



(Submitted: 2020-07-15, Revised: 2020-09-14, Accepted: 2020-11-22)

**PENGARUH KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DAN
KOMPETENSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN
BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
PADA PD. BPR BAHTERAMAS
DI SULAWESI TENGGARA**

**THE INFLUENCE OF SITUATIONAL LEADERSHIP AND
COMPETENCY TO EMPLOYEE PERFORMANCE WITH
ORGANIZATIONAL CULTURE AS INTERVENING
VARIABLES ON PD. BPR BAHTERAMAS
IN SOUTHEAST SULAWESI**

Bakhtiar Abbas

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Enam Enam Kendari

Email : tiarabbas.17@gmail.com

Rince Tambunan

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Enam Enam Kendari

rincetambunanstie66kdi@gmail.com

Rahmatia

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Enam Enam Kendari

Email: rahmatia.stie66@gmail.com

ABSTRAK

Sumber daya manusia adalah modal terpenting dari setiap organisasi atau perusahaan. Sumber Daya Manusia yang baik pada akhirnya akan menghasilkan prestasi atau kinerja karyawan yang baik pula. Kinerja karyawan yang baik maka akan berdampak nyata pada prestasi atau kinerja perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan situasional dan kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan dengan budaya organisasi sebagai variabel intervening pada PD. BPR Bahteramas di Sulawesi Tenggara.

Penelitian ini dilaksanakan pada PD. BPR Bahteramas di 6 kabupaten/kota yaitu Kabupaten Konawe, Kabupaten Konawe Selatan, Kabupaten Bombana, Kabupaten Buton Utara, Kabupaten Muna dan Kota Bau-Bau. Jumlah sampel sebanyak 62 orang karyawan yang terdiri dari Direksi, Manajer/Pejabat Eksekutif, Staf Operasional dan Staf Pemasara. Penelitian ini menggunakan Analisis Jalur atau Path Analisis dengan menggunakan software SmartPLS 3.0. Hasilnya menunjukkan bahwa Kepemimpinan situasional berpengaruh positif signifikan terhadap Budaya organisasi, namun tidak berpengaruh terhadap Kinerja karyawan. Kompetensi karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap Budaya organisasi dan kinerja karyawan. Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja karyawan. Adapun pada jalur mediasi, kepemimpinan situasional dan kompetensi karyawan yang dimediasi budaya organisasi tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan PD. BPR Bahteramas di Sulawesi Tenggara.

Kata Kunci : Kepemimpinan situasional, Kompetensi, Budaya organisasi, Kinerja karyawan

ABSTRACT

Human resources are the most important capital of any organization or company. Good Human Resources will ultimately produce good employee performance. Good employee performance will have a real impact on company performance. This study aims to analyze the effect of situational leadership and employee competence on employee performance with organizational culture as an intervening variable of PD. BPR Bahteramas Southeast Sulawesi. This research was conducted at PD. BPR Bahteramas in 6 districts / cities namely Konawe Regency, Konawe Selatan Regency, Bombana Regency, North Buton Regency, Muna Regency and Bau-Bau City. The number of samples was 62 employees consisting of Directors, Managers / Executive Officers, Operational Staff and Supplier Staff. This study uses Path Analysis bt SmartPLS 3.0 software.

The results show that situational leadership has a significant positive effect to organizational culture, but does not effect to employee performance. Employee competency has a significant positive effect to organizational culture and employee performance. Organizational culture has a significant positive effect to employee performance. As for the mediation path, situational leadership and employee competence mediated by organizational culture does not have a significant positive effect to employee performance of PD. BPR Bahteramas Southeast Sulawesi.

Keywords: Situational Leadership, Competence, Organizational Culture, Employee Performance

PENDAHULUAN

Kinerja di dalam suatu perusahaan dilakukan oleh segenap sumber daya manusia dalam organisasi, baik dari unsur pimpinan maupun karyawan. Setiap pekerja mempunyai kemampuan berdasarkan pada pengetahuan dan keterampilan, kompetensi yang sesuai dengan pekerjaannya. Namun, karyawan juga mempunyai kepribadian, sikap, dan perilaku yang dapat mempengaruhi kinerjanya.

Dewasa ini, perusahaan tidak dapat menganggap bahwa sumber daya manusia sebagai alat pencapaian tujuan semata. Perusahaan juga harus dapat memberi perhatian pada kebutuhan, keinginan, dan harapan dari karyawan terhadap pekerjaan yang mereka geluti. Adanya kesesuaian antara harapan yang diinginkan oleh karyawan dengan kenyataan yang ada dapat memberikan pengaruh positif terhadap perusahaan. Dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari, karyawan merasa perlu mendapatkan faktor pendukung yang mampu memberikan kepuasan sehingga mereka dapat melaksanakan tugas dan aktivitas pekerjaan sehari-hari dengan baik.

Peran kepemimpinan akan menjadi penting dan dibutuhkan untuk menyelaraskan berbagai macam kebutuhan dan juga untuk menciptakan situasi kerja yang kondusif. Disamping itu dapat mendorong pegawai untuk berperilaku sesuai dengan tujuan organisasi yang ditetapkan. Dari berbagai cara yang dilakukan oleh pemimpin dalam menggerakkan bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi pada akhirnya harus dapat pula menimbulkan kinerja dari para bawahannya. Secara tidak langsung kepemimpinan ikut menentukan terbentuknya kinerja pegawai. Semakin baik kepemimpinan seseorang terhadap bawahannya, maka semakin tinggi pula kinerja bawahannya.

Sebagai Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang bergerak di bidang perbankan, BPR Bahteramas menghadapi persaingan yang sangat ketat, baik dengan sesama BPR maupun dengan Bank Konvensional lainnya. Tujuan utama pendirian BPR Bahteramas adalah memutus mata rantai antara rentenir dan masyarakat kecil sehingga tujuan utama bank secara Undang-Undang No. 10 tahun 1998 yakni meningkatkan kesejahteraan masyarakat dapat tercapai, selain itu BPR Bahteramas merupakan Perusahaan Daerah Milik Pemerintah Daerah dan milik masyarakat Sulawesi Tenggara.

