

KINERJA PEGAWAI DITINJAU DARI KOMPETENSI SOSIAL, BUDAYA ORGANISASI, PENGALAMAN KERJA DAN DIVERSITAS MANAJEMEN SEBAGAI INTERVENING
(Studi PT Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Solo)

Muhammad Maulana Dwi Asmoro, Bambang Mursito, Istiatin
Program Pascasarjana Universitas Islam Batik Surakarta
Email : maulanadasmoro92@gmail.com

Abstract : *The purpose of this study was to determine social competence, organizational culture, work experience on employee performance through management diversity. This research method using quantitative quantitative descriptive method is data in the form of numbers. Sources of data in this study include primary data using questionnaires and secondary data from the source. The population of this study is primed by the sampling technique with the sampling technique in this study is convenience sampling. (2) Classic Assumption Test (Normality Test, Multicollinearity Test and Heteroscedasticity Test), (3) Hypothesis Test (Tiered Regression Analysis, T Test, F Test) and R2 test). The results of data analysis can be concluded: (1) Based on the test results can be obtained from the results of the incident that social competence, organizational culture, work experience on employee performance through management diversity.*

Keywords: *Social Competence, Organizational Culture, Work Experience, Management Diversity and Employee Performance*

1. PENDAHULUAN

Keberhasilan suatu perusahaan banyak dipengaruhi oleh kinerja pegawai. Secara filosofi Kinerja adalah sebagai pandangan hidup atau sikap mental yang selalu berusaha untuk meningkatkan mutu kehidupan (Simanjuntak, 2011: 67). Keadaan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin, dan mutu kehidupan yang akan datang, harus lebih baik dari hari ini. Pandangan hidup atau sikap mental seperti ini akan mendorong manusia untuk tidak cepat merasa puas terhadap apa yang yang diperolehnya sekarang, akan tetapi selalu berusaha untuk mengembangkan diri meningkatkan kemampuan kerja..

Kompetensi sosial yang dimiliki karyawan sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Verayanti *et al* (2014) Kompetensi sosial mencerminkan kemampuan karyawan untuk menjalin kerjasama serta berinteraksi dengan orang lain dalam bekerja untuk mencapai tujuan pribadi maupun tujuan organisasi. Kompetensi sosial yang rendah terlihat dari kurangnya kemampuan karyawan untuk berinteraksi dengan masyarakat, sehingga karyawan kurang mampu meyakinkan dan mempengaruhi masyarakat untuk menggunakan jasa pembiayaan. Kompetensi sosial adalah kemampuan untuk membangun dan memelihara hubungan kerja sama serta berinteraksi dengan orang lain dalam melaksaryawanan tugas sosial sebagai upaya untuk mencapai tujuan pribadi maupun tujuan organisasi.

Faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, salah satunya adalah budaya organisasi yaitu bagaimana organisasi melakukan pembagian tugas kepada para pegawainya, melaksaryawanan koordinasi dan menciptakan budaya kerja organisasi. Novziransyah (2017) budaya organisasi merupakan sebagai suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan atau

dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi bisa mengatasi, menanggulangi permasalahan yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integritas internal yang sudah berjalan dengan cukup baik sehingga perlu diajarkan dan diterapkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan dan merasakan berteman dengan mereka-mereka tersebut. Menurut Widhianingrum (2018), pemberian intensif juga berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Pengalaman kerja merupakan faktor yang mampu memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja pegawai (Kotur dan Anbazhagan, 2014). Perusahaan dalam mengukur tingkat pengalaman yang ada dapat melihat dengan tingkat pengetahuan yang dimiliki dan tingkat keterampilan yang telah dikuasai seorang pegawai. Pengalaman yang banyak dan lama terhadap profesi yang dipegang maka penguasaan keterampilan semakin meningkat dan luas. Pengertian tersebut dikuatkan penelitian Kotur and Anbazhagan (2014) dan Visent Kipene *et al*, (2013) dalam penelitian menunjukkan faktor-faktor mempengaruhi Kinerja tenaga kerja (modal manusia) yang meliputi manajer; latihan, pendidikan, pengalaman dan jumlah pekerja dengan pengalaman tinggi kontribusi yang signifikan untuk meningkatkan Kinerja tenaga kerja. Seorang pegawai yang mempunyai pengalaman kerja lama akan mempunyai kemampuan jasmani, memiliki pengetahuan, dan keterampilan untuk bekerja serta tidak akan membahayakan bagi dirinya dalam bekerja.

