemimpinan dan dukungan manajemen yang mendorong kinerja, serta motivasi dan penghargaan yang meningkatkan semangat kerja. Semua faktor tersebut saling berkaitan dan bersama-sama membentuk lingkungan kerja yang kondusif, yang mampu meningkatkan kinerja, kepuasan, dan kesejahteraan karyawan.

2.2.4.4 Indikator Lingkungan kerja

Lingkungan kerja memiliki peran penting dalam membentuk perilaku dan kinerja pegawai, karena kondisi kerja yang mendukung akan membantu pegawai bekerja lebih efektif, kreatif, serta produktif, sedangkan lingkungan kerja yang kurang mendukung dapat menurunkan semangat, kualitas kerja, dan kepuasan kerja pegawai. maka dari itu terdapat beberapa indicator untuk kepuasan di lingkungan kerja.

Adapun indikator Lingkungan Kerja menurut (Riwukore, 2022) Dimensi dan indikator lingkungan kerja yaitu:

1. Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik merupakan kondisi nyata yang secara langsung dapat dirasakan oleh karyawan di tempat kerja. Indikator lingkungan kerja fisik meliputi:

- b. Penerangan, yaitu tingkat pencahayaan yang memadai agar karyawan dapat bekerja dengan nyaman dan aman.
- c. Sirkulasi udara, yaitu kelancaran pertukaran udara yang menciptakan suasana kerja yang segar dan sehat.
- d. Suhu dan kelembaban udara, yaitu kondisi suhu ruangan yang tidak terlalu panas maupun dingin sehingga mendukung kenyamanan kerja.
- e. Kebisingan, yaitu tingkat suara di lingkungan kerja yang tidak mengganggu konsentrasi dan produktivitas karyawan.
- f. Kebersihan dan kerapian ruang kerja, yaitu kondisi lingkungan kerja yang bersih, tertata, dan mendukung kesehatan karyawan.
- g. Keamanan dan keselamatan kerja, yaitu tersedianya fasilitas dan prosedur yang menjamin keselamatan karyawan dalam bekerja.

2. Lingkungan Kerja Nonfisik

Lingkungan kerja nonfisik berkaitan dengan hubungan sosial dan psikologis yang terbentuk di tempat kerja. Indikator lingkungan kerja nonfisik meliputi:

- a. Hubungan kerja antar karyawan, yaitu adanya kerja sama, kekompakan, dan saling menghargai antar rekan kerja.
- b. Hubungan antara atasan dan bawahan, yaitu komunikasi yang baik, dukungan, serta perlakuan yang adil dari pimpinan.
- c. Iklim kerja, yaitu suasana kerja yang harmonis, kondusif, dan mendukung karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

- d. Komunikasi kerja, yaitu keterbukaan dan kelancaran komunikasi dalam penyampaian informasi maupun instruksi kerja.

Menurut Sedarmayanti (2018), lingkungan kerja secara fisik mencakup berbagai aspek kondisi tempat kerja yang dapat mempengaruhi kenyamanan dan kinerja karyawan, antara lain

1. Penerangan yang memadai
2. Suhu udara yang sesuai
3. Tingkat suara bising yang terkendali
4. Penggunaan warna yang tepat
5. Ruang gerak yang cukup, serta keamanan kerja di lingkungan kerja

Sedangkan menurut Fachrezi (2020) indikator lingkungan kerja terdiri atas:

1. Fasilitas
2. Kebisingan
3. Sirkulasi udara
4. Hubungan kerja.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja yang baik merupakan kombinasi antara kondisi fisik yang mendukung dan hubungan kerja yang harmonis. Pengelolaan lingkungan kerja secara optimal akan memberikan dampak positif terhadap kepuasan kerja, motivasi, dan kinerja pegawai, sehingga berkontribusi langsung terhadap pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan berkelanjutan.

2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual merupakan isian uraian singkat dari hasil tinjauan pustaka, khususnya yang dapat digunakan untuk menjawab teori apa yang akan digunakan untuk menjawab tujuan penelitian yang kemudian dituangkan dalam bsgisn kerangka konseptual.

Kerangka konseptual tersebut juga dapat disajikan untuk melihat gambaran mengenai keterkaitan dan pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Menurut pendapat Sugiono (2018) merupakan representasi visual dan teoretis yang menunjukkan hubungan antar variabel yang akan diuji dalam penelitian. Kerangka ini disusun berdasarkan landasan teori yang ditemukan dalam tinjauan pustaka, mengintegrasikan konsep dasar dari berbagai variabel untuk memberikan arah yang jelas dalam melaksanakan penelitian dan menyusun hipotesis. Sebagai bagian penting dari metodologi penelitian, kerangka konseptual membantu menjelaskan bagaimana variabel-variabel tersebut saling terkait secara sistematis sehingga memudahkan perencanaan penelitian dan interpretasi hasil.

2.3.1 Pengaruh Kompetensi Terhadap Lingkungan Kerja

Kompetensi mencakup pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan atribut individu. Individu memiliki kemampuan yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawab serta mampu melakukan tugas mereka secara efektif dan efisien. Keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi sangatlah bergantung pada kompetensi Hajiali (2022). Untuk menyelesaikan tugas dengan lebih efisien, diperlukan kompetensi yang tinggi. Kinerja perusahaan sangat bergantung pada kompetensi sumber daya manusia yang tersedia di dalamnya.

Seperti penelitian terdahulu oleh Wijaya (2021) dengan judul Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kota Denpasar. Penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial, baik Kompetensi maupun Lingkungan Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Artinya, semakin ahli seorang pegawai dan semakin nyaman lingkungan kantornya, maka kinerjanya akan meningkat secara nyata.

Kemudian Mulia (2021) yang berjudul Pengaruh Kompetensi, Lingkungan Kerja dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Daerah Kota Padang. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa Kompetensi dan Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Selain itu, ditemukan bahwa lingkungan kerja yang kondusif mampu memberikan rasa aman bagi pegawai sehingga mereka dapat mengaplikasikan kompetensi yang mereka miliki secara lebih optimal.

2.3.2 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Faktor-faktor yang berkaitan dengan lingkungan kerja, seperti keharmonisan hubungan interpersonal, saling menghormati, dan pengakuan otoritas antara atasan dan bawahan dalam suatu organisasi, sangat penting dalam menumbuhkan loyalitas karyawan. Namun, tingkat keharmonisan yang ada dalam suatu organisasi tidak secara konsisten meningkatkan motivasi karyawan. Kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif untuk kesejahteraan. Lingkungan kerja yang optimal memiliki potensi untuk meningkatkan moral dan motivasi karyawan, sehingga memberi insentif kepada mereka untuk bekerja di tingkat yang lebih tinggi. Sebuah penelitian yang dilakukan oleh (Adha, 2019) menemukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, tetapi motivasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Armansyah (2024) yang berjudul Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Haleyora Power Area Tanjungpinang. Penelitian ini menyimpulkan bahwa Lingkungan Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. faktor lingkungan fisik seperti penerangan, pewarnaan

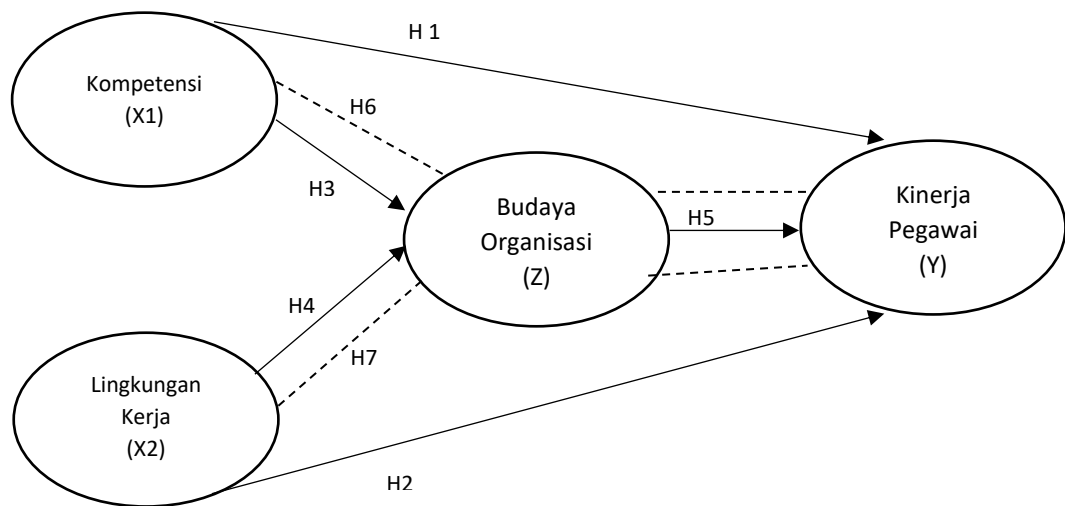
ruangan, tingkat kebisingan, tata ruang, dan suhu udara menjadi kunci utama yang menentukan fokus dan kenyamanan kerja.

Kemudian Arum (2025) dengan judul penelitian Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Bappeda Karawang. Hasil dari penelitian tersebut Adalah pengujian membuktikan bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai secara parsial. Penelitian ini menekankan pada dimensi Lingkungan Kerja Non-Fisik, yaitu hubungan harmonis antara atasan dengan bawahan serta antar sesama rekan kerja. Ditemukan bahwa suasana kerja yang kondusif (minim konflik dan penuh dukungan) merupakan faktor dominan yang memacu pegawai untuk mencapai target organisasi lebih cepat dibandingkan hanya mengandalkan motivasi internal.

2.3.3 Pengaruh Organisasi Budaya Sebagai Variabel Intervening

Budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme dalam pembuat makna dan kendali yang memandu serta membentuk sikap serta perilaku karyawan. Seperti penelitian terdahulu oleh (Syahputra, 2022) yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening. Hasil Penelitiannya menerangkan bahwa Budaya Organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menjelaskan bahwa budaya organisasi menciptakan lingkungan nilai yang "memaksa" atau mengarahkan pegawai untuk bekerja sesuai standar perusahaan. Peran Intervening: Budaya organisasi bertindak sebagai variabel yang memastikan bahwa faktor-faktor input (seperti kompetensi/lingkungan) tidak hanya sekadar "ada", tetapi benar-benar "diterapkan" dalam perilaku kerja sehari-hari. (Fitriani, 2022) Judul: *Pengaruh Kompetensi, Motivasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening*. Hasil Penelitian Penelitian ini menemukan bahwa Budaya Organisasi memiliki dampak yang sangat kuat dalam membentuk kenyamanan kerja. Peran

Intervening: Budaya organisasi yang kuat terbukti mampu memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja. Hasilnya menunjukkan bahwa pegawai yang kompeten belum tentu berkinerja tinggi jika budaya organisasinya buruk (tidak mendukung inovasi atau tertutup). Sebaliknya, budaya organisasi yang sehat akan mendorong pegawai dengan kompetensi standar untuk belajar dan meningkatkan kinerjanya.



Gambar 2.1 kerangka konseptual

2.4 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Dimana rumusan penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan (Sugiono 2018). Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka mekanisme hubungan antara variabel yang dinyatakan dalam hipotesis yang di ajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Ada pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Biro Umum Setdaprov Sumatera Utara.
2. Ada pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Biro Umum Setdaprov Sumatera Utara.
3. Ada pengaruh kompetensi terhadap budaya organisasi pada Kantor Biro Umum Setdaprov Sumatera Utara.

4. Ada pengaruh lingkungan kerja terhadap budaya organisasi pada Kantor Biro Umum Setdaprov Sumatera Utara.
5. Ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Biro Umum Setdaprov Sumatera Utara.
6. Ada peran budaya organisasi dalam memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Biro Umum Setdaprov Sumatera Utara.
7. Ada peran budaya organisasi dalam memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Biro Umum Setdaprov Sumatera.

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini menggunakan jenis metodologi asosiatif dan kuantitatif, pendekatan asosiatif adalah suatu pendekatan dimana untuk mengetahui bahwa adanya hubungan pengaruh atau pengaruh diantara kedua variabel yaitu variabel bebas (independent variable) dan variabel terikat (dependent variable). Kemudian data yang diolah dalam bentuk kuantitatif. Menurut (Sugiyono, 2018) metode kuantitatif juga dapat diartikan metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positif, digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data melalui instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Penelitian ini akan menjelaskan tentang hubungan mempengaruhi dan dipengaruhi dari variabel- variabel yang akan diteliti, yaitu Pengaruh Kompetensi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Intervening di Kantor Biro Umum Setdaprovsu.

