

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMPETENSI
SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP KINERJA STAF
ANGGOTA DEWAN PERWAKILAN DAERAH
REPUBLIK INDONESIA**

Disusun oleh:

NAMA : SUDARSONO
NPM : 2244021028
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR

Tesis diajukan untuk memenuhi syarat guna memperoleh gelar
Magister Terapan Administrasi Publik (M.Tr.AP.)



**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
PROGRAM MAGISTER TERAPAN
TAHUN 2026**

**PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

Nama : Sudarsono
NPM : 2244021028
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur
Judul Tesis : Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kompetensi
Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Staf
Anggota Dewan Perwakilan Daerah Republik Indonesia
*(The Influence of Organizational Culture and Human
Resource Competence on the Performance of Staff
Members of the Regional Representative Council of the
Republic of Indonesia)*

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan

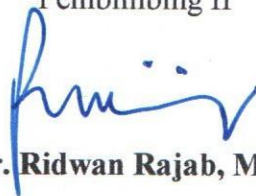
Pembimbing Tesis:

Pembimbing I



Dr. Hamka, MA.

Pembimbing II



Dr. Ridwan Rajab, M.Si.

**PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

LEMBAR PENGESAHAN

Nama : Sudarsono
NPM : 2244021028
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur
Judul Tesis : Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kompetensi
Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Staf
Anggota Dewan Perwakilan Daerah Republik Indonesia

Telah mempertahankan tesis di hadapan penguji tesis
Program Magister Terapan Administrasi Pembangunan Negara,
Politeknik STIA LAN Jakarta, Lembaga Administrasi Negara pada:

Hari : Selasa
Tanggal : 4 Agustus 2026
Pukul : 10.30-12.00 WIB

TELAH DINYATAKAN LULUS

PENGUJI TESIS:

Ketua Sidang : Dr. Bambang Giyanto, SH., M.Pd.

Sekretaris : Dr. Firman Hadi Rivai, MPA.

Anggota : Dr. Edy Sutrisno, SE., M.Si.

Pembimbing 1 : Dr. Hamka, MA.

Pembimbing 2 : Dr. Ridwan Rajab, M.Si.



LEMBAR PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Sudarsono
NPM : 2244021028
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Tesis yang telah saya buat ini dengan judul "Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Staf Anggota Dewan Perwakilan Daerah Republik Indonesia" merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila di kemudian hari penulisan Tesis ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan aturan atau ketentuan yang berlaku di Politeknik STIA LAN Jakarta.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak ada paksaan.

Jakarta, 30 Juli 2026



Sudarsono

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT, atas segala rahmat, hidayah, dan karunia-Nya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan penyusunan Tesis yang berjudul "Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Staf Anggota Dewan Perwakilan Daerah Republik Indonesia".

Penyusunan Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat akademik guna menyelesaikan program pendidikan pascasarjana dan memperoleh gelar Magister Terapan pada Program Studi Magister Terapan Manajemen Sumber Daya Aparatur (MSDA), Politeknik STIA LAN Jakarta.

Peneliti menyadari sepenuhnya bahwa penyelesaian penelitian dan penyusunan tesis ini tidak akan terwujud tanpa adanya bimbingan, arahan, serta dukungan moril maupun materil dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya secara khusus kepada Yth. Bapak Dr. Hamka, MA. dan Bapak Dr. Ridwan Rajab, M.Si., selaku Dosen Pembimbing yang di tengah kesibukannya senantiasa meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk memberikan bimbingan, kesabaran, serta masukan yang sangat berharga sejak awal penyusunan proposal hingga tesis ini selesai. Selanjutnya peneliti juga mengucapkan terima kasih kepada:

1. Direktur Politeknik STIA LAN Jakarta, beserta seluruh jajaran pimpinan, dosen, dan staf akademik yang telah memfasilitasi proses perkuliahan dengan sangat baik hingga tahap penyelesaian tugas akhir ini.
2. Bapak Dr. Bambang Giyanto, SH., M.Pd., Bapak Dr. Firman Hadi Rivai, MPA., dan Bapak Dr. Edy Sutrisno, SE., M.Si. selaku Dosen Pembahas yang telah memberikan kritik konstruktif, evaluasi tajam, dan saran perbaikan yang komprehensif demi kesempurnaan substansi keilmuan dalam penelitian ini.
3. Sekretaris Jenderal Dewan Perwakilan Daerah RI yang telah memberikan izin penelitian di lingkungan Sekretariat Jenderal DPD RI.

4. Kepala Biro Organisasi, Kepegawaian, dan Keanggotaan Sekretariat Jenderal DPD RI yang telah memberikan izin penelitian, dukungan data, dukungan moral, serta kerja sama yang baik selama proses penelitian berlangsung.
5. Rekan-rekan Staf Anggota DPD RI Bidang Keahlian dan Bidang Administrasi baik yang bertugas di Ibukota Negara maupun di Ibukota Provinsi yang telah bersedia mengisi kuesioner responden penelitian.
6. Keluarga tercinta peneliti yang selalu memberikan doa serta motivasi yang menjadi pendorong semangat utama bagi penulis dalam menyelesaikan pendidikan ini.

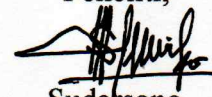
Seluruh rekan-rekan seperjuangan mahasiswa Program Magister Terapan Politeknik STIA LAN Jakarta, khususnya pada konsentrasi Manajemen Sumber Daya Aparatur, atas segala kebersamaan, diskusi hangat, dan suasana kekeluargaan yang saling menguatkan.

