

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMPETENSI  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI PEMERINTAH  
KABUPATEN BANDUNG**

**TESIS**

Diajukan untuk Memenuhi Sebagian dari  
Syarat Memperoleh Gelar Magister Manajemen  
Program Studi Magister Manajemen Bisnis



Oleh :

**EDO ENDRAWAN**

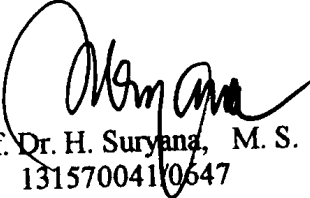
**NIM. 056418**

**SEKOLAH PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA  
2007**




**LEMBAR PENGESAHAN**  
**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMPETENSI**  
**TERHADAP KINERJA PEGAWAI PEMERINTAH**  
**KABUPATEN BANDUNG**

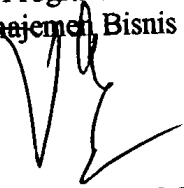
**Dosen Pembimbing I**

  
Prof. Dr. H. Suryana, M. S.  
131570041/0647

**Dosen Pembimbing II**

  
Dr. Disman, M.S.  
131422687/0635

**Mengetahui,**  
**Ketua Program Studi**  
**Magister Manajemen, Bisnis (M2B)**

  
Dr. H. Agus Rahayu, M. Si  
1316644382/1104



## **ABSTRACT**

The professional apparatus structuring in local autonomy management should be main priority, because reformation expecting qualified government, able to do public services, empowerment, and socio economic development. Good

Performance has not yet become entrenched in any departments of local government, in this case Regency of Bandungs and no developed and applied competence models to measure of performance accurately to be obstacle in form of optimal performance.

The aims of research are to finds out and discuss about organization culture and condition of employee competence in local government, organization culture effect, and employee competence.

Based On Validity and reliability tests, all items is valid and reliable to managed by statistical technique. Performance influenced by organization culture factor about 41,21%, while remain of 58,79% is other. Performance influenced by competence of 54,61 %, while remain of 45,39% is another one

Large performance when there are no competence and organization culture ( $X_1$  and  $X_2 = 0$ ) is 6,657. It will increase about 0,175 when culture increase of 1. Performance increases for 0,412 when competences arise of 1. Organization culture and competence give a significant effect toward performance.



## ABSTRAK

Penataan sumber daya aparatur yang profesional dalam manajemen otonomi daerah merupakan suatu yang harus diprioritaskan, karena reformasi di bidang administrasi pemerintahan mengharapkan hadirnya pemerintahan yang lebih berkualitas, lebih mampu mengemban fungsi-fungsi pelayanan publik, pemberdayaan masyarakat, dan pembangunan sosial ekonomi. Belum membudayanya etos kerja yang baik di Dinas-Dinas di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Bandung dan tidak adanya model kompetensi yang dikembangkan dan diaplikasikan untuk mengukur kinerja secara lebih akurat merupakan kendala dalam mewujudkan kinerja yang optimal.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan membahas budaya organisasi dan kondisi kompetensi karyawan di Pemerintah Daerah Kabupaten Bandung, serta mengetahui pengaruh budaya organisasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan di Pemerintah Daerah Kabupaten Bandung.

Berdasarkan uji validitas dan reliabilitas, semua item pertanyaan telah valid dan reliabel untuk diolah dengan menggunakan tehnik statistik. Kinerja dipengaruhi oleh budaya organisasi sebesar 41,21%, sedangkan sisanya sebesar 58,79% adalah pengaruh faktor lain selain budaya organisasi. Kinerja dipengaruhi oleh kompetensi sebesar 54,61%, sedangkan sisanya sebesar 45,39% adalah pengaruh faktor lain selain kompetensi.

Besarnya kinerja bila tidak ada budaya organisasi dan kompetensi ( $X_1$  dan  $X_2 = 0$ ) adalah sebesar 6,657. Kinerja akan bertambah sebesar 0,175 bila budaya organisasi bertambah sebesar 1. Kinerja akan bertambah sebesar 0,412 bila kompetensi bertambah sebesar 1. Budaya organisasi dan kompetensi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.





## KATA PENGANTAR

Puji serta syukur selayaknya penulis haturkan kepada Allah SWT., yang telah memebrikan kenikmatan yang salah satunya adalah nikmat sehat, atas nikmat inilah maka penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis.

Dengan berbagai diskusi serta bimbingan dengan tim pembimbing, maka jadilah karya ini dengan judul : “Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pemerintah Kabupaten Bandung.

Tulisan ini berangkat dari pemikiran bahwa budaya organisasi dan kompetensi di Kabupaten Bandung masih berjalan kurang maksimal sehingga dapat mempengaruhi kinerja aparatur pemerintahan di Kabupaten Bandung.

