

PENGARUH KOMPETENSI, KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA

THE INFLUENCE OF COMPETENCY, LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON HUMAN RESOURCE PERFORMANCE

Irnin Miladdyana Airyq^{*1}, Aida Vitayala Sjafrin Hubeis^{*}, Anggraini Sukmawati^{*}

^{*}Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, IPB University
Jl. Agatis, Kampus IPB Dramaga, Bogor 16680, Indonesia

Abstract: The era of globalization presents several challenges related to human resource management. Every organization is appropriate to have qualified and highly competitive human resources to compete during dynamic changes. Employees as individuals and groups in an organization certainly have unique differences in personality. Employee performance can acquire optimal if they are experts in their fields and are established with a valuable organizational culture. Therefore, its purpose is to analyze the influence of competence, leadership, and organization culture on human resource performance and identify individual characteristics and factors that support employees. This research's location was at a non-profit organization, Ittihadul Islamiyah Welfare Charity Foundation (Ya BAKII), Cilacap district. The research data was obtained through filling out online questionnaires by 38 employees. Then it processed using Smart PLS tools for structural equation modelling (SEM) analysis. The results of the SEM-PLS test analysis prove that competence has a significant positive effect on performance, with the dominant indicator being professional competence. Organizational culture has a positive and well built relationship with improving employee performance, with innovation as the most authoritative indicator. Leadership can influence organizational culture positively and firmly as leadership has no significant effect on employee performance. Professional competence is the dominant sub-variable from the influence of competence on HR performance. While the leadership process in organizational culture can be developed through the application of relationship orientation by controlling employees. Organizational culture on HR performance can be improved through the application of innovation.

Keywords: competence, organizational culture, leadership, SEM analysis

Abstrak: Era globalisasi memberikan sejumlah tantangan terkait manajemen sumber daya manusia. Setiap organisasi dituntut memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dan berdaya saing tinggi agar dapat berkompetisi di tengah arus perubahan dinamis. Karyawan sebagai individu dan kelompok dalam suatu organisasi tentunya memiliki perbedaan unik dari kepribadian. Kinerja karyawan dapat tercapai secara maksimal apabila memiliki keahlian kompeten di bidangnya serta di dukung oleh budaya organisasi yang baik. Oleh karena itu, tujuan penelitian ini adalah menganalisis pengaruh kompetensi, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja sumber daya manusia serta melakukan identifikasi terhadap karakteristik individu, faktor yang mendukung karyawan. Penelitian dilakukan di organisasi nirlaba, Yayasan Badan Amal Kesejahteraan Ittihadul Islamiyah (Ya BAKII), kabupaten Cilacap. Data penelitian diperoleh melalui pengisian kuesioner secara online oleh 38 pegawai Ya-BAKII, yang kemudian dianalisis menggunakan model *structural equation modelling* (SEM). Hasil analisis uji SEM-PLS membuktikan kompetensi berpengaruh secara positif signifikan terhadap kinerja, dengan indikator dominan adalah profesional kompetensi. Budaya organisasi memiliki hubungan positif dan kuat terhadap peningkatan kinerja pegawai, dengan inovasi sebagai indikator paling berpengaruh. Kepemimpinan memengaruhi budaya organisasi secara positif dan kuat, sedangkan kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Kompetensi profesional merupakan subvariabel dominan dari pengaruh kompetensi terhadap kinerja SDM. Sedangkan proses kepemimpinan pada budaya organisasi dapat dikembangkan melalui penerapan orientasi hubungan dengan cara melakukan pengendalian pegawai. Budaya organisasi terhadap kinerja SDM dapat ditingkatkan melalui penerapan inovasi.

Kata kunci: kompetensi, budaya organisasi, kepemimpinan, analisis SEM

Riwayat artikel:

Diterima
17 Juni 2022

Revisi
22 Agustus 2022

Disetujui
1 November 2022

Tersedia online
31 Januari 2023

This is an open access article under the CC BY license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)



¹ Corresponding author:

Email: irninmiladdyana@gmail.com

PENDAHULUAN

Era globalisasi memberikan sejumlah tantangan terkait dengan manajemen sumber daya manusia (MSDM). Setiap organisasi dituntut memiliki SDM yang berkualitas dan memiliki daya saing tinggi agar menjadi energi untuk bersaing dengan kompetitornya di tengah arus perubahan yang semakin dinamis (Priansah, 2014 dalam Hanum, 2020). Karyawan secara spesifik adalah individu dan kelompok suatu organisasi dengan perbedaan karakteristik dari masing-masing kepribadian, sehingga keberhasilan pengelolaannya terletak pada penguasaan keahlian dan pengetahuan (Vidyani dan Desiana, 2019). Hal tersebut dapat tercapai jika organisasi memperhatikan dengan baik kebutuhan dari pengelolaan SDM secara internal (Martin *et al.* 2021).

Kompetensi merupakan keterampilan seorang individu dalam melaksanakan tugas yang didasarkan oleh rasa tanggung jawab dan tuntutan pekerjaan tersebut (Lubis, 2018). Penelitian Wibowo (2021) menyebutkan bahwa kompetensi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepemimpinan. Konsep kepemimpinan pada organisasi bertujuan mempengaruhi dan memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama (Yukl, 2012). Peran pemimpin sangat mempengaruhi perilaku bawahan dalam meningkatkan kinerja tim yang berdampak pada kemajuan organisasi (Zhang dan Zhang, 2018). Efektivitas diukur melalui dorongan, dukungan dan komitmen yang dimiliki oleh pemimpin dalam mempertahankan budaya organisasi (Basahel, 2016). Schein (1991) mengklaim budaya organisasi dan kepemimpinan saling mempengaruhi satu sama lain melalui siklus hidup suatu organisasi. Penelitian Ogbonna dan Haris (2000), Sarros *et al.* (2002), Khan *et al.* (2020), Jie *et al.* (2020) mengemukakan kepemimpinan berpengaruh positif signifikan pada budaya organisasi, artinya peningkatan budaya organisasi didukung praktik kepemimpinan yang adaptif.

