

DISERTASI

**PENGARUH KOMPETENSI, MOTIVASI DAN
BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN
KERJA DAN KINERJA KARYAWAN DI
PT PERTAMINA *LUBRICANTS PRODUCTION* UNIT
GRESIK JAWA TIMUR**



GOZALI

NIM : 091517067304

**PROGRAM STUDI DOKTOR
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2020**

DISERTASI

**PENGARUH KOMPETENSI, MOTIVASI, DAN
BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN
KERJA DAN KINERJA KARYAWAN DI
PT PERTAMINA *LUBRICANTS PRODUCTION*
UNIT GRESIK JAWA TIMUR**

GOZALI

NIM 091517067304

**PROGRAM STUDI DOKTOR
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2020**

DISERTASI

**PENGARUH KOMPETENSI, MOTIVASI, DAN
BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN
KERJA DAN KINERJA KARYAWAN DI
PT PERTAMINA *LUBRICANTS PRODUCTION* UNIT
GRESIK JAWA TIMUR**

Untuk Memenuhi Syarat Memperoleh Gelar Doktor
Dalam Program Studi Ilmu Pengembangan Sumber Daya Manusia
Pada Sekolah Pascasarjana Universitas Airlangga

Oleh:

GOZALI
NIM 091517067304

**PROGRAM STUDI DOKTOR
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2020**

LEMBAR PENGESAHAN

DISERTASI INI TELAH DISETUJUI
PADA TANGGAL Januari 2021

Oleh:

PROMOTOR



Prof. Dr. Hj. Sri Iswati, S.E., M.Si., CMA, Ak
NIP. 196311211991032001

KO-PROMOTOR



Prof. Dr. Subagyo Adam, Drs, MS
NIP. 196301261983031001

Mengetahui,
Koordinator Program Studi Doktor
Pengembangan Sumber Daya Manusia Sekolah Pascasarjana
Universitas Airlangga



Prof. Dr. Subagyo Adam, Drs., MS
NIP. 195301261983031001

PENETAPAN PANITIA PENGUJI DISERTASI

Disertasi ini telah diuji dan dinilai dihadapan Panitia Penguji Ujian Tahap 1 (Tertutup) dan dipertahankan di hadapan Panitia Ujian Doktor Terbuka Pada Sekolah Pascasarjana Universitas Airlangga Tanggal, 15 Desember 2020

PANITIA PENGUJI DISERTASI TAHAP I (TERTUTUP)

KETUA : Prof Dr.Cholichul Hadi, Drs,M.Si,

ANGGOTA : 1. Prof. Dr. Hj. Sri Iswati, S.E., M.Si,CMA,Ak
2. Prof. Dr. Subagyo Adam, Drs., M.S
3. Prof. Dr. H. Imam Bawani, MA
4. Dr.Djoko Dewantoro, Drs, M.Si, Ak.
5. Dr. Erna Setijaningrum, S.IP., M.Si
6. Dr.Indrianawati Usman, S.E, M.Si.

Ditetapkan dengan Surat Keputusan
Direktur Sekolah Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya
Nomor : 1955/UN3.1.15/HK/2020.
Tanggal, 6 Agustus 2020

SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS DISERTASI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Gozali

NIM : 091517067304

Program Studi : Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM)

Judul Disertasi : **PENGARUH KOMPETENSI, MOTIVASI, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN, DI PT PERTAMINA LUBRICANTS PRODUCTION UNIT GRESIK JAWA TIMUR**

Promotor : Prof. Dr. Hj. Sri Iswati, S.E., M.Si., CMA, Ak

Ko-Promotor : Prof. Dr. Subagyo Adam, Drs., M.S.

1. Keseluruhan atau sebagian dari disertasi ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar akademis pada bidang studi dan/atau Perguruan Tinggi lain.
2. Disertasi ini tidak pernah dipublikasikan atau ditulis oleh orang lain, selain penyusun kecuali secara tertulis dengan mencantumkan sebagai acuan dalam disertasi dengan menyebut nama pengarang dan dituliskan dalam daftar pustaka.
3. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya. Apabila dikemudian hari ditemukan bukti bahwa pernyataan saya tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Universitas Airlangga Surabaya.

