

Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai dengan budaya organisasi sebagai variabel mediasi

Febriani Wahidatun Nirmah¹, Muslichah²

^{1,2}STIE Malangkucecwara

¹Email: febrianiwahidatun26@gmail.com

²Email: muslichahmachali21@gmail.com

Abstrak

Penelitian bertujuan untuk menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung kompetensi terhadap kinerja dengan budaya organisasi sebagai variabel mediasi. Populasi dan sampel penelitian ini adalah semua pegawai PDAM Blimbing Kota Malang yang berjumlah 78 orang. Metode penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode sampel jenuh. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: 1). Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, 2) Kompetensi berpengaruh terhadap budaya organisasi. 3) Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja, 4). Budaya organisasi memediasi hubungan antara kompetensi dengan kinerja. Temuan penelitian ini memberikan implikasi baik teori maupun praktik. Penelitian ini memberikan kontribusi pada literatur manajemen yang ada berkaitan dengan kompetensi, budaya organisasi dan kinerja. Temuan penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber informasi dan bahan pertimbangan bagi PDAM Blimbing Kota Malang dalam meningkatkan kinerja pegawai, salah satunya yaitu perlunya memberikan pelatihan secara rutin.

Kata Kunci: Kompetensi; budaya organisasi; kinerja

The influence of competence on employee performance with organizational culture as a mediating variable

Abstract

This study aims to analyze the direct and indirect effects of competence on performance with organizational culture as a mediating variable. The population and sample of this research are all employees of PDAM Blimbing Malang City, amounting to 78 people. The sampling method used in this study is the saturated sample method. The results of this study indicate that: 1). Competence has a significant effect on performance 2) Competence affects organizational culture. 3) Organizational culture affects performance, 4). Organizational culture mediates the relationship between competence and performance. The findings of this study have implications for both theory and practice. This study contributes to the existing management literature with regard to competence, organizational culture and performance. The findings of this study are expected to be a source of information and consideration for PDAM Blimbing Malang in improving employee performance, one of which is the need to provide regular training.

Keywords: *Competence; organizational culture; performance*

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan perusahaan. Perbaikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi (Mathis & Jackson, 2002). Zacca, R. (2018) menemukan bahwa kompetensi manajerial secara tidak langsung mempengaruhi kinerja dan peran orientasi kewirausahaan menjadi faktor kunci dalam memfasilitasi kemampuan dalam mencapai pertumbuhan kinerja. Vukovic *et al.*, (2014) menjelaskan bahwa terdapat pengaruh kompetensi karyawan yang ditunjukkan dalam kualifikasi lulusan serta potensi karyawan memberikan dampak pada kinerja mereka. Yu dan Ramanathan (2012) menjelaskan bahwa kompetensi pegawai mampu meningkatkan kinerja yang diukur dengan kualitas, fleksibilitas serta rendah biaya. Masoud (2013) dalam hasil penelitian menjelaskan bahwa kompetensi fungsional khususnya dalam sumber daya manusia menghasilkan kinerja karyawan. Lertputtarak (2012) menemukan bahwa kompetensi pegawai mampu memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Suci (2017) menambahkan adanya hubungan positif antara tingkat kompetensi seorang pegawai dengan tingkat kinerja yang dihasilkan.

Penelitian yang mengkaji pengaruh kompetensi terhadap kinerja telah banyak dilakukan oleh peneliti sebelumnya. Penelitian yang dilakukan oleh Salit & Netra (2016), Kurniawan *et al.*, (2018), Arifin (2015), Pradnyana *et al.*, (2018), Sujiati *et al.*, (2017), Winarno & Perdana (2015), Mukhtar (2018), Supriadi (2018) dan Syahrudin *et al.*, (2016), Mahardiana & Thahir (2019), Asmoro *et al.*, (2020), Srikaningsih & Setyadi (2015), Won (2009), Neda *et al.*, (2010), Sethela and Rosli (2011), Khattak *et al.*, (2016), Tehseen *et al.*, (2018), Meswantri & Awaludin (2018), Trismiyanto *et al.*, (2018), Malau *et al.*, (2019), Renyut *et al.*, (2017), Ayu *et al.*, (2018), Manani & Ngui (2019) dan Lotunani *et al.*, (2014) menemukan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja. Semakin baik kompetensi yang dimiliki karyawan maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Sudibya & Utama (2012), Noel *et al.* (2017), Suantara *et al.* (2020), Dubey (2010), Shodiqin (2013), Zunaidah (2014) dan Sutton dan Wattson (2013) menemukan bahwa kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja. Kompetensi yang dibutuhkan tidaklah selalu menunjang aktivitas organisasi secara keseluruhan oleh karena itu lebih didorong oleh faktor dalam diri mereka apabila ingin menghasilkan peningkatan kinerja.

