

**ANALISIS PENGARUH KOMPETENSI DAN TINGKAT PENDIDIKAN
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN BUDAYA ORGANISASI
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI KEBUN SEI MERANTI PT
PERKEBUNAN NUSANTARA III**

***ANALYSIS OF THE EFFECT OF COMPETENCE AND EDUCATIONAL LEVEL ON
EMPLOYEE PERFORMANCE WITH ORGANISATIONAL CULTURE AS AN
INTERVENING VARIABLE AT THE SEI MERANTI PLANTATION
PT PERKEBUNAN NUSANTARA III***

Asfian Nasution^{1*}, Retna Astuti², Erwin Nyak Akoeb², Angga Dwi Kelana Putra³

¹ Mahasiswa Magister Agribisnis Universitas Medan Area, Medan, Indonesia

² Dosen Pascasarjana Magister Agribisnis Universitas Medan Area, Medan, Indonesia

³ Alumni Pascasarjana Magister Agribisnis Universitas Medan Area, Medan, Indonesia

*Email Penulis korespondensi: asfiannst@gmail.com

ABSTRAK

Di sektor perkebunan, seperti di perusahaan-perusahaan besar seperti PT perkebunan nusantara III (persero), kompetensi dan tingkat pendidikan sdm menjadi pilar utama untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan daya saing perusahaan. Sdm yang kompeten, terlatih, dan memiliki tingkat pendidikan yang memadai mampu menghadapi tantangan-tantangan dalam mengelola dan memaksimalkan produksi, yang pada akhirnya berdampak pada pencapaian target organisasi. Selain itu kompetensi merupakan aspek utama dalam memecahkan masalah dengan tepat yang dipadukan dengan tingkat pendidikan. Selain itu kompetensi yang baik, dipadukan dengan budaya organisasi yang suportif, secara signifikan meningkatkan produktivitas kerja. Peneliti bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi dan pendidikan terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang dipadukan dengan data kualitatif deskriptif sebagai penguat hasil temuan melalui wawancara dengan analisa data *structural equation modelling* dengan jumlah sampel 90 karyawan. Kompetensi memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi dengan nilai sebesar -0,136. Selain itu, tingkat pendidikan juga menunjukkan pengaruh tidak langsung negatif terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi, dengan nilai sebesar -0,113. Penelitian ini secara t-statistik seluruh variabel mampu menghasilkan berpengaruh secara signifikan serta memiliki f^2 yang sangat besar kecuali f^2 budaya organisasi (z) terhadap kinerja karyawan (y) yang memiliki pengaruh kecil.

Kata Kunci: Kompetensi, Tingkat Pendidikan, Kinerja Karyawan Dan Budaya Organisasi

ABSTRACT

In the plantation sector, such as in large companies like PT Perkebunan Nusantara III (Persero), the competence and educational level of human resources are key pillars for improving the efficiency, productivity, and competitiveness of the company. Competent, trained human resources with an adequate level of education are able to face the challenges of managing and maximising production, which ultimately has an impact on the achievement of organisational targets. Furthermore, competence is a key aspect in solving problems appropriately, combined with educational attainment. In addition, good competence, combined with a supportive organisational culture, significantly increases work productivity. The researcher aims to analyse the influence of competence and education on employee performance through organisational culture. This study utilised a quantitative approach combined with descriptive qualitative data to reinforce the findings through interviews with structural equation modelling data analysis with a sample size of 90 employees. Competence has an indirect effect on employee performance through organisational culture with a value of -0.136. In addition, the level of education also shows a negative indirect effect on employee performance through organisational culture, with a value of -0.113. This study's t-statistics for all variables are able to produce a significant effect and have a very large f^2 except for the f^2 of organisational culture (z) on employee performance (y), which has a small effect.

Keywords: Competence, Educational Level, Employee Performance, and Organisational Culture

PENDAHULUAN

Dalam dinamika zaman yang bergerak cepat dan penuh tekanan kompetitif, individu dituntut untuk selalu tanggap dan efisien. Hal ini menuntut organisasi memiliki sistem manajemen SDM yang tidak hanya adaptif, tetapi juga mampu mengakselerasi produktivitas kerja (Sibuea *et al.*, 2025). Sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi, termasuk di sektor perkebunan. Di tengah tantangan globalisasi dan perkembangan teknologi, kompetensi dan tingkat pendidikan karyawan menjadi faktor yang sangat berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas dan daya saing perusahaan (Pakri *et al.*, 2022). Di sektor perkebunan, seperti di perusahaan-perusahaan besar seperti PT Perkebunan Nusantara III (Persero), kompetensi dan tingkat pendidikan SDM menjadi pilar utama untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan daya saing perusahaan. SDM yang kompeten, terlatih, dan memiliki tingkat pendidikan yang memadai mampu menghadapi tantangan-tantangan dalam mengelola dan memaksimalkan produksi, yang pada akhirnya berdampak pada pencapaian target organisasi.

Herlambang *et al.*, (2023) kompetensi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, di mana keterampilan teknis maupun non-teknis yang memadai memungkinkan karyawan untuk mengeksekusi tugas secara efektif, memecahkan masalah dengan tepat, dan beradaptasi dengan tuntutan kerja yang dinamis. Tingkat pendidikan berkontribusi pada pembentukan kompetensi ini karena pendidikan formal memberikan landasan pengetahuan, sedangkan pelatihan dan pengembangan berkelanjutan memperkuat keterampilan praktis yang dibutuhkan di tempat kerja. Nofriadi *et al.*, (2024) menyatakan bahwa kompetensi yang baik, dipadukan dengan budaya organisasi yang suportif, secara signifikan meningkatkan produktivitas kerja. Budaya organisasi yang terbuka terhadap kolaborasi, inovasi, dan nilai-nilai positif mampu mendorong karyawan untuk bekerja dengan integritas, konsistensi, dan dedikasi tinggi.

Novelti penelitian ini terletak pada integrasi variabel kompetensi dan tingkat pendidikan dalam memengaruhi kinerja karyawan melalui peran mediasi budaya organisasi pada konteks perkebunan BUMN, khususnya PTPN IV. Penelitian sebelumnya umumnya hanya menyoroti hubungan langsung antara kompetensi atau pendidikan terhadap kinerja, namun kajian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki posisi strategis sebagai penghubung yang memperkuat maupun melemahkan pengaruh tersebut. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi baru dalam literatur manajemen sumber daya manusia, karena menghadirkan perspektif bahwa pengelolaan kompetensi dan peningkatan pendidikan karyawan tidak hanya berimplikasi pada performa individu, tetapi juga membentuk budaya kerja kolektif yang pada akhirnya menentukan daya saing organisasi secara berkelanjutan.

Dengan memahami hal ini, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi dan pendidikan terhadap kinerja karyawan, manajemen dapat merumuskan kebijakan pelatihan dan pengembangan yang lebih tepat sasaran. Selain itu, dengan memahami peran budaya organisasi, perusahaan dapat memperkuat nilai-nilai organisasi yang mendukung tercapainya produktivitas yang optimal.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di Kebun Sei Meranti PT Perkebunan Nusantara III (Persero). Waktu penelitian dimulai dari pengumpulan data hingga analisis, yang

berlangsung selama 3 bulan, pada tahun 2025. Penelitian dilakukan dengan melibatkan karyawan yang bekerja di Kebun Sei Meranti.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang dipadukan dengan data kualitatif deskriptif sebagai penguat hasil temuan. Pendekatan kuantitatif difokuskan untuk menganalisis pengaruh kompetensi dan tingkat pendidikan terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi, sehingga dapat diidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi hubungan tersebut. Sementara itu, pendekatan kualitatif digunakan untuk memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang diteliti dalam upaya peningkatan kinerja karyawan.

