

.....  
**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA  
 KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI MODERASI**  
 .....

Oleh

Dewi Yuniar Magetana<sup>1</sup>, M. Shofiyuddin<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pekalongan

Email: <sup>1</sup>[dewimagettana@gmail.com](mailto:dewimagettana@gmail.com), <sup>2</sup>[m.shofiyuddien@gmail.com](mailto:m.shofiyuddien@gmail.com)

**Abstrak**

*Penelitian ini menganalisis pengaruh budaya organisasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi. Populasi penelitian terdiri dari 80 karyawan PT. Beverly Internasional, dengan sampel yang diambil menggunakan metode sensus. Data dianalisis menggunakan SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Uji moderated regression analysis mengungkapkan bahwa komitmen organisasi memperkuat pengaruh budaya organisasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan, sehingga membuktikan peran moderasi komitmen organisasi dalam hubungan tersebut.*

**Kata Kunci: Budaya Organisasi, Kompetensi, Komitmen Organisasi, Kinerja Karyawan**

**PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia (SDM) memiliki peran penting dalam mencapai tujuan organisasi dan merupakan aset utama yang harus dikelola dengan baik. Dalam konteks perusahaan, SDM yang dikelola secara teratur dan sistematis dapat menghasilkan kualitas yang unggul dan meningkatkan daya saing. Tanpa dukungan SDM yang memiliki kinerja optimal, sumber daya lain seperti modal, mesin, dan metode tidak akan dapat memberikan hasil yang maksimal. Adhari (2021) mengemukakan bahwa kinerja karyawan merujuk pada hasil yang dicapai dalam pekerjaan yang dilakukan dalam periode tertentu, yang mencakup kualitas dan kuantitas output yang dihasilkan. Sejalan dengan pendapat ini, Mangkunegara (2015) menegaskan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan, yang dapat dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu, dan kerja sama.

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti motivasi, budaya organisasi, kepemimpinan, dan kompensasi (Hessel, 2007). Ketiga faktor ini, jika dikelola

dengan baik, memiliki potensi untuk meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian ini khususnya fokus pada pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi, yang merupakan nilai dan norma yang diterapkan dalam organisasi, memainkan peran penting dalam mempengaruhi perilaku karyawan dalam bekerja. Sebuah budaya yang kuat dan positif dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih produktif dan terlibat dalam pencapaian tujuan organisasi (Ernawan, 2018).

Namun, hasil penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan adanya perbedaan pendapat. Beberapa penelitian, seperti yang dilakukan oleh Gorap (2018) dan Rivai (2020), menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya, penelitian yang dilakukan oleh Sugiyono dan Rahajeng (2020) serta Anggara *et al.* (2022) menemukan bahwa budaya organisasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan temuan ini menciptakan

kesenjangan pengetahuan yang perlu dijelaskan lebih lanjut, terutama untuk mengidentifikasi faktor-faktor lain yang mungkin memediasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan.

Untuk menjawab gap penelitian ini, penelitian ini memasukkan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi. Luthans (2010) menjelaskan bahwa komitmen organisasi berhubungan erat dengan loyalitas individu terhadap organisasi dan dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras dalam mencapai tujuan perusahaan. Beberapa penelitian juga menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi (Wibawa, 2018; Siwi et al., 2020), dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Muis et al., 2018; Riono et al., 2020).

Kompetensi karyawan mencakup keterampilan, pengetahuan, kemampuan teknis dan nonteknis, serta sikap kerja yang mendukung pelaksanaan tugas secara efektif. Kompetensi tinggi memungkinkan karyawan bekerja lebih cepat, lebih tepat, dan adaptif terhadap perubahan. Pada saat yang sama, kompetensi juga memengaruhi bagaimana karyawan memahami dan menyesuaikan diri terhadap budaya organisasi yang berlaku. Berbagai studi juga telah membuktikan bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan seperti studi yang dilakukan oleh Mukhtar et al. (2021). Sebaliknya studi yang dilakukan oleh Dilla et al. (2023) menunjukkan hasil bahwa kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Fenomena penurunan kinerja karyawan yang terjadi di PT Beverly Internasional, sebagaimana diungkapkan oleh HRD perusahaan, menunjukkan adanya penurunan baik dalam kualitas maupun kuantitas pekerjaan. Penurunan ini terlihat dalam indikator ketepatan waktu, perilaku kerja, dan prestasi kerja yang tidak memenuhi standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Salah

satu faktor yang diduga berperan adalah kurangnya dukungan dari budaya organisasi yang kuat dan komitmen organisasi yang rendah berpotensi menjadi penyebab utama penurunan kinerja ini.