BPR Bahteramas tersebar di 12 kabupaten/kota di Sulawesi Tenggara, yaitu Kota Kendari, Bau-Bau, Kabupaten Konawe, Kolaka, Konawe Selatan, Bombana, Wakatobi, Buton, Raha, Konawe Utara, Buton Utara dan Kolaka Utara. Dari tahun 2017-2018, kinerja BPR menunjukkan fluktuatif. Dalam hal akumulasi aset, PD. BPR Bahteramas Kendari, Bau-Bau, Bombana, dan Wakatobi menunjukkan penurunan di tahun 2018. Dari sisi penyaluran kredit, PD. BPR Bahteramas Kendari, Bau-Bau, Konawe, Bombana, dan Buton mengalami penurunan di tahun 2018. Penghimpunan DPK juga demikian, PD. BPR Bahteramas Kendari, Bau-Bau dan Bombana mengalami penurunan di tahun 2018. Adapun dari segi laba, PD. BPR Bahteramas Kendari, Bau-Bau, Kolaka, Bombana, Wakatobi, Buton, Raha, Buton Utara dan Kolaka Utara mengalami penurunan di tahun 2018. Sejalan dengan hal tersebut, maka risiko kredit bermasalah tercerin pada NPL yang meningkat pada beberapa wilayah yaitu Kendari, Bau-Bau, Konawe, Bombana, Buton, Raha, Konawe Utara, Buton Utara dan Kolaka Utara pada tahun 2018 (OJK, 2019).

Berdasarkan penjelasan tersebut, terdapat beberapa kabupaten/kota yang

mengalami penurunan kinerja. Kinerja perbankan menjadi ukuran tercapainya tujuan dari setiap Bank yang dirumuskan dalam bentuk rencana atau perencanaan. Dalam manajemen tradisional, ukuran kinerja yang biasa digunakan adalah ukuran keuangan. Hal ini disebabkan karena ukuran keuangan inilah yang paling mudah dideteksi, sehingga pengukuran kinerja karyawan juga diukur dengan dasar keuangan.

Beberapa faktor yang memiliki hubungan dan pengaruh terhadap kinerja diantaranya komunikasi, kompetensi, motivasi dan pengakuan, kompensasi, sistem/prosedur, pemimpin/kepemimpinan, budaya perusahaan/lingkungan, dan lain-lain (Edison, Anwar, dan Komariyah, 2017).

Kadek Fajar Andika Karma, Gerianta Wirawan Yasa dan Ni Made Dwi Ratnadi melakukan publikasi mengenai Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Pada Kinerja Karyawan Di PT Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Badung. Hasil analisis regresi linear berganda menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional dan budaya organisasi berpengaruh positif pada kinerja karyawan di PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Badung. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi gaya kepemimpinan situasional dan budaya organisasi akan semakin tinggi juga kinerja karyawan (Karma, Yasa, dan Ratnadi, 2017).

Hasil yang sama ditunjukkan oleh Poppy Dermawan, Heru Susilo dan Edlyn Khurotul Aini pada publikasinya tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel *Intervening* (Studi Pada PT Anugerah Sinergi Raya). Hasil analisis menunjukkan variabel Gaya Kepemimpinan Situasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja memediasi pengaruh antara gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan (Dermawan, Susilo, dan Aini, 2018).

Namun hasil yang berbeda ditunjukkan oleh Fitria Nur Azizah, Armanu Thoyib dan Dodi W Irawanto dalam publikasinya mengenai Pengaruh Kepemimpinan Situasional dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Koperasi Agro Niaga (KAN) Jabung Malang). Dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional dan budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Demikian halnya Kepemimpinan situasional dan budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja (Azizah, Thoyib, dan Irawanto, 2017). Untuk variabel yang lain ditunjukkan oleh Nurhaedah, Sukmawati Mardjuni dan H.M. Yusuf Saleh dalam publikasinya mengenai Pengaruh Kemampuan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Semen Tonasa Kabupaten Pangkep. Dimana hasilnya menunjukkan bahwa Kemampuan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Semen Tonasa di Kabupaten Pangkep (Nurhaedah S. M., 2018).

Adapun hasil yang berbeda ditunjukkan oleh Abdul Aziz Nugraha Pratama dan Aprina Wardani dalam publikasinya mengenai Pengaruh Kemampuan Kerja dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja (Studi Kasus Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Kendal). Hasil uji T test menunjukkan bahwa kemampuan kerja secara parsial tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil uji F test menunjukkan bahwa kemampuan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan pengaruh sebesar 50,9%; sisanya 49,1% dipengaruhi oleh

variabel lain di luar model ini (Pratama dan Wardani, 2017).

Penelitian-penelitian tersebut membuktikan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh banyak aspek. Dalam membantu karyawan untuk meningkatkan kinerjanya agar dapat mencapai hasil kerja yang memuaskan, pimpinan harus dapat melakukan banyak usaha untuk mencapai tujuan organisasi baik oleh pimpinan dengan gaya kepemimpinannya maupun para karyawan dengan kinerja yang dihasilkan. Adapun salah satu usaha pemimpin untuk meningkatkan kinerja karyawannya dapat dilakukan dengan cara mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja, dimana pemimpin dapat mengidentifikasi masalah melalui data dan informasi yang dikumpulkan mengenai hasil kinerjanya terhadap tugas yang diberikan, mengidentifikasi masalah penurunan kinerjanya melalui karyawan lain, serta pemimpin harus dapat mengidentifikasi masalah pribadi yang dialami oleh karyawan yang menyebabkan penurunan kinerjanya sehingga diperlukan tindak lebih lanjut mengenai hal-hal apa saja yang menyebabkan penurunan kinerja tersebut.

Kinerja perusahaan merupakan akumulasi kinerja unit-unit organisasi dan kinerja unit-unit organisasi dan kinerja semua individu mulai dari pekerja operasional hingga manajemen. Oleh sebab itu evaluasi kinerja perorangan perlu dilakukan supaya dapat mengetahui simpul-simpul keterlambatan dan atau penyimpangan untuk kemudian diatasi dan diperbaiki. Evaluasi kinerja perusahaan dimaksudkan untuk mengetahui posisi dan tingkat pencapaian sasaran perusahaan, terutama untuk mengetahui bila terjadi kelambatan atau penyimpangan supaya segera di perbaiki, sehingga sasaran atau tujuan dapat tercapai. Hasil evaluasi kinerja perusahaan juga digunakan untuk menyusun rencana kerja perusahaan selanjutnya (Mu'ah dan Masram, 2017).