Kajian empirik menjelaskan bagaimana budaya organisasi dapat membangun kinerja pegawai dalam sebuah organisasi. Penelitian Murphy *et al.*, (2013) menjelaskan bahwa budaya organisasi secara signifikan mampu meningkatkan kinerja karyawan dalam suatu unit organisasi. Shahzad *et al.*, (2013) menemukan bahwa budaya organisasi mampu meningkatkan kinerja karyawan. Ahmad (2012) pada karyawan Universitas di Pakistan yang menjelaskan mendorong kinerja karyawan dalam organisasi. Stare (2011) menjelaskan bahwa budaya organisasi mampu menunjang terlaksananya sebuah proyek dengan baik. Risianto (2018) menambahkan budaya organisasi berperan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Hakim (2015) menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki hubungan linier dengan kinerja, sehingga semakin baik budaya organisasi akan diikuti dengan peningkatan kinerja karyawan. Robbins dan Judge (2014) menjelaskan bahwa budaya yang kuat akan mempunyai pengaruh yang besar pada perilaku anggota-anggotanya karena tingginya tingkat kebersamaan dan intensitas menciptakan suatu iklim internal dari kendali perilaku yang tinggi. Budaya merupakan akar dalam tradisi, maka budaya mencerminkan apa yang dilakukan, dan bukan apa yang akan berlaku (Moeliono, 2005). Penelitian yang dilakukan oleh Salit & Netra (2016), Jumrin *et al.*, (2019), Mukhtar (2018), Supriadi (2018), Polychronio dan Trivellas (2018), Syahrudin *et al.*, (2016), Srikaningsih & Setyadi (2015), Olu and Ojo (2009), Mujeeb *et al.*, (2011) dan Asmoro *et al.*, (2020) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja. Semakin baik nilai-nilai budaya organisasi maka kinerja akan meningkat. Akan tetapi berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Arifin (2015), Yesil & Kaya (2013), Syauta *et al.*, (2012), Putriana *et al.*, (2015) dan Kurniasari *et al.*, (2018) yang menemukan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja. Budaya organisasi sangat penting dalam menentukan keberhasilan guru meningkatkan kerjanya, tetapi ternyata tidak berjalan dengan baik.

Budaya dalam bentuk kejujuran, integritas, jati diri, disiplin dan *output-oriented* belum berjalan optimal untuk menjadi alat untuk mencapai tujuan.

Pembentukan Budaya organisasi yang kuat mampu menjadi tolak ukur dalam meningkatkan kinerja (Luthans, 2011). Penelitian yang dilakukan oleh Shamsudin (2011) terkait budaya organisasi menemukan bahwa aspek humanistik, preskriptif, dan kepemimpinan budaya memoderasi secara signifikan hubungan antara kesadaran dan beberapa aspek kompetensi manajerial dari kolaborasi dan visi perusahaan. Artinya bahwa kompetensi manajer mampu membangun kemitraan, berkolaborasi dan pengembangan aspek budaya humanistik, preskriptif, dan kepemimpinan yang ada di perusahaan dengan baik. Temuan ini penting untuk manajemen, akan tetapi untuk dapat meningkatkan kinerja maka perusahaan perlu lebih mengembangkan budaya organisasi yang dapat menumbuhkan kompetensi manajer serta memberikan pelatihan yang relevan dan pengembangan. Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa dengan adanya budaya organisasi dapat mempengaruhi hubungan antara kompetensi dan terhadap kinerja pegawai.

