

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMPETENSI TERHADAP
KINERJA KARYAWAN
DI POLITEKNIK LP3I BANDUNG**

Mardhiya Ramdhani, S.kom., M.M.
Dosen Program Studi Administrasi Bisnis
Politeknik LP3I Bandung
e-mail: mardhiramdhan@gmail.com

Abstrak:

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Dahniar (2012) yang menyatakan bahwa variabel faktor budaya organisasi seperti pendidikan dan pelatihan, hubungan kerja, tempat kerja, penyelia dan kedisiplinan kerja berpengaruh secara menyeluruh terhadap kinerja yang dihasilkan oleh karyawan dan staf tenaga pengajar di STMIK Banjar baru. Jenis penelitian ini termasuk penelitian survei, dan dalam pengambilan kesimpulan dilakukan dengan melalui studi komparasi. Objek penelitian adalah seluruh karyawan Politeknik LP3I Bandung. Kuesioner untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan kompetensi terhadap karyawan dibagikan kepada 128 karyawan Politeknik LP3I Bandung sebagai responden.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan kompetensi terhadap kinerja pegawai, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa budaya organisasi, kompetensi, dan kinerja pegawai pada Politeknik LP3I Bandung sudah baik

Keyword: Budaya Organisasi, Kopetensi, Kinerja.

1. Pendahuluan

Budaya organisasi (*corporate culture*) sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol-simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama, yang memiliki suatu organisasi sehingga anggota organisasi merasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi anggota organisasi tersebut merasa berbeda dengan organisasi lain (Masrukhin dan Waridin, 2006).

Selanjutnya Masrukhin dan Waridin (2006) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi kearah perkembangan yang lebih baik (Robins, 1996). Hal ini berarti bahwa setiap perbaikan budaya kerja kearah yang lebih kondusif akan memberikan sumbangan yang sangat berarti bagi peningkatan kinerja pegawai.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Dahniar (2012) yang menyatakan bahwa variabel faktor budaya organisasi seperti pendidikan dan pelatihan, hubungan kerja, tempat kerja, penyelia dan kedisiplinan kerja berpengaruh secara menyeluruh terhadap kinerja yang dihasilkan oleh karyawan dan staf tenaga pengajar di STMIK Banjar baru.

Selain budaya organisasi yang mempengaruhi kinerja, kompetensi karyawan pun mempunyai pengaruh terhadap kinerja.hal ini dibuktikan oleh penelitian yang dilakukan oleh Mulyono (2012) menyatakan bahwa kesesuaian Kompetensi Pegawai dalam bidang pekerjaan berpengaruh dominan terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Bagian Administrasi pada Sekolah Menengah Atas Negeri Kota Malang.

Mathis & Jackson (2000:243) menyatakan bahwa kompetensi pegawai akan meningkatkan kinerja pegawai. Kompetensi yang dimaksudkan disini ialah konsep kepribadian yang sangat mendalam melekat pada diri seseorang beserta perilaku yang dapat diprediksi melalui pekerjaan dan tugas yang diberikan kepadanya.

Setiap organisasi akan berusaha untuk selalu meningkatkan kinerja pegawainya demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan organisasi. Kinerja merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja secara nyata dengan standar kerja yang ditetapkan (Dessler, 1992). Sumber daya manusia yang berkualitas adalah pegawai yang mampu bekerja profesional. Mathis & Jackson (2000:240) mengemukakan sumber daya manusia yang memiliki pengalaman kompetensi diantaranya mempunyai ciri-ciri antara lain: fokus terhadap pelanggan (pelayanan yang baik, penulis), berorientasi pada kerjasama tim dan hasil kerja, inovatif, memiliki pengalaman teknis, dan mampu beradaptasi.

Politeknik LP3I Bandung merupakan lembaga pendidikan yang mengedepankan kualitas dalam bekerja, sehingga kinerja karyawan sangatlah di utamakan. Secara empiris gambaran mengenai Karyawan Politeknik LP3I Bandung dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 1. Klasifikasi Karyawan Berdasarkan Pendidikan Terakhir dan Jabatan

PENDIDIKAN TERAKHIR	Pimpinan	Kabag	Kasubag	Dosen dan Staf	Jumlah
S3		1			1

S2	3	12	4	14	33
S1	2	11	4	18	35
D3			1	34	35
SLTA		1		25	26
JUMLAH	5	25	9	91	131

Sumber : Politeknik LP3I Bandung

Kompetensi mengandung makna sebagai karakteristik dasar yang terdiri dari kemampuan (*skill*), pengetahuan (*knowledge*) serta atribut personal (*personal attributes*) lainnya yang mampu membedakan seorang yang *perform* dan tidak *perform*, sebagaimana terlihat pada tabel 4.