Surabaya, Januari 2021


Gozali

NIM 091517067304

UCAPAN TERIMA KASIH

Syukur Alhamdulillah segala puji dan puja hanya milik Allah SWT, atas limpahan rahmat dan kasih sayang-Nya memberikan kesempatan dan kemampuan berfikir bagi penulis dapat menyelesaikan disertasi ini. Penulis menyadari bahwa dalam penyelesaian disertasi ini telah melibatkan berbagai pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung, olehnya itu, dengan segala hormat dan kerendahan hati, lewat Disertasi ini penulis menyampaikan terima kasih yang tak terhingga dan penghargaan yang setinggi - tingginya kepada Prof. Dr. Hj. Sri Iswati, SE., M.Si, CMA, Ak selaku Promotor dan Prof. Dr. Subagyo Adam, Drs., M.S selaku Ko-Promotor serta Prof. L. Dyson, Drs., MA (Alm) selaku dosen PA dengan pengalaman, wawasan pengetahuan dan kedalaman ilmu serta kerendahan hati beliau yang telah meluangkan waktu membimbing dan memotivasi sejak penulisan naskah kualifikasi sampai penyelesaian disertasi. Tak lupa pula lewat kesempatan ini penulis sampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Prof. Dr. H. Muh. Nasih, SE, MT, Ak, selaku Rektor Universitas Airlangga Surabaya yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melanjutkan studi di Universitas Airlangga Surabaya
2. Prof. Dr. Hj. Sri Iswati, SE., M.Si, CMA, Ak selaku direktur Sekolah Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya sebelumnya, dan Prof Badri Munir Sukoco, SE, M.BA, Ph.D selaku direktur Sekolah Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya saat ini serta Prof. Dr. Anwar, drh., M.Kes selaku Wakil Derektur I bidang akademik sebelumnya dan Dr.Rudi Purwono, SE,M.SE selaku Wakil Derektur I bidang akademik saat ini, staf dan karyawan yang telah memberikan pelayanan prima selama dalam proses studi.
3. Prof. Dr. Subagyo Adam, Drs., M.S selaku Ketua Program Studi S3 Pengembangan Sumber Daya Manusia yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk studi di Program Studi S3 Pengembangan Sumber Daya

Manusia dan telah meluangkan waktunya untuk berbagi pengalaman, pengetahuan dengan mahasiswa selama proses studi.

4. Dosen penanggung jawab Mata Kuliah Penunjang Disertasi (MKPD) Prof. Dr. Anis Eliyana, SE, M.Si, Dr. Erna Setianingrum, S.Ip, M.Si, Dr. Hari Basuki Notobroto, dr, M.Kes dan Dr. Bintoro Wardiyanto, Drs., MS yang telah membimbing dan memberi banyak referensi dalam menunjang penulisan disertasi.
5. Seluruh Dosen Penanggung jawab Mata Kuliah (PJMK) Program Studi S3 Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM) Sekolah Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya, antara lain : Prof. Dr. H. Jusuf Irianto, Drs., M.Com, Prof. Dr. H. Mustain Mashud, Drs., M.Si, Prof. Dr. H. Kuntoro, dr., MPH, Dr. PH, Prof. L. Dyson, Drs., MA (Alm), Prof. Dr. Ida Bagus Wirawan., Drs, SU, Prof. Dr. Henri Subiakto, Drs., SH., M.Si, Prof. Dr. Eko Armada Riyanto, Prof. Dr. Bagong Suyanto, Drs., M.Si, dan Prof. Dr. Suryanto, M.Si, yang telah membimbing dan menambah pengetahuan penulis dalam bidang keilmuan Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM).
6. Tim penguji materi kualifikasi, usulan penelitian dan tim penguji penilaian naskah Disertasi Prof. L. Dyson, Drs., MA (Alm), Prof. Dr. Hj. Sri Iswati, SE., M.Si., CMA, Ak, Prof. Dr. Subagyo Adam, Drs., M.S, Prof. Dr. H. Mustain Mashud, Drs., M.Si, Prof. Dr. H. Imam Bawani, MA dan Prof. Dr. Muslich Anshori, SE., M.Sc., Ak, Dr. Falih Suaedi., Drs, M.Si, dan Dr. Bintoro Wardiyanto, Drs., MS, yang telah meluangkan waktunya mengoreksi dan memberikan masukan saat ujian demi perbaikan naskah disertasi ini.
7. Seluruh jajaran staff dan Tenaga Kependidikan Sekolah Pascasarjana Universitas Airlangga yang telah banyak membantu dan memfasilitasi penulis antara lain: Ibu Siswatin, Ibu Haryati, Ibu Asmanul Khusna, Ibu Siti Malika, Bapak Dani, Bapak Suyatno, Bapak Sungkono, Bapak Supadno, Bapak Kasmuni, Bapak Julian, Mba Tri dan Mba Cahyarani Permata Aji, S.IIP (staff ruang baca)
8. Seluruh Jajaran pimpinan dan Staff di PT. Pertamina *Lubricant* Jakarta antara lain Bapak Fitriawan ST, selaku *Vice President Production*, Bapak