METODE

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian kuantitatif kausal. Penelitian kuantitatif merupakan penelitian yang berfokus pada pengujian hipotesis sehingga dapat menemukan kebenaran dari hipotesis tersebut yang selanjutnya dilakukan uji statistik untuk memberikan informasi penjelasan berupa data-data yang akurat agar dapat dianalisis lebih lanjut sehingga mendapatkan hasil yang valid. Variabel independen dalam penelitian ini adalah kompetensi pegawai, variabel independennya kinerja pegawai, dan variabel mediasi adalah budaya organisasi. Pengukuran kompetensi terdiri dari 4 indikator, yaitu pengalaman, latar belakang pendidikan, pengetahuan dan ketrampilan (Romber, 2007). Pengukuran budaya organisasi menggunakan 7 indikator yaitu inovasi dan pengambilan resiko, memperhatikan detail, orientasi pada hasil, orientasi pada orang, orientasi pada tim, keagresifan, dan stabilitas (Robbins dan Judge, 2014). Pengukuran kinerja menggunakan 4 indikator, yang mencakup ketepatan penyelesaian tugas, kesesuaian jam kerja, tingkat Kehadiran, dan kerjasama antar karyawan (Setiawan dan Kartika, 2014).

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai PDAM Blimbing Kota Malang yang berjumlah 78 orang. Metode penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode sampel jenuh. Metode sampel jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan menjadi sampel. Dengan demikian sampling yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 78 responden. Penelitian ini berikhtiar menyajikan informasi statistik hasil pengujian hipotesis yang mudah dipahami oleh pembaca dan dapat dipercaya. Untuk menguji pengaruh variabel intervening digunakan metode analisis jalur (*Path Analysis*). Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori. Pengolahan data penelitian menggunakan alat bantu perangkat lunak pengolahan data statistik yaitu *Statistical Package for the Social Science* (SPSS).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil demografis dari 78 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini, yang meliputi umur, jenis kelamin, tingkat pendidikan, dan lama bekerja.

Tabel 1. Profil responden

Keterangan	Jumlah	Persentase
Umur		
18-25 tahun	13	16,7 %
26-35 tahun	54	69,2 %
>36 tahun	11	14,1 %
Jumlah	78	100%
Jenis Kelamin Laki-laki		
Perempuan	68	87,2 %
Jumlah	10	12,8 %
	78	100%

Keterangan	Jumlah	Persentase
Pendidikan Terakhir		
SMA Sederajat Sarjana (S1)	36	46,2 %
	42	53,8 %
Jumlah	78	100%
Lama Bekerja		
<1 tahun	11	14,1 %
1-5 tahun	19	24,4 %
5-10 tahun	35	44,9 %
>10 tahun	13	16,7 %
Jumlah	78	100%

Dari tabel 1 diketahui bahwa responden sebagian besar berumur antara 26-35 tahun sebesar 69,2%, sementara jumlah responden laki-laki lebih banyak dibandingkan perempuan dengan perbandingan sebesar 87,2% berbanding 12,8% dimana rata-rata pegawai perempuan bertugas pada bagian administrasi sementara pegawai laki-laki pada bagian teknisi. Sebagian besar responden mengenyam pendidikan terakhir di tingkat Sarjana (S1) sebesar 53,8 % akan tetapi hal ini tidak jauh berbeda dengan tingkat pendidikan SMA sederajat sebesar 46,2% dan lama bekerja terbesar responden adalah antara 5-10 tahun sebesar 44,9% dimana sebagian responden sudah lama bekerja di PDAM Blimbing Kota Malang.

Hasil uji hipotesis

Tabel 2. Uji t & Sig

Variabel	t	Sig.	Keterangan
Kompetensi terhadap Kinerja	2,330	0,022	Signifikan
Kompetensi terhadap Budaya Organisasi	2,190	0,032	Signifikan
Budaya Organisasi terhadap Kinerja	8,246	0,000	Signifikan

Berdasarkan tabel 2 pengaruh kompetensi terhadap kinerja menunjukkan bahwa t- hitung lebih besar dari t-tabel yaitu $2,330 > 1,992$ dengan tingkat signifikansi sebesar $0,022 < 0,05$. Dengan demikian hipotesis 1 yang menyatakan bahwa ada pengaruh antara kompetensi terhadap kinerja dapat diterima.