Tabel 2. Kompetensi Karyawan Politeknik LP3I Bandung

No	Komponen	Target	Realisasi
1.	Pengetahuan	95%	50%
2.	Keterampilan	95%	60%
3.	Kemampuan	95%	60%

Sumber : HRD Politeknik LP3I Bandung, 2013

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti menunjukkan bahwa kinerja karyawan Politeknik LP3I Bandung masih perlu ditingkatkan. Hal ini diakibatkan oleh budaya organisasi yang kurang kondusif yaitu terjadinya perubahan struktur organisasi yang baru, karena budaya organisasi merupakan cara dan gaya hidup organisasi yang merupakan pencerminan dari nilai-nilai atau kepercayaan yang dianut oleh seluruh anggota organisasi, sehingga belum terjalinnnya komunikasi antara pegawai atau kurang harmonisnya hubungan antara sesama pegawai, sehingga tingkat kerjasama pun rendah, tingkat kepercayaan pimpinan terhadap bawahan masih kurang, masih rendahnya efektivitas kerja dan daya dukung karyawan, rendahnya komitmen dan loyalitas pegawai terhadap tujuan organisasi, kurangnya minat, gagasan dari pegawai untuk menggali potensi diri serta masih kurangnya kompetensi pegawai dilihat dari pendidikan, pelatihan serta keterampilan. Selain budaya organisasi beberapa faktor dari karyawan Politeknik LP3I Bandung yang kurang memiliki kompetensi dari segi pengetahuan, keterampilan dan kemampuan sehingga masih rendah dan sulit tujuan dicapai secara baik.

2. Tinjauan Pustaka

a. Budaya Organisasi

Budaya organisasi menurut Robbins (2007:511), *organizational culture refers to a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organizations*. Berdasarkan definisi yang dikemukakan para ahli tersebut di atas, maka dapat disimpulkan, bahwa budaya organisasi merupakan pola dasar nilai-nilai, harapan, kebiasaan-kebiasaan dan keyakinan yang dimiliki bersama seluruh anggota organisasi sebagai pedoman dalam melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan organisasi.

Karakteristik Budaya menurut Robbins (2007:511-512) dikemukakan ada tujuh karakteristik primer yang secara bersama-sama menangkap hakikat budaya organisasi.

Ketujuh karakter tersebut yaitu:

- Inovasi dan mengambil risiko, berkaitan dengan sejauh mana anggota organisasi/karyawan didorong untuk inovatif dan berani mengambil resiko.

- Perhatian pada rincian, berkaitan dengan sejauh mana anggota organisasi/karyawan diharapkan mampu memperlihatkan kecermatan (presisi), analisis, dan perhatian kepada rincian.
- Orientasi hasil, mendeskripsikan sejauh mana manajemen fokus pada hasil bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mendapatkan hasil tersebut.
- Orientasi manusia, menjelaskan sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil kepada orang-orang di dalam organisasi tersebut.
- Orientasi tim, berkaitan dengan sejauh mana kegiatan kerja organisasi dilaksanakan dengan tim-tim kerja, bukan pada individu-individu.
- Agresivitas, menjelaskan sejauh mana orang-orang dalam organisasi menunjukkan keagresifan dan kompetitif, bukan bersantai.
- Stabilitas, adalah sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status *quo* sebagai lawan dari pertumbuhan atau inovasi.

b. Kompetensi

Menurut Mathis & Jackson (2001), *competency is a base characteristic that correlation of individual and team performance achievement*. Kompetensi adalah karakteristik dasar yang dapat dihubungkan dengan peningkatan kinerja individu atau tim. Pengelompokan kompetensi terdiri dari pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan kemampuan (*abilities*).

Kompetensi terlihat dan tersembunyi, mengilustrasikan bahwa ada kompetensi yang terlihat dan tersembunyi. Pengetahuan, lebih terlihat, dapat dikenali oleh banyak organisasi dalam mencocokkan orang terhadap pekerjaan. Keterampilan, walaupun sebagian dapat terlihat seperti keterampilan dalam membuat lembar pekerjaan keuangan, sebagian lain seperti keterampilan negoisasi dapat kurang teridentifikasi. Akan tetapi kompetensi tersembunyi berupa kecakapan, yang mungkin lebih berharga, yang dapat meningkatkan kinerja. Sebagai contoh, kompetensi untuk membuat konsep hubungan strategis dan untuk mengatasi konflik interpersonal, lebih sulit diidentifikasi dan dinilai.