Keberagaman yang ada dalam organisasi di organisasi sangat beragam, mulai dari usia, jenis kelamin, agama serta etnis. Martanti (2018) menyatakan bahwa perusahaan membutuhkan orang-orang yang beragam didalam satu pekerjaan, karena mereka akan saling melengkapi serta membantu menyelesaikan masalah. Bernadetha Femi Arik Prasetya (2017) Diversitas manajemen keragaman merupakan sebuah *inclusive approach* yang dimulai dengan merekrut atau menarik individu berbeda masuk ke dalam perusahaan, kemudian mengusulkan dan membentuk pemahaman yang lebih luas mengenai individu yang berbeda dengan mencakup berbagai faktor seperti orientasi seksual, keterampilan dan pengalaman yang dimiliki

Penelitian ini dilakukan di Kantor PT. Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Solo yang berlokasi di Surakarta. Penelitian ini difokuskan pada kompetensi sosial yang dimiliki pegawai tentang kebiasaan berfikir dan bertindak dalam melakukan tugas/pekerjaannya pegawai yang kurang bisa diselesaikan. Begitu juga dalam hal budaya organisasi yang dimiliki pegawai kurang harmonis, masih mengutamakan pekerjaan secara individu kurang kerja secara tim. Penurunan kinerja pegawai juga dipengaruhi pengalaman kerja yang dimiliki pegawai PT. Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Solo memiliki pengetahuan yang kurang dan keterampilan untuk bekerja cepat.

2. METODE PENELITIAN

Obyek Penelitian

Obyek penelitian dilakukan di Kantor PT. Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Solo dengan menggunakan metode riset dalam penelitian ini adalah metode survey.

Populasi, Sampel dan Sampling

Populasi adalah jumlah dari keseluruhan obyek (satuan) yang karakteristiknya hendak diduga (Djarwanto dan Subagyo, 2012: 107). Penelitian ini yang disebut populasi adalah pegawai di Kantor PT. Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Solo. Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2014: 72). Populasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah semua pegawai Kantor PT. Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Solo sebanyak 170 orang.

Sampel adalah bagian dari populasi yang karakteristiknya hendak diselidiki dan dianggap bisa mewakili keseluruhan populasi (Djarwanto dan Subagyo, 2012: 108). Penelitian ini teknik pengambilan sampel menggunakan cara yang mudah (*convenience sampling*) yaitu siapa saja yang berkunjung ke Kantor PT. Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Solo. Besarnya sampel yang diambil sebanyak 85 responden. Pendapat Arikunto (2014: 107) jika subyek penelitian kurang dari 100 lebih baik diambil semua, jika jumlah subyek besar maka dapat diambil 20-25% atau tergantung setidak-tidaknya dari kemampuan peneliti.

Jenis dan Sumber Data

a. Jenis Data

Jenis penelitian yang digunakan penelitian kuantitatif adalah jenis penelitian yang menggunakan data-data angkat. Penelitian menggunakan data yang berasal dari kuesioner yang diberikan kepada nasabah PT. Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Solo.

b. Sumber Data

1) Data Primer

Data primer merupakan data yang langsung diambil peneliti dari obyek penelitian atau data yang langsung dari individu yang diteliti. Data yang dipilih oleh peneliti adalah data mengenai sikap pegawai terhadap faktor kompetensi sosial, budaya organisasi, pengalaman kerja, diversitas manajemen kerja dan kinerja pegawai. Peneliti memperoleh data ini menggunakan kuesioner.

2) Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung dari subyek penelitian yaitu dari sumber yang sudah disusun oleh pihak lain. Penelitian ini data sekunder diperoleh dari beberapa literatur, catatan dan keterangan laporan bulanan Kantor PT. Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Solo.

