

Original Research

Pengaruh Kompetensi, Kompensasi dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Hutan Sawit Lestari

Mayang Sari^{1,*}, Ferdinand², Asriansyah S Mawung²¹ Mahasiswa Program Studi Magister Manajemen Universitas Palangka Raya² Dosen Program Studi Magister Manajemen Universitas Palangka Raya

* Korespondensi: Mayang Sari (Email: may_hsl@yahoo.com)

Diterima: 19 Mei 2020

Direvisi: 12 Juni 2020

Disetujui: 18 Juni 2020

Abstract

The management of PT Hutan Sawit Lestari (HSL) in Kotawaringin Timur Regency reported a decrease in the performance of their employees. The preliminary study indicates the influence of competence, compensation and works culture in the company environment on the decreasing performance. This study aims to confirm the influence of the three variables on the performance of employees of PT. HSL. Statistical methods and Structure Equation Model analysis based on Partial Least Square (SEM-PLS) are used to find out the relationship between variables. The data collected through observation, questionnaires, literature study or documentation. The results show that the three independent variables, namely competence, compensation, and work culture, significantly influence the dependent variable or performance. Finally, we offer a set of suggestions for boosting the workers' performance.

Keywords

Competence, compensation, work culture, performance, Kotawaringin Timur Regency

1. PENDAHULUAN

Kabupaten Kotawaringin Timur merupakan kabupaten dengan lahan perkebunan sawit terluas di Indonesia. Berdasarkan data Kementerian Pertanian, luas lahan sawit di wilayah Kabupaten Kotawaringin Timur Provinsi Kalimantan Tengah adalah seluas 425 ribu hektare (ha) Jumlah tersebut terdiri atas lahan perkebunan swasta nasional dan asing seluas 406 ribu ha serta perkebunan rakyat 19 ribu ha (Databoks, 2019)

PT. Hutan Sawit Lestari (HSL) adalah satu perusahaan kelapa sawit yang berada di Kabupaten Kotawaringin Timur dan memiliki luas lahan yang dapat dikonversi untuk perkebunan sawit seluas 7.307 ha. Penanaman kebun sawit dimulai pada tahun 2006 seluas 3.000 ha dan pada tahun 2007 seluas 1.860 ha. Pada tahun 2019 PT. HSL sudah menghasilkan tandan buah segar (TBS) sebanyak 129.916,2 ton per tahun.

PT. HSL mempekerjakan sebanyak 35 orang karyawan yang ditempatkan pada struktur organisasi yang ada di dalam perusahaan. Agar dapat meningkatkan kinerja karyawan, PT. HSL membuat kebijakan dalam pengelolaan karyawan melalui kompetensi, kompensasi,

dan budaya kerja. Sejak penerimaan atau rekrutmen karyawan, PT. HSL menekankan pada kompetensi karyawan. Karyawan diwajibkan mengikuti pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan kompetensinya, yang dibiayai oleh perusahaan. Pendidikan dan pelatihan yang dikuti oleh karyawan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi karyawan tersebut, diantaranya adalah Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3), pengolahan limbah, standar kualitas hasil produksi, dan lain lain. Kompensasi yang diberikan PT. Hutan Sawit Lestari kepada karyawan diantaranya berupa gaji yang terdiri dari gaji pokok, tunjangan jabatan, tunjangan tetap, dan uang makan. Besarnya gaji karyawan PT. HSL pada tahun 2019 berkisar antara Rp. 2.800.000,00 sampai Rp. 11.500.000,00. Penetapan besarnya gaji karyawan didasarkan pada tugas pokok dan fungsi karyawan serta lama masa kerja. Selain gaji, karyawan juga menerima kompensasi dalam bentuk tunjangan Hari Raya, tunjangan kesehatan, dan perumahan. Selain itu sarana dan prasaran yang diberikan antara lain: perumahan, listrik, air, sekolah TK dan SD, layanan bus antar jemput, bantuan beasiswa, mobil untuk manager dan motor untuk asisten manager.

Saat ini PT. HSL menghadapi permasalahan berupa penurunan kinerja karyawan. Rendahnya kinerja karyawan diduga disebabkan oleh kompetensi, kompensasi dan budaya kerja karyawan. Wibowo (2018) menyatakan bahwa kinerja setiap karyawan dapat dipengaruhi oleh kompetensi dan budaya kerja yang dimiliki oleh karyawan. Pendidikan formal terakhir yang pernah ditempuh oleh karyawan dapat menjadi bukti rendahnya kompetensi yang dimiliki karyawan. Hasil observasi awal menunjukkan beberapa karyawan dengan kompetensi yang tidak sesuai dengan kualifikasi tingkat pendidikan yang diinginkan perusahaan dengan tingkat pendidikan terakhir karyawan. PT. HSL telah menerapkan SOP (*Standard Operating Procedures*) yang dimiliki perusahaan, serta standar pendidikan karyawan. Sriwidodo dan Haryanto (2010) menyatakan bahwa keefektifan dan kinerja pegawai dalam menjalankan tugas yang ditentukan oleh kompetensi yang disyaratkan oleh bidang pekerjaan, sehingga tidak terjadi pekerjaan yang terulang-ulang. Hal lain yang menyebabkan terjadinya penurunan kinerja karyawan yaitu pelanggaran terhadap budaya kerja.

Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh kompetensi, kompensasi dan budaya kerja terhadap kinerja. Penelitian ini diharapkan dapat membantu PT. HSL dalam memberikan rekomendasi dan bahan pertimbangan untuk merumuskan kebijakan dan pengembangan kompetensi karyawan, pemberian kompensasi pada karyawan, dan mengembangkan budaya kerja karyawan.

2. METODOLOGI

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan metode kuantitatif. Pendekatan ini merupakan penelitian yang bekerja dengan angka, datanya berwujud bilangan, dianalisis menggunakan statistik untuk menjawab pertanyaan atau pengujian terhadap hipotesis penelitian yang bersifat spesifik dan untuk melakukan prediksi bahwa suatu variabel tertentu mempengaruhi variabel yang lainnya (Creswell, 2003). Jenis penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian *explanatory*. Menurut Singarimbun dan Effendi (2002), penelitian *explanatory* adalah penelitian yang menjelaskan hubungan kausal dan pengujian hipotesa. Variabel yang digunakan pada penelitian ini, yaitu kinerja pegawai, kompetensi dan koordinasi. Penelitian ini mengukur pengaruh Kompetensi (X_1), Koordinasi (X_2), terhadap Kinerja Pegawai (Y_1).

Teknik pengambilan sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah sampling jenuh, yaitu teknik pengambilan sampel yang apabila semua populasi digunakan sebagai sampel dan dikenal juga dengan istilah sensus (Sugiyono, 2011). Karena jumlah populasinya sedikit (35 orang), maka semua karyawan administrasi dipilih sebagai objek penelitian.

Responden penelitian ini ialah pekerja yang bertugas di bagian administrasi PT. HSL di Kabupaten Kotawaringin Timur. Pada penelitian ini data yang digunakan adalah jawaban responden pada kuisioner dan dokumen-dokumen terkait yang dapat dipertanggung-jawabkan. Data dikumpulkan melalui dua cara, yaitu dokumentasi dan kuisioner. Dokumentasi, yaitu teknik pengumpulan data dengan cara mempelajari dokumen-dokumen resmi yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam bentuk laporan yang dapat dipertanggung jawabkan. Kuisioner, yaitu teknik pengumpulan data dengan cara menyebarkan kuisioner kepada responden yang terpilih sebagai sampel dalam penelitian ini. Skala pengukuran yang digunakan pada penelitian ini adalah skala *Likert*. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Pada penelitian ini data diuji dengan uji validitas dan uji reliabilitas. Data dianalisis dengan statistik deskriptif, inferensial, dan evaluasi model.

3. HASIL

3.1. Gambaran Umum

PT. Hutan Sawit Lestari didirikan pada tahun 2003 berdasarkan Akta Notaris Nomor 89, tanggal 21 Mei 2003 oleh Notaris Misahardi Wilamarta, SH dan mendapat pengesahan dari Menteri Hukum dan HAM No. C-27107 HT.01.01 tahun 2003, tanggal 12 Nopember 2003. Ijin Usaha Perkebunan (IUP) No. 525.26/668/IX/EKBANG/2007, tanggal 26 September 2007, dengan luas lahan 18.099,88 Ha. Hak Guna Hutan (HGU) No. 27-HGU-BPR RI 2007, tanggal 07 Juni 2007, dengan luas 6.299,88 ha yang dikeluarkan oleh Kepala Badan Pertanahan Nasional RI.

PT. HSL berberak pada bidang usaha perkebunan kelapa sawit dan berlokasinya di Kecamatan Tualan Kabupaten Kotawaringin Timur Provinsi Kalimantan Tengah. Penanaman kelapa sawit dimulai sejak tahun 2006 sampai dengan tahun 2018 dengan luas 13.622 ha, yang terdiri dari Kebun Inti seluas 11.005 ha dan Kebun Plasma seluas 2.617 ha. Saat ini luas tanam yang sudah menghasilkan seluas 12.817 ha, yang terdiri dari Kebun Inti seluas 10.750 ha, dan Kebun Plasma seluas 2.067 ha.

PT. HSL mempekerjakan sebanyak 35 orang karyawan administrasi dan perkantoran, yang terdiri dari 24 orang laki-laki dan 11 orang perempuan. Karyawan berpendidikan S2 sebanyak 2 orang, S1 sebanyak 21 orang, Diploma sebanyak 6 orang, dan SMA/SMK sebanyak 6 orang.