Melihat permasalahan yang ada, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi, kompetensi, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi. Penelitian ini dilakukan di PT Beverly Internasional, yang berlokasi di Kota Pekalongan, dengan tujuan untuk memahami bagaimana ketiga faktor tersebut dapat berkontribusi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dengan memahami hubungan antara budaya organisasi, kompetensi, dan komitmen organisasi, perusahaan dapat merumuskan kebijakan yang lebih tepat dalam meningkatkan kinerja karyawan, yang pada akhirnya akan membawa perusahaan menuju pencapaian tujuan jangka panjang.

Pentingnya penelitian ini tidak hanya terletak pada pemahaman mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, tetapi juga dalam memberikan solusi yang dapat diterapkan oleh perusahaan untuk mengatasi penurunan kinerja yang terjadi. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pengembangan teori dalam manajemen sumber daya manusia serta memberikan wawasan praktis bagi perusahaan dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berkelanjutan.

## LANDASAN TEORI

### *Resource-Based View (RBV)*

Teori *Resource-Based View* (RBV) pertama kali diperkenalkan oleh Wernerfelt (1984) yang menekankan pentingnya sumber daya internal perusahaan yang langka, bernilai, sulit ditiru, dan tidak dapat digantikan dalam mencapai keunggulan kompetitif. Barney (1991) menambahkan bahwa keunggulan

kompetitif yang berkelanjutan hanya dapat tercapai jika pesaing gagal meniru sumber daya atau kapabilitas yang dimiliki perusahaan. Dalam konteks ini, manajemen sumber daya manusia (SDM) menjadi kunci penting, karena modal manusia (*human capital*) yang terdiri dari pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman menjadi faktor yang sangat menentukan dalam daya saing perusahaan (Soewarno & Tjahjadi, 2020). Modal intelektual, yang lebih sulit ditiru dibandingkan dengan sumber daya berwujud, semakin penting dalam menghadapi dinamika pasar yang berubah dengan cepat (Cheng et al., 2010). Oleh karena itu, perusahaan yang dapat memanfaatkan dan mengelola sumber daya manusia serta modal intelektual secara efektif akan mampu mempertahankan posisi kompetitifnya dalam jangka panjang (Jogaratanam, 2017).

#### **Budaya Organisasi**

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, keyakinan, dan norma yang dianut oleh anggota organisasi yang mengarahkan perilaku mereka dalam menyelesaikan tantangan eksternal dan internal (Mangkunegara, 2004). Riani (2011) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah cara kelompok memandang dan mengatasi masalah, yang kemudian diwariskan kepada anggota baru sebagai pedoman tindakan. Dalam perspektif RBV, budaya organisasi yang mendukung strategi perusahaan dapat menjadi sumber daya yang menciptakan keunggulan kompetitif (Sulaksono, 2015). Oleh karena itu, budaya yang inovatif, berorientasi pada hasil, dan mengutamakan kepentingan karyawan dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi.

#### **Kompetensi**

Kompetensi didefinisikan sebagai karakteristik dasar individu yang berhubungan dengan kriteria kinerja efektif atau superior dalam suatu pekerjaan atau situasi. Kompetensi mencakup aspek pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), kemampuan (*abilities*), serta sikap (*attitudes*) yang relevan dengan

tugas pekerjaan (Wibowo, 2007). Usman (2006) menyebutkan bahwa seseorang disebut kompeten apabila telah memiliki kecakapan bekerja pada bidang tertentu dari hal ini maka kompetensi juga diartikan sebagai suatu hal yang menggambarkan kualifikasi atau kemampuan seseorang, baik yang kualitatif maupun kuantitatif.

#### **Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi adalah keterikatan emosional karyawan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, yang mencerminkan loyalitas dan kesiapan untuk berkontribusi secara maksimal terhadap keberhasilan perusahaan (Meyer & Herscovitch, 2001). Kreitner (2011) menyatakan bahwa komitmen organisasi juga berkaitan dengan pengakuan individu terhadap tujuan organisasi serta kesiapan untuk tetap berada dalam organisasi. Komitmen yang tinggi akan meningkatkan keterlibatan aktif karyawan dalam mencapai tujuan organisasi, yang menjadi penting dalam menjaga stabilitas dan kinerja organisasi (Sunarto, 2005).