Teknik Pengumpulan Data

a. Observasi

Dalam penelitian ini observasi yang penulis lakukan adalah dengan mengamati secara langsung perilaku responden dan aktivitas perusahaan diobyek penelitian.

b. Metode Dokumentasi

Cara pengumpulan data yang diperoleh dari dokumentasi yang ada pada laporan keuangan yang terkait.

c. Kuesioner

Kuesioner penelitian menggunakan daftar pertanyaan yang disampaikan kepada responden kemudian responden tinggal menjawab, dimana jawaban sudah disediakan. Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan *Skala Likert*. Angket yang dipergunakan dengan pendekatan skala Likert tersebut, dilakukan scoring dengan ketentuan sebagai berikut:

Jawaban sangat setuju (SS)	: skor 5
Jawaban setuju (S)	: skor 4
Jawaban netral (N)	: skor 3
Jawaban tidak setuju (TS)	: skor 2
Jawaban sangat tidak setuju (STS)	: skor 1

d. Wawancara

Wawancara ini merupakan tanya jawab langsung dengan pegawai dan juga pimpinan bagian utama untk melengkapi data yang diperoleh melalui *kuesioner*.

e. Studi pustaka

Studi pustaka adalah suatu cara yang digunakan untuk memperoleh informasi dengan cara menghimpun beberapa laporan.

Teknik Analisis Data

a. Uji Instrumen

1) Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran terhadap konsisten, apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat pengukuran yang sama, alat pengukuran yang digunakan dalam menguji reliabilitas data yang diperoleh digunakan *cronbach alpha*. Suatu angket dikatakan reliabel (andal) jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

2) Uji Validitas

Uji validitas yang dilakukan dengan analisa faktor dimaksudkan untuk memastikan bahwa masing-masing pertanyaan akan terklarifikasi pada variabel-variabel yang telah ditentukan (*construct validity*). Maksudnya suatu angket dikatakan valid (sah) jika pertanyaan pada suatu angket mampu untuk mengungkapkan suatu yang akan hendak diukur oleh angket tersebut. Koefisien validasi dicari dengan mengkorelasikan skor yang diperoleh pada tiap item dengan skor total dari masing-masing atribut, dengan menggunakan SPSS 21.0. Untuk menguji validitas data yang diperoleh digunakan *pearson correlation* apabila koefisien *pearson* yang diperoleh tidak signifikan pada level signifikansi 0,05, berarti data yang diperoleh tidak valid (gugur).

b. Asumsi Klasik

1) Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dengan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak (Ghozali, 2011: 83). Uji normalitas menggunakan uji *kolmogorov-smirnov*, yang mana dengan uji ini dapat diketahui data yang digunakan berdistribusi normal atau tidak. Apabila signifikan hitung $> 0,05$, maka data tersebut berdistribusi normal. Sebaliknya apabila signifikan hitung $< 0,05$, maka data tersebut berdistribusi tidak normal..

2) Analisis Regresi Berjenjang

Analisis Regresi Berjenjang dilakukan untuk menguji variabel mediasi dalam suatu model yang dikembangkan oleh Baron dan Kenny (1986). Terdapat 3 variabel independen diuji secara terpisah dengan dimediasi variabel Diversitas Manajemen terhadap Kinerja Pegawai produk hijau.

Persamaan regresi linear berjenjang adalah sebagai berikut:

$$KP = \alpha + \beta_1. KS + \beta_2. DM + e \dots\dots\dots \text{persamaan (1)}$$

$$KP = \alpha + \beta_1. BO + \beta_2. DM + e \dots\dots\dots \text{persamaan (2)}$$

$$KP = \alpha + \beta_1. PK + \beta_2. DM + e \dots\dots\dots \text{persamaan (3)}$$

Dimana :

KP = Kinerja Pegawai

DM = Diversitas Manajemen

KS = Kompetensi Sosial

BO = Budaya Organisasi

PK = Pengalaman Kerja

a = Konstanta

b₁, b₂ = Nilai koefisien Regresi

e = erorr/variabel pengganggu

c. Uji F

Analisis F-test dimaksudkan untuk menguji apakah secara bersama-sama variabel independen memiliki pengaruh terhadap variabel dependen. Rumus yang dimaksud adalah sebagai berikut :

$$F = \frac{SSR / k}{SSE (n - 1 - k)}$$

Keterangan :