Peneliti menyadari bahwa tesis ini masih memiliki berbagai kekurangan dan jauh dari kata sempurna akibat keterbatasan pengalaman, waktu, dan pengetahuan penulis. Oleh sebab itu, segala kritik dan saran yang bersifat membangun sangat diharapkan demi perbaikan di masa mendatang.

Akhir kata, peneliti berharap semoga tesis ini dapat memberikan kontribusi positif dan manfaat, baik secara praktis dalam pengembangan kompetensi dan penguatan budaya organisasi bagi Staf Anggota DPD RI di lingkungan Sekretariat Jenderal DPD RI, maupun secara teoritis bagi perkembangan keilmuan administrasi dan manajemen sumber daya aparatur di Indonesia.

Jakarta, 31 Juli 2026

Peneliti,



Sudarsono

ABSTRAK

Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Staf Anggota Dewan Perwakilan Daerah Republik Indonesia

Sudarsono, Hamka, Ridwan Rajab
darsonopku@gmail.com
Politeknik STIA LAN Jakarta

Kinerja Staf Anggota Dewan Perwakilan Daerah Republik Indonesia (DPD RI) memiliki peran strategis dalam mendukung pelaksanaan fungsi legislasi, pengawasan, dan representasi daerah. Kinerja tersebut dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain budaya organisasi dan kompetensi sumber daya manusia. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh budaya organisasi dan kompetensi sumber daya manusia terhadap kinerja Staf Anggota DPD RI, baik secara parsial maupun bersama-sama. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori. Data diperoleh melalui kuesioner skala Likert lima poin dan dianalisis menggunakan Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan SmartPLS 4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja ($\beta = 0,047$; $t = 0,634$; $p = 0,526$), sedangkan kompetensi sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ($\beta = 0,816$; $t = 10,652$; $p < 0,001$). Nilai R^2 sebesar 0,720 menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kompetensi sumber daya manusia secara bersama-sama mampu menjelaskan 72,0% variasi kinerja staf. Temuan ini menegaskan bahwa kompetensi sumber daya manusia merupakan faktor dominan dalam peningkatan kinerja. Oleh karena itu, strategi peningkatan kinerja perlu memprioritaskan pengembangan kompetensi teknis, analitis, regulasi, digital, dan profesional, disertai penguatan budaya organisasi sebagai strategi pendukung untuk menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif, berintegritas, dan berorientasi hasil.

Kata kunci: budaya organisasi, kompetensi sumber daya manusia, kinerja, Staf Anggota DPD RI, PLS-SEM.

ABSTRACT

The Influence of Organizational Culture and Human Resource Competence on the Performance of Staff Members of the Regional Representative Council of the Republic of Indonesia

Sударsono, Hamka, Ridwan Rajab

darsonopku@gmail.com

Politeknik STIA LAN Jakarta

The performance of staff members supporting the Regional Representative Council of the Republic of Indonesia (DPD RI) plays a strategic role in supporting the implementation of legislative, oversight, and regional representation functions. Such performance is influenced by various factors, including organizational culture and human resource competence. This study aims to analyze the effects of organizational culture and human resource competence on the performance of DPD RI staff members, both partially and jointly. The study employed a quantitative approach with an explanatory research design. Data were collected through a five-point Likert-scale questionnaire and analyzed using Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS 4.0. The results indicate that organizational culture has a positive but statistically insignificant effect on performance ($\beta = 0.047$; $t = 0.634$; $p = 0.526$), while human resource competence has a positive and statistically significant effect on performance ($\beta = 0.816$; $t = 10.652$; $p < 0.001$). The R^2 value of 0.720 indicates that organizational culture and human resource competence jointly explain 72.0% of the variance in staff performance. These findings confirm that human resource competence is the dominant factor in improving performance. Therefore, performance improvement strategies should prioritize the development of technical, analytical, regulatory, digital, and professional competencies, accompanied by the strengthening of organizational culture as a supporting strategy to create a collaborative, integrity-driven, and results-oriented work environment.

Keywords: organizational culture, human resource competence, performance, DPD RI staff members, PLS-SEM.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	
LEMBAR PERSETUJUAN TESIS.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iii
LEMBAR PERNYATAAN.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
ABSTRAK.....	vii
ABSTRACT.....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
BAB I: PERMASALAHAN PENELITIAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Identifikasi Masalah.....	4
C. Gap Penelitian (<i>Research Gap</i>).....	5
D. Rumusan Permasalahan.....	10
E. Tujuan Penelitian.....	10
F. Manfaat Penelitian.....	11
Manfaat Teoritis.....	12
Manfaat Praktis.....	13
BAB II: TINJAUAN PUSTAKA.....	15
A. Penelitian Terdahulu.....	15
B. Tinjauan Kebijakan dan Teoritis.....	17
C. Definisi Konseptual.....	40
D. Kerangka Berpikir dan Pengembangan Hipotesis.....	44
E. Definisi Operasionalisasi Variabel.....	52
F. Hipotesis.....	60