Mengingat pentingnya penilaian kinerja pada karyawan, maka pemimpin perlu mempelajari dan menilai kinerja dan semua aspek yang terkait. Jika proses dan peilaian kinerja telah dilakukan dengan baik dan hasilnya menunjukkan kinerja pegawai/karyawan meningkat, maka kinerja perusahaan/organisasi pada umumnya berhasil, ini disebut hubungan kausal (sebab-akibat). Dampaknya pemegang saham (shareholder) mendapatkan dividen yang lebih baik dan pegawai/karyawan menjadi sejahtera.

Dalam beberapa penelitian sebelumnya, belum ada yang menjadikan variabel budaya organisasi sebagai variabel intervening. Kebanyakan penelitian menggunakan kepuasan kerja atau motivasi kerja sebagai variabel intervening. Oleh karena itu, peneliti bermaksud menganalisis pengaruh kepemimpinan situasional dan kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan dengan budaya organisasi sebagai variabel intervening pada PD. BPR Bahteramas di Sulawesi Tenggara.

KAJIAN PUSTAKA

a. Kinerja

Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Sedangkan pengertian manajemen kinerja menurut Michael Armstrong 92006:1) dalam (Edison, Anwar, dan Komariyah, 2017): "Performance management can be defined as a systemtic process for improving

organizational performance by developing the performance of individual and teams”.

Kinerja berasal dari kata job performance atau actual performance yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mu'ah dan Masram, 2017).

Tujuan dari penilaian prestasi kerja (kinerja) adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi dari SDM organisasi. Secara spesifik, tujuan dari evaluasi kinerja sebagaimana dikemukakan Agus Sunyoto dalam (Mu'ah dan Masram, 2017) adalah:

1. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seseorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
3. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karir atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

b. Kepemimpinan Situasional

Ngalim Purwanto dalam (Hartono, 2018) menyatakan bahwa sesuai dengan pendapat Hersey dan Blanchard, pendekatan situasional ini merupakan suatu teori yang berusaha mencari jalan tengah antara pandangan yang mengatakan adanya asas-asas organisasi dan manajemen yang bersifat universal, dan pandangan yang berpendapat bahwa tiap organisasi adalah unik dan memiliki situasi yang berbeda-beda sehingga harus dihadapi dengan gaya kepemimpinan tertentu.

Menurut Hersey dan Blanchard dalam (Putra, 2014) bahwa gaya kepemimpinan situasional adalah model gaya kepemimpinan yang memfokuskan pada pengikut. Gaya kepemimpinan situasional diterapkan dengan mengukur tingkat kesiapan dan kematangan dari para karyawan untuk menjalankan tugas yang diberikan oleh pimpinan. Dalam gaya kepemimpinan situasional, perilaku pemimpin berkaitan dengan tugas kepemimpinannya dan hubungan atasan dengan bawahan.

Teori kepemimpinan situasional dari Hersey dan Blanchard mengidentifikasi empat level kesiapan pengikut dalam notasi R1 hingga R4. Tingkat kesiapan/kematangan pengikut ditandai oleh dua karakteristik sebagai berikut: (i) *the ability and willingness for directing their own behavior*, dan (ii) *the extent to which people have and willingness to accomplish a specific task*. Berdasarkan kriteria mampu dan mau, maka diperoleh empat tingkat kesiapan/kematangan para pengikut sebagai berikut (Putra, 2014):

1. R1: *Readiness 1 (unable and insecure)* — Kesiapan tingkat 1 menunjukkan bahwa pengikut tidak mampu dan tidak mau mengambil tanggung jawab untuk melakukan suatu tugas. Pada tingkat ini, pengikut tidak memiliki

kompetensi dan tidak percaya diri (dikatakan Ken Blanchard sebagai “*The honeymoon is over*”).

2. R2: *Readiness 2 (unable but willing)* — Menunjukkan pengikut tidak mampu melakukan suatu tugas, tetapi ia sudah memiliki kemauan. Motivasi yang kuat tidak didukung oleh pengetahuan dan keterampilan kerja yang memadai untuk melaksanakan tugas-tugas.
3. R3: *Readiness 3 (capable but unwilling)* — Menunjukkan situasi di mana pengikut memiliki pengetahuan dan keterampilan kerja yang memadai untuk melaksanakan tugas-tugas. Tetapi pengikut tidak mau melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh pemimpinnya.
4. R4: *Readiness 4 (very capable and confident)* — Menunjukkan bahwa pengikut telah memiliki pengetahuan dan keterampilan kerja yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas-tugas, disertai dengan kemauan yang kuat untuk melaksanakannya.

c. Kompetensi

Kompetensi adalah kemampuan individu untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan benar dan memiliki keunggulan yang didasarkan pada hal-hal yang menyangkut pengetahuan, keahlian dan sikap (Edison, Anwar, dan Komariyah, 2017). Kompetensi didefinisikan oleh Spencer dan Spencer (1993:9) dalam (Putri, 2015) sebagai “Karakteristik yang paling mendasar dari individu dan menunjukkan cara berperilaku dan berfikir, membuat kesimpulan dari keadaan yang luas, dan mempunyai pemikiran yang dapat diterima dengan akal yang dapat bertahan sepanjang waktu”.

Dalam pengertian yang serupa, Palan (2007:6), mengemukakan bahwa kompetensi merujuk kepada karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul (*superior performer*) di tempat kerja. Menurut Kravetz (2004), bahwa kompetensi adalah sesuatu yang seseorang tunjukkan dalam kerja setiap hari. Fokusnya adalah pada perilaku di tempat kerja, bukan sifat-sifat kepribadian atau ketrampilan dasar yang ada di luar tempat kerja ataupun di dalam tempat kerja (Putri, 2015).

Berdasarkan beberapa definisi yang dipaparkan di atas, dapat diartikan bahwa kompetensi tidak hanya mencakup pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skills*) semata, tetapi juga kepribadian atau karakteristik pribadi, cara berfikir dan perilaku seseorang dalam bekerja. Aspek-aspek tersebut merupakan satu kesatuan yang membentuk kompetensi pegawai yang dapat diamati, diukur dan dievaluasi (Putri, 2015).

d. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan hasil proses melebur gaya budaya dan atau perilaku tiap individu yang dibawa sebelumnya, ke dalam sebuah norma-norma dan filosofi yang baru yang memiliki energi serta kebanggaan kelompok dalam menghadapi sesuatu dan tujuan tertentu. Sedangkan kekuatan dari budaya organisasi itu sendiri sangat bergantung pada nilai-nilai konstruktif yang dibangun dan mempengaruhi cara mereka bertindak. Bahkan budaya ini tidak hanya harus dipahami anggotanya, tapi juga harus diterima dan diperkenalkan pada saat rekrutmen, sehingga calon pegawai/karyawan menyadari bahwa ia

akan memasuki suatu arena yang berbeda dengan segala tantangannya (Edison, Anwar, dan Komariyah, 2017).