SSR = *Sum of Square Regresion*

SSE = *Sum of Square Residual*

k = Banyaknya prediktor, yaitu X_1, X_2, X_3 ,

Langkah-langkah pengujiannya adalah sebagai berikut :

1) Menentukan Hipotesis

$H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = 0$, artinya tidak ada pengaruh positif secara bersama-sama variabel X_1, X_2, X_3 , terhadap variabel Y

$H_a : \beta_1 \neq \beta_2 \neq \beta_3 \neq 0$, artinya ada pengaruh positif secara bersama-sama variabel X_1, X_2, X_3 , terhadap variabel Y

2) *Level of Significance* (α) 0,05

Derajat kebebasan dk = n-1-k

$F_{\text{tabel}} = (\alpha; k; n-1-k)$

3) Nilai F_{hitung}

$$F = \frac{SSR / k}{SSE (n - 1 - k)}$$

4) Keputusan

Dengan membandingkan antara F_{hitung} dan F_{tabel} , maka akan dapat menentukan apakah H_0 diterima atau ditolak.

Apabila H_0 diterima maka tidak ada pengaruh positif secara bersama-sama variabel X_1, X_2, X_3, X_4 terhadap variabel Y.

Apabila H_0 ditolak maka ada pengaruh positif secara bersama-sama variabel X_1, X_2, X_3, X_4 terhadap variabel Y

d. Uji t-test

Analisis t-test digunakan untuk mengetahui dampak antara variabel kompetensi sosial (X_1), Budaya Organisasi (X_2) dan pengalaman kerja (X_3) terhadap variabel Kinerja Pegawai (Y) secara parsial. Proses pengujian *partial regression coefficient* dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut :

1) Hipotesis

$H_0 : \beta = 0$, artinya tidak ada pengaruh positif antara variabel independen (X) secara parsial terhadap variabel dependen (Y).

$H_0 : \beta \neq 0$, artinya ada pengaruh positif antara variabel independen (X) secara parsial terhadap variabel dependen (Y)

2) Taraf signifikansi yang digunakan adalah 0,05

3) Nilai kritis $t_{\alpha/2; db; k; n-1-k}$

4) Perhitungan uji t

$$t = \frac{b - \beta}{S_b}$$

5) Keputusan Pengujian

Apabila H_0 diterima maka tidak ada pengaruh positif antara variabel independent (X) secara parsial terhadap dependen (Y)

Apabila H_0 ditolak maka ada pengaruh positif antara variabel independent (X) secara parsial terhadap variabel dependen (Y).

e. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui berapa besar sumbangan variabel independen terhadap variabel dependen. Adapun rumus yang digunakan adalah :

$$R^2 = \frac{b_1(\sum X_1 Y) + b_2 \sum X_2 Y + b_3 \sum X_3 Y + b_4 \sum X_4 Y}{\sum Y^2}$$

Keterangan :

- R^2 = Koefisien determinasi
- Y = Kinerja Pegawai
- X_1 = Kompetensi sosial
- X_2 = Budaya Organisasi
- X_3 = Pengalaman Kerja
- X_4 = Diversitas Manajemen

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

a. Uji Hipotesis

1) Analisis Regresi Berjenjang

Analisis regresi berjenjang merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (model casual) yang telah ditetapkan sebelumnya. Apa yang dapat dilakukan oleh analisis jalur adalah menentukan pola hubungan antara tiga atau lebih variabel dan tidak dapat digunakan untuk mengkonfirmasi atau menolak hipotesis kausalitas.