Penerapan dua metode ini memungkinkan diperolehnya kombinasi data kuantitatif dan kualitatif yang saling melengkapi. Data kuantitatif dikumpulkan melalui survei dengan instrumen kuesioner kepada responden sebagai sumber data primer. Hasil survei tersebut kemudian dianalisis secara statistik dan diperkuat melalui data kualitatif yang diperoleh dari wawancara mendalam (Sugiyono, 2017).

Penelitian ini menggunakan *probability sampling* sebagai teknik penarikan sampel, yaitu suatu metode yang memberikan kesempatan yang sama bagi setiap anggota populasi untuk terpilih menjadi responden. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja di Kebun Sei Meranti. Sampel diambil dengan menggunakan teknik *random sampling* Populasi (N) sebanyak 514 orang karyawan Kebun Sei Meranti PT Perkebunan Nusantara III (Persero) dengan asumsi tingkat (e) kesalahan 10%, maka perhitungan jumlah sampel dengan menggunakan rumus slovin, Sugiyono, (2018) yang dituliskan sebagai berikut:

Dimana:

n = Jumlah sampel

N = Jumlah populasi sampel

e = Jumlah kesalahan dalam pengambilan sampel (error term)

$$n = \frac{514}{1 + 514 \times (0,1)^2}$$

$$n = \frac{514}{1 + 5.14}$$

$$n = \frac{514}{6.14} = 83.27 = \text{peneliti menengapkan menjadi 90 Sampel}$$

Metode Analisa Data

Dalam penelitian ini, pengujian hipotesis dilakukan melalui pendekatan *Structural Equation Model* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS), atau dikenal sebagai SEM-PLS. Setiap hipotesis dianalisis menggunakan perangkat lunak SmartPLS versi 3.0 untuk menilai hubungan antarvariabel yang dikaji (Sarwono, 2010). Pada penelitian ini dipilih SmartPLS 3.0 karena kemampuannya menangani distribusi data yang tidak normal serta mendukung pemodelan struktural yang kompleks, yang lazim ditemui pada riset sosial. Penerapan SEM-PLS dalam penelitian ini dilakukan melalui serangkaian prosedur yang dimulai dengan penyusunan model penelitian yang mencakup model struktural (*inner model*) dan model pengukuran (*outer model*).

Tahapan berikutnya adalah proses pengumpulan serta validasi data, diikuti evaluasi model dan analisis hasil penelitian. Dengan demikian, pendekatan SEM-PLS memungkinkan pengujian hipotesis dilakukan secara komprehensif sesuai tujuan penelitian yang diajukan (Hair JF et al., 2017).

Outer Model

Menurut Hair et al., (2019), pada model reflektif, indikator dianggap sebagai manifestasi dari variabel laten, sehingga perubahan yang terjadi pada variabel laten akan tercermin langsung pada indikator tersebut. Sebaliknya, dalam model formatif, indikator

secara kolektif membentuk variabel laten, sehingga perubahan pada satu indikator tidak selalu berdampak pada keseluruhan konstruk laten. Evaluasi outer model dilakukan melalui serangkaian uji, seperti validitas konvergen, validitas diskriminan, serta reliabilitas komposit.

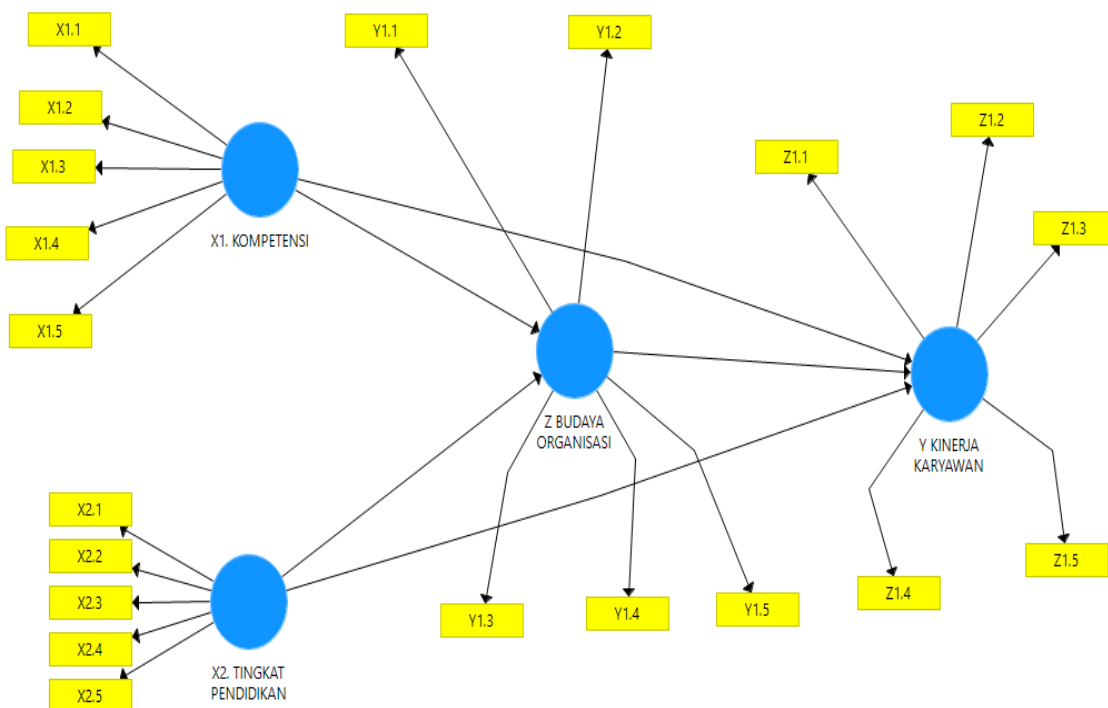
Inner Model

Dalam penerapannya, evaluasi *inner model* dilakukan melalui beberapa tahap penting. Pertama, pengujian *R-Square* (R^2) untuk menilai besarnya kontribusi variabel eksogen dalam menjelaskan variabel endogen. Semakin tinggi nilai R^2 , semakin baik kemampuan prediktif model. Kedua, uji signifikansi jalur (*path coefficients*) melalui prosedur *bootstrapping* untuk memastikan hubungan antarvariabel laten signifikan secara statistik (Ghozali & Latan, 2015).

Selain itu, dilanjutkan dengan melakukan evaluasi *Goodness of Fit* (GoF) / F^2 sebagai ukuran kesesuaian keseluruhan model, dengan mempertimbangkan nilai AVE dan R^2 secara simultan. Evaluasi inner model ini membantu peneliti memastikan bahwa model struktural yang dibangun tidak hanya fit secara statistik, tetapi juga memiliki daya jelaskan yang memadai terhadap fenomena yang diteliti.