Muhammad Irfan selaku Direktur Operasi. dan Ibu Renny Andayani Dasuki selaku *Manager HR Development* yang telah memberikan/mengeluarkan ijin penelitian.

9. Seluruh jajaran pimpinan dan staff di PT Pertamina *Lubricant Production* Unit Gresik Jawa timur kepada Bapak Yus Ardianto ST, selaku Manajer PT.Pertamina *Lubricant Production* Unit Gresik sebelumnya dan Bapak Dody Arief Aditya selaku Manajer PT.Pertamina *Lubricant Production* Unit Gresik saat ini. beserta staff yang telah memberikan kesempatan dan membantu dalam penelitian ini.
10. Ibunda tercinta Hj.Nawiyah (almarhumah) dan ayahanda terkasih H.Kastoer Partotroeno (almarhum), yang selalu saya doakan khusnul khotimah dan senantiasa menjadi penyemangat penulis dalam menyelesaikan studi ini.
11. Istri tercinta Hj.Sunaryati S.Si dan anak-anakku tersayang Arief Budiyanto S.Pi,M.Si beserta istrinya Windah Yulianti S.Pi, M.Si, Mayor Laut Wahyu Hidayanto M.Han beserta istrinya Ika Resty, Drg, M.Kes,Teguh Wijayanto drg beserta istrinya Yenny Anwar,SH dan seluruh cucuku tersayang antara lain : Desta Yudhistira Saputra Budiyanto, Aditya Irsyad Nugraha, Arzanka El Azzam Wirasena serta Muhammad Khalid Alfatih Gaza Wijayanto yang telah mendoakan kami setiap saat untuk kesuksesan studi ini, sekaligus menjadi contoh suri tauladan bagi anak dan cucuku.
12. Rekan - rekan seperjuangan dari Program Doktor Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM) Khususnya Angkatan 2015, Bapak Mustiqo Vitra Ardiansyah, S.IP., M.Si, Dr.Andy Parerah Dr.Abdurahman, S.Sos., M.PSDM, Ibu Dewi Khrisna Sawitri S.S., S.Psi., M.Si dan Treesje Imran, S.Pd., M.Si. Terima kasih kepada Alumni S3 PSDM antara lain : Dr. Erna Setijaningrum, S.IP., M.Si, Dr. Edi Jusriadi, SE., MM, Dr. Djoko Soelistya Ir., MM, Dr. Selfi Budi Helpiastuti, S.Sos., M.Si, Dr.Ali Mashuri serta teman - teman mahasiswa S3 Universitas Airlangga. memberikan dukungan moril selama proses penulisan desertasi ini.
13. Seluruh sahabat dalam keluarga besar HIMASEPA-UNAIR (Himpunan Mahasiswa Sekolah Pascasarjana-Unair) yang telah banyak berbagi

pengalaman, pengetahuan yang bermanfaat untuk menjalin hubungan dan informasi.