Yayasan Badan Amal Kesejahteraan Ittihadul Islamiyah (Ya-BAKII) merupakan salah satu badan hukum yang terdiri atas kekayaan yang dipisahkan dan diperuntukkan dalam mencapai tujuan tertentu di bidang sosial, keagamaan, kemanusiaan dan tidak mempunyai anggota (Pasal 1 UU No.16 Tahun 2001).

Berdirinya yayasan diatur dalam UU. 28 Tahun 2004 dan dikelola berdasarkan aturan yang telah ditentukan oleh organ yayasan. Saat ini yayasan telah memasuki usia mengelola 69 anak lembaga yang tersebar di kabupaten Cilacap dan Banyumas, dengan jumlah keseluruhan pengurus, staf, pegawai, guru, dosen dan karyawan mencapai 1000 orang (YA-BAKII 2021). Kompetensi sangat dibutuhkan untuk menunjang kinerja karyawan selama di Yayasan, melalui penilaian terhadap kedisiplinan, kehadiran tepat waktu, serta keaktifan mengikuti pelatihan (diklat). Berikut ialah tingkat keterlambatan pengurus, staf dan karyawan yang beroperasi di kantor pusat.

Berdasarkan Tabel 1 masih ditemukan pengurus, staff dan karyawan yang terlambat masuk kerja di setiap bulan selama tahun 2021. Seharusnya dengan diberlakukannya peraturan pemerintah nomor 53 tahun 2010 mengenai disiplin Pegawai, keterlambatan seorang pegawai dapat diminimalisasi dan diupayakan tidak terjadi. Perihal ini mengindikasikan bahwa kinerja individu belum berjalan optimal dalam menerapkan ketepatan dan kedisiplinan waktu. Melalui *interview* bersama direktur kepustakaan dan penerbitan, gambaran budaya organisasi di Yayasan sepanjang 2021 menunjukkan masih terdapat sikap menunda pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan, meskipun yang bersangkutan memiliki pengetahuan serta keahlian di bidangnya. Pradhan dan Jena (2017) menjelaskan terjadinya perilaku menunda pekerjaan dikarenakan keterbatasan pemahaman karyawan mengenai pentingnya koordinasi, kerjasama dan diskusi secara berkelompok.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu dapat dilihat melalui variabel moderasi yang digunakan, obyek penelitian dan alat analisis. Penelitian ini dilakukan pada seluruh pengurus, staf dan karyawan yang bekerja di organisasi nirlaba berbasis Yayasan Islam. Adapun pemilihan SEM-PLS (*structural equation model – partial least square*) sebagai metode penelitian memiliki tujuan yaitu menganalisis hubungan antar variabel. Pengukuran kinerja penelitian ini merujuk pada Pradhan dan Jena (2017) yaitu kinerja tugas, kinerja adaptif dan kinerja kontekstual. Fokus penelitian ini untuk mengukur pengaruh antara kompetensi, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pengurus, staf dan karyawan Yayasan BAKII, dengan perangkat lunak SmartPLS 3.0.

Tabel 1. Tingkat keterlambatan pengurus, staff dan karyawan yayasan BAKII

Bulan	Terlambat Masuk Kerja	Persentase (%)
Januari	9	21,95
Februari	12	29,26
Maret	7	17,07
April	8	19,51
Mei	11	26,82
Juni	13	31,70
Juli	14	34,14
Juli	9	21,95
Agustus	12	29,26
September	15	36,58
Oktober	10	24,39
November	11	26,82
Desember	12	29,26

METODE PENELITIAN

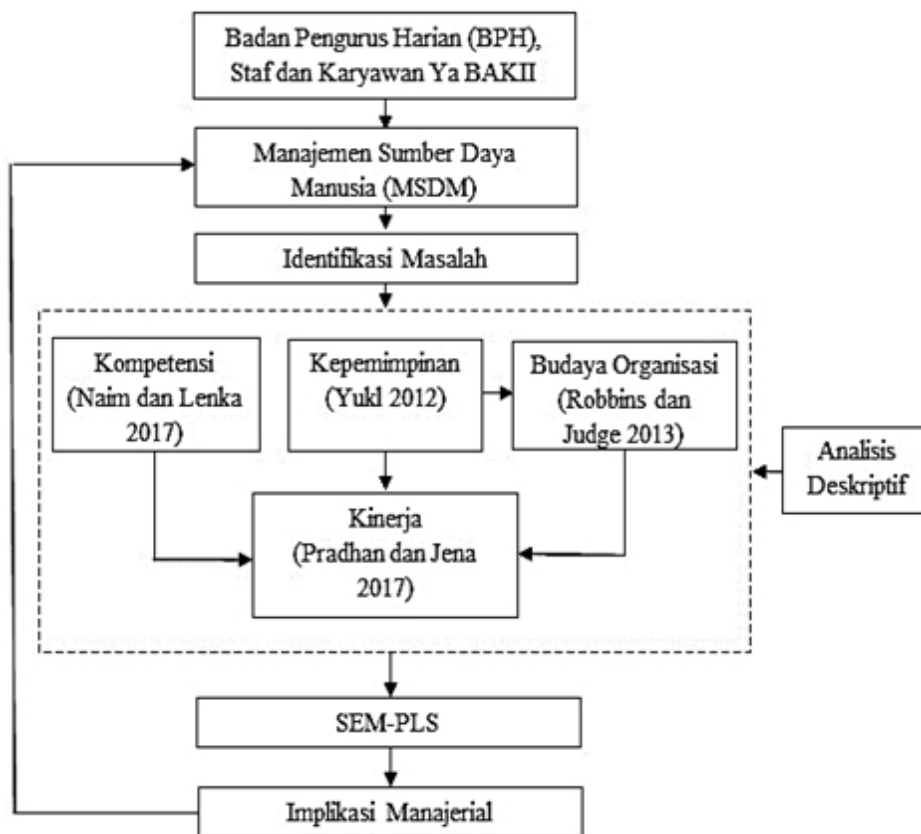
Penelitian dilaksanakan pada Organisasi Nirlaba Yayasan Badan Amal Kesejahteraan Ittihadul Islamiyah (Ya BAKII), Kabupaten Cilacap. Populasi penelitian adalah pengurus, staf dan karyawan yang berjumlah 41 di Yayasan Ba-KII. Metode pemilihan sampel dilakukan dengan *sampling jenuh* dengan keseluruhan sampel dijadikan sebagai responden penelitian. Kriteria pengambilan sampel berdasarkan lama kerja, tingkat pendidikan, jabatan, dan status kepegawaian. Pengumpulan data diperoleh dari sumber data primer dan data sekunder. Data primer berupa informasi secara langsung dari obyek penelitian melalui wawancara dengan ketua yayasan, wakil ketua yayasan dan sekretaris yayasan. Wawancara ini dilakukan untuk menggali informasi terkait kompetensi, kepemimpinan dan budaya organisasi yang berdampak pada kinerja sumber daya manusia. Data sekunder diperoleh melalui buku, jurnal dan artikel yang relevan dengan penelitian.

