PENGARUH KOMPETENSI DAN BUDAYA KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPEMIMPINAN SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA PT PP LONDON SUMATERA TBK

TUGAS AKHIR

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

Oleh

NAMA	**: FADHIL MUHAMMAD**
NPM	**: 2005160246**
PROGRAM STUDI	**: MANAJEMEN**
KONSENTRASI	**: SUMBER DAYA MANUSIA**

FAKULTAS EKONOMI & BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN

2025

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapt. Muchtar Basri No. 3 (061) 66224567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَٰنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN UJIAN TUGAS AKHIR

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidang yang diselenggarakan pada hari Jumat, tanggal 08 Agustus 2025, pukul 08:30 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan dan seterusnya:

MEMUTUSKAN

Nama	:	FADHIL MUHAMMAD
N P M	:	2005160246
Program Studi	:	MANAJEMEN
Konsentrasi	:	MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Tugas Akhir	:	PENGARUH KOMPETENSI DAN BUDAYA KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPEMIMPINAN SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA PT PP LONDON SUMATERA TBK

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
(Dr. Muhammad Andi Prayogi, S.E., M.Si)	(Satria Mirsya Affandy Nasution, S.E., M.Si)

Pembimbing

(NUGRAHA PRATAMA, S.E., M.M)

PANITIA UJIAN

Ketua	Sekretaris
(Dr. H. JANURI, S.E., M.M., M.Si., CMA)	(Assoc. Prof. Dr. ADE GUNAWAN, S.E., M.Si)

Scanned with CamScanner

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapt. Mukhtar Basri No.3 Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

BERITA ACARA PEMBIMBINGAN TUGAS AKHIR

Nama Lengkap : **Fadhil Muhammad**
N.P.M : **2005160246**
Program Studi : **Manajemen**
Konsentrasi : **Manajemen Sumber Daya Manusia**
Nama Dosen Pembimbing : **Nugraha Pratama, S.E., M.M**
Judul Penelitian : **Pengaruh Kompetensi dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating Pada PT PP London Sumatera TBK**

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	Latar belakang	9/4 /25	
Bab 2	Teori yg dikutip dari jurnal	9/4 /25	
Bab 3	cara metode Penelitian	9/4 /25	
Bab 4		19/4 /25	
Bab 5	kesimpulan harus sesuai dgn Pembahasan	19/4 /25	
Daftar Pustaka			
Persetujuan Sidang Meja Hijau	acc sidang meja hijau	19/4 /25	

Medan, April 2025

Diketahui oleh:
Ketua Program Studi

(Jasman Sariffudin Hasibuan, SE.,M.Si)

Disetujui Oleh
Dosen Pembimbing

(Nugraha Pratama, S.E.,M.M)

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapt. Mukhtar Basri No.3 Telp. (061) 6623301 Fax. (061) 6625474

بِسْمِ اللهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِيْمِ

PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Tugas Akhir ini disusun oleh:

NAMA	**: FADHIL MUHAMMAD**
N.P.M	**: 2005160246**
PROGRAM STUDI	**: MANAJEMEN**
KONSENTRASI	**: MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**
JUDUL PENELITIAN	**: PENGARUH KOMPETENSI DAN BUDAYA KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPEMIMPINAN SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA PT PP LONDON SUMATERA TBK**

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam Ujian Mempertahankan Tugas Akhir.

Medan, April 2025

Pembimbing Skripsi

NUGRAHA PRATAMA, S.E., M.M

Diketahui/Disetujui
Oleh:

Ketua Program Studi Manajemen **Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU**	**Dekan** **Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU**
JASMAN SARIPUDDIN HASIBUAN, S.E., M.Si.	**Dr. H. JANURI, S.E., M.M., M.Si., CMA**

SURAT PERNYATAAN PENELITIAN/SKRIPSI

Saya yang bertandatangan dibawah ini :

Nama	**: FADHIL MUHAMMAD**
N.P.M	**: 2005160246**
Program Studi	**: MANAJEMEN**
Konsentrasi	**: MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**
Judul Skripsi	**: PENGARUH KOMPETENSI DAN BUDAYA KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPEMIMPINAN SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA PT. PP LONDON SUMATERA TBK**

Menyatakan bahwa:

1. Saya bersedia melakukan penelitian untuk penyusunan skripsi atas usaha sendiri, baik dalam hal penyusunan proposal penelitian, pengumpulan data penelitian, dan penyusunan laporan akhir penelitian/skripsi.
2. Saya bersedia dikenakan sanksi untuk melakukan penelitian ulang apabila terbukti penelitian saya mengandung hal-hal sebagai berikut :
   - Menjiplak/Plagiat hasil karya penelitian orang lain.
   - Merekayasa tanda angket, wawancara, observasi, atau dokumentasi.
3. Saya bersedia dituntut di depan pengadilan apabila saya terbukti memalsukan stempel, kop surat, atau identitas perusahaan lainnya.
4. Saya bersedia mengikuti sidang meja hijau secepat-cepatnya 3 bulan setelah tanggal dikeluarkannya surat "penetapan proyek proposal/makalah/skripsi dan penghunjukkan Dosen Pembimbing" dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU.

Demikianlah surat pernyataan ini saya perbuat dengan kesadaran sendiri.

Medan, 14 Oktober 2024
Pembuat Pernyataan

METERAI TEMPEL
10000
40637AKX459384114

FADHIL MUHAMMAD

NB :
- Surat pernyataan asli diserahkan kepada Program Studi Pada saat pengajuan judul
- Foto copy surat pernyataan dilampirkan di proposal dan skripsi

ABSTRAK

PENGARUH KOMPETENSI DAN BUDAYA KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPEMIMPINAN SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA PT PP LONDON SUMATERA TBK

Fadhil Muhammad

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Sumatra Utara
Email: Fadhilmuhammad301@gmail.com

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Kompetensi dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepemimpinan sebagai variabel Moderating pada PT PP London Sumatra TBK. Lokasi penelitian ini adalah PT PP LONSUM yang beralamat di Sei Merah Estate Tanjung Morawa. Populasi penelitian terdiri dari 40 karyawan tetap, terdiri dari Bagian Keuangan, Bagian Produksi, Bagian Lapangan dan Perkebunan, Bagian Pemasaran, Bagian SDM dan Bagian Perizinan dan Umum yang semuanya dijadikan sampel menggunakan teknik *sampling jenuh*. Analisis data dilakukan dengan metode *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) menggunakan perangkat lunak SmartPLS versi 3. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa Kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT PP London Sumatera TBK dan Budaya Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT PP London Sumatera Utara TBK. Kepemimpinan memoderasi pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan Pada PT PP London Sumatera TBK dan Kepemimpinan memoderasi pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT PP London Sumatera Utara TBK.

Kata Kunci :Kompetensi, Budaya Kerja, Kinerja Karyawan dan Kepemimpinan.

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF COMPETENCE AND WORK CULTURE ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH LEADERSHIP AS A MODERATING VARIABLE AT PT PP LONDON SUMATERA TBK

Fadhil Muhammad

Management Study Program, Faculty of Economics and Business
Muhammadiyah University of North Sumatra
Email: **Fadhilmuhammad301@gmail.com**

This study aims to analyze the influence of Competence and Work Culture on Employee Performance, with Leadership as a moderating variable. The research was conducted at PT PP London Sumatra TBK, located in Sei Merah Estate, Tanjung Morawa. The study population consisted of 40 permanent employees from various departments including Finance, Production, Field and Plantation, Marketing, Human Resources, and Licensing and General Affairs. All employees were used as the sample through a saturated sampling technique. Data analysis was carried out using the Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method with the SmartPLS version 3 software. The results of this study prove that Competence has an influence on Employee Performance at PT PP London Sumatra TBK, and Work Culture also has an influence on Employee Performance at PT PP London Sumatra TBK. Furthermore, Leadership moderates the effect of Competence on Employee Performance, and also moderates the effect of Work Culture on Employee Performance at PT PP London Sumatra TBK.

Keywords ***:Competence, Work Culture, Employee Performance, and Leadership.***

KATA PENGANTAR

بِسْــــــــــــمِ اللهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيْمِ

Assalamu'alaikum Warrahmatullahi Wabarakatuh,

Alhamdulillah, segala puji dan syukur tercurahkan kepada ALLAH SWT, sang penggenggam segala urusan, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan Tugas Akhir ini yang berjudul **"Pengaruh Kompetensi Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating Pada PT PP London Sumatera TBK"**. Sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan program S1 Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Cukuplah Allah SWT sebagai satu-satunya tempat memohon pertolongan. Shalawat dan salam tak lupa penulis haturkan kepada Rasulullah SAW, manusia mulia dengan segala keteladanan yang ada padanya, juga kepada keluarganya, sahabat dan orang-orang beriman hingga akhir zaman.

Dalam menyelesaikan penyusunan Tugas Akhir ini, penulis banyak menerima bimbingan, dorongan serta bantuan dari berbagai pihak. Untuk itu sudah selayaknya penulis mengucapkan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Kedua orang tua saya, Ayahanda tercinta Agus Suprianto dan Ibunda tercinta alm. Puspa Lenggogeni yang telah mengorbankan waktu, tenaga dan materi untuk membiayai penulis dari lahir sampai sekarang ini, selalu mendukung, mendoakan, dan memberikan kasih sayang yang luar biasa sehingga selalu ada motivasi untuk menyelesaikan perkuliahan dan sampai penyusunan Tugas Akhir ini.

2. Bapak Prof. Dr. H. Agussani, MAP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Assoc. Prof. Dr. H. Januri, S.E., M.M., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan, S.E., M.Si. selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si. selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Agus Sani, S.E., M.Sc. selaku Ketua Prodi Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Nugraha Pratama, S.E., M.M. selaku Dosen Pembimbing yang telah berkenan meluangkan waktu untuk memberikan dorongan, semangat, saran, bimbingan dan pengarahan dalam penyusunan Tugas Akhir ini.
8. Bapak Dr. Muhammad Irfan Nasution, S.E., M.M. yang sejak awal perkuliahan telah membimbing dan mengarahkan saya dalam mengambil Keputusan akademis.
9. Bapak dan Ibu seluruh pegawai dan staf pengajar di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah memberikan ilmu dan pengetahuan selama mengikuti studi.
10. Kakak tersayang Natassya Anisah Rahim atas dukungan yang selalu diberikan kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan perkuliahan ini.
11. Sahabat seperjuangan yaitu, Muhammad Hafizh, Muhammad Farhan Rahman Umri, Fitrah Wiguna Surya, Dimas Zaeri Fadli dan Tegar Tri Septian

yang telah membantu dan memberikan semangat sampai akhir perkuliahan penulis.

12. Terima kasih sekali lagi penulis ucapkan kepada seluruh teman-teman serta pihak-pihak yang tidak bisa penulis sebutkan namanya satu-persatu, yang telah membantu saya sebagai penulis dalam memberikan motivasi, doa serta dukungan yang sangat berarti sampai akhirnya penyusunan Tugas Akhir ini terselesaikan.

Dalam penyusunan Tugas Akhir ini, penulis berusaha menyajikan yang terbaik dengan segala kemampuan yang penulis miliki. Namun demikian penulis menyadari bahwa penyusunan Tugas Akhir ini masih terdapat banyak kekurangan. Hal ini disebabkan keterbatasan kemampuan penulis sendiri yang jauh dari kata sempurna. Untuk hal itu penulis mengharapkan segala kritik dan saran yang positif dan membangun. Semoga Tugas Akhir ini bermanfaat bagi pembacanya, Aamiin.

Wassalamu'alaikum Warrahmatullahi Wabarakatuh

Medan, September 2025
Penulis

Fadhil Muhammad
NPM:2005160246

DAFTAR ISI

Halaman

ABSTRAK ..... **i**
ABSTRACT ..... **ii**
KATA PENGANTAR ..... **iii**
DAFTAR ISI ..... **vi**
DAFTAR TABEL ..... **x**
DAFTAR GAMBAR ..... **xi**
DAFTAR LAMPIRAN ..... **xii**
BAB 1 PENDAHULUAN **1**
1.1 Latar Belakang 1
1.2 Identifikasi Masalah 5
1.3 Batasan Masalah 5
1.4 Rumusan Masalah 5
1.5 Tujuan Penelitian 6
1.6 Manfaat Penelitian 6
1.6.1 Manfaat Praktis 7
1.6.2 Manfaat Teoritis 7
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA **8**
2.1 Landasan Teori 8
2.1.1 Kinerja Karyawan 8
2.1.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan 8
2.1.1.2 Tujuan dan Manfaat Kinerja Karyawan 9
2.1.1.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan 11
2.1.1.4 Indikator Kinerja Karyawan 13
2.1.2 Kompetensi 15
2.1.2.1 Pengertian Kompetensi 15
2.1.2.2 Tujuan Dan Manfaat Kompetensi 16
2.1.2.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi 19
2.1.2.4 Indikator Kompetensi 20
2.1.3 Budaya Kerja 23
2.1.3.1 Pengertian Budaya Kerja 23

2.1.3.2 Tujuan Dan Manfaat Budaya Kerja 24
2.1.3.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Kerja 27
2.1.3.4 Indikator Budaya Kerja 29
2.1.4 Kepemimpinan 31
2.1.4.1 Pengertian Kepemimpinan 31
2.1.4.2 Fungsi Kepemimpinan 32
2.1.4.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan 34
2.1.4.4 Indikator Kepemimpinan 35
2.2 Kerangka Berfikir 38
2.2.1 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan 38
2.2.2 Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan 38
2.2.3 Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan Dimoderasi Oleh Kepemimpinan 38
2.2.4 Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dimoderasi Oleh Kepemimpinan 39
2.3 Hipotesis Penelitian 39
BAB 3 METODE PENELITIAN 41
3.1 Jenis Penelitian 41
3.2 Definisi Operasional 41
3.2.1 Variabel Dependen 41
3.2.1.1 Kinerja Karyawan (Y) 41
3.2.2 Variabel Independen 41
3.2.2.1 Kompetensi (X1) 42
3.2.2.2 Budaya Kerja (X2) 42
3.2.3 Varibel Moderasi 42
3.2.3.1 Kepemimpinan (Z) 42
3.3 Tempat dan Waktu Penelitian 44
3.3.1 Tempat Penelitian 44
3.3.2 Waktu Penelitian 44
3.4 Populasi dan Sampel 44
3.4.1 Populasi 44
3.4.2 Sampel 45

3.5 Teknik Pengumpulan Data 45
3.6 Teknik Analisis Data 46
3.6.1 Analisis *Outer Model* 47
3.6.1.1 Uji Validitas 48
1. *Convergent Validity* 48
2. *Discriminant Validity* 48
3.6.1.2 Uji Reliabilitas 48
1. *Composite Reliability* 48
2. *Cronbach's Alpha* 49
3.6.2 Analisis *Inner Model* 49
3.6.2.1 R-square 49
3.6.2.2 F-Square 49
3.6.2.3 Uji Hipotesis 50
1. *Path Coefficient* 50
2. *Dirrect Effect* 51
3. Pengujian Variabel Moderating 51
BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN 52
4.1 Hasil Penelitian 52
4.1.1 DeTugas Akhir Data 52
4.1.2 Identitas Responden 53
4.1.2.1 Jenis Kelamin 53
4.1.2.2 Usia 53
4.1.2.3 Pendidikan 54
4.1.2.4 Lama Bekerja 55
4.1.3 Analisis Variabel Penelitian 56
4.1.3.1 Kinerja Karyawan (Y) 56
4.1.3.2 Kompetensi (X1) 59
4.1.3.3 Budaya Kerja (X2) 62
4.1.3.4 Kepemimpinan (Z) 64
4.2 Analisis Data 67
4.2.1 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*) 67
4.2.1.1 Convergent Validity 68

4.2.1.2 Discriminant Validity 70
4.2.1.3 Composite Realibility 71
4.2.1.4 Cronbanch's Alpha..... 71
4.2.2 Analisis Model Struktural (Inner Model)..... 72
4.2.2.1 R-Square 72
4.2.2.2 Pengujian Hipotesis 74
1. Pengaruh Langsung (*Dirrect Effect*)..... 74
2. Pengaruh Moderasi (*Moderating Effect*) 76
4.3 Pembahasan..... 77
4.3.1 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan 77
4.3.2 Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan 78
4.3.3 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Dimoderasi Kepemimpinan 80
4.3.4 Pengaruh Budaya KerjaTerhadap Kinerja Karyawan Dimoderasi Kepemimpinan 81
BAB 5 PENUTUP..... 83
5.1 Kesimpulan 83
5.2 Saran..... 84
5.3 Keterbatasan Penetian 85
DAFTAR PUSTAKA..... 86
LAMPIRAN..... 86

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 1. 1 Produksi PT. PP. London Sumatera Indonesia Periode 2017-2021..... 3
Tabel 3. 1 Operasionalisasi Variabel Penelitian 43
Tabel 3. 2 Rencana Jadwal Penelitian 44
Tabel 3. 3 Jumlah Karyawan Pada PT. LONSUM 45
Tabel 3. 4 Tabel Instrumen Skala Likert 46
Tabel 4. 1 Skala Pengukuran 52
Tabel 4. 2 Kategori Skor 52
Tabel 4. 3 Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin..... 53
Tabel 4. 4 Identitas Responden Berdasarkan Usia 53
Tabel 4. 5 Identitas Responden Berdasarkan Pendidikan 54
Tabel 4. 6 Identitas Responden Berdasarkan Lama Bekerja..... 55
Tabel 4. 7 Skor Angket Untuk Variabel Kinerja Karyawan 56
Tabel 4. 8 Skor Angket Untuk Variabel Kompentesi 59
Tabel 4. 9 Skor Angket Untuk Variabel Kinerja Karyawan 62
Tabel 4. 10 Skor Angket Untuk Variabel Kinerja Karyawan 64
Tabel 4. 11 Hasil Uji Outer Loading 68
Tabel 4. 12 Hasil Uji Average Variance Extracted (AVE)..... 70
Tabel 4. 13Hasil Uji Discriminaty Validity 70
Tabel 4. 14 Hasil Uji Composite Reliability 71
Tabel 4. 15 Hasil Uji Cronbach's alpha 71
Tabel 4. 16 Hasil Uji R-Square 72
Tabel 4. 17 Hasil Uji F-Square..... 73
Tabel 4. 18 Hasil Uji Pengaruh Langsung 74
Tabel 4. 19 Hasil Uji Pengaruh Moderasi 76

DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir 39
Gambar 4. 1 Persentase Jawaba Responden Untuk Kinerja Karyawan 56
Gambar 4. 2 Persentase Jawaban Responden Variabel Kompetensi 60
Gambar 4. 3 Persentase Jawaban Responden Variabel Budaya Kerja 62
Gambar 4. 4 Persentase Jawaban Responden Variabel Kepemimpinan..... 65
Gambar 4. 5 Hasil Uji Algorithm (*Outer Loading*) 69
Gambar 4. 6Hasil Uji Bootstrapping (*Direct Effect*)..... 75

DAFTAR LAMPIRAN

Halaman

Lampiran 1 Kuisoner Penelitian..... 93
Lampiran 2 Data Identitas Responden 98
Lampiran 3 Jawaban Responden Variabel Kinerja Karyawan 99
Lampiran 4 Jawaban Responden Variabel Kompetensi dan Budaya Kerja 100
Lampiran 5 Jawaban Responden Variabel Kepemimpinan..... 101
Lampiran 6 Hasil *Outer Loading* 102
Lampiran 7 Hasi Uji Validitas Diskriminan..... 102
Lampiran 8 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Konstruk..... 102
Lampiran 9 Hasil Uji R Square..... 102
Lampiran 10 Hasil Uji F Square 102
Lampiran 11 Hasil Uji Koefisien Jalur 103

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia memiliki peran yang sangat penting dalam menjalankan tujuan organisasi maupun perusahaan. Unsur penentu dalam keberhasilan suatu organisasi, baik dalam bentuk lembaga pemerintahan, badan usaha maupun organisasi sosial adalah sumber daya manusia. Selain itu, SDM yang berkualitas juga dapat merangsang pertumbungan daya saing suatu perusahaan. Tanpa keberadaan sumber daya manusia aktivitas di dalam perusahaan tidak akan dapat dijalankan dengan optimal.

Dalam era globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin ketat, Kinerja Karyawan menjadi salah satu faktor kunci yang menentukan keberhasilan sebuah perusahaan. PT PP London Sumatera TBK, sebagai salah satu perusahaan besar di sektor agribisnis di Indonesia, menyadari pentingnya meningkatkan Kinerja Karyawan untuk mencapai tujuan strategis perusahaan. Kinerja Karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan individu, tetapi juga oleh berbagai faktor lainnya seperti kompetensi, budaya kerja, dan kepemimpinan (Hasibuan, 2016).

Kinerja merupakan salah satu bagian penting dalam sebuah organisasi atau instansi perusahaan. Kinerja dapat diartikan sebagai gambaran yang mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan sasaran, tujuan, misi, visi organisasi perusahaan yang tertuang dalam rencana strategi suatu organisasi (Mukharomah, 2020). Kinerja merupakan hasil pekerjaan seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standard, target/sasaran/criteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati

bersama (Towoliu, 2023). Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kompetensi.

Kompetensi adalah merupakan karakteristik seseorang yang memiliki kemampuan dengan dilandasi keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang dapat menghasilkan pekerjaan yang efektif dalam mencapai tujuan perusahaan (Kemenkes RI, 2011). Menurut (Ataunur & Ariyanto, 2016) Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

Di sisi lain, budaya kerja juga termasuk hal yang penting dalam kinerja. Dari pengertian Menurut (Farisi, 2022) menyatakan bahwa “Budaya kerja dapat didefinisikan sebagai nilai-nilai, keyakinan, sikap, serta nilai-nilai yang dirasakan bersama individu-individu yang diwujudkan dalam bentuk sikap pada perusahaan.”. Budaya kerja adalah suatu pandangan hidup sebagai nilainilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap menjadi perilaku, citacita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja (Atijah & Bahri, 2021).

Kepemimpinan juga merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja. Kepemimpinan dapat dikatakan sebagai kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya (Jufrizen, 2017). Kepemimpinan adalah sikap mempengaruhi bawahan supaya mereka bisa bekerja sama guna mencapai tingkat produktivitas yang optimal sesuai dengan ketetapan yang telah dibuat bersama-sama (Gultom & Arif, 2017).

PT. PP. London Sumatra Indonesia Tbk, yang dikenal “Lonsum” yang didirikan pada tahun 1906 pada saat Harrisons & Crosfield Plc, perusahaan perdagangan dan Perkebunan yang berbasis di London, Inggris. Yang memulai lahan perkebunan pertamanya di Indonesia berlokasi dekat kota Medan, Sumatera Utara. Kegiatan utama Lonsum meliputi pemulian tanaman, penanaman, pemanenan, pengolahan dan penjualan produk-produk sawit, karet, benih-benih kelapa sawit, teh dan kakao. Selama lebih dari satu abad, Lonsum telah berkembang menjadi salah satu perusahaan perkebunan terkemuka di Indonesia. Perkebunan London Sumatera atau lebih dikenal lonsum berlokasi di Sumatera, Kalimantan, Jawa dan Sulawesi. Salah satu cabang perusahaan Lonsum terletak di daerah balambessi Kec. Bulukumpa, Kab. Bulukumba yang didirikan pada tahun 1918, dimana perusahaan ini merupakan Perusahaan perkebunan yang hanya memproduksi karet.

Tabel 1. 1 Produksi PT. PP. London Sumatera Indonesia Periode 2020-2024

Tahun	Produksi Karet (Ton)	Produksi Inti (Ton)
2020	7.843	1.278.623
2021	6.200	1.512.537
2022	5.200	1.466.288
2023	4.700	1.294.714
2024	4.800	1.204.000

Sumber: www.londonsumatra.com, 2024.