3.2 Definisi Operasional

Defenisi operasional ialah petunjuk bagaimana suatu variabel diukur, untuk mengetahui baik buruknya pengukuran dari sebuah penelitian. Menurut (Sugiyono, 2018) adalah penentuan konstrak atau sifat yang akan dipelajari sehingga menjadi variable yang dapat diukur. Operasionalisasi variabel di perlukan untuk menentukan jenis dan indikator variabel-variabel yang akan digunakan dalam penelitian. Berikut ini adalah indikator yang digunakan dalam pengukuran variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 3.1
Definisi Operasional

No	Variabel	Definisi	Indikator	Likert
1.	Kinerja Pegawai (Y)	Kinerja adalah hasil kerja dan tindakan yang dicapai dengan memenuhi tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam jangka waktu tertentu. (Kasmir, 2019)	1. Kualitas (Quality) 2. Kuantitas (Quantity) 3. Waktu (Timeliness) 4. Kerja Sama (Cooperation) 5. Penekanan Biaya (Cost Effectiveness) 6. Pengawasan (Need for Supervision) (Kasmir, 2019)	Likert
2.	Kompetensi (X1)	kompetensi adalah kemampuan yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang diterapkan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan standar kerja yang telah ditetapkan. (Sutrisno, 2019)	1. Pengetahuan (Knowledge), 2. Keterampilan (Skill), 3. Konsep Diri & Sikap (Self-Concept & Attitude), 4. Karakteristik Pribadi (Traits), 5. Motif (Motives). (Sutrisno, 2019)	Likert
3.	Lingkungan kerja (X2)	Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja yang dapat memengaruhi dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan, baik secara langsung maupun tidak langsung. (Fachrezi, 2020)	1. Fasilitas 2. Kebisingan, 3. Sirkulasi udara 4. Hubungan kerja (Fachrezi, 2020)	Likert
4.	Budaya Organisasi (Z)	Budaya organisasi adalah sistem nilai-nilai, asumsi, keyakinan, dan norma yang berlaku dalam suatu organisasi yang menjadi pedoman bagi anggota organisasi dalam berperilaku serta memecahkan masalah (Sutrisno, 2019).	1. Inovasi dan pengambilan risiko 2. Perhatian terhadap detail 3. Orientasi hasil 4. Orientasi manusia 5. Orientasi tim 6. Agresivitas 7. Stabilitas (Sutrisno, 2019)	Likert

3.3 Tempat Dan Waktu Penelitian

3.3.1 Tempat Penelitian

Penelitian ini Mengenai Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Biro Umum SetdaprovSU dilaksanakan dikantor Gubernur Sumatera Utara, Biro Umum setdaprovSU jalan Dipenogoro No. 30 medan.

3.3.2 Waktu Penelitian

Waktu penelitian ini direncanakan dari bulan November 2025 sampai dengan selesai, dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 3.2 Rencana Penelitian

No	Kegiatan Penelitian	Waktu Penelitian																							
		NOV 2025				DES 2025				JAN 2026				FEB 2026				MAR 2026				APR 2026			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pengajuan Judul	■																							
2	Riset Awal		■	■																					
3	Pembuatan Proposal				■	■	■	■																	
4	Bimbingan Proposal							■	■	■	■	■													
5	Seminar Proposal													■											
7	Penyusunan Skripsi														■	■	■	■							
8	Bimbingan Skripsi																■	■	■	■	■				
9	Sidang Meja Hijau																							■	■

Sumber: (data diolah Januari 2026)

3.4 Teknik Pengambilan Sampel

3.4.1 Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh PNS dan PPPK yang bekerja di Kantor Biro Umum SetdaprovSU yang berjumlah 155 orang.

Tabel 3.3 Jumlah Bagian PNS Pada Biro Umum Setdaprovsu.

BAGIAN	Jenis kelamin		Jumlah
	Laki- laki	Perempuan	
Kepala Biro	1	-	1
Bagian Rumah Tangga	14	5	19
Bagian Administrasi Keuangan dan Aset	21	7	28
Bagian Tata Usaha	18	15	33
Jumlah	54	27	81

Sumber: (Biro umum setda prov sumut, 2025)

Tabel 3.4 jumlah Bagian PPPK Pada Biro Umum Setdaprovsu.

Pangkat/ golongan	Jenis Kelamin		Jumlah
	Laki-laki	Perempuan	
Golongan V	51	23	74

Sumber: Sumber: (Biro umum setda prov sumut, 2025)

3.4.2 Sampel

Menurut Juliandi (2015) probability sampling merupakan teknik pengambilan sampel dimana seluruh anggota/elemen populasi memiliki peluang yang sama untuk dijadikan sebagai sampel. Probability sampling terdiri dari beberapa jenis salah satunya yaitu cluster/area random sampling, yang merupakan cara pengambilan dengan memilih klaster-klaster atau area-area tertentu secara random untuk setiap unit sampling. Dengan demikian teknik sampel yang digunakan penulis untuk diteliti adalah sebagian dari jumlah populasi pegawai Biro umum Setdaprovsu adalah cluster/area random sampling. Penulis menentukan sampel menggunakan rumus slovin seperti berikut ini

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

(Juliandi, 2015)

Dimana:

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

e = persen kelonggaran tidak telitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir atau diinginkan (10%)

Berikut cara menghitung untuk mendapatkan total sampel penulis menggunakan rumus slovin yaitu sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

$$n = \frac{155}{1 + 155(10\%)^2}$$

$$n = \frac{155}{1 + 155(0,01)}$$

$$n = \frac{155}{1 + 1,55}$$

$$n = \frac{155}{2,55}$$

$$n = 60,78$$

$$n = 61 \text{ (digenapkan)}$$

Tabel 3.5 Tabel Sampel Penelitian

Bagian	Populasi	Rumus	Sampel
Rumah Tangga	25	$n = \frac{25}{155} \times 61$	10
Administrasi Keuangan dan Aset	71	$n = \frac{72}{155} \times 61$	28
Tata Usaha	59	$n = \frac{59}{155} \times 61$	23
Total			61

(Sumber : Diolah oleh penulis)

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini peneliti memperoleh data dengan teknik sebagai berikut:

1. Kuesioner (angket).

Kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden agar di jawabnya.

Kuesiner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variabel yang akan diukur dan tahu apa yang bisa diharapkan dari responden.

2. Wawancara (interview)

Melakukan tanya jawab secara langsung dengan pihak –pihak yang bersangkutan dengan penelitian tersebut. Dengan cara memberikan beberapa pernyataan melalui wawancara berupa data yang dibutuhkan untuk penelitian. Pada penelitian ini pihak – pihak tersebut adalah beberapa pegawai yang bekerja di Kantor Biro Umum Setda provsu.

3. Studi Dokumentasi

Dengan mengumpulkan data dan informasi dari buku – buku, jurnal, internet dan Tugas Akhir yang berkaitan dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti.

Kuesioner merupakan cara yang dirasa lebih akurat karena peneliti melakukan pengumpulan data menggunakan kuesioner berupa pertanyaan atau pernyataan mengenai masalah penelitian. Menurut (Juliandi, 2015) Kuesioner merupakan pernyataan yang disusun peneliti untuk mengetahui pendapat/persepsi responden penelitian tentang suatu variabel yang diteliti angket dapat digunakan apabila jumlah responden penelitian cukup banyaknya. Kuesioner dapat berupa pertanyaan atau pernyataan tertutup atau terbuka, dapat diberikan kepada responden secara langsung atau dikirim melalui pos, atau internet.

Lembar kuesioner yang diberikan pada responden diukur dengan skala likert yang terdiri dari lima pernyataan dengan rentang mulai dari “sangat setuju” sampai “sangat tidak setuju”, setiap jawaban diberi bobot nilai:

Tabel 3.6 Skala Likert

No.	Notasi	Pertanyaan	Bobot
1	SS	Sangat setuju	5
2	S	Setuju	4
3	KS	Kurang setuju	3
4	TS	Tidak setuju	2
5	STS	Sangat tidak setuju	1

Sumber: (Juliandi, 2015)

Selanjutnya setelah angket disebar untuk mengukur valid serta handalnya suatu instrumen maka dilakukan uji validitas dan realibilitas.

Uji validitas digunakan untuk menguji sejauh mana ketepatan atau kemahiran suatu instrument pertanyaan sebagai alat ukur variabel penelitian (Juliandi, 2015).(Juliandi, 2015)

Uji validitas penelitian ini dilakukan pada yang bekerja di Kantor Biro Umum Setda provsu.

Berikut ini adalah rumus untuk menguji validitas adalah sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{n \sum xy - (\sum x) (\sum y)}{\sqrt{\{n \sum x^2 - (\sum x)^2\} \{n \sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

(Juliandi, 2015)

Keterangan:

- n = banyaknya pasangan pengamatan
- $\sum x_i$ = jumlah pengamatan variabel X
- $\sum x_i^2$ = jumlah kuadrat pengamatan variabel X
- $\sum y_i$ = jumlah pengamatan variabel Y
- $(\sum x_i^2)$ = jumlah kuadrat pengamatan variabel X
- $(\sum x_i^2)$ = jumlah kuadrat pengamatan variabel X
- $\sum x_i y_i$ = jumlah hasil kali sampel X dan Y

Kriteria dalam penarikan kesimpulan:

Menurut Juliandi (2015) Ketentuan apakah suatu butir instrumen valid atau tidak adalah melihat nilai probabilitas koefisien korelasinya.

1. Suatu item instrumen dapat dikatakan valid apabila nilai korelasinya (r) $\geq r$ tabel atau nilai probabilitas $\text{sig} \leq 0,05$.
2. Suatu item instrumen dapat dikatakan tidak valid apabila nilai korelasi (r) $\leq r$ tabel atau nilai probabilitas $\text{sig} > 0,05$

3.6 Teknik Analisis Data

Teknik yang digunakan untuk pengolahan data menggunakan metode Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS) memerlukan 2 tahap untuk menilai Fit Model dari sebuah model penelitian. Tahap-tahap tersebut adalah sebagai berikut:

3.6.1 Model Pengukuran (Outer Model)

a. Construct Reliability and Validity

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 dua pengujian, antara lain: (1) Construct Reliability and Validity dan (2) Discriminant validity (Juliandi, 2018).

b. Construct Reliability and Validity

Validitas dan reliabilitas konstruk adalah pengujian untuk mengukur kehandalan suatu konstruk. Kehandalan skor konstruk harus cukup tinggi. 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. 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. 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 (Juliandi, 2018).

c. 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)

d. Analisis Model Struktural (Inner Model)

Analisis model struktural bertujuan untuk menguji hipotesis penelitian, minimal ada tiga bagian yang perlu di analisis didalam model struktural ini yaitu:

1. Kolinearitas (Colinearity Variance Inflation Factor/VIF)
2. Nilai yang digunakan untuk menganalisisnya adalah dengan melihat nilai Variance Inflation Factor / VIF jika nilai VIF > 5,00 artinya terjadi masalah kolinearitas dan sebaliknya jika VIF < 5,00 (Sarstedt et al., 2014) Pengujian signifikan koefisien jalur model struktural (Structural Model Path Coefficient) Pengujian signifikansi koefisien jalur model struktural tujuannya adalah untuk menguji signifikansi semua hubungan atau pengujian hipotesis. Adapun pengujian ini terbagi menjadi beberapa bagian yaitu :
 1. Pengujian pengaruh langsung (Direct Effect), Kriteria penarikan kesimpulan :

- a.) Nilai koefisien jalur (pada original sampel) Jika nilai koefisien jalur positif mengindikasikan kenaikan nilai suatu variabel diikuti dengan kenaikan nilai variabel lainnya, demikian sebaliknya.
 - b.) Propabilitas (pada P-Value) yang dibandingkan dengan alpha (α) sebesar 0,05. Jika $P\text{-Value} < \alpha$ (0,05) maka H_0 ditolak, artinya pengaruh suatu variabel lainnya tidak signifikan.
2. Pengujian Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect), Kriteria penarikan kesimpulan :
- a.) Jika nilai koefisien pengaruh tidak langsung menghasilkan propabilitas yang signifikan yakni $P\text{-Value} < 0,05$ maka kesimpulan pengaruh yang sesungguhnya terjadi adalah langsung.

e. Analisis Jalur (Path Analysis)

Untuk menguji variabel intervening, digunakan metode analisis jalur. Analisis jalur merupakan model perluasan dari analisis regresi linier yang digunakan untuk menguji keselarasan matriks, kolerasi dengan dua atau lebih model hubungan sebab akibat yang dibandingkan dengan oleh peneliti (Sandjojo, 2011). Analisis jalur ialah teknik analisis untuk menerangkan akibat langsung dan tidak langsung sekumpulan variabel, serta digunakan menguji variabel intervening (mediator).