Kuesioner digunakan sebagai instrumen penelitian yang diuji melalui uji validitas dan uji reliabilitas. Uji ini digunakan untuk melihat signifikansi, kekuatan dan arah hubungan antar variabel. Signifikansi dilihat dari nilai sig. (*2-tailed*), apabila nilai sig < 0,05 maka dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan signifikan diantara variabel tersebut. Pengujian validitas dan reliabilitas menggunakan perangkat lunak IBM SPSS Statistics 2.1. Metode analisis *structural equation modelling* (SEM) bertujuan untuk menguji pengaruh langsung atau tidak

langsung antara variabel independen dan variabel dependen, serta menguji hubungan anatara indikator (peubah manifest) terhadap varaiabel (Ghozali, 2014). Pada penelitian ini, pengujian dilakukan melalui model struktural untuk melihat pengaruh hubungan antar variabel, dan model pengukuran untuk melihat pengaruh indikator terhadap variabelnya, dengan hipotesis penelitian sebagai berikut:

- H1: Budaya Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja SDM. Hipotesis ini didukung dengan hasil penelitian Jekkorir *et al.* (2017), Long (2018), Irfan *et al.* (2019), Jalil dan Gamal (2021) yang menemukan bahwa budaya organisasi mempengaruhi kinerja SDM secara positif dan signifikan.
- H2: Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap budaya organisasi. Hipotesis ini didukung dengan hasil penelitian), Rizky *et al* (2019), Khan *et al.* (2020), Jie *et al.* (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi.
- H3: Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja SDM. Hipotesis ini didukung dengan hasil penelitian Irfan *et al.* (2019), Febrian *et al.* (2019), Manikottama *et al* (2019), Amuassah (2020) mengemukakan kepemimpinan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja SDM.
- H4: Kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja SDM. Hipotesis ini didukung dengan hasil penelitian), Almusaddar (2018), Martin *et al.* (2020), Hanum (2020), Salman *et al.* (2020) yang menemukan bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM.

Kerangka pemikiran (Gambar 1) berfungsi sebagai alur dasar yang menjadi pola pikir penelitian. Penelitian dimulai dari masalah yakni ketidakdisiplinan pegawai dan budaya yang tidak kondusif dan tidak efektifan fungsi pemimpin. Berdasarkan masalah penelitian, maka teori dasar kompetensi (Naim dan Lenka, 2017), teori kepemimpinan (Yukl, 2012) dan teori budaya organisasi (Robbins dan Judge, 2013). Implikasi manajerial dari penelitian diperoleh melalui hasil analisis PLS dari metode SEM.