Penyebab menurunnya produksi perusahaan yaitu disebabkan oleh kinerja karyawan yang semakin menurun karena masih ada karyawan yang melalaikan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan. Selain itu, kompetensi yang bermasalah seperti pemahaman karyawan terhadap pekerjaan yang masih belum tepat, kurangnya pengetahuan terhadap pemilihan bahan baku produksi dan kurangnya kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan (Fadli Yudistira,

2023). Selain kompetensi, untuk meningkatkan kinerja guna mengembangkan karakteristik individu karyawan, Lonsum juga senantiasa berupaya menciptakan budaya kerja yang efektif agar dapat mengarahkan sikap dan perilaku karyawan sesuai dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan. Dengan terciptanya budaya kerja yang efektif diharapkan karyawan akan terus berusaha memberikan kemampuan terbaiknya demi memajukan perusahaan di masa yang akan datang. Budaya perusahaan dibangun berdasarkan nilai-nilai yang dianut Lonsum untuk mendorong perilaku yang sejalan dengan visi dan misi Perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas, bahwa peran Kepemimpinan pada pengaruh Kompetensi dan Budaya Kerja mempunyai keterkaitan yang memberikan pengaruh terhadap Kinerja. Maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut dengan judul **"Pengaruh Kompetensi dan Budaya Kerja Pada Kinerja dengan Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating Pada PT. PP. London Sumatera Tbk".**

1.2 Identifikasi Masalah

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

1. Penurunan produksi karet PT. PP. London Sumatera Indonesia Tbk dari tahun 2020 hingga 2024
2. Terdapat indikasi penurunan kinerja karyawan yang terlihat dari belum optimalnya pelaksanaan tanggung jawab sesuai dengan yang diharapkan perusahaan.
3. Kompetensi karyawan yang dimiliki masih perlu ditingkatkan agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
4. Kebutuhan untuk menciptakan budaya kerja yang efektif guna mengarahkan sikap dan perilaku karyawan sesuai dengan harapan Perusahaan.
5. Pentingnya peran kepemimpinan dalam memoderasi pengaruh kompetensi dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan.

1.3 Batasan Masalah

Batasan masalah penelitian ini mencakup hubungan antara (judul) pada karyawan di Lonsum. Penelitian akan difokuskan pada hubungan di antara kedua variabel tersebut dan dampaknya terhadap kinerja di Perusahaan tersebut. Tanpa mempertimbangkan faktor-faktor eksternal atau variabel psikologis lainnya

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan apa yang telah dipaparkan sebelumnya maka peneliti dalam hal ini merumuskan beberapa rumusan masalah:

1. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PP London Sumatera Tbk?

2. Apakah budaya kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PP London Sumatera Tbk?
3. Apakah kepemimpinan memoderasi pengaruh kompetensi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PP London Sumatera Tbk?
4. Apakah kepemimpinan memoderasi pengaruh budaya kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PP London Sumatera Tbk?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PP London Sumatera Tbk.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PP London Sumatera Tbk.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap Kinerja Karyawan yang dimoderasi kepemimpinan pada PT. PP London Sumatera Tbk.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya kerja terhadap Kinerja Karyawan yang dimoderasi kepemimpinan pada PT. PP London Sumatera Tbk.

1.6 Manfaat Penelitian

Adapun berdasarkan tujuan penelitian ini maka manfaat penelitian yang akan dirumuskan adalah:

1.6.1 Manfaat Praktis

1. Diharapkan dari hasil penelitian ini akan dapat dijadikan informasi bagi PT. PP London Sumatera Tbk. dalam meningkatkan kinerja karyawan agar nantinya bagi perkembangan Perusahaan.
2. Menjadi bahan pertimbangan bagi Perusahaan terkait bagaimana peningkatan kinerja karyawan Perusahaan melalui kepemimpinan dan kreativitas.

1.6.2 Manfaat Teoritis

1. Penelitian ini diharapkan mampu menjadi bahan pengembangan baru bagi ilmu pengetahuan dan riset manajemen sumber daya manusia.
2. Penelitian ini diharapkan mampu menambah wawasan dan ilmu pengetahuan bagi para pembaca.

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kinerja Karyawan

2.1.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan salah satu bagian penting dalam sebuah organisasi atau instansi perusahaan. Kinerja dapat diartikan sebagai gambaran yang mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan sasaran, tujuan, misi, visi organisasi Perusahaan yang tertuang dalam rencana strategi suatu organisasi. (Mahsun, 2006) menyatakan bahwa, "Kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam strategic planning suatu organisasi". Kinerja Karyawan adalah pencapaian yang diraih oleh suatu organisasi, baik yang berorientasi pada keuntungan maupun tidak, dalam kurun waktu tertentu (Julianty, 2017).

Kinerja karyawan merupakan cara yang digunakan oleh karyawan dalam mengelola sumber daya terbatas secara efisien untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Evaluasinya dilakukan dengan membandingkan target yang direncanakan dengan hasil yang dicapai (Syahputra & Tanjung, 2020). Menurut (Irham, 2010), "Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh sutau organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented dan nonprofit oriented yang dihasilkan selama satu periode waktu". Berdasarkan pemahaman di atas, dapat dikatakan bahwa Kinerja Karyawan adalah hasil kerja yang dilakukan oleh karyawan dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab mereka dan

diselesaikan pada waktu yang telah ditentukan, menggunakan kecakapan, pengalaman, kualitas, dan kuantitas karyawan untuk mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi. Kinerja yang tinggi dianggap apabila target dapat dicapai dengan tepat, sedangkan kinerja yang buruk dianggap apabila target tidak dapat dicapai.

Jadi berdasarkan penjelasan diatas maka dapat disimpulkan Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu dalam suatu organisasi berdasarkan tugas dan tanggung jawab yang diberikan, dengan memanfaatkan kemampuan, pengalaman, serta sumber daya yang tersedia. Kinerja menjadi indikator penting dalam mengukur efektivitas pelaksanaan visi, misi, dan tujuan organisasi. Evaluasi kinerja dilakukan dengan membandingkan antara target yang telah direncanakan dengan hasil yang dicapai. Kinerja dinilai tinggi jika target dapat dicapai secara tepat waktu dan efisien, sementara kinerja rendah menunjukkan ketidaksesuaian antara rencana dan hasil.

2.1.1.2 Tujuan dan Manfaat Kinerja Karyawan

Menurut (Wibowo, 2017) tujuan kinerja adalah menyesuaikan harapan kinerja individual dengan tujuan organisasi. Kesesuaian antara upaya pencapaian tujuan individu dengan tujuan organisasi akan mampun mewujudkan kinerja yang baik. Menurut (Kasmir, 2019) kinerja memiliki beberapa tujuan antara lain yaitu:

1. Untuk memperbaiki kualitas pekerjaan
2. Keputusan penempatan
3. Perencanaan dan pengembangan karier
4. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan
5. Penyesuaian kompensasi
6. Inventori kompetensi pegawai

7. Kesempatan kerja adil
8. Komunikasi efektif antara atasan dan bawahan
9. Budaya kerja
10. Menerapkan sanksi.

Menurut (Irham, 2016) manfaat kinerja adalah mencoba memberikan suatu pencerahan dan jawaban dari berbagai permasalahan yang terjadi di suatu organisasi baik yang disebabkan oleh faktor internal dan eksternal, sehingga apa yang dialami pada saat ini tidak membawa pengaruh yang negatif bagi aktivitas perusahaan pada saat ini dan yang akan datang. Menurut (Wibowo, 2017) manfaat kinerja dibagi menjadi tiga kelompok yaitu:

1. Bagi organisasi, bermanfaat menyesuaikan tujuan organisasi dengan tujuan kelompok dan individu, memperbaiki kinerja, memotivasi pegawai, meningkatkan komitmen, mendukung nilai– nilai inti, memperbaiki proses pelatihan dan pengembangan, meningkatan keterampilan, mengusahakan perbaikan dan pengembangan berkelanjutan, mengusahakan basis perencanaan karier, mendukung inisiatif kualitas total dan pelayanan pelanggan, dan mendukung program perubahan budaya.
2. Bagi manajer, bermanfaat mengusahakan klarifikasi kinerja dan harapan perilaku, menawarkan peluang menggunakan waktu secara berkualitas, memperbaiki kinerja tim maupun individu, mengusahakan penghargaan non finansial bagi staf, mengusahakan dasar untuk membantu pegawai yang berkinerja rendah, mengembangkan individu, mendukung kepemimpinan, memotivasi dan mengembangkan tim serta mengusahakan kerangka kerja untuk meninjau kembali kinerja dan tingkat kompetensi.

3. Bagi pribadi, bermanfaat memperjelas tujuan peranan, mendorong dan mendukung untuk tampil lebih baik, membantu mengembangkan kemampuan dan kinerja, peluang menggunakan waktu secara berkualitas, menjadi dasar objektif dan kejujuran untuk mengukur kinerja dan memformulasikan tujuan dan rencana cara bekerja yang dilaksanakan.

Berdasarkan pendapat ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa tujuan dan manfaat kinerja merupakan penentuan sasaran yang jelas dan terarah. Dapat berupa manfaat bagi organisasi, bagi manajer, dan bagi individu yang digunakan untuk memastikan tercapaianya tujuan organisasi.

2.1.1.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja yang dicapai pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam menjamin kelangsungan hidup organisasi. Dalam mencapai kinerja yang tinggi beberapa faktor yang mempengaruhi menjadi pemicu apakah Kinerja Karyawan tinggi atau rendah. Menurut (Mangkunegara, 2010) menyatakan faktor – faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan adalah:

1) Faktor Kemampuan, Secara psikologis, kemampuan (ability) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (Knowledge + skill). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata – rata (IQ 110 – 120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari – hari, maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi yang diharapkan. Oleh sebab itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2) Faktor Motivasi, Motivasi terbentuk dari sikap (attitude) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi mengerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Menurut (Soedjono, 2005) menyebutkan enam kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur Kinerja Karyawan secara individu yakni :

1. Kualitas, yaitu hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut
2. Kuantitas, yaitu jumlah yang dihasilkan atau jumlah aktivitas yang dapat diselesaikan.
3. Ketepatan waktu, yaitu dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain.
4. Efektivitas, yaitu pemanfaatan secara maksimal sumber daya yang ada pada organisasi untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian.
5. Kemandirian, yaitu dapat melaksanakan kerja tanpa bantuan guna menghindari hasil yang merugikan.
6. Komitmen kerja, yaitu komitmen kerja antara pegawai dengan organisasinya tanggung jawab pegawai terhadap organisasinya.

Menurut para ahli di atas, ukuran penilaian kinerja yang digunakan oleh setiap organisasi berbeda satu sama lain dan sangat bervariasi tergantung pada bidang pekerjaan yang berbeda. Namun, dapat disimpulkan bahwa beberapa kriteria umum untuk menilai kinerja adalah kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, jangka waktu pekerjaan, kreatifitas, inisiatif, dan kerja sama.

2.1.1.4 Indikator Kinerja Karyawan

Untuk melaksanakan Kinerja Karyawan, suatu organisasi sebaiknya menetapkan indikator –indikator kinerja sebagai standar pengukuran kinerja tersebut. (Bernardin & Russel, 1993) mengatakan bahwa indikator kinerja adalah alat untuk melihat hasil kerja yang baik dan efisien. Berikut diantaranya:

1. Quality (Kualitas), adalah tingkat keakuratan, kerapian, dan profesionalitas hasil kerja sesuai standar.
2. Quantity (Kuantitas), adalah jumlah pekerjaan atau output yang dihasilkan dalam periode tertentu.
3. Timeliness (Ketepatan Waktu), adalah kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai jadwal tanpa menunda.
4. Cost Effectiveness (Efektivitas Biaya), adalah penggunaan sumber daya (uang, tenaga, alat) secara hemat untuk mencapai hasil maksimal.
5. Need for Supervision (Kebutuhan Pengawasan), adalah tingkat kemandirian karyawan, semakin sedikit perlu diawasi, semakin baik kinerjanya.
6. Interpersonal Impact (Dampak Hubungan Interpersonal), adalah sejauh mana karyawan mampu menjaga hubungan baik, bekerja sama, dan berkomunikasi dengan orang lain.

Menurut (Mangkunegara, 2005) mengatakan suatu pekerjaan dapat diukur melalui lima indikator, yaitu:

1. Kualitas Kerja, mutu hasil pekerjaan yang terlihat dari ketelitian, kerapian, dan kesesuaian dengan standar.
2. Kuantitas Kerja, banyaknya pekerjaan yang berhasil diselesaikan sesuai target.

3. Tanggung Jawab, kesadaran karyawan untuk menanggung risiko serta menyelesaikan pekerjaan dengan sungguh-sungguh.
4. Kerja Sama, kemampuan berkolaborasi dengan rekan kerja, atasan, maupun bawahan untuk mencapai tujuan.
5. Inisiatif, dorongan untuk mencari solusi, mengusulkan ide, atau melakukan sesuatu tanpa menunggu perintah.

Menurut (Robbins, 2016) indikator kinerja adalah alat untuk mengukur sajauh mana pencapain kinerja karyawan. Berikut beberapa indikator untuk mengukur kinerja karyawan adalah:

1 Kualitas Kerja, Kualitas kerja karyawan dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan. Kualitas kerja dapat digambarkan dari tingkat baik buruknya hasil kerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan juga kemampuan dan keterampilan karyawan dalam mengerjakan tugas yang diberikan padanya.

2 Kuantitas, Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Kuantitas yaitu ukuran jumlah hasil kerja unit maupun jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan oleh karyawan sehingga kinerja karyawan dapat diukur melalui jumlah (unit/siklus) tersebut. misalnya karyawan dapat menyelesaikan pekekerjaannya dengan cepat dari batas waktu yang ditentukan perusahaan.

3 Ketepatan Waktu, Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. Kinerja

Karyawan juga dapat diukur dari ketepatan waktu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Sehingga tidak mengganggu pekerjaan yang lain yang merupakan bagian dari tugas karyawan tersebut.

4 Efektivitas, Efektifitas disini merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi dan bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikan hasil dari setiap unit dalam penggunakan sumber daya. Bahwa dalam pemanfaatan sumber daya baik itu sumber daya manusia itu sendiri maupun sumber daya yang berupa teknologi, modal, informasi dan bahan baku yang ada di organisasi dapat digunakan semaksimal mungkin oleh karyawan.

5 Kemandirian, Kemandirian merupakan tingkat seseorang yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya tanpa menerima bantuan, bimbingan dari atau pengawas. Kinerja karyawa itu meningkat atau menurun dapat dilihat dari kualitas kerja karyawan, kuantitas kerja karyawan, ketepatan waktu karyawan dalam bekerja disegala aspek, efektifitas dan kemandirian karyawan dalam bekerja. Artinya karyawan yang mandiri, yaitu karyawan ketika melakukan pekerjaannya tidak perlu diawasi dan bisa menjalankan sendiri fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan, bimbingan dari orang lain atau pengawas.

2.1.2 Kompetensi

2.1.2.1 Pengertian Kompetensi

Kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya. Berangkat dari

pengertian tersebut kompetensi seorang individu merupakan sesuatu yang melekat dalam dirinya yang dapat digunakan untuk memprediksi tingkat kinerjanya (Syahputra, 2013). Kompetensi ditujukan pada konteks tugas dan dipengaruhi oleh budaya organisasi dan lingkungan kerja, dengan kata lain kompetensi terdiri dari kombinasi pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas dan fungsi ditempat kerja (Gijoh, 2013). Kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya. Berangkat dari pengertian tersebut kompetensi seorang individu merupakan sesuatu yang melekat dalam dirinya yang dapat digunakan untuk memprediksi tingkat kinerjanya (Ratasya, 2025). Kompetensi merupakan faktor kunci dalam meningkatkan kinerja organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu menangani isu kompetensi karyawan secara efektif. Kompetensi sendiri adalah karakteristik inti yang dimiliki karyawan dan membedakannya dari yang lain (Letsoin & Ratnasari, 2020). Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah kemampuan seseorang yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap dalam menyelesaikan suatu pekerjaan atau tugas sesuai yang ditetapkan.

2.1.2.2 Tujuan Dan Manfaat Kompetensi

Kompetensi juga memiliki tujuan, terdapat beberapa pendapat dari para ahli yang mengemukakan tujuan dari kompetensi agar suatu organisasi berjalan sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Menurut (Hutapea & Nuriana, 2011) berpendapat kompetensi dalam organisasi pada umumnya bertujuan untuk:

1. Pembentukan pekerjaan, Kompetensi teknis dapat digunakan untuk menggambarkan fungsi, peran, dan tanggung jawab pekerjaan disuatu

organisasi, hal-hal tersebut dipengaruhi oleh tujuan instansi. Sedangkan kompetensi perilaku digunakan untuk menggambarkan tuntutan pekerjaan atas perilaku pemangku jabatan agar dapat melaksanakan pekerjaan tersebut dengan prestasi luar biasa.

2. Evaluasi pekerjaan, Kompetensi dapat dijadikan salah satu faktor pembobot dalam pekerjaan yang digunakan untuk mengevaluasi pekerjaan.
3. Rekrutmen dan seleksi, Kompetensi dapat digunakan sebagai salah satu komponen dalam persyaratan jabatan, yang kemudian dijadikan pedoman untuk menyeleksi calon pegawai yang akan menduduki jabatan atau melaksanakan pekerjaan tersebut.
4. Pembentukan dan pengembangan organisasi, Kompetensi dapat menjadi pondasi yang kuat untuk pembentukan dan pengembangan organisasi kearah organisasi yang produktif.
5. Membentuk dan memperkuat nilai dan budaya organisasi, Peran kompetensi sangat diperlukan untuk membentuk dan mengembangkan nilai budaya organisasi, hal ini dapat terjadi apabila nilai budaya organisasi sesuai dengan kompetensi inti perusahaan.
6. Pembelajaran organisasi, Peran kompetensi bukan hanya untuk menambah pengetahuan dan keterampilan melainkan juga untu membentuk karakter pembelajaran yang sesuai dengan kebutuan pegawai.
7. Manajemen karier dan penilaian potensi pegawai, Kompetensi dapat digunakan untuk membantu organisasi atau instansi mencipatakan pengembangan karier bagi pegawai untuk mencapai jenjang karir yang sesuai dengan potensi yang dimliki.

8. Sistem imbal jasa, Pemberian imbal jasa yang dihubungkan dengan pencapaian kompetensi individu akan mendukung pelaksanaan sistem kompetensi yang digunakan oleh organisasi secara keseluruhan.

Manfaat dari penggunaan kompetensi menurut (Ruky, 2016) mengemukakan konsep kompetensi menjadi semakin populer dan sudah banyak digunakan oleh perusahaan-perusahaan besar dengan berbagai alasan yaitu sebagai berikut:

1. Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai. Dalam hal ini, model kompetensi akan mampu menjawab dua pertanyaan mendasar: keterampilan, pengetahuan, dan karakteristik apa saja yang dibutuhkan dalam pekerjaan dan perilaku apa saja yang berpengaruh langsung dengan prestasi kerja.
2. Alat seleksi karyawan. Penggunaan kompetensi standar sebagai alat seleksi dapat membantu organisasi untuk memilih calon karyawan yang terbaik.
3. Memaksimalkan produktivitas. Tuntutan untuk menjadikan suatu organisasi "ramping" mengharuskan kita untuk mencari karyawan yang dapat dikembangkan secara terarah untuk menutupi kesenjangan dalam keterampilannya sehingga mampu untuk dimobilisasikan secara vertikal maupun horizontal.
4. Dasar untuk pengembangan sistem remunerasi. Model kompetensi dapat digunakan untuk mengembangkan sistem remunerasi (imbalan) yang akan dianggap lebih adil.
5. Memudahkan adaptasi terhadap perubahan. Dalam era perubahan yang sangat cepat, sifat dari suatu pekerjaan sangat cepat berubah dan kebutuhan akan kemampuan baru terus meningkatkan.

6. Menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi. Model kompetensi merupakan cara yang paling mudah untuk mengomunikasikan nilai-nilai dan hal-hal apa saja yang harus menjadi fokus dalam unjuk kerja karyawan.

Bedasarkan pendapat diatas tujuan manfaaat dan kompetensi diantaranya pembentukan pekerjaan, evaluasi pekerjaan, rekrutmen dan seleksi, pembentukan dan pengembangan organisasi, membentuk dan memperkuat nilai dan budaya organisasi, pembelajaran organisasi, manajemen karier dan penilaian potensi pegawai, sistem imbal jasa.

2.1.2.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi

Menurut (Zwell, 2000) kompetensi seseorang dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain:

1. Keyakinan dan nilai-nilai, Perilaku seseorang sangat dipengaruhi oleh keyakinannya terhadap dirinya sendiri dan orang lain. Bila orang percaya akan 19 kemampuannya dalam melakukan sesuatu, maka hal tersebut akan bisa dikerjakan dengan lebih mudah.
2. Karakteristik kepribadian, Kepribadian bukanlah sesuatu yang tidak dapat dirubah, kepribadian seseorang akan mempengaruhi cara-cara orang tersebut dalam menyelesaikan permasalahan dalam kehidupan ini, dan hal ini akan membuat orang tersebut lebih kompeten. Seseorang akan berespons serta beradaftasi dengan lingkungan dan kekuatan sekitarnya, yang akan menambah kompetensi seseorang.
3. Motivasi, Motivasi adalah dorongan yang membuat seseorang mampu untuk melakukan sesuatu. Daya dorong yang lebih bersifat psikologis membuat

bertambahnya kekuatan fisik, sehingga akan mempermudah dalam aktivitas kerja, yang menambah tingkat kompetensi seseorang. Dorongan atau motivasi yang diberikan atasan kepada bawahan juga berpengaruh baik terhadap kinerja staf.

4. Isu emosional, Kondisi emosional seseorang akan berpengaruh dalam setiap penampilannya, termasuk dalam penampilan kerjanya. Rasa percaya diri membuat orang akan dapat melakukan suatu pekerjaan dengan lebih baik, begitu juga sebaliknya, gangguan emosional seperti rasa takut dan malu juga bisa menurunkan performance/penampilan kerja seseorang, sehingga kompetensinya akan menurun.
5. Kemampuan intelektual, Kompetensi dipengaruhi oleh pemikiran intelektual, kognitif, analitis dan kemampuan konseptual. Tingkat intelektual dipengaruhi oleh pengalaman, proses pembelajaran yang sudah tentu pula kemampuan intelektual seseorang akan meningkatkan kompetensinya.
6. Budaya organisasi, Budaya organisasi berpengaruh pada kompetensi seseorang dalam berbagai kegiatan, karena budaya organisasi mempengaruhi kinerja, hubungan antar pegawai, motivasi kerja dan kesemuanya itu akan berpengaruh pada kompetensi orang tersebut.

2.1.2.4 Indikator Kompetensi

Menurut (Wibowo, 2010) indikator Kompetensi ada 3 yaitu:

1. Pengetahuan, Pengetahuan merujuk pada pemahaman dan wawasan yang dimiliki seseorang, khususnya pemimpin, dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Pengetahuan yang luas dan relevan akan membantu

pemimpin dalam mengambil keputusan yang tepat dan mengelola organisasi secara efektif.

2. Keahlian, Keahlian adalah kemampuan praktis yang dimiliki seseorang dalam melakukan pekerjaan secara efisien dan profesional. Dalam kepemimpinan, keahlian mencakup keterampilan teknis, interpersonal, dan konseptual yang mendukung pelaksanaan strategi serta pengelolaan tim.
3. Sikap, Sikap mencerminkan nilai, etika, dan cara pandang seseorang dalam berinteraksi dengan orang lain dan menghadapi situasi kerja. Sikap positif dari seorang pemimpin, seperti jujur, bertanggung jawab, dan adil, akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan membangun kepercayaan bawahan.