Penulis telah berusaha semaksimal mungkin dalam penyajian tulisan ini secara benar, namun dalam pengerjaannya mungkin masih terdapat kesalahan ataupun kekurangan, penulis akan sangat menerima dengan baik berbagai kritik dan saran yang konstruktif demi terciptanya kesempurnaan tulisan ini.

Demikianlah sepatah dua patah kata dari penulis akhir kalimat semoga tulisan ini bisa bermanfaat bagi orang yang membacanya.

Bandung, 8 Februari 2007

Penulis



## UCAPAN TERIMA KASIH

Keberhasilan penulisan ini tidak akan berhasil apabila tanpa dibantu dan didukung baik dari segi pemikiran maupun secara moril, untuk itu penulis ingin menyampaikan terimakasih sebesar-besarnya kepada Allah SWT memberi lebih dari apa yang telah diberikan.

Pertama-tama saya ucapkan terimakasih kepada :

1. Prof. Dr. H. Sunaryo Kartadinata, M.Pd., selaku Rektor Universitas Pendidikan Indonesia.
2. Prof. Dr. Asmawi Zainul, M.Ed., selaku Direktur Sekolah Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia.
3. Dr. H. Agus Rahayu, M.Si., selaku Ketua Program Magister Manajemen Bisnis Sekolah Pasca Sarjana Universitas Pendidikan Indonesia, yang telah memberikan suport moril dan tidak henti-hentinya memberikan semangat serta masukan-masukannya dimana beliau juga selaku dosen penguji dan kemudahan-kemudahan yang beliau berikan kepada penulis.
4. Prof. Dr.H. Suryana, M.S., sebagai pembimbing satu yang telah memberikan masukan-masukannya selama bimbingan, adalah suatu kebanggaan mendapatkan bimbingan beliau sebagai pembimbing penulisan tesis ini.
5. Dr. Disman, M.S., sebagai pembimbing dua yang telah memberikan bimbingan dan diskusi-diskusi yang sangat bermanfaat bagi penulis saya ucapkan terimakasih yang telah meluangkan waktu keada penulis walaupun beliau sangat sibuk dengan tugas dan pekerjaannya.

6. Dr. Ratih Huriati, M.Si., yang telah memberikan suport moril dan masukan-masukannya kepada penulis hingga penyelesaian tulisan tesis ini.
7. Kepada Prof. Dr. Hj. Tjuju Yuniarsih M. Pd., Yang telah memberikan mamsukan-masukan yang berharga bagi penulis sehingga dapat menyelesaikan tulisan tesis ini.
8. Kepada para dosen-dosen khususnya dosen-dosen M2B yang telah memberikan berbagai macam ilmu yang berharga bagi kehidupan dan keilmuan penulis.
9. Kepada kedua orang tua yang telah memberikan doa-doa dan restu kepada penulis juga kepada keluarga istri dan anak-anak yang telah bersabar dan memberikan support moril serta mendoakan penulis sehingga terselenggaranya penulisan tesis ini.
10. Kepada rekan-rekan seangkatan yang telah memberikan masukan-masukan dan dukungan yang telah dianggap telah menjadi saudara sendiri oeh penulis, terima kasih atas obrolan-obrolan dan sharingnya, terakhir kepada orang-orang yang telah mendukung penulis yang tidak bisa disebutkan satu-persatu yang telah memberikan dorongan baik materi maupun inmateri.

Akhir kata semoga Allah SWT., membalas semua kebaikan yang telah diberikan dengan sesuatu yang lebih. Amin.

Penulis



## DAFTAR ISI

<b>ABSTRACT</b> .....	i
<b>ABSTRAK</b> .....	ii
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	iii
<b>UCAPAN TERIMA KASIH</b> .....	iv
<b>DAFTAR ISI</b> .....	vi
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	viii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	x
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1 Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2 Identifikasi Masalah .....	6
1.3 Tujuan Penelitian .....	7
1.4 Kegunaan .....	8
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS</b> .....	9
2.1 Kajian Pustaka .....	9
2.1.1 Kajian Definisi Budaya Organisasi .....	9
2.1.2 Unsur-Unsur Budaya .....	10
2.1.3 Fungsi Budaya .....	11
2.1.4 Mempertahankan Budaya .....	12
2.1.5 Budaya Kuat Dan Formalisasi .....	13
2.1.6 Cara Karyawan Mempelajari Budaya .....	15
2.1.7 Pengukuran Budaya .....	16
2.1.8 Definisi Kompetensi .....	20
2.1.9 Karakteristik Kompetensi .....	21
2.1.10 Penyusunan Model Kompetensi .....	22
2.1.11 Prinsip Dalam Menyusun Kompetensi .....	25
2.1.12 Model Kompetensi Yang Baik .....	26
2.1.13 Pengertian Kinerja .....	29
2.1.14 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Prestasi Kerja .....	31
2.1.15 Memperbaiki Prestasi Dengan Umpan Balik Dan Penghargaan .....	33
2.2 Kerangka Pemikiran .....	35
2.3 Hipotesis .....	39
<b>BAB III SUBJEK DAN METODE PENELITIAN</b> .....	
3.1 Subjek Penelitian .....	40
3.2 Metode Penelitian .....	41
3.3 Operasional Variabel .....	41