- 1. Jika nilai koefisien pengaruh tidak langsung menghasilkan propabilitas yang tidak signifikan yakni $P\text{-Value} > 0,05$, maka kesimpulannya pengaruh yang sesungguhnya terjadi adalah tidak langsung.
- 2. Koefisien Determinasi (R-Square).

Koefisien determinasi (R Square) merupakan ukuran statistik yang menunjukkan seberapa besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen. Nilai R Square berada pada rentang 0 sampai 1.

BAB 4

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian

Dalam penelitian ini penulis mengelola data angket dalam bentuk data yang terdiri dari 10 pertanyaan untuk variabel kinerja pegawai (Y), 10 pernyataan untuk variable budaya organisasi (Z), 10 pernyataan untuk variable kompetensi (X1), dan 10 pernyataan untuk variable lingkungan kerja (X2). Angket yang disebarakan ini diberikan kepada 61 responden pegawai Kantor Biro Umum Setdaprovsu sebagai sampel penelitian dengan menggunakan skala likert berbentuk tabel ceklis.

1. Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 4.1

Tabel 4. 1 Karakteristik Responden Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi	Presentase (%)
1.	Laki – Laki	37	60 %
2.	Perempuan	24	40 %
Jumlah		61	100

Sumber: Data Primer diolah (2026)

Dari Tabel 4.1 diatas diketahui bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini adalah laki – laki sebanyak orang 60 % sedangkan perempuan sebanyak orang 40 %. Maka dalam penelitian ini responden didominasi oleh jenis kelamin laki – laki.

2. Data Responden Berdasarkan Usia

Tabel 4. 2 Data Responden Berdasarkan Usia

No.	Usia	Frekuensi	Presentase (%)
1.	20 – 30 Tahun	17	27,9%
2	31 – 40 Tahun	24	39,3%
3.	41 – 50 Tahun	18	29,5%
4.	> 50 Tahun	2	3,3
Jumlah		61	100

Sumber: Data Primer Diolah, 2026

Dari tabel 4.2 diatas diketahui bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini yaitu presentase usia 20 - 30 tahun sebanyak 17 orang (27.9%), yang berusia antara 31 – 40 tahun sebanyak 24 orang (39,3%), yang berusia antara 41 – 50 tahun sebanyak 18 orang (29.5%) dan responden yang berusia diatas 50 tahun sebanyak 2 orang (3,3). Maka dalam penelitian ini responden di dominasi oleh usia antara 31-40 tahun.

3. Data Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Tabel 4. 3 Data Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

No.	Pendidikan	Frekuensi	Presentase (%)
1.	SMA/SMK	20	32,8%
2.	Diploma	5	8,2%
3.	S1	32	52,5%
4.	S2	4	6,6%
Jumlah		61	100

Sumber: Data primer diolah, 2026

Dari tabel 4.3 diatas diketahui bahwa pendidikan terakhir responden dalam penelitian ini yaitu SMA/SMK dengan persentase (32,8%), dengan pendidikan Diploma (8,2%), dengan pendidikan S1 dengan presentase sebanyak (52.33%) dan S2 dengan presentase sebanyak (6.6%). Maka dalam penelitian ini responden di dominasi dengan pendidikan S1.

4.1.1.1. Dekripsi Variabel Penelitian

4.1.1.1.1 Kompetensi (X1)

Berikut ini merupakan deksripsi frekuensi dari variabel Kompetensi yang dirangkum pada tabel berikut:

Tabel 4. 4 Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden Variabel Kompetensi

No	Butir Pernyataan	Distribusi Tanggapan					F	%
		SS	S	KS	TS	STS		
1	Saya memiliki pengetahuan yang memadai terkait tugas dan tanggung jawab pekerjaan saya.	2	25	29	5	0	61	100%
2	Saya memahami prosedur kerja yang berlaku di instansi saya.	5	29	22	5	0	61	100%
3	Saya memiliki keterampilan teknis yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan.	3	38	17	3	0	61	100%
4	Saya terampil dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang ditetapkan.	13	26	18	3	1	61	100%
5.	Saya memiliki sikap percaya diri dalam melaksanakan pekerjaan.	15	25	19	2	0	61	100%
6.	Saya bertanggung jawab terhadap setiap tugas yang saya kerjakan.	20	25	14	2	0	61	100%
7.	Saya memiliki kedisiplinan yang tinggi dalam bekerja.	20	24	14	3	0	61	100%
8.	Saya mampu beradaptasi dengan perubahan dalam lingkungan kerja.	27	19	15	0	0	61	100%
9.	Saya termotivasi untuk meningkatkan kinerja dalam pekerjaan saya.	29	19	11	2	0	61	100%
10.	Saya berusaha mencapai prestasi kerja yang lebih baik dari sebelumnya.	34	21	6	0	0	61	100%

Sumber: Data primer diolah, 2026

Dari tabel 4.4 di atas dapat diketahui bahwa mayoritas responden menjawab setuju atas semua pertanyaan untuk variable gaya Kompetensi. Hal ini dapat diketahui bahwa responden merasa puas dengan adanya Kompetensi yang jelas pada pegawai Kantor Biro Umum Setdaprovsu sehingga berdampak pada Kinerja Pegawai.

4.1.1.2 Lingkungan kerja (X2)

Berikut ini merupakan deksripsi frekuensi dari variabel Disiplin Kerja yang dirangkum pada tabel berikut:

Tabel 4. 5 Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden Variabel Lingkungan Kerja

No	Butir Pernyataan	Distribusi Tanggapan					F	%
		SS	S	KS	TS	STS		
1	Saya merasa fasilitas kantor sudah memadai untuk menunjang produktivitas kerja	25	25	8	3	0	61	100%
2	Fasilitas kerja yang tersedia di kantor mendukung kelancaran pekerjaan saya.	4	29	24	4	0	61	100%
3	Peralatan kerja yang disediakan dalam kondisi baik dan layak digunakan.	25	19	15	2	0	61	100%
4	Saya dapat bekerja dengan nyaman meskipun terdapat aktivitas di sekitar kantor.	6	29	22	4	0	61	100%
5.	Lingkungan kerja saya memiliki tingkat kebisingan yang masih dalam batas wajar.	23	20	17	1	0	61	100%
6.	Saya merasa nyaman dengan suhu dan kualitas udara di tempat kerja	11	29	18	3	0	61	100%
7.	Sirkulasi udara di ruang kerja saya berjalan dengan baik.	18	20	20	3	0	61	100%
8.	Saya memiliki hubungan kerja yang baik dengan rekan kerja	11	27	20	3	0	61	100%
9	Atasan saya menjalin komunikasi yang baik dengan pegawai.	16	22	18	5	0	61	100%
10	Lingkungan kerja saya mendukung terciptanya kerja sama yang harmonis.	19	23	17	2	0	61	100%

Sumber: Data primer diolah, 2026

Dari tabel 4.5 di atas dapat diketahui bahwa mayoritas responden menjawab setuju atas semua pertanyaan untuk variable Lingkungan kerja. Namun ada beberapa karyawan yang merasa kurang setuju jika Lingkungan kerja yang diberikan perusahaan/pemerintahan sebagai memotivasi untuk bekerja lebih baik.

4.1.1.3 Budaya Organisasi (Z)

Berikut ini merupakan deksripsi frekuensi dari variabel Budaya Organisasi yang dirangkum pada tabel berikut:

Tabel 4. 6 Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden Variabel Budaya Organisasi

No	Butir Pernyataan	Distribusi Tanggapan					F	%
		SS	S	KS	TS	STS		
1	Saya diberikan kesempatan untuk mencoba cara baru dalam bekerja.	26	20	14	1	0	61	100%
2	Instansi mendorong pegawai untuk berinovasi dalam menyelesaikan pekerjaan.	4	21	27	9	0	61	100%
3	Saya dituntut untuk memperhatikan hal-hal kecil dalam menyelesaikan tugas.	27	19	14	1	0	61	100%
4	Setiap pekerjaan harus dilakukan secara cermat dan teliti.	2	29	24	6	0	61	100%
5.	Saya didorong untuk mencapai target kerja yang telah ditetapkan.	32	8	19	2	0	61	100%
6.	Kinerja dinilai berdasarkan hasil kerja yang dicapai.	10	25	25	1	0	61	100%
7.	Atasan memperlakukan pegawai dengan adil dan menghargai kontribusi mereka. Kinerja dinilai berdasarkan hasil kerja yang dicapai.	26	16	16	3	0	61	100%
8.	Kerja sama tim menjadi bagian penting dalam budaya kerja di instansi ini.	9	31	20	1	0	61	100%

9.	Organisasi mendorong pegawai untuk bekerja secara kompetitif dan proaktif.	17	22	22	0	0	61	100%
10.	Saya merasa lingkungan kerja di instansi ini stabil dan aman.	25	19	16	1	0	61	100%

Sumber: Data primer diolah, 2026

Dari tabel 4.6 di atas dapat diketahui bahwa mayoritas responden menjawab setuju atas semua pertanyaan untuk variable Budaya Organisasi. Hal ini dapat diketahui bahwa responden merasa puas dengan adanya Budaya Organisasi yang jelas pada Kantor Biro Umum Setdaprovsu sehingga berdampak pada kinerja Pegawai yang berdampak Positif.

4.1.1.4 Kinerja Pegawai (Y)

Berikut ini merupakan deksripsi frekuensi dari variabel Kinerja Pegawai yang dirangkum pada tabel berikut:

Tabel 4. 7 Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden Variabel Kinerja Pegawai

No	Butir Pertanyaan	Distribusi Tanggapan					F	%
		SS	S	KS	TS	STS		
1	Saya selalu berusaha menghasilkan pekerjaan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.	28	9	21	3	0	61	100%
2	Hasil pekerjaan saya memiliki kualitas yang baik dan dapat dipertanggungjawabkan.	11	22	27	1	0	61	100%
3	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ditentukan.	15	18	25	3	0	61	100%
4	Saya dapat menyelesaikan banyak pekerjaan dalam waktu yang tersedia.	28	10	21	2	0	61	100%
5.	Saya mampu mengatur waktu kerja dengan baik dalam menyelesaikan tugas.	28	9	20	0	0	61	100%
6.	Saya jarang menunda	28	12	15	6	0	61	100%

	pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya.							
7.	Saya mampu bekerja sama dengan rekan kerja dalam menyelesaikan tugas.	27	7	24	3	0	61	100%
8.	Saya dapat berkomunikasi dengan baik dalam tim kerja.	31	8	18	4	0	61	100%
9.	Saya berusaha menghindari pemborosan dalam penggunaan anggaran atau fasilitas kerja.	32	6	17	6	0	61	100%
10.	Saya dapat bekerja secara mandiri tanpa harus selalu diawasi.	31	11	18	1	0	61	100%

Sumber: Data primer olahan, 2026

Dari tabel 4.7 di atas dapat dilihat hasil rekapitulasi distribusi tanggapan responden terhadap variabel kinerja pegawai pada tabel di atas, dapat diketahui bahwa secara umum mayoritas responden memberikan jawaban setuju (S) dan sangat setuju (SS) terhadap seluruh pernyataan yang diajukan. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kinerja pegawai pada Kantor Biro Umum Setdaprovsu tergolong baik.