3.2. Karakteristik Responden

Penelitian dilakukan terhadap 35 orang responden yang terpilih sebagai sampel. Berdasarkan kuesioner yang disebarkan sebanyak 35 eksemplar (buah) telah diisi dan terkumpul semua dan dapat digunakan sebagai data penelitian. Responden merupakan semua karyawan administrasi yang ada di PT. Hutan Sawit Lestari di

Kabupaten Kotawaringin Timur. Adapun karakteristik responden diperinci menurut jenis kelamin dan tingkat pendidikan disajikan pada Tabel 1 dan Tabel 2.

Tabel 1. Responden berdasarkan jenis kelamin

No.	Jenis Kelamin	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	Laki-laki	24	68,6
2	Perempuan	11	31,4
Jumlah		35	100,0

Tabel 2. Responden berdasarkan tingkat pendidikan

No.	Pendidikan	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	S2	2	5,6
2	S1	21	60,0
3	Diploma	6	17,2
4	SMA/SMK	6	17,2
Jumlah		35	100,0

3.3. Analisis Deskriptif

Tabel 3 sampai Tabel 6 merupakan deskripsi jawaban dari 35 karyawan administrasi PT. Hutan Sawit Lestari. Temuan menunjukkan deskripsi nilai rata-rata (*mean*), minimal (*min*), maksimal (*max*) pada indikator dari 3 variabel independen (kompetensi, kompensasi, budaya kerja) dan 1 variabel dependen (kinerja) dalam model penelitian ini.

Tabel 3 menunjukkan nilai rata-rata (*mean*) dari indikator kompetensi (X_1) pada kisaran 2 sampai dengan 5 dengan nilai mean variabel sebesar 4,071. Bukti empiris ini mencerminkan bahwa umumnya responden setuju dengan setiap pernyataan dalam kuesioner yang berhubungan dengan kompetensi.

Tabel 4 merupakan jawaban responden tentang variabel kompensasi (X_2), dan menjelaskan bahwa nilai rata-rata (*mean*) dari indikator pada kisaran 2 sampai dengan 5 dengan nilai mean variabel sebesar 3,819. Bukti empiris ini mencerminkan bahwa umumnya responden cenderung setuju dengan pernyataan setiap indikator dalam kuesioner yang berkaitan dengan kompensasi.

Tabel 5 menyajikan sebaran nilai rata-rata jawaban variabel budaya kerja (X_3) dengan nilai mean variabel sebesar 3,697. Bukti empiris ini mencerminkan bahwa umumnya responden cenderung setuju dengan pernyataan setiap indikator dalam kuesioner

Tabel 3. Deskripsi statistik kompetensi (X_1)

No	Kuesioner	Mean	Min	Max
1	Anda memiliki ilmu pengetahuan yang sesuai dalam melaksanakan pekerjaan	3,971	2	5
2	Anda memiliki keahlian dalam melaksanakan pekerjaan	4,143	2	5
3	Anda memiliki karakter yang kuat dalam melaksanakan pekerjaan	4,029	2	5
4	Sikap dalam melakukan kerja sama sangat mendukung keberhasilan dalam menjalankan tugas	4,143	3	5
Nilai mean variable		4,071	2	5

Tabel 4. Deskripsi statistik kompensasi (X_2)

No.	Kuesioner	Mean	Min	Max
1	Gaji yang diterima sesuai harapan	3,886	2	5
2	Gaji secara keseluruhan sesuai dengan usaha yang dikeluarkan	4,200	2	5
3	Besaran insentif sudah sesuai dengan standar yang ditentukan	3,743	2	5
4	Insentif yang diterima cukup untuk memenuhi kebutuhan hidup anda	3,543	2	5
5	Anda merasa, bahwa tunjangan yang diberikan sesuai dengan peranan/ posisi saya diperusahaan.	3,800	2	5
6	Perusahaan memperhatikan dalam pemenuhan kebutuhan dan fasilitas	3,743	2	5
Nilai mean variable		3,819	2	5

Tabel 5. Deskripsi statistik budaya kerja (X₃)

No.	Kuesioner	Mean	Min	Max
1	Jalinan komunikasi antar karyawan bersifat terbuka	3,286	1	5
2	Karyawan terjalin ikatan kekeluargaan	3,514	2	5
3	Karyawan bekerjasama dalam menyelesaikan pekerjaan	3,743	2	5
4	Karyawan selalu dilibatkan dalam pengambilan keputusan	3,686	2	5
5	Visi organisasi mendorong semangat kerja karyawan	3,771	2	5
6	Karyawan memahami prosedur kerja yang harus dilaksanakan	3,971	2	5
7	Karyawan terbuka dalam menerima kritik dari rekan kerja	3,743	1	5
8	Perbedaan pendapat tidak mengakibatkan terjadinya konflik antar karyawan	3,857	2	5
Nilai Mean variable		3,697	2	5