Berdasarkan tabel 2 pengaruh kompetensi terhadap budaya organisasi menunjukkan bahwa t- hitung lebih besar dari t-tabel yaitu $2,190 > 1,992$ dengan tingkat signifikansi sebesar $0,032 < 0,05$. Dengan demikian hipotesis 2 yang menyatakan bahwa ada pengaruh antara kompetensi terhadap budaya organisasi dapat diterima.

Berdasarkan tabel pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja menunjukkan bahwa t- hitung lebih besar dari t-tabel yaitu $8,246 > 1,992$ dengan tingkat signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Dengan demikian hipotesis 3 yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja dapat diterima.

Tabel 3. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Variabel	Koefisien jalur	Pengaruh		Total
		Langsung	Tidak langsung	
X terhadap Y	0,258	0,258	-	0,258
X terhadap Z	0,244	0,244	-	0,244
Z terhadap Y	0,687	0,687	-	0,687
X terhadap Y	0,258	0,258	$0,244 \times 0,687 = 0,168$	0,426

Tabel 3 menunjukkan bahwa efek total dapat dihitung juga dengan menjumlahkan efek langsung ditambah efek tidak langsung, maka jika mengacu pada panduan Baron dan Kenny (1986), dapat ditarik kesimpulan ada peran mediasi. Dari tabel rangkuman analisis jalur dapat dilihat bahwa pengaruh total pengaruh kompetensi terhadap kinerja melalui budaya organisasi lebih besar dari pengaruh langsung sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi mampu memediasi. Pengaruh kompetensi terhadap budaya organisasi menunjukkan bahwa t- hitung lebih besar dari t-tabel yaitu $2,190 > 1,992$ dengan tingkat signifikansi sebesar $0,032 < 0,05$ dan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja

menunjukkan bahwa t-hitung lebih besar dari t-tabel yaitu $8,246 > 1,992$ dengan tingkat signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Karena kedua jalur tersebut signifikan maka dapat dikatakan bahwa budaya organisasi bertindak sebagai variabel mediasi (H4) diterima.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini berarti semakin tinggi kompetensi maka akan meningkatkan kinerja seorang pegawai. Hal ini menguatkan pandangan Spencer (1993) yang memandang bahwa pengetahuan, ketrampilan dan perilaku sebagai karakteristik kompetensi memprediksi atau menyebabkan suatu kinerja efektif. Hasil yang pengujian ini bermakna, bahwa variabel pengetahuan (berpikir analitis, berpikir konseptual, dan pengetahuan tentang pekerjaan) merupakan satu kesatuan yang terintegrasi dan bersinergi mampu membentuk kinerja yang efektif. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Herawati (2015) yang menyatakan kompetensi berpengaruh pada kinerja karyawan. Hal ini diperkuat Wu (2008) yang menyatakan untuk meningkatkan kinerja maka perusahaan perlu meningkatkan kompetensi karyawannya. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Salit & Netra (2016), Kurniawan et al., (2018), Arifin (2015), Pradnyana et al., (2018), Sujati et al., (2017), Winarno & Perdana (2015), Mukhtar (2018), Supriadi (2018) dan Syahrudin et al., (2016), Mahardiana & Thahir (2019), Asmoro et al., (2020), Srikaningsih & Setyadi (2015), Won (2009), Neda et al., (2010), Sethela and Rosli (2011), Khattak et al., (2016), Tehseen et al., (2018), Meswantri & Awaludin (2018), Trismiyanto et al., (2018), Malau et al., (2019), Renyut et al., (2017), Ayu et al., (2018), Manani & Ngui (2019) dan Lotunani et al., (2014) yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Sementara hasil penelitian lain menemukan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap budaya organisasi. Artinya bahwa semakin baik kompetensi yang dimiliki karyawan akan memudahkan karyawan menyesuaikan budaya yang ada di perusahaan. Kompetensi yang dimaksud yaitu perpaduan dari pengetahuan, keterampilan, perilaku dan sikap. Selain itu juga karyawan yang berkompotensi memiliki sifat kerja keras, orientasi pada hasil, jujur dan lain-lain. Kompetensi ada dalam karyawan tersebut secara tidak langsung akan menjadi sebuah kebiasaan sehingga nantinya akan terbangun menjadi budaya kerja. Hasil penelitian mendukung penelitian yang dilakukan oleh Kurniawan et al., (2018) yang menyatakan bahwa kompetensi manajerial mampu mempengaruhi budaya yang ada di organisasi.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja. Hasil ini berarti semakin kuat budaya organisasi di satuan kerja maka kinerja karyawan semakin meningkat. Internalisasi budaya organisasi yang kuat dan dipahami sesuai dengan nilai-nilai organisasi yang dapat menimbulkan persepsi yang positif antara semua tingkatan karyawan untuk mendukung dan mempengaruhi iklim kepuasan yang berdampak pada kinerja karyawan. Karyawan senantiasa disiplin dengan datang tepat waktu sehingga pekerjaan dapat terselesaikan dengan baik. Selain itu para karyawan mampu mengedepankan visi dan misi serta bekerja dengan nyaman di perusahaan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Salit & Netra (2016), Jumrin et al., (2019), Mukhtar (2018), Supriadi (2018), Polychronio dan Trivellas (2018), dan Syahrudin et al., (2016), Srikaningsih & Setyadi (2015), Olu and Ojo (2009), Mujeeb et al., (2011) dan Asmoro et al., (2020) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi mampu memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja. Hasil penelitian ini didukung penelitian yang dilakukan oleh Shamsudin (2011). Budaya organisasi di PDAM Blimbing Kota Malang yang terdiri dari integritas, profesionalisme, kepuasan layanan, keteladanan, kejujuran, orientasi terhadap hasil serta penghargaan kepada sumber daya manusia sudah diterapkan dengan baik. Pegawai yang memiliki kompetensi tinggi memiliki kinerja yang baik dalam usaha peningkatan kinerja organisasi. Sementara suatu organisasi diperlukan adanya budaya organisasi yang kuat agar nilai-nilai yang ada dapat benar-benar dipahami dan diterapkan secara mendalam, dianut dan diperjuangkan oleh para pegawai. Karyawan yang berkompotensi akan mempengaruhi budaya organisasi yang dampaknya terhadap peningkatan kinerja pegawai sehingga target organisasi akan tercapai.