Model SEM

Model penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi dan tingkat pendidikan memengaruhi budaya organisasi, yang pada gilirannya berdampak terhadap peningkatan kinerja karyawan. Pendekatan PLS-SEM digunakan untuk menguji kekuatan hubungan antarvariabel dengan parameter seperti *path coefficient*, R^2 (*koefisien determinasi*), f^2 (*ukuran efek*), serta *t-statistic* untuk menguji signifikansi hubungan kausal. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan bukti empiris mengenai sejauh mana penerapan teknologi berperan dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia di sektor perkebunan melalui penguatan kinerja karyawan



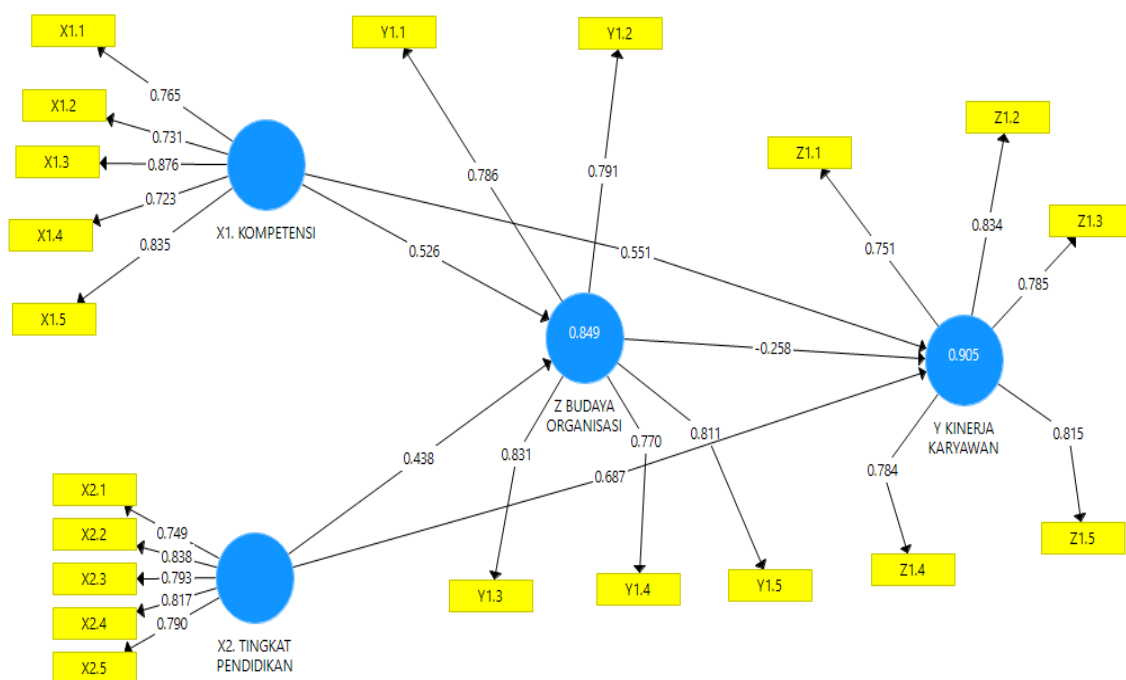
Gambar 1. Model SEM

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Outer Model

Menurut Hair *et al.*, (2019), outer model berfungsi untuk menilai *convergent validity*, *discriminant validity*, serta *reliabilitas* dari setiap konstruk. Pada penelitian ini, indikator kompetensi mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, sikap kerja, profesionalisme, dan pengalaman. Indikator-indikator tersebut harus menunjukkan nilai muatan faktor (*loading factor*) yang memadai agar dapat mencerminkan kompetensi secara utuh. Demikian pula, konstruk tingkat pendidikan diukur melalui jenjang pendidikan formal, kesesuaian jurusan, sertifikasi, soft skill, dan prestasi akademik. Keseluruhan indikator ini diharapkan memiliki konsistensi internal yang kuat sehingga mampu mewakili variabel tingkat pendidikan secara akurat.

Dengan demikian, keberhasilan outer model dalam memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas akan memberikan keyakinan bahwa instrumen penelitian yang digunakan dapat dipercaya. Hal ini menjadi pijakan yang kuat sebelum melangkah ke tahap berikutnya, yaitu analisis inner model, untuk mengevaluasi pengaruh langsung maupun tidak langsung antara kompetensi dan tingkat pendidikan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi sebagai variabel intervening di Kebun Sei Meranti PT Perkebunan Nusantara III (Persero).



Gambar 2. Outer Loadings Model
Sumber : Data Primer Diolah Smart-Pls (2025)

Berdasarkan model pengukuran yang ditampilkan pada gambar di atas, penelitian ini dibangun atas konstruk Kompetensi (X1) dan Tingkat Pendidikan (X2) sebagai variabel independen, Budaya Organisasi (Z) sebagai variabel intervening, serta Kinerja Karyawan (Y) sebagai variabel dependen. Arah panah yang menghubungkan variabel-variabel tersebut menunjukkan adanya hubungan kausal, di mana kompetensi dan tingkat pendidikan tidak hanya berpengaruh langsung terhadap budaya organisasi, tetapi juga

memberikan dampak terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui budaya organisasi sebagai variabel perantara.

Outer Loadings Kompetensi

Hasil uji outer loading pada variabel kompetensi menunjukkan bahwa seluruh indikator dinyatakan valid karena memiliki nilai di atas ambang batas minimal 0,70. Dari hasil tersebut, indikator sikap/prilaku menempati posisi tertinggi dengan nilai 0,876. Temuan ini menegaskan bahwa sikap dan perilaku karyawan menjadi dimensi paling dominan dalam mencerminkan kompetensi di Kebun Sei Meranti. Artinya, keberhasilan karyawan dalam menjalankan tugas sangat ditentukan oleh konsistensi perilaku kerja yang profesional, disiplin, dan sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Hal ini menurut Etik & Setiyono, (2021) bahwa kemampuan teknis saja tidak cukup tanpa dukungan sikap kerja yang positif menegaskan bahwa sikap adalah salah satu komponen kunci dalam membentuk kompetensi secara keseluruhan.

Di sisi lain, indikator dengan nilai terendah terdapat pada profesionalisme dengan outer loading sebesar 0,723. Meskipun masih berada dalam kategori valid, hasil ini menunjukkan bahwa profesionalisme belum sekuat indikator lainnya dalam menggambarkan kompetensi karyawan. Kondisi ini bisa mencerminkan masih adanya variasi dalam penerapan standar kerja, etos kerja, atau konsistensi hasil kerja antar individu. Sejalan dengan Hermawan *et al.*, (2022) bahwa profesionalisme dapat lebih dipengaruhi oleh pengalaman praktis dan nilai-nilai integritas ketimbang kompetensi formal semata.

Outer Loadings Tingkat Pendidikan

Indikator dengan nilai tertinggi adalah kesesuaian jurusan (0,838), yang menegaskan bahwa relevansi latar belakang pendidikan formal dengan bidang pekerjaan di Kebun Sei Meranti memiliki kontribusi paling kuat dalam mencerminkan kualitas tingkat pendidikan. Hal ini menggambarkan bahwa ketika jurusan pendidikan selaras dengan kebutuhan operasional dan teknis di perkebunan, karyawan lebih siap secara kompetensi, mudah beradaptasi, dan mampu menjalankan tugas dengan lebih efektif.