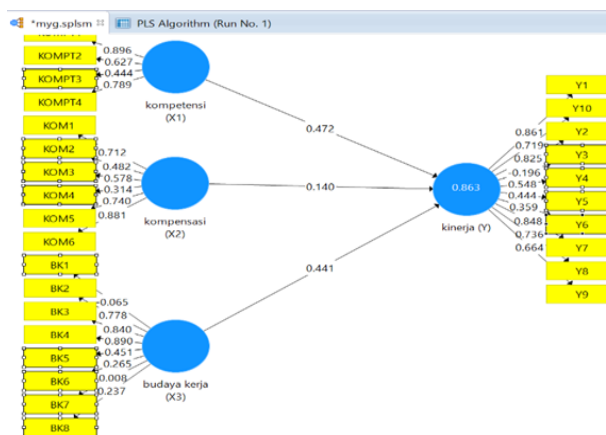
Tabel 6. Deskripsi statistik kinerja (Y)

No.	Kuesioner	Mean	Min	Max
1	Anda menjalankan target kerja yang telah ditetapkan instansi	3,857	2	5
2	Anda merasa senang dan puas dengan hasil kerja yang dicapai	3,457	2	5
3	Anda jarang melakukan kesalahan dalam melaksanakan tugas	3,743	2	5
4	Anda selalu meneliti kembali setiap tugas yang diberikan sebelum disampaikan ke atasan	3,086	1	5
5	Anda mampu menyelesaikan pekerjaan tanpa bantuan orang lain	3,829	2	5
6	Anda mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan atasan dalam waktu yang telah ditentukan	3,057	2	5
7	Pengetahuan akan pekerjaan dapat membantu anda dalam mengatasi permasalahan yang muncul pada saat bekerja	3,771	2	5
8	Anda selalu hadir tepat waktu	3,629	2	5
9	Dengan pengetahuan yang dimiliki, anda lebih berhasil menguasai bidang tugas yang anda kerjakan	4,057	2	5
10	Anda mampu memberikan solusi terhadap permasalahan yang dihadapi	4,257	2	5
Nilai mean variable		3,674	2	5

Data variabel Kinerja (Y) pada Tabel 6 menunjukkan bahwa semua pernyataan indikator rata-rata pada rentang 2 sampai 5 dengan nilai mean variabel sebesar 3,674. Temuan empiris ini merefleksikan bahwa umumnya responden cenderung setuju dengan pernyataan dalam kuesioner yang berkaitan dengan kinerja.

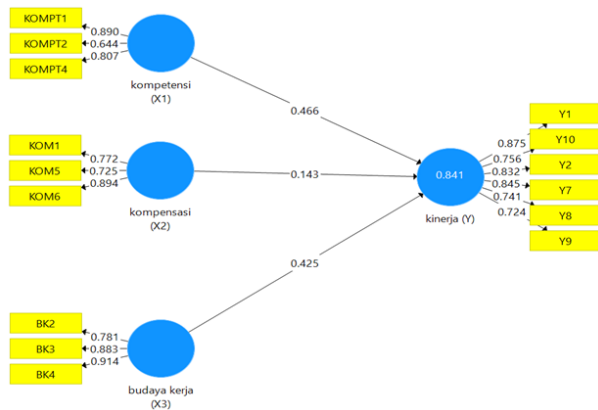
3.4. Pengujian Outer Model

Outer model digunakan untuk menguji hubungan indikator dengan variabel latennya. Uji ini untuk memastikan kelayakan dari setiap indikator, yaitu indikator harus valid dan *reliable*. Pengujian *outer model* pada penelitian dijalankan sebanyak 2 (dua) kali. Gambar 1 dan 2 berikut merupakan proses pengujian *outer model* yang dijalankan sebanyak 2 kali.



Gambar 1. Pengujian ke 1 *outer model*

Gambar 1 menunjukkan *running 1* terdapat indikator yang memiliki nilai *loading factor* pada kisaran < 0,6. Pada variabel kompetensi (X₁) indikator yang harus dieliminasi, yaitu indikator KOMPT3. Pada variabel kompensasi (X₂) indikator yang dieliminasi yaitu KOM2, KOM3, KOM4. Pada variabel Budaya Kerja (X₃) indikator yang tidak layak dan harus dieliminasi yaitu BK1, BK5, BK6, BK7, dan BK8. Kemudian pada variabel Kinerja (Y) indikator yang harus didrop karena memiliki nilai <0,6 yaitu Y3, Y4, Y5, dan Y6. Dengan demikian, indikator yang tersisa harus dijalankan ulang (*ke-2*) untuk memastikan bahwa semua indikator memiliki nilai > 0,6.