Menurut (Gatot, 2014) indikator yang digunakan untuk mengukur kompetensi sebagai berikut:

1. Pengalaman Kerja, Pengalaman kerja mencerminkan sejauh mana seseorang telah terlibat dalam aktivitas profesional sebelumnya. Semakin banyak pengalaman yang dimiliki, maka semakin tinggi pula tingkat kematangan dan kemampuan dalam menghadapi berbagai situasi kerja.
2. Latar Belakang, Latar belakang mengacu pada riwayat atau kondisi individu yang mencakup faktor personal, sosial, dan profesional yang membentuk karakter serta pandangan seseorang dalam bekerja. Latar belakang dapat memengaruhi cara berpikir, bertindak, dan menyelesaikan masalah.
3. Pendidikan, Pendidikan adalah proses formal yang membekali seseorang dengan pengetahuan teoritis dan keterampilan dasar yang dibutuhkan dalam

dunia kerja. Tingkat pendidikan dapat menjadi salah satu tolak ukur dalam menilai kompetensi seseorang.

4. Pengetahuan, Pengetahuan adalah informasi atau wawasan yang dimiliki individu terkait bidang pekerjaannya. Pengetahuan yang memadai sangat penting dalam pengambilan keputusan dan penyelesaian tugas secara tepat dan efisien.
5. Keterampilan, Keterampilan merujuk pada kemampuan praktis untuk menyelesaikan pekerjaan secara efektif. Ini mencakup keahlian teknis maupun kemampuan interpersonal yang diperlukan dalam lingkungan kerja.

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

1) Pengetahuan (Knowledge), Kesadaran dalam bidang kognitif, misalnya seorang pegawai mengetahui cara melakukan identifikasi belajar dan bagaimana melakukan pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada dengan efektif dan efisien di perusahaan.
2) Pemahaman (Understanding), Kedalam kognittif dan afektif yang dimiliki individu. Misalnya seorang pegawai dalam melaksanakan pembelajaran harus mempunyai pemahaman yang baik tetang karakteristik dan kondisi secara efektif dan efisien.
3) Kemampuan/Keterampilan (Skill), Sesuatu yang dimiliki oleh individu yang melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Misalnya, kemampuan pegawai dalam memilih metode kerja yang dianggap lebih efektif dan efisien.

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

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

6) Minat (Interest), Kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan. Misalnya, melakukan sesuatu aktivitas tugas.

2.1.3 Budaya Kerja

2.1.3.1 Pengertian Budaya Kerja

Secara umum, definisi budaya kerja (Putra, 2016) adalah Cara kerja sehari-hari yang bermutu dan selalu mendasari nilai-nilai yang penuh makna, sehingga menjadi motivasi, memberi inspirasi untuk senantiasa bekerja lebih baik, dan memuaskan bagi masyarakat yang dilayani. Budaya Kerja adalah cara kerja yang berdasarkan suatu sistem nilai yang dipegang oleh setiap kaki tangan dalam organisasi. Cara kerja yang diamalkan seperti itu sudah menjadi kebiasaan atau tradisi organisasi tersebut (Kusumawati, 2022). Budaya Kerja adalah keyakinan yang dianut oleh seluruh anggota organisasi yang berfungsi sebagai pedoman dalam memahami dan melaksanakan tugas (Putra, 2024).

Menurut (Putranti, 2018) Perilaku yang telah menjadi kesehariannya serta nilai-nilai yang dilaksanakannya merupakan permulaan darikesuksesan dalam bekerja. Nilai-nilai itu berawal dari pola kebiasaan, beragama serta kaidah/aturan yang menjadi panutannya sehingga menjadi rutinitas reflek berperilaku dalam

bekerja dan berorganisasi. Kesemua itu dinamakan dengan budaya. Maka dari itu, budaya dihubungkan terhadap kualitas daripada kerja tersebut, karenanya disebut dengan budaya kerja. Menurut (Sudiyanto, 2015) budaya kerja adalah cara kerja yang berdasarkan suatu sistem nilai yang dipegang oleh setiap kaki tangan dalam organisasi. Cara kerja yang diamalkan seperti itu sudah menjadi kebiasaan atau tradisi organisasi tersebut.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa budaya kerja merupakan perilaku yang dilakukan berulang–ulang oleh setiap individu dalam suatu organisasi dan telah menjadi kebiasaan dalam pelaksanaan pekerjaan, makin kuat budaya kerja maka semakin kuat pula dorongan untuk berprestasi.

2.1.3.2 Tujuan Dan Manfaat Budaya Kerja

Tujuan diadakannya budaya kerja dan pengembangan yang diselenggarakan perusahaan terhadap pegawai dikarenakan Perusahaan menginginkan adanya perubahan dalam prestasi kerja pegawai sehingga dapat sesuai dengan tujuan perusahaan. Jadi sebelum melakukan budaya kerja dan pengembangan akan dijelaskan terlebih dahulu tujuan Perusahaan tersebut. Menurut (Nawawi, 2015) tujuan dilakukan program budaya kerja dan pengembangan adalah untuk kepentingan pegawai dan perusahaan.

1. Kepentingan Pegawai
   1) Memberikan keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan pegawai.
   2) Meningkatkan moral pegawai. Dengan keterampilan dan keahlian yang sesuai dengan pekerjaannya mereka akan antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik

3) Memperbaiki kemampuan karyawan. Program budaya kerja dan pengembangan dapat meminimalkan ketidakpuasan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan. Membantu pegawai dalam menghadapi perubahan – perubahan, baik perubahan struktur organisasi, teknologi maupun sumber daya manusianya.
4) Membantu pegawai dalam menghadapi perubahan - perubahan, baik perubahan struktur organisasi, teknologi maupun sumber daya manusianya.
5) Peningkatan karier pegawai. Peluang ini menjadi besar karena keterampilan dan keahlian mendukung untuk bekerja lebih baik.
6) Meningkatkan jumlah balas jasa yang dapat diterima pegawai.

2. Kepentingan Perusahaan
   1) Memenuhi kebutuhan-kebutuhan perencanaan sumber daya manusia.
   2) Dengan budaya kerja dan pengembangan diharapkan pegawai dapat bekerja lebih efektif dan efisien.
   3) Mengurangi tingkat kerusakan dan kecelakaan.
   4) Memperkuat komitmen pegawai.

Menurut (Sastradipoera, 2016), manfaat program budaya kerja bagi suatu perusahaan/organisasi sangat penting untuk:

1. Pegawai Baru, Pegawai baru tersebut belum mempunyai kemampuan sesuai dengan persyaratan yang dilakukan, oleh karena itu diperlukan budaya kerja dengan tujuan agar dapat memberikan kemampuan pada pegawai tersebut.
2. Perubahan Teknologi, Perubahan teknologi akan mengubah suasana kerja dalam organisasi. Artinya akan ada suatu pekerjaan yang mengharuskan

penguasaan teknologi baru. Hal ini akan mempengaruhi susunan pegawai suatu organisasi/perusahaan disebabkan tidak adanya pegawai yang menguasai teknologi baru tersebut, dengan demikian diperlukan budaya kerja.

3. Mutasi, Pendidikan dan budaya kerja diperlukan jika ada mutasi dalam artian dipindahtugaskan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya (bukan hanya pindah tempat untuk menduduki jabatan baru, melainkan belum cukup bekal untuk menduduki jabatan baru tersebut). Mutasi penting dilakukan karena mutasi akan menghilangkan kejenuhan atau kebosanan bagi pegawai. Dengan adanya mutasi,

Menurut (Robins, 2007), fungsi didalam suatu budaya kerja adalah:

1. Sebagai tapal batas yang membedakan secara jelas suatu organisasi dengan organisasilain.
2. Memberikan rasa identitas bagi angota-anggota organisasi.
3. Memudahkan penerusan komitmen hingga mencapai batasan yang lebih luas daripada kepentingan individu.
4. Mendorong stabilitas sistem sosial, merupakan perakat sosial yang membantu mempersatukan organisasi.

Dari keterangan di atas, dapat kita simpulkan bahwa program budaya kerja dan pengembangan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan pegawai, memperbaiki moral, serta mendukung karier mereka agar lebih siap menghadapi perubahan dalam organisasi dan teknologi. Bagi perusahaan, program ini membantu memenuhi kebutuhan sumber daya manusia, meningkatkan efisiensi, dan mengurangi kecelakaan. Selain itu, budaya kerja yang baik juga penting bagi

pegawai baru untuk belajar, memfasilitasi adaptasi terhadap teknologi baru, dan menangani mutasi jabatan dengan baik. Secara keseluruhan, program ini memperkuat komitmen pegawai dan menciptakan identitas yang stabil bagi organisasi.

2.1.3.3 Faktor–Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Kerja

Menurut (Prawirosentono, 2008) kekuatan budaya kerja adalah kebersamaan dan intensitas.

1. Kebersamaan, Kebersamaan adalah sejauh mana anggota organisasi mempunyai nilainilai inti yang dianut secara bersama. Derajat kebersamaan dipengaruhi oleh unsur orientasi dan imbalan. Orientasi dimaksudkan pembinaan kepada anggota-anggota organisasi khususnya anggota baru maupun melalui programprogram latihan. Melalui program orientasi, anggota-anggota baru organisasi diberi nilai-nilai budaya yang perlu dianut secara bersama oleh anggotaanggota organisasi. Di samping orientasi kebersamaan, juga dipengaruhi oleh imbalan dapat berupa kenaikan gaji, jabatan (promosi), hadiah-hadiah, tindakan-tindakan lainnya yang membantu memperkuat komitmen nilai-nilai inti budaya kerja.
2. Intensitas, Intensitas adalah derajat komitmen dari anggota-anggota Perusahaan kepada nilai-nilai inti budaya kerja. Derajat intensitas bisa merupakan suatu hasil dari struktur imbalan. Oleh karena itu, pimpinan Perusahaan perlu memperhatikan dan mentaati struktur imbalan yang diberikan kepada anggota anggota perusahaan guna menanamkan nilai-nilai budaya kerja.

Menurut (Robbins & Coulter, 2016) faktor faktor yang mempengaruhi budaya kerja yaitu:

1. Perilaku Pemimpin, Tindakan nyata dari seorang pemimpin biasanya akan menjadi cermin penting bagi pegawai
2. Seleksi para pekerja, Dengan menempatkan pegawai yang tepat dalam kedudukan yang tepat, akan akan meumbuh kembangkan rasa para pegawai
3. Budaya organisasi, Setiap organisasi memiliki budaya kerja yang dibangun sejak lama.
4. Budaya luar, Didalam suatu organisasi, budaya dapat dikatan lebih dipengaruhi oleh komunitas budaya luar yang mengelilinginya
5. Kejelasan misi perusahaan, Dengan memahami misi organisasi secara jelas maka akan diketahui secara utuh dan jelas sesuatu pekerjaan yang seharusnya dilakukan oleh para pegawai
6. Kepastian misi perusahaan, Jika suatu tujuan organisasi sudah di tetapkan, setiap pemimpin harus dapat memastikan misi tersebut harus berjalan
7. Keteladanan pemimpin, Pemimpin harus dapat memberi contoh budaya semangat kerja kepada para bawahannya
8. Proses pembelajaran, Pembelajaran pegawai tetap harus berlanjut, untuk menghasilkan budaya kerja yang sesuia, para pegawai membutuhkan pengembangan keahlian dan pengetahuan
9. Motivasi, Pekerja membutuhkan dorongan untuk turut memecahkan masalah organisasi lebih inovatif.

2.1.3.4 Indikator Budaya Kerja

Adapun menurut (Robbins & Coulter, 2016) dimensi dan indikator dalam budaya kera adalah sebagai:

1. Inovasi dan mengambil resiko
   a. Dukungan dan suasana kerja terhadap kreatifitas
   b. Penghargaan terhadap aspirasi karyawan Perusahaan
   c. Pertimbangan karyawan perusahaan dalam mengambil resiko
   d. Tanggung jawab karyawan perusahaan
2. Perhatian pada rincian
   a. Ketelitian dalam melakukan pekerjaan
   b. Evaluasi hasil kerja
3. Orientasi hasil
   a. Pencapaian target
   b. Dukungan lembaga dalam bentuk fasilitas kerja
4. Orientasi manusia
   a. Perhatian perusahaan terhadap kenyamanan kerja
   b. Perhatian perusahaan terhadap rekreasi
   c. Perhatian perusahaan terhadap keperluan pribadi
5. Orientasi tim
   a. Kerja sama yang terjadi antara karyawan Perusahaan
   b. Toleransi antar karyawan perusahaan
6. Agresifitas
   a. Kebebasan untuk memberikan kritik
   b. Iklim bersaing dalam Perusahaan

c. Kemauan karyawan untuk meningkatkan kemampuan diri

7. Stabilitas, yaitu Kemantapan atau mempertahankan status dalam organisasi

Menurut (Ndraha, 2003) Indikator Budaya Kerja ada 3 yaitu:

1. Kebiasaan, Kebiasaan adalah tindakan atau perilaku yang dilakukan secara berulang-ulang dan menjadi bagian dari rutinitas individu maupun kelompok dalam organisasi. Kebiasaan yang positif dapat membentuk budaya kerja yang disiplin, produktif, dan konsisten.
2. Peraturan, Peraturan merupakan ketentuan atau pedoman yang dibuat untuk mengatur tindakan anggota organisasi agar sesuai dengan tujuan dan norma yang berlaku. Peraturan membantu menciptakan keteraturan, mencegah penyimpangan, dan memastikan setiap individu bertindak dalam koridor yang benar.
3. Nilai-Nilai, Nilai-nilai adalah prinsip atau keyakinan dasar yang menjadi landasan dalam bersikap dan bertindak. Nilai-nilai organisasi mencerminkan identitas, etika, dan komitmen bersama yang dipegang oleh seluruh anggota sebagai pedoman dalam mencapai tujuan bersama.

Menurut (Gatot, 2014) mengatakan Indikator budaya kerja sebagai berikut:

1. Pengalaman Kerja, Pengalaman kerja membentuk pola pikir dan sikap seseorang dalam menghadapi tugas dan tanggung jawab. Semakin banyak pengalaman yang dimiliki, maka semakin terbentuk pula budaya kerja yang profesional dan adaptif terhadap berbagai situasi.
2. Latar Belakang Pendidikan, Pendidikan memberikan dasar pengetahuan dan cara berpikir yang memengaruhi cara seseorang bekerja. Latar belakang

pendidikan yang sesuai dapat membentuk budaya kerja yang lebih sistematis, analitis, dan terarah.

3. Pengetahuan, Pengetahuan berkaitan dengan informasi dan pemahaman seseorang terhadap pekerjaan dan lingkungan kerjanya. Pengetahuan yang baik akan mendukung terciptanya budaya kerja yang efisien, inovatif, dan berkualitas.
4. Keterampilan, Keterampilan adalah kemampuan praktis yang dibutuhkan dalam pelaksanaan tugas. Karyawan yang memiliki keterampilan tinggi akan berkontribusi dalam menciptakan budaya kerja yang produktif, kompeten, dan profesional.

2.1.4 Kepemimpinan

2.1.4.1 Pengertian Kepemimpinan

Organisasi sangat membutuhkan peranan seorang pemimpin oleh karena pemimpin memiliki pengaruh yang sangat signifikan dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh sebab itu, seorang pemimpin harus memiliki kompetensi atau pengetahuan (manajerial dan strategi) yang lebih, berperilaku yang baik, mampu mempengaruhi atau mengarahkan orang lain, harus mengambil keputusan, bertanggung jawab, baik dalam penyampaian ide, bijak, mengayomi, dan memberi motivasi. Mampu melakukan pendekatan personal (human relation) dengan bawahannya (Citra, 2019). Kepemimpinan adalah cara mengajak karyawan agar bertindak benar, mencapai komitmen dan memotivasi mereka untuk mencapai tujuan bersama (Astuti & Iverizkinawati, 2018).

Menurut (Robbins & Timothy, 2011) kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk pencapaian suatu visi dan tujuan.

Kepemimpinan merupakan salah satu dari tiga aktivitas dalam tindakan supervisi. Supervisi merupakan salah satu unsur pengendalian mutu. Kepemimpinan adalah cara mengajak karyawan agar bertindak benar, mencapai komitmen dan memotivasi mereka untuk mencapai tujuan bersama (Sudarmanto, 2009). Kepemimpinan adalah individu yang mampu menetapkan strategi, merancang rencana, serta berperan sebagai motivator bagi bawahannya agar dapat mencapai kinerja yang optimal dan efisien (Rivai, 2020).

Jadi kesimpulanya Kepemimpinan memegang peranan penting dalam keberhasilan organisasi karena pemimpin memiliki kemampuan untuk mempengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi anggota organisasi dalam mencapai tujuan bersama. Seorang pemimpin harus memiliki kompetensi manajerial dan strategis, perilaku yang baik, kemampuan mengambil keputusan, serta mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan bawahannya. Dengan kepemimpinan yang efektif, komitmen karyawan dapat ditingkatkan, perilaku kerja menjadi lebih terarah, dan tujuan organisasi lebih mudah tercapai.

2.1.4.2 Fungsi Kepemimpinan

Menurut (Danim, 2004) ada lima fungsi kepemimpinan yang bersifat hakiki yang perlu diketahui yaitu:

1. Pemimpin selaku penentu arah yang akan ditempuh dalam usaha pencapaian tujuan.
2. Wakil dan juru bicara organisasi dalam hubungan dengan pihak-pihak luar.
3. Pemimpin selaku komunikator yang efektif.
4. Mediator yang handal, khususnya dalam hubungan ke dalam untuk menangani situasi konflik internal.

5. Pemimpin selaku integrator yang efektif, rasional, objektif dan netral.

Hamdani Nawawi dalam bukunya yang berjudul Kepemimpinan yang Efektif menjelaskan berbagai macam fungsi kepemimpinan sebagai berikut:

1. Fungsi Instruktif, Fungsi ini menempatkan pemimpin sebagai pengambil keputusan dan pemberi tugas terhadap para bawahannya.Sementara itu, para bawahan bertugas untuk menjalankan segala instruksi yang diperintahkan oleh para pemimpin.
2. Fungsi Konsultif, Fungsi konsultif sifatnya dua arah. Bawahan dapat berkonsultasi pada pemimpin untuk mencari jalan terbaik dalam mencapai tujuan bersama.Pemimpin diharapkan cukup bijak dan punya pengetahuan terkait hal yang sedang dikerjakan supaya bisa mengarahkan bawahannya dengan baik.
3. Fungsi Partisipasi, Dalam fungsi ini, pemimpin mampu mengaktifkan partisipasi para pesertanya sehingga mereka juga turut berpartisipasi dan berinisiatif dalam suatu proyek. Para bawahan tidak hanya sekedar menjalankan perintah saja.
4. Fungsi Delegasi, Dalam fungsi delegasi, pemimpin mampu untuk mendelegasikan suatu wewenang kepada orang lain yang memang sesuai dengan tugas tersebut. Bukan hanya memerintah ia juga harus mampu mengetahui tugas-tugas yang cocok didelegasikan kepada bawahannya.
5. Fungsi Pengendalian, Fungsi pengendalian berarti pemimpin mampu untuk mengendalikan segala aktivitas bawahannya agar efektif bertugas untuk mencapai tujuan dan tidak keluar jalur. Dalam menjalankan fungsi ini,

dibutuhkan pemimpin yang tegas dan juga pemimpin yang teliti dalam mengamati bawahannya.

2.1.4.3 Faktor–Faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan

Menurut (Priansa, 2018) faktor-faktor yang mempengaruhi sosok kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1. Faktor genetis, yaitu faktor yang menampilkan pandangan menjadi pemimpin karena latar belakang keturunannya.
2. Faktor sosial, yaitu faktor yang menunjukkan hakikatnya semua orang memiliki kedudukan yang sama untuk bisa menjadi pemimpin. Faktor ini pada hakikatnya semua orang sama dan bisa menjadi pemimpin yang tersalur sesuai dengan lingkungannya.
3. Faktor bakat, yaitu faktor yang berpandangan bahwa individu akan berhasil menjadi seorang pemimpin yang baik, di mana karakteristiknya sebagai pemimpin sudah terbawa dari sejak kecil.

Faktor yang memengaruhi kepemimpinan menurut (Noor, 2013), yaitu:

1. Peningkatan kompetitif bisnis dan penggunaan sumber daya manusia tepat guna,
2. Perubahan dalam sistem nilai masyarakat,
3. Batas standar pendidikan dan pelatihan,
4. Kemajuan dalam pengetahuan ilmah dan teknikal,
5. Perubahan dalam organisasi kerja,
6. Pengaruh dari serikat dagang,

7. Tekanan tanggung jawab sosial terbesar terhadap pegawai contohnya pola partisipasi dalam pengambilan keputusan dan kualitas hidup pekerjaan dan peraturan pemerintah.

2.1.4.4 Indikator Kepemimpinan

menurut (Edison, 2018) Indikator Kepemimpinan ada 4 yaitu:

1. Strategi, Strategi merupakan perencanaan jangka panjang yang disusun untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks kepemimpinan, strategi mencerminkan kemampuan pemimpin dalam merancang arah dan langkah yang tepat untuk membawa organisasi ke arah yang diinginkan.
2. Kepedulian, Kepedulian menunjukkan sejauh mana pemimpin memperhatikan kesejahteraan, kebutuhan, dan perasaan bawahannya. Pemimpin yang peduli akan menciptakan lingkungan kerja yang positif dan meningkatkan loyalitas serta semangat kerja karyawan.
3. Merangsang, Merangsang berkaitan dengan kemampuan pemimpin dalam mendorong dan memotivasi karyawan agar berpikir kreatif, berinovasi, dan bertindak lebih aktif. Pemimpin memberikan tantangan yang membangun dan membuka ruang bagi pengembangan diri karyawan.
4. Kekompakan, Kekompakan menggambarkan sejauh mana pemimpin mampu menciptakan kerja sama tim yang solid dan harmonis. Pemimpin yang baik dapat mempersatukan perbedaan dan membangun kebersamaan untuk mencapai tujuan bersama secara efektif.

Menurut (Thoha, 2007) indikator kepemimpinan dapat diukur dari fungsi yang dijalankan selama operasional perusahaan yang berkaitan dengan aktivitas dan efisiensi organisasi. Adapun indikator menurutnya adalah sebagai berikut:

1. Inovator, yaitu sosok pemimpin yang mampu menghadirkan berbagai inovasi baru yang menyangkut tentang pengembangan produk, sistem manajemen yang efektif dan efisien, operasional, maupun bidang konseptual yang menyeluruh dilaksanakan sebagai upaya untuk mempertahankan atau meningkatkan kinerja perusahaan.
2. Komunikator, yaitu sosok pimpinan yang menyampaikan maksud dan tujuan dari komunikasi yang dilakukan secara baik kepada karyawan atau tim, sehingga karyawan mengerti atas makna permasalahan yang dikomunikasikan. Pemimpin harus mampu memahami, mengerti, dan mengambil inti pembicaraan dengan orang lain.
3. Motivator, yaitu sosok pemimpin yang mampu merumuskan dan melaksanakan berbagai kebijaksanaan yang mengarah pada upaya mendorong karyawan untuk melakukan kegiatan tertentu yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawabnya. Kemampuan yang diperoleh karyawan dapat memberikan sumbangan terhadap keberhasilan perusahaan.
4. Kontroler, yaitu sosok yang mampu menjalankan pengawasan terhadap berbagai kegiatan Perusahaan sehingga terhindar dari penyimpangan baik berasal dari sumber daya atau selama pelaksanaan rencana atau program kerja perusahaan, sehingga sumber daya yang ada dapat diarahkan secara maksimal untuk mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien.

Menurut (Kartono, 2016), kepemimpinan dapat diukur dengan beberapa indikator yaitu sebagai berikut:

1. Kemampuan mengambil keputusan, Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan

mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

2. Kemampuan memotivasi, Kemampuan memotivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.
3. Kemampuan komunikasi, Kemampuan komunikasi adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.
4. Kemampuan memngendalikan bawahan, Seorang pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk didalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan dengan baik.
5. Tanggung Jawab, Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, memikul jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.

6. Kemampuan mengendalikan emosional, Kemampuan mengendalikan emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih keberhasilan hidup.