Menurut Na *et al.*, (2024) pentingnya kecocokan antara jurusan pendidikan dan pekerjaan. Mereka menemukan bahwa *major match* yaitu sejauh mana jurusan relevan dengan jenis pekerjaan memberikan kontribusi signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja dan menurunkan niat untuk keluar dari pekerjaan. Temuannya menegaskan bahwa kejelasan dan keselarasan pendidikan dapat meningkatkan kualitas performa kerja secara langsung.

Sebaliknya, indikator dengan nilai terendah adalah jenjang pendidikan formal (0,749). Meskipun masih valid, nilai ini menunjukkan bahwa tingginya level pendidikan formal (misalnya SMA, Diploma, atau Sarjana) tidak sepenuhnya menjadi penentu utama dalam menggambarkan kompetensi pendidikan karyawan. Tingkat pendidikan dasar seperti SD-SMA tidak selalu menjamin performa kerja yang lebih baik. Bahkan, ditemukan karyawan dengan pengalaman lapangan dan pelatihan pekerjaan yang kuat sering kali menunjukkan kinerja yang lebih unggul ketimbang mereka yang memiliki jenjang pendidikan tinggi tetapi minim pengalaman praktis (Luthfi *et al.*, 2024).

Outer Loadings Budaya Organisasi

Indikator dengan nilai tertinggi adalah harmonis (0,831). Hal ini menunjukkan bahwa suasana kerja yang dilandasi hubungan harmonis antar karyawan memiliki kontribusi paling besar dalam mencerminkan budaya organisasi di Kebun Sei Meranti. Lee, (2024) menekankan bahwa harmoni kerja tercipta melalui sinergi antara budaya organisasi, komunikasi yang efektif, dan manajemen konflik. Harmonisasi internal ini dapat

memperkuat kohesi tim, meningkatkan moral, dan mengarah pada produktivitas kerja yang lebih baik.

Sebaliknya, indikator dengan nilai terendah adalah loyal (0,770). Walaupun masih tergolong valid, nilai ini relatif lebih rendah dibandingkan indikator lainnya. Kondisi ini mungkin dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti peluang kerja di luar organisasi atau dinamika internal yang memengaruhi keterikatan karyawan. Hal ini menurut Puspita *et al.*, (2020) loyalitas baru memberikan kontribusi kuat saat dikombinasikan dengan tingkat keterlibatan kerja (*work engagement*). Ini mencerminkan bahwa loyalitas saja tidak cukup jika tidak didukung oleh keterlibatan aktif dan budaya yang mendukung, sehingga peran loyalitas menjadi lebih lemah dibanding indikator budaya lain.

Outer Loadings Kinerja Karyawan

Indikator dengan nilai tertinggi adalah kuantitas kerja (0,834), yang mengindikasikan bahwa jumlah output yang dihasilkan karyawan menjadi dimensi paling dominan dalam mencerminkan kinerja di Kebun Sei Meranti. Hal ini mencerminkan bahwa keberhasilan organisasi perkebunan masih sangat bergantung pada produktivitas fisik, seperti volume panen, capaian target produksi, dan intensitas pelaksanaan pekerjaan di lapangan.

Menurut Penelitian yang dilakukan oleh Ghazali *et al.*, (2023) memberikan bukti empiris kuat bahwa *workload*, yang dalam konteks penelitian dapat dipahami sebagai representasi dari kuantitas pekerjaan, merupakan faktor yang sangat menentukan kinerja karyawan di industri perkebunan di Indonesia. Hal ini kategori sangat tinggi, yang artinya semakin besar jumlah pekerjaan (*output*) yang berhasil diselesaikan karyawan, maka semakin tinggi pula kinerja mereka secara keseluruhan.

Sebaliknya, indikator dengan nilai terendah adalah kualitas kerja (0,751). Meskipun tetap valid, nilai ini memperlihatkan bahwa aspek kualitas hasil kerja belum sekuat indikator lain dalam merepresentasikan kinerja. Kondisi ini dapat diartikan bahwa meskipun karyawan mampu menghasilkan output dalam jumlah besar, konsistensi standar mutu pekerjaan masih beragam, sehingga perlu ditingkatkan melalui pengawasan mutu, pembinaan teknis, atau penerapan standar operasional yang lebih ketat. Abramo *et al.*, (2010) menjelaskan bahwa yang paling produktif justru menghasilkan output berkualitas lebih tinggi, artinya kuantitas kerja memiliki korelasi lebih kuat dengan kinerja dibanding hanya mengutamakan kualitas.

Pengujian Validitas dan Reliabilitas Model Pengukuran

Dalam pengujian model pengukuran, *validitas* dan *reliabilitas* instrumen dianalisis melalui tiga parameter utama, yaitu *Average Variance Extracted (AVE)*, *composite reliability*, serta *Cronbach's alpha*. Konstruk dinyatakan memenuhi kriteria validitas konvergen apabila nilai AVE lebih besar dari 0,50, yang berarti bahwa variabel laten mampu menjelaskan lebih dari setengah variasi yang terdapat pada indikator-indikator penyusunnya. Di sisi lain, ukuran *composite reliability* bersama dengan *Cronbach's alpha* digunakan untuk menilai reliabilitas, yang menggambarkan tingkat akurasi, konsistensi internal, serta kestabilan indikator dalam merepresentasikan konstruk laten secara menyeluruh. Dengan demikian, ketiga parameter ini menjadi tolok ukur utama untuk memastikan bahwa instrumen penelitian tidak hanya valid, tetapi juga andal dalam menggambarkan fenomena yang diteliti.

Tabel 1 Construk Dan Reabilitas

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
X1. Kompetensi	0,845	0,891	0,621
X2. Tingkat Pendidikan	0,857	0,897	0,637

Y Kinerja Karyawan	0,853	0,895	0,631
Z Budaya Organisasi	0,858	0,898	0,637

Sumber: Data Primer Diolah Smart-Pls (2025)

Hasil pengujian reliabilitas dan validitas konvergen pada konstruk penelitian menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki kualitas instrumen yang sangat baik. Nilai Cronbach's Alpha untuk setiap konstruk berada di atas 0,80 (Kompetensi = 0,845; Tingkat Pendidikan = 0,857; Kinerja Karyawan = 0,853; Budaya Organisasi = 0,858), yang menandakan konsistensi internal antar indikator sangat terjaga. Dengan demikian, setiap indikator yang menyusun konstruk memiliki keterhubungan yang kuat dan reliabel.

Selanjutnya, nilai *Composite Reliability* (CR) pada keempat konstruk juga berada di atas 0,89 (Kompetensi = 0,891; Tingkat Pendidikan = 0,897; Kinerja Karyawan = 0,895; Budaya Organisasi = 0,898). Hal ini mengindikasikan bahwa model memiliki reliabilitas komposit yang tinggi, sehingga mampu memberikan hasil pengukuran yang stabil dan konsisten ketika digunakan pada populasi penelitian yang serupa.