Gambar 2. Pengujian ke 2 *outer model*

Gambar 2 adalah *running ke-2* pada model penelitian ini dan semua indikator memiliki *loading factor* > 0,6. Tampak bahwa variabel kompetensi (X₁) menyisakan 3 indikator. Variabel kompensasi (X₂) menyisakan 3 indikator. Variabel budaya kerja (X₃) menyisakan 3 indikator. Selanjutnya variabel kinerja (Y) menyisakan 6 indikator. Hasil secara keseluruhan didapatkan bahwa tersisa 15 indikator yang tersebar di semua variabel pada model penelitian ini.

3.5. Uji Validitas

Pada *convergent validity* (Tabel 7) menunjukkan bahwa semua indikator memiliki nilai *outer loading* > 0,6. Temuan ini menyimpulkan bahwa semua indikator dalam model ini dapat dikatakan memiliki validitas yang baik. Dengan kata lain, indikator yang digunakan sebagai alat ukur dari setiap variabel mampu mengukur variabelnya masing-masing secara tepat.

3.6. Uji Reliabilitas

Hasil output SEM-PLS pada Tabel 8 menunjukkan nilai *composite reliability* hampir mendekati dari batas toleransi 0,6. Berikutnya, nilai *average variance extract* (AVE) lebih tinggi dari batasan yang direkomendasikan yaitu > 0,5. Temuan ini menunjukkan bahwa semua konstruk atau variabel di dalam model penelitian ini memiliki reliabilitas yang baik.

Tabel 7. *Outer loading*

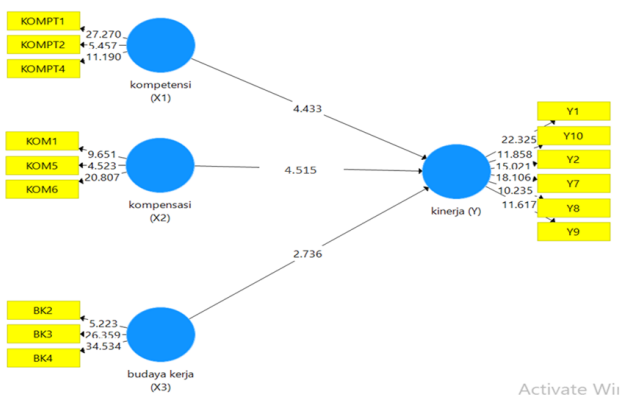
Item Indikator	KOMPETENSI (X1)	KOMPENSASI (X2)	BUDAYA KERJA (X3)	KINERJA (Y)
KOMPT1	0,890			
KOMPT2	0,644			
KOMT4	0,807			
KOM1		0,772		
KOM5		0,725		
KOM6		0,894		
BK2			0,871	
BK3			0,883	
BK4			0,914	
Y1				0,875
Y10				0,756
Y2				0,832
Y7				0,845
Y8				0,741
Y9				0,724

Tabel 8. Uji reliabilitas

Variabel	Composite Reliability	Average Variance Extract (AVE)
Kompetensi (X ₁)	0,827	0,619
Kompensasi (X ₂)	0,841	0,641
Budaya Kerja (X ₃)	0,896	0,742
Kinerja (Y)	0,912	0,619

3.7. Pengujian Inner Model

Hasil pengujian *inner model* pada model penelitian ini tampak pada Gambar 3 Pengujian *inner model* dijalankan dengan *bootstrapping* menggunakan *software* SMART-PLS. Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara konstruk eksogen (variabel independen) dan endogen (variable dependen).



Gambar 3. Pengujian *inner model*

3.8. Pengujian Goodness of Fit

Pengujian ini digunakan untuk mengetahui kemampuan konstruk eksogen (variabel independen) dalam menjelaskan variasi pada konstruk endogen (variabel dependen). Uji ini menggunakan nilai *R-squared Adjusted* karena variable independen pada model lebih dari satu variabel. Model pada penelitian ini menguji variabel kompetensi (X₁), kompensasi (X₂) dan budaya kerja (X₃), sebagai variabel independen. Selanjutnya, variabel kinerja (Y) sebagai variabel dependen.

Table 9. *R-squared adjusted*

Model	R-square	R-square Adjusted
Kinerja (Y)	0,841	0,825

Hasil pada Tabel 9 menunjukkan nilai *R-squared Adjusted* untuk variabel Kinerja (Y) sebesar 0,825. Bukti empiris ini mengindikasikan bahwa perubahan kompetensi (X₁), kompensasi (X₂) dan budaya kerja (X₃) dapat menjelaskan perubahan dari kinerja (Y) sebesar 82,5%. Sedangkan selebihnya, 17,5% dijelaskan oleh variabel lain diluar model penelitian ini.