Kompetensi yang ditetapkan di organisasi merupakan basis dari berbagai aspek pengembangan sumber daya yang dimiliki, yang dikondisikan sebagai upaya pendukung dalam pencapaian kinerja organisasi, dengan keunggulan kinerja merupakan modal penting untuk mengantar organisasi mencapai tingkat keunggulan bersaing yang optimal dan efisien.

Menurut Mathis & Jackson beberapa metodologi tersedia dan digunakan untuk menentukan kompetensi, pada umumnya dengan “*behavioral event interviews*” yaitu terdiri dari proses sebagai berikut :

1. Suatu sistem senior manajer mengidentifikasikan bidang-bidang hasil kinerja masa depan yang penting untuk rencana strategis dan bisnis dari organisasi. konsep ini dapat lebih luas dari pada yang digunakan dimasa lampau.

2. Grup panel dibentuk, terdiri dari orang-orang yang berpengalaman tentang pekerjaan-pekerjaan di organisasi tersebut. Grup ini dapat beranggotakan baik pegawai yang berkinerja rendah maupun tinggi, supervisor, manajer, trainer, dan lainnya.
3. Seorang fasilitator dari sumber daya manusia atau seorang konsultan luar mewawancarai anggota panel tersebut untuk mendapatkan contoh-contoh spesifik dari kelakuan pekerjaan dan kehadiran sebenarnya dalam pekerjaan. Selama wawancara orang-orang tersebut juga ditanyai tentang pikiran dan perasaannya selama setiap kejadian yang digambarkan.
4. Menggunakan kejadian-kejadian tersebut, sang fasilitator membuat uraian rinci dari setiap kompetensi. Fase deskriptif ini harus jelas dan spesifik, sehingga pegawai, supervisor, manajer dan lainnya dalam organisasi mempunyai pengertian yang lebih jelas mengenai kompetensi yang berhubungan dengan pekerjaan.
5. Kompetensi-kompetensi tersebut diurutkan dan level yang dibutuhkan untuk mencapainya diidentifikasi. Kemudian kompetensi dirincikan untuk setiap pekerjaan.

Akhirnya standar kinerja diidentifikasi dan dihubungkan dengan pekerjaan. Proses seleksi, pelatihan, pendidikan dan kompetensi yang sesuai terfokus pada kompetensi harus dibuat dan diimplementasikan. Menurut Mathis & Jackson, kompetensi yang digunakan dalam organisasi bervariasi sekali.

c. Kinerja

Mangkunegara (2001:67) mendefinisikan kinerja (prestasi kerja) sebagai berikut: "Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya".

3. Metode Penelitian

a. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini termasuk penelitian survei, dan dalam pengambilan kesimpulan dilakukan dengan melalui studi komparasi. Objek penelitian adalah seluruh karyawan Politeknik LP3I Bandung. Kuesioner untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan kompetensi terhadap karyawan dibagikan kepada 128 karyawan Politeknik LP3I Bandung sebagai responden.

b. Metode Pengumpulan Data

Sumber data terdiri data primer dan data sekunder. Penelitian dilakukan menggunakan metode survey mandiri (*self-administered survey*) yakni suatu metode pengumpulan data primer yang kaitannya dengan ini responden mengisi sendiri jawaban pertanyaan survey melalui kuesioner. Pengumpulan data dilakukan dengan menyusun daftar pertanyaan melalui kuesioner. Sebelum kuesioner diberikan langsung kepada responden, dilakukan uji validitas dan reliabilitas. Pengujian dilakukan dengan menggunakan rumus korelasi produk momen sebagai berikut :

$$r = \frac{n \cdot (\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{(n \cdot \sum X^2 - (\sum X)^2) \cdot (n \cdot \sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

Keterangan ;

r = Koefisien korelasi

$\sum X$ = Jumlah skor butir

$\sum Y$ = Jumlah skor total

N = Jumlah sampel

selanjutnya dihitung dengan Uji-t dengan rumus:

$$t_{hitung} = \frac{r\sqrt{n-3}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Keterangan:

T = nilai t hitung

R = koefisien relasi T hitung

N = jumlah responden

Distribusi (table t) untuk $\alpha = 0,05$ dan derajat bebas $db = n - 3$

Kaidah keputusan: Jika t hitung > t table berarti valis dan jika t hitung < t table berarti tidak valid.