Dari sisi *Average Variance Extracted* (AVE), seluruh konstruk telah melampaui ambang batas minimum 0,50 (Kompetensi = 0,621; Tingkat Pendidikan = 0,637; Kinerja Karyawan = 0,631; Budaya Organisasi = 0,637). Hasil ini menunjukkan bahwa lebih dari 60% variasi indikator dapat dijelaskan oleh konstruk yang diwakilinya. Dengan kata lain, masing-masing variabel laten mampu merepresentasikan indikatornya dengan tingkat validitas konvergen yang sangat baik.

Secara keseluruhan, kombinasi hasil dari *Cronbach's Alpha*, *Composite Reliability*, dan AVE membuktikan bahwa instrumen penelitian ini valid dan reliabel, sehingga dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah dalam menjelaskan hubungan antara kompetensi, tingkat pendidikan, budaya organisasi, dan kinerja karyawan di Kebun Sei Meranti PTPN III (Persero).

Koefisien R-Square

Pada konstruk Kinerja Karyawan (Y), nilai R-Square sebesar 0,905 dengan R-Square Adjusted sebesar 0,901 menandakan bahwa variabel Kompetensi (X1) dan Tingkat Pendidikan (X2) mampu menjelaskan sebesar 90,5% variasi kinerja karyawan, sedangkan sisanya 9,5% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model. Dan pada konstruk Budaya Organisasi (Z), nilai R-Square tercatat 0,849 dengan R-Square Adjusted sebesar 0,846. Hal ini menunjukkan bahwa 84,9% variasi budaya organisasi dapat dijelaskan oleh kompetensi dan tingkat pendidikan, sedangkan 15,1% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model, seperti gaya kepemimpinan, sistem penghargaan, atau lingkungan kerja

Tabel 2. R-Square

	R Square	R Square Adjusted
Y Kinerja Karyawan	0,905	0,901
Z Budaya Organisasi	0,849	0,846

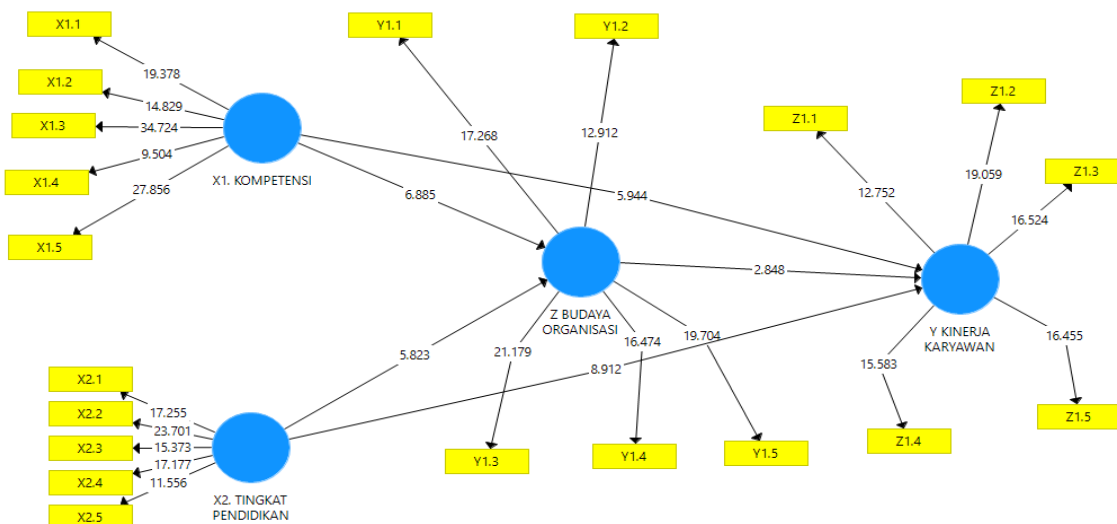
Sumber: Data Primer Diolah Smart-Pls (2025)

Uji Inner Model

Setelah model pengukuran terbukti memenuhi kriteria *validitas konvergen*, *validitas diskriminan*, serta *reliabilitas*, maka dapat dipastikan bahwa instrumen penelitian telah layak dan sesuai dengan kerangka konseptual yang dirumuskan. Tahap berikutnya adalah melakukan evaluasi terhadap model struktural (inner model). Penilaian inner model

bertujuan untuk menguji hubungan kausal antar konstruk laten melalui estimasi koefisien jalur (*path coefficient*) dan tingkat signifikansinya (Ghozali, 2013).

Dalam kerangka *Partial Least Squares* (PLS), evaluasi inner model dilakukan dengan melihat nilai R-square sebagai indikator seberapa besar variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen, serta menilai arah dan kekuatan pengaruh dari koefisien jalur yang dihasilkan. Selanjutnya, tingkat signifikansi setiap hubungan diuji berdasarkan nilai T-statistic pada masing-masing jalur, sehingga dapat diketahui apakah pengaruh antar variabel tersebut signifikan secara statistik atau tidak. Dengan demikian, inner model berperan penting dalam memastikan kesesuaian model teoritis dengan bukti empiris yang diperoleh.



Gambar 3. *Bosstraping* SEM-Pls

Sumber : Data Primer Diolah Smart-Pls (2025)

Uji t-Statistik

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini mengacu pada Bahren *et al.*, (2019) Bahren et al. (2019), yang menekankan bahwa keputusan dapat ditentukan melalui nilai t-statistic maupun p-value. Pada tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$), nilai ambang batas t-statistic yang digunakan adalah 1,96. Dengan demikian, hipotesis alternatif (H_a) dapat diterima dan hipotesis nol (H_0) ditolak apabila nilai t-statistic yang diperoleh melebihi angka 1,96. Sebaliknya, jika pengujian dilakukan menggunakan pendekatan probabilitas, maka H_a dinyatakan diterima ketika nilai p-value lebih kecil dari 0,05. Berdasarkan kriteria tersebut, proses pengambilan keputusan dalam pengujian hipotesis menjadi lebih objektif dan terukur, sehingga kesimpulan penelitian dapat ditarik secara sah dan tercermin jelas dalam tabel hasil analisis yang dihasilkan.

Tabel 3 Uji t-Statistik

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
X1. Kompetensi -> Y Kinerja Karyawan	0,551	0,545	0,095	5,803	0,000
X1. Kompetensi -> Z Budaya Organisasi	0,526	0,528	0,077	6,841	0,000
X2. Tingkat Pendidikan -> Y Kinerja Karyawan	0,687	0,683	0,074	9,329	0,000

X2. Tingkat Pendidikan -> Z Budaya Organisasi	0,438	0,436	0,076	5,799	0,000
Z Budaya Organisasi -> Y Kinerja Karyawan	-0,258	-0,250	0,091	2,843	0,005

Sumber: Data Primer Diolah Smart-Pls (2025)

Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel 3, variabel Kompetensi (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) menunjukkan nilai original sample sebesar 0,551 dengan arah positif. Hal ini berarti kompetensi memberikan kontribusi sebesar 55,1% dalam memengaruhi peningkatan kinerja karyawan. Nilai t-statistic sebesar 5,803 lebih besar dari t-tabel 1,96, serta nilai p-value sebesar 0,000 ($< 0,05$), sehingga pengaruh ini terbukti signifikan. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dapat diterima.