SIMPULAN

Penelitian ini menghasilkan 4 temuan penting, yaitu (1) Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja. (2) Kompetensi berpengaruh terhadap budaya organisasi. (3) Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja. (4) Budaya organisasi memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja. Untuk meningkatkan kompetensi yang dimiliki karyawan di PDAM Blimbing Kota Malang akan berdampak pada peningkatan produktifitas kerja. Salah satu cara yang dapat ditempuh yaitu dengan memberikan pelatihan yang inten sesuai dengan pekerjaan masing-masing pegawai. Selain itu, budaya organisasi juga sangat mempunyai pengaruh besar, karena jika karyawan memiliki kompetensi yang baik akan tetapi tidak apabila budaya organisasi yang ada di PDAM Blimbing Kota Malang tidak mampu diterapkan dengan baik oleh karyawan maka tujuan perusahaan akan sulit tercapai. Diharapkan seluruh pegawai PDAM Blimbing Kota Malang mampu memahami dan menerapkan nilai-nilai budaya organisasi seperti integritas, profesionalisme, mengutamakan kepuasan pelayanan, keteladanan, kejujuran dan orientasi terhadap hasil. Apabila kompetensi dan budaya organisasi dapat bersinergi dengan baik maka akan berdampak pada peningkatan produktifitas pegawai yang nantinya memudahkan visi dan misi di PDAM Blimbing Kota Malang dapat tercapai dengan baik.

Sampel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini masih terbatas, diharapkan penelitian selanjutnya sangat disarankan untuk mengembangkan penelitian ini di beberapa bagian yang lain, dengan responden yang lebih besar lagi sehingga hasil penelitiannya dapat digeneralisasi. Selain itu metode pengumpulan data perlu dikembangkan dengan menggunakan metode pengumpulan data yang lain, misalnya wawancara mendalam, dan observasi. Penelitian ini hanya menghubungkan kompensasi sebagai variabel bebas terhadap produktifitas dengan budaya organisasi sebagai variabel antara, untuk penelitian selanjutnya diharapkan dapat lebih menambah variabel bebas yang dihubungkan dengan variabel dependen yang lain (misalnya: motivasi kerja, komitmen organisasi, kompensasi).