Indikator Budaya Organisasi

Untuk menunjang kinerja, sangat diperlukan budaya organisasi yang kuat, dan untuk mencapai itu, perlu pemenuhan-pemenuhan sebagai berikut (Edison, Anwar, dan Komariyah, 2017) :

1. Kesadaran diri. Anggota organisasi dengan kesadarannya bekerja untuk mendapatkn kepuasan dari pekerjaan mereka, mengembangkan diri, mentaati aturan, serta menawarkan produk-produk berkualitas dan layanan tinggi.
2. Keagresifan. Anggota organisasi menetapkan tujuan yang menantang tapi realistis. Mereka menetapkan rencana kerja dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut serta mengejarnya dengan antusias.
3. Kepribadian. Anggota bersikap saling menghormati, ramah, terbuka dan peka terhadap kepuasan kelompok serta sangat memperhatikan aspek-aspek kepuasan pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal (dalam perspektif Ishikawa, pakar mutu dari Jepang, setiap bagian internal harus melayani bukan dilayani).
4. Performa. Anggota organisasi emiliki nilai kreativitas, memenuhi kuantitas, mutu dan efisien.
5. Orientasi tim. Anggota Organisasi elakukan kerja sama yang baik serta melakukan komunikasi dan koordinasi yang efektif dengan keterlibatan aktif para anggota, yang pada gilirannya mendapatkan hasil kepuasan tinggi serta komitmen bersama.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan desain kuantitatif dengan pendekatan eksplanasi. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PD. BPR Bahteramas se-Sulawesi Tenggara yang tersebar di 12 kabupaten/kota, yaitu Kota Kendari, Kota Bau-Bau, Kabupaten Konawe, Kabupaten Kolaka, Kabupaten Konawe Selatan, Kabupaten Bombana, Kabupaten Wakatobi, Kabupaten Buton, Kabupaten Muna, Adapun berdasarkan Jabatan (Job desk), jumlah sampel sebanyak 62 orang. Karyawan yang dijadikan sampel pada setiap PD. BPR masing-masing.

HASIL DAN PEMBAHASAN

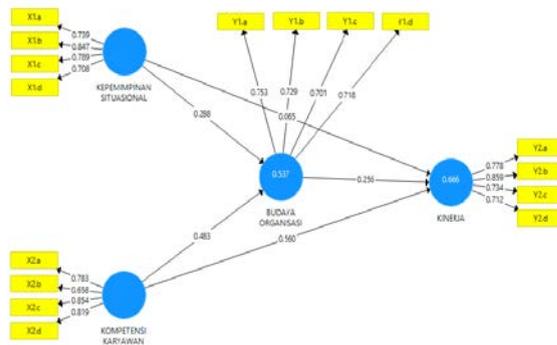
Pengujian hipotesis dilakukan melalui analisis koefisien jalur melalui metode *Partial Least Square* (PLS). Setelah dilakukan *bootstrapping* maka diperoleh nilai koefisien estimasi untuk hubungan jalur dalam model struktural yang diolah dengan Smart PLS 3.0. Untuk lebih jelasnya akan disajikan output *bootstrapping* dari Smart PLS 3.0 melalui tabel dan gambar berikut :

Tabel . Nilai Koefisien Jalur (Path Coefficients)

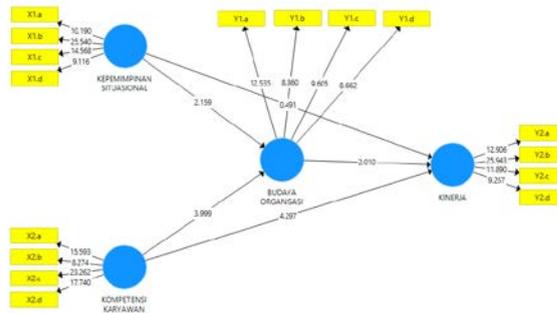
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Budaya Organisasi → Kinerja Karyawan	0,256	0,254	0,127	2,010	0,045
Kepemimpinan Situasional → Budaya Organisasi	0,288	0,286	0,133	2,159	0,031
Kepemimpinan Situasional → Kinerja Karyawan	0,065	0,063	0,132	0,491	0,624
Kompetensi Karyawan → Budaya Organisasi	0,483	0,489	0,121	3,999	0,000
Kompetensi Karyawan → Kinerja Karyawan	0,560	0,563	0,130	4,297	0,000

Sumber : Output SmartPLS 3.0

Dapat juga dilihat melalui gambar berikut :



Gambar 1 . Nilai Original Sample



Gambar. 2 Nilai Koefisien Jalur (Path Coefficients)

Adapun untuk melihat koefisien jalur mediasi, dapat dilihat pada Tabel berikut.

Tabel. Nilai Efek Tidak Langsung Spesifik

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepemimpinan Situasional → Budaya Organisasi → Kinerja Karyawan	0,074	0,073	0,053	1,379	0,169
Kompetensi Karyawan → Budaya Organisasi → Kinerja Karyawan	0,124	0,126	0,075	1,646	0,100

Sumber : Output SmartPLS 3.0

1. Pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap Budaya Organisasi PD. BPR Bahteramas di Sulawesi Tenggara

Berdasarkan pengujian hipotesis bahwa Kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya organisasi PD. BPR Bahteramas di Sulawesi Tenggara. Artinya semakin baik Kepemimpinan situasional, semakin baik pula Budaya organisasi. Dalam hal ini perilaku atau arahan yang diterapkan pemimpin mempunyai dampak pada pembentukan budaya organisasi. Segala arahan, sikap dan tindakan pemimpin akan berimplikasi pada terbentuknya nilai dan norma dalam praktik suatu organisasi. Pemimpin sebagai panutan, maka selayaknya pemimpin dapat memperlihatkan metode kepemimpinan yang baik dan tepat bagi suatu organisasi.

