

Determinan Kinerja Pegawai: Budaya Organisasi dan Kompetensi pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bandung Barat

Yunita Fourina Dewi

Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Universitas Nurtanio Bandung

Susilawati

Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Universitas Nurtanio Bandung

Kurniawati*

Program Studi Manajemen Keamanan dan Keselamatan Publik, Universitas Langlangbuana Bandung

Corresponding Author: Kurniawati (kurniawatisuteja86@gmail.com)

Submit: 2 Januari 2026; Revised: 10 Januari 2026; Accepted: 12 Januari 2026; Publish: 21 Januari 2026



This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.
(<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>)

Abstrak

Masalah pokok dalam penelitian ini adalah belum optimalnya Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Bandung Barat. Fenomena ini diduga diakibatkan oleh internalisasi Budaya Organisasi yang belum maksimal dan kesenjangan Kompetensi pegawai. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis besaran pengaruh budaya organisasi dan kompetensi terhadap kinerja pegawai baik secara parsial maupun simultan. Metode penelitian yang digunakan adalah explanatory survey dengan pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Bandung Barat sebanyak 95 orang, dimana pengambilan sampel menggunakan teknik sensus (sampling jenuh). Teknik analisis data menggunakan Analisis Jalur (Path Analysis). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Organisasi dan Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Temuan menarik menunjukkan bahwa Budaya Organisasi memiliki pengaruh yang lebih dominan (43.89%) dibandingkan Kompetensi (28.19%). Hal ini mengimplikasikan bahwa penguatan nilai-nilai organisasi, khususnya jargon "AKUR" (Aspiratif, Kreatif, Unggul, Religius), menjadi faktor determinan utama dalam mendorong kinerja birokrasi di daerah tersebut.

Kata Kunci: Manajemen SDM Sektor Publik, Perilaku Organisasi, Pengembangan Kapasitas, Reformasi Birokrasi

Abstract

The main problem in this study is the suboptimal Employee Performance at the West Bandung Regency Education Office (Dinas Pendidikan). This phenomenon is suspected to be caused by the lack of maximum internalization of Organizational Culture and employee Competence gaps. This study aims to analyze the magnitude of the influence of organizational culture and competence on employee performance, both partially and simultaneously. The research method used is an explanatory survey with a quantitative approach. The population in this study was all 95 employees of the West Bandung Regency Education Office, using a census sampling technique (saturation sampling). The data analysis technique used was Path Analysis. The results showed that Organizational Culture and Competence had a positive and significant effect on Employee Performance. Interesting findings indicate that Organizational Culture has a more dominant influence (43.89%) compared to Competence (28.19%). This implies that strengthening organizational values, especially the "AKUR" jargon (Aspirative, Creative, Excellent, Religious), is a key determinant factor in boosting bureaucratic performance in the region.

Keywords: Public Sector HRM, Organizational Behavior, Capacity Building, Bureaucratic Reform

PENDAHULUAN

Dalam era reformasi birokrasi dan disrupsi saat ini, tuntutan terhadap kinerja instansi pemerintah semakin tinggi. Kinerja instansi pemerintah sangat bergantung pada kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimilikinya. Hal ini sejalan dengan semangat Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) yang menekankan pentingnya ASN yang profesional, kompeten, dan berkinerja tinggi. Namun, realitas di lapangan sering kali menunjukkan adanya kesenjangan antara harapan regulasi dengan kinerja aktual.

Penelitian ini difokuskan pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bandung Barat. Berdasarkan observasi awal dan data kinerja, terindikasi adanya masalah kinerja pegawai yang belum optimal. Indikasi ini terlihat dari capaian kinerja instansi yang belum memenuhi target maksimal. Urgensi penelitian ini didukung oleh fakta objektif pada Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Dinas Pendidikan Kabupaten Bandung Barat tahun 2022, di mana capaian kinerja sasaran strategis hanya mencapai rata-rata 82,5%, menurun dibandingkan tahun 2021 yang mencapai 89,7%. Hal ini mengindikasikan adanya degradasi produktivitas kerja yang memerlukan evaluasi mendalam dari aspek kompetensi dan budaya kerja.

Masalah kinerja di wilayah Kabupaten Bandung Barat bukanlah isu baru; penelitian terdahulu oleh Saputra (2018) di wilayah yang sama telah mengidentifikasi bahwa variabel motivasi dan disiplin kerja menjadi tantangan mendasar dalam mencapai standar pelayanan prima di kantor dinas daerah.