Tabel 2 Output Analisis Regresi Berjenjang

Model I

Persamaan I	$K = \alpha + \beta_1 \cdot KS + e$
	$K = 10,596 + 0,618 (KS)$
	$t_{hitung} = 10,743$
	Sign = 0,000
	$R^2 = 0,582$
	Adj $R^2 = 0,577$
Persamaan II	$K = \alpha + \beta_1 \cdot DM + e$
	$K = 2,701 + 0,927 (DM)$
	$t_{hitung} = 25,414$
	Sign = 0,000
	$R^2 = 0,886$
	Adj $R^2 = 0,885$
Persamaan III	$DM = \alpha + \beta_1 \cdot KS + e$
	$DM = 9,489 + 0,618 (KS)$
	$t_{hitung} = 10,395$

$$\begin{aligned} \text{Sign} &= 0,000 \\ R^2 &= 0,566 \\ \text{Adj } R^2 &= 0,560 \\ \text{Persamaan IV } K &= \alpha + \beta_1. \text{KS} + \beta_2. \text{DM} + e \\ K &= 2,682 + 0,886 (\text{KS}) + 0,8314 (\text{DM}) \\ t_{\text{hitung}} &= \quad 2,295 \quad 15,449 \\ \text{Sign} &= \quad 0,024 \quad 0,000 \\ R^2 &= 0,893 \\ \text{Adj } R^2 &= 0,890 \\ F_{\text{hitung}} &= 342,250 \\ \text{Sign} &= 0,000 \end{aligned}$$

Model II

$$\begin{aligned} \text{Persamaan I } K &= \alpha + \beta_1. \text{BO} + e \\ K &= 3,835 + 0,918 (\text{BO}) \\ t_{\text{hitung}} &= 14,478 \\ \text{Sign} &= 0,000 \\ R^2 &= 0,716 \\ \text{Adj } R^2 &= 0,713 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Persamaan II } K &= \alpha + \beta_1. \text{DM} + e \\ K &= 2,701 + 0,927 (\text{DM}) \\ t_{\text{hitung}} &= 25,414 \\ \text{Sign} &= 0,000 \\ R^2 &= 0,886 \\ \text{Adj } R^2 &= 0,885 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Persamaan III } \text{DM} &= \alpha + \beta_1. \text{BO} + e \\ \text{DM} &= 2,172 + 0,944 (\text{BO}) \\ t_{\text{hitung}} &= 2,172 \\ \text{Sign} &= 0,000 \\ R^2 &= 0,737 \\ \text{Adj } R^2 &= 0,733 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Persamaan IV } K &= \alpha + \beta_1. \text{BO} + \beta_2. \text{DM} + e \\ K &= 2,088 + 0,158 (\text{BO}) + 0,804 (\text{DM}) \\ t_{\text{hitung}} &= \quad 2,064 \quad 11,527 \\ \text{Sign} &= \quad 0,015 \quad 0,000 \\ R^2 &= 0,892 \\ \text{Adj } R^2 &= 0,889 \\ F_{\text{hitung}} &= 337,751 \\ \text{Sign} &= 0,000 \end{aligned}$$

Model III

$$\begin{aligned} \text{Persamaan I } K &= \alpha + \beta_1. \text{PK} + e \\ K &= 5,483 + 0,845 (\text{PK}) \\ t_{\text{hitung}} &= 14,907 \\ \text{Sign} &= 0,000 \\ R^2 &= 0,728 \end{aligned}$$

Persamaan II	$Adj R^2 = 0,725$	$K = \alpha + \beta_1.DM + e$	$K = 2,701 + 0,927 (DM)$	$t_{hitung} = 25,414$	$Sign = 0,000$	$R^2 = 0,886$	$Adj R^2 = 0,885$
Persamaan III	$DM = \alpha + \beta_1.PK + e$	$DM = 4,018 + 0,862 (PK)$	$t_{hitung} = 15,227$	$Sign = 0,000$	$R^2 = 0,736$	$Adj R^2 = 0,733$	
Persamaan IV	$K = \alpha + \beta_1.PK + \beta_2.DM + e$	$K = 2,088 + 0,158 (PK) + 0,804 (DM)$	$t_{hitung} = 2,463 \quad 11,327$	$Sign = 0,016 \quad 0,000$	$R^2 = 0,894$	$Adj R^2 = 0,891$	$F_{hitung} = 345,696$
			$Sign = 0,000$				

Sumber: Data primer diolah, 2020

Berdasarkan tabel diatas maka hipotesis dari masing-masing persamaan sebagai berikut :