4.1.2 Analisis Data

Analisis data merupakan jawaban dari rumusan masalah apakah suatu variabel berpengaruh terhadap variabel lainnya. Berdasarkan kepada hasil kuesioner yang telah dikumpulkan, data kuantitatif dari kuesioner tersebut diolah menjadi bentuk kuantitatif sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Data kuantitatif ini merupakan data mentah dari setiap variabel dalam penelitian ini. Pada bagian ini, analisis dilakukan terhadap deTugas Akhir data yang telah disajikan sebelumnya, yang merupakan hasil deTugas Akhir dari data sebelumnya. Ada dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu analisis model pengukuran (outer model), yakni convergent validity, discriminant validity, composite reliability, dan cronbach alpha. Selanjutnya analisis model structural(inner model), yakni R-

square; F-square; pengujian hipotesis yaitu pengaruh langsung (direct effect) dan pengaruh tidak langsung (indirect effect) Dalam metode (Partial Least Square) PLS teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

4.1.2.1 Analisis Model Pengukuran/ Measurement Model (Outer Model)

Outer model sering juga disebut (outer relation atau measurement model) yang menggambarkan keterkaitan antara setiap blok indikator dengan variabel latennya. Fungsinya adalah untuk mengevaluasi validitas dan realibilitas model. Uji validitas bertujuan untuk menentukan sejauh mana instrumen penelitian mampu mengukur hal-hal yang seharusnya diukur, sementara uji reliabilitas digunakan untuk mengevaluasi konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep. Uji reliabilitas juga bisa mencerminkan konsistensi responden dalam menjawab pernyataan dalam kuesioner atau instrumen penelitian.

Analisis model pengukuran measurement model analysis menggunakan 2 pengujian, yaitu : realibilitas dan validitas konstruk (*construct reliability and validity*) dan validitas diskriminan (*discriminant validity*).

4.1.2.2 Construck Reliability and Validity

Construck Reliability and Validity adalah cara untuk menilai keandalan sebuah konstruk. Keandalan skor konstruk harus mencapai tingkat yang memadai. Uji validitas dilakukan untuk menilai sejauh mana instrumen penelitian mampu mengukur hal yang seharusnya diukur (Abdillah & Hartono, 2015). Indikator dianggap valid jika memiliki nilai outer loading dimensi variabel memiliki nilai loading $> 0,6$ sehingga dapat disimpulkan bahwa pengukuran tersebut memenuhi.

Tabel 4. 8 Hasil Outer Loading

	Kompetensi (X1)	Lingkungan Kerja (X2)	Kinerja Pegawai (Y)	Budaya Organisasi (Z)
K1	0.789			
K10	0.776			
K2	0.721			
K3	0.711			
K4	0.776			
K5	0.744			
K6	0.765			
K7	0.781			
K8	0.724			
K9	0.807			
LK1		0.826		
LK10		0.836		
LK2		0.754		
LK3		0.824		
LK4		0.782		
LK5		0.824		
LK6		0.741		
LK7		0.815		
LK8		0.796		
LK9		0.793		
KP1			0.825	
KP10			0.816	

KP2			0.766	
KP3			0.758	
KP4			0.817	
KP5			0.831	
KP6			0.814	
KP7			0.821	
KP8			0.835	
KP9			0.817	
BO1				0.853
BO10				0.845
BO2				0.796
BO3				0.828
BO4				0.831
BO5				0.756
BO6				0.733
BO7				0.814
BO8				0.731
BO9				0.821

Sumber: Hasil Olahan SEM – PLS,2026

Berdasarkan hasil uji outer loading, dari penelitian yang dilakukan kepada 61 orang responden dari seluruh indikator pada variabel Kompetensi, Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, dan Kinerja Pegawai memiliki nilai loading faktor di atas 0,70, yang berarti seluruh indikator telah memenuhi kriteria validitas konvergen. Nilai loading tertinggi terdapat pada indikator Z1 sebesar 0,853 dan LK10 sebesar 0,836, sedangkan nilai terendah masih berada di atas batas minimum yaitu K3 sebesar 0,711. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh

indikator mampu merefleksikan konstruk laten yang diukur dengan baik, sehingga tidak ada indikator yang perlu dieliminasi dan seluruh item kuesioner dinyatakan valid secara konvergen.

Uji realibilitas konstruk dapat dilihat dari nilai *cronbach's alpha* dan nilai *composite reliability*. Untuk dapat dikatakan satu item pernyataan reliabel, maka nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliable* harus $> 0,7$. Berikut ini hasil pengujian cronbach alpha.

Tabel 4. 9 Hasil Cronbach's Alpa

	<i>Cronbach's Alpha</i>
Lingkungan Kerja (X2)	0,938
Kompetensi (X1)	0,919
Budaya Organisasi (Z)	0,938
Kinerja Pegawai (Y)	0,942

Sumber: Hasil Olahan SEM-PLS, 2026

Berdasarkan tabel 4.9 diatas menunjukkan bahwa konstruk reliabilitas pada *Cronbach Alpha* semua variabel telah memenuhi kriteria yang nilainya diatas 0,6, berdasarkan hal tersebut disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki reliabilitas yang baik dalam memenuhi asumsi pengujian reliabilitas. Berikut ini hasil pengujian *composite reliability*:

Tabel 4. 10 Hasil Composite Reliability

	<i>Composite Reliability</i>
Lingkungan Kerja (X2)	0,943
Kompetensi (X1)	0,923
Budaya Organisasi (Z)	0,939
Kinerja Pegawai (Y)	0,943

Sumber: Hasil Olahan SEM-PLS, 2026

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa konstruk reliabilitas pada *Composite Reliability* semua variabel telah memenuhi kriteria yang nilainya diatas 0,6. berdasarkan hal

tersebut disimpulkan bahwa Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability di atas 0,70, yang berarti semua konstruk dalam penelitian ini reliabel. Nilai AVE masing-masing variabel juga berada di atas 0,50, yaitu Budaya Organisasi sebesar 0,643, Kinerja Pegawai sebesar 0,657, Kompetensi sebesar 0,578, dan Lingkungan Kerja sebesar 0,640. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki validitas konvergen yang baik karena mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikatornya.

4.1.2.3 Discriminant Validity

Validitas diskriminan adalah suatu ujian dapat melakukan untuk diukur perbedaan dari dua variabel yang kemiripan dengan konseptual. Validitas diskriminan di nilai berdasarkan nilai AVE dengan korelasi antar konstruk atau variabel laten. Variabel laten dikatakan memiliki validitas diskriminan yang tinggi jika nilai AVE (*Average Variance Extracted*) direkomendasikan $> 0,5$.

Tabel 4. 11 Hasil Average Variance Extracted

	<i>AVE</i>
Lingkungan Kerja (X2)	0,640
Kompetensi (X1)	0,578
Budaya Organisasi (Z)	0,643
Kinerja Pegawai (Y)	0,657

Sumber: Hasil Olahan SEM-PLS, 2026

Berdasarkan hasil uji discriminant validity, terlihat bahwa nilai korelasi antar konstruk lebih rendah dibandingkan dengan hubungan indikator terhadap konstraknya masing-masing, sehingga dapat disimpulkan bahwa setiap variabel dalam model memiliki tingkat diskriminasi yang baik. Artinya, setiap konstruk mampu membedakan dirinya secara jelas dari konstruk lainnya dan tidak terjadi overlap yang tinggi antar variabel dalam model penelitian.

4.1.2.4 Analisis Model Struktural / Structural Model Analysis (Inner Model)

Analisis model struktural menggunakan 3 pengujian, antara lain: *R-Square*, *F-Square* dan *Hypothesis Test*. Berikut ini hasil pengujiannya:

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)

Tabel 4. 42 Hasil R-Square

	R-Square	R-Square Adjusted
Budaya_Organisasi	0.640	0.627
Kinerja_Pegawai	0.796	0.785

Hasil uji R-Square menunjukkan bahwa variabel Budaya Organisasi memiliki nilai R² sebesar 0,640 yang berarti sebesar 64,0% variabilitas Budaya Organisasi dapat dijelaskan oleh variabel Kompetensi dan Lingkungan Kerja, sedangkan sisanya sebesar 36,0% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model. Sementara itu, variabel Kinerja Pegawai memiliki nilai R² sebesar 0,796 yang menunjukkan bahwa 79,6% kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh Kompetensi, Lingkungan Kerja, dan Budaya Organisasi, sehingga model termasuk dalam kategori kuat karena nilai R² mendekati 1.

4.1.2.5 Hasil Uji *F-Square*

F-Square adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relatif dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen).

Kriteria penarikan kesimpulan sebagai berikut:

1. Jika nilai F sebesar 0,02 maka terdapat efek yang kecil (lemah)
2. Jika nilai F sebesar 0,15 maka terdapat efek yang sedang

3. Jika nilai F sebesar 0,35 maka terdapat efek yang besar(kuat)

Tabel 4.13 Hasil F-Square

	Budaya_ Organisasi	Kinerja Pegawai	Kompetensi	Lingkungan_Kerja
Budaya_ Organisasi		0.354		
Kinerja_ Pegawai				
Kompetensi	0.622	0.231		
Lingkungan_Kerja	0.714	0.306		

Sumber: Hasil Olahan SEM-PLS, 2026

Berdasarkan hasil uji F-Square, diketahui bahwa Kompetensi memiliki pengaruh besar terhadap Budaya Organisasi dengan nilai 0,622 dan pengaruh sedang terhadap Kinerja Pegawai sebesar 0,231. Selanjutnya, Lingkungan Kerja memiliki pengaruh besar terhadap Budaya Organisasi sebesar 0,714 dan pengaruh sedang terhadap Kinerja Pegawai sebesar 0,306. Sementara itu, Budaya Organisasi memberikan pengaruh sedang terhadap Kinerja Pegawai dengan nilai 0,354. Hal ini menunjukkan bahwa variabel Lingkungan Kerja dan Kompetensi merupakan faktor penting dalam membentuk Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai.

4.1.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian ini bertujuan untuk menghitung koefisien jalur dalam model struktural dan menguji signifikansi dari semua hubungan atau hipotesis yang diajukan. Terdapat tiga tahapan analisis dalam pengujian hipotesis tersebut, antara lain: direct effect, indirect effect dan total effect.

4.1.3.1 Pengaruh Langsung (Direct Effect)

Tujuan analisis direct effect (pengaruh langsung) berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) Kriteria untuk pengujian hipotesis pengaruh langsung (direct effect) adalah sebagai berikut:

1. Jika nilai koefisien jalur (path coefficient) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat/naik.
2. 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.

Nilai probabilitas/signifikansi (P-Value): jika nilai P-Values < 0.05, maka signifikan dan jika nilai P- Values > 0.05, maka tidak signifikan (Juliandi et al., 2014)(Juliandi., 2015)