Sejalan dengan Anzhori *et al.*, (2022) menjelaskan pada analisis yang menunjukkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PTPN. Kompetensi dipahami sebagai perpaduan antara pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku yang memungkinkan karyawan melaksanakan tugas secara efektif. Dalam konteks PTPN, di mana kegiatan operasional sangat bergantung pada produktivitas perkebunan, kualitas SDM yang kompeten menjadi faktor kunci keberhasilan perusahaan. Hal ini ditunjukkan melalui nilai signifikansi yang berada di bawah 0,05, sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja diterima. Peningkatan kompetensi tidak hanya berhubungan dengan hasil kinerja individual, tetapi juga dengan daya saing organisasi secara keseluruhan. PTPN sebagai BUMN yang bergerak di bidang perkebunan menghadapi tekanan pasar global, sehingga keunggulan bersaing banyak ditentukan oleh kemampuan SDM dalam beradaptasi dengan teknologi, inovasi produksi, serta manajemen yang berorientasi pada efisiensi.

Tingkat Pendidikan Terhadap Kinerja Karyawan

Variabel Tingkat Pendidikan (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y), nilai original sample tercatat 0,687, menunjukkan kontribusi positif sebesar 68,7% dalam meningkatkan kinerja. Nilai t-statistic 9,329 jauh lebih besar dari nilai kritis 1,96, dan p-value 0,000 semakin menegaskan bahwa pengaruh ini signifikan. Dengan demikian, hipotesis mengenai pengaruh positif tingkat pendidikan terhadap kinerja karyawan diterima.

Menurut Subandrio & Asminawati, (2021) penelitian tersebut menunjukkan bahwa pendidikan formal berkontribusi secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di perusahaan perkebunan kelapa sawit. Berdasarkan hasil uji t, nilai signifikansinya kurang dari 0,000, mengindikasikan bahwa peningkatan tingkat pendidikan secara langsung dapat meningkatkan profesionalisme dan efektivitas kerja karyawan secara nyata.

Kompetensi Terhadap Budaya Organisasi

Variabel Kompetensi (X1) terhadap Budaya Organisasi (Z) memiliki nilai original sample sebesar 0,526 yang juga bernilai positif. Artinya, kompetensi menyumbang pengaruh sebesar 52,6% terhadap penguatan budaya organisasi. Nilai t-statistic 6,841 yang melampaui 1,96 serta p-value 0,000 memperkuat kesimpulan bahwa hubungan ini signifikan. Dengan demikian, kompetensi terbukti tidak hanya memengaruhi kinerja secara langsung, tetapi juga berperan dalam membentuk budaya organisasi yang lebih solid.

Berdasarkan Rengkung, (2015) yang menyatakan bahwa Pengelolaan sumber daya secara efektif akan meningkatkan tingkat kompetensi dalam organisasi, sehingga organisasi mampu memproduksi barang dan jasa dengan kualitas tinggi. Hal ini jika dilihat berdasarkan konteks pengolahan sumber daya manusia di perkebunan bahwa kompetensi ini kemudian membentuk budaya organisasi yang menekankan disiplin, kualitas, dan produktivitas tinggi di kebun.

Tingkat Pendidikan Terhadap Budaya Organisasi

Variabel Tingkat Pendidikan (X2) terhadap Budaya Organisasi (Z) memperoleh nilai original sample 0,438. Hal ini berarti tingkat pendidikan berkontribusi sebesar 43,8% dalam memengaruhi budaya organisasi. Nilai t-statistic 5,799 dan p-value 0,000 menunjukkan hubungan ini signifikan. Artinya, semakin tinggi pendidikan yang dimiliki karyawan, semakin kuat pula kontribusi dalam pembentukan budaya kerja yang terstruktur.

Menurut Teori Human Capital Becker, (1993), pendidikan meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan berpikir kritis individu, yang pada gilirannya membentuk perilaku kerja dan norma kolektif dalam organisasi. Dalam konteks kebun, pegawai yang berpendidikan lebih tinggi cenderung lebih cepat mengadopsi inovasi, menggunakan teknologi pertanian secara tepat, serta mengambil keputusan yang mendukung efisiensi dan kualitas hasil panen. Hal ini berkontribusi pada terciptanya budaya organisasi yang profesional, disiplin, produktif, dan berorientasi pada kualitas. Oleh karena itu, peningkatan tingkat pendidikan pegawai tidak hanya meningkatkan kompetensi individu, tetapi juga memperkuat budaya kerja di kebun, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja operasional dan daya saing organisasi.

Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Pada hubungan Budaya Organisasi (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y), diperoleh nilai original sample sebesar -0,258 dengan arah negatif. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi justru memberikan pengaruh menurun sebesar 25,8% terhadap kinerja karyawan. Meskipun arah pengaruhnya negatif, hubungan ini signifikan dengan t-statistic 2,843 ($> 1,96$) dan p-value 0,005 ($< 0,05$). Dengan demikian, hipotesis mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja diterima, namun temuan ini memberikan catatan penting bahwa dalam konteks Kebun Sei Meranti, internalisasi budaya organisasi belum selaras dengan peningkatan produktivitas kerja.

Berdasarkan Junianto & Sabtohadhi, (2019) budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai karena membentuk kerangka nilai, norma, dan praktik kerja yang diinternalisasi oleh seluruh anggota organisasi. Budaya yang kuat menanamkan standar kerja yang jelas, seperti disiplin, etos kerja, dan orientasi terhadap hasil, sehingga karyawan memahami ekspektasi perusahaan dan mampu menyesuaikan perilaku mereka untuk mencapai tujuan organisasi.

Tabel 4. Pengaruh Tidak Langsung

	Specific Indirect Effects
X1. Kompetensi -> Z Budaya Organisasi -> Y Kinerja Karyawan	-0,136
X2. Tingkat Pendidikan -> Z Budaya Organisasi -> Y Kinerja Karyawan	-0,113

Sumber : Data Primer Diolah Smart-Pls (2025)

Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan melalui Budaya Organisasi

Hasil analisis menunjukkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi dengan nilai sebesar -0,136. Nilai negatif ini mengindikasikan bahwa peningkatan kompetensi karyawan justru berpotensi menurunkan kinerja karyawan melalui mekanisme budaya organisasi, walaupun pengaruh langsung kompetensi terhadap kinerja tetap positif. Secara konseptual, temuan ini dapat diinterpretasikan bahwa meskipun karyawan memiliki kompetensi tinggi, jika budaya organisasi tidak mendukung, atau terdapat ketidaksesuaian antara kompetensi individu dengan nilai-nilai yang berlaku di organisasi, maka pengaruh positif kompetensi terhadap kinerja dapat tereduksi. Hal ini menekankan pentingnya keselarasan antara pengembangan kompetensi karyawan dan penguatan budaya organisasi agar dampak positif kompetensi terhadap kinerja karyawan dapat optimal.

Noor, (2024) menyatakan bahwa Kompetensi pegawai memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja organisasi, namun pengaruhnya tidak selalu bersifat langsung. Kompetensi yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan teknis individu menjadi fondasi bagi perilaku kerja yang efektif, tetapi agar berdampak maksimal terhadap kinerja, kompetensi tersebut perlu diinternalisasi melalui budaya organisasi. Budaya organisasi, yang terdiri dari nilai, norma, dan praktik kerja yang diterima secara kolektif, berfungsi sebagai mediator karena dapat menyalurkan kompetensi individu menjadi perilaku kolektif yang konsisten. Pegawai yang kompeten cenderung menegakkan standar profesional, mencontohkan praktik terbaik, dan memengaruhi rekan kerja untuk mengikuti pola kerja yang sama. Dengan terbentuknya budaya organisasi yang positif dan produktif, kompetensi individu kemudian berkontribusi secara nyata terhadap peningkatan disiplin, efisiensi, kualitas hasil, dan inovasi, sehingga kinerja organisasi meningkat.