14. Berbagai pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu, yang telah memberikan dukungan moral, doa dan segala bentuk dukungan lainnya hingga penyelesaian studi doktor dan penulisan disertasi ini. Semoga apa yang telah diberikan bernilai ibadah dan mendapat pahala di sisi Allah SWT. Aamiin Yaa Rabbal Alamiin.

Surabaya, Januari 2021

Penulis,



Gozali

RINGKASAN

**PENGARUH KOMPETENSI, MOTIVASI, DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN, DI
PT PERTAMINA *LUBRICANTS PRODUCTION* UNIT GRESIK
JAWA TIMUR**

GOZALI

Kebutuhan terhadap kemampuan Sumber Daya Manusia yang berkualitas terus meningkat seiring dengan terus meningkatnya kebutuhan perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya. PT Pertamina *Lubricant Production* Unit Gresik yang merupakan salah satu Unit Produksi PT Pertamina *Lubricant* yang berlokasi di Gresik Jawa Timur, yang memiliki peralatan sistem pengolahan pelumas yang modern untuk memproduksi Pelumas Pertamina. Keberhasilan pencapaian dari pada kinerja sumber daya manusia dan kinerja organisasi dapat dipengaruhi oleh beberapa aspek penting dalam organisasi antara lain, kompetensi, motivasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja daripada sumber daya manusianya. Tujuan dari pada penelitian ini untuk menganalisis dan menguji pengaruh pernyataan karyawan, dan dukungan perusahaan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan PT Pertamina *Lubricant Production* Unit Gresik Jawa timur. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang menjelaskan hubungan sebab akibat antara variabel melalui pengujian hipotesis memakai *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan program *Analysis of Moment Structure* (AMOS) versi 22.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Koefisien Jalur, t-Statistik, serta *R-Squared* sebagai berikut : 1) Kompetensi (X_1) memberikan pengaruh signifikan pada kepuasan kerja (Y_1), Motivasi (X_2) memberikan pengaruh signifikan pada kepuasan kerja (Y_1), Budaya organisasi (X_3) memberikan pengaruh signifikan pada kepuasan kerja (Y_1) karyawan PT Pertamina *Lubricant Production* Unit Gresik Jawa Timur dengan nilai koefisien jalur, nilai t-statistik, dan *R-Square* sebagai berikut, untuk ($X_1 - Y_1$) = 0.507, 6.092 dan 0.419, untuk ($X_2 - Y_1$) = 0.209, 2.690 dan 0.419, untuk ($X_3 - Y_1$) = 0.345, 3.928 dan 0.419. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik praktek Kompetensi karyawan, Motivasi dan Budaya organisasi akan memberikan Kepuasan kerja karyawan pada PT Pertamina *Lubricant Production* Unit Gresik Jawa Timur.

Selanjutnya 2) Kompetensi (X_1) memberikan pengaruh signifikan pada Kinerja karyawan (Y_2), dan Motivasi (X_2) memberikan pengaruh signifikan pada Kinerja karyawan (Y_2), serta Budaya organisasi (X_3) memberikan pengaruh signifikan pada Kinerja karyawan (Y_2) PT Pertamina *Lubricant Production* Unit Gresik Jawa Timur dengan nilai Koefisien jalur, nilai t-Statistik, dan *R-Square*

untuk nilai $(X_1 - Y_2) = 0.392, 4.252, 0.515$, untuk $(X_2 - Y_2) = 0.325, 4.236, 0.515$ untuk $(X_3 - Y_2) = 0.232, 2.717, 0.515$. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik praktek Kompetensi karyawan, Motivasi dan Budaya organisasi akan memberikan Kinerja karyawan pada PT Pertamina *Lubricant Production* Unit Gresik Jawa Timur.