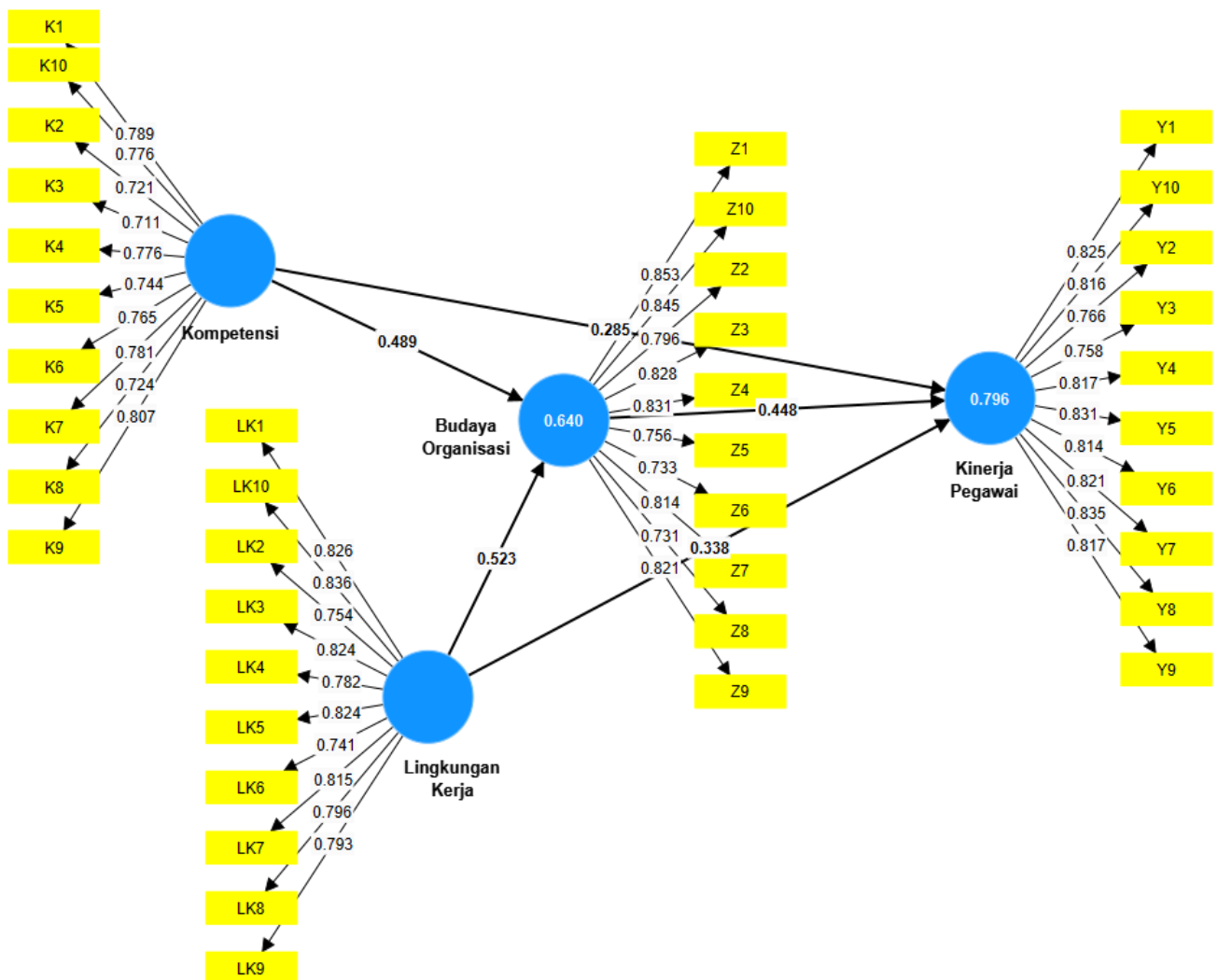
Tabel 4. 14 Hasil Pengaruh Langsung

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Budaya_Organisasi -> Kinerja_Pegawai	0.448	0.465	0.131	3.406	0.001
Kompetensi -> Budaya_Organisasi	0.489	0.490	0.096	5.115	0.000
Kompetensi -> Kinerja_Pegawai	0.285	0.271	0.106	2.680	0.007
Lingkungan_Kerja -> Budaya_Organisasi	0.523	0.528	0.077	6.838	0.000
Lingkungan_Kerja -> Kinerja_Pegawai	0.338	0.329	0.101	3.355	0.001

Sumber: Hasil Olahan SEM-PLS, 2026

Berdasarkan hasil uji path coefficient, seluruh hubungan antar variabel menunjukkan nilai T-statistik > 1,96 dan P-value < 0,05, sehingga seluruh hipotesis diterima. Kompetensi

berpengaruh signifikan terhadap Budaya Organisasi ($\beta = 0,489$; $p = 0,000$) dan Kinerja Pegawai ($\beta = 0,285$; $p = 0,007$). Lingkungan Kerja juga berpengaruh signifikan terhadap Budaya Organisasi ($\beta = 0,523$; $p = 0,000$) dan Kinerja Pegawai ($\beta = 0,338$; $p = 0,001$). Selain itu, Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai ($\beta = 0,448$; $p = 0,001$). Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi dan lingkungan kerja akan berdampak pada peningkatan budaya organisasi serta kinerja pegawai.



Gambar 4.1 Hasil Path Analysis

4.1.3.2 Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect)

Tujuan analisis indirect effect berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediiasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator). Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (indirect effect) adalah sebagai berikut:

Tabel 4.15 Hasil Pengaruh Tidak Langsung

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Kompetensi → Budaya_Organisasi → Kinerja_Pegawai	0.219	0.233	0.091	2.407	0.016
Lingkungan_Kerja → Budaya_Organisasi → Kinerja_Pegawai	0.234	0.247	0.084	2.779	0.005

Sumber: Hasil Olahan SEM-PLS, 2026

Hasil uji indirect effect menunjukkan bahwa Budaya Organisasi mampu memediasi hubungan antara Kompetensi dan Kinerja Pegawai dengan nilai koefisien sebesar 0,219 ($p = 0,016$), serta memediasi hubungan antara Lingkungan Kerja dan Kinerja Pegawai sebesar 0,234 ($p = 0,005$). Karena nilai P-value $< 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa mediasi bersifat signifikan. Hal ini berarti Budaya Organisasi berperan sebagai variabel intervening yang memperkuat pengaruh Kompetensi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai.

Tabel 4.16 Uji Hipotesis

No	Hipotesis	Hubungan Variabel	Koefisien (β)	T Statistika	P Value	Ket
H1	Kompetensi → Budaya Organisasi	Kompetensi → Budaya Organisasi	0.489	5.115	0.000	Diterima
H2	Kompetensi → Kinerja Pegawai	Kompetensi → Kinerja Pegawai	0.285	2.680	0.007	Diterima
H3	Lingkungan Kerja → Budaya Organisasi	Lingkungan Kerja → Budaya Organisasi	0.523	6.838	0.000	Diterima
H4	Lingkungan Kerja → Kinerja Pegawai	Lingkungan Kerja → Kinerja Pegawai	0.338	3.355	0.001	Diterima
H5	Budaya Organisasi → Kinerja Pegawai	Budaya Organisasi → Kinerja Pegawai	0.448	3.406	0.001	Diterima

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan, diperoleh nilai koefisien jalur (β), T-statistik, dan P-value untuk masing-masing hubungan antar variabel. Kriteria pengujian hipotesis adalah P-value < 0,05 dan T-statistik > 1,96, yang menunjukkan bahwa hipotesis diterima.

4.1.4. Pembahasan

Analisis dalam penelitian ini melibatkan penilaian terhadap relevansi teori, perspektif, dan penelitian sebelumnya yang telah diungkapkan sebelumnya, serta strategi yang dapat diadopsi untuk mengatasi permasalahan yang teridentifikasi. Dalam analisis temuan penelitian ini, terdapat 7 aspek utama yang akan dipertimbangkan, yaitu sebagai berikut:

4.1.4.1 Pengaruh Kompetensi terhadap Budaya Organisasi

Berdasarkan Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi dengan nilai koefisien sebesar 0,489 dan P-value sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kompetensi pegawai, maka semakin kuat budaya organisasi yang terbentuk. Secara teoritis, kompetensi yang terdiri dari pengetahuan, keterampilan, dan sikap merupakan faktor penting dalam membentuk perilaku

kerja pegawai. Pegawai yang kompeten cenderung lebih mudah memahami dan menginternalisasi nilai-nilai organisasi sehingga dapat memperkuat budaya organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hidayat (2022) yang menyatakan bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel organisasi serta berkaitan erat dengan budaya organisasi. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa kompetensi yang dimiliki pegawai mampu membentuk pola perilaku kerja, nilai-nilai, serta norma yang berlaku dalam organisasi.

4.1.4.2 Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil Penelitian di atas Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai diperoleh hasil pengujian hipotesis (H2), dengan nilai $\beta = 0,285$, **T-statistik = 2,680**, dan **P-value = 0,007 < 0,05**, yang berarti kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki kompetensi tinggi akan mampu menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien, sehingga menghasilkan kinerja yang optimal. Hasil ini sejalan dengan penelitian sebelumnya (Kirana, 2025) yang menyatakan bahwa bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian tersebut juga menjelaskan bahwa kompetensi tidak hanya berpengaruh secara langsung terhadap kinerja, tetapi juga mampu meningkatkan motivasi intrinsik pegawai, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja.

4.1.4.3 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Budaya Organisasi

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis di atas (H3), diperoleh nilai $\beta = 0,523$, **T-statistik = 6,838**, dan **P-value = 0,000**, sehingga dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa

lingkungan kerja yang nyaman, aman, serta didukung oleh fasilitas dan hubungan kerja yang baik akan mendorong terbentuknya budaya organisasi yang positif.

Penelitian ini didukung dengan penelitian Bukhari (2026) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi, yang mempengaruhi kinerja pegawai, sehingga dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan faktor penting dalam membentuk budaya organisasi yang baik dan mendukung peningkatan kinerja pegawai.

4.1.4.4 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis (H4), diperoleh nilai $\beta = 0,338$, T-statistik = 3,355, dan P-value = 0,001, yang berarti lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Lingkungan kerja yang baik akan meningkatkan kenyamanan pegawai dalam bekerja sehingga berdampak pada peningkatan produktivitas. Hasil penelitian sejalan dengan penelitian terdahulu (Alwi, 2025) yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai yang berarti bahwa kondisi kerja yang baik dan kondusif mampu meningkatkan kinerja pegawai secara optimal. Hal ini berarti bahwa semakin baik kondisi lingkungan kerja, maka semakin tinggi kinerja pegawai.

4.1.4.5 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan Hasil penelitian di atas dan melalui hasil pengujian hipotesis (H5), diperoleh nilai $\beta = 0,448$, T-statistik = 3,406, dan P-value = 0,001, sehingga budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Budaya organisasi yang kuat akan menciptakan nilai kerja yang positif sehingga mendorong pegawai untuk bekerja lebih optimal.

Hasil Penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu Syaharuddin (2024) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, yang berarti bahwa semakin baik budaya organisasi yang diterapkan dalam suatu instansi, maka semakin tinggi pula kinerja pegawai yang dihasilkan.

4.1.4.6 Peran Budaya Organisasi dalam Memediasi Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil uji *indirect effect*, diketahui bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui budaya organisasi ($\beta = 0,219$; $p = 0,016$) dan lingkungan kerja juga berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui budaya organisasi ($\beta = 0,234$; $p = 0,005$), sehingga budaya organisasi terbukti memediasi kedua hubungan tersebut secara signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi mampu memediasi secara signifikan hubungan antara kompetensi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Artinya, kompetensi dan lingkungan kerja tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi juga melalui budaya organisasi sebagai variabel *intervening*.

Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya Ariani (2025) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat berperan sebagai variabel *intervening* dalam meningkatkan kinerja pegawai.

4.1.4.7 Peran Budaya Organisasi dalam Memediasi Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian ***indirect effect (H7)*** diperoleh nilai koefisien sebesar $\beta = 0,234$, nilai ***T-statistik = 2,779 > 1,96***, dan ***P-value = 0,005 < 0,05***, sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi mampu memediasi secara positif dan signifikan pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan

kerja yang baik tidak hanya berpengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja pegawai, tetapi juga secara tidak langsung melalui budaya organisasi sebagai variabel intervening. Dengan kata lain, lingkungan kerja yang kondusif akan membentuk budaya organisasi yang positif, yang pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja pegawai.

Penelitian ini juga didukung dengan penelitian terdahulu oleh Solkan (2025) yang menegaskan bahwa budaya organisasi dapat berfungsi sebagai variabel intervening dalam memediasi hubungan antar variabel organisasi. Dengan demikian, budaya organisasi terbukti berperan sebagai variabel yang menjembatani pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

BAB 5

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dibahas pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kompetensi yang dimiliki pegawai, yang meliputi pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja, maka akan semakin meningkat pula kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Pegawai yang kompeten cenderung mampu bekerja secara efektif, efisien, dan profesional sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.
2. Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
Artinya, lingkungan kerja yang kondusif, baik dari segi fisik maupun nonfisik, seperti kenyamanan tempat kerja, hubungan kerja yang harmonis, serta dukungan dari pimpinan, mampu meningkatkan motivasi dan semangat kerja pegawai sehingga berdampak pada peningkatan kinerja.
3. Kompetensi berpengaruh positif terhadap budaya organisasi.
Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi yang dimiliki pegawai dapat mendukung terbentuknya budaya organisasi yang baik. Pegawai yang memiliki kemampuan dan sikap kerja yang positif akan lebih mudah menyesuaikan diri dengan nilai-nilai organisasi serta berkontribusi dalam menciptakan budaya kerja yang profesional dan disiplin.

4. Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap budaya organisasi. Lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung akan mendorong terciptanya interaksi kerja yang baik, komunikasi yang efektif, serta suasana kerja yang harmonis. Kondisi ini secara tidak langsung akan membentuk dan memperkuat budaya organisasi yang positif dalam instansi.
5. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat, seperti nilai disiplin, tanggung jawab, dan profesionalisme, mampu membentuk perilaku kerja pegawai yang lebih baik sehingga dapat meningkatkan kinerja secara keseluruhan.
6. Budaya organisasi mampu memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai. Artinya, kompetensi pegawai tidak hanya berpengaruh secara langsung terhadap kinerja, tetapi juga secara tidak langsung melalui budaya organisasi. Budaya organisasi berperan dalam mengarahkan dan memperkuat penerapan kompetensi pegawai sehingga memberikan dampak yang lebih optimal terhadap peningkatan kinerja.
7. Budaya organisasi mampu memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang baik akan membentuk budaya organisasi yang positif, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja pegawai. Dengan kata lain, budaya organisasi menjadi penghubung yang memperkuat hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja pegawai.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai pengaruh kompetensi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan budaya organisasi sebagai variabel intervening pada Kantor Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara, maka peneliti mengemukakan saran sebagai berikut:

1. Peningkatan Kompetensi Pegawai

Instansi disarankan untuk secara berkelanjutan meningkatkan kompetensi pegawai melalui program pendidikan, pelatihan, dan pengembangan sumber daya manusia yang terarah. Hal ini penting untuk meningkatkan kemampuan kerja pegawai dalam melaksanakan tugas secara efektif dan efisien.