Dalam penelitian ini, secara umum Kepemimpinan situasional yang diterapkan pada PD. BPR Bahteramas di Sulawesi Tenggara dianggap baik. Hal tersebut terlihat dari mayoritas jawaban responden berada pada kategori Setuju dan Sangat Setuju atas setiap indikator. Indikator tersebut diantaranya Pimpinan mampu memberi perintah kerja dengan jelas, selalu memberi pengarahan dalam menyelesaikan pekerjaan, memberitahu cara menyelesaikan masalah pekerjaan,

mampu menyediakan instruksi yang jelas bagi bawahan dalam pelaksanaan kerja, memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berpendapat, selalu memberikan dorongan motivasi kepada bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan.

Pemimpin juga mampu membuat keputusan secara tepat dalam menyelesaikan masalah, meskipun tetap meminta masukan dari bawahan dalam pengambilan keputusan. Pemimpin dalam kondisi tertentu ikut serta dalam menyelesaikan masalah pekerjaan, meski demikian bukan berarti ikut campur dalam pekerjaan karyawan. Pemimpin juga memberikan kesempatan pada karyawan untuk berinisiatif dan berkreasi, serta memberikan tanggung jawab penuh kepada karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.

Metode kepemimpinan situasional tersebut tentu membentuk budaya organisasi pada PD. BPR Bahteramas. Meski disadari bahwa budaya yang tercipta tentu berbeda antar kabupaten/kota. Hal tersebut disebabkan karena manajemen yang terpisah sehingga kebijakan pun tentu didasarkan pada kebutuhan dan kondisi atau kemampuan masing-masing perusahaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Solihin Mattalatta dalam publikasinya, yang menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior karyawan (Mattalatta, 2019).

2. Pengaruh Kompetensi Karyawan terhadap Budaya Organisasi PD. BPR Bahteramas di Sulawesi Tenggara

Berdasarkan pengujian hipotesis bahwa Kompetensi karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap Budaya organisasi PD. BPR Bahteramas di Sulawesi Tenggara. Artinya semakin baik Kompetensi karyawan, semakin baik pula Budaya organisasi.

Kompetensi yang dimiliki karyawan PD. BPR Bahteramas tidak lepas dari sistem rekrutmen yang dilakukan. Sebagaimana kita ketahui, bahwa rekrutmen di dunia perbankan sangatlah ketat. Tidak hanya dinilai dari aspek pengetahuan saja, melainkan pada aspek sikap dan keterampilan. Hal tersebut menjadi bekal bagi pembentukan dan peningkatan kompetensi karyawan. Sistem rekrutment ini merupakan budaya yang berlaku di semua PD. BPR Bahteramas Sulawesi Tenggara.

Semasa kerja karyawan dilakukan pengukuran atau penilaian kinerja berdasarkan *Key Performance Indikator* (KPI). Sistem penilaian ini dilakukan oleh atasan langsung masing-masing divisi secara berkala setiap akhir bulan. Hasil penilaian menjadi kontrol dan akan dievaluasi untuk kemudian ditindak lanjuti. Tindak lanjut dapat berupa teguran, ataupun pengurangan insentif dan tunjangan kinerja bagi karyawan dengan kategori kurangnya tingkat kedisiplinan dan ketaatan pada aturan internal perusahaan, kurang bertanggung jawab atas tupoksi, kurang efektif dan efisien dalam melaksanakan kerja setiap bagiannya, dan sebagainya.

Dalam penilaian kinerja berdasarkan *Key Performance Indikator* (KPI), terdapat 4 kategori hasil. Untuk skor atau nilai akhir dengan kategori Sangat baik akan mendapatkan tunjangan kinerja sebesar 100%, kategori Baik mendapatkan 75%, kategori Cukup Baik mendapatkan 50%, adapun kategori Kurang Baik tidak mendapat tunjangan kinerja pada bulan tersebut. Dengan adanya penilaian kinerja, tentu menjadi kontrol bagi setiap karyawan atas budaya organisasi untuk

terus bekerja dalam iklim yang positif dengan berbekal segala kompetensi yang dimilikinya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil beberapa penelitian yang menunjukkan bahwa kompetensi memiliki korelasi dengan budaya organisasi. Hal ini wajar sebab organisasi yang memiliki budaya organisasi yang kuat selalu menekankan pentingnya keahlian untuk mencapai kualitas dan layanan terbaik demi kepuasan dan loyalitas pelanggan (Edi Sutrisno, 2010, dalam Edison, Anwar, dan Komariyah, 2017).

3. Pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan PD. BPR Bahteramas di Sulawesi Tenggara

Berdasarkan pengujian hipotesis bahwa kepemimpinan situasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan PD. BPR Bahteramas di Sulawesi Tenggara. Artinya semakin baik atau buruk Kepemimpinan situasional, tidak menimbulkan pengaruh bagi Kinerja karyawan.

Tidak berpengaruhnya Kepemimpinan situasional terhadap Kinerja karyawan dalam penelitian ini dapat dilihat dari beberapa indikator. Indikator *Selling* (menjajakan) dengan item pernyataan “Pimpinan selalu memberikan dorongan motivasi kepada bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan”, mayoritas karyawan menjawab setuju dan sangat setuju. Artinya setiap menyelesaikan pekerjaan pimpinan selalu memberikan motivasi sehingga karyawan terkesan tidak dapat memaksimalkan potensi dirinya dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Adapun indikator *Participating* (mengikutsertakan) dengan item pernyataan “Pimpinan mampu membuat keputusan secara tepat dalam menyelesaikan masalah” dan item pernyataan “Pimpinan ikut serta dalam menyelesaikan masalah pekerjaan”, mayoritas responden menjawab setuju dan sangat setuju. Artinya masih kurangnya kemandirian dari karyawan untuk menyelesaikan permasalahannya sendiri.

Untuk indikator *Delegating* (mendelegasikan) dengan item pernyataan “Pimpinan tidak ikut campur dalam pekerjaan karyawan” dan item pernyataan “Pimpinan memberikan tanggung jawab penuh kepada karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan”, mayoritas responden menjawab setuju dan sangat setuju. Hal tersebut juga menggambarkan bahwa karyawan menginginkan rendahnya fungsi pengawasan seorang pemimpin sehingga evaluasi dari hasil kerja menjadi rendah. Seorang pemimpin harus selalu memantau proses kerja dari setiap anggotanya untuk memastikan karyawan bekerja sesuai SOP yang ditetapkan dan target yang ditentukan, sehingga jika terjadi kesalahan dapat segera diminimalisir sejak dini dan dievaluasi guna peningkatan kinerja lebih lanjut.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Fitria Nur Azizah, Armanu Thoyib dan Dodi W Irawanto mengenai Pengaruh Kepemimpinan Situasional dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Koperasi Agro Niaga (KAN) Jabung Malang). Dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Azizah, Thoyib, dan Irawanto, 2017).