2.2 Kerangka Berfikir

2.2.1 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut (Hutahaean, 2020) dengan penelitiannya yang berjudul "Pengaruh Kompetensi Dan Pelatihan Terhadap Prestasi Kerja Pegawai PT. Sinar Deli Medan" menunjukan bahwa variabel kompetensi mempengaruhi kinerja karyawan pada Hotel Adirama. Sedangkan menurut (Sutrisno, 2009) kompetensi yang terdiri dari sejumlah perilaku kunci yang dibutuhkan untuk melaksanakan peran tertentu untuk dapat menghasilkan prestasi kerja yang memuaskan.

2.2.2 Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut hasil penelitian (Arianto, 2013) menjelaskan bahwa ada pengaruh budaya kerja yang signifikan terhadap kinerja. Hal ini didukung oleh (Triguno, 2010) menyatakan bahwa: "Budaya kerja adalah suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yangmenjadi sifat, kebiasaan, dan kekeuatan pendorong, memebudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarajat atau organisasi yang tercermin dari sikap menjadi prilaku, kepercayaan,cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja".

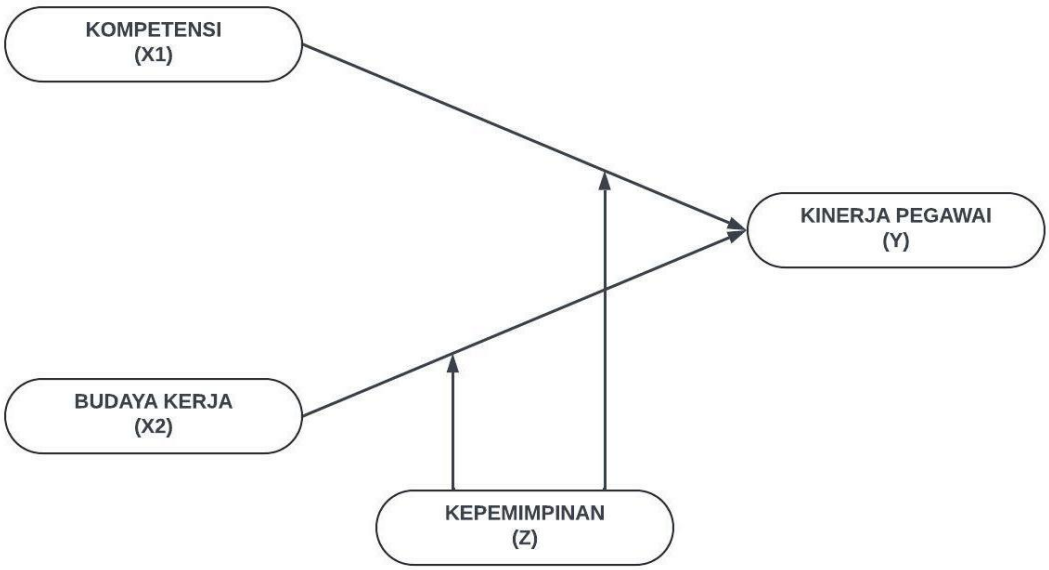
2.2.3 Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan Dimoderasi Oleh Kepemimpinan

Menurut (Wibowo, 2007), kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan yang efektif dapat memperkuat hubungan ini dengan

menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan kompetensi. Menurut (Sedarmayanti, 2016) berpendapat bahwa kompetensi merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja. Kepemimpinan yang baik dapat membantu mengoptimalkan kompetensi karyawan untuk mencapai kinerja yang lebih baik.

2.2.4 Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dimoderasi Oleh Kepemimpinan

Menurut (Sutrisno, 2016) berpendapat bahwa budaya kerja yang kuat akan mendorong peningkatan kinerja, tetapi peran pemimpin dalam mengartikulasikan dan memperkuat budaya tersebut sangat penting. Kepemimpinan yang tidak sejalan dengan budaya kerja dapat melemahkan dampak positifnya. Menurut (Siagian, 2002) menyoroti peran kepemimpinan dalam menciptakan dan memelihara budaya kerja yang kondusif. Menurutnya, pemimpin yang berhasil menginternalisasikan nilai-nilai budaya kerja akan meningkatkan efektivitas pengaruh budaya terhadap kinerja.



Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir

2.3 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan prediksi atau jawaban sementara yang akan diuji untuk memastikan validitasnya melalui penelitian. Berdasarkan batasan dan rumusan masalah yang ditetapkan sebelumnya maka penulis merumuskan hipotesis sebagai berikut:

1. Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pada PT. PP London Sumatera Tbk.
2. Budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja pada PT. PP London Sumatera Tbk.
3. Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja yang dimoderasi kepemimpinan pada PT. PP London Sumatera Tbk.
4. Budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja yang dimoderasi kepemimpinan pada PT. PP London Sumatera Tbk.

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Penelitian kuantitatif adalah jenis penelitian yang mengukur hasil dengan menggunakan teknik kuantifikasi atau statistik. Metode kuantitatif berkonsentrasi pada variabel, komponen khusus dari kehidupan manusia. Metode kuantitatif menekankan bahwa memahami bagaimana variabel yang dianalisis berhubungan satu sama lain dengan teori objektif.

3.2 Definisi Operasional

3.2.1 Variabel Dependen

Variabel dependen adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel lainnya. Dalam penelitian ini, variabel dependen yang digunakan adalah Kinerja Karyawan. Pilihan jawaban dalam kuesioner menggunakan skala Likert, yaitu: Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Kurang Setuju (KS), Tidak Setuju (TS) dan Sangat Tidak Setuju (STS).

3.2.1.1 Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja Karyawan adalah pencapaian yang diraih oleh suatu organisasi, baik yang berorientasi pada keuntungan maupun tidak, dalam kurun waktu tertentu (Julianry, 2017).

3.2.2 Variabel Independen

Variabel independen merupakan variabel yang memiliki pengaruh terhadap perubahan pada variabel dependen. Dalam penelitian ini, yang menjadi variabel independen adalah Kompetensi dan Budaya Kerja. Pilihan jawaban dalam

kuesioner menggunakan skala Likert, yaitu: Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Kurang Setuju (KS), Tidak Setuju (TS) dan Sangat Tidak Setuju (STS).

3.2.2.1 Kompetensi (X1)

Kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya. Berangkat dari pengertian tersebut kompetensi seorang individu merupakan sesuatu yang melekat dalam dirinya yang dapat digunakan untuk memprediksi tingkat kinerjanya (Ratasya, 2025).

3.2.2.2 Budaya Kerja (X2)

Budaya Kerja adalah cara kerja yang berdasarkan suatu sistem nilai yang dipegang oleh setiap kaki tangan dalam organisasi. Cara kerja yang diamalkan seperti itu sudah menjadi kebiasaan atau tradisi organisasi tersebut (Kusumawati, 2022).

3.2.3 Varibel Moderasi

Variabel moderating adalah variabel yang berperan dalam memperkuat atau memperlemah hubungan antara satu variabel dengan variabel lain. Pada penelitian ini, variabel moderating yang digunakan adalah Kepemimpinan. Pilihan jawaban dalam kuesioner menggunakan skala Likert, yaitu: Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Kurang Setuju (KS), Tidak Setuju (TS) dan Sangat Tidak Setuju (STS).

3.2.3.1 Kepemimpinan (Z)

Kepemimpinan adalah cara mengajak karyawan agar bertindak benar, mencapai komitmen dan memotivasi mereka untuk mencapai tujuan bersama (Astuti & Iverizkinawati, 2018).

Tabel 3. 1 Operasionalisasi Variabel Penelitian

Variabel	Definisi Operasional	Indikator Variabel	Skala
Kinerja Karyawan (Y)	Kinerja karyawan merupakan cara yang digunakan oleh karyawan dalam mengelola sumber daya terbatas secara efisien untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Evaluasinya dilakukan dengan membandingkan target yang direncanakan dengan hasil yang dicapai (Syahputra & Tanjung, 2020).	1. Kualitas Kerja 2. Kuantitas 3. Ketepatan Waktu 4. Efektifitas (Robbins, 2016)	**Likert**
Kompetensi (X1)	Kompetensi merupakan faktor kunci dalam meningkatkan kinerja organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu menangani isu kompetensi karyawan secara efektif. Kompetensi sendiri adalah karakteristik inti yang dimiliki karyawan dan membedakannya dari yang lain (Letsoin & Ratnasari, 2020).	1. Pengetahuan 2. Keahlian 3. Sikap (Rahadi, 2021)	**Likert**
Budaya Kerja (X2)	Budaya Kerja adalah keyakinan yang dianut oleh seluruh anggota organisasi yang berfungsi sebagai pedoman dalam memahami dan melaksanakan tugas (D. M.Putra, 2024).	1. Kebiasaan 2. Peraturan 3. Nilai-Nilai (Ndraha, 2003)	**Likert**
Kepemimpinan (Z)	Kepemimpinan adalah individu yang mampu menetapkan strategi, merancang rencana, serta berperan sebagai motivator bagi bawahannya agar dapat mencapai kinerja yang optimal dan efisien (Rivai, 2020).	1. Strategi 2. Kepedulian 3. Merangsang 4. Kekompakan (Edison, 2018)	**Likert**

3.3 Tempat dan Waktu Penelitian

3.3.1 Tempat Penelitian

Tempat penelitian ini dilakukan di PT. Perusahan Perkebunan London Sumatera Tbk yang beralamat di Sei Merah Estate Tanjung Morawa.

3.3.2 Waktu Penelitian

Waktu penelitian dimulai dari Mei 2024 sampai dengan selesai penelitian.

Tabel 3. 2 Rencana Jadwal Penelitian

No	Kegiatan	2024								2025																			
		November				Desember				Januari				Februari				Maret				April				Agustus			
		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	2	3	4
1.	Pengajuan Judul	■	■	■	■																								
2.	Penyusunan Tugas Akhir					■	■	■	■																				
3.	Bimbingan Tugas Akhir		■	■	■			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■												
4.	Seminar Tugas Akhir																	■	■										
5.	Pengumpulan Data																			■	■	■	■						
6.	Bimbingan Tugas Akhir																				■	■	■	■	■	■			
7.	Sidang Meja Hijau																										■	■	

Sumber: Penulis, 2025

3.4 Populasi dan Sampel

3.4.1 Populasi

Populasi didalam sebuah penelitian merupakan wilayah yang ingin diteliti oleh peneliti. Menurut (Sugiono, 2009) Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian dibuat kesimpulan. Populasi juga dapat diartikan sebagai totalitas dari seluruh unsur yang ada dalam sebuah wilayah penelitian.

Populasi dalam penelitian ini adalah Karyawan PT. Perusahan Perkebunan London Sumatera Tbk yang berjumlah 40 orang, untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 3. 3 Jumlah Karyawan Pada PT. LONSUM

No	Nama Bidang	Jumlah
1	Bidang Keuangan	10
2	Bidang Produksi	6
3	Bidang Lapangan dan Perkebunan	8
4	Bidang Pemasaran	4
5	Bidang SDM	8
6	Bidang Perizinan dan Umum	4
Total		**40**

Sumber: PT. Perusahaan Perkebunan London Sumatera Tbk, 2025

3.4.2 Sampel

Sampel merupakan bagian kecil dari populasi yang dianggap dapat mewakili keseluruhan populasi. Jika jumlah sampel yang dibutuhkan cukup besar (lebih dari 100), maka pengambilan sampel dapat dilakukan menggunakan metode persentase atau rumus Slovin. Namun, apabila jumlah populasi relatif kecil (kurang dari 100), maka seluruh anggota populasi dijadikan sampel penelitian. Metode ini disebut sebagai sampling jenuh. (Sugiyono, 2017)

Dalam penelitian ini, karena jumlah populasi hanya sebanyak 40 orang, maka teknik yang digunakan adalah sampling jenuh, yaitu teknik pengambilan sampel di mana seluruh anggota populasi dijadikan sampel. Oleh karena itu, jumlah sampel dalam penelitian ini sama dengan jumlah populasi, yaitu sebanyak 40 orang.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan cara yang dilakukan oleh peneliti untuk mengungkapkan atau mendapatkan informasi kuantitatif dari responden sesuai

dengan lingkup peneliti. Pada penelitian ini penulis menggunakan teknik pengumpulan data kuesioner.

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan memberi seperangat pertanyaan tertulis kepada responden untuk mereka jawab. Sampel penelitian ini menggunakan *skala likert* dengan setiap pertanyaan mempunyai lima (5) opsi sebagai sumber data secara langsung.

Tabel 3. 4 Tabel Instrumen Skala Likert

Pernyataan	Skor
SS = Sangat Setuju	5
S = Setuju	4
KS = Kurang Setuju	3
TS = Tidak Setuju	2
STS = Sangat Tidak Setuju	1

Sumber: (Sugiyono, 2018)

3.6 Teknik Analisis Data

Data dalam penelitian ini akan dianalisis dengan pendekatan deskriptif kuantitatif karena menggunakan angka, mulai dari pengumpulan data, penafsiran terhadap data tersebut, serta penampilan dari hasilnya dan dideTugas Akhirkan secara deduksi yang berangkat dari teori-teori umum, lalu dengan observasi untuk menguji validitas keberlakuan teori tersebut ditariklah kesimpulan. Kemudian di jabarkan secara deskriptif, karena hasilnya akan darahkan untuk mendiTugas Akhirkan data yang diperoleh dan untuk menjawab rumusan. Teknik analisis data penelitian ini menggunakan analisis statistik yakni *Smart partial least square* (PLS) 3 yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (*path*) dengan variabel laten. Analisis ini sering disebut sebagai generasi kedua dari analisis *multivariate*.

Tujuan dari penggunaan (*Partial Least Square*) PLS yaitu untuk melakukan prediksi. Yang mana dalam melakukan prediksi tersebut adalah untuk memprediksi

hubungan antar konstruk, selain itu untuk membantu peneliti dan penelitiannya untuk mendapatkan nilai variabel laten yang bertujuan untuk melakukan pemprediksian. Variabel laten adalah linear agregat dari indikator- indikatornya. *Weight estimate* untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana *inner model* (model struktural yang menghubungkan antar variabel laten) dan *outer model* (model pengukuran yaitu hubungan antar indikator dengan konstruknya) dispesifikasi. Hasilnya adalah *residual variance* dari variabel dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimunkan.

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

Ada dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu analisis model pengukuran (*outer model*) serta analisis model struktural (*inner model*) (Juliandi, 2018). Dalam metode (*Partial Least Square*) PLS teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

3.6.1 Analisis *Outer Model*

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 (Juliandi, 2018). Analisa outer model dapat dilihat dari beberapa indikator:

3.6.1.1 Uji Validitas

Digunakan untuk menunjukkan sejauh mana alat ukur yang digunakan dalam melakukan penelitian berfungsi sebagaimana mestinya.

1. *Convergent Validity*

Convergen Validity adalah indikator yang dinilai berdasarkan korelasi antar *Item Score/Component Score* dengan *Construct Score*, yang dapat dilihat dari *Standardized Loading Factor* yang mana menggambarkan besarnya korelasi antar setiap item pengukuran (indikator) dengan konstraknya. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi > 0,7 dengan konstruk yang ingin diukur, nilai Outer Loading antara 0,5- 0,6 sudah dianggap cukup (Utami, 2023).

2. *Discriminant Validity*

Discriminant Validity bertujuan untuk memastikan prediktor konstruk variabel sesuai dengan kriteria *Fornell-Larcker*, yaitu jika akar kuadrat AVE lebih besar dari korelasi maksimum antar variabel. Validitas ini juga dapat diukur dengan nilai HTMT < 0,90 untuk memastikan keakuratan indikator (Hair Jr, 2017).

3.6.1.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menentukan apakah suatu hasil atau pengukuran dapat diandalkan atau dapat dipercaya dan memberikan hasil pengukuran yang relatif konsisten setelah beberapa pengukuran dilakukan.

1. *Composite Reliability*

Composite Reliability merupakan indikator untuk mengukur suatu konstruk yang dapat dilihat pada *View Latent Variable Coefficient*. Untuk mengevaluasi *Composite Reliability* terdapat dua alat ukur yaitu *internal consistency* dan *Cronbach's Alpha*. Dengan pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah >

0,70 maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi (Muhson, 2022).

2. *Cronbach's Alpha*

Cronbach's Alpha merupakan uji reliabilitas yang dilakukan merupakan hasil dari *Composite Reliability*. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai cronbach's alpha > 0,7 (Sihombing & Arsani, 2022).

3.6.2 Analisis *Inner Model*

Analisis Inner Model biasanya juga disebut dengan (*inner relation, structural model* dan *substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Ada beberapa dalam menganalisis *Inner Model* sebgai berikut:

3.6.2.1 *R-square*

R-Square adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (terikat) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (bebas).Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik/buruk.

Menurut (Juliandi, 2018) Kriteria dalam penilaian *R-Square* adalah:

a) Jika nilai *R-square* = 0,75 maka model adalah lemah.
b) Jika nilai *R-Square* = 0,50 maka model adalah sedang.
c) Jika nilai *R-Square* = 0,25 maka model adalah lemah.

3.6.2.2 *F-Square*

F-Square adalah Pengukuran *F-Square* atau *f2 effect size* adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relatif dari suatu variabel yang mempengaruhi (terikat) terhadap variabel yang dipengaruhi (bebas). Pengukuran (*F-Square*) disebut juga efek perubahan R2. Artinya, perubahan nilai R2 saat variabel terikat

tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substantif pada konstruk variabel bebas. Kriteria *F-Square* menurut (Juliandi, 2018):

a) Jika nilai F2 = 0.02 efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.

b) Jika nilai F2 = 0.15 efek yang sedang/berat dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.

c) Jika nilai F2 = 0.35 efek yang besar dari variabel eksogen terhadap variabel endeogen.

3.6.2.3 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis merupakan tahap analisis data yang sangat vital karena berperan dalam memberikan jawaban terhadap pertanyaan-pertanyaan yang diajukan dalam masalah penelitian, serta membuktikan kebenaran dari hipotesis yang diajukan.

1. *Path Coefficient*

Path Coefficient adalah analisis jalur digunakan untuk mempelajari pola hubungan antara variabel-variabel guna mengetahui pengaruh langsung dari sejumlah variabel bebas terhadap variabel terikat. Pada penelitian ini, variabel bebas meliputi Kompetensi dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan yang dimoderasi Kepemimpinan. Bilai nilai Original Sample Positif berarti mempunyai pengaruh searah dan bila nilai Original Sampel Negatif berati mempunyai pengaruh berlawanan (Harahap, 2018).

2. *Dirrect Effect*

Dirrect Effect adalah untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (*eksogen*) terhadap variabel yang di pengaruhi (*endogen*). Kriteria pengukuran *Dirrect Effect* antara lain (Juliandi, 2018):

a. Jika nilai P-Values < 0.05, maka signifikan.

b. Jika nilai P-Values > 0.05, maka tidak signifikan.

c. Apabilai T-statistik > T-tabel maka signifikan.

d. Apabils T-statistik < T-tabel maka tidak signifikan (Bader & Jones, 2021).

3. Pengujian Variabel Moderating

Selanjutnya dilakukan pengujian moderasi, yakni menguji Kepemimpinan dapat memoderasi pengaruh Kompetensi dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

BAB 4

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Tugas Akhir Data

Penelitian ini dilakukan pada 40 karyawan PT Perusahaan Perkebunan London Sumatra Indonesia Tbk (LONSUM) dengan menggunakan angket berbasis skala Likert 5 poin. Angket terdiri dari 6 pernyataan untuk Kompetensi (X1), 6 untuk Budaya Kerja (X2), 8 untuk Kinerja Karyawan (Y), dan 8 untuk Kepemimpinan (Z). Untuk lebih jelasnya bisa dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4. 1 Skala Pengukuran

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

Sumber: (Sugiyono, 2018)

Dari bobot skala likert, dapat dibuat kategori skor sebagai berikut:

Tabel 4. 2 Kategori Skor

Pernyataan	Skor
Sangat Baik	4,3 - 5,0
Baik	3,5 – 4,2
Sedang	2,7 – 3,4
Kurang Baik	1,9 – 2,6
Tidak Baik	1,0 – 1,8

Sumber: (Sugiyono, 2018)

Ketentuan ini diterapkan dalam perhitungan untuk variabel X, Y, dan Z. Oleh karena itu, setiap responden yang mengisi angket dapat memberikan skor tertinggi sebesar 5 (lima) dan skor terendah sebesar 1 (satu). Selanjutnya, akan disajikan persentase jawaban dari masing-masing pernyataan yang telah diberikan kepada responden.

4.1.2 Identitas Responden

Data pada tabel-tabel berikut menyajikan informasi identitas responden, yang mencakup jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, serta lama masa kerja.

4.1.2.1 Jenis Kelamin

Identitas responden berdasarkan jenis kelamin ditampilkan dalam tabel berikut:

Tabel 4. 3 Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
1	Laki-laki	24	54,28%
2	Perempuan	16	45,72%
Total		**40**	**100%**

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2025

Tabel tersebut memperlihatkan bahwa jumlah responden laki-laki lebih tinggi, yaitu sebanyak 24 orang (60%), sedangkan responden perempuan berjumlah 16 orang (40%). Ini menunjukkan bahwa karyawan laki-laki mendominasi jumlah tenaga kerja di LONSUM. Meskipun demikian, karyawan perempuan tetap memberikan kontribusi yang cukup dalam mendukung pencapaian kinerja perusahaan secara optimal.

4.1.2.2 Usia

Dalam karakteristik responden ini, penulis mengelompokkan responden ke dalam empat kategori usia, yaitu sebagai berikut:

Tabel 4. 4 Identitas Responden Berdasarkan Usia

No.	Usia	Frekuensi	Persentase (%)
1	< 20 Tahun	6	15,00%
2	21-30 Tahun	7	17,50%
3	31-40 Tahun	12	30,00%
4	41-50 Tahun	11	27,50%
5	> 51 Tahun	4	10,00%
Total		**40**	**100%**

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2025

Berdasarkan tabel di atas, mayoritas karyawan PT Perusahaan Perkebunan London Sumatra Indonesia Tbk (LONSUM) berada dalam rentang usia 31 hingga 40 tahun, yaitu sebanyak 12 orang (30%). Disusul oleh kelompok usia 41 hingga 50 tahun sebanyak 11 orang (27,50%) dan usia 21 hingga 30 tahun sebanyak 7 orang (17,50%). Sementara itu, karyawan yang berusia di bawah 20 tahun berjumlah 6 orang (15%) dan yang berusia di atas 51 tahun sebanyak 4 orang (10%). Data ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan berada pada usia produktif dan telah memiliki pengalaman kerja yang memadai. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa LONSUM memiliki sumber daya manusia yang kompeten dan siap memberikan kontribusi maksimal dalam mendukung peningkatan kinerja perusahaan.

4.1.2.3 Pendidikan

Dalam karakteristik responden ini, penulis mengelompokkan responden ke dalam lima kategori pendidikan, yaitu sebagai berikut:

Tabel 4. 5 Identitas Responden Berdasarkan Pendidikan

No.	Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
1	SLTA Sederajat	5	13%
2	D3	10	25%
3	S1	17	43%
4	S2	6	15%
5	S3	2	5%
Total		**40**	**100%**

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2025

Berdasarkan tabel di atas, PT Perusahaan Perkebunan London Sumatra Indonesia Tbk (LONSUM) didominasi oleh karyawan yang berpendidikan Sarjana (S1), yaitu sebanyak 17 orang (43%). Selain itu, sebagian besar karyawan lainnya juga merupakan lulusan perguruan tinggi, dengan rincian 10 orang (25%) lulusan D3, 6 orang (15%) lulusan S2, dan 2 orang (5%) lulusan S3. Hanya sebagian kecil

yang berpendidikan SLTA sederajat, yaitu sebanyak 5 orang (13%). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa karyawan LONSUM umumnya memiliki latar belakang pendidikan yang baik, sehingga berpotensi mendukung peningkatan kualitas kerja dan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

4.1.2.4 Lama Bekerja

Dalam karakteristik responden ini, penulis mengelompokkan responden ke dalam tiga kategori lama bekerja, yaitu sebagai berikut:

Tabel 4. 6 Identitas Responden Berdasarkan Lama Bekerja

No.	Lama Bekerja	Frekuensi	Persentase (%)
1	< 10 Tahun	6	15,00%
2	11-20 Tahun	19	47,50%
3	>21 Tahun	15	37,50%
Total		**40**	**100%**

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2025

Berdasarkan tabel di atas, mayoritas karyawan PT Perusahaan Perkebunan London Sumatra Indonesia Tbk (LONSUM) memiliki masa kerja antara 11 hingga 20 tahun, yaitu sebanyak 19 orang (47,50%). Selanjutnya, sebanyak 15 orang (37,50%) memiliki masa kerja lebih dari 21 tahun, dan sisanya, sebanyak 6 orang (15,00%), memiliki lama bekerja kurang dari 10 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan memiliki pengalaman kerja yang cukup panjang, dengan mayoritas telah bekerja lebih dari 11 tahun. Dengan demikian, karyawan LONSUM umumnya telah memiliki pengalaman yang memadai untuk menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara optimal. Pengalaman tersebut tentunya dapat memberikan kontribusi positif dalam meningkatkan pencapaian dan kinerja perusahaan.