2. Pengembangan Keterampilan dan Pengetahuan

Pimpinan instansi diharapkan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengikuti kegiatan pengembangan diri, seperti workshop, seminar, dan pelatihan teknis, guna memperkuat aspek pengetahuan dan keterampilan yang relevan dengan bidang pekerjaan.

3. Perbaiki Lingkungan Kerja Fisik

Instansi perlu memperhatikan kondisi lingkungan kerja fisik, seperti fasilitas kerja, pencahayaan, sirkulasi udara, serta kenyamanan ruang kerja, agar dapat mendukung produktivitas dan kinerja pegawai secara optimal.

4. Peningkatan Lingkungan Kerja Nonfisik

Selain aspek fisik, instansi juga perlu menciptakan lingkungan kerja nonfisik yang kondusif melalui hubungan kerja yang harmonis, komunikasi yang efektif, serta suasana kerja yang mendukung kolaborasi antarpegawai.

5. Penguatan Budaya Organisasi

Pimpinan instansi disarankan untuk memperkuat budaya organisasi dengan menanamkan nilai-nilai kerja seperti disiplin, integritas, tanggung jawab, dan kerja sama tim. Penguatan budaya organisasi ini penting karena terbukti mampu memediasi pengaruh kompetensi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

6. Peningkatan Kinerja Pegawai Secara Berkelanjutan

Pegawai diharapkan mampu meningkatkan kinerja secara berkelanjutan dengan memanfaatkan kompetensi yang dimiliki, serta menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja dan budaya organisasi yang berlaku dalam instansi.

7. Pengembangan Penelitian Selanjutnya

Peneliti selanjutnya disarankan untuk mengembangkan penelitian ini dengan menambahkan variabel lain yang relevan, seperti motivasi kerja, kepuasan kerja, dan gaya kepemimpinan, serta memperluas objek penelitian agar diperoleh hasil yang lebih komprehensif dan memiliki tingkat generalisasi yang lebih tinggi.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini telah dilaksanakan secara sistematis sesuai dengan kaidah metodologi ilmiah. Namun demikian, dalam pelaksanaannya masih terdapat beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan sebagai bahan evaluasi dan pertimbangan bagi penelitian selanjutnya, yaitu sebagai berikut:

1. Keterbatasan dalam cakupan dan jumlah responden

Penelitian ini hanya melibatkan 61 responden yang berasal dari satu instansi, yaitu Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara. Jumlah responden yang relatif terbatas serta ruang lingkup penelitian yang hanya berfokus pada satu organisasi menyebabkan hasil penelitian ini memiliki keterbatasan dalam hal generalisasi.

Dengan demikian, hasil penelitian ini belum tentu dapat merepresentasikan kondisi yang sama pada instansi pemerintah lainnya maupun sektor swasta yang memiliki karakteristik organisasi yang berbeda.

2. Keterbatasan variabel yang diteliti

Penelitian ini hanya mengkaji pengaruh kompetensi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan budaya organisasi sebagai variabel intervening. Sementara itu, kinerja pegawai pada dasarnya dipengaruhi oleh berbagai faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini, seperti gaya kepemimpinan, motivasi kerja, sistem kompensasi, kepuasan kerja, serta disiplin kerja. Oleh karena itu, model penelitian ini belum sepenuhnya mampu menjelaskan secara komprehensif faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai

3. Keterbatasan metode pengumpulan data

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan instrumen kuesioner dengan skala Likert. Metode ini memiliki keterbatasan karena sangat bergantung pada persepsi, pemahaman, dan tingkat kejujuran responden dalam memberikan jawaban. Kemungkinan terjadinya bias, seperti bias sosial (*social desirability bias*), di mana responden cenderung memberikan jawaban yang dianggap baik atau sesuai harapan organisasi, tidak dapat sepenuhnya dihindari.

4. Keterbatasan dalam pengukuran variabel

Pengukuran variabel dalam penelitian ini dilakukan berdasarkan indikator-indikator yang telah ditetapkan dalam kuesioner. Meskipun instrumen telah diuji validitas dan reliabilitasnya, pendekatan kuantitatif melalui skala Likert memiliki keterbatasan dalam menggambarkan kondisi empiris secara mendalam. Nilai jawaban yang

dominan pada kategori “setuju” dan “sangat setuju” belum tentu sepenuhnya mencerminkan perilaku nyata pegawai dalam situasi kerja sehari-hari.

5. Penelitian ini menggunakan pendekatan cross-sectional, yaitu pengambilan data yang dilakukan pada satu periode waktu tertentu. Hal ini menyebabkan penelitian tidak mampu menangkap dinamika perubahan perilaku pegawai, budaya organisasi, maupun kondisi lingkungan kerja secara longitudinal. Padahal, variabel-variabel tersebut bersifat dinamis dan dapat berubah seiring waktu.

6. Keterbatasan dalam pendekatan analisis

Penelitian ini menggunakan analisis kuantitatif berbasis SEM-PLS yang berfokus pada hubungan antar variabel secara statistik. Pendekatan ini belum mampu menggali secara mendalam fenomena yang terjadi di lapangan, khususnya terkait aspek kualitatif seperti nilai-nilai budaya organisasi, persepsi individu, dan konteks sosial organisasi.

7. Keterbatasan dalam konteks organisasi penelitian

Karakteristik organisasi pemerintahan yang memiliki sistem birokrasi, aturan, dan budaya kerja yang khas dapat mempengaruhi hasil penelitian. Oleh karena itu, temuan dalam penelitian ini sangat kontekstual dan mungkin akan berbeda jika diterapkan pada organisasi dengan karakteristik yang berbeda, seperti perusahaan swasta atau organisasi non-profit.

DAFTAR PUSTAKA

- Adha, R. N. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Sosial Kabupaten Jember. *Jurnal Penelitian IPTEKS*, 4(1), 47–62. <https://doi.org/10.32528/ipteks.v4i1.2109>
- Adhari, L. Z. (2022). Optimalisasi kinerja karyawan menggunakan pendekatan knowledge management & motivasi kerja. *CommIT (Communication and Information Technology) Journal*, 16(1), 9–18. <https://doi.org/10.21512/commit.v16i1.7583>
- Afandi, P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Zanafa Publishing.
- Affandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Konsep dan Indikator*. Zanafa Publishing.
- Ali. (2021). Competency Framework Development for Effective Human Resource Management. *SAGE Open*, 11(2), 1–15. <https://doi.org/10.1177/21582440211006124>
- Alwi, C. L. (2025). Pengaruh Displin Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kelurahan Jurang Mangu Barat Kecamatan Pondok Aren Kota Tangerang Selatan. 5(1), 112–123. <https://doi.org/10.32493/jism.v5i1>
- Anggoro. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karwayan. *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo*, 8(1), 131–140. <https://doi.org/10.35906/jurman.v8i1.1081>
- Ariani, N. (2025). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA GURU. 13(3), 140–149.
- Armansyah. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Haleyora Power Area Tanjung Pinang. 3(8), 1595–1600.
- Arum, A. S. S. (2025). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Bappeda Karawang. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 6(4), 4178–4193. <https://doi.org/10.37385/msej.v6i4.7896>
- Arya, D. (2024). Pengaruh Kompetensi Pegawai dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Bappeda Kabupaten Sidrap. *Jurnal Ilmiah Metansi (Manajemen Dan Akuntansi)*, 7(2), 404–415. <https://doi.org/10.57093/metansi.v7i2.323>
- Budiasa. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Praktik*. Universitas Maritim Raja Ali Haji.
- Bukhari, M. (2026). THE INFLUENCE OF WORK ENVIRONMENT THROUGH ORGANIZATIONAL Abstrak. 25(1), 159–170.
- Busro. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prenadamedia Group.

- Darmawan, R. A. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Survei Pada Divisi Pemasaran PT Fastrata Buana Cabang Cianjur). *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 9(6), 2795–2805. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v9i6.1733>
- Dian Safitri, L. (2024). Pengaruh Kompetensi, Lingkungan kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja karyawan dan Motivasi Kerja sebagai variabel intervening. *IJESM Indonesian Journal of Economics and Strategic Management*, 2(4), 2878–2889.
- Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi dan Perubahan dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai dan Organisasi*. alfabeta.
- Fachrezi, H. (2020). *Pengaruh Komunikasi, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu*.
- Fitriani, D. (2022). Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 3(2), 981–994. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v3i2.1190>
- Hajjali, I. (2022). Determination of Work Motivation, Leadership Style, Employee Competence on Job Satisfaction and Employee Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(1), 57–69. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i1.160>
- Hidayat, L. (2022). *Hari Sulistyo (. 10(1)*.
- Jamaluddin, J. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan. *Jurnal Ad'ministrare*, 4(1), 25–34. <https://doi.org/10.26858/ja.v4i1.3443>
- Jatiningrum. (2024). *Organisasi, Komitmen Kinerja, Terhadap Bank, Karyawan Kcp, Mandiri Darmo, Surabaya*. 14(1), 56–71.
- Juliandi, A. (2015). *Metodologi Penelitian Bisnis*. UMSU Press.
- Juliandi, A. (2018). Structural Equation Model Partial Least Square (Sem-Pls) Dengan SmartPLS. *Modul Pelatihan*, 1(4), 1–6.
- Juliandi, A., Irfan, I., & Manurung, S. (2014). *Metode Penelitian Bisnis: Konsep Dan Aplikasi* (F. Zulkarnain (ed.)). UMSU PRESS.
- Kasmir. (2019). *Manejemn Sumber Daya Manusia*. Rajawali Pers.
- Kirana, W. (2025). Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Intrinsik sebagai Variabel Intervening pada Karyawan KPGS Cikajang. 6(2), 45–58.

- Lianasari, M. (2022). *Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening*. 21(1), 43–59. <https://doi.org/10.32639/fokbis.v21i1.106>
- Mahmudah, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. UBHARA Manajemen Press.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja: Ability dan Motivation*. [https://repository.unpas.ac.id/66433/3/BAB II.pdf](https://repository.unpas.ac.id/66433/3/BAB%20II.pdf)
- Mangkunegara, A. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Remaja Rosdakarya.
- Manja, E. (2025). Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pengendalian Penduduk Dan Keluarga Berencana Kabupaten Labuhanbatu. *Jurnal Ilmu Bisnis Dan Ekonomi Islam*, 2(1), 13–26.
- Mulia, R. A. (2021). Pengaruh Kompetensi, Lingkungan Kerja dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Daerah Kota Padang. *Jurnal Ilmiah Ekotrans & Erudisi*, 1(1), 1–24. <https://doi.org/10.69989/t1m78k36>
- Muzakir. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pertanian Dan Perkebunan Kabupaten Bima. *Jurnal Ilmiah Mandala Education*, 6(2), 873–882. <https://doi.org/https://doi.org/10.58258/jime.v6i2.1423>
- Nabawi, R. (2019). No Title. *Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai*, 2(2), 170. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i2.3667>
- Noor, J. (2018). *Penelitian ilmu Manajemen*. Kencana Prenada Media Group.
- Nurhidayat, I. (2023). *PRINSIP-PRINSIP GOOD GOVERNANCE DI INDONESIA*. 1, 40–52.
- Pasaribu, F. (2023). *Pengaruh Kompetensi, Komitmen Organisasi Dan Digitalisasi Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Airport Maintenance PT . Angkasa Pura II Bandara Internasional Kualanamuo Title*. 4(1), 25–34.
- Rayyan, A. (2021). Pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan Toko Buku Gramedia Matraman Jakarta. *IMEN: Jurnal Inovatif Mahasiswa Manajemen*, 2(1), 1–10. <https://doi.org/10.35968/ynmbs387>
- Riwukore, J. R. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. NEM.
- Robbins, S. P. (2006). *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*. PT Indeks Kelompok Gramedia. <https://doi.org/9789796835667>
- Robbins, S. P. (2018). *Organizational Behavior*.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Organizational Behavior*. Pearson Education.