Kemudian 3) Kepuasan kerja (Y_1) memberikan pengaruh signifikan pada Kinerja karyawan (Y_2) PT Pertamina *Lubricant Production* Unit Gresik Jawa Timur dengan nilai Koefisien Jalur, nilai t-Statistik, dan *R-Square* untuk nilai $(Y_1 - Y_2) = 0.221, 2.550, 0.515$. Kondisi ini menentukan jika praktek Kepuasan kerja karyawan semakin baik, akan memberikan Kinerja yang tinggi pada PT Pertamina *Lubricant Production* Unit Gresik Jawa Timur. Artinya penelitian ini memberikan bukti secara empirik yang kuat bahwa Kompetensi, Motivasi, dan Budaya organisasi memberikan pengaruh secara signifikan pada Kinerja karyawan PT Pertamina *Lubricant Production* Unit Gresik Jawa Timur.

Namun dalam penelitian selanjutnya beberapa hal berdasarkan hasil estimasi Koefisien Jalur dan Uji Statistik bahwa Pengaruh kompetensi, motivasi, budaya organisasi terhadap kepuasan kerja menghasilkan $R^2 = 0.419$ (41,9 %) yang tergolong rendah.. Jika dipandang dari sudut koefisien jalur motivasi terhadap kepuasan kerja yang memiliki nilai yang paling rendah yaitu 0,209. Dengan demikian motivasi yang rendah berakibat pula pada kepuasan kerja yang rendah. Sehingga dengan demikian terjawab bahwa rendahnya semangat kerja dibidang operasi dan kepuasan kerja yang masih rendah khususnya bagi Tenaga Kerja Jasa Penunjang (TKJP), disebabkan oleh motivasi kerja. Kemudian di bagian lain jika dipandang dari sudut Koefisien jalur kompetensi terhadap kepuasan kerja yang memiliki nilai yang paling tinggi adalah kompetensi yaitu 0.507, termasuk juga kompetensi terhadap kinerja karyawan mempunyai nilai paling tinggi yaitu 0,392. Sehingga pengaruh kompetensi, motivasi, budaya organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan menghasilkan $R^2 = 0.515$ (51,5 %) tergolong moderat. Hal ini berarti bahwa dengan motivasi yang rendah dan kepuasan kerja yang rendah pula (41,9 %) masih menghasilkan kinerja karyawan yang moderat. Hal ini dapat terlihat pada program kerja dan realisasi kerja yang tidak pernah tercapai walaupun sudah termasuk relatif tinggi (moderat), disebabkan terjadinya *Repeat Blending*. Dengan demikian jika motivasi kerja ditingkatkan, dengan kondisi kompetensi yang sudah cukup tinggi maka kinerja karyawan akan lebih tinggi lagi yang pada akhirnya kinerja organisasi akan lebih baik.

Sebagai kontribusi guna mengatasi hal tersebut diatas adalah metingkatkan motivasi kerja, disarankan : 1). Manajemen memberikan kesempatan bagi Tenaga Kerja Jasa Penunjang (TKJP), yang berprestasi dalam pekerjaan untuk dipilih sebagai pekerja tetap di PT.Pertamina *Lubricant Production Unit* Gresik. 2). Manajemen memberikan pembinaan secara terus menerus kepada Karyawan untuk meningkatkan inovasi, kreativitas, produktivitas kerja dengan memberikan penghargaan yang sepadan kepada mereka yang berprestasi.