4.1.3 Analisis Variabel Penelitian

Analisis deskriptif dalam penelitian ini dimanfaatkan sebagai sarana untuk melihat gambaran umum serta hubungan (korelasi) antara satu variabel dengan variabel lainnya. Data dan informasi yang diperoleh melalui survei yang diisi oleh responden disajikan pada tabel berikut:

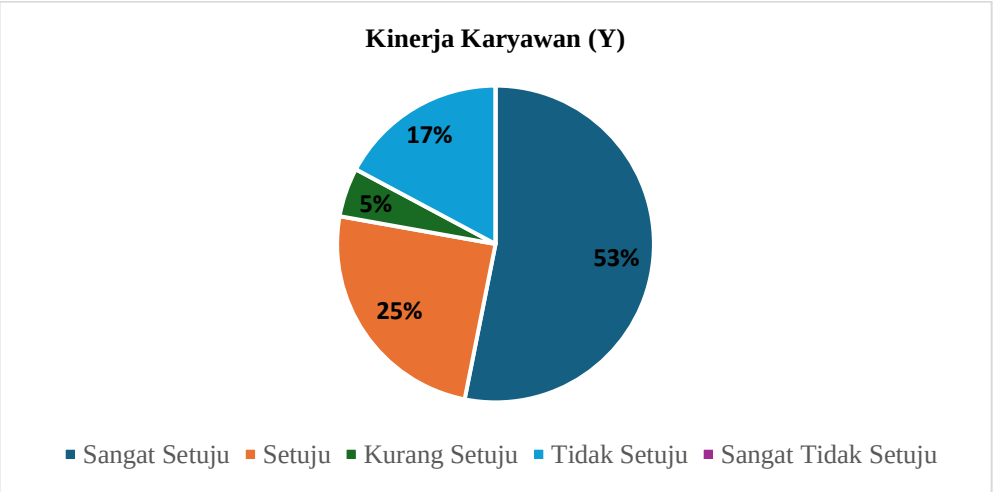
4.1.3.1 Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan hasil penyebaran angket, diperoleh data frekuensi jawaban responden terkait variabel Kinerja Karyawan sebagai berikut:

Tabel 4. 7 Skor Angket Untuk Variabel Kinerja Karyawan

	SS		S		KS		TS		STS		Total		Skor	Kategori
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Y1	22	55%	10	25%	1	3%	7	18%	0	0%	40	100%	4,18	Baik
Y2	16	40%	17	43%	2	5%	5	13%	0	0%	40	100%	4,10	Baik
Y3	23	58%	8	20%	2	5%	7	18%	0	0%	40	100%	4,18	Baik
Y4	22	55%	7	18%	3	8%	8	20%	0	0%	40	100%	4,08	Baik
Y5	21	53%	8	20%	4	10%	7	18%	0	0%	40	100%	4,08	Baik
Y6	22	55%	13	33%	1	3%	4	10%	0	0%	40	100%	4,33	Sangat Baik
Y7	24	60%	6	15%	1	3%	9	23%	0	0%	40	100%	4,13	Baik
Y8	20	50%	10	25%	2	5%	8	20%	0	0%	40	100%	4,05	Baik
Total	**170**	**53%**	**79**	**25%**	**16**	**5%**	**55**	**17%**	**0**	**0%**	**320**	**100%**	**4,14**	**Baik**
Rata-rata														

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2025



Gambar 4. 1 Persentase Jawaba Responden Untuk Kinerja Karyawan

Dari tabel diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variable Kinerja Karyawan (Y) bahwa:

1. Jawaban responden mengenai pernyataan "Saya senantiasa menjamin bahwa hasil pekerjaan saya memiliki mutu yang tinggi" sebagian besar 80% karyawan menyatakan senantiasa menjamin bahwa hasil pekerjaan saya memiliki mutu yang tinggi, sementara sebagian lainnya 20% tidak merasa demikian. Nilai skor yang diperoleh adalah 4,18 menunjukkan bahwa hasilnya tergolong dalam kategori Baik.
2. Jawaban responden mengenai pernyataan "Saya dapat menjalankan pekerjaan dengan ketelitian tinggi dan kesalahan yang sangat sedikit." sebagian besar 83% karyawan menyatakan dapat menjalankan pekerjaan dengan ketelitian tinggi dan kesalahan yang sangat sedikit, sementara sebagian besar 17% karyawan tidak merasa demikian. Nilai skor yang diperoleh adalah 4,10 menunjukkan bahwa hasilnya tergolong dalam kategori Baik.
3. Jawaban responden mengenai pernyataan "Saya mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan target yang telah ditetapkan" sebagian besar 78% karyawan menyatakan mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan target yang telah ditetapkan, sementara 22% karyawan tidak merasa demikian. Nilai skor yang diperoleh adalah 4,18 menunjukkan bahwa hasilnya tergolong dalam kategori Baik.
4. Jawaban responden mengenai pernyataan "Saya dapat bekerja secara efisien dalam menyelesaikan tugas dengan jumlah yang besar" sebagian besar 73% karyawan menyatakan dapat bekerja secara efisien dalam menyelesaikan tugas dengan jumlah yang besar, sementara 27% karyawan tidak merasa

demikian. Nilai skor yang diperoleh adalah 4,08 menunjukkan bahwa hasilnya tergolong dalam kategori Baik.

5. Jawaban responden mengenai pernyataan “Saya senantiasa menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sesuai dengan batas yang telah ditentukan” sebagian besar 73% karyawan menyatakan senantiasa menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sesuai dengan batas yang telah ditentukan, sementara 44% karyawan tidak merasa demikian. Nilai skor yang diperoleh adalah 4,08 menunjukkan bahwa hasilnya tergolong dalam kategori Baik.
6. Jawaban responden mengenai pernyataan “Saya memiliki kemampuan manajemen waktu yang baik dalam menyelesaikan setiap tugas yang diberikan” sebagian besar 88% karyawan menyatakan memiliki kemampuan manajemen waktu yang baik dalam menyelesaikan setiap tugas yang diberikan, sementara 12% karyawan tidak merasa demikian. Nilai skor yang diperoleh adalah 4,33 menunjukkan bahwa hasilnya tergolong dalam kategori Sangat Baik.
7. Jawaban responden mengenai pernyataan “Saya senantiasa berupaya menemukan metode paling efektif dalam menyelesaikan pekerjaan saya” sebagian besar 75% karyawan senantiasa berupaya menemukan metode paling efektif dalam menyelesaikan pekerjaan, sementara 15% karyawan tidak merasa demikian. Nilai skor yang diperoleh adalah 4,13 menunjukkan bahwa hasilnya tergolong dalam kategori Baik.
8. Jawaban responden mengenai pernyataan “Saya mampu memperoleh hasil yang diharapkan dengan memanfaatkan sumber daya secara optimal” sebagian besar 75% karyawan menyatakan mampu memperoleh hasil yang

diharapkan dengan memanfaatkan sumber daya secara optimal, sementara 15% karyawan tidak merasa demikian. Nilai skor yang diperoleh adalah 4,05 menunjukkan bahwa hasilnya tergolong dalam kategori Baik.

Secara umum, rata-rata skor yang diperoleh sebesar 4,14 termasuk dalam kategori Baik. Jadi, variabel Kinerja Karyawan (Y) di PT PP London Sumatra Indonesia Tbk (LONSUM) dapat dinyatakan berada dalam kategori Baik.

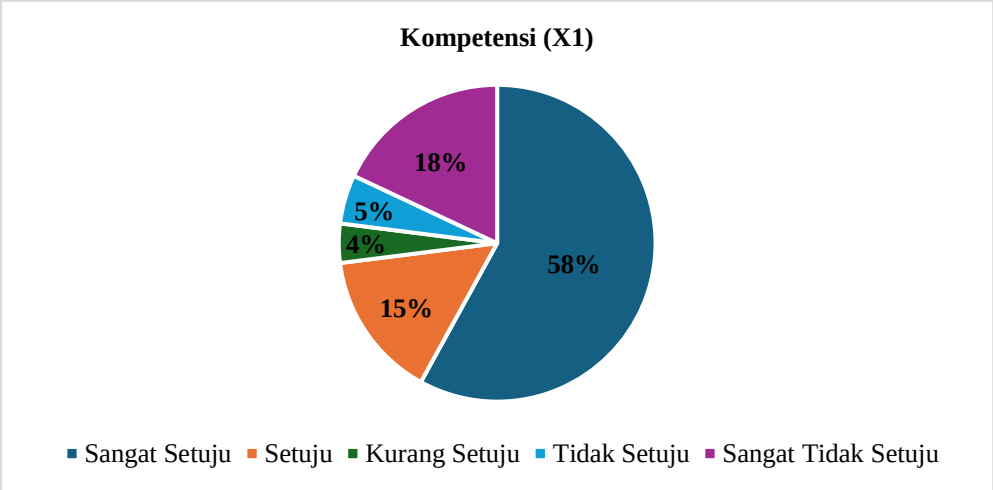
4.1.3.2 Kompetensi (X1)

Berdasarkan hasil penyebaran angket, diperoleh data frekuensi jawaban responden terkait variabel Kompetensi sebagai berikut:

Tabel 4. 8 Skor Angket Untuk Variabel Kompentesi

	SS		S		KS		TS		STS		Total		Skor	Kategori
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
X1.1	28	70%	2	5%	3	8%	4	10%	3	8%	40	100%	4,20	Baik
X1.2	22	55%	7	18%	1	3%	3	8%	7	18%	40	100%	3,85	Baik
X1.3	23	58%	7	18%	1	3%	2	5%	7	18%	40	100%	3,93	Baik
X1.4	24	60%	2	5%	2	5%	0	0%	12	30%	40	100%	3,65	Baik
X1.5	21	53%	9	23%	1	3%	2	5%	7	18%	40	100%	3,88	Baik
X1.6	21	53%	10	25%	1	3%	2	5%	6	15%	40	100%	3,95	Baik
Total	**139**	**58%**	**37**	**15%**	**9**	**4%**	**13**	**5%**	**42**	**18%**	**240**	**100%**	**3,91**	**Baik**
Rata-rata														

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2025



Gambar 4. 2 Persentase Jawaban Responden Variabel Kompetensi

Dari tabel diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variable Kompetensi (X1) bahwa:

1. Jawaban responden mengenai pernyataan "Saya dapat memahami dan menerapkan instruksi kerja dengan jelas dan tepat" sebagian besar 75% karyawan menyatakan dapat memahami dan menerapkan instruksi kerja dengan jelas dan tepat, sementara sebagian lainnya 25% tidak merasa demikian. Nilai skor yang diperoleh adalah 4,20 menunjukkan bahwa hasilnya tergolong dalam kategori Baik.
2. Jawaban responden mengenai pernyataan "Saya mengetahui prosedur dan kebijakan perusahaan yang berkaitan dengan pekerjaan saya" sebagian besar 73% karyawan menyatakan mengetahui prosedur dan kebijakan perusahaan yang berkaitan dengan pekerjaan, sementara sebagian lainnya 27% tidak merasa demikian. Nilai skor yang diperoleh adalah 3,85 menunjukkan bahwa hasilnya tergolong dalam kategori Baik.
3. Jawaban responden mengenai pernyataan "Saya mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi atau metode kerja baru" sebagian besar 76% karyawan menyatakan mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi

atau metode kerja baru, sementara sebagian lainnya 24% tidak merasa demikian. Nilai skor yang diperoleh adalah 3,93 menunjukkan bahwa hasilnya tergolong dalam kategori Baik.

4. Jawaban responden mengenai pernyataan "Saya memiliki keterampilan teknis yang diperlukan untuk menjalankan pekerjaan dengan baik" sebagian besar 65% karyawan menyatakan memiliki keterampilan teknis yang diperlukan untuk menjalankan pekerjaan dengan baik, sementara sebagian lainnya 35% tidak merasa demikian. Nilai skor yang diperoleh adalah 3,65 menunjukkan bahwa hasilnya tergolong dalam kategori Baik.
5. Jawaban responden mengenai pernyataan "Saya selalu menunjukkan tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas pekerjaan saya" sebagian besar 76% karyawan menyatakan selalu menunjukkan tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas pekerjaan, sementara sebagian lainnya 24% tidak merasa demikian. Nilai skor yang diperoleh adalah 3,88 menunjukkan bahwa hasilnya tergolong dalam kategori Baik.
6. Jawaban responden mengenai pernyataan "Saya bersikap profesional dalam menghadapi tantangan dan tekanan di tempat kerja" sebagian besar 78% karyawan menyatakan senantiasa menjamin bahwa hasil pekerjaan saya memiliki mutu yang tinggi, sementara sebagian lainnya 22% tidak merasa demikian. Nilai skor yang diperoleh adalah 3,95 menunjukkan bahwa hasilnya tergolong dalam kategori Baik.

Secara umum, rata-rata skor yang diperoleh sebesar 3,91 termasuk dalam kategori Baik. Jadi, variabel Kompentesi (X1) di PT PP London Sumatra Indonesia Tbk (LONSUM) dapat dinyatakan berada dalam kategori Baik.

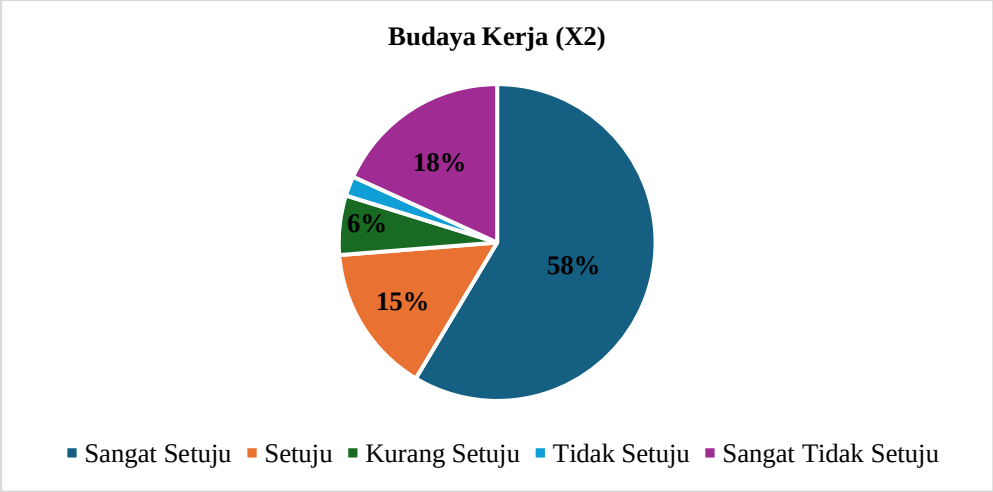
4.1.3.3 Budaya Kerja (X2)

Berdasarkan hasil penyebaran angket, diperoleh data frekuensi jawaban responden terkait variabel Budaya Kerja sebagai berikut:

Tabel 4. 9 Skor Angket Untuk Variabel Kinerja Karyawan

	SS		S		KS		TS		STS		Total		Skor	Kategori
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
X2.1	29	73%	3	8%	2	5%	0	0%	6	15%	40	100%	4,23	Baik
X2.2	24	60%	3	8%	2	5%	0	0%	11	28%	40	100%	3,73	Baik
X2.3	23	58%	4	10%	2	5%	0	0%	11	28%	40	100%	3,70	Baik
X2.4	24	60%	4	10%	2	5%	1	3%	9	23%	40	100%	3,83	Baik
X2.5	19	48%	9	23%	4	10%	3	8%	5	13%	40	100%	3,85	Baik
X2.6	19	48%	13	33%	2	5%	1	3%	5	13%	40	100%	4,00	Baik
Total	**138**	**58%**	**36**	**15%**	**14**	**6%**	**5**	**2%**	**47**	**20%**	**240**	**100%**	**3,89**	**Baik**
Rata-rata														

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2025



Gambar 4. 3 Persentase Jawaban Responden Variabel Budaya Kerja

Dari tabel diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variable Budaya Kerja (X2) bahwa:

1. Jawaban responden mengenai pernyataan "Saya terbiasa datang tepat waktu dan memulai pekerjaan sesuai jadwal" sebagian besar 81% karyawan menyatakan terbiasa datang tepat waktu dan memulai pekerjaan sesuai

jadwal, sementara sebagian lainnya 19% tidak merasa demikian. Nilai skor yang diperoleh adalah 4,23 menunjukkan bahwa hasilnya tergolong dalam kategori Baik.

2. Jawaban responden mengenai pernyataan “Saya selalu menjaga kebersihan dan kerapihan area kerja saya” sebagian besar 68% karyawan menyatakan selalu menjaga kebersihan dan kerapihan area kerja, sementara sebagian lainnya 32% tidak merasa demikian. Nilai skor yang diperoleh adalah 3,73 menunjukkan bahwa hasilnya tergolong dalam kategori Baik.
3. Jawaban responden mengenai pernyataan “Saya selalu mematuhi aturan perusahaan yang berlaku di lingkungan kerja” sebagian besar 68% karyawan menyatakan selalu mematuhi aturan perusahaan yang berlaku di lingkungan kerja, sementara sebagian lainnya 32% tidak merasa demikian. Nilai skor yang diperoleh adalah 3,70 menunjukkan bahwa hasilnya tergolong dalam kategori Baik.
4. Jawaban responden mengenai pernyataan “Saya memahami konsekuensi yang diberikan jika melanggar peraturan di tempat kerja” sebagian besar 70% karyawan menyatakan memahami konsekuensi yang diberikan jika melanggar peraturan di tempat kerja, sementara sebagian lainnya 30% tidak merasa demikian. Nilai skor yang diperoleh adalah 3,83 menunjukkan bahwa hasilnya tergolong dalam kategori Baik.
5. Jawaban responden mengenai pernyataan “Saya menghormati setiap rekan kerja tanpa memandang jabatan atau posisi mereka” sebagian besar 71% karyawan menyatakan menghormati setiap rekan kerja tanpa memandang jabatan atau posisi mereka, sementara sebagian lainnya 29% tidak merasa

demikian. Nilai skor yang diperoleh adalah 3,85 menunjukkan bahwa hasilnya tergolong dalam kategori Baik.

6. Jawaban responden mengenai pernyataan "Saya merasa bahwa nilai-nilai budaya kerja yang diterapkan perusahaan membantu meningkatkan kinerja saya" sebagian besar 81% karyawan menyatakan merasa bahwa nilai-nilai budaya kerja yang diterapkan perusahaan membantu meningkatkan kinerja, sementara sebagian lainnya 19% tidak merasa demikian. Nilai skor yang diperoleh adalah 4,00 menunjukkan bahwa hasilnya tergolong dalam kategori Baik.

Secara umum, rata-rata skor yang diperoleh sebesar 3,89 termasuk dalam kategori Baik. Oleh karena itu, variabel Budaya Kerja (X2) di PT PP London Sumatra Indonesia Tbk (LONSUM) dapat dinyatakan berada dalam kategori Baik.

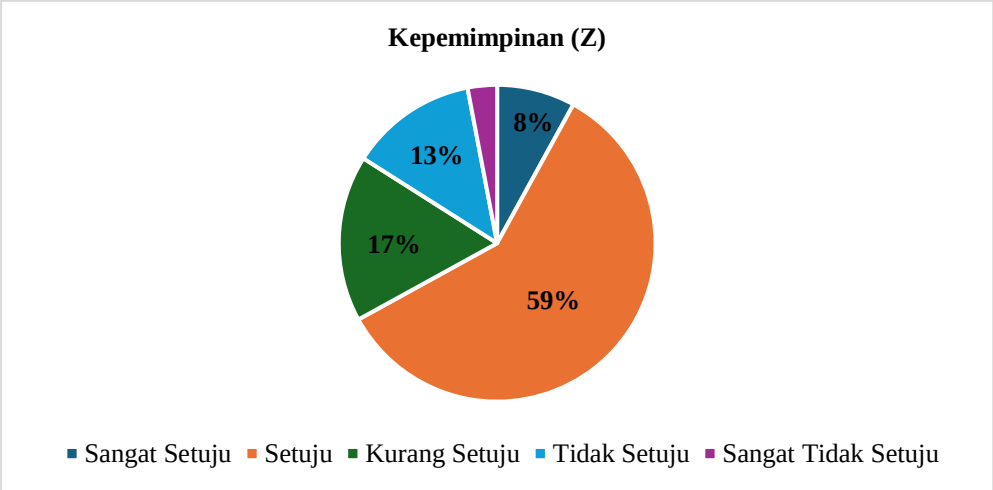
4.1.3.4 Kepemimpinan (Z)

Berdasarkan hasil penyebaran angket, diperoleh data frekuensi jawaban responden terkait variabel Budaya Kepemimpinan sebagai berikut:

Tabel 4. 10 Skor Angket Untuk Variabel Kinerja Karyawan

	SS		S		KS		TS		STS		Total		Skor	Kategori
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Z1	3	8%	26	65%	6	15%	4	10%	1	3%	40	100%	3,65	Baik
Z2	4	10%	24	60%	5	13%	6	15%	1	3%	40	100%	3,60	Baik
Z3	3	8%	25	63%	6	15%	5	13%	1	3%	40	100%	3,60	Baik
Z4	3	8%	22	55%	8	20%	6	15%	1	3%	40	100%	3,50	Baik
Z5	3	8%	27	68%	6	15%	3	8%	1	3%	40	100%	3,70	Baik
Z6	4	10%	20	50%	7	18%	8	20%	1	3%	40	100%	3,45	Baik
Z7	3	8%	23	58%	7	18%	6	15%	1	3%	40	100%	3,53	Baik
Z8	4	10%	23	58%	8	20%	4	10%	1	3%	40	100%	3,63	Baik
Total	**27**	**8%**	**190**	**59%**	**53**	**17%**	**42**	**13%**	**8**	**3%**	**320**	**100%**	**3,58**	**Baik**
Rata-rata														

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2025



Gambar 4. 4 Persentase Jawaban Responden Variabel Kepemimpinan

Dari tabel diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variable Kepemimpinan (Z) bahwa:

1. Jawaban responden mengenai pernyataan "Pemimpin saya memiliki strategi kerja yang jelas dan realistis" sebagian besar 73% karyawan menyatakan pemimpin mereka memiliki strategi kerja yang jelas dan realistis, sementara sebagian lainnya 27% tidak merasa demikian. Nilai skor yang diperoleh adalah 3,65 menunjukkan bahwa hasilnya tergolong dalam kategori Baik.
2. Jawaban responden mengenai pernyataan "Saya percaya bahwa pemimpin saya memiliki visi yang tepat untuk mencapai tujuan perusahaan" sebagian besar 70% karyawan percaya bahwa pemimpin saya memiliki visi yang tepat untuk mencapai tujuan perusahaan, sementara sebagian lainnya 30% tidak merasa demikian. Nilai skor yang diperoleh adalah 3,60 menunjukkan bahwa hasilnya tergolong dalam kategori Baik.
3. Jawaban responden mengenai pernyataan "Pemimpin saya peduli terhadap kesejahteraan karyawan di tempat kerja" sebagian besar 71% karyawan menyatakan pemimpin mereka peduli terhadap kesejahteraan karyawan di tempat kerja, sementara sebagian lainnya 29% tidak merasa demikian. Nilai

skor yang diperoleh adalah 3,60 menunjukkan bahwa hasilnya tergolong dalam kategori Baik.