4. Pengaruh Kompetensi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan PD. BPR Bahteramas di Sulawesi Tenggara

Berdasarkan pengujian hipotesis bahwa Kompetensi karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan PD. BPR Bahteramas di Sulawesi Tenggara. Artinya semakin baik Kompetensi karyawan, semakin baik pula Kinerja karyawan.

Kompetensi karyawan PD. BPR Bahteramas diukur dari beberapa aspek. Dari segi sifat karyawan, karyawan selalu berupaya untuk membimbing rekan atau karyawan lain dalam melaksanakan pekerjaan dan mencapai tujuannya, selalu terbuka dan siap untuk bekerja dengan siapapun, serta selalu memberikan pelayanan yang maksimal guna memuaskan pelanggan. Dari aspek konsep diri, karyawan selalu menghindari sikap emosional dalam menyelesaikan pekerjaan atau berkomunikasi dengan rekan dan pimpinan, serta selalu bekerja sesuai dengan standar kerja yang ada meskipun dalam tekanan atau tuntutan tugas yang lebih ringan atau kondisi santai.

Adapun dari aspek pengetahuan, karyawan dibekali dan memiliki pengetahuan teknis untuk menjalankan tugas sesuai Job Desk, dapat membuat dan menjalankan suatu rencana kerja secara sistematis, serta mampu mengembangkan kreativitas dalam mengimplementasikan Panduan Kerja (SOP) sesuai Job Deks. Ditambah dengan keterampilan, dimana karyawan dapat memperjelas pengaturan kerja dan instruksi yang masih terlalu umum yang anda terima, tidak pernah menunggu instruksi untuk dapat menyelesaikan pekerjaan atau mengatasi permasalahan, serta selalu berupaya untuk mencari informasi lebih banyak yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan.

Sebagaimana pada pembahasan sebelumnya, dimana kita ketahui bahwa rekrutmen di dunia perbankan sangatlah ketat. Tidak hanya dinilai dari aspek pengetahuan saja, melainkan pada aspek sikap dan keterampilan. Setelah lolos tahap seleksi, kemudian karyawan yang dinyatakan diterima akan menjalani serangkaian Bimbingan Teknis, Magang atau Pelatihan lainnya. Dari aktivitas tersebut karyawan memperoleh bekal pengetahuan dan etika dalam bersikap dan bertidak selama masa tugas.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nurhaedah, Sukmawati Mardjuni dan H.M. Yusuf Saleh mengenai Pengaruh Kemampuan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Semen Tonasa Kabupaten Pangkep. Dimana hasilnya menunjukkan bahwa Kemampuan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Semen Tonasa di Kabupaten Pangkep (Nurhaedah S. M., 2018).

5. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PD. BPR Bahteramas di Sulawesi Tenggara

Berdasarkan pengujian hipotesis bahwa Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja karyawan PD. BPR Bahteramas di Sulawesi Tenggara. Semakin baik Budaya organisasi, semakin baik pula Kinerja karyawan.

Pada PD. BPR Bahteramas di Sulawesi Tenggara, budaya organisasi dapat digambarkan sebagaimana beberapa indikator. Pada aspek integrasi, dimana Penyelesaian pekerjaan dan pelaporan selalu melibatkan beberapa bagian yang dilaksanakan secara terkoordinasi, hal ini tidak lepas dari saling terkaitnya suatu bidang kerja dengan lainnya. Sehingga koordinasi memang perlu untuk diterapkan. Dari aspek dukungan manajemen, karyawan didukung oleh pimpinan untuk mengikuti suatu pelatihan guna pengembangan diri didukung untuk melanjutkan pendidikan.

PD. BPR Bahteramas juga sebagaimana dijelaskan di awal, bahwa perusahaan menerapkan system imbalan yang diberlakukan secara adil dan proporsional. Kenaikan penghasilan (gaji, dan tunjangan kegiatan tambahan) serta promosi jabatan didasarkan atas prestasi kerja. Pemimpin juga memberikan cuti khusus bagi karyawan yang memiliki kinerja terbaik.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kadek Fajar Andika Karma, Gerianta Wirawan Yasa dan Ni Made Dwi Ratnadi mengenai Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Pada Kinerja Karyawan Di PT Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Badung. Hasil analisis regresi linear berganda menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif pada kinerja karyawan di PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Badung. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik budaya organisasi akan semakin tinggi juga kinerja karyawan (Karma, Yasa, dan Ratnadi, 2017).

6. Pengaruh Kepemimpinan Situasional dengan Mediasi Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PD. BPR Bahteramas di Sulawesi Tenggara

Kepemimpinan situasional dalam penelitian ini tidak memberikan pengaruh baik langsung maupun tidak langsung. Hal ini berarti bahwa kepemimpinan situasional melalui budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan PD. BPR Bahteramas di Sulawesi Tenggara. Sehingga dapat diartikan bahwa variabel Budaya Organisasi bukanlah variabel intervening.

Pada penelitian ini, kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap budaya organisasi PD. BPR Bahteramas di Sulawesi Tenggara. Melalui kepemimpinan yang baik dapat menciptakan budaya organisasi yang baik pula, misalnya karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik sesuai tupoksinya masing-masing sehingga target perusahaan dapat tercapai. Selain itu, tercipta suasana dimana karyawan satu dan yang lain saling membantu dan berkoordinasi, terciptanya pola komunikasi yang baik dalam tim dan pada perusahaan secara umum. Budaya organisasi yang baik juga tergambar melalui adanya persaingan sehat dalam peningkatan karier antar karyawan, adanya regenerasi dalam perusahaan, serta adanya peningkatan kualitas diri melalui pelatihan-pelatihan yang dalam hal ini merupakan kebijakan pimpinan untuk mengikut sertakan karyawannya.