#### **Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan adalah tingkat pencapaian tujuan organisasi yang dicapai melalui hasil kerja individu sesuai dengan peran dan tanggung jawabnya (Rivai, 2004). Menurut Simanjuntak (2005), kinerja individu mencerminkan hasil kerja yang diukur berdasarkan sasaran yang harus dicapai dalam periode tertentu. Faktor-faktor seperti kualitas kerja, kuantitas pekerjaan, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian dalam bekerja menjadi indikator penting dalam menilai kinerja karyawan (Robbins, 2016). Kinerja yang optimal akan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi dan daya saing perusahaan di pasar (Mangkunegara, 2004).

#### **Perumusan Hipotesis**

Budaya organisasi yang kuat dan positif tidak hanya mempengaruhi perilaku anggota organisasi, tetapi juga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian oleh Gorap et al. (2018), Rivai et al. (2020), Mardiani et al. (2021), dan Zakiah et al. (2024) menunjukkan

bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Budaya yang mendukung pengembangan profesional dan pelatihan berkelanjutan memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan. Berdasarkan temuan tersebut, hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

**H1** : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi,

Kompetensi yang dimiliki karyawan, baik berupa pengetahuan, keterampilan, kemampuan teknis, maupun sikap kerja, berperan penting dalam menentukan seberapa efektif mereka menyelesaikan tugas. Karyawan yang kompeten cenderung memiliki kinerja yang lebih tinggi karena mampu bekerja dengan tepat, cepat, dan sesuai standar organisasi. Penelitian oleh Mukhtar *et al.* (2021) dan Yanti & Mursidi (2021) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan temuan tersebut, hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

**H2** : Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Budaya organisasi merupakan nilai, norma, dan praktik kerja yang membentuk perilaku karyawan. Budaya organisasi yang kuat biasanya meningkatkan loyalitas, motivasi, dan keselarasan perilaku kerja dengan tujuan organisasi, sehingga kinerja karyawan meningkat. Namun, pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja tidak selalu konsisten. Budaya organisasi yang kuat dapat membentuk perilaku kerja karyawan sesuai nilai dan norma perusahaan. Namun, efek positif budaya organisasi terhadap kinerja akan lebih optimal jika karyawan memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi. Komitmen organisasi membuat karyawan lebih bersedia menyesuaikan diri dengan budaya yang berlaku dan menginternalisasi nilai organisasi, sehingga kinerja meningkat.

Hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

**H3** : Komitmen organisasi memperkuat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Kompetensi karyawan mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang memungkinkan mereka melaksanakan pekerjaan secara efektif. Kompetensi tinggi biasanya menghasilkan kinerja yang lebih baik karena karyawan mampu menyesuaikan tuntutan pekerjaan dengan kapabilitas yang dimiliki. Karyawan dengan kompetensi tinggi tetapi rendah komitmen mungkin tidak sepenuhnya memanfaatkan kemampuan mereka untuk kepentingan organisasi. Sebaliknya, jika karyawan memiliki komitmen yang kuat, maka kompetensi yang dimiliki akan sepenuhnya diarahkan pada pencapaian tujuan organisasi, sehingga kinerja semakin optimal. Penelitian yang dilakukan oleh Permana *et al.*, (2021) menunjukkan bahwa komitmen organisasi memperkuat pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan temuan tersebut, hipotesis keempat yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

**H4** : Komitmen organisasi memperkuat pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan.

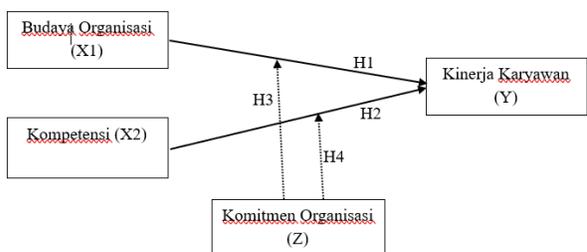
### Model Penelitian

Pada penelitian sebelumnya, terdapat perbedaan hasil terkait pengaruh budaya organisasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan, di mana beberapa studi menunjukkan pengaruh yang signifikan, sementara yang lainnya tidak signifikan. Hal ini mengindikasikan adanya *research gap* yang perlu ditangani untuk memperjelas hubungan antara kedua variabel tersebut. Untuk mengatasi ketidakkonsistenan temuan tersebut, penelitian ini akan memasukkan variabel komitmen organisasi sebagai variabel moderasi yang diharapkan dapat memperjelas pengaruh