4. Jawaban responden mengenai pernyataan “Pemimpin saya memperhatikan kebutuhan dan aspirasi karyawan dalam pengambilan keputusan” sebagian besar 63% karyawan menyatakan pemimpin mereka memperhatikan kebutuhan dan aspirasi karyawan dalam pengambilan keputusan, sementara sebagian lainnya 37% tidak merasa demikian. Nilai skor yang diperoleh adalah 3,50 menunjukkan bahwa hasilnya tergolong dalam kategori Baik.
5. Jawaban responden mengenai pernyataan “Pemimpin saya selalu mendorong anggota tim untuk meningkatkan kompetensi mereka” sebagian besar 76% karyawan menyatakan pemimpin mereka selalu mendorong anggota tim untuk meningkatkan kompetensi mereka, sementara sebagian lainnya 24% tidak merasa demikian. Nilai skor yang diperoleh adalah 3,70 menunjukkan bahwa hasilnya tergolong dalam kategori Baik.
6. Jawaban responden mengenai pernyataan “Pemimpin saya memiliki tekad yang kuat dalam mencapai tujuan perusahaan dan menularkan semangat tersebut kepada tim” sebagian besar 60% karyawan menyatakan pemimpin mereka memiliki tekad yang kuat dalam mencapai tujuan perusahaan dan menularkan semangat tersebut kepada tim, sementara sebagian lainnya 40% tidak merasa demikian. Nilai skor yang diperoleh adalah 3,45 menunjukkan bahwa hasilnya tergolong dalam kategori Baik.
7. Jawaban responden mengenai pernyataan “Pemimpin saya menciptakan lingkungan kerja yang solid dan harmonis dalam tim” sebagian besar 76% karyawan menyatakan pemimpin mereka menciptakan lingkungan kerja yang

solid dan harmonis dalam tim, sementara sebagian lainnya 24% tidak merasa demikian. Nilai skor yang diperoleh adalah 3,53 menunjukkan bahwa hasilnya tergolong dalam kategori Baik.

8. Jawaban responden mengenai pernyataan "Pemimpin saya mampu menyelesaikan konflik antar anggota dengan cara yang adil dan efektif" sebagian besar 68% karyawan menyatakan pemimpin mereka mampu menyelesaikan konflik antar anggota dengan cara yang adil dan efektif, sementara sebagian lainnya 32% tidak merasa demikian. Nilai skor yang diperoleh adalah 3,63 menunjukkan bahwa hasilnya tergolong dalam kategori Baik.

Secara umum, rata-rata skor yang diperoleh sebesar 3,58 termasuk dalam kategori Baik. Jadi, variabel Kepemimpinan (Z) di PT PP London Sumatra Indonesia Tbk (LONSUM) dapat dinyatakan berada dalam kategori Baik.

4.2 Analisis Data

Sebelum menguji hipotesis, penelitian ini terlebih dahulu mengevaluasi kualitas data yang digunakan. Evaluasi ini bertujuan untuk memastikan bahwa data telah memenuhi asumsi-asumsi yang dibutuhkan dalam proses pengujian penelitian.

4.2.1 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Analisis model pengukuran (*Outer Model*) dilakukan melalui empat jenis pengujian, yaitu *Convergent Validity*, *Discriminant Validity*, *Composite Reliability*, serta *Cronbach's Alpha*. Berikut disajikan hasil dari keempat pengujian tersebut:

4.2.1.1 *Convergent Validity*

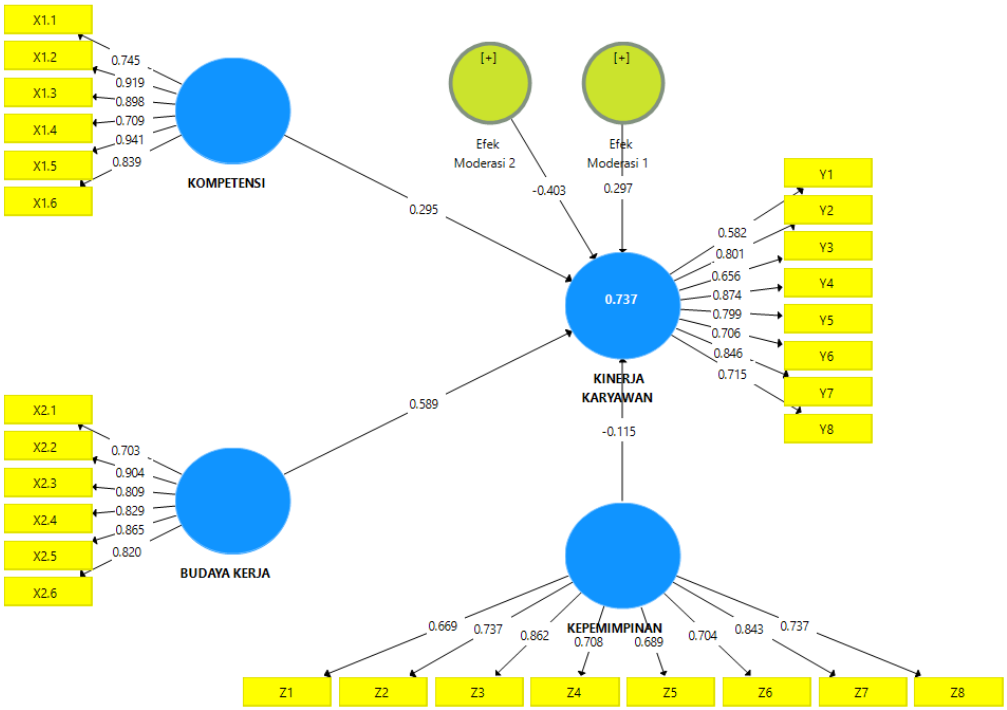
Nilai indikator reflektif individu dianggap tinggi apabila memiliki korelasi lebih dari 0,70 terhadap konstruk yang diukur. Namun, menurut (Ghozali, 2013), dalam penelitian yang masih berada pada tahap awal pengembangan skala pengukuran, nilai loading antara 0,5 hingga 0,6 sudah dianggap memadai.

Tabel 4. 11 Hasil Uji Outer Loading

	Kompetensi	Budaya Kerja	Kinerja Karyawan	Kepemimpinan	Keterangan
X1.1	0,745				**Valid**
X1.2	0,919				**Valid**
X1.3	0,898				**Valid**
X1.4	0,709				**Valid**
X1.5	0,941				**Valid**
X1.6	0,839				**Valid**
X2.1		0,703			**Valid**
X2.2		0,904			**Valid**
X2.3		0,809			**Valid**
X2.4		0,829			**Valid**
X2.5		0,865			**Valid**
X2.6		0,820			**Valid**
Y1			0,582		**Valid**
Y2			0,801		**Valid**
Y3			0,656		**Valid**
Y4			0,874		**Valid**
Y5			0,799		**Valid**
Y6			0,706		**Valid**
Y7			0,846		**Valid**
Y8			0,715		**Valid**
Z1				0,669	**Valid**
Z2				0,737	**Valid**
Z3				0,862	**Valid**
Z4				0,708	**Valid**
Z5				0,689	**Valid**
Z6				0,704	**Valid**
Z7				0,843	**Valid**
Z8				0,737	**Valid**

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS, 2025

Merujuk pada tabel Outer Loading di atas, variabel Kompetensi, Budaya Kerja, Kinerja Karyawan, dan Kepemimpinan memiliki nilai reliabilitas yang jauh melampaui batas minimum yang dapat diterima, yakni lebih dari 0,5, sehingga seluruh variabel dinyatakan valid (Juliandi, 2018).



Gambar 4. 5 Hasil Uji Algorithm (Outer Loading)

Secara umum, kriteria yang digunakan dalam pengujian uji validitas konvergen adalah nilai *Loading Factor* harus melebihi 0,5, dan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) juga harus di atas 0,5 (Ghozali & Latan, 2015). Pada penelitian ini, seluruh indikator menunjukkan nilai di atas 0,5, yang menandakan bahwa indikator-indikator tersebut memiliki kinerja yang baik. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator bersifat konsisten dan valid. Nilai *Average Variance Extracted* secara lengkap disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4. 12 Hasil Uji Average Variance Extracted (AVE)

	Rata-rata Varians Diekstrak (AVE)	Keterangan
Kompetensi	0,716	**Valid**
Budaya Kerja	0,679	**Valid**
Kinerja Karyawan	0,567	**Valid**
Kepemimpinan	0,558	**Valid**

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS, 2025

4.2.1.2 *Discriminant Validity*

Validitas diskriminan digunakan untuk mengevaluasi sejauh mana indikator-indikator dalam suatu konstruk laten benar-benar berbeda dari konstruk lainnya. Salah satu kriteria yang digunakan adalah *Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlation* (HTMT). Apabila nilai HTMT < 0,9, maka konstruk tersebut dianggap memiliki validitas diskriminan yang baik (Hair, 2014). Berikut adalah tabel hasil Uji *Discriminaty Validity*:

Tabel 4. 13Hasil Uji Discriminaty Validity

	Budaya Kerja	Kepemimpinan	Kinerja Karyawan	Kompetensi
Budaya Kerja	**0,824**			
Kepemimpinan	0,286	**0,747**		
Kinerja Karyawan	0,794	0,299	**0,753**	
Kompetensi	0,674	0,242	0,655	**0,846**

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS, 2025

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa seluruh nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlation* (HTMT) < 0,90. Nilai korelasi tertinggi antar variabel adalah 0,846, yang mengindikasikan bahwa indikator-indikator dalam penelitian ini memenuhi kriteria validitas dan dinyatakan valid.

4.2.1.3 *Composite Realibility*

Composite Reliability atau reliabilitas konstruk berfungsi sebagai metode untuk mengukur sejauh mana suatu konstruk memiliki tingkat keandalan yang baik. Nilai *Composite Reliability* sebaiknya melebihi 0,70 untuk jenis penelitian konfirmatori, sedangkan untuk penelitian eksploratori, nilai antara 0,53-0,70 masih dianggap dapat diterima (Hair, 2021).

Tabel 4. 14 Hasil Uji Composite Reliability

	Rata-rata Varians Diekstrak (AVE)	Keterangan
Kompetensi	0,937	**Reliabel**
Budaya Kerja	0,927	**Reliabel**
Kinerja Karyawan	0,912	**Reliabel**
Kepemimpinan	0,909	**Reliabel**

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS, 2025

Berdasarkan tabel di atas, seluruh nilai *Composite Reliability* dari masing-masing konstruk berada di atas 0,53 dan melebihi 0,70. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa semua konstruk telah memenuhi kriteria reliabilitas yang baik.

4.2.1.4 *Cronbanch's Alpha*

Cronbach's Alpha digunakan untuk mengukur reliabilitas minimum suatu konstruk. *Cronbach's alpha* disyaratkan memiliki nilai di atas 0,70 untuk penelitian konfirmatori, sedangkan nilai di atas 0,53 masih dapat diterima dalam penelitian eksploratori (Hair, 2021).

Tabel 4. 15 Hasil Uji Cronbach's alpha

	Cronbach's Alpha	Keterangan
Kompetensi	0,919	**Reliabel**
Budaya Kerja	0,904	**Reliabel**
Kinerja Karyawan	0,888	**Reliabel**
Kepemimpinan	0,892	**Reliabel**

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS, 2025

Mengacu pada data dalam tabel di atas, seluruh variabel dalam penelitian ini memiliki nilai *Cronbach's alpha* yang melebihi 0,70. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel tersebut tergolong reliabel.

4.2.2 Analisis Model Struktural (Inner Model)

Analisis terhadap model struktural mencakup tiga jenis pengujian, yakni *R-Square*, *F-Square*, dan pengujian hipotesis. Adapun hasil dari ketiga pengujian tersebut disajikan sebagai berikut:

4.2.2.1 *R-Square*

R-Square menggambarkan seberapa besar kontribusi variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Semakin tinggi nilai *R-Square*, maka semakin baik kualitas model dan variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian. Berikut adalah hasil *R-Square* dalam penelitian ini, dengan kriteria penilaian menurut (Juliandi, 2018) sebagai berikut:

1. Nilai (adjusted) sebesar 0,75 menunjukkan bahwa model bersifat substansial atau kuat.
2. Nilai sebesar 0,50 mengindikasikan model berada pada kategori sedang (*moderate*).
3. Nilai sebesar 0,25 menunjukkan bahwa model tergolong lemah.

Tabel 4. 16 Hasil Uji R-Square

	R Square	Adjusted R Square
Kinerja Karyawan	0,737	0,698

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS, 2025

Merujuk pada tabel di atas, hasil pengujian Adjusted R-Square menunjukkan nilai sebesar 0,698. Hal ini berarti bahwa variabel X, yang terdiri dari Kompetensi, Budaya Kerja dan Kepemimpinan mampu menjelaskan variabel Y yaitu Kinerja

Karyawan sebesar 69,8%. Oleh karena itu, model ini dapat digolongkan ke dalam kategori Sedang atau *moderate*.

4.2.2.2 *F-Square*

F-Square atau ukuran efek digunakan untuk menilai seberapa besar pengaruh relatif variabel eksogen terhadap variabel endogen. Penilaian dilakukan dengan melihat perubahan dalam model apabila variabel eksogen tersebut dihilangkan (Juliandi, 2018). Adapun kriteria penilaiannya adalah:

1. Nilai 0,02 menunjukkan pengaruh rendah variabel eksogen terhadap variabel endogen.
2. Nilai 0,15 menunjukkan pengaruh sedang.
3. Nilai 0,35 menunjukkan pengaruh yang tinggi.

Tabel 4. 17 Hasil Uji F-Square

	Kompetensi	Budaya Kerja	Kinerja Karyawan	Kepemimpinan
Kompetensi			0,170	
Budaya Kerja			0,687	
Kinerja Karyawan				
Kepemimpinan			0,284	

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS, 2025

Berdasarkan tabel diatas mengenai nilai *F-Square* diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Variabel Kompetensi (X1) terhadap Kineja Karyawan (Y) memiliki nilai 0.170. Maka, variabel eksogen memberikan pengaruh yang cukup atau sedang terhadap variabel endogen.
2. Variabel Budaya Kerja (X2) terhadap Kineja Karyawan (Y) memiliki nilai 0.687. Maka, variabel eksogen memiliki pengaruh yang kuat atau besar terhadap variabel endogen.Variabel

3. Kepemimpinan (Z) terhadap Kineja Karyawan (Y) memiliki nilai 0,284. Maka, variabel eksogen memberikan pengaruh yang cukup atau sedang terhadap variabel endogen.

4.2.2.3 *Pengujian Hipotesis*

1. Pengaruh Langsung (*Dirrect Effect*)

Tujuan dari analisis *Direct Effect* (pengaruh langsung) adalah untuk menguji hipotesis mengenai pengaruh langsung dari variabel eksogen terhadap variabel endogen (Juliandi, 2018). Kriteria dalam pengujian hipotesis pengaruh langsung (*Direct Effect*) adalah sebagai berikut:

1. Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) positif, maka pengaruh antara variabel adalah searah.
2. Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) negatif, maka pengaruh antara variabel adalah berlawanan arah.
3. Jika hubungan antara variabel memiliki P-value < 0,05 atau T-Statistic > 2,001, maka hubungan tersebut dianggap signifikan.
4. Jika antara variabel memiliki P-value > 0,05 atau T-Statistic < 2,001, maka hubungan antara variabel dianggap tidak signifikan.
5. Secara simultan, bila F-hitung > F-tabel (2,626) dan P-Values < 0,05, maka hubungan variabel adalah signifikan.

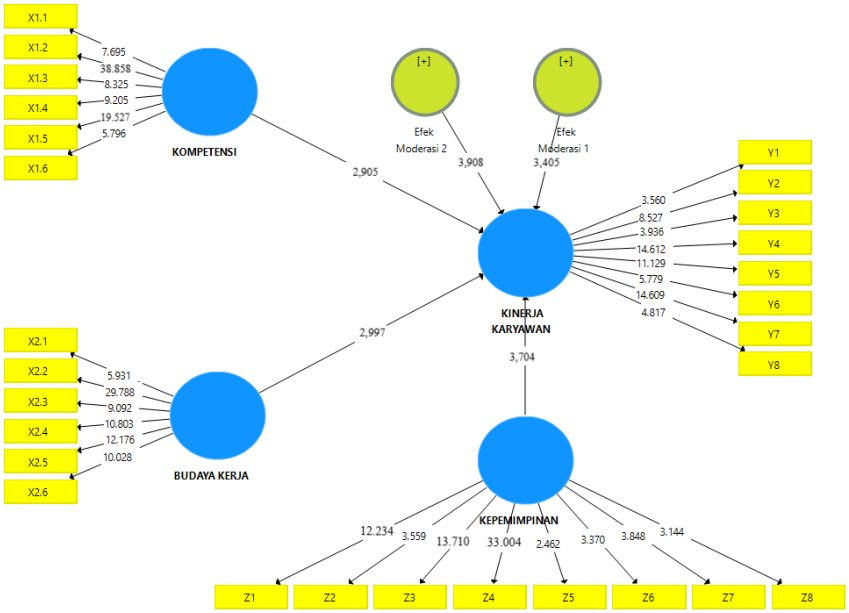
Tabel 4. 18 Hasil Uji Pengaruh Langsung

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (| O/STDEV |)	P Values
X1 -> Y	0,295	0,295	0,194	2,905	**0,012**
X2-> Y	0,589	0,570	0,196	2,997	**0,003**

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS, 2025

Berdasarkan tabel di atas mengenai hasil koefisien jalur (*Path Coefficient*), diperoleh bahwa seluruh nilai koefisien jalur adalah positif (dapat dilihat pada *T-statistic*), yaitu sebagai berikut:

1. Hubungan variabel Kompetensi (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) memiliki Nilai *Original Sample* (O) sebesar (0,295) yang berarti hubungan kedua variabel tersebut adalah Searah. Hasil *T-Statistics* sebesar 2,905 > 2,001 atau *P-values* 0,012 < 0,05 yang memiliki arti hubungan tersebut adalah signifikan, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
2. Hubungan variabel Budaya Kerja (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) memiliki Nilai *Original Sample* (O) sebesar (0,589) yang berarti hubungan kedua variabel tersebut adalah Searah. Hasil *T-Statistics* sebesar 2,997 > 2,001 atau *P-values* 0,003 < 0,05 yang memiliki arti hubungan tersebut adalah signifikan, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Budaya Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.



Gambar 4. 6Hasil Uji Bootstrapping (*Direct Effect*)

2. Pengaruh Moderasi (*Moderating Effect*)

Variabel moderasi adalah variabel independen yang berfungsi untuk memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel independen lainnya dengan variabel dependen (Ghozali & Latan, 2013). Adapun hasil pengujian efek moderasi dapat dilihat pada tabel di bawah ini sebagai berikut:

Tabel 4. 19 Hasil Uji Pengaruh Moderasi

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (| O/STDEV |)	P Values
X1 -> Z -> Y	0,297	0,285	0,211	3,405	**0,016**
X2 -> Z -> Y	0,403	0,389	0,437	3,908	**0,007**

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS, 2025

Berdasarkan tabel di atas mengenai hasil koefisien jalur (*Path Coefficient*), diperoleh bahwa seluruh nilai koefisien jalur adalah positif (dapat dilihat pada *T-statistic*), yaitu sebagai berikut:

1. Hubungan variable Kompetensi (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) dimoderasi Kepemimpinan (Z) memiliki Nilai *Original Sample* (O) sebesar (0,297) yang berarti hubungan kedua variabel tersebut adalah Searah. H 222asil *T-Statistics* sebesar 3,908 > 2,001 atau *P-values* 0,016 < 0,05 yang memiliki arti hubungan tersebut adalah Signifikan, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Pengaruh Kompetensi (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) yang dimoderasi oleh Kepemimpinan (Z) terbukti positif dan signifikan.
2. Hubungan variable Budaya Kerja (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) dimoderasi Kepemimpinan (Z) memiliki Nilai *Original Sample* (O) sebesar (0,403) yang berarti hubungan kedua variabel tersebut adalah Searah. Hasil *T-Statistics* sebesar 3,405 > 2,001 atau *P-values* 0,007 < 0,05 yang memiliki arti hubungan tersebut adalah Signifikan, dengan demikian dapat disimpulkan

bahwa Pengaruh Kompetensi (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) yang dimoderasi oleh Kepemimpinan (Z) terbukti positif dan signifikan.

4.3 Pembahasan

4.3.1 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan

Hubungan variabel Kompetensi (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) memiliki Nilai *Original Sample* (O) sebesar (0,295) yang berarti hubungan kedua variabel tersebut adalah Searah. Hasil *T-Statistics* sebesar 2,905 > 2,001 atau *P-values* 0,012 < 0,05 yang memiliki arti hubungan tersebut adalah signifikan, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Kompetensi (X1) Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) PT Perusahaan Perkebunan London Sumatra Indonesia Tbk (LONSUM).

Penelitian ini menunjukkan hasil yang sejalan dengan teori (Abdi & Wahid, 2018), yang menjelaskan bahwa karyawan dengan tingkat kompetensi yang tinggi akan mampu meningkatkan kinerjanya sendiri. Peningkatan kompetensi kerja merupakan hal yang penting untuk dilakukan dalam lingkungan organisasi perusahaan. Karyawan yang memiliki kompetensi kerja umumnya memiliki kemampuan yang baik dalam menjalankan tugas serta keterampilan untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ditetapkan oleh perusahaan.

Keadaan ini dapat memunculkan motivasi kerja dalam diri karyawan untuk terus berkembang dalam menyelesaikan tugas, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap peningkatan kinerja perusahaan. Sebaliknya, karyawan yang tidak memiliki tingkat kompetensi yang memadai cenderung kurang mampu dalam menjalankan pekerjaannya. Dalam hal ini, karyawan tidak sepenuhnya menguasai

keterampilan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas, sehingga kinerjanya menjadi kurang optimal. Meskipun karyawan memiliki pengetahuan tentang pekerjaannya, tanpa diimbangi dengan keterampilan yang memadai, maka pencapaian target kerja akan menjadi sulit dan hasil yang diperoleh pun tidak maksimal.

Selain penguasaan pengetahuan dan keterampilan, karyawan juga dituntut untuk memiliki kejujuran dan integritas dalam bekerja, serta mampu menjalin hubungan sosial yang baik dengan sesama rekan kerja. Ketika bekerja dalam tim, karyawan perlu menyesuaikan diri dengan aturan dan kondisi kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Kemampuan beradaptasi ini sangat penting dalam menghadapi berbagai situasi kerja, baik yang sedang berlangsung maupun yang akan datang. Apabila karyawan memiliki kompetensi yang lengkap meliputi kompetensi intelektual, sosial, emosional, dan spiritual maka hal tersebut akan memberikan dampak positif terhadap kinerja yang diberikan kepada perusahaan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Prayogi, 2019), (Sarumaha, 2022), (Krisnawati & Bagia, 2021), (Rosmaini & Tanjung, 2019), (Mulyasari, 2019), (Elizar & Tanjung, 2018), (Silvia, 2019) dan (Pramularso, 2018) yang menyatakan Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

4.3.2 Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Hubungan variabel Budaya Kerja (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) memiliki Nilai *Original Sample* (O) sebesar (0,589) yang berarti hubungan kedua variabel tersebut adalah Searah. Hasil *T-Statistics* sebesar 2,997 > 2,001 atau *P-values* 0,003 < 0,05 yang memiliki arti hubungan tersebut adalah signifikan, dengan

demikian dapat disimpulkan bahwa Budaya Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Budaya Kerja (X2) Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) PT Perusahaan Perkebunan London Sumatra Indonesia Tbk (LONSUM).