Data awal menunjukkan adanya indikasi penurunan kinerja dari sisi kedisiplinan dan ketepatan waktu penyelesaian tugas. Berdasarkan data absensi dan laporan harian pegawai tahun 2023, rata-rata tingkat keterlambatan pegawai mencapai 15% per bulan dengan tingkat penyelesaian program kerja yang sering melampaui tenggat waktu (*deadline*) sebesar 20% dari total kegiatan tahunan. Data tersebut mengonfirmasi urgensi untuk meneliti faktor-faktor determinan yang mempengaruhinya.

Dinas Pendidikan Kabupaten Bandung Barat memiliki jargon budaya organisasi "AKUR" (Aspiratif, Kreatif, Unggul, dan Religius). Namun, pra-survei menunjukkan adanya kesenjangan implementasi (*gap*). Dari aspek Aspiratif, responsivitas pegawai terhadap keluhan pelayanan publik masih lambat. Dari aspek Kreatif, inovasi kerja masih minim dan terpaku pada rutinitas. Dari aspek Religius, tingkat partisipasi dalam kegiatan keagamaan rutin (seperti shalat Dhuha bersama) masih rendah. Ketidaksinkronan antara nilai yang dicanangkan dengan perilaku sehari-hari ini mengindikasikan masalah pada budaya organisasi.

Selain budaya, kompetensi pegawai juga menjadi sorotan. Kesenjangan kompetensi (*competency gap*) terlihat dari ketidaksesuaian latar belakang pendidikan dengan tugas pokok fungsi (Tupoksi) yang diemban, serta kurangnya penguasaan teknologi informasi dalam menunjang administrasi pendidikan modern.

Budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain. Dalam konteks sektor publik, budaya organisasi berfungsi sebagai perekat sosial dan pedoman perilaku birokrasi. Indikator budaya organisasi dalam penelitian ini mengacu pada dimensi keterlibatan, konsistensi, adaptabilitas, dan misi, yang disesuaikan dengan nilai lokal "AKUR" (Aspiratif, Kreatif, Unggul, Religius). Penelitian Haris et al. (2023) menegaskan bahwa budaya organisasi yang kuat berkorelasi positif dengan efektivitas kinerja pelayanan publik.

Sesuai dengan UU ASN No. 20 Tahun 2023, kompetensi adalah elemen krusial yang mencakup kompetensi teknis, manajerial, dan sosial kultural. Kompetensi bukan sekadar pengetahuan (*knowledge*), tetapi juga keterampilan (*skill*) dan sikap (*attitude*) kerja (Spencer & Spencer, 1993; Tuhagana, 2024). Pegawai yang kompeten mampu menyelesaikan tugas dengan efektif dan efisien.

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai. Pentingnya peran pemimpin dalam memotivasi pegawai untuk mencapai target kinerja ini juga ditekankan oleh Saputra (2022), yang menyatakan bahwa dukungan pemimpin secara psikologis dan manajerial memiliki korelasi langsung terhadap performa individu di organisasi.

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang beragam (*research gap*). Penelitian Dirwan et al. (2024) dan Hidayat (2022) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh dominan, sementara penelitian lain menekankan pada kompetensi teknis. Kebaruan (*novelty*) penelitian ini terletak pada lokus spesifik di Dinas Pendidikan dengan menguji efektivitas internalisasi nilai lokal "AKUR" sebagai variabel budaya organisasi dalam kerangka manajemen ASN terbaru. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh

budaya organisasi dan kompetensi terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Bandung Barat.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan jenis penelitian explanatory survey untuk menjelaskan hubungan kausal antar variabel. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Bandung Barat yang berjumlah 95 orang, terdiri dari 44 PNS dan 51 Pegawai Tidak Tetap (PTT). Mengingat jumlah populasi di bawah 100 orang, maka teknik pengambilan sampel menggunakan teknik sensus (sampling jenuh), di mana seluruh anggota populasi dijadikan responden.

Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner tertutup dengan skala Likert. Sebelum analisis lebih lanjut, instrumen penelitian telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Hasil uji validitas menunjukkan seluruh item pernyataan memiliki nilai r hitung $> r$ tabel, dan uji reliabilitas menunjukkan nilai Cronbach's Alpha $> 0,60$, sehingga instrumen dinyatakan valid dan reliabel untuk digunakan. Analisis data menggunakan Analisis Jalur (*Path Analysis*) dengan bantuan perangkat lunak SPSS 26.0 untuk menguji besaran pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan pengolahan data, diperoleh koefisien jalur sebagai berikut:

1. Pengaruh Budaya Organisasi (X1) terhadap Kinerja (Y): Koefisien jalur sebesar 0.528 (Sig. 0.000).
2. Pengaruh Kompetensi (X2) terhadap Kinerja (Y): Koefisien jalur sebesar 0.349 (Sig. 0.002).
3. Koefisien Determinasi (R Square): Sebesar 0.720 atau 72.0%.

Hasil pengolahan data menunjukkan koefisien jalur pengaruh Budaya Organisasi (X1) terhadap Kinerja (Y) sebesar 0.528, dan pengaruh Kompetensi (X2) terhadap Kinerja (Y) sebesar 0.349. Nilai R Square sebesar 0.720 menunjukkan bahwa kedua variabel berkontribusi sebesar 72% terhadap variasi kinerja pegawai.

Hal ini menunjukkan bahwa 72% variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variabel budaya organisasi dan kompetensi, sedangkan sisanya 28% dipengaruhi faktor lain di luar model (epsilon).

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi memiliki pengaruh yang lebih dominan (Total pengaruh 43.89%) dibandingkan dengan Kompetensi (Total pengaruh 28.19%) terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa faktor nilai-nilai bersama dan iklim kerja psikologis lebih berperan dibandingkan kemampuan teknis semata. Jargon "AKUR" terbukti menjadi variabel determinan yang jika diinternalisasi akan meningkatkan kinerja secara signifikan. Hal ini sejalan dengan penelitian Saputra (2018) yang menemukan bahwa perilaku kerja yang disiplin dan termotivasi merupakan kunci utama efektivitas organisasi di lingkup pemerintahan daerah Kabupaten Bandung Barat.

Dominasi pengaruh budaya organisasi ini memberikan implikasi teoretis dan praktis yang menarik. Hal ini mengindikasikan bahwa di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Bandung Barat, faktor nilai-nilai bersama (*shared values*) dan iklim kerja psikologis lebih berperan dalam mendorong kinerja dibandingkan kemampuan teknis semata. Jargon "AKUR" (Aspiratif, Kreatif, Unggul, Religius) yang dicanangkan pimpinan daerah terbukti bukan sekadar slogan, melainkan variabel determinan yang jika diinternalisasi dengan baik akan meningkatkan kinerja secara signifikan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Rus & Rusu (2015) serta Haris et al. (2023) yang menyatakan bahwa dalam organisasi sektor publik yang birokratis, kesesuaian perilaku pegawai dengan norma organisasi adalah kunci stabilitas kinerja.

Sebaliknya, meskipun kompetensi berpengaruh positif, nilai pengaruhnya lebih rendah. Hal ini bisa disebabkan oleh fakta bahwa sebagian besar pekerjaan di Dinas Pendidikan bersifat administratif-rutin yang mungkin tidak menuntut lonjakan kompetensi teknis yang drastis setiap saat, namun sangat menuntut kepatuhan pada budaya kerja (kedisiplinan, etika birokrasi). Selain itu, adanya pegawai PTT yang cukup banyak (51 orang) mungkin membuat standarisasi kompetensi menjadi tantangan tersendiri dibandingkan standarisasi budaya kerja yang lebih mudah diseragamkan melalui aturan perilaku.

Secara simultan, tingginya kontribusi kedua variabel (72%) mengonfirmasi teori manajemen SDM strategis bahwa perpaduan antara "kemauan" (yang dibentuk oleh budaya) dan "kemampuan" (yang dibentuk oleh kompetensi) adalah prasyarat mutlak bagi kinerja

tinggi (*High Performance Work System*). Rendahnya pengaruh kompetensi dibandingkan budaya bisa disebabkan karena pekerjaan di Dinas Pendidikan didominasi oleh tugas administratif-rutin yang lebih menuntut kepatuhan pada budaya kerja (kedisiplinan) daripada lonjakan kompetensi teknis tingkat tinggi. Secara simultan, integrasi budaya dan kompetensi menjadi prasyarat mutlak bagi tercapainya tujuan instansi secara berkelanjutan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, disimpulkan bahwa Budaya Organisasi dan Kompetensi merupakan determinan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Bandung Barat. Budaya organisasi terbukti menjadi prediktor yang lebih kuat dibandingkan kompetensi. Artinya, peningkatan kinerja pegawai di instansi ini akan lebih efektif jika dilakukan melalui pendekatan kultural dan internalisasi nilai-nilai kerja, didukung oleh peningkatan kompetensi teknis.