3.9. Uji Hipotesis

Nilai signifikansi pada *P-value* merupakan rekomendasi untuk mengidentifikasi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Berdasarkan tingkat kepercayaan 95% maka taraf signifikansi 5% dan *P-value* yang dikrekomendasikan harus < 0,05. Tabel 10 merupakan output *path coefficient* yang menyajikan bukti empiris dari signifikansi pengaruh variabel-variabel independen terhadap variabel dependen.

- Pengujian hipotesis 1: pengaruh kompetensi (X₁) terhadap kinerja (Y)

Output *path coefficient* pada Tabel 10 nomor 1 menunjukkan bukti koefisien bahwa pengaruh kompetensi (X₁) terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 0,466. Pengaruh tersebut ternyata signifikan, karena nilai *P-value* 0,000 > 0,05. Temuan ini menerima hipotesis 1 bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja dengan taraf signifikansi 5%. Dengan demikian, perubahan pada kompetensi mampu mempengaruhi perubahan terhadap kinerja karyawan.

- Pengujian hipotesis 2: pengaruh kompensasi (X₂) terhadap kinerja (Y)

Tabel 10 nomor 2 menyajikan bukti koefisien bahwa pengaruh kompensasi (X₂) terhadap kinerja (Y) sebesar 0,512. Pengaruh tersebut ternyata signifikan, karena nilai *P-value* adalah 0,000 < 0,05. Temuan ini menerima hipotesis 2 bahwa Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja dengan taraf signifikansi 5%. Temuan ini juga menggambarkan bahwa variasi dari Kompensasi dapat menjelaskan variasi dari Kinerja Karyawan.

- Pengujian hipotesis 3: pengaruh budaya kerja (X₃) terhadap kinerja (Y)

Tabel 10 nomor 3 menyajikan bukti koefisien bahwa pengaruh budaya kerja (X₃) terhadap kinerja (Y) sebesar 0,425. Pengaruh tersebut ternyata signifikan, karena tampak bahwa nilai *P-value* 0,003 < 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa budaya kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dengan taraf signifikansi 5% (hipotesis 3 diterima). Dengan kata lain, perubahan dari Budaya Kerja mampu menjelaskan perubahan Kinerja Karyawan secara signifikan.

Tabel 10. *Path Coefficient*

No.	Hubungan	Koefisien	t- Statistik	P-value	Keterangan
1	Kompetensi (X ₁) → Kinerja K (Y)	0,466	4,238	0,000	Signifikan
2	Kompensasi (X ₂) → Kinerja (Y)	0,512	4,515	0,000	Signifikan
3	Budaya Kerja (X ₃) → Kinerja (Y)	0,425	2,794	0,003	Signifikan

4. PEMBAHASAN

4.1. Pengaruh Kompetensi (X_1) terhadap Kinerja (Y)

Berdasarkan pengujian hipotesis penelitian ini menunjukkan bahwa Kompetensi (X_1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada PT. Hutan Sawit Lestari. Bukti empiris ini menunjukkan bahwa indikator yang valid pada variabel kompetensi, yaitu melalui memiliki ilmu pengetahuan yang sesuai dalam melaksanakan pekerjaan, memiliki keahlian dalam melaksanakan pekerjaan, dan sikap dalam melakukan kerja sama sangat mendukung keberhasilan dalam menjalankan tugas, dan mampu mendorong perubahan pada kinerja karyawan secara signifikan.

Kompetensi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja, berarti apabila kompetensi semakin ditingkatkan maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Bahwa untuk mendapatkan kinerja yang efektif, maka karyawan harus dilengkapi dengan kompetensi yang baik agar menghasilkan kinerja yang memuaskan. Kompetensi dengan dimensi pengetahuan (*knowledge*); keahlian (*skill*); dan karakteristik (*characteristic*) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan merupakan hal yang paling sulit untuk ditiru karena sifatnya yang memang berbedakan spesifik bagi masing-masing individu. Kompetensi dipercaya sebagai faktor pemungkin (*enabler*) organisasi untuk membangun keunggulan bersaingnya dengan cara menyediakan kerangka untuk fungsi-fungsi sumber daya manusia guna diarahkan secara tajam pada aktivitas-aktivitas untuk membangun kapabilitas para karyawan PT. Hutan Sawit Lestari.

Penelitian ini sejalan dengan teori yang dikemukakan, Kessler (2011) bahwa kompetensi secara sederhana merupakan karakteristik yang dimiliki karyawan terbaik untuk membantu mereka menjadi berhasil. Taylor (2008) melihat kompetensi sebagai karakteristik utama yang diperlukan oleh seseorang untuk menghasilkan kinerja yang superior dalam pekerjaannya. Kemudian menurut Sedarmayanti (2014), *Competency* (kompetensi) adalah karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap, atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik. Penelitian ini juga sejalan dengan yang dilakukan oleh Sutedjo dan Mangkunegara (2018) di PT. Inti Kebun Sejahtera Kabupaten Sorong, menemukan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja.