Namun untuk peningkatan kinerja setiap karyawan dengan menggunakan pembentukan budaya organisasi oleh pemimpin tidak berpengaruh karena Budaya organisasi tidak dapat dijadikan sebagai mediasi pada pengaruh ini karena adanya syarat mediasi secara statistik. Menurut Baron and Kenny (1986) dalam (Ahmadi, 2013), terdapat 4 langkah untuk melakukan pengujian dampak variabel mediasi: a. Variabel bebas (*independen*) harus berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat (*dependen*), b. Variabel bebas (*independen*) harus berpengaruh signifikan terhadap variabel mediasi, c. Variabel mediasi harus berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat (*dependen*), d. Pengaruh langsung (*direct effect*) kecil dari pengaruh tidak langsung (*indirect effect*).

Salah satu yang mendukung kompetensi karyawan PD. BPR Bahteramas adalah rata-rata tingkat pendidikan yang ditunjukkan dari 62 responden, mayoritas memiliki latar pendidikan Sarjan yakni sebanyak 46 orang atau sebesar 74,2%. Ditambah pula dengan kualifikasi pendidikan yang berkaitan dengan

tupoksi, serta lama kerja yang memungkinkan karyawan telah memiliki banyak pengalaman kerja.

Hal tersebut didukung oleh teori Menurut Hersey dan Blanchard dalam (Putra, 2014) bahwa gaya kepemimpinan situasional adalah model gaya kepemimpinan yang memfokuskan pada pengikut. Gaya kepemimpinan situasional diterapkan dengan mengukur tingkat kesiapan dan kematangan dari para karyawan untuk menjalankan tugas yang diberikan oleh pimpinan. Dalam gaya kepemimpinan situasional, perilaku pemimpin berkaitan dengan tugas kepemimpinannya dan hubungan atasan dengan bawahan.

7. Pengaruh Kompetensi Karyawan dengan Mediasi Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PD. BPR Bahteramas di Sulawesi Tenggara

Berdasarkan pengujian hipotesis bahwa kompetensi karyawan dengan mediasi budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja PD. BPR Bahteramas di Sulawesi Tenggara. Artinya variabel Kompetensi karyawan bukanlah variabel intervening. Sedangkan secara langsung Kompetensi karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan PD. BPR Bahteramas di Sulawesi Tenggara.

Kompetensi karyawan yang baik dapat menciptakan budaya organisasi yang baik pula. Dengan baiknya kompetensi dari segi pengetahuan, sikap dan keterampilan setiap karyawan, maka karyawan dapat membangun komunikasi yang baik di setiap bagian, sehingga dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang ditetapkan pada setiap divisi. Selain itu, peningkatan karier, kualitas diri dan potensi setiap karyawan yang didukung oleh kompetensi yang baik dari segi skill, kognitif dan psikomotorik karyawan secara langsung akan mendukung regenerasi dalam organisasi atau perusahaan tersebut.

Meski demikian bahwa untuk hubungan kompetensi terhadap kinerja, melalui budaya yang dibentuk oleh kompetensi tidak dapat dikatakan berpengaruh sebab pengaruh yang lebih besar diciptakan oleh pengaruh langsung antara kompetensi terhadap kinerja sedangkan yang melalui budaya tidak berpengaruh. Budaya tidak dapat dijadikan sebagai mediasi pada pengaruh ini karena adanya syarat variable mediasi.

Menurut Baron and Kenny (1986) dalam (Ahmadi, 2013), terdapat 4 langkah untuk melakukan pengujian dampak variabel mediasi: a. Variabel bebas (*independen*) harus berpengaruh signifikan terhadap variable terikat (*dependen*), b. Variabel bebas (*independen*) harus berpengaruh signifikan terhadap variable mediasi, c. Variabel mediasi harus berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat (*dependen*), d. Pengaruh langsung (*direct effect*) kecil dari pengaruh tidak langsung (*indirect effect*).

Kompetensi mempengaruhi langsung Kinerja Karyawan. Karena hasil evaluasi kompetensi diukur langsung pada Kinerja karyawan tersebut. Kompetensi sangat menunjang kinerja sebab kompetensi yang tinggi dari seorang karyawan akan menghasilkan kinerja individu maupun kelompok dalam suatu organisasi.

Kompetensi merupakan bawaan dari seseorang dalam hal ini karyawan. Tidak dapat kita nafikan bahwa seorang karyawan lolos tahapan seleksi tentu berdasarkan kompetensi (pengetahuan) yang dimilikinya sejak awal. Lalu kemudian setelah kerja, kompetensi yang dimilikinya semakin dikembangkan dan ditingkatkan. Ditambah dengan system kontrol dan evaluasi yang diberlakukan di tempat kerja. Sehingga menjadikan variabel kompetensi ini menjadi sangat kuat.

Hal tersebut didukung oleh teori menurut Palan (2007:6) dalam Putri (2015) yang mengemukakan bahwa kompetensi merujuk kepada karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul (*superior performer*) di tempat kerja. Menurut Kravetz (2004), bahwa kompetensi adalah sesuatu yang seseorang tunjukkan dalam kerja setiap hari. Fokusnya adalah pada perilaku di tempat kerja, bukan sifat-sifat kepribadian atau ketrampilan dasar yang ada di luar tempat kerja ataupun di dalam tempat kerja.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap Budaya organisasi PD. BPR Bahteramas di Sulawesi Tenggara. Artinya semakin baik Kepemimpinan situasional, semakin baik pula Budaya organisasi.
2. Kompetensi karyawan berpengaruh terhadap Budaya organisasi PD. BPR Bahteramas di Sulawesi Tenggara. Artinya semakin baik Kompetensi karyawan, semakin baik pula Budaya organisasi.
3. Kepemimpinan situasional tidak berpengaruh terhadap Kinerja karyawan PD. BPR Bahteramas di Sulawesi Tenggara. Artinya semakin baik atau buruk Kepemimpinan situasional, tidak menimbulkan pengaruh bagi Kinerja karyawan.
4. Kompetensi karyawan berpengaruh terhadap Kinerja karyawan PD. BPR Bahteramas di Sulawesi Tenggara. Artinya semakin baik Kompetensi karyawan, semakin baik pula Kinerja karyawan.
5. Budaya organisasi berpengaruh terhadap Kinerja karyawan PD. BPR Bahteramas di Sulawesi Tenggara. Semakin baik Budaya organisasi, semakin baik pula Kinerja karyawan.
6. Kepemimpinan situasional dengan mediasi Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja karyawan PD. BPR Bahteramas di Sulawesi Tenggara. Artinya variabel Budaya organisasi bukanlah variabel intervening.
7. Kompetensi karyawan dengan mediasi Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja karyawan PD. BPR Bahteramas di Sulawesi Tenggara. Artinya variabel Kompetensi karyawan bukanlah variabel intervening.