Uji reliabilitas instrumen dilakukan dengan rumus Cronbach, Alpha. Metode mencari reliabilitas internal yaitu menganalisis reliabilitas alat ukur dari satu kali pengukuran.

Langkah-langkah mencari reliabilitas:

1. Menghitung varians skor tiap-tiap item dengan rumus :

$$S_i = \frac{\sum X_i^2 - \frac{(\sum X_i)^2}{N}}{N}$$

Dimana :

S_i = Varians skor tiap-tiap item

$\sum X_i^2$ = Jumlah kuadrat item X_i

$(\sum X_i)^2$ = Jumlah item X_i dikuadratkan

N = Jumlah responden

2. Menjumlahkan varians semua item dengan rumus :

$$\sum S_i = S_1 + S_2 + S_3 + \dots + S_n$$

3. Menghitung Varians total dengan rumus :

$$S_t = \frac{\sum X_t^2 - \frac{(\sum X_t)^2}{N}}{N}$$

4. Menghitung nilai *Alpha* dengan rumus

$$r_{11} = \frac{k}{k-1} \times \left\{ 1 - \frac{\sum S_i}{S_t} \right\}$$

5. Mencari nilai r_{tabel} *Pearson's Product Moment* apabila diketahui signifikansi untuk $\alpha = 0.05$ dan $dk = 30 - 1 = 28$, maka $r_{\text{tabel}} = 0.361$
6. Membandingkan r_{hitung} dengan r_{tabel} . Apabila r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} ($r_h > r_t$) maka butir instrumen tersebut reliabel, tetapi sebaliknya bila r_{hitung} lebih kecil dari r_{tabel} ($r_h < r_t$) maka instrumen tersebut tidak reliabel. (Nidjo Sandjojo, 2011:152-153)

c. Variabel Penelitian dan Operasional Variabel

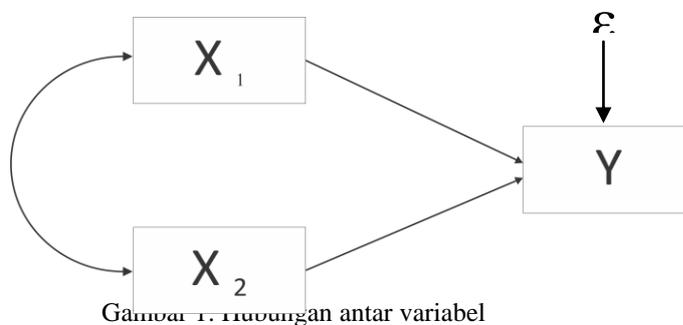
Variabel yang terdapat dalam penelitian ini adalah variabel terikat (*dependen*) dan variabel bebas (*Independen*). Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi variabel lain, sedangkan variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel lain. Variabel terikat pada penelitian ini adalah Budaya Organisasi (X_1) dan Kompetensi (X_2), variabel bebas pada penelitian ini yaitu Kinerja Karyawan (Y).

Data primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari responden dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner dan skala likert (ordinal) dengan metode rating yang dijumlahkan. Menghitung rata-rata (*mean*) dari masing-masing variabel penelitian. Kriteria yang digunakan untuk penafsiran hasil olah data adalah:

Tabel 3. Kriteria Penafsiran Kondisi Variabel X dan Y

No	Rata-rata Skor	Penafsiran
1	4,21 – 5,00	Sangat Setuju
2	3,41 – 4,20	Setuju
3	2,61 – 3,40	Ragu-ragu
4	1,81 – 2,60	Tidak Setuju
5	1,00 – 1,80	Sangat Tidak Setuju

d. Hubungan Antar Variabel



4. Hasil dan Pembahasan

a. Gambaran Budaya Organisasi (X_1) Politeknik LP3I Bandung

Berdasarkan hasil pengolahan data yang dilakukan, diperoleh gambaran Budaya Organisasi yaitu rata-rata skor **4,02**. Dapat dilihat bahwa variabel Budaya organisasi 16 item pernyataan dari 128 orang responden berada dalam kategori **Baik**. Hal ini menunjukkan bahwa responden memberikan nilai baik terhadap Budaya Organisasi Politeknik LP3I Bandung.