3.4	Jenis dan Sumber Data .....	45
3.5	Tehnik Pengumpulan Data .....	45
3.5.1.	Populasi dan Sample .....	46
3.5.2.	Sampel .....	47
3.6	Tehnik Pengolahan Data .....	48
<b>BAB IV</b>	<b>HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
4.1	Hasil Penelitian .....	54
4.1.1	Budaya Organisasi di Pemerintahan Daerah Kabupaten Bandung.....	54
4.1.2	Kompetensi Karyawan Di Pemerintahan Daerah Kabuapten Bandung .....	72
4.1.3	Kinerja Karyawan Di Pemerintah Daerah Kabupaten Bandung.....	82
4.2	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Pemerintahan Daerah Kabupaten Bandung .....	91
4.2.1	Pembahasan .....	96
<b>BAB V</b>	<b>KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
5.1	Kesimpulan .....	97
5.2	Saran .....	98

**DAFTAR PUSTAKA**  
**LAMPIRAN**





## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Kinerja Dinas di Pemerintahan Daerah Kabupaten Bandung .....	3
Tabel 3.1	Operasionalisasi Variabel .....	42
Tabel 3.2	Jenis dan Sumber Data .....	45
Tabel 3.3	Pembagian Sampel .....	48
Tabel 4.1	Jenis Kelamin .....	57
Tabel 4.2	Golongan .....	58
Tabel 4.3	Pendidikan Terakhir .....	58
Tabel 4.4	Usia.....	59
Tabel 4.5	Kejelasan Nilai Budaya Organisasi Bagi Anggota Organisasi.....	60
Tabel 4.6	Kejelasan Harapan Perusahaan .....	61
Tabel 4.7	Pemahaman Anggota Organisasi Terhadap Nilai .....	61
Table 4.8	Pelatihan untuk Menenamkan Nilai Organisasi.....	62
Table 4.9	Bimbingan untuk Menanamkan Nilai Organisasi.....	63
Table 4.10	Dukungan Pimpinan dan Staf Terhadap Nilai Budaya .....	64
Table 4.11	Sistem Imbalan untuk Anggota yang Berprestasi.....	65
Table 4.12	Loyalitas Terhadap Kepentingan Organisasi.....	66
Table 4.13	Kesediaan untuk Melaksanakan Nilai Organisasi .....	67
Table 4.14	Komitmen Sebagai Anggota Organisasi.....	68
Table 4.15	Pengaruh Imbalan Terhadap Komitmen .....	68
Table 4.16	Sikap Anggota Terhadap Acara Organisasi .....	69
Table 4.17	Kegiatan Mnyebarkan Nilai Budaya .....	70
Table 4.18	Pengaruh Budaya Terhadap Kinerja .....	71
Table 4.19	Dorongan untuk Berprestasi .....	74
Table 4.20	Dorongan untuk Memperoleh Jabatan yang Lebih Tinggi.....	75
Table 4.21	Dorongan untuk Bersosialisasi .....	75
Table 4.22	Kondisi Penglihatan .....	76
Table 4.23	Kemampuan Bekerja dalam Tekanan .....	76
Table 4.24	Kondisi Pendengaran .....	77
Table 4.25	Kondisi Kesehatan .....	77
Table 4.26	Percaya Diri .....	78
Table 4.27	Pengetahuan Mengenai Tugas-Tuganya.....	79
Table 4.28	Pengetahuan untuk Menyelesaikan Pekerjaan .....	79
Table 4.29	Keterampilan Menggunakan Sarana dan Prasarana yang Disediakan .....	80
Table 4.30	Keterampilan Menyelesaikan Masalah yang Dihadapi .....	81
Table 4.31	Kesesuaian Pekerjaan dengan Standar Kualitas .....	83
Table 4.32	Kemampuan Menyelesaikan Pekerjaan Lebih Banyak Sesuai dengan Standar Kuantitas.....	84
Table 4.33	Kecepatan Bekerja .....	85
Table 4.34	Efisiensi Waktu Kerja .....	86
Table 4.35	Maksimalisasi Sumber Daya .....	86

Table 4.36	Pengawasan Penyelia.....	87
Table 4.37	Bantuan Atasan.....	88
Table 4.38	Kekompakan Kerja Sama.....	89
Table 4.39	Perhitungan Regresi kompetensi dengan prestasi kerja .....	91
Table 4.40	Perhitungan uji Anova.....	92



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Causal Relationship.....	23
Gambar 2.2	Bagan Kerangka Pemikiran.....	39