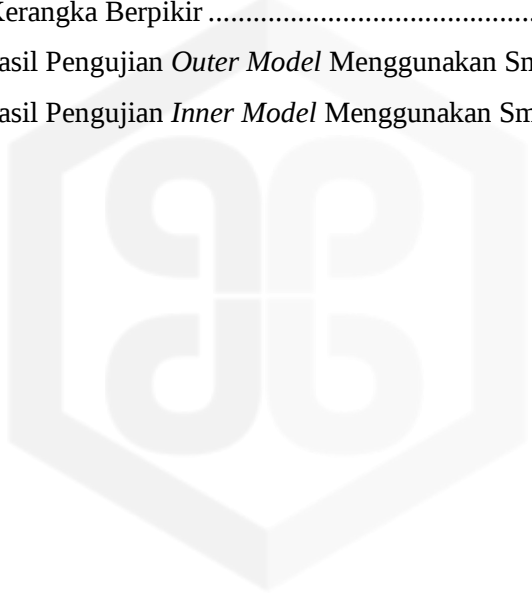
BAB III: METODOLOGI PENELITIAN.....	61
A. Metode Penelitian.....	61
B. Teknik Pengumpulan Data	65
C. Teknik Pengolahan dan Analisis Data Penelitian.....	66
D. Prosedur Validasi Instrumen Penelitian	68
E. Instrumen Penelitian	76
BAB IV: HASIL PENELITIAN	79
A. Profil Demografi Responden.....	77
B. Analisis Deskriptif Responden	81
C. Analisis Inferensial	90
D. Hasil dan Pembahasan Pengujian Hipotesis.....	101
E. Kontribusi Praktis Penelitian	113
BAB V: SIMPULAN DAN SARAN.....	116
A. Simpulan.....	116
B. Saran.....	118
DAFTAR PUSTAKA	123
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu yang Relevan.....	15
Tabel 2.2 Definisi Operasionalisasi Variabel Penelitian.....	53
Tabel 3.1 Kriteria Interpretasi Nilai <i>Outer Loading</i>	72
Tabel 3.2 Kriteria Interpretasi Nilai AVE.....	73
Tabel 3.3 Kriteria Interpretasi Nilai HTMT.....	74
Tabel 3.4 Kriteria Interpretasi Nilai <i>Cronbach's Alpha</i>	74
Tabel 3.5 Kriteria Interpretasi Nilai <i>Composite Reliability</i>	75
Tabel 3.6 Skala Likert pada Instrumen Penelitian	77
Tabel 4.1 Profil Demografi Responden	79
Tabel 4.2 Kategori Interval Penelitian Berdasarkan Nilai Rata-Rata (<i>Mean</i>) .	82
Tabel 4.3 Variabel Budaya Organisasi.....	82
Tabel 4.4 Variabel Kompetensi Sumber Daya Manusia.....	85
Tabel 4.5 Variabel Kinerja.....	88
Tabel 4.6 Nilai <i>Outer Loadings</i> olah data SmartPLS-SEM 4.0.....	92
Tabel 4.7 Nilai <i>Construct Reliability</i>	94
Tabel 4.8 Nilai <i>Average Variance Extracted</i> (AVE)	95
Tabel 4.9 Nilai <i>Heterotrait-Monotrait</i> (HTMT)	96
Tabel 4.10 Nilai <i>Inner Variance Inflation Factor</i> (VIF).....	99
Tabel 4.11 Nilai <i>R-Squared</i>	100
Tabel 4.12 Nilai <i>f-Squared</i> (f^2).....	100
Tabel 4.13 Hasil Uji Hipotesis Penelitian	101

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Kerangka Berpikir	59
Gambar 4.1 Hasil Pengujian <i>Outer Model</i> Menggunakan SmartPLS 4.0.....	91
Gambar 4.2 Hasil Pengujian <i>Inner Model</i> Menggunakan SmartPLS 4.0.....	98



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran I	Kuesioner Penelitian
Lampiran II	Running SmartPLS-SEM
Lampiran III	Surat Izin Penelitian
Lampiran IV	Surat Keterangan Selesai Penelitian
Lampiran V	Riwayat Hidup Peneliti

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

BAB I

PERMASALAHAN PENELITIAN

A. Latar Belakang

Penyelenggaraan pemerintahan yang efektif dan akuntabel merupakan tuntutan utama dalam sistem ketatanegaraan modern. Lembaga legislatif memiliki peran sentral dalam memastikan fungsi representasi, legislasi, dan pengawasan berjalan secara optimal.

Dalam rangka mendukung pelaksanaan reformasi birokrasi nasional, pemerintah terus mengupayakan peningkatan profesionalisme Aparatur Sipil Negara (ASN) melalui penerapan sistem merit, pengembangan manajemen talenta, penguatan budaya kerja, serta peningkatan kompetensi pegawai. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara menegaskan bahwa setiap ASN dituntut memiliki kompetensi yang memadai dan mampu menunjukkan kinerja yang berorientasi pada hasil (*performance oriented*). Ketentuan tersebut mengharuskan setiap instansi pemerintah, termasuk Sekretariat Jenderal DPD RI, untuk membangun budaya organisasi yang mampu mendukung peningkatan kualitas pelayanan sekaligus mendorong produktivitas pegawai.

Dewan Perwakilan Daerah Republik Indonesia memiliki fungsi representasi daerah, pengawasan, dan pengajuan rancangan undang-undang yang berkaitan dengan kepentingan daerah. Pelaksanaan fungsi tersebut sangat bergantung pada kualitas dukungan profesional dari staf Anggota DPD RI. Staf anggota berperan dalam penyusunan naskah akademik, analisis kebijakan, pengelolaan aspirasi masyarakat, hingga koordinasi dengan pemangku kepentingan pusat dan daerah.