Robbins dalam Halida dan Dewi (2002:279) menjelaskan elemen-elemen penting suatu budaya organisasi, sehingga dapat meningkatkan budaya organisasi, (1) inovasi dan pengambilan keputusan: tingkat daya pendorong karyawan untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. (2) Perhatian terhadap detail: tingkat tuntutan terhadap karyawan untuk mampu memperlihatkan ketepatan analisis, dan perhatian terhadap detail. (3) Orientasi terhadap hasil: tingkat tuntutan terhadap manajemen untuk lebih memusatkan perhatian pada hasil, dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut. (4) Orientasi terhadap individu: tingkat keputusan manajemen dalam mempertimbangkan efek-efek hasil terhadap individu yang ada di dalam organisasi. (5) Orientasi pada tim: tingkat aktivitas pekerjaan yang dianut dalam tim, bukan secara perseorangan. (6) Agresivitas : tingkat tuntutan terhadap orang-orang agar berlaku agresif dan bersaing, dan bersikap santai. (7) Stabilitas: tingkat penekanan aktivitas organisasi dalam mempertahankan status quo berbanding pertumbuhan.

b. Gambaran Kompetensi (X2) Politeknik LP3I Bandung

Berdasarkan hasil pengolahan data yang dilakukan, diperoleh gambaran Kompetensi yaitu rata-rata skor **4,03**. Dapat dilihat bahwa variabel Kompetensi 10 item pernyataan dari 128 responden berada dalam kategori **Baik**. Hal ini menunjukkan bahwa responden memberikan nilai baik terhadap Kompetensi pada Politeknik LP3I Bandung.

Koefisien jalur menunjukkan bahwa kompetensi mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai, sehingga kontribusi kompetensi cukup berarti, hal ini sejalan dengan pernyataan Ruky (2006:107) menjelaskan bahwa kompetensi adalah “Penjabaran dari pengetahuan, keterampilan, sikap dan kemampuan dari seorang pegawai untuk mencapai kinerja yang paling efektif”. Sedangkan (Spencer & Spencer dalam Ruky, 2006:105) menjelaskan bahwa kompetensi adalah “ Kapabilitas seseorang untuk menggunakan Motif, Karakter pribadi, onsep diri, Pengetahuan dan Keterampilan yang dimiliki, guna menghasilkan kinerja layanan.

c. Gambaran Kinerja Pegawai (Y) di Politeknik LP3I Bandung

Berdasarkan hasil pengolahan data yang dilakukan, diperoleh gambaran kinerja Pegawai yaitu rata-rata skor **4,01**. Dapat dilihat bahwa kinerja Pegawai berada pada kategori **Baik**. Hal ini menunjukkan bahwa responden memberikan nilai baik terhadap Kinerja Pegawai di Politeknik LP3I Bandung.

Hal ini dikarenakan para Pegawai pada Politeknik LP3I Bandung telah mampu melaksanakan proses kegiatan secara baik dari segi kualitas dan kuantitas kerja sesuai

dengan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pegawai. Pegawai diberikan kesempatan untuk menambah wawasan dengan mengikuti berbagai kegiatan pelatihan yang berhubungan dengan pekerjaan, pemberian beasiswa dan mengikuti kuliah untuk pengembangan diri pegawai dan diharapkan dapat memunculkan gagasan dan ide dalam penyelesaian pekerjaan, kemudian kerjasama yang ada di Politeknik LP3I Bandung sudah cukup terjalin dengan baik karena adanya rasa saling membutuhkan satu sama lainnya. Selain itu meskipun belum maksimal, kesadaran Pegawai sudah mulai memiliki keinginan untuk berusaha merubah ke tahap yang lebih baik dalam penyelesaian tugas pekerjaan tepat pada waktu yang telah ditetapkan dan tingkat kehadiran yang mengalami peningkatan dari waktu ke waktu karena mereka semakin menyadari hak dan kewajiban yang harus mereka lakukan.

d. Pengaruh Budaya Organisasi (X_1) terhadap Kinerja Pegawai (Y) pada Politeknik LP3I Bandung

Sesuai dengan hasil pengolahan data yang dilakukan, diperoleh hasil pengaruh Budaya Organisasi (X_1) terhadap Kinerja Pegawai (Y) sebagai berikut: *Pengaruh langsung* Budaya Organisasi (X_1) terhadap Kinerja Pegawai (Y) sebesar 63.30 %. *Pengaruh tidak langsung* Budaya Organisasi (X_1) melalui Kompetensi (X_2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) sebesar 15.50 %, sehingga *total pengaruh* Budaya Organisasi (X_1) terhadap Kinerja Pegawai (Y) sebesar 78.80%.