budaya organisasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan model penelitian yang telah dikembangkan, penelitian ini akan mengusulkan sebuah kerangka pikir untuk mengkaji peran komitmen organisasi dalam memoderasi hubungan antara budaya organisasi dan kompetensi. Kerangka pikir ini bertujuan untuk memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai bagaimana komitmen organisasi dapat memperkuat pengaruh antara kedua variabel tersebut.

**Gambar 1. Model Penelitian**



**METODE PENELITIAN**

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Beverly International yang berjumlah 144 orang, yang terdiri dari karyawan tetap perusahaan tersebut. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh atau sensus, yang berarti seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel. Namun, setelah dilakukan pengumpulan data, jumlah sampel yang dapat diolah adalah 80 kuesioner.

Model persamaan dalam analisis MRA yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis MRA sebagai berikut :

$$Y_1 = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 Z + e_1 \tag{1}$$

$$Y_1 = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 Z + \beta_4 X_1 * Z + \beta_5 X_2 * Z + e_1 \tag{2}$$

Dimana:

X1: Budaya organisasi

X2: Kompetensi

Z : Komitmen organisasi

Y : Kinerja karyawan

$\beta_1$  s/d  $\beta_5$ : Koefisiensi Regresi

e: Error / residu

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**Uji Validitas dan Reliabilitas**

Uji validitas dan reliabilitas dilakukan untuk menguji indikator-indikator dari variabel budaya organisasi, kompetensi, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan. Hasil pengujian validitas menunjukkan bahwa nilai *Corrected Item-Total Correlation* (r-hitung) untuk setiap indikator lebih besar dari r-tabel = 0,2199 (N = 80,  $\alpha = 0,05$ ), yang menunjukkan bahwa semua indikator valid untuk digunakan dalam penelitian.

**Tabel 1. Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach's Alpha
Budaya Organisasi	0,847
Kompetensi	0,760
Komitmen Organisasi	0,813
Kinerja Karyawan	0,813

Sumber : data primer yang diolah, 2025

Selain itu, hasil pengujian reliabilitas menunjukkan bahwa nilai Cronbach's Alpha untuk setiap variabel lebih besar dari 0,70, yaitu 0,847 untuk budaya organisasi, 0,760 untuk kompetensi, 0,867 untuk komitmen organisasi, dan 0,813 untuk kinerja karyawan, yang menandakan bahwa seluruh variabel reliabel dan dapat diandalkan.

**Uji Asumsi Klasik**

**Uji Normalitas**

**Tabel 2. Uji Normalitas**

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		80
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.88884566
Most Extreme Differences	Absolute	.080
	Positive	.038
	Negative	-.080
Test Statistic		.080
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

Sumber : data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan hasil output SPSS, uji normalitas menunjukkan bahwa hasil *One-*

Sample Kolmogorov-Smirnov Test sebesar 0,200 > 0,05 sehingga data berdistribusi normal.

### Uji Multikolinieritas

**Tabel 3. Uji Multikolinieritas**

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Budaya Organisasi	.527	1.898
	Kompetensi	.607	1.649
	Komitmen Organisasi	.450	2.220

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : data primer yang diolah, 2025

Hasil uji multikolinieritas menunjukkan bahwa nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) untuk setiap variabel kurang dari 10 dan nilai Tolerance lebih besar dari 0,1, yang berarti tidak ada korelasi signifikan antara variabel independen, sehingga model regresi bebas dari masalah multikolinieritas.

### Uji Heterokedastisitas

**Tabel 4. Uji Heterokedastisitas**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
		1	(Constant)	1.120		
	Budaya Organisasi	.035	.033	.166	1.059	.593
	Kompetensi	-.032	.051	-.090	-.619	.538
	Komitmen Organisasi	-.001	.038	-.003	-.015	.988

a. Dependent Variable: absres

Sumber : data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan hasil output SPSS, uji heterokedastisitas dengan uji *glejser* menunjukkan bahwa hasil setiap variabel memiliki nilai sig > 0,05 sehingga tidak terjadi heterokedastisitas.