Dalam praktiknya, kompleksitas isu kebijakan publik semakin meningkat. Tuntutan akuntabilitas publik juga semakin kuat. Sistem politik yang terbuka membuat kinerja kelembagaan mudah dievaluasi oleh masyarakat dan media. Kondisi ini menuntut staf memiliki kapasitas teknis dan perilaku kerja yang

adaptif serta selaras dengan nilai organisasi. Namun, fenomena di berbagai lembaga publik menunjukkan bahwa kinerja aparatur sering kali belum optimal. Beberapa studi administrasi publik menunjukkan bahwa lemahnya budaya organisasi berdampak pada rendahnya komitmen kerja, kurangnya koordinasi, dan lemahnya orientasi hasil. Di sisi lain, ketidaksesuaian kompetensi dengan tuntutan jabatan berimplikasi pada rendahnya kualitas output dan keterlambatan penyelesaian tugas.

Budaya organisasi yang tidak terinternalisasi secara kuat dapat memunculkan pola kerja individualistik, resistensi terhadap perubahan, serta lemahnya integrasi nilai profesionalisme. Kompetensi sumber daya manusia yang tidak dikembangkan secara sistematis dapat menimbulkan kesenjangan antara tuntutan pekerjaan dan kapasitas aktual staf. Jika kondisi ini tidak ditangani, maka kinerja staf akan stagnan atau menurun. Dampaknya dapat terlihat pada kualitas dukungan kebijakan, efektivitas fungsi representasi daerah, serta citra kelembagaan DPD RI di mata publik.

Staf Anggota DPD RI memiliki peran strategis dalam mendukung proses perumusan kebijakan, penyusunan naskah akademik, analisis legislasi, hingga koordinasi dengan pemangku kepentingan daerah dan pusat. Kompleksitas tugas tersebut menuntut kapasitas administratif, analitis, dan koordinatif yang tinggi. Dalam praktiknya, efektivitas pelaksanaan tugas legislatif sangat dipengaruhi oleh kualitas dukungan teknis dan administratif yang diberikan oleh staf.

Secara umum, sektor publik di Indonesia masih menghadapi tantangan dalam peningkatan kinerja aparatur. Reformasi birokrasi yang digulirkan pemerintah menekankan pada peningkatan akuntabilitas dan kinerja berbasis hasil. Namun, berbagai penelitian menunjukkan bahwa kinerja pegawai di lingkungan lembaga publik masih dipengaruhi oleh faktor internal organisasi seperti budaya organisasi dan kompetensi individu (Rumbekwan et al., 2024).

Budaya organisasi dipahami sebagai sistem nilai, norma, dan praktik kerja yang membentuk perilaku anggota organisasi. Dalam sektor publik, budaya organisasi yang adaptif dan kolaboratif terbukti berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai (Dyfa Saubea et al. 2025). Budaya yang mendorong inovasi dan profesionalisme akan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung produktivitas dan akuntabilitas. Selain budaya organisasi, kompetensi sumber daya manusia juga merupakan faktor krusial dalam menentukan kinerja. Kompetensi mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang relevan dengan tugas yang diemban. Penelitian menunjukkan bahwa kompetensi pegawai tidak selalu berpengaruh secara langsung terhadap kinerja, melainkan bekerja melalui mekanisme pengembangan karier sebagai variabel mediasi; dengan kata lain, kompetensi yang dimiliki pegawai akan meningkatkan kinerja apabila diikuti dengan jenjang dan kesempatan pengembangan karier yang jelas (Rumbekwan et al., 2024). Studi lain menemukan bahwa kompetensi sumber daya manusia yang didukung oleh penggunaan teknologi informasi mampu meningkatkan efektivitas dan kualitas kinerja organisasi (Wahyudi et al., 2024). Hal ini relevan dengan tuntutan kerja staf legislatif yang memerlukan kemampuan analisis kebijakan, pengolahan data, serta komunikasi berbasis digital.

Hasil penelitian mengenai strategi pengembangan kompetensi aparatur pada berbagai instansi pemerintah juga menunjukkan bahwa adanya kesenjangan kompetensi pegawai, keterbatasan penyelenggaraan pelatihan, serta budaya organisasi yang belum mendukung terciptanya inovasi dapat memengaruhi rendahnya efektivitas organisasi. Fenomena tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi sektor publik tidak semata-mata ditentukan oleh keberadaan regulasi dan sistem administrasi yang baik, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh kualitas budaya organisasi serta kompetensi sumber daya manusia yang dimiliki oleh para pegawai.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan fenomena yang telah diuraikan, terdapat beberapa permasalahan yang dapat diidentifikasi dalam penelitian ini.

Pertama, penerapan budaya organisasi belum tentu mampu meningkatkan kinerja pegawai secara optimal. Pada organisasi sektor publik, budaya kerja umumnya masih lebih berorientasi pada kepatuhan terhadap prosedur dibandingkan pencapaian hasil kerja. Kondisi tersebut menyebabkan budaya organisasi belum sepenuhnya berfungsi sebagai faktor yang mendorong peningkatan produktivitas pegawai.