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, M. S. 2012. Impact of organizational culture on performance management practices in Pakistan. *Business Intelligence Journal*, 5(1), 50-55.
- Arifin, H. M. 2015. The Influence Of Competence , Motivation , And Organisational Culture To High School Teacher Job Satisfaction And Performance. 8(1), 38-45. <https://doi.org/10.5539/ies.V8n1p38>
- Asmoro, B., Hamid, N., & Rasyid, W. (2020). The Effect Work Culture and Competence on Commitment and Employee Performance of PT . Nindya Karya (Persero). *Hasanuddin Journal of Business Strategy*, 2(1), 34-48
- Ayu, I., Martini, O., Rahyuda, I. K., Sintaasih, D. K., & Saroyeni, P. 2018. The Influence of Competency on Employee Performance through Organizational Commitment Dimension. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 20(2), 29-37. <https://doi.org/10.9790/487X-2002082937>
- Djokosantoso, Dr Moeljono. 2005. *Budaya Organisasi Dalam Tantangan*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo
- Dubey, Rameshwar., Sadia Samar Ali. 2011. Study on Effect of Functional Competency on Performance of Indian Manufacturing Sector, *International Journal of Eng Business Managment*, Vol 3, No. 3, 1-15,
- Enock Manani & Thomas Katua Ngui, P. 2019. Effects Of Employee Competencies On Employee Job. *Global Scientific Journals*, 7(10), 1688-1702
- Hakim, A. 2015. Effect of Organizational Culture, Organizational Commitment to Performance: Study In Hospital Of District South Konawe Of Southeast Sulawesi. *The International Journal Of Engineering And Science (IJES)*, 4: 33-41.

-
-
- Herawati, N.L.M. 2015. Pengaruh Pengawasan Pimpinan, Disiplin dan Kompetensi Pegawai Pada Kinerja Pegawai Inspektorat Kabupaten Tabana. Tesis. Denpasar: Universitas Udayana.
- Intan Cahya Kurniasari, Armanu Thoyib dan Rofiaty. 2018. Peran komitmen organisasional dalam memediasi pengaruh kompetensi, pelatihan dan budaya organisasi terhadap kinerja perawat. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 8(2), 352–371.
- Jumrin et al., 2019. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Kendari. *Journal Publicuho*. Vol 2 No 3. August-October 2019. pp.21-31
- Khattak, M. S., Mustafa, U., Rehman, A. U., & Khattak, I. U. 2016. Impact of Management Competencies and Complexities on Performance in Public Sector Infrastructure Projects of Pakistan. *NUML International Journal of Business & Management*, 11(2), 12–34.
- Kurniawan, D. A., Guswandi, & Sodikin, A. 2018. The Effect Of Competence And Motivation On Employee Performance Through Employees Capabilities on Pt. Binasinar Amity. *International Journal Of Research Science & Management*, 5(5), 48–60. <https://doi.org/10.5281/zenodo.1249804>
- Lertputtarak, S. 2012. The Influence of HR, IT, and Market Knowledge Competencies on the Performance of HR Managers in Food Exporting Companies in Thailand. *International Business Research*, 5(1). 87-97.
- Lotunani, A., Idrus, M. S., Afnan, E., & Setiawan, M. 2014. The Effect of Competence on Commitment , Performance and Satisfaction with Reward as a Moderating Variable (A Study on Designing Work plans in Kendari City Government , Southeast Sulawesi). *International Journal of Business and Management Invention*, 3(2), 18–25
- Luthans, F. 2011. *Organizational behavior: an evidence-based approach* (12.ed.) Boston, McGraw-Hill.
- Mahardiana & Thahir (2019). A Study Of Competence And Motivation Of Employees To Achieve Performance In A Supermarket. *Review of Behavioral Aspect in Organizations & Society*
- Malau, A. G., Barasa, L., & Sumali, B. 2019. Effect of Competence and Ship Crew Discipline on Performance PT . Myclin Express Offshore. *International Review of Management and Marketing*, 9(5), 30–37.
- Masoud, E. Y. 2013. The Impact of Functional Competencies on Firm Performance of Pharmaceutical Industry in Jordan. *International Journal of Marketing Studies*, 5(3), 56-72.
- Mathis, Robert L dan Jackson, John H. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat. Jakarta.
- Meswantri, M., & Awaludin, A. 2018. Determinant of Employee Engagement and its Implications on Employee Performance. *International Review of Management and Marketing*, 8(3), 36–44.
- Mujeeb Ehtesham, Tahir Masood Muhammad, Shakil Ahmad Muhammad. 2011. Relationship between Organizational Culture and Performance Management Practices: A Case of University in Pakistan. *Journal of Competitiveness*. Issue 4/2011, pp. 78-86
- Mukhtar, A. 2018. The Effect Of Competence And Organization Culture To Work Satisfaction And Employee Performance Of Sharia Banks In Makassar City. 7(10).
- Murphy, P. J., Cooke, R. A., and Lopez, Y. 2013. Firm culture and performance: intensity's effects and limits. *Management Decision*, 51(3), 661-679.
- Noel, F. R., Lapian, J., & Pandowo, M. 2017. The affect of work discipline and competence on employee (case study at balai kesehatan mata masyarakat sulawesi utara). *EMBA*, 5(3), 3528–3537.
-
-