### Uji Kelayakan Model

**Tabel 5. Uji Kelayakan Model**

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.807 <sup>a</sup>	.651	.637	1.92576

a. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi, Kompetensi, Budaya Organisasi

Uji kelayakan model pada penelitian ini dilakukan untuk mengukur seberapa baik model regresi yang digunakan dalam menjelaskan hubungan antar variabel. Hasil uji koefisien determinasi menunjukkan bahwa

nilai *adjusted R square* (0,651) mengindikasikan bahwa kedua variabel tersebut dapat menjelaskan variasi komitmen organisasi sebesar 65,1%. Sementara itu, 34,9% sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar model.

**Tabel 6. Uji F**

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	526.136	3	175.379	47.290	.000 <sup>b</sup>
	Residual	281.851	76	3.709		
	Total	807.988	79			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi, Kompetensi, Budaya Organisasi

Sumber : data primer yang diolah, 2025

Uji F menunjukkan nilai F hitung sebesar 47,290, yang lebih besar dari F tabel (3,96), dengan nilai signifikansi 0,000 yang lebih kecil dari 0,05, sehingga model ini dinyatakan signifikan dan layak digunakan untuk menganalisis hubungan antar variabel.

### Pengujian Hipotesis dan Pembahasan

Berikut koefisien regresi persamaan 1

**Tabel 7. Persamaan Regresi**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
		1	(Constant)	-1.634		
	Budaya Organisasi	.142	.057	.234	2.502	.015
	Kompetensi	.287	.089	.279	3.211	.002
	Komitmen Organisasi	.277	.067	.419	4.154	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : data primer yang diolah, 2025

**Tabel 8. Uji MRA**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
		1	(Constant)	7.266		
	X1_Z	.005	.001	.416	3.454	.001
	X2_Z	.008	.002	.434	3.595	.001

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan uji hipotesis di atas, maka dapat dijelaskan bahwa hasil analisis menunjukkan:

### Budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan uji hipotesis di atas, maka dapat dijelaskan bahwa hasil analisis menunjukkan budaya organisasi berpengaruh positif ( $\beta_1 = 0,234$ , t hitung = 2,502 > t tabel =

1,665) dan signifikan ( $\text{sig.} = 0,015 < 0,05$ ) terhadap kinerja karyawan, yang membuktikan hipotesis kesatu (H1). Temuan ini menguatkan teori bahwa budaya kerja yang kondusif mampu membentuk perilaku dan sikap positif karyawan. Dengan demikian, budaya organisasi merupakan salah satu faktor penting dalam pencapaian kinerja yang optimal.

Budaya organisasi yang kuat memberikan arah dan fokus yang jelas kepada karyawan, serta memperkuat rasa memiliki dan loyalitas mereka terhadap organisasi. Norma-norma perilaku yang terbentuk dalam budaya organisasi yang positif menjadi pedoman bagi karyawan dalam berinteraksi dan bekerja sama dengan rekan kerja. Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi karyawan untuk berkontribusi secara optimal.

Budaya organisasi mencerminkan nilai, norma, dan kebiasaan yang berlaku di dalam perusahaan. Ketika budaya organisasi mampu menekankan disiplin, kerjasama tim, dan inovasi, karyawan akan terdorong untuk bekerja dengan lebih baik. Hal ini sejalan dengan kondisi lapangan bahwa karyawan yang berada dalam lingkungan kerja yang sehat cenderung lebih termotivasi. Nilai-nilai yang terinternalisasi dalam budaya organisasi membuat karyawan merasa memiliki perusahaan. Akhirnya, hal ini mendorong peningkatan produktivitas dan kualitas kerja.

Penelitian oleh Gorap *et al.* (2018), Rivai *et al.* (2020), Mardiani (2021), dan Astuti (2022) juga mendukung temuan ini, yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Apabila budaya kerja lemah, maka karyawan cenderung tidak memiliki arah dan motivasi kerja. Sebaliknya, budaya organisasi yang kuat menciptakan identitas perusahaan dan kebanggaan bagi karyawan. Oleh karena itu, budaya organisasi harus dikelola dengan baik agar kinerja karyawan selalu berada pada tingkat optimal.