Tingkat Pendidikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Budaya Organisasi

Selain itu, tingkat pendidikan juga menunjukkan pengaruh tidak langsung negatif terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi, dengan nilai sebesar -0,113. Artinya, peningkatan tingkat pendidikan karyawan tidak selalu diikuti oleh peningkatan kinerja apabila budaya organisasi tidak mendukung atau tidak mampu menyalurkan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dari pendidikan formal ke praktik kerja sehari-hari. Temuan ini menunjukkan adanya potensi *misalignment* antara kualifikasi pendidikan individu dan implementasi nilai-nilai budaya organisasi, yang dapat menurunkan efektivitas kontribusi pendidikan terhadap kinerja. Dengan kata lain, organisasi perlu memperkuat budaya yang adaptif dan inklusif agar setiap peningkatan pendidikan karyawan dapat diterjemahkan menjadi kinerja nyata yang lebih tinggi.

Dalam penelitian yang berjudul “The Effect of Education and Length of Work on Employee Performance with Organizational Culture as an Intervening Variable in the Office Directors of PT. Plantation III Medan” (Anada *et al.*, 2022) bahwa Tingkat pendidikan pegawai berperan penting dalam membentuk budaya organisasi, yang pada gilirannya memengaruhi kinerja karyawan. Pegawai dengan pendidikan lebih tinggi biasanya memiliki pemahaman yang lebih baik mengenai prosedur kerja, nilai profesional, dan praktik operasional yang efisien. Pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki memungkinkan mereka untuk menjalankan tugas dengan lebih disiplin, konsisten, dan sesuai standar organisasi.

Kompetensi dan Tingkat Pendidikan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Budaya Organisasi

Sarstedt, (2017) F-Square (f^2) adalah ukuran statistik yang digunakan untuk menilai besar efek masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen dalam model struktural. Menurut Cohen (1988), nilai f^2 dikategorikan sebagai berikut: kecil (0,02), sedang (0,15), dan besar (0,35). Dalam konteks penelitian ini, hasil F-Square menunjukkan besarnya kontribusi masing-masing variabel terhadap kinerja karyawan dan budaya organisasi, yang dapat dijelaskan secara rinci sebagai berikut:

Tabel 5. F-Square

X1 Transformation Leadership	X2 Kompetensi	Y Core Values Akhlak	Z Kinerja Karyawan
X1. Kompetensi		0,636	0,578
X2. Tingkat Pendidikan		1,115	0,402
Y Kinerja Karyawan			
Z Budaya Organisasi		0,106	

Sumber: Data Primer Diolah SmartPls (2025)

Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan

Nilai f^2 sebesar 0,636 menunjukkan efek yang besar, yang berarti kompetensi pegawai memberikan kontribusi positif sebesar 63,6% terhadap peningkatan kinerja. Hal ini mengindikasikan bahwa penguasaan pengetahuan, keterampilan teknis, dan kemampuan profesional pegawai secara langsung mendorong efektivitas dan produktivitas kerja. Semakin tinggi kompetensi pegawai, semakin optimal pula mereka dapat menjalankan tugas, mengambil keputusan, dan berinovasi, sehingga kinerja kebun secara keseluruhan meningkat.

Kompetensi terhadap Budaya Organisasi

Nilai f^2 sebesar 0,578 termasuk kategori besar, menunjukkan bahwa kompetensi juga berpengaruh signifikan terhadap pembentukan budaya organisasi. Pegawai yang kompeten tidak hanya mampu bekerja dengan baik secara individual, tetapi juga menularkan praktik kerja terbaik, nilai profesionalisme, dan etos kerja kepada rekan-rekannya. Dengan demikian, kompetensi berperan dalam memperkuat budaya organisasi yang disiplin, produktif, dan berorientasi pada kualitas, sehingga perilaku positif ini menjadi norma kolektif dalam kebun.

Tingkat Pendidikan terhadap Kinerja Karyawan

Nilai f^2 sebesar 1,115 menunjukkan efek yang sangat besar, bahkan lebih dominan dibanding variabel lain. Hal ini menegaskan bahwa pendidikan formal pegawai merupakan faktor kritical dalam meningkatkan kinerja. Pendidikan memberikan landasan teori, pemahaman prosedur kerja, serta kemampuan analitis, sehingga pegawai mampu mengoptimalkan proses kerja dan meningkatkan kualitas output. Dalam konteks kebun, pegawai berpendidikan tinggi lebih cepat mengadopsi teknik budidaya terbaru, memahami manajemen risiko, dan menerapkan praktik keselamatan kerja, yang berdampak langsung pada peningkatan kinerja kebun.

Tingkat Pendidikan terhadap Budaya Organisasi

Nilai f^2 sebesar 0,402 termasuk kategori besar, menandakan bahwa tingkat pendidikan juga signifikan mempengaruhi budaya organisasi. Pegawai yang berpendidikan lebih tinggi cenderung memahami nilai profesional, praktik kerja yang baik, dan pentingnya standar operasional, sehingga mereka berperan aktif dalam membentuk budaya organisasi yang produktif dan konsisten. Hal ini mendukung teori Human Capital, yang menekankan bahwa pendidikan meningkatkan kapasitas individu sekaligus mempengaruhi perilaku kolektif dalam organisasi.

Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Nilai f^2 sebesar 0,106 tergolong sedang, menunjukkan bahwa budaya organisasi memberikan kontribusi positif terhadap kinerja karyawan, meskipun efeknya tidak sebesar kompetensi atau pendidikan secara langsung. Budaya organisasi berfungsi sebagai mediator yang menyalurkan kompetensi dan pendidikan individu ke dalam perilaku kolektif, menciptakan disiplin, koordinasi, dan orientasi pada hasil. Dengan kata lain, budaya organisasi memperkuat dan menyatukan kontribusi kompetensi dan pendidikan pegawai sehingga tercapai kinerja optimal di kebun.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan berdasarkan seluruh hipotesa yaitu penguasaan pengetahuan, keterampilan teknis, dan kemampuan profesional karyawan secara langsung mendorong efektivitas dan produktivitas kerja. Semakin tinggi kompetensi pegawai, kompetensi berperan dalam memperkuat budaya organisasi yang disiplin, produktif, dan berorientasi pada kualitas, sehingga perilaku positif ini menjadi norma kolektif dalam kebun. pegawai berpendidikan tinggi lebih cepat mengadopsi teknik budidaya terbaru, memahami manajemen risiko, dan menerapkan praktik keselamatan kerja, yang berdampak langsung pada peningkatan kinerja kebun. Dan pendidikan meningkatkan kapasitas individu sekaligus mempengaruhi perilaku kolektif dalam organisasi. Dan budaya organisasi memperkuat dan menyatukan kontribusi kompetensi dan pendidikan pegawai sehingga tercapai kinerja optimal di kebun.