Hal tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh Budaya Organisasi (X_1) terhadap Kinerja Pegawai (Y). Meskipun demikian pengaruh tersebut belum sepenuhnya dapat meningkatkan kinerja Pegawai.

Budaya Organisasi dapat berpengaruh terhadap perilaku Pegawainya, oleh karena itu, peranan Budaya Organisasi sangat berpengaruh terhadap kinerja Pegawai, dengan kata lain semakin baik Budaya Organisasi maka akan semakin baik pula kinerja yang dihasilkan oleh pegawai tersebut.

e. Pengaruh Kompetensi (X_2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) pada Politeknik LP3I Bandung

Sesuai dengan hasil pengolahan data yang dilakukan, diperoleh hasil pengaruh Kompetensi (X_2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) sebagai berikut: *Pengaruh langsung* Kompetensi (X_2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) sebesar 4.10%. *Pengaruh tidak langsung* Kompetensi (X_2) melalui Budaya Organisasi (X_1) terhadap Kinerja Pegawai (Y) sebesar 15.50 %, sehingga *total pengaruh* Kompetensi (X_2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) sebesar 19.60 %.

Hal tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh Kompetensi (X_2) terhadap Kinerja Pegawai (Y). Meskipun demikian pengaruh tersebut belum sepenuhnya dapat meningkatkan kinerja Pegawai.

f. Pengaruh Budaya Organisasi (X_1) dan Kompetensi (X_2) Terhadap Kinerja Pegawai (Y) pada Politeknik LP3I Bandung

Sesuai dengan hasil pengolahan data yang dilakukan, diperoleh hasil pengaruh Budaya Organisasi (X_1), dan Kompetensi (X_2) terhadap Kinerja Pegawai (Y). Total pengaruh yang disebabkan Budaya Organisasi (X_1) dan Kompetensi (X_2) secara bersama-sama terhadap Kinerja Pegawai (Y) adalah sebesar **98.40%**. Sedangkan sisanya sebesar **3.20%** disebabkan oleh pengaruh variabel lain. Hal ini menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut di atas Budaya Organisasi (X_1) dan Kompetensi (X_2) secara bersama-sama dan bersinergi dengan baik memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y).

Sedangkan variabel lain yang tidak diteliti tetapi turut mempengaruhi kinerja Pegawai adalah sebagai berikut :

- 1) Masih kurangnya kinerja Pegawai dilihat dari banyaknya keluhan mahasiswa dan dosen.
- 2) Pegawai Politeknik LP3I Bandung banyak yang kurang disiplin dalam menggunakan waktu kerja.
- 3) Kurang optimalnya Pegawai dalam pemberian pelayanan kepada mahasiswa.
- 4) Kurang adilnya pemberian kompensasi, bonus dan kenaikan gaji menurut sebagian Pegawai.

5. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan kompetensi terhadap kinerja pegawai, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa budaya organisasi, kompetensi, dan kinerja pegawai pada Politeknik LP3I Bandung sudah baik. Namun masih terdapat beberapa kekurangan yang harus diperbaiki dan ditingkatkan.

Budaya organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Politeknik LP3I Bandung, namun secara parsial budaya organisasi dominan mempengaruhi kinerja daripada kompetensi. Dan secara parsial, pengaruh budaya organisasi dan kompetensi terhadap kinerja adalah sebagai berikut:

- 1) Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, dimana budaya organisasi terbentuk dengan baik, maka kinerja pegawai akan meningkat
- 2) Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, sehingga apabila kompetensi yang dimiliki pegawai sesuai, maka kinerja pegawai akan meningkat pula.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Taufik. 2006. *Ilmu Sosial dan Tantangan Zaman*, Jakarta : Raja Grafindo Persada,
- Adler, Mortimer J. et al. (eds.). 1983. *Encyclopaedia Britannica* (Vol. XII). Chicago: Helen Hemingway Benton.
- Anwar Prabu Mangkunegara. 2005. *Sumber Daya Manusia perusahaan*. Remaja
- Anwar Prabu Mangkunegara, 2009, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, Refika Aditama, Bandung