### **Kompetensi terhadap kinerja karyawan**

Berdasarkan uji hipotesis di atas, maka dapat dijelaskan bahwa hasil analisis

menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif ( $\beta_2 = 0,279$ ,  $t \text{ hitung} = 3,211 > t \text{ tabel} = 1,665$ ), dan signifikan ( $\text{sig.} = 0,002 < 0,05$ ) terhadap kinerja karyawan. Hasil ini menegaskan bahwa semakin tinggi kompetensi yang dimiliki karyawan, maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkan. Nilai koefisien regresi sebesar 0,287 menunjukkan pengaruh yang lebih besar dibandingkan budaya organisasi. Kompetensi mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dimiliki individu dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan demikian, kompetensi menjadi faktor dalam pencapaian kinerja yang optimal.

Karyawan yang memiliki kompetensi tinggi mampu melaksanakan pekerjaannya dengan lebih efektif dan efisien. Hal ini dikarenakan karyawan memahami prosedur kerja dengan baik serta mampu menyelesaikan tugas sesuai standar yang ditetapkan. Selain itu, kompetensi yang tinggi memungkinkan karyawan untuk lebih adaptif terhadap perubahan. Adaptasi tersebut sangat penting di era persaingan global yang menuntut fleksibilitas dan inovasi. Oleh karena itu, peningkatan kompetensi karyawan perlu menjadi perhatian utama perusahaan.

Karyawan yang kompeten cenderung menghasilkan output yang lebih baik dalam hal ketepatan waktu, akurasi, maupun kualitas. Hal ini disebabkan oleh keterampilan teknis dan pengalaman yang dimiliki sehingga kesalahan kerja dapat diminimalkan. Dengan berkurangnya kesalahan, produktivitas dan efisiensi organisasi meningkat. Kondisi tersebut tentu berdampak positif terhadap pencapaian kinerja perusahaan secara keseluruhan. Penelitian oleh Mukhtar *et al.* (2021) dan Yanti & Mursidi (2021) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Hasil pengujian hipotesis komitmen organisasi dalam memoderasi pengaruh budaya organisasi dan kompetensi dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 9. Uji MRA

Model	Coefficients <sup>a</sup>				
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
1					
(Constant)	7.266	.750		9.690	.000
X1_Z	.005	.001	.416	3.454	.001
X2_Z	.008	.002	.434	3.595	.001

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : data primer yang diolah, 2025

### Komitmen organisasi memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

Hasil regresi menunjukkan bahwa interaksi antara komitmen organisasi dan budaya organisasi (X1\_Z) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai  $t$  hitung = 3,454 >  $t$  tabel = 1,665. Nilai signifikansi sebesar  $0,001 < 0,05$  mempertegas bahwa pengaruh tersebut signifikan secara statistik. Koefisien Beta ( $\beta_3$ ) yang diperoleh adalah 0,416, menunjukkan kontribusi pengaruh yang cukup kuat. Hal ini berarti, budaya organisasi semakin efektif meningkatkan kinerja apabila karyawan memiliki komitmen tinggi. Dengan demikian, komitmen organisasi terbukti memperkuat hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan sehingga H3 terbukti.

Koefisien B sebesar 0,005 menunjukkan bahwa setiap peningkatan interaksi budaya organisasi dengan komitmen akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,005 satuan. Meski angka ini terlihat kecil, nilai Beta yang besar (0,416) menunjukkan kekuatan relatif pengaruhnya dalam model regresi. Artinya, budaya organisasi yang sehat dan kuat akan lebih bermakna ketika karyawan memiliki loyalitas terhadap perusahaan. Sebaliknya, budaya organisasi tidak terlalu efektif jika komitmen karyawan rendah.

Karyawan dengan komitmen tinggi cenderung lebih loyal dan menerima budaya organisasi dengan sepenuh hati. Mereka tidak sekadar mengikuti aturan, melainkan juga menjadikan budaya organisasi sebagai bagian dari identitas kerja. Dalam kondisi ini, nilai kebersamaan, keterbukaan, dan kedisiplinan

lebih mudah dipraktikkan. Hal tersebut mendorong terciptanya suasana kerja yang kondusif. Pada akhirnya, budaya organisasi benar-benar memberikan pengaruh nyata terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Karyawan dengan komitmen tinggi tidak hanya mematuhi nilai budaya organisasi, tetapi juga menginternalisasikannya ke dalam perilaku kerja. Sebaliknya, apabila komitmen organisasi rendah, budaya organisasi sering kali hanya dipandang sebagai aturan formal. Karyawan mungkin menjalankannya secara terpaksa tanpa benar-benar menginternalisasi nilai-nilainya. Situasi ini membuat budaya organisasi tidak efektif dalam mendorong kinerja. Dengan kata lain, budaya organisasi yang kuat hanya dapat berfungsi optimal bila diimbangi dengan komitmen yang tinggi dari karyawan.