Kedua, kompetensi sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang berperan penting dalam menghasilkan kinerja yang optimal. Perubahan lingkungan kerja, kemajuan teknologi informasi, digitalisasi administrasi pemerintahan, serta meningkatnya tuntutan terhadap kualitas pelayanan publik menuntut setiap pegawai memiliki kompetensi teknis, manajerial, dan sosial kultural yang memadai. Apabila kompetensi yang dimiliki tidak berkembang sesuai dengan kebutuhan organisasi, efektivitas pelaksanaan tugas berpotensi mengalami penurunan.

Ketiga, karakteristik pekerjaan Staf Anggota DPD RI memiliki kekhasan dibandingkan aparatur sipil negara pada instansi pemerintah lainnya. Selain melaksanakan tugas administratif, staf juga bertanggung jawab memberikan dukungan substantif kepada Anggota DPD RI dalam pelaksanaan fungsi legislasi, pengawasan, dan penyerapan aspirasi masyarakat daerah. Kompleksitas tanggung jawab tersebut menuntut tersedianya budaya organisasi yang adaptif serta kompetensi sumber daya manusia yang tinggi.

Keempat, apabila budaya organisasi dan kompetensi sumber daya manusia belum mampu mendukung peningkatan kinerja pegawai secara optimal, maka kondisi tersebut dapat berdampak pada menurunnya kualitas dukungan kepada Anggota DPD RI, rendahnya produktivitas dalam penyelesaian tugas, berkurangnya kualitas pelayanan administrasi maupun substansi, menurunnya

efektivitas pelaksanaan fungsi kelembagaan DPD RI, serta terhambatnya pencapaian sasaran strategis organisasi.

Dengan demikian, permasalahan utama yang menjadi fokus penelitian ini adalah belum optimalnya peran faktor-faktor internal organisasi, khususnya Budaya Organisasi dan Kompetensi Sumber Daya Manusia, dalam mendorong peningkatan Kinerja Staf Anggota DPD RI.

C. Gap Penelitian (*Research Gap*)

Penelitian yang membahas hubungan antara Budaya Organisasi, Kompetensi Sumber Daya Manusia, dan Kinerja Pegawai telah banyak dilakukan pada berbagai instansi pemerintah di Indonesia. Secara umum, hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa Budaya Organisasi maupun Kompetensi Sumber Daya Manusia memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Meskipun demikian, masih terdapat beberapa kesenjangan penelitian yang perlu mendapat perhatian.

Pertama, sebagian besar penelitian sebelumnya dilakukan pada lingkungan pemerintah daerah, kementerian, rumah sakit, perguruan tinggi, maupun perusahaan swasta. Sementara itu, penelitian yang secara khusus menjadikan Staf Anggota DPD RI sebagai objek kajian masih relatif terbatas.

Kedua, mayoritas penelitian terdahulu berfokus pada aparatur sipil negara yang menduduki jabatan struktural atau pegawai sekretariat. Padahal, Staf Anggota DPD RI memiliki karakteristik pekerjaan yang berbeda karena berperan sebagai tenaga pendukung yang secara langsung membantu pelaksanaan tugas anggota legislatif.

Ketiga, temuan penelitian terdahulu mengenai pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja masih menunjukkan hasil yang beragam. Sejumlah penelitian melaporkan adanya pengaruh positif dan signifikan, sedangkan penelitian lainnya menemukan bahwa Budaya Organisasi tidak memberikan pengaruh yang signifikan apabila tidak didukung oleh Kompetensi Sumber Daya Manusia, kepemimpinan, atau motivasi kerja.

Perbedaan temuan tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara Budaya Organisasi dan Kinerja masih memerlukan pembuktian empiris pada konteks organisasi yang berbeda.

Keempat, objek penelitian yang digunakan dalam berbagai penelitian sebelumnya umumnya adalah aparatur sipil negara secara umum. Berbeda dengan penelitian ini yang secara khusus mengkaji Staf Anggota DPD RI, yang memiliki karakteristik tugas, sistem kerja, serta lingkungan organisasi yang berbeda dibandingkan dengan instansi pemerintah lainnya.

Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam mengisi kesenjangan penelitian melalui analisis mengenai pengaruh Budaya Organisasi dan Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Staf Anggota DPD RI dengan menggunakan pendekatan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM).

Penelitian pada Sekretariat DPRD Polewali Mandar menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Hamzah, R. 2025). Temuan tersebut menegaskan bahwa kualitas nilai dan norma organisasi menjadi faktor determinan dalam pembentukan perilaku kerja yang efektif. Dalam konteks lembaga legislatif, budaya kerja yang disiplin, responsif, dan profesional menjadi kebutuhan mutlak.

Dalam konteks lembaga legislatif daerah, sebuah studi pada Sekretariat DPRD Provinsi Kepulauan Riau menunjukkan bahwa budaya organisasi, kualitas sumber daya manusia, motivasi, dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai negeri sipil di lingkungan tersebut. Secara parsial, budaya organisasi, kualitas sumber daya manusia, dan disiplin kerja masing-masing terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sementara motivasi kerja justru tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan (Afrizal et al. (2022). Hal ini menegaskan bahwa nilai-nilai organisasi yang kuat serta kualitas kapasitas individu pegawai menjadi faktor determinan yang lebih konsisten dalam mendorong capaian kinerja dibandingkan dorongan motivasional semata, sehingga penguatan budaya kerja

dan peningkatan kualitas SDM perlu menjadi prioritas utama dalam upaya peningkatan kinerja aparatur di lembaga legislatif daerah.

Kinerja pegawai di sektor publik juga berkaitan dengan kemampuan organisasi membangun lingkungan kerja inovatif. Penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat ketika didukung oleh kompetensi pegawai yang memadai, mendorong terciptanya kinerja inovatif di lingkungan pemerintahan (Anggraeni, R., et al., 2023). Hal ini menjadi relevan mengingat dinamika kebijakan publik yang semakin kompleks dan menuntut respon cepat, sehingga penguatan budaya organisasi dan peningkatan kompetensi pegawai perlu berjalan beriringan agar instansi pemerintah mampu berinovasi secara berkelanjutan dalam menjalankan fungsi pelayanannya.

Tantangan utama yang dihadapi staf Anggota DPD RI adalah dinamika perubahan regulasi, kebutuhan koordinasi lintas daerah, serta tuntutan transparansi publik. Kompleksitas tersebut berpotensi menimbulkan kesenjangan antara tuntutan kinerja dan kapasitas aktual staf apabila tidak didukung oleh budaya organisasi yang kuat dan kompetensi yang memadai.

Budaya organisasi juga terbukti berperan sebagai faktor penguat dalam meningkatkan kepuasan dan kinerja pegawai, seperti ditunjukkan oleh studi pada Bank SulutGo yang menemukan pengaruh langsung dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai (Wua et al., 2022). Meskipun demikian, penelitian tersebut dilakukan pada institusi keuangan, bukan pada lembaga legislatif nasional seperti DPD RI, sehingga penerapannya pada konteks legislatif masih memerlukan kajian lebih lanjut.

Demikian pula, kajian mengenai pengaruh kompetensi sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai pada umumnya lebih banyak dilakukan pada organisasi sektor publik, seperti pemerintah daerah, sekretariat DPRD, Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), maupun berbagai instansi pemerintahan lainnya. Di sisi lain, penelitian yang secara khusus menganalisis pengaruh budaya organisasi dan kompetensi sumber daya manusia terhadap kinerja Staf Anggota Dewan Perwakilan Daerah Republik

Indonesia masih tergolong terbatas. Kondisi tersebut mengindikasikan adanya kesenjangan penelitian (*research gap*) yang masih memerlukan kajian lebih lanjut. Hal ini menunjukkan bahwa kajian empiris pada lingkungan lembaga perwakilan daerah di tingkat nasional masih relatif terbatas.

Sebagian besar penelitian terdahulu yang mengkaji hubungan antara budaya organisasi dan kinerja berfokus pada organisasi sektor swasta maupun instansi pemerintah daerah. Namun demikian, hasil penelitian yang dilakukan pada Sekretariat DPRD Kabupaten Polewali Mandar turut menunjukkan bahwa budaya organisasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Hamzah, R., 2025), akan tetapi pada konteks tersebut berbeda secara struktural dan fungsional dengan DPD RI sebagai lembaga negara tingkat pusat. Selain itu, beberapa penelitian menguji variabel budaya organisasi dan kompetensi secara terpisah tanpa menganalisis pengaruh simultan keduanya dalam satu model kuantitatif yang komprehensif (Rumbekwan et al., 2024). Keterbatasan ini membuka ruang untuk penelitian yang mengintegrasikan kedua variabel dalam satu kerangka analisis.

Berdasarkan sintesis terhadap hasil penelitian terdahulu, sejumlah penelitian masih mengembangkan model penelitian dengan memasukkan variabel mediasi maupun moderasi, seperti kepuasan kerja, pengembangan karier, dan motivasi kerja (Rumbekwan et al., 2024; Chandra Dewi et al., 2025). Di sisi lain, penelitian yang secara langsung menganalisis pengaruh budaya organisasi dan kompetensi sumber daya manusia terhadap kinerja pada lingkungan lembaga legislatif tingkat nasional, khususnya Staf Anggota DPD RI, masih relatif sedikit sehingga menunjukkan adanya ruang untuk pengembangan penelitian lebih lanjut. Di sisi lain, belum banyak penelitian yang secara spesifik mengkaji staf Anggota DPD RI sebagai unit analisis. Padahal, karakteristik kerja staf legislatif nasional memiliki kompleksitas berbeda dibandingkan pegawai sekretariat daerah. Keterbatasan tersebut menunjukkan adanya kesenjangan penelitian (*research gap*) yang perlu diisi melalui pendekatan kuantitatif yang lebih terfokus pada lembaga perwakilan

daerah di tingkat nasional. Penelitian ini akan melengkapi literatur dengan menguji secara empiris pengaruh budaya organisasi dan kompetensi sumber daya manusia terhadap kinerja staf Anggota DPD RI. Pendekatan kuantitatif memungkinkan pengukuran hubungan kausal antar variabel secara objektif dan teruji secara statistik.

Secara teoritis, penelitian ini berkontribusi pada pengembangan teori perilaku organisasi di sektor publik, khususnya dalam konteks lembaga legislatif. Secara praktis, hasil penelitian diharapkan menjadi dasar perumusan kebijakan peningkatan kapasitas staf di lingkungan DPD RI. Urgensi penelitian ini terletak pada kebutuhan peningkatan profesionalisme lembaga perwakilan daerah dalam menghadapi tuntutan akuntabilitas publik. Dengan menguji secara empiris pengaruh budaya organisasi dan kompetensi terhadap kinerja, penelitian ini diharapkan memberikan dasar ilmiah bagi penguatan tata kelola kelembagaan DPD RI.

Pada penelitian sebelumnya, studi tentang budaya organisasi beserta kompetensi sumber daya manusia sudah dilaksanakan dalam beragam situasi organisasi. Akan tetapi, terdapat perbedaan konseptual dan empiris yang besar ketika melihat konteks staf Anggota Dewan Perwakilan Daerah Republik Indonesia.

Sinergi antara budaya organisasi dan kompetensi SDM menjadi kunci dalam meningkatkan kinerja staf. Jika budaya organisasi yang kondusif tidak diimbangi dengan kompetensi sumber daya manusia yang memadai, maka potensi kinerja optimal sulit tercapai. Sebaliknya, kompetensi yang tinggi tanpa dukungan budaya organisasi yang sehat dapat menimbulkan disfungsi kerja, konflik nilai, dan rendahnya komitmen.

Mengingat peran strategis DPD RI dalam memperjuangkan aspirasi daerah dan melakukan pengawasan terhadap kebijakan pemerintah yang sangat penting, dirasa perlu untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan kompetensi sumber daya manusia terhadap kinerja Staf Anggota Dewan Perwakilan Daerah Republik Indonesia. Oleh karena itu, penelitian kuantitatif

mengenai pengaruh budaya organisasi dan kompetensi sumber daya manusia terhadap kinerja staf Anggota DPD RI menjadi penting dan relevan untuk dilakukan guna mendukung terciptanya lembaga legislatif yang efektif, responsif, dan akuntabel.

D. Rumusan Permasalahan

Kinerja staf Anggota DPD RI menjadi faktor penentu efektivitas pelaksanaan fungsi representasi daerah. Budaya organisasi dan kompetensi sumber daya manusia diduga memiliki peran strategis dalam membentuk kualitas kinerja tersebut. Namun, hubungan empiris antarvariabel tersebut dalam konteks lembaga legislatif pusat belum teruji secara komprehensif.

Berdasarkan identifikasi permasalahan yang telah diuraikan, rumusan masalah dalam penelitian ini disusun sebagai berikut.

1. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Staf Anggota Dewan Perwakilan Daerah Republik Indonesia?
2. Apakah Kompetensi Sumber Daya Manusia berpengaruh terhadap Kinerja Staf Anggota Dewan Perwakilan Daerah Republik Indonesia?
3. Seberapa besar kemampuan Budaya Organisasi dan Kompetensi Sumber Daya Manusia secara bersama-sama dalam menjelaskan variasi Kinerja Staf Anggota Dewan Perwakilan Daerah Republik Indonesia?

Perumusan permasalahan tersebut menegaskan pentingnya penelitian ini karena bertujuan menghasilkan bukti empiris mengenai pengaruh faktor-faktor internal organisasi terhadap Kinerja Staf Anggota DPD RI. Temuan penelitian diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi Sekretariat Jenderal DPD RI dalam menyusun kebijakan yang berkaitan dengan penguatan Budaya Organisasi dan pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia sebagai upaya meningkatkan kualitas kinerja organisasi.

E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dirumuskan, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Budaya Organisasi dan Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Staf Anggota Dewan Perwakilan

Daerah Republik Indonesia. Secara khusus, tujuan penelitian ini diuraikan sebagai berikut.

1. Menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Staf Anggota Dewan Perwakilan Daerah Republik Indonesia. Tujuan tersebut dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana nilai-nilai, norma, dan budaya kerja yang diterapkan dalam organisasi berkontribusi terhadap peningkatan kinerja staf dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.
2. Menganalisis pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Staf Anggota Dewan Perwakilan Daerah Republik Indonesia. Tujuan ini diarahkan untuk mengetahui sejauh mana kompetensi yang dimiliki staf, yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja, memengaruhi pencapaian kinerja dalam mendukung pelaksanaan fungsi kelembagaan DPD RI.
3. Menganalisis seberapa besar kemampuan Budaya Organisasi dan Kompetensi Sumber Daya Manusia secara bersama-sama dalam menjelaskan variasi Kinerja Staf Anggota Dewan Perwakilan Daerah Republik Indonesia

Penelitian ini diharapkan tidak hanya memberikan bukti empiris mengenai hubungan antara Budaya Organisasi, Kompetensi Sumber Daya Manusia, dan Kinerja Staf Anggota DPD RI, tetapi juga berkontribusi terhadap pengembangan ilmu administrasi publik, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia sektor publik. Di samping itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Daerah Republik Indonesia dalam merumuskan kebijakan yang berkaitan dengan penguatan Budaya Organisasi, pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia, serta penyusunan strategi peningkatan kinerja staf untuk mendukung efektivitas pelaksanaan fungsi konstitusional DPD RI.

F. Manfaat Penelitian

Penelitian mengenai pengaruh Budaya Organisasi dan Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Staf Anggota Dewan Perwakilan Daerah Republik Indonesia diharapkan dapat memberikan kontribusi, baik dari

aspek teoritis maupun praktis. Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini diuraikan sebagai berikut.