Model I

- H1 : Analisis pengaruh Kompetensi Sosial (KS) terhadap kinerja (K) pegawai.
 $K = \alpha + \beta_1.KS + e$
 Sig. value = 0,000
 Dari hasil nilai signifikansi t menunjukkan bahwa Kompetensi Sosial berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja.
- H2 : Analisis pengaruh Diversitas Manajemen (DM) terhadap kinerja (K) pegawai.
 $K = \alpha + \beta_1.DM + e$
 Sig. value = 0,000
 Dari hasil nilai signifikansi t menunjukkan bahwa Diversitas Manajemen berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
- H3 : Analisis pengaruh Kompetensi Sosial (KS) terhadap Diversitas Manajemen (DM)
 $DM = \alpha + \beta_1.KS + e$
 Sig. value = 0,000
 Dari hasil nilai signifikansi t menunjukkan bahwa Kompetensi Sosial berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap Diversitas Manajemen.

H4 : Analisis pengaruh Kompetensi Sosial (KS) terhadap kinerja (K) yang dimediasi Diversitas Manajemen (DM)
Berdasarkan output regresi berjenjang pada model pertama persamaan 1, persamaan 2, persamaan 3 dan persamaan 4, maka dapat dinyatakan bahwa Diversitas Manajemen memediasi (*Partial Mediated*) secara parsial, hal tersebut dijelaskan dari signifikansi Kompetensi Sosial meningkat terhadap kinerja pada saat Diversitas Manajemen diregresikan secara bersama-sama.

Model II

H1 : Analisis pengaruh Budaya Organisasi (BO) terhadap kinerja (K) pegawai.

$$K = \alpha + \beta_1 \cdot BO + e$$

$$\text{Sig. value} = 0,000$$

Dari hasil nilai signifikansi t menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja.

H2 : Analisis pengaruh Diversitas Manajemen (DM) terhadap kinerja (K) pegawai.

$$K = \alpha + \beta_1 \cdot DM + e$$

$$\text{Sig. value} = 0,000$$

Dari hasil nilai signifikansi t menunjukkan bahwa Diversitas Manajemen berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

H3 : Analisis pengaruh Budaya Organisasi (BO) terhadap Diversitas Manajemen (DM)

$$DM = \alpha + \beta_1 \cdot BO + e$$

$$\text{Sig. value} = 0,000$$

Dari hasil nilai signifikansi t menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap Diversitas Manajemen.

H4 : Analisis pengaruh Budaya Organisasi (BO) terhadap kinerja (K) yang dimediasi Diversitas Manajemen (DM)

Berdasarkan output regresi berjenjang pada model kedua persamaan 1, persamaan 2, persamaan 3 dan persamaan 4, maka dapat dinyatakan bahwa Diversitas Manajemen memediasi (*Partial Mediated*) secara parsial, hal tersebut dijelaskan dari signifikansi Budaya Organisasi meningkat terhadap kinerja pada saat Diversitas Manajemen diregresikan secara bersama-sama.

Model III

H1 : Analisis pengaruh Pengalaman Kerja (PK) terhadap kinerja (K) pegawai.

$$K = \alpha + \beta_1 \cdot PK + e$$

$$\text{Sig. value} = 0,000$$

Dari hasil nilai signifikansi t menunjukkan bahwa Pengalaman Kerja berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja.

H2 : Analisis pengaruh Diversitas Manajemen (DM) terhadap kinerja (K) pegawai.

$$K = \alpha + \beta_1 \cdot DM + e$$

$$\text{Sig. value} = 0,000$$

Dari hasil nilai signifikansi t menunjukkan bahwa Diversitas Manajemen berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

H3 : Analisis pengaruh Pengalaman Kerja (PK) terhadap Diversitas Manajemen (DM)

$$DM = \alpha + \beta_1.PK + e$$

$$\text{Sig. value} = 0,000$$

Dari hasil nilai signifikansi t menunjukkan bahwa Pengalaman Kerja (PK) berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap Diversitas Manajemen.