-
-
- Olu Ojo. 2009. Impact Assessment Of Corporate Culture On Employee Job Performance. *Business Intelligence Journal*. August, 2009 Vol. 2 No. 2, pp. 387-397
- Panagiotis Polychroniou, Panagiotis Trivellas. 2018. The impact of strong and balanced organizational cultures on firm performance: Assessing moderated effects", *International Journal of Quality and Service Sciences*, Vol. 10 Issue: 1, pp.16-35, <https://doi.org/10.1108/IJQSS-09-2016-0065>
- Pradnyana et al., 2018. The Effect Of Competence On Employees 'Performance With Physical And Leadership Work Environment As Moderating Variables On Cv. Bali Bhuana Garment Denpasar. *Ijsegece Vol 2 , No . 1 March 2018 Issn : 2656- 3037*. DOI: <https://doi.org/10.1234/ijsegece.v2i1.55>
- Putriana, L., Umar, H., and Riady, H. 2015. The Impact of Organizational Culture On Job Satisfaction, Organizational Commitment And Job Performance: Study on Japanese Motorcycle Companies in Indonesia. *Int J Edu Res*, 3, 103-114.
- Renyut, B. C., Modding, H. B., Bima, J., & Sukmawati, S. 2017. The effect of organizational commitment , competence on Job satisfaction and employees performance in Maluku Governor ' s Office. 19(11), 18–29. <https://doi.org/10.9790/487X-1911031829>
- Risianto, D., Irawanto, D. W., & Mugiono, M. 2018. Peran Budaya Organisasi dalam Memediasi Pengaruh Gaya kepemimpinan dan Etika terhadap Kinerja Perusahaan. *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 8(1), 151-165.
- Robbins P. Stephen dan Judge, Timothy. 2014. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat Salit, I. G., & Netra, K. 2016. Pengaruh Budaya Organisasi Kompetensi Dan Lingkungan Kerja Fisik Pada Kinerja Pelayanan Karyawan Pdam Kabupaten Tabanan. *E-Jurnal Manajemen Unud, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana , Bali , Indonesia*. 5(4), 2054–2079.
- Sethela June and Rosli Mahmood. 2011. The Relationship between Role Ambiguity, Competency and Person-Job Fit With the Job Performance of Employees in the Service Sector SMEs in Malaysia. *Journal Business Management Dynamics*. Vol.1, No.2, August 2011, pp.79-98.
- Shahzad, F., Iqbal, Z., and Gulzar, M. 2013. Impact of Organizational Culture on Employees Job Performance: An Empirical Study of Software Houses in Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(2), 56-64.
- Shamsudin. 2011. Organizational culture as a moderator of the personality-managerial competency relationship, *Leadership in Health Services*, Vol. 24 Iss 2 pp. 118 – 134 <http://dx.doi.org/10.1108/17511871111125693>
- Shodikin. 2013. Pengaruh Kompetensi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Guru Yang Dimoderasi Oleh Iklim Organisasi Pada MI Winong Kabupaten Pati. Kecamatan. *Prosiding Seminar Nasional Multi Disiplin Ilmu & Call For Paper Sunu Bank*. ISBN: 978-979-3649-818
- Soo-Young Shin and Won-Woo Park. 2009. Moderating Effects of Group Cohesiveness in Competency-Performance Relationships. *Journal of Behavioral Studies in Business*. Seoul National University. Pp. 1-15
- Spencer, Lyle M. and Spencer, Signe M. 1993. *Competence Work: Model for Superior Performance*. John Wiley and Sons, Inc.
- Sriekaningsih, A., & Setyadi, P. D. 2015. The Effect of Competence and Motivation and Cultural Organization towards Organizational Commitment and Performance on State University Lecturers in East Kalimantan Indonesia. 7(17), 208–220
- Stare, A. 2011. The impact of the organisational structure and project organisational culture on project performance in Slovenian enterprises. *Management-Journal of Contemporary Management Issues*, 16(2), 1-22.
-
-