Gambar 1. Kerangka penelitian

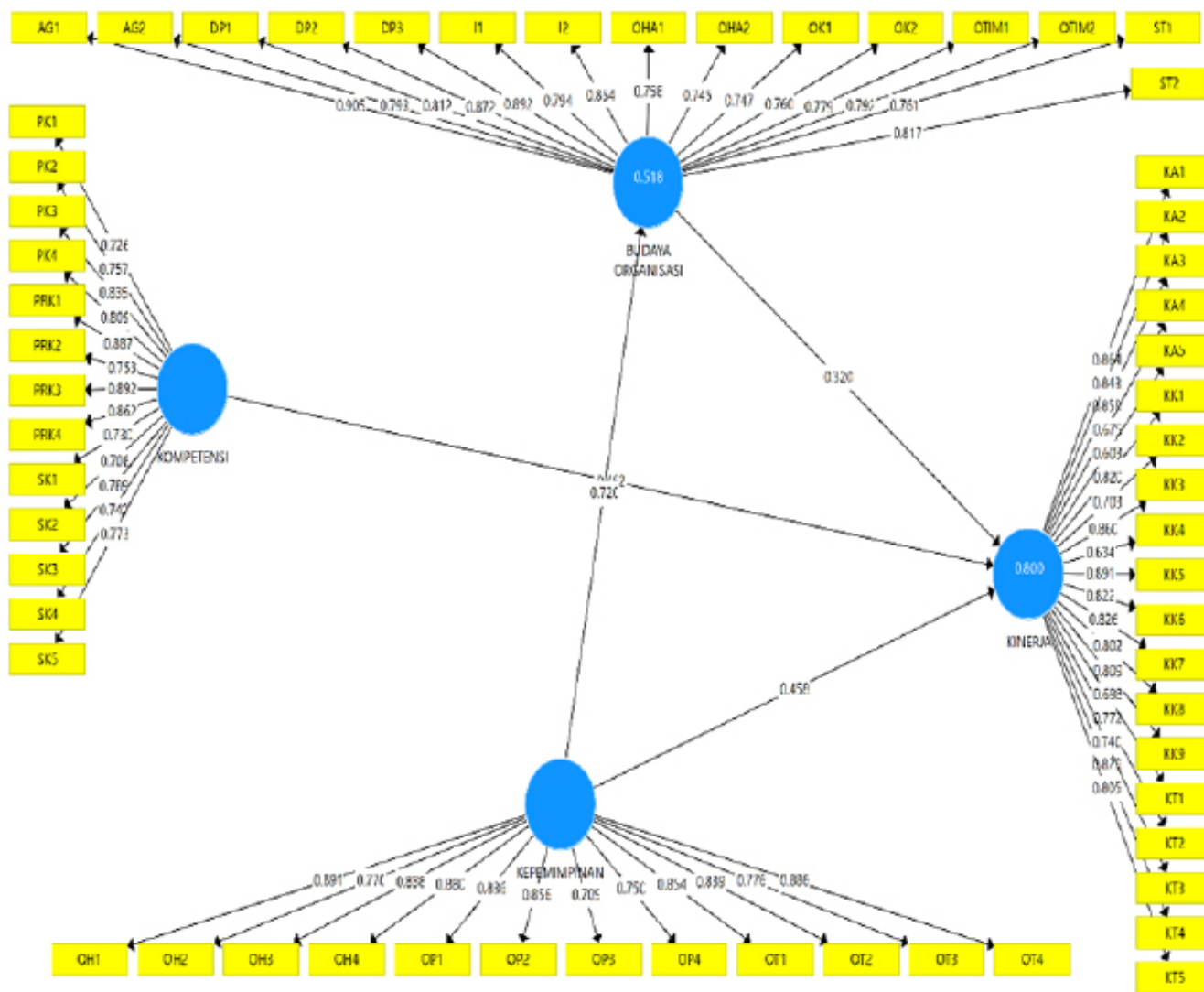
HASIL

Faktor-faktor yang Memengaruhi Kinerja Sumber Daya Manusia

Hasil pengujian validitas menunjukkan bahwa seluruh nilai *r*-hitung lebih besar dibandingkan *r*-tabel pada signifikansi sebesar 0,05 dengan *N* sampel 38 responden. Perolehan hasil ini mengindikasikan bahwa seluruh butir pertanyaan dari setiap variabel adalah valid. Sementara hasil uji reliabilitas dapat dilihat melalui nilai *cronbach alpha* > 0,6, artinya seluruh atribut dari setiap variabel penelitian adalah reliabel atau konsisten. Selanjutnya pengujian hipotesis penelitian dianalisis menggunakan SEM-PLS melalui perangkat lunak (*software*) berupa SMART PLS 3.0. Analisis ini dilakukan melalui evaluasi model yang terbagi dalam dua tahap, yakni evaluasi *outer* model adalah model pengukuran yang menunjukkan bagaimana variabel manifest merepresentasi variabel laten untuk di ukur. Kemudian evaluasi *inner* model atau model struktural yang menunjukkan kekuatan estimasi antar variabel laten atau konstruk (Ghozali, 2014).

Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Analisis *outer* model dilakukan untuk memastikan bahwa pengukuran yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran yang valid dan reliabel. Tahap evaluasi *outer* model dibedakan berdasarkan bentuk indikatornya, yakni reflektif dan formatif. Evaluasi terhadap model indikator reflektif meliputi pemeriksaan: (1) *individual item reliability*, (2) *internal consistency*, atau *construct reliability*, dan (3) *average variance extracted* dan (4) *discriminant validity*. Ketiga pengukuran pertama dikategorikan ke dalam *convergent validity* yang mengukur besarnya korelasi antar konstruk dengan variable laten. Pada evaluasi *convergent validity* dari pemeriksaan *individual item reliability*, dapat dilihat dari nilai *standardized loading factor* yang menggambarkan besarnya korelasi antara setiap indikator dengan konstraknya. Nilai *loading factor* ≥ 0,7 dikatakan *idea/valid* mengukur konstruk yang dibentuknya. Berikut gambar hasil perhitungan (Gambar 2) *loading factor* tiap indikator dengan proses perhitungan PLS Algorithm pada SmartPLS.



Gambar 2. Outer Loading

Menurut Haryono (2016) jika nilai *loading factor* $\geq 0,5$ masih dapat diterima. Bahkan sebagian ahli mentolerir angka 0,4. Dengan demikian, nilai *loading factor* $\leq 0,4$ harus dikeluarkan dari model (di-drop). Nilai kuadrat dari nilai *loading factor* disebut *communalities*. Nilai ini menunjukkan persentasi konstruk yang mampu menerangkan variasi yang ada dalam indikator. Pada penelitian ini nilai *loading factor* yang dipakai adalah $>0,7$, sehingga indikator KA4, KA5, KK2, KK4 dan KT1 harus dihilangkan.

Setelah mengevaluasi individual item *reliability* melalui nilai *standardized loading factor*, langkah selanjutnya adalah melihat internal *consistency reliability* dari nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* (CR). *Composite Reliability* (CR) lebih baik dalam mengukur internal consistency dibandingkan *Cronbach's Alpha* dalam analisis SEM, karena CR tidak mengasumsikan kesamaan boot dari setiap indikator. *Cronbach's Alpha* cenderung menaksir nilai *construct*

reliability lebih rendah dibandingkan CR). Interpretasi CR sama dengan *Cronbach's Alpha* dengan nilai batas $\geq 0,7$ yang artinya dapat diterima, dan nilai $\geq 0,8$ sangat memuaskan. Ukuran lainnya dari *convergent validity* adalah nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Nilai AVE menggambarkan besarnya varian atau keragaman variable manifest yang dapat dimiliki oleh konstruk laten. Dengan demikian, semakin besar varian atau keragaman variable manifest yang dapat dikandung oleh konstruk laten, maka semakin besar representasi variable manifest terhadap konstruk latennya (Haryono, 2016). Fornell dan Larcker (1981) dalam Ghazali (2014) mengemukakan bahwa penggunaan AVE untuk suatu kriteria dengan ukuran *convergent validity* yang baik minimal 0,5. Artinya, variable laten dapat menjelaskan rata-rata lebih dari setengah varian dari indikator-indikatornya. Nilai *Cronbach's Alpha*, *Composite Reliability* (CR) dan AVE disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Nilai *average variance extracted, construct reliability and validity*

Variabel	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	<i>Composite Reliability</i>	Cronbach's Alpha
Budaya Organisasi	0,651	0,965	0,961
Kepemimpinan	0,682	0,962	0,957
Kinerja	0,686	0,970	0,967
Kompetensi	0,627	0,956	0,950

Tabel 2 menunjukkan bahwa penelitian ini pada tingkat validitas konstruk disimpulkan valid, dikarenakan hasil nilai AVE secara keseluruhan variabel laten memiliki nilai > 0,5. Kemudian hasil penelitian secara simultan menunjukkan bahwa semua nilai CR variabel penelitian > 0,6 dengan nilai *Cronbach's Alpha* semua variabel > 0,7. Maka dapat disimpulkan bahwa masing-masing variabel telah memenuhi CR dan CA dengan tingkat realibilitas tinggi secara keseluruhan variabel.

Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural menggambarkan hubungan-hubungan antar variabel laten yang dibentuk berdasarkan substansi teori. Evaluasi model struktural pada penelitian ini dilakukan dengan uji *R-Square* (R^2) dan uji signifikansi. Pengujian *R-squares* dilakukan dengan melihat nilai R^2 untuk setiap variabel laten endogen sebagai kekuatan prediksi dari struktural. Perubahan nilai R^2 dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen (Ghozali, 2014). Pemeriksaan nilai *structural R-squares* merupakan uji *goodness-fit models*, dengan memprediksi hubungan pada pengujian hipotesis yang digunakan untuk mengukur tingkat variasi peubah independen terhadap peubah dependen. Berdasarkan hasil pengujian, maka diperoleh nilai R^2 untuk setiap variabel laten endogen yang disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Nilai R^2 Inner Model

Variabel Laten Endogen	R Square (R^2)
Budaya Organisasi	0,517
Kinerja	0,745

Menurut Chin (1998) dalam Ghozali dan Laten (2015) Nilai *R square* $\geq 0,67$ (kuat), 0,33 - 0,66 (sedang), *R-square* dibawah 0,19 (lemah). Nilai *R-square* pada variabel Budaya Organisasi menunjukkan hasil pengujian sebesar 51,7%, dan variabel Kinerja sebesar 74,5%. Dapat kita lihat bahwa variabel budaya organisasi tergolong sangat kuat dan untuk variabel kinerja tergolong moderat atau sedang. Selanjutnya uji signifikansi digunakan untuk melihat hubungan antar

konstruk atau variabel yang dapat dilihat dari koefisien jalur (*path coefficient*). Pengujian ini menggunakan t-statistik melalui *resampling* metode *bootstrapping* dan koefisien *path*. Hasil dari uji signifikansi dapat dilihat pada Gambar 4.

Uji Hipotesis

Uji hipotesis merupakan uji signifikansi hubungan-hubungan antar *konstruk* sebagai dasar pembuktian hipotesis. Hubungan signifikansi antar *konstruk* dilihat melalui uji t yang diperoleh dari proses *bootstrapping*. Teknik *bootstrapping* merupakan metode rekalkulasi data sampel secara acak untuk mendapatkan nilai *T-statistics* dan *p-value* melalui penerapan uji *path coefficient*. Variabel dinyatakan memiliki hubungan apabila $P_{value} < 0,05$ dan nilai $T_{statistik} > T_{tabel}$. Tingkat keyakinan 95%, nilai T_{tabel} untuk pengujian hipotesis *two-tailed* sebesar $\geq 1,96$ (Ghozali 2014).

Budaya organisasi berpengaruh terhadap Kinerja

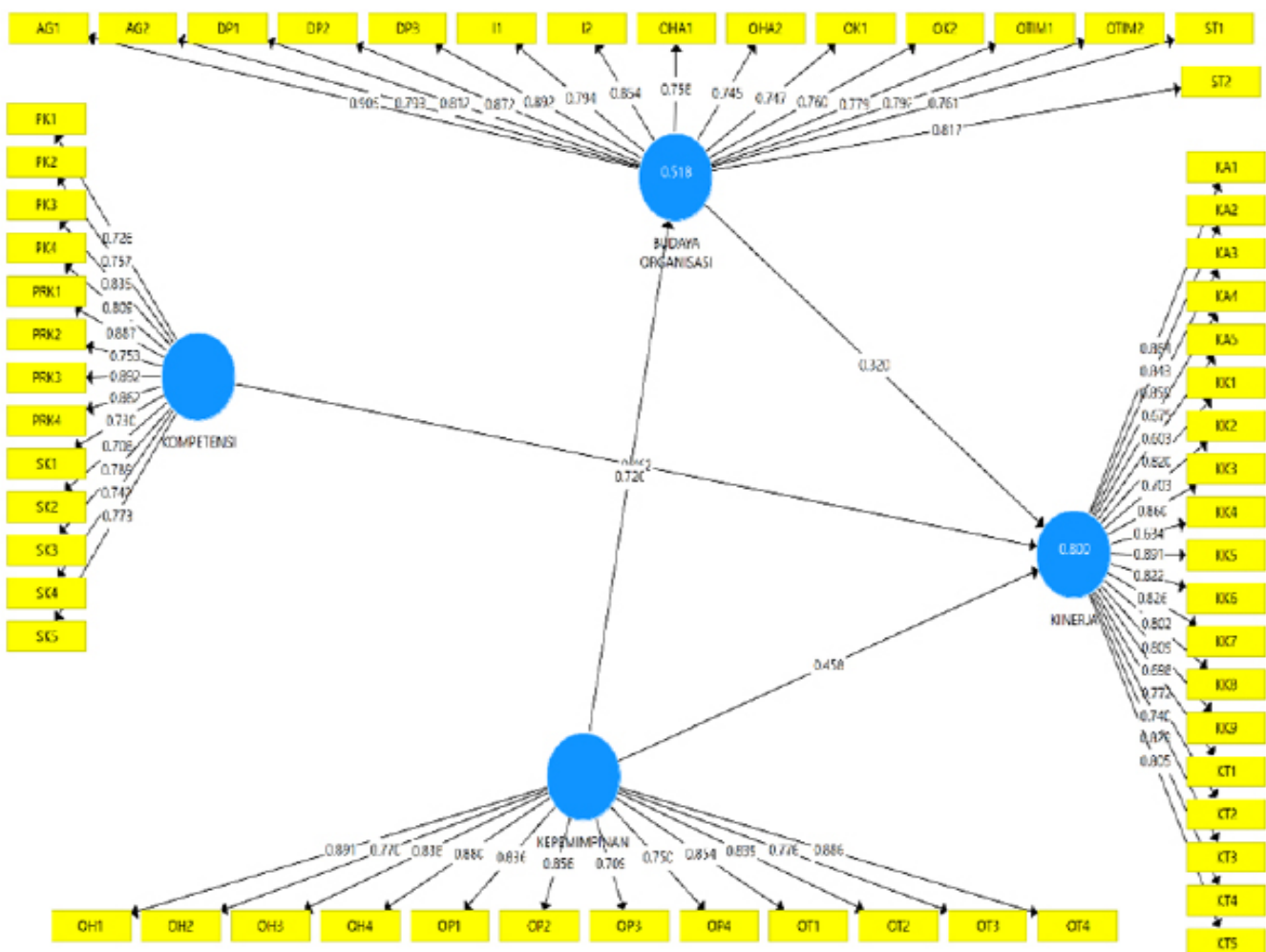
Hasil menunjukkan bahwa original sample atau β menunjukkan nilai (0,319) dengan $T_{statistik}$ (2,007) $> T_{tabel}$ (1,96) dan $Pvalue$ (0,045) $< 0,05$, sehingga dapat disimpulkan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian didukung dengan penelitian Soomro dan Shah (2019), Jalil dan Gamal (2021) yang telah membuktikan adanya hubungan signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan, semakin baik budaya yang dibangun maka efisiensi dan efektivitas kinerja karyawan semakin meningkat. Jie *et al* (2020); Sabani *et al.* (2021) menambahkan budaya organisasi diciptakan atas pengalaman bersama ketika proses penyelesaian masalah yang dihadapi oleh organisasi mengenai kelangsungan hidup organisasi, sehingga berpengaruh bagi kinerja organisasi itu sendiri. Temuan penelitian menunjukkan budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap kinerja individu. Hal ini mengindikasikan bahwa dengan penerapan budaya organisasi yang baik maka kinerja individu semakin meningkat. Peningkatan kinerja disebabkan setiap individu

mampu menerima nilai-nilai budaya di yayasan yang berasaskan kebenaran, kebersamaan, keseimbangan dan keragaman. Selanjutnya pernyataan dari jawaban sebagian besar responden yang setuju dengan budaya organisasi berorientasi pada inovasi dan memperhatikan detail pekerjaan harus dipertimbangkan oleh pihak manajemen yayasan.

Kepemimpinan berpengaruh terhadap Budaya Organisasi

Nilai koefisien determinasi dari hasil penelitian (0.719) dengan $T_{statistik} (8,453) > T_{tabel} (1,96)$ dan $Pvalue (0,000) < 0,05$, yang berarti bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi. Artinya semakin baik gaya kepemimpinan dalam organisasi maka akan semakin baik pula penerapan budaya organisasi pada kantor Ya-BAKII pusat. Penelitian ini mendukung Rizky *et al.* (2019), Khan (2020) yang mengemukakan bahwa kepemimpinan mempunyai hubungan positif yang signifikan terhadap budaya organisasi, dengan pengaruh terbesar adalah

tipe kepemimpinan transformasional dan kinerja yang inovatif. Schein (2004) mengemukakan fungsi dari pemimpin adalah menciptakan dan membangun budaya seerta iklim kerja organisasi. Teori ini menunjukkan kepemimpinan yang efektif akan menentukan pembentukan atau perubahan perilaku individu dalam organisasi (Soomro dan Shah, 2019). Berdasarkan hasil penelitian, budaya organisasi di Yayasan BAKII sangat dipengaruhi oleh peran kepemimpinan. Idealisme pimpinan ternyata mampu membangun lingkungan kerja yang berasaskan nilai-nilai islami yang dianut oleh Yayasan (*ahlussunnah waljama'ah*), sehingga memberi rasa aman bagi setiap karyawan selama menyelesaikan pekerjaan. Orientasi hubungan atau relation oriented merupakan sub variabel kepemimpinan yang paling berpengaruh terhadap budaya organisasi. Hubungan pimpinan Yayasan dengan para pengurus, staf, dan karyawan ditunjukkan melalui perilaku pimpinan yang ramah dan loyal terhadap anggota. Perilaku ini secara nyata menambah tingkat percaya diri para pegawai (Bass *et al.* 2003).



Gambar 4. Hasil bootstrapping

Tabel 4. Hasil *path coefficient test* menggunakan teknik *bootstrapping*

	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Budaya Organisasi → Kinerja	0,319	2,007	0,045
Kepemimpinan → Budaya Organisasi	0,719	8,453	0,000
Kepemimpinan → Kinerja	0,247	1,515	0,131
Kompetensi → Kinerja	0,408	2,686	0,007

Kepemimpinan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja

Berdasarkan nilai koefisien jalur dan $T_{\text{statistik}}$ pada Tabel 4, dapat dikatakan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja individu. Hasil menunjukkan bahwa nilai koefisien determinasi adalah 0,247 dengan $T_{\text{statistik}}$ (1,515) < T_{tabel} (1,96) dan Pvalue (0,131) > 0,05. Hasil penelitian sejalan dengan Mwombeki (2017) yang menyatakan kepemimpinan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja, dengan gaya kepemimpinan otokratis yang menunjukkan hubungan positif paling lemah. Artinya konsep kepemimpinan otokratis yang menggunakan pendekatan kekuasaan tidak berpengaruh dalam meningkatkan kinerja individu. Penelitian Tobing *et al.* (2018); Manikottama *et al.* (2019); Amuassah (2020) juga membuktikan kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja seorang pegawai. Namun hasil tersebut bertentangan dengan penelitian Febrian *et al.* (2016); Ferine (2021) yang mengemukakan bahwa terdapat hubungan positif antara kepemimpinan dan kinerja individu dengan pengaruh paling signifikan adalah gaya kepemimpinan musyawarah dan partisipasi. Perbedaan hasil penelitian saat ini dengan kajian terdahulu terletak pada objek penelitian, jumlah responden dan metode analisis. Dengan demikian variabel kepemimpinan tidak menjadi prioritas bagi pihak manajemen untuk diperbaiki, sebab proses kepemimpinan di Yayasan BAKII telah berjalan secara efektif.

Kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja

Hasil menunjukkan bahwa koefisien determinasi menunjukkan nilai (0,408) dengan $T_{\text{statistik}}$ (2,686) > T_{tabel} (1,96) dan Pvalue (0,007) < 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan kompetensi memiliki pengaruh searah terhadap kinerja. Penelitian Martin *et al.* (2020) mengemukakan hal yang senada, bahwa terdapat hubungan positif antara

kompetensi dan kinerja individu dengan pengaruh yang paling signifikan adalah kompetensi inti. Penelitian Maillin (2019); Wibowo (2021) juga menyebutkan kompetensi memiliki pengaruh penting pada kinerja. Hal ini dikarenakan kompetensi yang mengarahkan pada kesuksesan kinerja individu (Mallillin dan Mallillin, 2019). Artinya karyawan yang memiliki kompetensi tinggi akan mempunyai kepercayaan diri yang baik untuk tidak membuat kesalahan saat bekerja, dan mampu menyelesaikan pekerjaan secara maksimal. Kompetensi pengurus, staf dan pegawai yayasan yang berhubungan dengan pelaksanaan pekerjaan, diperoleh melalui proses internalisasi atau pembelajaran secara mandiri serta ditingkatkan melalui pelatihan secara masal. Selain itu, penempatan staf dan pegawai mulai disesuaikan antara kompetensi yang mereka miliki dengan kompetensi yang dibutuhkan oleh formasi jabatannya.

Implikasi Manajerial

Beberapa hal penting yang dapat dijadikan sebagai implikasi manjerial bagi Yayasan Badan Amal *Ittihadul Islamiyah* (Ya-BAKII), diantaranya kompetensi dan budaya organisasi merupakan komponen penting yang perlu diperhatikan oleh pihak manajemen dalam meningkatkan kinerja setiap individu. Kompetensi pada penelitian ini memberikan pengaruh langsung secara positif terhadap kinerja, yang berarti bahwa kompetensi berpengaruh searah. Oleh karena itu pihak manajemen perlu menyediakan segala hal yang dapat memudahkan SDM nya selama proses pembelajaran serta implementasi suatu pengetahuan baru. Selain itu perlu dibangun database mengenai peraturan-peraturan yang berhubungan dengan tugas pokok dan fungsi jabatan, petunjuk teknis pekerjaan, ringkasan ataupun SOP yang mudah dipahami dan diakses oleh kalangan pengurus dan pegawai. Hal ini sebagai bentuk budaya inovasi teknologi di yayasan yang dapat dikembangkan secara bertahap, serta sebagai upaya pendisiplinan bagi seluruh individu yang bekerja di yayasan.

Selanjutnya fungsi kepemimpinan adalah komponen penting bagi yayasan. Diketahui kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap budaya organisasi dengan indikator paling dominan adalah orientasi hubungan. Sementara kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Untuk itu sebaiknya pimpinan lebih berfokus pada peningkatan budaya organisasi melalui indikator orientasi hubungan seperti pengendalian pegawai dengan cara memberikan kepercayaan penuh pada kemampuan yang dimiliki oleh masing-masing pegawai, serta memahami secara mendalam terkait keahlian, kondisi emosional atau karakter setiap pegawai. Pemimpin dapat meningkatkan kualitas kepemimpinannya melalui evaluasi dari setiap gagasan yang diberikan oleh staf, pegawai dan atau pengurus harian. Kemudahan berkomunikasi dengan atasan dianggap mampu meningkatkan budaya organisasi dengan indikator orientasi karyawan, sehingga solusi suatu permasalahan dapat implementasikan dengan lebih cepat.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil SEM-PLS membuktikan bahwa kompetensi dan budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Profesional kompetensi menjadi indikator yang secara nyata dapat meningkatkan kinerja individu. Sementara indikator dominan dari pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja adalah inovasi. Penerapan profesional kompetensi dengan baik di lingkungan kerja akan memunculkan ide-ide baru yang menjadi dasar terbentuknya sebuah inovasi, sehingga akan menciptakan budaya baru yang diharapkan mampu menghasilkan kinerja secara efektif dan efisien. Kemudian hasil SEM-PLS juga menunjukkan kepemimpinan berpengaruh positif dan kuat terhadap budaya organisasi di yayasan BAKII, namun kepemimpinan tidak memiliki pengaruh kuat terhadap kinerja individu.

Saran

Saran untuk penelitian selanjutnya adalah mempertimbangkan teori dan variabel moderasi yang berpotensi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai, diantaranya pelatihan, motivasi, komitmen, komunikasi, manajemen pengetahuan, kepuasan

kerja atau lainnya. Serta melakukan penelitian pada responden dengan karakteristik yang lebih spesifik seperti status pernikahan, golongan atau kepangkatan dan karakteristik lainnya. Hal ini diharapkan akan mempermudah peneliti dalam mengidentifikasi dan menganalisis implikasi manajerial secara mendalam. Pihak manajemen yayasan BAKII sebaiknya berfokus pada peningkatan profesional kompetensi pegawai melalui melaksanakan bimbingan teknis yang menunjang kinerja profesi, serta berpartisipasi dalam pelatihan atau lokakarya yang meningkatkan sikap profesionalisme dalam bekerja. Inovasi teknologi dapat diterapkan sebagai upaya penguatan budaya organisasi yang bersifat adaptif. Pimpinan juga harus menambahkan tingkat kepercayaan terhadap kemampuan yang dimiliki oleh pegawainya dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Hal ini dikarenakan hasil faktor tersebut mempengaruhi kinerja pegawai secara signifikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Amuassah A. 2020. Leadership styles and its impact on employee performance [tesis]. North Cyprus: Near East Univ.
- Basahel S. 2016. The Effect of organisational culture and leadership on CRM implementation in Saudi Arabian organisations [tesis]. Uxbridge: Brunel Univ.
- Bass BM, Avolio BJ, Jung DI, Berson Y. 2003. Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology* 88(2): 207-218. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>
- Febrian FK, Maarif S, Hubeis AV. 2016. The role of leadership, motivation and training on employee performance in PT XYZ. *International Journal of Scientific & Research Publication* 6(8): 447-452.
- Ferine KF, Aditia R, Rahmadana MF, Indri. 2021. An empirical study of leadership, organizational culture, conflict, and work ethic in determining work performance in Indonesia's education authority. *Heliyon* 7. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07698>
- Ghozali I. 2014. *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS). Ed ke-4*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali I, Latan H. 2015. *Partial Least Squares Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan*

- Program Smart PLS 3.0*. Ed ke-2. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hanum N. 2020. Pengaruh kompetensi dan knowledge management terhadap kinerja (studi kasus pegawai badan pengawas tenaga nuklir) [tesis]. Bogor: Institut Pertanian Bogor.
- Haryono S. 2016. *Metode SEM untuk penelitian manajemen dengan AMOS LISREL PLS*. Bekasi: PT Intermedia Personalia Utama.
- Irfan M, Perizade B, Widiyanti M. 2019. The Effect of leadership and organizational culture on employees' performance at pt. pertamina EP limau field. *International Journal of Scientific and Research Publication* 9(8):994-1001. <https://doi.org/10.29322/IJSRP.9.08.2019.p92134>
- Jalil M, Gamal A. 2021. Effect of competence and organizational culture on quality of work life and employee performance. *Global Scientific Journal* 9(1): 2242-2252.
- Jepkorir E, Lagat C, Ng'eno V. 2017. Effect of organizational culture on job performance in commercial banks in Kenya. *International Journal of Economics, Commerce & Management* 5(8):634-652.
- Jie ILC, Djubair RA, Harun MZM. 2020. Impact of organizational culture on employees' performance: a study in multinational corporations in Sarawak. *International Journal of Business & Technonolgy* 10(2):133-152.
- Khan MA, Ismail FB, Hussein A, Al Ghazali B. 2020. The interplay of leadership styles, innovative work behavior, organizational culture, and organizational citizenship behaviour. *Origin Research*. <https://doi.org/10.1177/2158244019898264>
- Long CS. 2018. The relationship between HR competencies and organizational performance in the banking sector in Nigeria. *International Journal of Human Resource Studies* 8(1):217-235. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v8i1.12495>
- Lubis ISL. 2018. Analisis kompetensi sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan pada pt janeeta DKI Jaya kota Medan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis* 6 (2):1-13. <https://doi.org/10.31289/agrica.v9i2.542>
- MartinJ,ElgM,GremyrI,WalloA.2021.Towardsaquality management competence framework: exploring needed competencies in quality management. *Total Quality Management* 32(4):359-378. doi: 10.1080/14783363.2019.1576516.
- Mallillin LLD, Mallillin JB. 2019. Competency skills and performance level of faculties in the higher education institution (HEI). *European Journal of Education Studies* 6(9):1-19.
- Manikottama RI, Baga LM, Hubeis AVS. Pengaruh motivasi, lingkungan kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pt satu visi edukasi. *Jurnal Aplikasi Manajemen & Bisnis* 5(2): 242-252. <https://doi.org/10.17358/jabm.5.2.242>
- Mwombeki J. 2017. Influence of leadership Styles on employees' performance in Tanzania: the case of university of dsm computing centre [tesis]. Tanzania: Mzumbe Univ.
- Ogbonna E, Harris LC. 2000. Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *The International Journal of Human Resource Management* 11(4): 766-788. <https://doi.org/10.1080/09585190050075114>
- Pradhan RK, Jena LK. 2017. Employee performance at workplace: conceptual model and empirical validation. *Business Pers and Research* 5(1): 69-85. <https://doi.org/10.1177/2278533716671630>
- Rizky M, Parashakti RD, Saragi L. 2019. The effect of transformational leadership and organizational culture towards employees' innovative behaviour and performance. *International Journal of Economics and Business Administration* VII(1): 227-239. <https://doi.org/10.35808/ijeba/208>
- Sabani N, Sukmawati A, Sumertajaya IM. 2020. Social entrepreneur in organizational culture and organizational effectiveness in sustainability of sekolah peternakan rakyat ngudi rejeki Kediri. *Indonesian Journal of Business and Entrepreneurship* 6 (3): 269-281. <https://doi.org/10.17358/ijbe.6.3.269>
- Salman M, Gani SA, Saleem I. 2020. Employee competencies as predictors of organizational performance: a study of public and private sector banks. *Management & Labour Studies*.1-17. <https://doi.org/10.1177/0258042X20939014>
- Sarros JC, Grey J, Deinsten IL. 2002. Leadership and its impact on organizational culture. *International Journal of Business Studies* 10(2): 1-26.
- Schein EH. 1991. *Organizational Culture and Leadership*. Ed ke-3rd. United States of America: Bass Publisher.
- Schein EH, Schein P. 2004. *Organizational Culture and Leadership*. Ed ke-5th. United States of America: Bass Publisher.
- Soomro BA, Shah N. 2019. Determining the impact of entrepreneurial orientation and

- organizational culture on job satisfaction, organizational commitment, and employee's performance. *South Asian Journal of Business Studies* 8(3):266-282. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-12-2018-0142>
- Tobing DSK, Syaiful M. 2018. The influence of transformational leadership and organizational culture on work motivation and employee performance at the state property service office and auction in East Java province 5(6): 37-48.
- Vidyani NP, Desiana PM. 2019. The effect of knowledge sharing on affective commitment: the mediation role of competency development of gen Y employees at pt pp (persero), tbk head office. The 12th International Conference on Business and Management Research 2018; Bali, Indonesia. Bali: hlm 105-110.
- Wibowo DYA. 2021. Analisis Pengaruh Knowledge Management, Kompetensi Dan Inovasi Terhadap Kinerja Pegawai Biro Keuangan Dan Perlengkapan Kementerian Pertanian [tesis]. Bogor: Institut Pertanian Bogor
- Yukl G. 2012. Effective leadership behavior: what we know and what questions need more attention. *Academy Management Pers* 26 (4):68–85. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0088>
- Zhang T, Zhang J, Li T. 2018. A study of the employees' professional competency on career commitment towards work performance in ecology industry. *Found Environ Protect & Research Ekoloji* 27(106):1785-1791.