H4 : Analisis pengaruh Pengalaman Kerja (PK) terhadap kinerja (K) yang dimediasi Diversitas Manajemen (DM)

Berdasarkan output regresi berjenjang pada model kedua persamaan 1, persamaan 2, persamaan 3 dan persamaan 4, maka dapat dinyatakan bahwa Diversitas Manajemen memediasi (*Partial Mediated*) secara parsial, hal tersebut dijelaskan dari signifikansi Pengalaman Kerja (PK) meningkat terhadap kinerja pada saat Diversitas Manajemen diregresikan secara bersama-sama.

b. Pembahasan

1) Hubungan Kompetensi Sosial, Budaya Organisasi, Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Diversitas Manajemen

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa Analisis pengaruh Kompetensi Sosial (KS) terhadap kinerja (K) yang dimediasi Diversitas Manajemen (DM). Berdasarkan output regresi berjenjang pada model pertama persamaan 1, persamaan 2, persamaan 3 dan persamaan 4, maka dapat dinyatakan bahwa Diversitas Manajemen memediasi (*Partial Mediated*) secara parsial, hal tersebut dijelaskan dari signifikansi Kompetensi Sosial, budaya organisasi dan pengalaman kerja meningkat terhadap kinerja pada saat Diversitas Manajemen diregresikan secara bersama-sama.

2) Hubungan dari kompetensi sosial terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa kompetensi sosial berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT. Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Solo. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Sartika (2015) diperoleh hasil kompetensi sosial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Palu.

Kompetensi merupakan gabungan dari kemampuan, pengetahuan, kecakapan, sikap, sifat, pemahaman apresiasi dan harapan yang mendasari karakteristik seseorang untuk berunjuk kerja dalam menjalankan tugas atau pekerjaan guna mencapai kualitas.

3) Hubungan dari Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa kompetensi sosial berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT. Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Solo. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Adriyanti (2014) menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai hubungan terhadap kinerja pegawai.

Budaya Organisasi kerja pegawai merupakan kehadiran pegawai yang berkenaan dengan tugas dan kewajibannya. Budaya organisasi merupakan sebagai suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi bisa mengatasi, menanggulangi permasalahan yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integritas internal yang sudah berjalan dengan

cukup baik sehingga perlu diajarkan dan diterapkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan dan merasakan berteman dengan mereka-mereka tersebut.

4) **Pengalaman kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa pengalaman kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT. Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Solo. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Kotur dan Anbazhagan (2014) menunjukkan hasil bahwa Pengalaman kerja mempunyai hubungan terhadap Kinerja Pegawai.

Pengalaman kerja merupakan proses pembentukan atau keterampilan tentang metode suatu pekerjaan bagi pegawai karena keterlibatan pegawai tersebut dalam pelaksanaan tugas pekerjaannya.

5) **Diversitas Manajemen terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa kompetensi sosial berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT. Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Solo. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Prasetya, (2017) menunjukkan hasil bahwa diversitas mempunyai hubungan terhadap Kinerja Pegawai. .

Diversitas manajemen kerja sebuah *inclusive approach* yang dimulai dengan merekrut atau menarik individu berbeda masuk ke dalam perusahaan, kemudian mengusulkan dan membentuk pemahaman yang lebih luas mengenai individu yang berbeda dengan mencakup berbagai faktor seperti orientasi seksual, keterampilan dan pengalaman yang dimiliki. .

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

- a. Uji validitas yang dilakukan pada item pertanyaan kuesioner pada variabel kompetensi sosial, budaya organisasi, pengalaman kerja, diversitas manajemen, dan kinerja dinyatakan valid, sehingga item pertanyaan tersebut dapat digunakan menjadi indikator penelitian
- b. Ada pengaruh Kompetensi Sosial terhadap kinerja, hasil uji t variabel Kompetensi Sosial diperoleh bahwa nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan $p\text{-value} < 0,05$, sehingga hipotesis pertama (H1) yang menyatakan : Kompetensi Sosial secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, terbukti kebenarannya.
- c. Ada pengaruh Diversitas Manajemen terhadap kinerja, hasil uji t variabel Diversitas Manajemen diperoleh bahwa nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan $p\text{-value} < 0,05$, sehingga hipotesis pertama (H2) yang menyatakan : Diversitas Manajemen secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, terbukti kebenarannya.
- d. Ada pengaruh Kompetensi Sosial terhadap Diversitas Manajemen, hasil uji t variabel Kompetensi Sosial diperoleh bahwa nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan $p\text{-value} < 0,05$, sehingga hipotesis pertama (H3) yang menyatakan : Kompetensi Sosial secara signifikan berpengaruh positif terhadap Diversitas Manajemen, terbukti kebenarannya
- e. Diversitas Manajemen memediasi hubungan antara Kompetensi Sosial dengan kinerja pegawai secara *partial mediated* disebabkan signifikansi Kompetensi Sosial menurun terhadap kinerja pegawai pada saat Diversitas Manajemen diregresikan secara bersama-sama.
- f. Ada pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja, hasil uji t variabel Budaya Organisasi diperoleh bahwa nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan $p\text{-value} < 0,05$, sehingga hipotesis pertama (H5) yang menyatakan : Budaya Organisasi secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, terbukti kebenarannya.