-
-
- Suci, A. 2017. Dampak Kontrol Frekuensi Pengalaman Pelayanan Pada Hubungan Antara Kompetensi Dengan Kinerja Pelayanan Mutasi Pegawai Publik. *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 7(2). 267-286.
- Sudibya, I. G. A., & Utama, I. W. M. 2012. Pegawai Di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum. *Jurnal Manajemen, Strategi dan Kewirausahaan*. 6(2), 173–184.
- Sujiati et al., 2017. On Employee Performance In Satellite Technology Center - National Institute. 21, 229–237.
- Supriadi, A. D. 2018. The Effect Of Competence And Organization Culture To Employee Performance With Motivation As The Mediation Variable In The Directorate General Of Fiscal Balance-Ministry Of Finance , Indonesia. 5(4), 325–336.
- Sutton, A., and Watson, S. 2013. Can competencies at selection predict performance and development needs?. *Journal of Management Development*, 32(9), 1023-1035.
- Syahrum, A., Drg, P., Ida, H., Brahmasari, A., & Nugroho, R. 2016. Effect Of Competence , Organizational Culture And Climate Of Organization To The Organizational Commitment , Job Satisfaction And The Performance Of Employees In The Scope Of Makassar City Government. 5(4), 52–64.
- Syauta, J. H., Troena, E. A., and Margono Setiawan, S. 2012. The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee Performance: Study at Municipal Waterworks of Jayapura, Papua Indonesia. *International Journal of Business and Management Invention*, 1(1), 69-76.
- Tehseen, S., Qureshi, Z. H., & Ramayah, T. 2018. Impact of Network Competence on Firm's Performances Among Chinese And Indian Entrepreneurs: A Multigroup Analysis. *International Journal of Entrepreneurship*, 22(2), 1–14.
- Trismiyanto, H. H., Sule, E. T., Joeliaty, & Yunizar. 2018. The Influence of Entrepreneurial Competence and Innovation on Performance Mediated by Opportunities on Small Handicraft Industry Craftsmen in West Java. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(6).
- Vukovic, D., Bjegovic-Mikanovic, V., Otok, R., Czabanowska, K., Nikolic, Z., and Laaser, U. 2014. Which level of competence and performance is expected? A survey among European employers of public health professionals. *International journal of public health*, 59(1), 15-30.
- Winarno, A., & Perdana, Y. 2015. The Effecs Of Competence And Motivation On Employee Performance At Pt Pos Indonesia Bandung Cilaki Head Office. 1–5.
- Wu, Wei-Wen. 2008. Exploring core competencies For R&D Technical Professionals.
- Yesil, S., & Kaya, A. 2013. The Effect Of Organizational Culture On Firm Financial Performance: Evidence From A Developing Country. *Procedia - Social And Behavioral Sciences*, 81, 428–437. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.06.455>
- Yu, W., and Ramanathan, R. 2012. The effects of employee competencies and IT applications on operations strategy: an empirical study of retail firms in China. *Measuring Business Excellence*, 16(1), 3-20.
- Zacca, R. 2018. Linking managerial competence to small enterprise performance within the dynamic capability logic. <https://doi.org/10.1108/JSBED-02-2017-0042>
- Zunaidah. 2014. Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Para Pegawai Badan Penanggulangan Bencana Provinsi Sumatra Selatan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya*. Vol 12, No 4.
-
-