Penelitian ini menunjukkan hasil yang sejalan dengan teori (Robbins, 2004) Bahwa pada kenyataannya, hasil penelitian mengenai budaya perusahaan menunjukkan bahwa karyawan yang bekerja di perusahaan dengan budaya yang kuat cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap perusahaannya dibandingkan dengan karyawan yang berada di perusahaan dengan budaya yang lemah. Perusahaan dengan budaya yang kuat cenderung menerapkan strategi rekrutmen dan proses sosialisasi yang bertujuan untuk memperkuat komitmen karyawan. Selain itu, terdapat banyak bukti yang mendukung bahwa budaya perusahaan yang kuat memiliki kaitan erat dengan tingginya kinerja perusahaan.

Hubungan antara budaya kerja perusahaan dan kinerja karyawan dapat terlihat dari perilaku yang ditunjukkan oleh perusahaan. Ketika karyawan menjalankan aturan kerja sesuai dengan budaya yang berlaku di perusahaan, hal tersebut akan memberikan kepuasan tersendiri, bahkan berpotensi menghasilkan imbalan baik secara langsung maupun tidak langsung. Budaya perusahaan turut membentuk perilaku karyawan yang secara tidak disadari tercermin dalam aktivitas kerja mereka.

Penerapan budaya organisasi yang tepat sebagai alat manajerial dapat memotivasi karyawan untuk menunjukkan perilaku positif, dedikasi tinggi, dan produktivitas kerja. Meskipun nilai-nilai budaya tidak selalu tampak secara nyata, nilai-nilai tersebut menjadi kekuatan utama yang mengarahkan perilaku karyawan

dalam meningkatkan efektivitas kinerjanya. Nilai dan keyakinan yang tertanam dalam organisasi melahirkan berbagai kebijakan serta praktik manajerial yang disampaikan melalui komunikasi tertulis maupun lisan, dan juga tercermin dalam tindakan nyata. Semakin sering kebijakan dan praktik tersebut diterapkan dan menunjukkan hasil yang baik, semakin kuat pula nilai-nilai tersebut melekat dalam perilaku serta rutinitas kerja sehari-hari.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Hasing & Sulkarnain, 2019), (Pramudya, 2023), (Nurhaeda, 2022), (sanjaya Fanlia, 2021), (Hutajulu, 2021), (Pandelaki, 2018), (Jayanti & Nazwirman, 2020) dan (Kusumawati, 2022) yang menyatakan Budaya Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

4.3.3 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Dimoderasi Kepemimpinan

Hubungan variable Kompetensi (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) dimoderasi Kepemimpinan (Z) memiliki Nilai *Original Sample* (O) sebesar (0,297) yang berarti hubungan kedua variabel tersebut adalah Searah. Hasil *T-Statistics* sebesar 3,908 > 2,001 atau *P-values* 0,016 < 0,05 yang memiliki arti hubungan tersebut adalah Signifikan, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Pengaruh Kompetensi (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) yang dimoderasi oleh Kepemimpinan (Z) terbukti positif dan signifikan. Dengan demikian, variabel Kepemimpinan (Z) berperan sebagai moderator dalam hubungan antara Kompetensi (X1) dan Kinerja Karyawan (Y) PT Perusahaan Perkebunan London Sumatra Indonesia Tbk (LONSUM).

Simpulan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berperan sebagai penguat atau penentu dalam hubungan antara kompetensi dan kinerja karyawan. Artinya, pengaruh kompetensi terhadap kinerja dapat berbeda-beda tergantung pada gaya dan efektivitas kepemimpinan yang diterapkan. Kepemimpinan yang baik mampu meningkatkan keyakinan diri karyawan dalam melaksanakan tugas dan mencapai tujuan, sehingga berdampak positif terhadap kinerja mereka. Kepemimpinan yang efektif mampu mengarahkan, memotivasi, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan kompetensi karyawan secara optimal. Melalui program pelatihan kepemimpinan, coaching, serta komunikasi yang terbuka antara atasan dan bawahan, pimpinan dapat memperkuat hubungan antara kemampuan individu dengan hasil kerja yang dicapai. Dengan demikian, peran kepemimpinan yang baik akan memperbesar dampak positif kompetensi terhadap peningkatan kinerja karyawan secara menyeluruh.

4.3.4 Pengaruh Budaya KerjaTerhadap Kinerja Karyawan Dimoderasi Kepemimpinan

Hubungan variable Budaya Kerja (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) dimoderasi Kepemimpinan (Z) memiliki Nilai *Original Sample* (O) sebesar (0,403) yang berarti hubungan kedua variabel tersebut adalah Searah. Hasil *T-Statistics* sebesar 3,405 > 2,001 atau *P-values* 0,007 < 0,05 yang memiliki arti hubungan tersebut adalah Signifikan, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Pengaruh Budaya Kerja (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) yang dimoderasi oleh Kepemimpinan (Z) terbukti positif dan signifikan. Dengan demikian, variabel Kepemimpinan (Z) berperan sebagai moderator dalam hubungan antara Budaya

Kerja (X2) dan Kinerja Karyawan (Y) PT Perusahaan Perkebunan London Sumatra Indonesia Tbk (LONSUM).

Simpulan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berperan sebagai penguat atau penentu dalam hubungan antara budaya kerja dan kinerja karyawan. Artinya, pengaruh budaya kerja terhadap kinerja dapat bervariasi tergantung pada efektivitas kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi. Kepemimpinan yang baik mampu menanamkan nilai-nilai budaya kerja kepada karyawan melalui keteladanan, arahan yang jelas, dan motivasi yang berkelanjutan. Pemimpin yang efektif juga dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif, memperkuat semangat kerja tim, serta membangun kedisiplinan dan loyalitas terhadap budaya perusahaan. Melalui komunikasi yang terbuka dan kebijakan yang konsisten, kepemimpinan akan memperkuat penerapan budaya kerja dalam aktivitas sehari-hari karyawan. Dengan demikian, peran kepemimpinan yang kuat akan memperbesar dampak positif budaya kerja terhadap peningkatan kinerja karyawan secara menyeluruh di lingkungan PT Perusahaan Perkebunan London Sumatra Indonesia Tbk (LONSUM).

BAB 5

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang dilakukan oleh penulis mengenai pengaruh Kompetensi dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan yang dimoderasi Kepemimpinan.pada PT Perusahaan Perkebunan London Sumatra Indonesia Tbk (LONSUM), maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Kompetensi berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja Kayawan PT Perusahaan Perkebunan London Sumatra Indonesia Tbk (LONSUM). Sehingga apabila Kompetensi meningkat, maka Kinerja Karyawan dapat meningkat. Sebaliknya apabila Kompetensi rendah atau menurun, maka Kinerja Karyawan akan menurun.
2. Budaya Kerja berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja Kayawan PT Perusahaan Perkebunan London Sumatra Indonesia Tbk (LONSUM). Sehingga apabila Budaya Kerja meningkat, maka Kinerja Karyawan dapat meningkat. Sebaliknya apabila Budaya Kerja rendah atau menurun, maka Kinerja Karyawan akan menurun.
3. Kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja Kayawan dimoderasi Kepemimpinan pada PT Perusahaan Perkebunan London Sumatra Indonesia Tbk (LONSUM). Hal ini dapat diartikan Kepemimpinan dapat memperkuat hubungan antara Kompetensi dengan Kinerja Kayawan.
4. Budaya Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Kayawan dimoderasi Kepemimpinan pada PT Perusahaan Perkebunan London Sumatra Indonesia

Tbk (LONSUM). Hal ini dapat diartikan Kepemimpinan dapat memperkuat hubungan antara Budaya Kerja dengan Kinerja Kayawan.

5.2 Saran

Adapun saran yang dapat diberikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi PT Perusahaan Perkebunan London Sumatra Indonesia Tbk (LONSUM), disarankan untuk terus meningkatkan kompetensi karyawan melalui pelatihan, pengembangan keterampilan, serta evaluasi berkala, karena terbukti kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Bagi PT Perusahaan Perkebunan London Sumatra Indonesia Tbk (LONSUM), Perusahaan perlu memperkuat budaya kerja serta meningkatkan kualitas kepemimpinan, karena keduanya berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan terbukti dapat memperkuat hubungan antara kompetensi dan kinerja, namun perlu diterapkan secara selaras dengan budaya kerja agar tidak menimbulkan dampak negatif.
3. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk menambahkan variabel-variabel lain, baik sebagai variabel independen maupun intervening dan moderating, serta memperluas jumlah sampel penelitian agar hasil yang diperoleh lebih maksimal.
4. Peneliti selanjutnya juga disarankan untuk menggunakan metode analisis data selain PLS guna memperoleh hasil yang lebih komprehensif.

5.3 Keterbatasan Penetian

Peneliti menyadari bahwa penelitian ini masih memiliki beberapa keterbatasan, antara lain:

1. Informasi yang diberikan responden melalui kuesioner mungkin belum sepenuhnya mencerminkan pendapat mereka yang sebenarnya karena perbedaan pemahaman dan persepsi.
2. Pengolahan data hanya menggunakan *software Smart PLS*, padahal terdapat metode atau perangkat lunak lain yang juga dapat digunakan.
3. Penggunaan data kuesioner menimbulkan kekhawatiran akan kejujuran jawaban responden.
4. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini hanya mencakup Kompetensi, Budaya Kerja, Kinerja Karyawan dan Kepemimpinan, sementara masih banyak faktor lain yang juga dapat memengaruhi Kinerja Karyawan seperti Pengawasan, Lingkungan Kerja dan faktor lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

Abdi, N., & Wahid, M. (2018). Pengaruh kompetensi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. *PARADOKS: Jurnal Ilmu Ekonomi*, *1*(1), 66–81.

Abu-Bader, S., & Jones, T. V. (2021). Statistical Mediation Analysis Using The Sobel Test and Hayes SPSS Process Macro. *International Journal of Quantitative and Qualitative Research Methods*, *9*(1), 42–61.

Anggraini, D., Nasution, M. I., & Prayogi, M. A. (2023). Optimalisasi Kinerja Pegawai: Stres Kerja dan Kualitas Kehidupan Kerja dengan Mediasi Kepuasan Kerja. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, *24*(2), 170–198.

Arianto, D. A. N. (2013). Pengaruh kedisiplinan, lingkungan kerja dan budaya kerja terhadap kinerja tenaga pengajar. *Jurnal Economia*, *9*(2), 191–200.

Astuti, R., & Iverizkinawati, I. (2018). Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Sarana Agro Nusantara Medan. *Jurnal Ilman: Jurnal Ilmu Manajemen*, *6*(1), 26–41.

Ataunur, I., & Ariyanto, E. (2016). Pengaruh kompetensi dan pelatihan terhadap kinerja karyawan PT. Adaro Energy Tbk. *Telaah Bisnis*, *16*(2), 5-18.

Atijah, & Bahri, S. (2021). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Sosial Kabupaten Labuhanbatu Utara. *Jurnal Humaniora*, *5*(1), 31–45.

Citra, L. M. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, *2*(2), 214–225.

Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta.

Elizar, E., & Tanjung, H. (2018). Pengaruh pelatihan, kompetensi, lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, *1*(1), 46–58.

Erlangga, H. (2022). Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank BJB di Cabang Balaraja Banten. *Jurnal Ilmiah, Manajemen Sumber Daya Manusia*, *4*(3), 319–331.

Fadli, Y., Siti, H., Zainal, R., Abdi, A., & Tenri S. (2023). Pengaruh Pemberian Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt. Pp. London Sumatera Indonesia Kec. Bulukumpa Kab. Bulukumba. *SIBATIK JOURNAL: Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, Dan Pendidikan*, *2*(5), 1495–1506.

Faisal, R., Tanjung, H., & Rambe, M. F. (2024). The Influence of Communication, Work Discipline and Work Motivation on Employee Performance at the Regional Research and Innovation Development Planning Agency, Mandailing Natal Regency. *Proceeding Medan International Conference on Economic and Business*, *2*, 772–779.

Farisi, S. (2022). Anteseden Budaya Organisasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, *5*(2), 190–203.

Gatot, G. (2014). Pengaruh Kompetensi, Disiplin Kerja, Pendidikan dan Pelatihan, Pola Karir terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Gunungkidul; The Role of Competence, Work Discipline, Education and Training, Career Patterns on the Performance Employees of La. *Unpublished Thesis, Yogyakarta: UPN Veteran. Http://Eprint. Stieww. Ac. Id/Id/Eprint/660*.

Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0* (Ke-2). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Gijoh, R. (2013). Motivasi, kompetensi dan budaya kerja pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan outsourcing pada hotel sintesa peninsula Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, *1*(4), 1963-1973.

Gultom, D. K., & Arif, M. (2017). Kontribusi Nilai-Nilai Islam Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepemimpinan: Studi Pada Pegawai Biro Universitas Islam Swasta Di Kota Medan. *Jurnal Riset Sains Manajemen*, *1*(1), 67–78.

Hair Jr, J. F., Matthews, L. M., Matthews, R. L., & Sarstedt, M. (2017). PLS-SEM or CB-SEM: updated guidelines on which method to use. *International Journal of Multivariate Data Analysis*, *1*(2), 107–123.

Harahap, L. K. (2018). Analisis SEM (Structural Equation Modelling) Dengan SMARTPLS (Partial Least Square). *Fakultas Sains Dan Teknologi Uin Walisongo Semarang*, *1*(1), 1-11.

Hasing, W. F., & Sulkarnain, S. (2019). Pengaruh Budaya Kerja, Kompensasi dan Etos kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Telkom Indonesia. *Balanca*, 238–258.

HUTAHAEAN, H. (2020). Pengaruh Kompetensi Dan Pelatihan Terhadap Prestasi Kerja Pegawai PT. Sinar Menara Deli Medan. *Jurnal Ilmiah Simantek*, *4*(3), 76–84.

Hutajulu, Y. M. M., Sintani, L., & Meitiana, M. (2021). Pengaruh disiplin dan budaya kerja terhadap kinerja ASN melalui motivasi kerja Satpol PP Provinsi Kalimantan Tengah. *Journal of Environment and Management*, *2*(1), 44–52.

Irham, F. (2010). *Manajemen kinerja teori dan aplikasi*. Bandung: Alfabeta.

Irham, F. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia: teori dan aplikasi*.Bandung: Alfabeta.

Jayanti, G. A., & Nazwirman, N. (2020). Model Kinerja Pegawai: Kepemimpinan, Budaya Kerja, dan Motivasi Kerja dengan Kepuasan kerja variabel intervening. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, *21*(2), 157–173.

Jufrizen, J. (2017). Efek Moderasi Etika Kerja Pada Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *E-Mabis: Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis*, *18*(2), 145–158.

Juliandi, A. (2018). Structural Equation Model Partial Least Square (Sem-Pls) Dengan SmartPLS. *Modul Pelatihan*, *1*(4), 1–6.

Julianry, A., Syarief, R., & Affandi, M. J. (2017). Pengaruh pelatihan dan motivasi terhadap kinerja karyawan serta kinerja organisasi kementerian komunikasi dan informatika. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen (JABM)*, *3*(2), 236 - 240.

Kasmir. (2019). *Manajemen sumber daya manusia : teori dan praktik*. Rajawali Pers.

Krisnawati, N. K. D., & Bagia, I. W. (2021). Pengaruh kompetensi kerja terhadap kinerja karyawan. *Bisma: Jurnal Manajemen*, *7*(1), 29–38.

Kristanti, D., & Lestari, R. (2019). Pengaruh Disiplin Kerja Karyawan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi (Studi di UD. Pratama Karya Kota Kediri). *Jurnal Nusantara Aplikasi Manajemen Bisnis*, *4*(2), 107–116.

Kusumawati, I., Fauzi, A., & Amini, M. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Kerja Dan Disiplin Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Di Era New Normal Masa Pandemi Covid-19 (Studi Kasus Pada Badan Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Sumbawa). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, *3*(5), 540–552.

Letsoin, V. R., & Ratnasari, S. L. (2020). Pengaruh keterlibatan karyawan, loyalitas kerja dan kerjasama tim terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Dimensi*, *9*(1), 17–34.

Mahsun, M. (2006). *Pengukuran kinerja sektor publik: cetakan pertama*. BPFE.

Mangkunegara, AA. A. P. (2010). *Evaluasi Kinerja SDM*. PT Refika Aditama.

Mulyasari, I. (2019). Pengaruh kecerdasan emosional dan kompetensi terhadap kinerja pegawai. *Journal of Management Review*, *2*(2), 190–197.

Ndraha, T. (2003). *Kybernologi*. Rineka Cipta.

Noor, J. (2013). *Penelitian ilmu manajemen: tinjauan filosofis dan praktis*. Kencana.

Novi, D. S., Bahri, S., Rambe, M. F., & Aditya, D. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Etika Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Dinas Kepemudaan Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Labuhanbatu Utara. *Jurnal Education and Development*, *11*(3), 354–364.

Nurhaeda, Z., Maryadi, M., Idris, M., & Ardasanti, A. (2022). Efek Motivasi, Kompetensi, Kompensasi dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *SEIKO: Journal of Management & Business*, *5*(2), 404–451.

Pandelaki, M. T. (2018). Pengaruh teamwork dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan yayasan titian budi luhur di kabupaten parigi moutong. *Katalogis*, *6*(5), 35–46.

Pramudya, A. A., Purnama, M. R., Andarbeni, N. S., Nurjayanti, P., & Anshori, M. I. (2023). Implementasi budaya kerja dan gaya kepemimpinan terhadap peningkatan kinerja karyawan. *Sammajiva: Jurnal Penelitian Bisnis Dan Manajemen*, *1*(4), 24–40.

Pramularso, E. Y. (2018). Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan CV Inaura Anugerah Jakarta. *Widya Cipta: Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, *2*(1), 40–46.

Pratama, N. (2020). Analisis Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai. *Jurnal AKMAMI (Akuntansi Manajemen Ekonomi)*, *1*(3), 133–140.

Pratama, N. (2024). Employee Work Performance: Motivation, Training and Work Environment. *Proceeding Medan International Conference on Economic and Business*, *2*(1), 1511–1522.

Pratama, N., & Farisi, S. (2024). Peran Organizational Citizenship Behavior (OCB): Authentic Leadership Dan Employee Engagement Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilman: Jurnal Ilmu Manajemen*, *12*(2), 64–70.

Pratama, N., & Pasaribu, S. E. (2021). Pengaruh Pelatihan, Kompensasi Finansial, Dan Komunikasi Terhadap Kinerja PT. Bank Sumut Cabang Koordinator Medan. *Jurnal Humaniora: Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi Dan Hukum*, *5*(1), 1–14.

Pratama, N., & Sitepu, A. R. (2024). The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment and Work Environment on Employee Performance at the Research Center Sungei Putih–Rubber Research Center.

International Journal of Economic, Technology and Social Sciences (Injects), *5*(2), 115–123.

Prawirosentono, S. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Kebijakan Kinerja Karyawan: Kiat Membangun Organisasi Kompetitif Era Perdagangan Bebas Dunia*. BPFE UGM.

Prayogi, M. A., Farisi, S., & Salwa, H. (2021). Pengaruh Pelatihan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Mediasi Oleh Organizational Citizhenship Behavior. *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan*, *2*(1), 1068–1076.

Prayogi, M. A., Lesmana, M. T., & Siregar, L. H. (2019). Pengaruh kompetensi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. *Prosiding FRIMA (Festival Riset Ilmiah Manajemen Dan Akuntansi)*, *2*, 666–670.

Prayogi, M. A., & Paramita, C. (2022). Pengaruh Pengawasan dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, *5*(2), 153–160.

Priansa, D. J., Pd, S., & SE, M. M. (2018). Manajemen sumber daya manusia dalam organisasi publik dan bisnis. In *Bandung: Alfabeta*. Alfabeta.

Putra, D. M. (2024). The role of organizational culture on employee performance through job satisfaction and work motivation. *Journal of Entrepreneurship and Business*, *5*(1), 55–68.

Putranti, H. R. D., Megawati, M., & Setyobudi, S. (2018). Pengaruh budaya kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja melalui motode tulta sebagai variabel kontrol. *Jurnal Inspirasi Bisnis Dan Manajemen*, *2*(2), 191-201.

Putri, N. S., Bahri, S., & Rambe, M. F. (2023). Pengaruh Beban Kerja Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderating Pada Kantor Badan Pusat Statistik Kabupaten Deli Serdang Pengaruh Beban Kerja Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, *6*(2), 222–235.

Rahadi, D. R., Susilowati, E., & Farid, M. (2021). *Kompetensi Sumber Daya Manusia*. Lentera Ilmu Madani.

Ratasya, N. Z., Alam, R., & Arifin, A. (2025). Pengaruh Kompetensi, Keselamatan Kerja dan Kompensasi Karyawan Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Waskita Karya (Persero) Tbk.(Proyek Irigasi DI Mrican Paket 2). *Economics and Digital Business Review*, *6*(1), 649–660.

Rivai, A. (2020). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, *3*(2), 213–223.

Robbins, S. P. (2004). *Manajemen*. Indeks.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2016). *Manajemen*. Jakarta: Erlangga.

Robbins, S. P., & Timothy, A. J. (2011). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.

Rosmaini, R., & Tanjung, H. (2019). Pengaruh kompetensi, motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, *2*(1), 1–15.

Sanjaya, A. (2021). Dampak Budaya Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus: PT Kaltrabu Indah Tour & Travel Banjarmasin). *Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis*, *7*(1), 70–82.

Sarumaha, W. (2022). Pengaruh budaya organisasi dan kompetensi terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Akuntansi, Manajemen Dan Ekonomi*, *1*(1), 28–36.

Sedarmayanti. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil* (D. Sumayyah, Ed.). Refika Aditama.

Siagian, S. P. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.

Sihombing, P. R., & Arsani, A. M. (2022). *Aplikasi SmartPLS Untuk Statistisi Pemula* (Issue March). PT Dewangga Energi Internasional.

Silvia, S., Bagia, I. W., & Cipta, W. (2019). Pengaruh kompetensi dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Indonesia*, *7*(1), 9–16.

Soedjono, S. (2005). Pengaruh budaya organisasi Terhadap kinerja organisasi dan kepuasan kerja karyawan pada terminal penumpang umum di surabaya. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, *7*(1), 22–47.

Sudarmanto, K. (2009). *Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Sudiyanto, T. (2015). Pengaruh Disiplin, Budaya Kerja, Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Fakultas Ekonomi Universitas PGRI Palembang. *Jurnal Media Wahana Ekonomika*, *12*(1), 14-29.

Sugiono, S. (2009). *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*. Alfabeta.

Sugiyono, S. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Alfabeta.

Sutrisno, E. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prenadamedia Group.

Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana.

Syahputra, M. D., & Tanjung, H. (2020). Pengaruh kompetensi, pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, *3*(2), 283–295.

Thoha, M. (2007). *Kepemimpinan dalam manajemen*. Raja Grafindo Persada.

Trifena Towoliu, G., Dotulong, L. O., & Lumintang, G. G. (2023). Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Serta Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kesatuan Bangsa Danpolitik Provinsi Sulawesi Utara (the Influence of Training and Development and Job Characteristics on Employee Performance in the Nati. *Jurnal EMBA*, *11*(3), 935–945.

Triguno, P. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.

Utami, Y., Rasmanna, P. M., & Khairunnisa. (2023). Uji Validitas dan Uji Reliabilitas Instrument Penilaian Kinerja Dosen. *Jurnal Sains Dan Teknologi*, *4*(2), 21–24.

Wibowo. (2007). *Manajemen Kinerja*. Rajawali Pers.

Wibowo. (2017). *Manajemen Kinerja*. Rajawali Pers.

Zwell, M. (2000). *Creating a culture of competence*. Wiley Online Library.

LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuisoner Penelitian

KUISIONER PENELITIAN TUGAS AKHIR

PENGARUH KOMPETENSI DAN BUDAYA KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPEMIMPINAN SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA PT PP LONDON SUMATERA TBK

Yth. Bapak/Ibu Responden,

Salam sejahtera,

Saya sedang melakukan penelitian mengenai **Kompetensi,** Budaya Kerja**, dan Kinerja Karyawan** dan Kepemimpinan di **PT PP London Sumatera TBK** sebagai bagian dari penyusunan Tugas Akhir untuk memperoleh gelar sarjana (S1). Dalam rangka memperoleh data yang akurat, saya mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner ini secara **jujur dan objektif**, sesuai dengan pengalaman serta perasaan Bapak/Ibu sebagai karyawan.