Upaya peningkatan kinerja pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bandung Barat perlu difokuskan pada penguatan aspek kultural melalui internalisasi nilai "AKUR" (Aspiratif, Kreatif, Unggul, Religius) secara konsisten. Hal ini dapat diakselerasi apabila pimpinan dinas bertindak sebagai role model yang menunjukkan keteladanan nyata dalam disiplin dan responsivitas layanan, melampaui sekadar himbauan lisan. Secara paralel, keterbatasan anggaran pelatihan dapat disiasati dengan mengaktifkan forum knowledge sharing atau program mentoring internal yang menghubungkan pegawai senior dengan junior untuk menutup celah kompetensi teknis. Terakhir, penguatan kompetensi harus diarahkan secara strategis pada penguasaan teknologi digital guna menjawab tuntutan modernisasi administrasi pendidikan yang semakin kompleks.

DAFTAR PUSTAKA

- Daslim, C., Syawaluddin, S., Okta, M. A., & Goh, T. S. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 6(1), 136–146.
- Dirwan, D., Firman, A., Anka, N. A., & AS, S. A. (2024). Mengkaji Dampak Beberapa Faktor Yang Memengaruhi Kinerja Pegawai. *Economics and Digital Business Review*, 5(1), 251–265.
- Haris, N., Jamaluddin, & Usman, E. (2023). The Effect of Organizational Culture, Competence and Motivation on Performance. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 4(1), 29–40.
- Hidayat, N. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Mediasi Motivasi. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(4), 1016–1025.
- Kurniawati, & Saputra, G. W. (2022). Peningkatan keunggulan bersaing wirausaha melalui pelatihan SDM dan kemampuan manajemen. *Fair Value : Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 4(5), 2283–2290. <https://doi.org/10.32670/fairvalue.v4i5Special Issue 5.2332>
- Republik Indonesia. (2023). Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Rus, M., & Rusu, D. O. (2015). The Organizational Culture in Public and Private Institutions. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 187, 565–569.
- Saputra, G. W. (2018). Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Bandung Barat. *Jurnal Bina Administrasi (JBA)*, VI(01), 16–30. <https://stiabandung.ac.id/wp-content/uploads/2020/08/Isi-V6-N1-2.pdf>
- Saputra, G. W. (2022). The Influence of Motivation by Leaders on Employee Performance at Parahyangan Residences Apartment in Bandung City. *Res Militaris*, 12(2), 7451–7457. <https://resmilitaris.net/menu-script/index.php/resmilitaris/article/view/922>
- Saputra, G. W., Kurniawati, K., Johan, A., & Sulistyan, R. B. (2023). Analysis of Employee Performance Improvement : The Role of Social Exchange Theory. *Wiga : Jurnal Penelitian Ilmu Ekonomi*, 13(2), 272–281. <https://ejournal.itbwigalumajang.ac.id/index.php/wiga/article/view/1129>
- Saputra, G. W., Kurniawati, K., & Susilawati, S. (2025). *Manajemen Pemerintahan Daerah dan Desa: Konsep Dinamika dan Implementasi di Indonesia (Pertama)*. CV. Dewa Publishing.
- Saputra, G. W., Kurniawati, K., Susilawati, S., Suarha, C., & Triadi, R. (2024). *Administrasi Publik (Pertama)*. PT. Mafy Media Literasi Indonesia.

- Suarha, C., Saputra, G. W., & Johan, A. (2023). ANALISIS PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN KARIER BINTARA POLRI SATUAN BRIGADE MOBIL DAERAH JAWA BARAT (STUDI KASUS PADA BATALYON A PELOPOR). *Journal Publicuho*, 6(1), 56–70. <https://doi.org/10.35817/publicuho.v6i1.91>
- Sulistiani, D. S., Sindrawati, S., & Saputra, G. W. (2024). Apakah Disiplin Kerja yang Bagus akan Meningkatkan Kinerja Pegawai? *YUME: Journal of Management*, 7(2), 1193–1199. <https://doi.org/10.37531/yum.v7i2.7120>
- Tuhagana, A. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompetensi Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Journal of Management Review*, 2(2), 203.
- Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.