4.2. Pengaruh Kompensasi (X_2) Terhadap Kinerja (Y)

Berdasarkan hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa Kompensasi (X_2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Dengan kata lain, perubahan Kompensasi dapat menyebabkan perubahan pada kinerja pegawai. Bukti empiris menunjukkan bahwa indikator Kompensasi yang terdiri dari: Gaji yang diterima sesuai harapan, tunjangan yang diberikan sesuai dengan peranan/posisi saya di perusahaan, dan Perusahaan memperhatikan dalam pemenuhan kebutuhan dan fasilitas, ternyata

mampu mendorong terhadap perubahan Kinerja Karyawan ke arah yang lebih baik.

Kompensasi yang diberikan kepada karyawan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Hutan Sawit Lestari yang berarti semakin tinggi PT. Hutan Sawit Lestari memberikan kompensasi kepada karyawannya maka semakin tinggi pula kinerja karyawan tersebut. Hal ini sejalan dengan *equity theory* yang menyatakan bahwa keadilan dalam pemberian kompensasi cenderung menghasilkan kinerja yang tinggi dari para karyawan.

Karyawan yang menerima tambahan kompensasi baik itu kenaikan gaji, bonus, komisi dan penghargaan akan bekerja lebih baik. Karyawan melihat produktivitas yang tinggi sebagai jalan untuk mencapai tujuan pribadinya sehingga menghasilkan kinerja yang tinggi. Sistem kompensasi yang berlaku pada PT. Hutan Sawit Lestari berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena sistem kompensasi merupakan suatu sistem atau program yang dilakukan oleh manajemen dengan memberikan tambahan penerimaan bagi karyawan sebagai upaya untuk lebih meningkatkan kinerjanya. Disamping itu juga fasilitas yang diberikan berupa penyediaan perumahan atau mess tempat tinggal, penyediaan listrik, penyediaan air bersih, penyediaan transportasi antar jemput bagi anak sekolah.

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori yang dikemukakan Dessler (2009), bahwa kompensasi karyawan adalah semua bentuk pembayaran atau hadiah yang diberikan kepada karyawan dan muncul dari pekerjaan mereka dan mempunyai dua komponen: pembayaran langsung (dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus), dan pembayaran tidak langsung (dalam bentuk tunjangan keuangan seperti asuransi dan uang liburan yang dibayar oleh perusahaan). Ganjaran nonfinansial dapat berupa hal-hal yang tidak mudah dikuantifikasikan, yaitu seperti ganjaran-ganjaran berupa pekerjaan yang lebih menantang, jam kerja yang lebih luwes dan kantor yang lebih bergengsi.

Kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa perusahaan terhadap karyawan berupa gaji, fasilitas dan sebagainya yang dapat dinilai dengan uang dan bersifat permanen. Selain itu pemberian kompensasi merupakan fungsi strategis sumber daya manusia. Penelitian ini sejalan dengan penelitian Septiria (2014) dan Wairooy (2017) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja.

4.3. Pengaruh Budaya Kerja (X_3) Terhadap Kinerja (Y)

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa budaya kerja (X_3) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Bukti empiris ini menunjukkan bahwa budaya kerja melalui: karyawan terjalin ikatan kekeluargaan, karyawan bekerjasama dalam menyelesaikan pekerjaan, dan karyawan selalu dilibatkan dalam pengambilan keputusan, mampu mendorong perubahan kinerja

karyawan yang lebih baik. Hal ini berartise makin tinggi budaya kerja pada PT. Hutan Sawit Lestari maka semakin tinggi pula kinerja karyawan tersebut.

Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat Warsihna (2016) bahwa budaya kerja merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam suatu kegiatan organisasi. Budaya kerja memiliki tujuan untuk mengubah perilaku yang ada, agar dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Silvia *et al.* (2016) yang menyatakan bahwa budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja.

Berdasarkan temuan empiris dan kajian konsep teori, implikasi dari penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut.

1. Peningkatan kompetensi akan berdampak terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Temuan empiris menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Hutan Sawit Lestari. Apabila kompetensi karyawan ditingkatkan, maka kinerja karyawan akan meningkat. Peningkatan kompetensi karyawan PT. Hutan Sawit Lestari dapat dilakukan dengan: meningkatkan ilmu pengetahuan yang sesuai dalam melaksanakan pekerjaan; meningkatkan keahlian dalam melaksanakan pekerjaan; dan meningkatkan sikap dalam melakukan kerja sama, sangat 2. mendukung keberhasilan dalam menjalankan pekerjaan, dan mampu mendorong perubahan pada kinerja karyawan secara signifikan.