REFERENSI :

- Afandi, P., & Supeno, B. (2016). The Influence of Competence, Organization Culture and Work Environment to Teacher's Performance As Well As Its Implication on Grad Competence of State Senior Islam Schools on Padang City. *International Journal of Business and Management*, Vol 11 no 5.
- Ahmadi. (2013). *Pengaruh Kompetensi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Di SMP Kabupaten Kerinci*. Padang: Program Studi Manajemen, Program Pascasarjana Universitas Bung Hatta.

- Azizah, F. N., Thoyib, A., & Irawanto, D. W. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Situasional dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Koperasi Agro Niaga (KAN) Jabung Malang). *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, Vol 4 No. 1, Januari.
- Bungin, H. B. (2015). *Metodologi Penelitian Sosial dan Ekonomi (Format-format Kuantitatif dan Kualitatif untuk Studi Sosiologi, Kebijakan Publik, Komunikasi, Manajemen, dan Pemasaran)*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Dermawan, P., Susilo, H., & Aini, E. K. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT Anugerah Sinergi Raya). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol. 60 No. 2 Juli, 95-104.
- Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Strategi dan Perubahan dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai dan Organisasi)*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Ghazzawil, K., Shoughari, R. E., & Osta, B. E. (2017). Situational Leadership and Its Effectiveness in Rising Employee Productivity : A Study on North Lebanon Organization. *Human Resource Management Research*, Vol 7 No 3, 102-110.
- Hartono. (2018). *Pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja dan Organizational Citizenship Behavior sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Kantor PT. Nindya Karya Cabang Makassar)*. Makassar: Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
- Hidayat, A. (2018, Agustus 25). Pengertian Partial Least Square (PLS), Fungsi, Tujuan, Cara dan Algoritma. *Statistikian*.
- Karma, K. F., Yasa, G. W., & Ratnadi, N. M. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Pada Kinerja Karyawan Di PT Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Badung. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, Vol 19 No.2, Mei, 885-915.
- Kinanti, S. L. (2018, Oktober 9). Analisis Jalur (Path Analysis). *Statistic Consultant*.
- Malik, I., & Apriani Simatupang. (2020). Studi Kepustakaan: Nilai Perusahaan Akibat Pelaksanaan Enterprise Risk Management (ERM). *Economics and Digital Business Review*, 1(2), 89–100. <https://doi.org/10.1803/ecotal.v1i2.14>
- Mariam, R. (2009). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Kantor Pusat PT. Asuransi Jaya Indonesia (Persero))*. Semarang: Program Studi Magister Manajemen

Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro.

- Mattalatta, S. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Situasional Terhadap Kepuasan Kerja, Organizational Citizenship Behavior Dan Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Keluarga (Studi Kasus Pada Pt. Putra Karella Group). *MANDAR (Management Development and Applied Research Journal, Vol 1 No 2, Juni*.
- Mu'ah, & Masram. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional*. Surabaya: Penerbit Zifatama Publisher.
- Nurhaedah, Mardjuni, S., & Saleh, H. Y. (2018). Pengaruh Kemampuan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Semen Tonasa Kabupaten Pangkep. *Jurnal Ilmu Adinistrasi, Vol 7, No.1, Juni*.
- OJK. (2019). *Laporan Keuangan Perbankan*. Jakarta: Otoritas Jasa Keuangan.
- Pratama, A. A., & Wardani, A. (2017). Pengaruh Kemampuan Kerja dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja (Studi Kasus Bank Syariah Mandiri Kanotr Cabang Kendal). *Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah, Vol 8 No 2, 119-129*.
- Pratiwi, R. (2012). *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Makassar*. Makassar: Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
- Pratiwi, T. R., & Laksito, H. (2014). Pengaruh Perubahan Kinerja Perusahaan terhadap Struktur Dewan Komisaris. *Diponegoro Journal of Accounting, Volume 03, No 03, 1-8*.
- Priyono. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: Penerbit Zifatama.
- Putra, S. B. (2014). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Lingkungan Kerj Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT Bank OCBC NISP Tbk. KCP Bekasi)*. Semarang: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Diponegoro.
- Putri, E. M. (2015). *Influence Factor Competence Of Human Resources on The Performance Of Employees In Te Implementation Of E-Procurement System (Case Study In The Ministry Of Public Works)*. Surabaya: Magister Program Management Technology Project Management Expertise Graduate Program Institute Of Technology Sepuluh Nopember Surabaya.
- Rahadi, & Rianto, D. (2010). *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia*. Palembang: Tunggal Mandiri.

- Rantesalu, A., Rahman, A., Mapparenta, M., & Arifin, Z. (2016). The Effect of Competence, Motivation and Organizational Culture on Employee Performance : the Mediating Role of Organizational Commitment. *Journal of Research in Business and Management, Vol 4, Issue 9*, 08-14.
- Richie. (2019, Maret 21). Perbandingan SEM dengan SEM PLS. *Mobile Statistic (Research and Consulting)*, hal. <https://www.mobilestatistik.com/perbandingan-sem-dengan-sem-pls/>.
- Rozhkov, M., Cheung, B. C., & Tsui, E. (2017). Workplace Context and Its Effect on Individual Competencies and Performance in Work Teams. *International Journal Business Performance Management, Vol 18 No 1*.
- Selviasari, R. (2019). The Effect Of Situational Leadership Style, Compensation And Motivation On Employee Performance In Pt. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. Kediri Branch. *Journal od Engineering and Management in Industrial System, Vol 7 No 1*.
- Stephen, E. N., & Stephen, E. A. (2016). Organizational Culture and Its Impact on Employee Performance and Job. *Highe Education of Social Science, Vol 11 No 5*, 36-45.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Bandung: Penerbit Alfabeta Bandung.
- Syelviani, M. (2017). Pengaruh Deskripsi Pekerjaan Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Camat Tembilahan. *Journal Of Economy, Business and Accounting (COSTING), Volume 1 No 1, Desember*, 43 - 55.
- Taufiqurokhman. (2009). *Mengenal Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta Pusat: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama.