

**TESIS**

**PENGARUH KOMPETENSI, KEPEMIMPINAN BUDAYA ORGANISASI  
YANG DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA  
PEGAWAI BIRO UMUM SETDA  
PROVINSI NUSA TENGGARA TIMUR**

**Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh  
Gelar Magister Manajemen**



**OLEH:**

**MARIA GRADIANA BILI**  
**NIM: 811212003**

**KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS  
UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDIRA  
KUPANG  
2024**

TESIS

PENGARUH KOMPETENSI, KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI  
YANG DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA  
PEGAWAI BIRO UMUM SEKRETARIAT DAERAH  
PROVINSI NUSA TENGGARA TIMUR

Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh  
Gelar Magister Manajemen

Oleh


Nama : Maria Gadiana Bili

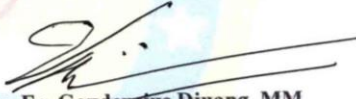
NIM : 811212003MM

Disetujui Oleh:

Pembimbing Utama,

Pembimbing Anggota,

  
Dr. Stanis Man, SE., M.Si  
NIDN : 08 180864 02

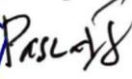
  
Drs. Ec. Gaudensius Djuang, MM  
NIDN: 08 080159 01

Kupang, Juni 2024

Mengesahkan

Program Studi Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Katolik Widya Mandira  
Ketua Program Studi,



  
P. P. Seran, SVD., Dipl Theol., M.BA  
NIDN : 08 260476 03

TESIS


PENGARUH KOMPETENSI, KEPEMIMPINAN BUDAYA ORGANISASI  
YANG DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA  
PEGAWAI BIRO UMUM SEKRETARIAT DAERAH  
PROVINSI NUSA TENGGARA TIMUR

Disiapkan dan disusun Oleh


Nama : Maria Gradiana Bili  
NIM : 811212003  
Program Studi : Magister Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Telah dipertahankan di hadapan Dewan Penguji  
Pada Tanggal, 26 Juni 2024  
Dan dinyatakan LULUS  
Dewan Penguji

Ketua


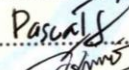
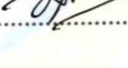
  
Dr. Stanis Man, SE., M.Si  
NIDN : 08 180864 02

Sekretaris

  
Drs. Ec. Gaudensius Djuang, MM  
NIDN : 08 080159 01

Anggota

1. Dr. Henny A. Manafe, SE., MM
2. P. Dr. Paskalis Seran, SVD., MBA
3. Dr. Stanis Man, SE., M.Si


  
.....  
  
.....  
  
.....

Kupang, Juni 2024  
Mengesahkan



  
Dekan  
Dr. M. A. Perseveranda SE, M.Si  
NIDN : 08 190667 03



Ketua Program Studi  
  
P. Dr. Paskalis Seran, SVD., Dipl Theol., M.BA  
NIDN : 08 260476 03

## SERTIFIKASI

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Maria Gradiana Bili

NIM : 811212003

Program Studi : Magister Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Judul : Pengaruh Kompetensi, Kepemimpinan, Budaya Organisasi Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah benar-benar hasil karya saya sendiri, dan belum pernah disampaikan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Universitas Katolik Widya Mandira Kupang ataupun pada Universitas lainnya. Tesis ini adalah milik saya, karena itu kebenarannya menjadi tanggung jawab saya.

Demikian pernyataan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Kupang, Juni 2024  
Penulis,  
  
Maria Gradiana Bili

## **MOTTO:**

"Tantangan adalah apa yang membuat hidup menjadi menarik  
dan mengatasinya dapat membuat hidup menjadi bermakna."

Joshua J. Marine

## **PERSEMBAHAN:**

Tesis ini kupersembahkan untuk:

Orang tua terkasih Alm. Bapak Maternus Bili, Mama Maria Muti,

Suami tercinta Dance Markus Benyamin Pison,

Anak-anakku tersayang Lino Pison, Forbes Pison dan Liam Pison,

Kakak terkasih Johanes Bili dan Imelda Wawat Karwati, Fransiska Xaveria Bili

dan Agustinus Remigius Leki, Anisia Maria Bili, dan Alm. Robertus Manek

Samara, Almh. Elibertha Bili, dan Alm. Bonafacius Engelbert Sekundus Asa,

Adik terkasih Petrus Alfonsius Bili, dan Yulita Nenobais, Benediktus Yohanes

Bili dan Lucilia Vas Monis Pareira.

serta Keponakan tercinta, Joze Clementino Bili, Maria Alzina Bili, Almh. Yunita

Elibertha Bili, Alesandro Mariano Leki, Agustina Reineldis Leki, Yulius

Maternus Bili Leki, Celine Leki, Ignasius Imanuel Manek, Antonius Manek,

Lorenzo Manek, Christian Gibran Bili dan Conchita Beatrix Bili.

## ABSTRAK

Tesis berjudul **“Pengaruh Kompetensi, Kepemimpinan, Budaya Organisasi Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Biro Umum SetdaProvinsi Nusa Tenggara Timur”** ditulis oleh Maria Gradiana Bili, NIM: 811212003, dibimbing oleh Dr. Stanis Man, SE., M.Si dan Drs.Ec. Gaudensius Djuang, MM.

Pada tahun 2021 realisasi kinerja Biro Umum sebesar 72,80% dari target 100% atau tidak mencapai target. Dampak dari tidak tercapainya kinerja tahun 2021 yaitu penurunan alokasi anggaran pada tahun 2022. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui : 1) Gambaran kompetensi, kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai pada Biro Umum SetdaProvinsi NTT, 2) Pengaruh positif dan signifikan kompetensi, kepemimpinan dan budaya organisasi secara parsial terhadap kepuasan kerja pegawai pada Biro Umum SetdaProvinsi NTT, 3) Pengaruh positif dan signifikan kompetensi, kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja secara parsial terhadap kinerja pegawai pada Biro Umum SetdaProvinsi NTT, 4) Pengaruh positif dan signifikan kompetensi, kepemimpinan dan budaya organisasi yang dimediasi oleh kepuasan kerja secara parsial terhadap kinerja pegawai pada Biro Umum SetdaProvinsi NTT.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif. Responden dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Biro Umum yang berjumlah 106 orang. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner dan dianalisis menggunakan SEM-PLS (*Structural Equation Modeling - Partial Least Squares*).

Hasil penelitian sebagai berikut : 1) Persepsi responden terhadap kinerja pegawai, kepuasan kerja dan kompetensi adalah baik, kepemimpinan dan budaya organisasi adalah cukup baik, 2) Kompetensi dan budaya organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Biro Umum SetdaProvinsi NTT, 3) Kepemimpinan berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Biro Umum SetdaProvinsi NTT, 4) Kompetensi, budaya organisasi, kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Biro Umum SetdaProvinsi NTT, 5) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan dalam memediasi kompetensi dan budaya organisasi secara parsial terhadap kinerja pegawai pada Biro Umum SetdaProvinsi NTT, 6) Kepuasan kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan dalam memediasi kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Biro Umum SetdaProvinsi NTT.

Berdasarkan hasil penelitian, direkomendasikan kepada pimpinan Biro Umum SetdaProvinsi NTT untuk memakai gaya kepemimpinan gaya kepemimpinan yang partisipatif, melakukan sosialisasi dan implementasi budaya organisasi yang disepakati baik itu norma dan nilai dominan yaitu ASN BerAKHLAK serta meningkatkan kompetensi seluruh pegawai melalui studi lanjut maupun diklat.

**Kata Kunci** : *Kompetensi, Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai.*

## ABSTRACT

This thesis entitled "**The Influence of Competency, Leadership, Organizational Culture Mediated by Job Satisfaction on the Performance of General Bureau Employees of the Regional Secretariat of East Nusa Tenggara Province**" written by Maria Gradiana Bili, NIM: 811212003, supervised by Dr. Stanis Man, SE., M.Si and Drs.Ec. Gaudensius Djuang, MM.

In 2021, the realization of the General Bureau's performance was 72.80% of the target of 100% or did not reach the target. The impact of not achieving performance in 2021 is a decrease in budget allocation in 2022. The aim of this research is to determine: 1) An overview of competency, leadership, organizational culture, job satisfaction and employee performance at the NTT Provincial Secretariat General Bureau, 2) The positive and significant influence of competency, leadership and organizational culture partially on employee job satisfaction at the NTT Provincial Secretariat General Bureau, 3) Partial positive and significant influence of competence, leadership, organizational culture and job satisfaction on employee performance at the NTT Provincial Secretariat General Bureau, 4) Positive and significant influence of competence, leadership and organizational culture are partially mediated by job satisfaction on employee performance at the General Bureau of the Regional Secretariat of NTT Province.

The method used in this research is a quantitative method. The respondents in this research were all 106 General Bureau employees. Data was collected using a questionnaire and analyzed using SEM-PLS (*Structural Equation Modeling - Partial Least Squares*).

The research results are as follows: 1) Respondents' perceptions of employee performance, job satisfaction and competence are good, leadership and organizational culture are quite good, 2) Competence and organizational culture partially have a positive and significant effect on employee job satisfaction at the NTT Provincial Secretariat General Bureau, 3) Leadership has a positive but not significant effect on employee job satisfaction at the NTT Provincial Secretariat General Bureau, 4) Competency, organizational culture, leadership and job satisfaction have a positive and significant effect on the performance of employees at the NTT Provincial Secretariat General Bureau, 5) Job satisfaction has a positive and significant effect on partially mediate competency and organizational culture on employee performance at the NTT Provincial Secretariat General Bureau, 6) Job satisfaction has a positive but not significant effect in mediating leadership on employee performance at the NTT Provincial Secretariat General Bureau.

Based on the research results, it is recommended to the leadership of the General Bureau of the Regional Secretariat of NTT Province to use a participative leadership style, carry out socialization and implementation of the agreed organizational culture, including norms and dominant values, namely ASN with AKHLAK and increase the competency of all employees through further studies and training.

**Keywords :** Competence, Leadership, Organizational Culture, Job Satisfaction, Employee Performance.

## **KATA PENGANTAR**

Puji dan syukur kepada Tuhan Yang Maha Kuasa, Allah Tritunggal yang telah menolong dan memampukan, sehingga tesis dengan judul “Pengaruh Kompetensi, Kepemimpinan, Budaya Organisasi Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Pada Biro Umum Setda Provinsi Nusa Tenggara Timur” dapat diselesaikan dengan baik.

Menyadari begitu banyak kasih, dukungan, bimbingan, serta buah pikiran cemerlang dari berbagai pihak, dengan segala kerendahan hati, disampaikan terima kasih dan penghargaan yang tinggi kepada:

1. Pater Dr. Philipus Tule, SVD, selaku Rektor Universitas Katolik Widya Mandira Kupang yang telah memberikan kesempatan untuk menyelesaikan studi di Universitas Katolik Widya Mandira Kupang;
2. Ibu Dr. M. E. Perseveranda, SE., M. Si selaku Dekan, Br. Salomon Leki, SVD., SE., M.Ec.Dev selaku Wakil Dekan I, dan Ibu Rere Paulina Bibiana, SE., M.Si selaku Wakil Dekan II pada Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Katolik Widya Mandira Kupang, yang telah memberikan izin untuk dilakukan penelitian dalam rangka penyusunan tesis ini;
3. Pater Dr. Paskalis Seran, SVD., Dipl Theol., M.BA selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen dan Ibu Dr. Henny A. Manafe, SE., MM selaku Sekretaris yang telah memberikan petunjuk dan arahan untuk mempercepat proses penyelesaian tesis dan jurnal;
4. Bapak Dr. Stanis Man, SE., M.Si selaku Dosen Pembimbing Utama yang penuh kesabaran memberikan motivasi dan petunjuk selama proses penyusunan tesis ini;
5. Bapak Drs.Ec. Gaudensius Djuang, MM selaku Dosen Pembimbing Anggota



yang senantiasa membimbing dengan sabar, memberikan petunjuk, dan motivasi selama proses penyusunan tesis, seminar proposal, seminar hasil, ujian tesis, sampai dengan proses revisi tesis;

6. Ibu Dr. Henny A. Manafe, SE, MM selaku Dosen Penguji I dan Pater Dr. Paskalis Seran, SVD., Dipl Theol., M.BA, selaku Dosen Penguji II atas saran, koreksi dan motivasi yang diberikan sejak proses seminar proposal sampai dengan ujian tesis, sehingga tesis ini dapat disusun dengan baik;
7. Bapak dan Ibu Dosen Program Studi Magister Manajemen yang telah membekali dengan pengetahuan yang berharga;
8. Nona Ani dan Para pegawai Tata Usaha Program Studi Magister Manajemen yang selalu membantu dalam penyelesaian administrasi dan setia memberikan informasi terkait perkuliahan;
9. Kepala Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur, Para Kepala Bagian dan Kepala Sub Bagian Tata Usaha, beserta Keluarga Besar Biro Umum Setda Provinsi Nusa Tenggara Timur, khususnya Kaka Eta Palla atas dukungan data dan informasi selama proses penyusunan tesis ini;
10. Kepala Biro Organisasi, Para Kepala Bagian dan Keluarga Besar Biro Organisasi serta teman-teman seperjuangan dalam menyusun tesis, Pak Indra Balukh, Ibu Sherly Bilik dan Pak John Kale;
11. Orang tua terkasih Alm. Bapak Maternus Bili mama, Maria Muti dan Suami tercinta Dance Pison, serta anak-anak tersayang Lino, Forbes dan Wiliam, juga buat semua kakak, adik dan keponakan yang dengan penuh kasih dan sabar memberikan doa, perhatian sekaligus semangat untuk menyelesaikan seluruh proses perkuliahan sampai dengan penyusunan tesis;

12. Rekan-rekan Angkatan 37 Program Magister Manajemen untuk motivasi dan kebersamaan dalam menyelesaikan pendidikan di Program Studi Magister Manajemen;

13. Semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian penulisan ini.

Terima kasih atas bantuan doa dan bimbingan yang telah diterima selama ini, semoga Tuhan Yang Maha Esa selalu memberikan RahmatNya kepada kita semua. Akhir kata semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi para pembaca sekalian.

Kupang, Juni 2024

P e n u l i s

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN.....</b>	<b>ii</b>
<b>SERTIFIKASI.....</b>	<b>iii</b>
<b>MOTTO DAN PERSEMBAHAN .....</b>	<b>iv</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>v</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>vi</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN.....</b>	<b>ix</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Masalah Penelitian .....	18
1.3 Tujuan Penelitian .....	19
1.4 Manfaat Penelitian .....	21
<b>BAB II TELAAH PUSTAKA, KERANGKA BERPIKIR</b>	
<b>DAN HIPOTESIS .....</b>	<b>22</b>
2.1 Tinjauan Toeritis .....	22
2.1.1 Konsep Sumber Daya Manusia.....	22
2.1.2 Konsep Kinerja Pegawai.....	24
2.1.2.1 Pengertian Kinerja Pegawai .....	25

2.1.2.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja .....	25
2.1.2.3 Indikator Kinerja .....	31
2.1.3 Teori Kepuasan Kerja .....	34
2.1.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja.....	34
2.1.3.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.....	35
2.1.3.3 Dampak Kepuasan Kerja .....	39
2.1.3.4 Indikator Kepuasan Kerja .....	43
2.1.4 Teori Kompetensi.....	44
2.1.4.1 Pengertian Kompetensi .....	44
2.1.4.2 Karakteristik Kompetensi .....	45
2.1.4.3 Tipe Kompetensi .....	47
2.1.4.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi.....	49
2.1.4.5 Indikator Kompetensi.....	52
2.1.5 Teori Kepemimpinan .....	54
2.1.5.1 Pengertian Kepemimpinan.....	54
2.1.5.2 Tipe Kepemimpinan.....	55
2.1.5.3 Teori Kepemimpinan .....	57
2.1.5.4 Indikator Kepemimpinan .....	60
2.1.6 Teori Budaya Organisasi.....	62
2.1.6.1 Pengertian Budaya Organisasi .....	62
2.1.6.2 Karakteristik Budaya Organisasi .....	63
2.1.6.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi.....	64
2.1.6.4 Indikator Budaya Organisasi.....	65

2.2 Penelitian Sebelumnya.....	67
2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis dan Hipotesis .....	70
2.3.1 Kerangka Pemikiran Penelitian.....	70
2.3.2 Hipotesis .....	72
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>74</b>
3.1 Jenis Penelitian .....	74
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian.....	74
3.3 Populasi dan Sampel.....	74
3.4 Identifikasi Variabel.....	75
3.5 Defenisi Operasional Variabel.....	76
3.6 Jenis Data .....	80
3.6.1 Jenis Data Menurut Sifat.....	80
3.6.2 Jenis Data Menurut Sumber .....	80
3.7 Teknik dan Alat Pengumpulan Data.....	81
3.8 Teknis Analisis Data.....	82
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>88</b>
4.1 Gambaran Umum Biro Umum Sekretariat Daerah	
Provinsi Nusa Tenggara Timur.....	88
4.1.1. Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Biro	
Umum Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur.....	88
4.1.2. Struktur Biro Umum dan Rumusan Tugas Jabatan.....	92
4.1.3. Sumber Daya Manusia.....	94
4.2 Karakteristik Responden.....	95
4.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	95

4.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	96
4.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja.....	97
4.3 Hasil Uji Instrumen Penelitian.....	98
4.3.1 Analisis Statistik Deskriptif .....	98
4.3.2 Analisis Statistik Inferensial .....	104
4.4 Pembahasan Hasil Penelitian .....	118
4.4.1 Pengaruh Langsung.....	118
4.4.2 Pengaruh Tidak Langsung .....	131
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>135</b>
5.1 Kesimpulan .....	135
5.2 Saran .....	137
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>138</b>

## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
Tabel 1.1 Realisasi Kinerja dan Anggaran Program Serta Kegiatan Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur Tahun 2020-2023 .....	8
Tabel 1.2 Pegawai Negeri Sipil Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	13
Tabel 1.3 Rekapitulasi Tingkat Kehadiran PNS Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur Tahun 2019-2022.....	16
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	67
Tabel 3.1 Ringkasan Operasional Variabel .....	79
Tabel 3.2 Pencapaian Skor Maksimum Untuk Persepsi Responden .....	83
Tabel 4.1 Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	95
Tabel 4.2 Jumlah Responden Berdasarkan Usia.....	96
Tabel 4.3 Jumlah Responden Berdasarkan Lama Kerja .....	97
Tabel 4.4 Analisis Deskriptif Kinerja .....	98
Tabel 4.5 Analisis deskriptif variabel Kepuasan Kerja .....	100
Tabel 4.6 Analisis Deskriptif Variabel Kompetensi .....	101
Tabel 4.7 Analisis Deskriptif Variabel Kepemimpinan.....	102
Tabel 4.8 Analisis Deskriptif Variabel Budaya Organisasi.....	103
Tabel 4.9 Outher Loading .....	105
Tabel 4.10 Nilai Cross Loadings .....	106
Tabel 4.11 Hasil Uji Reliabilitas.....	107
Tabel 4.12 R-Square .....	110
Tabel 4.13 Pengaruh Langsung.....	115
Tabel 4.14 Pengaruh Tidak Langsung .....	116

## DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran.....	72
Gambar 3.1 Diagram Jalur .....	85
Gambar 4.1 Bagan Struktur .....	92
Gambar 4.2 Model Struktural .....	94
Gambar 4.3 Hasil Pengujian Hipotesis .....	104



## DAFTAR LAMPIRAN

	<b>Halaman</b>
Lampiran 1 Kuisisioner .....	145
Lampiran 2 Hasil Olahan .....	149
Lampiran 3 Analisis deskriptif .....	154