- Rosmaini. (2019). Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Kabupaten Aceh Tamiang. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 1–15.
- Rusvitawati, D. (2019). *Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit Sari Mulia Banjarmasin*. <https://doi.org/10.20527/jwmthemanagementinsightjournal.v7i1.68>
- Sadila, L. (2024). *Pengaruh Kompetensi Guru dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru SMK Swasta Wira Jaya Tanjung Morawa*. <https://repository.uisu.ac.id/handle/123456789/3535>
- Sandjojo, N. (2011). *Metode analisis jalur (path analysis) dan aplikasinya*.
- Sari, C. F. (2023). *KOMPETENSI INDIVIDU (Individual Competence) Cindy Fatika Sari Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Trujoyo Madura*. 1(4), 201–214.
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2014). Partial least squares structural equation modeling. In *Handbook of market research* (pp. 587–632). Springer.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. https://new.zodml.org/sites/default/files/2023-07/epdf.pub_organizational-culture-and-leadership-the-jossey-b.pdf
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Mandar Maju.
- Sedarmayanti. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Refika Aditama.
- Sedayu, S. (2021). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan [Universitas Samudra Nusantara Indonesia]*. <https://repository.usni.ac.id/repository/ea8cd524e857c00f7c723e495245b119.pdf>
- Siburian, K. P. (2021). *The Influence of Project Management Information System, Human Resources Quality and Employee Performance on The Effectiveness of Construction Services at PT. XYZ*. 6(7), 2059–2075.
- Situmorang, L. (2023). *Pengaruh Kompetensi , Komitmen Organisasi Dan Digitalisasi Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Airport Maintenance PT . Angkasa Pura II Bandara Internasional Kualanam*. 4(1), 25–34. <https://doi.org/10.47065/jbe.v4i1.2853>
- Sofyan, D. K. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Kerja Pegawai BAPPEDA. *Malikussaleh Industrial Engineering*, 2(1), 18–23.
- Solkan, M. (2025). *Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja pada Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variable Mediasi*. 7(4), 442–454.
- Sugiono 2018. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta, Bandung.

- Sulaksono. (2019). *Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan*. Deepublish.
- Sutrisno. (2019a). *Kompetensi sebagai Kemampuan Berdasarkan Keterampilan dan Pengetahuan yang Didukung Sikap Kerja*. 7(2), 45–54. <https://dinastires.org/JPKN/article/download/902/639>
- Sutrisno. (2019b). Manajemen Sumber Daya Manusia. In *Manajemen Sumber Daya Manusia* (p. 244). Kencana (Prenada Media Group).
- Sutrisno. (2019c). *Pengembangan Kompetensi dalam Organisasi*.
- Sutrisno, E. (2019d). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana (Prenada Media Group).
- Syahrudin, Y. (2024). *Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai The Influence of Organizational Culture and Organizational Commitment on Employee Performance*. 21(1), 73–80.
- Syahputra, G. F. (2022). *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening pada Cabang UMKM Samudera Keset di Dusun Gamoh, Desa Dayurejo, Prigen, Pasuruan PB - Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang [Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang]*. <https://etheses.uin-malang.ac.id/45381/%0A>
- Tika, H. M. P. (2018). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Bumi Aksara.
- Tiong, P. (2023). *Budaya Organisasi dan Kepemimpinan dalam Peningkatan Kinerja Karyawan*. Independend.
- Triastuti, D. A. (2019). *Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompetensi dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai T2 - Journal of Management Review*. 2(2), 213–224. <https://doi.org/10.25157/jmr.v2i2.1796>
- Wahyudi. (2022). *Kompetensi dan kinerja karyawan : Peran moderasi iklim organisasional*. 21(1), 165–176.
- Wibowo. (2019). *Manajemen Kinerja*. Rajawali Pers.
- Wijaya. (2021). Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Umum Sekretariat Daerah Kota Denpasar. *Jurnal Manajemen, Kewirausahaan Dan Pariwisata*, 1(2), 729–743.

KUESIONER PENELITIAN SKRIPSI
PENGARUH KOMPETENSI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA
PEGAWAI DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
PADA KANTOR BIRO UMUM SETDA PROVSU

Assalamualaikum Wr. Wb

Responden yang terhormat

Izinkan perkenalkan nama saya Bella Mayrisa (2205160715) mahasiswa Program Studi Manajemen S-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Bersama ini saya memohon kesediaannya untuk mengisi daftar kuesioner yang diberikan. Informasi yang diberikan sebagai data penelitian dalam rangka penyusunan tugas akhir pada Program Studi Sarjana Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Dengan ini saya memohon untuk kesediaan Saudara/i dalam membantu saya mengisi kuesioner ini. Kuesioner ini bertujuan untuk kepentingan ilmiah, oleh karena itu jawaban atau pendapat yang Saudara/i berikan sangat bermanfaat bagi pengembang ilmu. Saya menyadari permohonan ini sedikit mengganggu kegiatan Saudara/i dalam kuesioner ini tidak ada hubungannya dengan status atau kedudukan dalam instansi, maka jawaban yang benar adalah jawaban yang menggambarkan keadaan Saudara/i. Saya mengucapkan banyak terima kasih atas kesediaan dan partisipasi Saudara/i untuk mengisi kuesioner ini dalam waktu singkat.

Hormat Saya

Bella Mayrisa

Petunjuk Pengisian

- Jawablah pernyataan ini sesuai dengan pendapat Saudara/i
- Pilihlah jawaban dari tabel daftar pernyataan dengan memberi **tanda checklist** (√) pada salah satu jawaban yang paling sesuai menurut Saudara/i.

Adapun makna tanda jawaban tersebut sebagai berikut:

- a. SS : Sangat Setuju : dengan Skor 5
 b. S : Setuju : dengan Skor 4
 c. KS : Kurang Setuju : dengan Skor 3
 d. TS : Tidak Setuju : dengan Skor 2
 e. STS : Sangat Tidak Setuju : dengan Skor 1

Identitas Responden

No. Responden (Di isi oleh peneliti)

Jenis Kelamin : Laki-laki Perempuan

pendidikan Terakhir : SMA/SMK D3 S1 S2

Status : Menikah Belum Menikah

C. Daftar Pertanyaan

1. Kinerja pegawai (Y)

NO	PERTANYAAN	JAWABAN				
		SS	S	KS	TS	STS
Kualitas (Quality)						
1.	Saya selalu berusaha menghasilkan pekerjaan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.					
2	Hasil pekerjaan saya memiliki kualitas yang baik dan dapat dipertanggungjawabkan. .					
Kuantitas (Quantity)						
3	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ditentukan.					

4	Saya dapat menyelesaikan banyak pekerjaan dalam waktu yang tersedia.					
Waktu (Timesliness)						
5	Saya mampu mengatur waktu kerja dengan baik dalam menyelesaikan tugas.					
6	Saya jarang menunda pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya.					
Kerja Sama (Cooperation)						
7	Saya mampu bekerja sama dengan rekan kerja dalam menyelesaikan tugas.					
8	Saya dapat berkomunikasi dengan baik dalam tim kerja.					
Penekanan Biaya (Cost Effectiveness)						
9	Saya berusaha menghindari pemborosan dalam penggunaan anggaran atau fasilitas kerja.					
Pengawasan (Need for Supervision)						
10	Saya dapat bekerja secara mandiri tanpa harus selalu diawasi.					

2. Kompetensi (X1)

NO	PERTANYAAN	JAWABAN				
		SS	S	KS	TS	STS
Pengetahuan (Knowledge)						
11	Saya memiliki pengetahuan yang memadai terkait tugas dan tanggung jawab pekerjaan saya.					
12	Saya memahami prosedur kerja yang berlaku di instansi saya.					
Keterampilan (Skill)						
13	Saya memiliki keterampilan teknis yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan.					

14	Saya terampil dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang ditetapkan.					
Konsep Diri & Sikap (Self-Concept & Attitude)						
15	Saya memiliki sikap percaya diri dalam melaksanakan pekerjaan.					
16	Saya bertanggung jawab terhadap setiap tugas yang saya kerjakan.					
Karakteristik Pribadi (Traits)						
17	Saya memiliki kedisiplinan yang tinggi dalam bekerja.					
18	Saya mampu beradaptasi dengan perubahan dalam lingkungan kerja.					
Motif (Motives)						
19	Saya termotivasi untuk meningkatkan kinerja dalam pekerjaan saya.					
20	Saya berusaha mencapai prestasi kerja yang lebih baik dari sebelumnya.					

3. Lingkungan Kerja (X2)

NO	PERTANYAAN	JAWABAN				
		SS	S	KS	TS	STS
Fasilitas						
21	Saya merasa fasilitas kantor sudah memadai untuk menunjang produktivitas kerja					
22	Fasilitas kerja yang tersedia di kantor mendukung kelancaran pekerjaan saya.					
23	Peralatan kerja yang disediakan dalam kondisi baik dan layak digunakan.					
Kebisingan						
24	Saya dapat bekerja dengan nyaman meskipun terdapat aktivitas di sekitar kantor.					
25	Lingkungan kerja saya memiliki tingkat kebisingan yang masih dalam batas wajar.					
Sirkulasi Udara						
26	Saya merasa nyaman dengan suhu dan kualitas udara di tempat kerja					

27	Sirkulasi udara di ruang kerja saya berjalan dengan baik.					
Hubungan Kerja						
28	Saya memiliki hubungan kerja yang baik dengan rekan kerja					
29	Atasan saya menjalin komunikasi yang baik dengan pegawai.					
30	Lingkungan kerja saya mendukung terciptanya kerja sama yang harmonis.					

4. Budaya Organisasi (Z)

NO	PERTANYAAN	JAWABAN				
		SS	S	KS	TS	STS
Inovasi dan Pengambilan Risiko						
31	Saya diberikan kesempatan untuk mencoba cara baru dalam bekerja.					
32	Instansi mendorong pegawai untuk berinovasi dalam menyelesaikan pekerjaan.					
Perhatian terhadap Detail						
33	Saya dituntut untuk memperhatikan hal-hal kecil dalam menyelesaikan tugas.					
34	Setiap pekerjaan harus dilakukan secara cermat dan teliti.					
Orientasi Hasil						
35	Saya didorong untuk mencapai target kerja yang telah ditetapkan.					
36	Kinerja dinilai berdasarkan hasil kerja yang dicapai.					
Orientasi Manusia						
37	Atasan memperlakukan pegawai dengan adil dan menghargai kontribusi mereka. Kinerja dinilai berdasarkan hasil kerja yang dicapai.					
Orientasi Tim						
38	Kerja sama tim menjadi bagian penting dalam budaya kerja di instansi ini.					
Agresivitas						

39	Organisasi mendorong pegawai untuk bekerja secara kompetitif dan proaktif.					
Stabilitas						
40	Saya merasa lingkungan kerja di instansi ini stabil dan aman.					

NO RESPON	KINERJA PEGAWAI (Y)										
	BUTIR PERNYATAAN										JLH
	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	
1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
2	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	30
3	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	48
4	3	2	4	2	4	2	4	2	4	3	30
5	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	35
6	5	3	5	3	5	5	3	5	3	5	42
7	5	4	3	5	5	5	3	5	5	5	45
8	3	3	2	4	2	4	2	4	2	4	30
9	3	3	5	3	5	3	5	3	5	4	39
10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
11	2	4	2	4	2	3	4	2	3	4	30
12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
13	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	48
14	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
15	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	48
16	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
17	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	48
18	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	36
19	5	3	4	3	5	5	4	3	5	5	42
20	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
21	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	32
22	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	47
23	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	45
24	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	46
25	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
26	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
28	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	46
29	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
30	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	32
31	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
32	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	47
33	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	30
34	4	4	5	3	4	4	4	5	3	4	40
35	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	46
36	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	48
37	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
38	5	4	5	5	5	5	5	5	3	5	47
39	4	3	3	4	3	4	3	3	3	5	35

40	4	3	4	5	3	3	4	3	5	4	38
41	3	3	3	2	4	2	3	4	3	3	30
42	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	48
43	3	5	3	5	3	5	3	5	3	5	40
44	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	48
45	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	30
46	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	48
47	4	5	5	5	5	5	3	5	5	5	47
48	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	48
49	3	3	3	3	2	4	3	2	4	3	30
50	5	3	3	3	5	2	5	3	5	3	37
51	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	46
52	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	48
53	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	48
54	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	48
55	3	3	3	3	4	2	3	4	2	3	30
56	4	3	3	4	3	4	3	2	4	5	35
57	2	4	3	3	4	2	2	4	2	4	30
58	3	4	5	4	3	3	5	5	5	3	40
59	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	48
60	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	48
61	3	3	3	4	3	2	3	3	4	2	30

NO RESPON	BUDAYA ORGANISASI (Z)										JLH
	BUTIR PERNYATAAN										
	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	Z9	Z10	
1	4	3	3	3	3	3	2	3	4	4	32
2	2	2	4	2	2	4	2	4	3	4	29
3	4	3	4	3	3	3	2	3	3	3	31
4	3	2	3	2	2	4	3	3	3	3	28
5	3	3	4	3	5	3	4	3	4	4	36
6	4	3	4	4	5	3	3	5	3	5	39
7	5	3	5	3	5	4	5	4	4	4	42
8	5	3	4	3	3	3	4	3	3	4	35
9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
10	3	2	2	2	5	2	4	2	4	2	28
11	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	38
12	3	3	5	3	3	5	3	5	3	5	38
13	5	3	5	4	5	4	5	4	4	4	43
14	4	3	3	3	5	3	3	5	3	5	37
15	3	3	5	3	4	4	4	4	4	4	38
16	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	46
17	5	4	5	4	3	5	5	4	4	4	43
18	4	3	4	4	3	5	4	4	4	4	39
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
20	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	35
21	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	33
22	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	40
23	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	47
24	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	46
25	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	29
26	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	28
27	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	46
28	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	46
29	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	29
30	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	33
31	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	28
32	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	45
33	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	33
34	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	37
35	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	44
36	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	46
37	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	46
38	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	46
39	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	37

NO RESPON	KOMPETENSI (X1)										
	BUTIR PERNYATAAN										
	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	
1	2	3	4	3	3	4	3	5	4	5	36
2	3	3	3	3	2	3	4	3	4	4	32
3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	47
4	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	26
5	4	3	5	3	4	5	4	3	4	5	40
6	3	5	3	4	5	4	4	4	5	5	42
7	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	45
8	3	2	3	5	3	5	3	5	3	5	37
9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	31
10	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	38
11	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	36
12	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	45
13	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	38
14	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	32
15	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	37
16	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	43
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
18	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	46
19	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	35
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	41
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	41
22	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	38
23	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	46
24	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	43
25	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	23
26	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	40
27	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	45
28	3	4	4	4	4	4	4	4	5	3	39
29	3	3	3	3	3	3	4	4	3	5	34
30	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	44
31	3	3	3	3	3	3	3	5	3	4	33
32	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	47
33	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	39
34	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	34
35	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	43
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	41
37	4	4	4	4	4	3	5	4	4	5	41
38	4	4	4	5	4	3	5	3	5	5	42
39	3	4	4	5	3	5	3	5	3	5	40
40	4	4	4	3	5	4	4	5	5	5	43

41	3	3	3	3	3	3	3	4	2	4	31
42	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	45
43	3	3	5	3	5	3	5	3	5	3	38
44	3	5	3	5	3	5	2	5	5	5	41
45	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	30
46	3	5	3	5	3	5	3	5	4	5	41
47	3	3	5	3	5	3	5	3	5	4	39
48	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	47
49	2	4	3	3	3	3	3	3	4	4	32
50	3	2	4	3	3	4	3	3	2	4	31
51	3	5	4	4	5	5	5	5	5	5	46
52	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	44
53	5	3	4	4	5	5	5	5	5	5	46
54	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	47
55	3	4	4	5	3	5	4	4	3	4	39
56	2	2	2	1	3	2	3	3	3	3	24
57	3	3	4	3	5	4	3	4	5	4	38
58	4	4	4	5	3	4	4	5	5	5	43
59	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	47
60	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	47
61	3	3	3	2	4	3	3	3	3	4	31

NO RESPON	LINGKUNGAN KERJA (X2)										JLH
	BUTIR PERNYATAAN										
	LK1	LK2	LK3	LK4	LK5	LK6	LK7	LK8	LK9	LK10	
1	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	28
2	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	27
3	5	4	5	3	5	5	3	5	3	5	43
4	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	28
5	4	3	4	3	4	3	3	3	4	2	33
6	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	33
7	5	3	5	4	5	5	5	3	3	5	43
8	3	2	2	2	2	4	2	4	2	4	27
9	3	5	3	5	3	5	3	3	5	3	38
10	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	29
11	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	23
12	4	3	4	5	4	5	4	5	5	4	43
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
15	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	47
16	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	39
17	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	46
18	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	33
19	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	39
20	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	32
21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
22	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	36
23	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	43
24	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	43
25	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	47
26	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	31
27	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	43
28	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	44
29	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
30	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	31
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
32	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	45
33	4	3	3	3	3	3	2	2	3	3	29
34	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	38
35	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	44
36	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	47
37	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	46
38	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	45

39	4	3	4	3	4	4	3	4	5	3	37
40	4	3	4	3	4	3	4	3	2	4	34
41	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	25
42	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	46
43	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	38
44	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	42
45	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	43
46	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	44
47	4	5	3	5	4	5	4	5	5	5	45
48	5	4	5	4	4	5	3	5	5	5	45
49	4	3	3	4	5	3	5	4	4	4	39
50	5	4	5	4	3	4	4	4	3	5	41
51	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	47
52	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	47
53	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	40
54	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	47
55	3	5	5	3	3	5	4	3	4	5	40
56	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	46
57	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	31
58	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	35
59	5	4	3	4	5	5	3	4	4	4	41
60	5	3	5	3	5	3	5	3	4	4	40
61	4	5	5	3	5	5	3	5	3	5	43

Analisis Model Pengukuran (Outer Model)

**Convergent Validity
Tabel Hasil Outer Loading**

	Kompetensi (X1)	Lingkungan Kerja (X2)	Kinerja Pegawai (Y)	Budaya Organisasi (Z)
K1	0.789			
K10	0.776			
K2	0.721			
K3	0.711			
K4	0.776			
K5	0.744			
K6	0.765			
K7	0.781			
K8	0.724			
K9	0.807			
LK1		0.826		
LK10		0.836		
LK2		0.754		
LK3		0.824		
LK4		0.782		
LK5		0.824		
LK6		0.741		
LK7		0.815		
LK8		0.796		
LK9		0.793		

KP1			0.825	
KP10			0.816	
KP2			0.766	
KP3			0.758	
KP4			0.817	
KP5			0.831	
KP6			0.814	
KP7			0.821	
KP8			0.835	
KP9			0.817	
BO1				0.853
BO10				0.845
BO2				0.796
BO3				0.828
BO4				0.831
BO5				0.756
BO6				0.733
BO7				0.814
BO8				0.731
BO9				0.821

Reliabilitas Dan AVE

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Budaya_Organisasi	0.938	0.939	0.947	0.643
Kinerja_Pegawai	0.942	0.943	0.950	0.657
Kompetensi	0.919	0.923	0.932	0.578
Lingkungan_Kerja	0.938	0.943	0.947	0.640

Discriminant Validity

	Budaya_Organisasi	Kinerja_Pegawai	Kompetensi	Lingkungan_Kerja
Budaya_Organisasi				
Kinerja_Pegawai	0.892			
Kompetensi	0.657	0.683		
Lingkungan_Kerja	0.673	0.732	0.258	

Analisis Model Struktural (Inner Model)

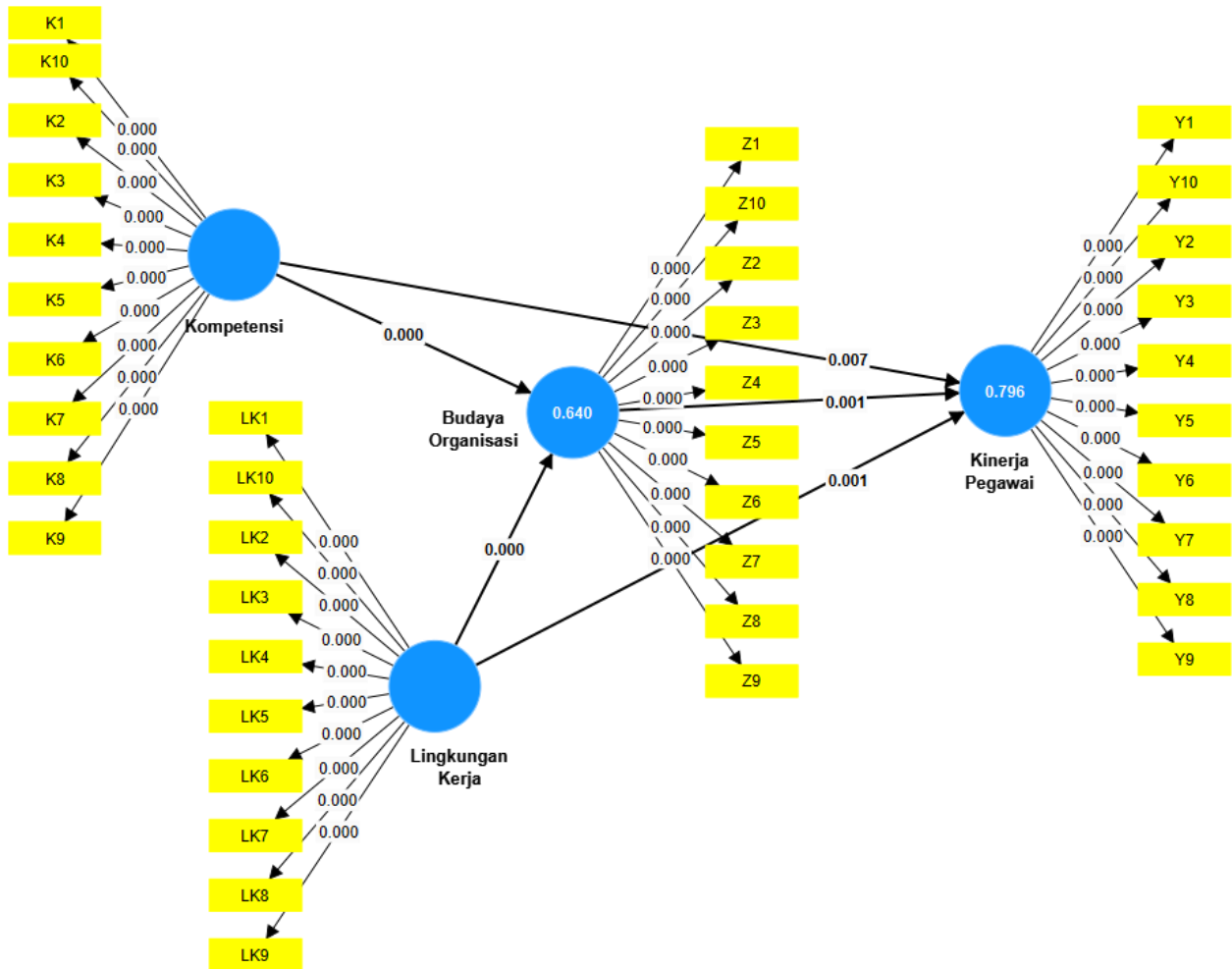
R Square

	R-square	R-square adjusted
Budaya_Organisasi	0.640	0.627
Kinerja_Pegawai	0.796	0.785

F Square

	Budaya_Organisasi	Kinerja_Pegawai	Kompetensi	Lingkungan_Kerja
Budaya_Organisasi		0.354		
Kinerja_Pegawai				
Kompetensi	0.622	0.231		
Lingkungan_Kerja	0.714	0.306		

Uji Hipotesis



Path Coefficient

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Budaya_Organisasi -> Kinerja_Pegawai	0.448	0.465	0.131	3.406	0.001
Kompetensi -> Budaya_Organisasi	0.489	0.490	0.096	5.115	0.000
Kompetensi -> Kinerja_Pegawai	0.285	0.271	0.106	2.680	0.007
Lingkungan_Kerja -> Budaya_Organisasi	0.523	0.528	0.077	6.838	0.000
Lingkungan_Kerja -> Kinerja_Pegawai	0.338	0.329	0.101	3.355	0.001

Indirrect Effet

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Kompetensi -> Budaya_Organisasi -> Kinerja_Pegawai	0.219	0.233	0.091	2.407	0.016
Lingkungan_Kerja -> Budaya_Organisasi -> Kinerja_Pegawai	0.234	0.247	0.084	2.779	0.005