Partisipasi Bapak/Ibu sangat berarti bagi penelitian ini dan akan **digunakan sepenuhnya untuk kepentingan akademik**. Jawaban yang diberikan akan dijaga kerahasiaannya dan hanya digunakan untuk keperluan penelitian. Saya sangat menghargai waktu dan perhatian yang telah Bapak/Ibu luangkan untuk berkontribusi dalam penelitian ini. Terima kasih atas bantuan dan dukungannya.

Hormat Saya,
Peneliti

Fadhil Muhammad
Mahasiswa Manajemen UMSU

A. Petunjuk pengisian

1. Jawablah pertanyaan ini sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu.
2. Isilah kolom dibagian identitas responden sesuai dengan kode dibawah ini

Kategori	Kode
Jenis Kelamin	
Laki-laki	1
Perempuan	2
Umur	
< 20 Tahun	1
21 > 30 Tahun	2
31 > 40 Tahun	3
41 > 50 Tahun	4
51 > Tahun	5
Lama Bekerja	
< 10 Tahun	1
11 - 20 Tahun	2
> 21 Tahun	3

Kategori	Kode
Pendidikan	
SLTA Sederajat	1
D3	2
S1	3
S2	4
S3	5

B. Identitas Responden

Kategori	Kode
Jenis Kelamin:	
Usia:	
Lama Bekerja:	
Pendidikan:	

3. Pilihlah jawaban dari tabel daftar pertanyaan dengan memberi tanda ceklis (✓) pada salah satu jawaban tersebut sebagai berikut:

   SS: Sangat Setuju

   S : Setuju

   KS: Kurang Setuju

TS : Tidak Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

Kinerja Karyawan (Y)

No.	Pernyataan	Jawaban				
	Kualitas Kerja	**SS**	**S**	**KS**	**TS**	**STS**
1	Saya senantiasa menjamin bahwa hasil pekerjaan saya memiliki mutu yang tinggi.					
2	Saya dapat menjalankan pekerjaan dengan ketelitian tinggi dan kesalahan yang sangat sedikit.					
	Kuantitas					
3	Saya mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan target yang telah ditetapkan.					
4	Saya mampu bekerja secara efisien untuk menyelesaikan tugas dalam jumlah yang banyak.					
	Ketepatan Waktu					
5	Saya senantiasa menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sesuai dengan batas yang telah ditentukan.					
6	Saya memiliki kemampuan manajemen waktu yang baik dalam menyelesaikan setiap tugas yang diberikan.					
	Efektifitas					
7	Saya senantiasa berupaya menemukan metode paling efektif dalam menyelesaikan pekerjaan saya.					
8	Saya mampu memperoleh hasil yang diharapkan dengan memanfaatkan sumber daya secara optimal.					

Kompetensi (X1)

No.	Pernyataan	Jawaban				
	Pengetahuan	**SS**	**S**	**KS**	**TS**	**STS**
1	Saya dapat memahami dan menerapkan instruksi kerja dengan jelas dan tepat.					
2	Saya mengetahui prosedur dan kebijakan perusahaan yang berkaitan dengan pekerjaan saya.					
	Keahlian					
3	Saya mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi atau metode kerja baru.					
4	Saya memiliki keterampilan teknis yang diperlukan untuk menjalankan pekerjaan saya dengan baik.					
	Sikap					
5	Saya selalu menunjukkan tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas pekerjaan saya.					
6	Saya bersikap profesional dalam menghadapi tantangan dan tekanan di tempat kerja.					

Budaya Kerja (X2)

No.	Pernyataan	Jawaban				
	Kebiasaan di Tempat Kerja	**SS**	**S**	**KS**	**TS**	**STS**
1	Saya terbiasa datang tepat waktu dan memulai pekerjaan sesuai jadwal.					
2	Saya selalu menjaga kebersihan dan kerapihan area kerja saya.					
	Peraturan di Tempat Kerja					
3	Saya selalu mematuhi aturan perusahaan yang berlaku di lingkungan kerja.					
4	Saya memahami konsekuensi yang diberikan jika melanggar peraturan di tempat kerja.					
	Nilai-Nilai Dasar Budaya Kerja					
5	Saya menghormati setiap rekan kerja tanpa memandang jabatan atau posisi mereka.					
6	Saya merasa bahwa nilai-nilai budaya kerja yang diterapkan perusahaan membantu meningkatkan kinerja saya.					

Kepemimpinan (Z)

No.	Pernyataan	Jawaban				
	Strategi	**SS**	**S**	**KS**	**TS**	**STS**
1	Pemimpin saya memiliki strategi kerja yang jelas dan realistis.					
2	Saya percaya bahwa pemimpin saya memiliki visi yang tepat untuk mencapai tujuan perusahaan.					
	Kepedulian					
3	Pemimpin saya peduli terhadap kesejahteraan karyawan di tempat kerja.					
4	Pemimpin saya memperhatikan kebutuhan dan aspirasi karyawan dalam pengambilan keputusan.					
	Merangsang Anggota					
5	Pemimpin saya selalu mendorong anggota tim untuk meningkatkan kompetensi mereka..					
6	Pemimpin saya memiliki tekad yang kuat dalam mencapai tujuan perusahaan dan menularkan semangat tersebut kepada tim.					
	Kekompakan Tim					
7	Pemimpin saya menciptakan lingkungan kerja yang solid dan harmonis dalam tim.					
8	Pemimpin saya mampu menyelesaikan konflik antar anggota dengan cara yang adil dan efektif.					

Lampiran 2 Data Identitas Responden

No.	Jenis Kelamin	Usia	Pendidikan	Lama Bekerja
1	1	1	1	1
2	2	1	2	2
3	1	1	3	2
4	2	2	3	1
5	2	2	2	1
6	2	3	3	3
7	1	4	2	2
8	1	5	1	2
9	1	5	3	2
10	2	2	1	2
11	1	3	3	3
12	1	3	3	3
13	2	4	1	2
14	2	3	3	3
15	1	1	2	1
16	2	2	2	2
17	1	3	3	3
18	2	3	3	3
19	1	2	3	2
20	1	4	3	2
21	2	5	3	3
22	1	3	4	3
23	1	3	3	3
24	2	4	4	2
25	1	4	2	2
26	1	5	4	2
27	2	4	2	3
28	2	3	5	3
29	1	3	5	2
30	2	2	1	3
31	1	1	3	2
32	1	4	4	1
33	1	1	2	2
34	1	4	2	3
35	2	4	2	1
36	1	2	3	3
37	1	3	3	2
38	2	3	4	2
39	1	4	4	2
40	1	4	3	3

Lampiran 3 Jawaban Responden Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8
5	4	5	4	4	5	5	5
5	5	5	3	3	5	5	4
5	4	3	3	5	5	3	3
4	5	4	5	4	5	4	2
5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	4	3	5	5	4
5	3	5	5	5	5	5	5
5	4	4	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	4	4	5	5	4	4
3	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	3	5	4	4	4
5	4	4	5	5	5	4	4
4	5	5	5	4	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	5	5	5	4
2	4	5	4	2	4	5	4
4	4	5	4	4	5	5	4
5	5	2	5	5	4	5	5
2	3	2	2	2	2	2	2
4	2	2	2	2	4	2	2
2	4	5	5	5	5	2	2
5	2	2	2	2	2	2	5
4	4	5	2	2	5	2	2
2	4	5	2	4	3	2	2
2	2	2	2	2	4	2	2
5	5	5	5	5	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	5	5	4	5	5
5	5	4	5	4	4	5	5
5	4	2	5	3	4	2	3
4	5	4	5	4	4	5	4
2	2	2	2	3	2	2	5
2	4	5	5	5	4	5	5
5	5	5	5	5	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	2	5	2	2	2	5	2

Lampiran 4 Jawaban Responden Variabel Kompetensi (X1) Dan Budaya Kerja (X2)

X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6
5	2	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5
1	1	1	4	1	1	5	4	4	4	4	4
3	5	2	3	5	5	5	3	3	3	3	5
1	1	1	1	1	4	5	1	1	5	4	4
5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
3	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4
5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3
5	3	3	1	3	4	5	1	1	1	1	1
5	4	4	5	4	3	5	5	5	5	4	4
4	4	4	1	4	5	5	4	5	4	5	5
5	4	4	3	4	5	5	3	3	3	3	5
5	4	4	1	4	5	5	1	5	1	4	4
5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4
5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4
2	2	5	1	2	2	1	1	5	5	5	1
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3
5	5	5	1	5	5	1	1	1	1	1	1
2	2	2	5	2	2	5	5	5	5	5	4
2	5	5	1	5	5	5	1	1	1	2	4
3	4	4	1	4	4	4	1	1	1	2	4
5	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	1	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5
5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2
5	1	1	5	1	1	5	5	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	4	4
5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Lampiran 5 Jawaban Responden Variabel Kepemimpinan (Z)

Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	2	2	4	4	2	2
4	2	2	4	4	2	2	4
3	4	3	3	3	4	3	3
4	3	4	3	4	3	4	3
4	4	3	4	4	4	3	4
4	3	3	4	4	3	3	4
3	4	4	3	3	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	4	5	4	4
4	4	4	2	4	2	4	4
4	2	4	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	3	3	4
4	2	4	2	4	4	4	4
4	4	4	4	2	2	2	4
4	4	4	4	2	4	4	4
2	4	4	4	4	2	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	2	2	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	2	2	4
2	4	4	2	4	4	4	2
2	4	4	4	4	2	4	2
4	4	3	4	4	3	4	4
4	3	3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
1	2	1	2	1	2	1	2
2	1	2	1	2	1	2	1
4	4	4	4	4	4	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3
5	5	4	4	4	4	5	5
4	4	5	5	5	5	4	4
4	4	5	5	4	4	5	5
3	2	2	2	3	2	2	3
4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	3	4	3	4	4
3	4	4	3	3	4	4	5
3	4	4	3	3	4	4	3
4	3	4	3	4	3	4	3
5	5	4	4	5	5	4	4

Lampiran 6Hasil Outer Loading

	Budaya Kerja	Kepemimpinan	Kinerja Karyawan	Kompetensi
X1.1				0,745
X1.2				0,919
X1.3				0,898
X1.4				0,709
X1.5				0,941
X1.6				0,839
X2.1	0,703			
X2.2	0,904			
X2.3	0,809			
X2.4	0,829			
X2.5	0,865			
X2.6	0,820			
Y1			0,582	
Y2			0,801	
Y3			0,656	
Y4			0,874	
Y5			0,799	
Y6			0,706	
Y7			0,846	
Y8			0,715	
Z1		0,669		
Z2		0,737		
Z3		0,862		
Z4		0,708		
Z5		0,689		
Z6		0,704		
Z7		0,843		
Z8		0,737		

Lampiran 7 Hasi Uji Validitas Diskriminan

	X2	Z	Y	X1
X2	0,824			
Z	0,286	0,747		
Y	0,794	0,299	0,753	
X1	0,674	0,242	0,655	0,846

Lampiran 8 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Konstruk

	Cronbach's Alpha	rho_A	Reliabilitas Komposit	Rata-rata Varians Diekstrak (AVE)
X2	0,904	0,907	0,927	0,679
Z	0,892	0,974	0,909	0,558
Y	0,888	0,902	0,912	0,567
X1	0,919	0,927	0,937	0,716

Lampiran 9 Hasil Uji R Square

	R Square	Adjusted R Square
Kinerja Karyawan	0,737	0,698

Lampiran 10 Hasil Uji F Square

	X2	Z	Y	X1
X2			**0,687**	
Z			**0,032**	
Y				
X1			**0,170**	

Lampiran 11 Hasil Uji Koefisien Jalur

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (| O/STDEV |)	P Values
X2-> Y	0,589	0,570	0,196	2,997	**0,003**
X1 -> Z -> Y	0,297	0,285	0,211	3,405	**0,016**
X2 -> Z -> Y	0,403	0,389	0,437	3,908	**0,007**
X1 -> Y	0,295	0,295	0,194	2,905	**0,012**

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3. Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

PERMOHONAN JUDUL PENELITIAN

No. Agenda: 3743/JDL/SKR/MAN/FEB/UMSU/9/10/2023

Medan, 9/10/2023

Kepada Yth.
Ketua Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
di Medan

Dengan hormat.
Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama	:	Fadhil Muhammad
NPM	:	2005160246
Program Studi	:	Manajemen
Konsentrasi	:	Sumber Daya Manusia

Dalam rangka proses penyusunan skripsi, saya bermohon untuk mengajukan judul penelitian berikut ini:

Identifikasi Masalah :
1. Pegawai datang tidak tepat waktu
2. Pegawai melanggar aturan perusahaan

Rencana Judul :
1. Pengaruh Disiplin Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja
2. Pengaruh Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja
3. Pengaruh Pelatihan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja

Objek/Lokasi Penelitian : Bank Bni

Demikianlah permohonan ini saya sampaikan. Atas perhatiannya saya ucapkan terimakasih.

Hormat Saya
Pemohon

(Fadhil Muhammad)

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3. Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

PERSETUJUAN JUDUL PENELITIAN

Nomor Agenda: 3743/JDL/SKR/MAN/FEB/UMSU/9/10/2023

Nama Mahasiswa	: Fadhil Muhammad
NPM	: 2005160246
Program Studi	: Manajemen
Konsentrasi	: Sumber Daya Manusia
Tanggal Pengajuan Judul	: 9/10/2023
Nama Dosen Pembimbing*)	: Nugraha Pratama, SE., MM 19/10/2023
Judul Disetujui**)	PENGARUH KOMPETENSI DAN BUDAYA KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPEMIMPINAN SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA PT PP LONDON SUMATERA TBK

Medan, 15 MEI 2024

Disahkan oleh:
Ketua Program Studi Manajemen

(Jasman Sarifuddin Hasibuan, SE., M.Si.)

Dosen Pembimbing

(Nugraha Pratama, SE., MM.)

Keterangan:
*) Diisi oleh Pengurus Program Studi
**) Diisi oleh Dosen Pembimbing
Setelah disahkan oleh Prodi dan Dosen pembimbing, scan/foto dan upload kembaran ke-2 ini pada form online "Upload Pengesahan Judul Skripsi"

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya
Bila menjawab surat ini agar disebutkan nomor dan tanggalnya
UMSU Terakreditasi A Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 89/SK/BAN-PT/Akred/PT/III/2019
Pusat Administrasi: Jalan Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6622400 - 66224567 Fax. (061) 6625474 - 6631003
http://feb.umsu.ac.id feb@umsu.ac.id umsumedan umsumedan umsumedan umsumedan

Nomor : 1381/II.3-AU/UMSU-05/ F / 2024 Medan, 12 Dzulqiadah 1445 H
Lampiran : 20 Mei 2024 M
Perihal : **IZIN RISET PENDAHULUAN**

Kepada **Yth.**
Bapak / Ibu Pimpinan
PT PP London Sumatera
Jl. Jendral Ahmad Yani No 2
Di Medan

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Dengan hormat, sehubungan mahasiswa kami akan menyelesaikan studi, untuk itu kami memohon kesediaan Bapak / Ibu sudi kiranya untuk memberikan kesempatan pada mahasiswa kami melakukan riset di **Perusahaan / Instansi** yang Bapak / Ibu pimpin, guna untuk penyusunan skripsi yang merupakan salah satu persyaratan dalam menyelesaikan Program **Studi Strata Satu (S-1)**

Adapun mahasiswa/i di Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara tersebut adalah:

Nama : Fadhil Muhammad
Npm : 2005160246
Jurusan : Manajemen
Semester : VIII (Delapan)
Judul : Pengaruh Kompetensi Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating Pada PT PP London Sumatera TBK.

Demikianlah surat kami ini, atas perhatian dan kerjasama yang Bapak / Ibu berikan kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu 'alaikum Wr.Wb

Dekan

Dr. H. JANURI, SE.,MM.,M.Si., CMA.
N I D N : 0 1 0 9 0 8 6 5 0 2

Tembusan :
1.Pertinggal

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya
Bila menjawab surat ini agar disebutkan nomor dan tanggalnya
UMSU Terakreditasi A Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 89/SK/BAN-PT/Akred/PT/III/2019
Pusat Administrasi: Jalan Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6622400 - 66224567 Fax. (061) 6625474 - 6631003
http://feb.umsu.ac.id feb@umsu.ac.id umsumedan umsumedan umsumedan umsumedan

PENETAPAN DOSEN PEMBIMBING
PROPOSAL / SKRIPSI MAHASISWA

NOMOR : 1381 / TGS / II.3-AU / UMSU-05 / F / 2024

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, berdasarkan Persetujuan permohonan judul penelitian Proposal / Skripsi dari Ketua / Sekretaris :

Program Studi : **Manajemen**
Pada Tanggal : 09 Oktober 2023

Dengan ini menetapkan Dosen Pembimbing Proposal / Skripsi Mahasiswa :

Nama : **Fadhil Muhammad**
Npm : **2005160246**
Jurusan : **Manajemen**
Semester : **VIII (Delapan)**
Judul : **Pengaruh Kompetensi Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating Pada PT PP London Sumatera TBK.**

Dosen Pembimbing : **Nugraha Pratama., SE., MM**

Dengan demikian di izinkan menulis Proposal / Skripsi dengan ketentuan :

1. Penulisan berpedoman pada buku panduan penulisan Proposal/ Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU.
2. Pelakasanaan Sidang Skripsi harus berjarak 3 bulan setelah dikeluarkanya Surat Penetapan Dosen Pembimbing Skripsi
3. **Proyek Proposal / Skripsi** dinyatakan **" BATAL "** bila tidak selesai sebelum Masa Daluarsa tanggal **: 20 Mei 2025**
4. Revisi Judul.....

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Ditetapkan di : Medan
Pada Tanggal : 12 Dzulqiadah 1445 H
20 Mei 2024 M

Dekan

Dr. H. JANURI, SE.,MM.,M.Si., CMA
N I D N : 0 1 0 9 0 8 6 5 0 2

Tembusan :
1. Pertinggal.

MAJLIS PENDIDIKAN TINGGI PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapt. Muchtar Basri No. 3 ☎ (061) 6624567 Ext: 304 Medan 20238

BERITA ACARA SEMINAR PROPOSAL JURUSAN MANAJEMEN

Pada hari ini *Rabu, 04 Desember 2024* telah diselenggarakan seminar Proposal Program Studi Manajemen menerangkan bahwa :

N a m a	**: Fadhil Muhammad**
N .P.M.	**: 2005160246**
Tempat / Tgl.Lahir	**: Payakumbuh, 10 Juni 2002**
Alamat Rumah	**: Villa Karida, Jln Karya Darma Ujung Blok D1**
Judul Proposal	**: Pengaruh Kompetensi Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating Pada PT PP London Sumatera TBK.**

Disetujui / tidak disetujui *)

Item	Komentar
Judul	.....
Bab I	Latar belakang terkait variabel dipertegas, apa masalahnya
Bab II	Teori yang dikutip baca jurnalnya
Bab III	Metode penelitian
Lainnya	.....
Kesimpulan	☐ *Lulus* ☐ *Tidak Lulus*

Medan, *Rabu, 04 Desember 2024*

TIM SEMINAR

Pembimbing

Nugraha Pratama, S.E., M.M.

Pembanding

Saprinal Manurung, SE., MA.

Ketua Prodi

Jasman Saripuddin, S.E., M.Si.

MAJLIS PENDIDIKAN TINGGI PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapt. Mukhtar Basri No. 3 Tel. (061) 6624567 Ext: 304 Medan 220238

بسم الله الرحمن الرحيم

PENGESAHAN PROPOSAL

Berdasarkan hasil Seminar proposal Program Studi Manajemen yang diselenggarakan pada hari ***Rabu, 04 Desember 2024*** menerangkan bahwa:

Nama	**: Fadhil Muhammad**
N .P.M.	**: 2005160246**
Tempat / Tgl.Lahir	**: Payakumbuh, 10 Juni 2002**
Alamat Rumah	**: Villa Karida, Jln Karya Darma Ujung Blok D1**
Judul Proposal	**:Pengaruh Kompetensi Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating Pada PT PP London Sumatera TBK**

Proposal dinyatakan syah dan memenuhi Syarat untuk menulis Tugas Akhir / Jurnal Ilmiah dengan pembimbing : ***Nugraha Pratama, S.E., M.M.***

Medan, Rabu, 04 Desember 2024

TIM SEMINAR

Pembimbing

Nugraha Pratama, S.E., M.M.

Pembanding

Saprinal Manurung, SE., MA.

Diketahui / Disetujui
A.n. Dekan
Wakil Dekan I

21/-2025
04

Assoc. Prof. Ade Gunawan, S.E., M.Si.
NIDN : 0 1 0 5 0 8 7 6 0 1

Ketua Prodi

Jasman Saripuddin, S.E., M.Si.

LONSUM

No. 044/HRD/TR/EX/V/2024 Medan, 20 Mei 2024

Kepada Yth,
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
Jalan Mukhtar Basri No. 3 Medan – 20238

HAL: IZIN PENELITIAN

Dengan hormat,

Sehubungan dengan surat Saudara No.1381/TGS/II.3-AU/UMSU-05/F/2024 pada tanggal 2 1 Mei 2024 perihal tersebut di atas, dengan ini disampaikan bahwa kami menerima mahasiswa dibawah ini untuk melaksanakan Penelitian di Perusahaan kami PT. PP. London Sumatra Indonesia Tbk - Kebun Sei Merah Estate mulai tanggal 26 April s/d 28 Mei 2024.

No	NPM	Nama	Proaram Studi
1	**2005160246**	**Fadhil Muhammad**	**Manajemen**

Surat keterangan penelitian dan administrasi lainnya hanya dikeluarkan oleh Human Resources Department (HRD) dan akan diberikan setelah peserta memberikan laporan kegiatan penelitian kepada Departemen terkait dan HRD dalam bentuk *'soft copy.*

Demikian kami sampaikan untuk dapat dimaklumi.

P.T. P.P. LONDON SUMATRA INDONESIA Tbk.

P.T. PERKEBUNAN LONDON SUMATRA INDONESIA Tbk. MEDAN

ADI SUMANTRI
HRD Manager

cc: - **SME**
- **File**

LONSUM

SURAT KETERANGAN

No.006/HRU-NS/SK/X/2025

Dengan ini kami menerangkan bahwa :

Nama	: Fadhil Muhammad
NPM	: 2005160246
Program Studi	: Management - Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Jalan Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238.

Adalah benar telah menyelesaikan Penelitian di PT. PP. London Sumatra Indonesia Tbk, Jalan Ahmad Yani No. 2 Medan kebun Sei Merah, mulai tanggal 21 April 2025 sampai dengan 23 April 2025. Demikian Surat Keterangan ini dibuat untuk digunakan seperlunya

Medan, 24 April 2025

PT PP LONDON SUMATRA INDONESIA Tbk

P.T. PERUSAHAAN PERKEBUNAN LONDON SUMATRA INDONESIA MEDAN

Adi Sumantri

HRD Manager

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Data Pribadi

Nama	:	Fadhil Muhammad
NPM	:	2005160246
Tempat dan tanggal lahir	:	Payakumbuh, 10 Juni 2002
Jenis Kelamin	:	Laki - Laki
Agama	:	Islam
Kewarganegaraan	:	Indonesia
Alamat	:	Villa Karida Jl. Karya Darma Ujung Blok D 1
Anak Ke	:	2 dari 2 bersaudara
No. Hp	:	082287967361
Email	:	fadhilmuhammad301@gmail.com

Nama Orang Tua

Nama Ayah	:	Agus Suprianto
Nama Ibu	:	Puspa Lenggogeni
Alamat	:	Villa Karida Jl. Karya Darma Ujung Blok D 1
No. Hp	:	082287967361

Pendidikan Formal

1. Yayasan Pendidikan Harapan 2 Medan
2. SMP Negeri 2 Medan
3. SMA Negeri 2 Medan
4. Mahasiswa pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Medan, April 2025

Fadhil Muhammad

Scanned with CamScanner