Adapun saran dalam penelitian ini peningkatan kompetensi karyawan, optimalisasi peran pendidikan, re-orientasi budaya organisasi dan Penguatan Integrasi Kompetensi, Pendidikan, dan Budaya Organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abramo, G., D'Angelo, T.-J., AU - Tirtayasa, H., Islam, T.-C. V. A. B.-A. K. dalam P., Gebraknews.co.id, J.-, 2023/11/30, Y.-, <https://www.gebraknews.co.id/core-values-asn-ber-akhlak-kolaboratif-dalam-perspektif-islam/>, U.-, -, E.,
- Andrea, C., & Di Costa, F. (2010). Testing the trade-off between productivity and quality in research activities. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 61(1), 132–140. <https://doi.org/10.1002/asi.21254>
- Anada, F. rejeki, Syaifuddin, & Lubis, Y. (2022). The Effect of Education and Length of Work on Employee Performance with Organizational Culture as an Intervening Variable in the Office Directors of PT. Plantation III Medan. *Mantik Jurnal*, 5(4), 2416–2424. <https://doi.org/10.19109/ifinance.v10i2.26886>
- Anzhori, A., Effendy, S., & Ritonga, S. (2022). Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Pemanen PTPN III Rantauprapat. *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS)*, 4(3), 1803–1813.

- <https://doi.org/10.34007/jehss.v4i3.952>
- Bahren, B., Ramadhani, I., & Suroso, E. (2019). Membangun Keunggulan Bersaing Melalui Inovasi Produk, Inovasi Proses, Inovasi Marketing Dan Inovasi Organisasi Untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan. *Jurnal Ekonomi Manajemen*, 4(1), 8–18. <https://doi.org/10.37058/jem.v4i1.689>
- Becker, G. S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education* (3rd ed.). University of Chicago Press.
- Etik, E. T., & Setiyono, W. P. (2021). The Importance of Knowledge, Skill, Attitude and Competence to Achieve Professional Performance: Pentingnya Knowledge, Skill, Attitude dan Kompetensi untuk Mewujudkan Kinerja yang Profesional. *Academia Open*, 5(0 SE-Business and Economics), 10.21070/acopen.5.2021.2391. <https://doi.org/10.21070/acopen.5.2021.2391>
- Ghazali, P. L., Iskanto, D., & Aftanorhan, A. (2023). HBR Husnayain Business Review Workload and Employee Performance in the Plantation. *Husnayain Business Review* <https://Journal.Adpebi.Com/Index.Php/Hbr> Vol.3, 3(2), 96–103. <https://doi.org/https://doi.org/10.54099/hbr.v3i2.744>
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi analisis multivariate dengan program*. Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares Konsep Teknik dan Aplikasi dengan Program Smart PLS 3.0*. Universitas Diponegoro Semarang.
- Hair, J. ., Risher, J. ., Sarstedt, M., & Ringle, C. . (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hair JF, B., Jr WC, B. B., & RE, A. (2017). *Multivariate Data Analysis* (Sevent Ed). Pearson Education Ltd.
- Herlambang, T. N. S., Wolor, C. W., & Marsofiyanti. (2023). Optimasi Pengaruh Motivasi , Kompetensi , dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Epsilon : Journal of Management (EJoM)*, 1(2), 34–50.
- Hermawan, S., Roswita, C. D., Biduri, S., Nugraheni, R., & Qonitah, I. (2022). Experience , And Integrity On The Performance Of Auditor : *Jurnal Reviu Akuntansi Dan Keuangan*, 12(1), 34–50. <https://doi.org/10.22219/jrak.v12i1.19307>
- Junianto, D., & Sabtohadji, J. (2019). Pengaruh Kompetensi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Wahyu Daya Mandiri Surabaya. *POINT: Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 1(2), 1–10. <https://ejournals.umma.ac.id/index.php/point/article/view/374>
- Lee, Y. (2024). Interplay Of Organizational Culture, Communication, And Conflict: Pathways To Workplace Harmony. *Journal of Organizational Culture Communications and Conflict*, 28(S5), 1–3.
- Luthfi, M. M., Nurlinda, Muliati, Mahyus, & K, N. (2024). The Effect of Level of Education and Training on Employee Performance at PT . The Effect of Level of Education and Training on Employee Performance at PT . Japfa Comfeed Indonesia. *Jurnal Pendidikan Administrasi Perkantoran*, 9(1), 109–120. <https://doi.org/10.26858/jo.v9i1.48591>
- Na, T.-K., Jung, I.-Y., & Han, S. (2024). The Effect of Major, Education, and Skill Match on Job Satisfaction and Turnover Intention among Culinary Arts Graduates. In *Tourism and Hospitality* (Vol. 5, Issue 4, pp. 874–886). <https://doi.org/10.3390/tourhosp5040050>
- Nofriadi, N., Rafki, R., & Oktarina, Y. (2024). The effect of competence, organizational culture and work ethic on work productivity. *Dinasti International Journal of Digital*

- Business Management*, 5(2), 367–373.
- Noor, Z. Z. (2024). The Influence Of Organizational Culture And Leadership Style On Employee Performance. *PPIMAN Pusat Publikasi Ilmu Manajemen*, 2(1), 200–210. <https://doi.org/10.59603/ppiman.v2i1.307>
- Pakri, M. A. M., Hassan, S., Olagunju, O., Samad, M. Y. A., & Kasin, R. (2022). Work Performance of Extension Agents: Skills of Transfer of Technology and Human Resource Development in Cocoa Industry. *Pertanika Journal of Science and Technology*, 30(1), 79–96. <https://doi.org/10.47836/pjst.30.1.05>
- Puspita, N., Nugroho, M. N., & Banun, A. (2020). The Influence of Organizational Culture and Work Engagement Over Employee Performance Mediated by Employee Loyalty Nadya. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 04(05), 289–. <https://doi.org/https://www.kemalapublisher.com/index.php/JoMA/article/view/490/495>
- Rengkung, L. R. (2015). Keuntungan Kompetitif Organisasi Dalam Perperspektif Resources Based View (Rbv). *Agri-Sosioekonomi*, 11(2A), 1. <https://doi.org/10.35791/agrsosek.11.2a.2015.9447>
- Sarstedt, M. (2017). *Partial least squares structural equation modeling. Handbook of Market Research* (26th ed.).
- Sarwono, J. (2010). *Mengenal Path Analysis : Sejarah , Pengertian Dan Aplikasi*. 285–296.
- Sibuea, M. B., Sibuea, F. A., & Thamrin, M. (2025). JoTEC (Journal of Tropical Estate Crops) The Effect of Motivation and Competence on The Work Productivity of Oil Palm Nursery Employees Palm Oil Research Center Nusantara Plantation Research. *Journal of Tropical Estate Crops*, 2(September), 1–13. <https://doi.org/10.31289/jotec.v2i1.12821>
- Subandrio, S., & Asminawati, A. (2021). Pengaruh Tingkat Pendidikan Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt Karya Sawitindo Mas (Ksm). (*JEMS*) *Jurnal Entrepreneur Dan Manajemen Sains*, 3(1), 84–91. <https://doi.org/10.36085/jems.v3i1.2735>
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. CV. Alfabeta.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Dan Pendekatan Penelitian : Analisa Penarikan Sampel*. CV. Alfabeta.