Dengan demikian, budaya kerja yang diterapkan perusahaan menjadi lebih efektif dalam meningkatkan produktivitas. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa nilai Beta budaya organisasi naik signifikan ketika disertai komitmen. Hal ini berarti karyawan yang loyal menjadikan budaya organisasi sebagai identitas kerja. Dampaknya, kinerja meningkat lebih optimal dibanding karyawan yang hanya mengikuti budaya secara formalitas.

Temuan ini konsisten dengan teori bahwa budaya organisasi yang kuat harus ditopang dengan komitmen agar berdampak signifikan pada kinerja. Komitmen organisasi menciptakan dorongan intrinsik yang membuat budaya kerja lebih bermakna bagi karyawan. Perusahaan yang hanya membangun budaya organisasi tanpa memperkuat komitmen berisiko gagal mencapai kinerja optimal. Oleh karena itu, manajemen perlu mendorong keterlibatan emosional karyawan terhadap perusahaan. Dengan begitu, budaya organisasi dapat berfungsi maksimal dalam meningkatkan kinerja.

### **Komitmen organisasi memperkuat pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan**

Hasil regresi juga memperlihatkan bahwa interaksi antara kompetensi dan komitmen organisasi ( $X_2\_Z$ ) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai  $t$  hitung =  $3,595 > t$  tabel =  $1,665$ , dengan signifikansi =  $0,001 < 0,05$ , menegaskan bahwa pengaruh ini nyata secara statistik. Nilai Beta sebesar  $0,434$  menunjukkan pengaruh yang lebih kuat dibanding budaya organisasi. Hal ini berarti kompetensi akan lebih maksimal dalam meningkatkan kinerja apabila disertai dengan komitmen organisasi. Dengan demikian, komitmen memperkuat hubungan kompetensi terhadap kinerja karyawan.

Koefisien B sebesar  $0,008$  menandakan bahwa setiap peningkatan interaksi kompetensi dengan komitmen organisasi dapat menaikkan kinerja karyawan sebesar  $0,008$  satuan. Nilai ini lebih besar dibanding interaksi budaya organisasi dengan komitmen. Hal ini mengindikasikan bahwa kompetensi karyawan merupakan faktor penting dalam kinerja, tetapi hasilnya akan lebih optimal bila disertai loyalitas dan keterikatan pada perusahaan. Karyawan yang kompeten tetapi tidak berkomitmen sering kali tidak memanfaatkan kemampuannya secara maksimal. Sebaliknya, kompetensi yang dibarengi komitmen menghasilkan kinerja unggul.

Karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan terdorong untuk menggunakan kompetensi mereka secara produktif. Karyawan tidak hanya mengandalkan keterampilan, tetapi juga berusaha memberikan hasil terbaik bagi perusahaan. Komitmen ini menciptakan motivasi internal yang memperkuat penerapan kompetensi dalam pekerjaan. Hal tersebut membuat kinerja lebih konsisten, akurat, dan sesuai standar. Dengan kata lain, komitmen menjadi katalis bagi peran kompetensi dalam mendorong kinerja.

Sebaliknya, jika karyawan memiliki kompetensi yang baik tetapi rendah komitmen,

maka kinerja yang dihasilkan bisa tidak optimal. Kompetensi tanpa loyalitas sering kali menimbulkan perilaku oportunistik, seperti bekerja sekadarnya atau berpindah ke perusahaan lain. Dalam kondisi ini, perusahaan tidak dapat memetik manfaat maksimal dari kompetensi karyawan. Oleh karena itu, komitmen organisasi menjadi faktor penting yang memastikan kompetensi benar-benar berdampak positif. Hal ini memperkuat hubungan kompetensi terhadap kinerja.

Hasil ini mendukung teori bahwa kompetensi individu harus diimbangi dengan komitmen untuk mencapai kinerja maksimal. Perusahaan yang hanya berfokus pada pelatihan keterampilan tanpa membangun loyalitas akan kesulitan mendapatkan kinerja optimal. Sebaliknya, jika kompetensi ditunjang komitmen, maka karyawan akan memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaan. Oleh karena itu, strategi pengembangan sumber daya manusia harus mencakup peningkatan kompetensi sekaligus penguatan komitmen. Dengan cara ini, pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan akan semakin kuat.

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis data dapat diambil beberapa simpulan sebagai berikut:

- Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi budaya organisasi maka semakin baik kinerja karyawan.
- Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi kompetensi yang dimiliki karyawan, maka semakin baik kinerja yang dihasilkan karyawan.
- Komitmen organisasi memperkuat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Hasil analisis menunjukkan bahwa interaksi budaya organisasi dengan komitmen organisasi

berpengaruh signifikan. Hal ini berarti budaya organisasi akan lebih efektif meningkatkan kinerja apabila didukung dengan komitmen karyawan yang tinggi.

- Komitmen organisasi juga memperkuat pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan. Nilai koefisien dan Beta yang lebih besar memperlihatkan bahwa kompetensi yang didukung oleh komitmen organisasi memberikan dampak yang lebih kuat terhadap kinerja.

### Saran

Saran untuk penelitian selanjutnya adalah sebagai berikut :

- Penelitian selanjutnya dapat menambah variabel lain yang berpotensi memengaruhi kinerja karyawan, seperti motivasi kerja, kepuasan kerja, gaya kepemimpinan, atau lingkungan kerja. Hal ini akan memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan
- Penelitian selanjutnya dapat dilakukan pada sektor industri yang berbeda, misalnya sektor perbankan, pendidikan, atau manufaktur. Perbandingan lintas sektor akan memberikan temuan yang lebih kaya dan generalisasi hasil penelitian menjadi lebih kuat.
- Penelitian selanjutnya dapat dilakukan pada sektor industri yang berbeda, misalnya sektor perbankan, pendidikan, atau manufaktur. Perbandingan lintas sektor akan memberikan temuan yang lebih kaya dan generalisasi hasil penelitian menjadi lebih kuat.

Saran-saran untuk untuk penelitian lebih lanjut untuk menutup kekurangan penelitian. Tidak memuat saran-saran diluar untuk penelitian lanjut.

### DAFTAR PUSTAKA

- [1] Adhari, I. Z. (2021). Pendekatan Knowledge Management & Motivasi. In *CV. Penerbit Qaira Media*.
- [2] Anggara, K. P., Sujana, I. W., & Novarini, N. N. A. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening Pada Koperasi Unit Desa Pedungan. *Jurnal Emas*, 3(1), 51–70.
- [3] Barney, J. B. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." *Journal of Management*, 17(1), 19-120.
- [4] Cheng, et al. (2010). "Invested Resources, Competitive Intellectual Capital, and Corporate Performance." *Journal of Intellectual Capital*, 9(4), 639-654.
- [5] Dilla, P. S., Naadu, L. O. L., & Hara, T. M. (2023). Pengaruh Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Cabang Bri Kota Bekasi. *Jurnal Sosial Dan Sains*, 3(2), 185–198. <https://doi.org/10.59188/jurnalsosains.v3i2.696>
- [6] Ernawan, E. R. (2018). *Budaya Organisasi dalam Perspektif Ekonomi dan Bisnis*. Alfabeta.
- [7] Mukhtar, A., Toto, H. D., & Mutmainnah, I. (2021). Hubungan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan. *Nobel Management Review*, 2(2), 283–291. <https://doi.org/10.37476/nmar.v2i2.1952>
- [8] Permana, B. S., Marbawi, M., & Qamarius, I. (2021). Pengaruh Kompetensi, Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT PAG. *J-MIND (Jurnal Manajemen Indonesia)*, 5(2), 9–25. <https://doi.org/10.29103/j-mind.v5i2.3432>
- [9] Yanti, D. A. W., & Mursidi, M. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Strategi Dan Aplikasi Bisnis*, 4(1), 23–34.

.....  
<https://doi.org/10.36407/jmsab.v4i1.266>

- [10] Zakiah, P., Giawa, I., & Giawa, I. M. (2024). Pengaruh Komitmen Kerja , Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Dengan Kepuasan Kerja. *Journal of Business and Economics Research (JBE)*, 5(2), 276–284. <https://doi.org/10.47065/jbe.v5i2.5367>

HALAMAN INI SENGAJA DIKOSONGKAN