- Bambang Riyanto.2002.Dasar-dasar pembelanjaan perusahaan, edisi 4.penerbit BPFE,Yogyakarta.
- Bambang Wahyudi, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Sulita Bandung.
- Bergenhengouwen, G.J. 1997. "Competence Development-a Challenge for Human Resources Professionals: Core Competence of Organizations as Guidelines for the Development of Employees". *Industrial and Comercial Training*. Vol.29, No.2: 55-62.
- Cascio, Wayne F. 2003. *Managing Human Resources*. Colorado: Mc Graw –Hill.
- Christopher W Hart; Michael D Johnson, (1999) *Growing the trust relationship, Marketing Management*.
- Clark, J. M. 1992. *Nursing in community*. Conecticut: Appleton & Launge, Prectice Hall.
- Cunha, Rita C., and Carry L. Cooper, 2001, *Does Privatization Affect Corporate Culture and Employee Wellbeing?*, *Journal of Managerial Psychology* Vol. 17, No. 1, pp. 21-49, MBC UP Limited
- Dessler, Gary, 1992, *Manajemen Personalia, Teknik dan Konsep Modern*, Alih Bahasa: Agus Dharma, Jakarta: Erlangga
- Gordon B.Davis, 1999, *Kerangka Dasar Informasi Manajemen*, PT. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta
- Hadari, Nawawi. (2005). *Manajemen sumber daya manusia untuk bisnis yang kompetitif*. Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Harrison, J. H., R. Blauwiel and M. R. Stokes. 1994. *Fermentation and Utilization of Grass Silage (Review)*. *Journal of Dairy Science*, 77(10), 3209 – 3235.
- Jackson, S.E., & Schuler, R.S. 1990. *Human Resource Planning: Challenges for Industrial/Organization Psychologists*. New York, West Publishing Company .
- Johnson, L. S. dan C. S. Rush. (1995). *Reinventing The University: Managing and Financing Institutions of Higher Education*, Published by John Wiley & Sons, Inc.
- Koentjaraningrat. 1994. *Metode-metode Penelitian Masyarakat*. Kakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Luthans, Fred, 1992, *Organizational Behavior*, McGraw-Hill, Inc., San Fransisco.
- Mathis dan Jackson. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Salemba Emban Patria. Jakarta
- Maclean N, Rahman MA, Sohm F, Hwang G, Iyengar A, Ayad H, Smith A, Frahmand H. 2002. *Transgenic tilapia and the tilapia genome*. *Gene* 295:265-277.
- Mitrani, A Palziel, M, and Fitt, D.(1992). "Competency Based Human Resources Management : Value – Driven Strategies For Recruitment, Development And Reward", Kogan Page Limited, London.
- Nawawi Hadari.2000. *Administrasi Personel Untuk Peningkatan Produktivitas Kerja*. Jakarta.Haji Intermedia.
- Pearce, D.W. and R.K. Turner. 1990. *Economic of Natural Resources and The Environment*. Harvester Wheatsheaf. London.

- Robbins, Stephen P and Timothy, A. Judge, 2007, *Organizational Behavior*, Edisi ke-12, Pearson, Prentice Hall-New Jersey
- Schuler, Randal S. dan Jackson, Susan E, 1996, *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad ke 21*, Jilid 2, Edisi Keenam, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Siagian, Sondang (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (cetakan 15). Jakarta: Bumi Aksara.
- Spencer L.M & Spencer S.M. 1993. *Competence at Work*. John Wiley & Sons.
- Trompenaars, Fons dan Charles Hampden Turner .1997. *Riding the Waves of Culture*. London :Nicholas Brealy Publishing.

JURNAL/THESIS

- Cherrington, DJ. and JO. Cherrington, 1973. "Appropriate Reinforcement Contingencies in The Budgeting Process". *Journal of Accounting Research (Supplemen)*, pp. 225- 253.
- Dahniar, 2012, *Pengaruh Faktor – faktor organisasi terhadap kinerja (Studi pada karyawan dan staf tenaga pengajar di STIMIK BANJARBARU)*, Jurnal, Banjarmasin
- Masrukhin dan Waridin/ (2006). *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai*. EKOBIS, Vol. 7 No. 2.
- Mulyono, 2012, *Pengaruh Kesesuaian Kompetensi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Bagian Administrasi Pada Sekolah Menengah Atas Negeri Kota Malang*, Jurnal, Malang