2. Peningkatan kompensasi akan berdampak terhadap peningkatan kinerja karyawan

Temuan empiris menunjukkan bahwa Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Hutan Sawit Lestari. Artinya jika pemberian kompensasi ditingkatkan, maka akan berdampak terhadap peningkatan kinerja karyawan. PT. Sawit Hutan Lestari dalam merumuskan kebijaksanaan peningkatan kompensasi dapat dilakukan melalui: peningkatan gaji karyawan yang layak; peningkatan tunjangan jabatan dan pekerjaan; yang diberikan sesuai dengan peranan/posisi karyawan di perusahaan; dan peningkatan pemenuhan kebutuhan fasilitas (perumahan/mess, listrik, air bersih, transportasi antar jemput anak sekolah), akan mampu mendorong terhadap perubahan kinerja karyawan kearah yang lebih baik.

3. Peningkatan budaya kerja akan berdampak terhadap kinerja karyawan

Temuan empiris dalam penelitian ini menunjukkan bahwa Budaya Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Hutan Sawit Lestari. Hasil penelitian ini menunjukkan apabila budaya kerja ditingkatkan maka akan dapat meningkatkan kinerja karyawan. PT. Hutan Sawit Lestari dapat meningkatkan budaya kerja karyawan dengan cara: meningkatkan jalinan ikatan

kekeluargaan sesama karyawan; meningkatkan kerjasama karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan; meningkatkan keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan. Kebijakan tersebut akan mampu mendorong perubahan peningkatan kinerja karyawan ke arah yang lebih baik.

5. KESIMPULAN

Berdasarkan bukti empiris pengujian statistik dan pembahasan maka dapat ditarik beberapa kesimpulan penelitian ini sebagai berikut:

1. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Dengan kata lain, perubahan kompetensi dapat menyebabkan perubahan pada kinerja artinya apabila kompetensi semakin ditingkatkan maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.
2. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan jika semakin tinggi kompensasi yang diberikan PT. Hutan Sawit Lestari kepada karyawannya maka semakin tinggi pula kinerja karyawan tersebut.
3. Budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hal ini berarti jika semakin baik budaya kerja pada PT. Hutan Sawit Lestari maka semakin tinggi pula kinerja karyawan tersebut

DAFTAR PUSTAKA

- Creswell, J.W., 2010. *Research design: pendekatan kualitatif, kuantitatif, dan mixed*. Yogyakarta: PT Pustaka Pelajar.
- Databoks, 2019. *Kotawaringin Timur, Kabupaten dengan Lahan Sawit Terlulus di Indonesia*. Online: <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2019/10/24/kotawaringin-timur-kabupaten-dengan-lahan-sawit-terluas-di-indonesia/> (Diakses 20 Maret 2020).
- Dessler, G., 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ghozali, I. and Latan, H., 2012. *Partial Least Square: Konsep, Teknik dan Aplikasi SmartPLS 2.0 M3*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Kessler, R., 2011. *Competency Based Performance Reviews* (terjemahan bahasa Indonesia) Jakarta: PPM.
- Mangkunegara, A. P., 2010. *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. P., 2011. *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nawawi, H., 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*. Cetakan Keempat. Yogyakarta: Penerbit Gajah Mada University Press.
- Sedarmayanti, M., 2010. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Cetakan Kedua. Bandung: Mandar Maju.

- Sedarmayanti, M., 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Mandar Maju.
- Septiria, A. E. N., 2014. *Pengaruh Kompensasi, Disiplin Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Bank Bukopin di Surakarta)* Disertasi. Surakarta: Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Silvia, I., Bagia, W., & Cipta, W., 2016. Pengaruh Kompetensi dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen*, 4(1), 78-88.
- Singarimbun, M. & Effendi, S., 2011. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3S.
- Solimun, 2013. *Penguatan Metodologi Penelitian, General Structural Component Analysis-GSCA*. Malang: Universitas Brawijaya.
- Sriwidodo, U., dan Haryanto, A. B., 2010. Pengaruh kompetensi, motivasi, komunikasi dan kesejahteraan Terhadap kinerja pegawai dinas pendidikan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 4(1), 47-57.
- Sugiyono, 2011. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV Alfabeta.
- Sutedjo, A. S., and Mangkunegara, A. P., 2018. Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT. Inti Kebun Sejahtera. *BISMA (Bisnis dan Manajemen)*, 5(2), 120-129.
- Taylor, L., 2008. *School Engagement, Disengagement, Learning Support, And School Climate*. Mental Health In Schools: Program And Policy Analysis.
- Wairooy, A., 2017. Pengaruh disiplin kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Pertamina (Persero), Tbk. Pemasaran Region VII Makassar. *Jurnal Ad'ministrare*, 4(1), 15-24.
- Warsihna, J., 2016. *Modul Pelatihan Budaya Kerja & Kerjasama Tim*. Kemdikbud: Pusat Teknologi Informasi & Komunikasi Pendidikan.
- Wibowo, 2018. *Manajemen Kinerja*. Edisi ke-5. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.