- g. Ada pengaruh Budaya Organisasi terhadap Diversitas Manajemen, hasil uji t variabel Budaya Organisasi diperoleh bahwa nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan $p\text{-value} < 0,05$, sehingga hipotesis pertama (H6) yang menyatakan : Budaya Organisasi secara signifikan berpengaruh positif terhadap Diversitas Manajemen, terbukti kebenarannya.
- h. Ada pengaruh pengalaman terhadap Diversitas Manajemen, hasil uji t variabel Budaya Organisasi diperoleh bahwa nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan $p\text{-value} < 0,05$, sehingga hipotesis pertama (H7) yang menyatakan : pengalaman kerja secara signifikan berpengaruh positif terhadap Diversitas Manajemen, terbukti kebenarannya.
- i. Diversitas Manajemen memediasi hubungan antara Budaya Organisasi dengan kinerja pegawai secara *partial mediated* disebabkan signifikansi Budaya Organisasi menurun terhadap kinerja pegawai pada saat Diversitas Manajemen diregresikan secara bersama-sama.

Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, penulis akan memberikan saran yang bermanfaat sebagai berikut:

- a. Variabel yang digunakan hanya terbatas pada beberapa variabel Diversitas Manajemen, Kompetensi Sosial, Budaya Organisasi dan Kinerja yang mengakibatkan penelitian ini tidak mampu mengukur secara komprehensif terhadap Kinerja, untuk itu perlu penambahan variabel lagi.
- b. Pemilihan periode pengamatan yang relative pendek sehingga hasil yang diperoleh kemungkinan tidak konsisten dengan hasil penelitian sebelumnya, sehingga peneliti perlu menambah waktu pengamatan penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Ali, M dan M. Asrori. (2012). *Psikologi Remaja*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Arikunto, S. (2012). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Edisi Revisi Lima. Jakarta: Rineka Cipta.
- Aristarini et all. (2014). Pengaruh Pengalaman Kerja, Kompetensi Sosial Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bagian Pemasaran PT Adira Finance Singaraja. *e-Journal Bisma*. Vol. 2, No. 7.
- Djarwanto PS. (2012). *Statistik Induktif*, Edisi 4. Yogyakarta: BPFE.
- Martanti, S. (2018). Pengaruh Keberagaman Tenaga Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimoderasi Oleh Lingkungan Kerja (Universitas Kristen Petra Surabaya)
- Novziransyah, N. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Kantor Wilayah Sumatera Utara Medan. *Jurnal Jumantik*. Volume 2 nomor 1.
- Prasetyo, N.K dan S. Padmantlyo. (2012) Pengaruh Gaji, Motivasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Dan Liris Divisi Garment Konveksi IV Sukoharjo. *Jurnal Ilmu Ekonomi*. Surakarta: Universitas Muhammadiyah Surakarta.

- Sartika. (2015). Pengaruh Kompetensi, Pengalaman kerja Kerja Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kota Palu. *e-Jurnal Katalogis*. Volume 3 Nomor 1.
- Simanjuntak, P. (2011). *Ekonomi Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia..
- Verayanti et al. 2014. Pengaruh Kompetensi Sosial Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buleleng Tahun 2013. *Jurnal Jurusan Pendidikan Ekonomi*. Vol. 4 No. 1.
- Widhianingrum, W. (2018). The Effect Of Giving Incentives To Employee Performance PT. BPR Ekadharma Magetan. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 2(04).