Sedangkan untuk meningkatkan dan mempertahankan Kompetensi, disarankan : 1) Manajemen memberi kesempatan mengikuti sertifikasi profesi kepada setiap karyawan sesuai kebutuhan dibidangnya secara Nasional maupun Internasional 2). Manajemen memberi kesempatan mengikuti pendidikan dan pelatihan kepada setiap karyawan sesuai kebutuhan dibidangnya dengan pendekatan *Integrated Competency Based Human Resource Management* (ICBHRM) agar lebih efektif . Konsep ini lebih membawa seluruh komponen dalam organisasi untuk terintegrasi dengan visi dan strategi perusahaan, kemudian diimplementasikan mulai dari hulu sampai hilir dengan memperhatikan lima kunci utama (1) **Alignment**, dimana pada tahapan ini kompetensi karyawan secara menyeluruh telah sadar dan mau untuk di kaitkan dengan visi, strategi dan kapabilitas. (2) **Integration**, dimana manajemen telah memastikan bahwa kompetensi sudah diterapkan dalam semua fungsi sumber daya manusia secara komprehensif dan sistematis. (3) **Distribution**, dimana pada kondisi ini manajemen telah menetapkan standar kompetensi secara terus menerus dikomunikasikan dan dipakai secara aktif oleh semua karyawan perusahaan. Selanjutnya dengan melakukan (4) **Self-Directed Application**, dimana keseluruhan kebijakan telah dipahami secara bersama - sama dalam bentuk satu kesatuan budaya organisasi yang dipandang sebagai sesuatu yang *simple* dan mudah di untuk pahami, dan (5) **Culturation**, dimana implementasi kompetensi telah ditetapkan menjadi budaya.

Hal tersebut diatas yang dijadikan kontribusi kepada manajemen untuk mengatasi masalah diperusahaan akibat : a) tingginya koreksi/repeat blending, b) rendahnya motivasi kerja dan c) adanya ketidakpuasan karyawan. Hasil studi ini juga dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi PT Pertamina *Lubricant* Pusat Jakarta dalam rangka menetapkan keputusan - keputusan penting dalam mengelola Sumber Daya Manusianya agar dapat meningkatkan kinerjanya.

Dengan mempertahankan kompetensi yang sudah tinggi kemudian diimbangi dengan upaya meningkatkan motivasi maka kinerja perusahaan akan lebih meningkat.

SUMMARY

THE INFLUENCE OF COMPETENCE, MOTIVATION, AND ORGANIZATIONAL CULTURE TO WORK SATISFACTION AND PERFORMANCE IN PT PERTAMINA LUBRICANTS PRODUCTION UNIT GRESIK EAST JAVA

GOZALI

The need for quality Human Resources capabilities continues to increase along with the continued need for companies to improve their performance. PT Pertamina Lubricant Production Unit Gresik which is one of PT Pertamina Lubricant Production Units located in Gresik, East Java, has a Modern Lubricant Processing System Equipment to produce Pertamina Lubricants. The success of the achievement of Human Resources performance and Organizational performance can be influenced by several important aspects in the organization, among others, competence, motivation, organizational culture and job performance rather than Human Resources. The purpose of this study was to examine and analyze the effect of perception of Competence, Motivation, Organizational Culture through job satisfaction on the performance of PT Pertamina Lubricant Production Unit in Gresik, East Java. This study uses a quantitative approach that explains the causal relationship between variables through hypothesis testing using Structural Equation Modeling (SEM) with the Analysis of Moment Structure (AMOS) version 22 program.

The results showed that the path coefficient, t-statistic, and R-squared. as follows: (1) Competence (X_1) gives a significant influence on job satisfaction (Y_1), Motivation (X_2) gives a significant influence on job satisfaction (Y_1), Organizational Culture (X_3) gives a significant influence on the job satisfaction (Y_1), of PT Pertamina Lubricant Production Unit Gresik employees East Java with the path coefficient, t-statistic value, and R-Square as follows, for ($X_1 - Y_1$) = 0.507, 6.092 and 0.419 for ($X_2 - Y_1$) = 0.209, 2.690 and 0.419, for ($X_3 - Y_1$) = 0.345, 3.928 dan 0.419. This shows that the better the practice of employee competence, motivation and organizational culture will provide employee job satisfaction at PT Pertamina Lubricant Production Unit in East Java.

Furthermore (2). Competency Perception (X_1) gives a significant influence on Performance (Y_2) and Motivation (X_2) gives a significant effect on Performance (Y_2) and Organizational Culture (X_3) gives a significant influence on the Performance (Y_2) of PT Pertamina Lubricant Production employees East Java Gresik Unit with Path coefficient value, t-statistic value, and R-Square for values ($X_1 - Y_2$) = 0.392, 4.252, 0.515, for ($X_2 - Y_2$) = 0.325, 4.236, 0.515 for ($X_3 - Y_2$) = 0.232, 2.717, 0.515. This shows that the better the practice of employee competence, motivation and organizational culture will provide employee performance at PT Pertamina Lubricant Production Unit Gresik East Java. Then

(3) job satisfaction (Y_1) has a significant influence on the performance (Y_2) of PT Pertamina Lubricant Production Unit in East Java with path coefficient, t-statistic value, and R-Square for value ($Y_1 - Y_2$) = 0.221, 2,550, 0.515. This shows that the better the practice of employee job satisfaction, providing high performance at PT Pertamina Lubricant Production Unit in Gresik, East Java. That is, this study provides strong empirical evidence that the Competence, Motivation, and Organizational Culture significantly influence the Performance of PT Pertamina Lubricant Production Unit in Gresik, East Java.

However in continuous research, in some cases based on the estimation results of the Path Coefficient and Statistical Test that the Influence of Competence, Motivation, Organizational Culture on Job Satisfaction results in $R^2 = 0.419$ (41.9%) which is classified as low. the lowest value is 0.209. Thus, because low motivation results in low job satisfaction. So thus it is answered that low morale in the field of operations and low job satisfaction, especially for Support Service Workers is caused by work motivation. Then in another part, when viewed from the point of view of the path coefficient of competence towards job satisfaction, which has the highest value is competence, namely 0.507, including competence towards employee performance, which has the highest value of 0.392. So that the influence of competence, motivation, organizational culture, and job satisfaction on employee performance results in $R^2 = 0.515$ (51.5%) which is classified as moderate. This means that with low motivation and low job satisfaction (41.9%) still results in moderate employee performance. This can be seen in the work program and work realization that have never been achieved even though it is relatively high (moderate), because of the frequent occurrence of Repeat Blending. Thus, if the work motivation is increased, with the condition of the competence that is high enough, the employee performance will be even higher which in the end the organizational performance will be achieved.

As a contribution to overcoming the weaknesses mentioned above is to increase work motivation, it is recommended: 1). Management provides opportunities for Supporting Service Workers, who excel in their work, to be selected as permanent workers at PT Pertamina Lubricant Production Unit Gresik. 2). Management provides continuous coaching to employees to increase innovation, creativity, work productivity by giving commensurate rewards to those who excel.

Meanwhile, to improve and maintain competence, it is recommended: 1) Management provides the opportunity to take professional certification for every employee according to the needs in their field nationally and internationally 2). Management provides the opportunity to take part in education and training for every employee according to the needs in their field with the Integrated Competency Based Human Resource Management (ICBHRM) approach to make it more effective. This concept further brings all components in the organization to be integrated with the company's vision and strategy, then implemented from upstream to downstream by paying attention to the five main keys (1) **Alignment**,

where at this stage the competence of employees as a whole is aware and wants to be linked with the vision, strategy and capabilities. (2) **Integration**, where management has ensured that competencies have been implemented in all HR functions in a comprehensive and systematic manner. (3) **Distribution**, where in this condition the management has established competency standards which are continuously communicated and actively used by all company employees. Furthermore, by carrying out (4) **Self-Directed Application**, where the entire policy has been understood together in the form of a unified organizational culture which is seen as something simple and easy to understand, and (5) **Culturation**, where the implementation of competence has been defined as a culture.

With such a contribution, management must make to overcome problems in the company due to: a) high correction / repeat blending, b) low work motivation and c) employee dissatisfaction. The results of this study can also be taken into consideration for PT Pertamina Lubricant Pusat Jakarta in order to determine important decisions in managing its Human Resources in order to improve its performance.

By maintaining high competency and then balanced with efforts to increase motivation, the company's performance will increase.