1. Manfaat Teoritis

Dari sisi teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya pengembangan ilmu administrasi publik, khususnya pada bidang manajemen sumber daya manusia sektor publik yang mengkaji keterkaitan antara Budaya Organisasi, Kompetensi Sumber Daya Manusia, dan Kinerja Pegawai. Hasil penelitian ini diharapkan mampu menambah literatur ilmiah mengenai hubungan ketiga variabel tersebut dalam konteks organisasi sektor publik, terutama pada lembaga negara yang memiliki karakteristik tugas dan fungsi yang berbeda dengan instansi pemerintah pada umumnya. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat memperkuat bukti empiris terhadap teori-teori yang menjelaskan bahwa Budaya Organisasi dan Kompetensi Sumber Daya Manusia merupakan faktor yang berperan dalam memengaruhi Kinerja Individu di dalam organisasi. Temuan penelitian juga diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai tingkat pengaruh masing-masing variabel terhadap Kinerja Staf Anggota Dewan Perwakilan Daerah Republik Indonesia, sehingga dapat memperluas pemahaman mengenai implementasi teori budaya organisasi, teori kompetensi, dan teori kinerja pada lingkungan organisasi sektor publik.

Di samping itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan akademik bagi penelitian selanjutnya yang mengangkat tema sejenis, baik dengan menggunakan variabel yang sama maupun melalui pengembangan model penelitian dengan menambahkan variabel lain, seperti kepemimpinan, motivasi kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasi, lingkungan kerja, maupun faktor-faktor lain yang berpotensi memengaruhi kinerja pegawai. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan model konseptual sekaligus memperkuat bukti empiris dalam bidang administrasi publik dan manajemen sumber daya manusia sektor publik.

2. Manfaat Praktis

Dari sisi praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak sebagai berikut.

a. Bagi Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Daerah Republik Indonesia.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dalam penyusunan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan penguatan Budaya Organisasi, pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia, serta penyempurnaan sistem manajemen kinerja untuk mendukung efektivitas pelaksanaan fungsi kelembagaan DPD RI.

b. Bagi Pimpinan dan Anggota Dewan Perwakilan Daerah Republik Indonesia

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi empiris mengenai faktor-faktor yang memengaruhi Kinerja Staf Anggota DPD RI, sehingga dapat dimanfaatkan sebagai dasar dalam merancang strategi pembinaan, pengembangan kapasitas, serta peningkatan kualitas dukungan administratif dan substansi kepada anggota DPD RI.

c. Bagi Pengelola Sumber Daya Manusia

Temuan penelitian ini diharapkan dapat dimanfaatkan sebagai bahan evaluasi dalam penyusunan program pengembangan kompetensi, pendidikan dan pelatihan, pengembangan karier, serta penguatan budaya kerja yang selaras dengan kebutuhan organisasi dan tuntutan reformasi birokrasi.

d. Bagi Staf Anggota Dewan Perwakilan Daerah Republik Indonesia

Hasil penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan pemahaman mengenai pentingnya penerapan Budaya Organisasi yang positif dan pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia secara berkelanjutan sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja,

profesionalisme, serta akuntabilitas dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab.

e. Bagi Instansi Pemerintah dan Organisasi Sektor Publik

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dalam merancang kebijakan pengembangan sumber daya manusia, terutama yang berkaitan dengan pembangunan Budaya Organisasi yang adaptif, peningkatan Kompetensi Sumber Daya Manusia, serta penguatan sistem manajemen kinerja sebagai bagian dari implementasi reformasi birokrasi.

f. Bagi Peneliti Selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber referensi ilmiah bagi peneliti yang akan mengkaji hubungan antara Budaya Organisasi, Kompetensi Sumber Daya Manusia, dan Kinerja Pegawai pada berbagai organisasi sektor publik maupun organisasi lainnya. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar bagi pengembangan model penelitian yang lebih komprehensif melalui penambahan variabel mediasi, variabel moderasi, maupun faktor-faktor lain yang relevan dengan peningkatan kinerja pegawai.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis deskriptif dan pengujian menggunakan PLS-SEM, kesimpulan penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja

Budaya Organisasi yang diterapkan pada lingkungan Staf Anggota DPD RI secara umum dipersepsikan **baik**, yang ditunjukkan oleh nilai rata-rata (*mean*) antara **3,87–4,36**. Meskipun demikian, hasil pengujian model struktural menunjukkan bahwa Budaya Organisasi memiliki arah hubungan **positif, tetapi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja**, dengan nilai koefisien jalur (β) sebesar **0,047** dan *p-value* sebesar **0,526**. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa keberadaan budaya organisasi yang telah dinilai baik belum secara empiris menjadi faktor yang secara langsung menentukan peningkatan kinerja Staf Anggota DPD RI.

2. Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja

Kompetensi Sumber Daya Manusia berada pada kategori **sangat tinggi**, dengan nilai rata-rata (*mean*) sebesar **4,15–4,44**. Hasil pengujian struktural menunjukkan bahwa Kompetensi SDM memiliki **pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja**, dengan koefisien jalur (β) sebesar **0,816** dan *p-value* < **0,001**. Temuan tersebut menegaskan bahwa semakin baik kompetensi yang dimiliki staf, semakin besar pula kecenderungan peningkatan kinerja yang dihasilkan. Kompetensi SDM dengan demikian menjadi **faktor yang paling kuat dalam model penelitian** dalam menjelaskan peningkatan Kinerja Staf Anggota DPD RI.

3. Kemampuan Budaya Organisasi dan Kompetensi SDM dalam Menjelaskan Kinerja

Hasil evaluasi model struktural menunjukkan nilai **R² sebesar 0,720**, yang berarti Budaya Organisasi dan Kompetensi Sumber Daya

Manusia secara bersama-sama mampu menjelaskan **72,0% variasi Kinerja Staf Anggota DPD RI**, sementara **28,0%** lainnya berkaitan dengan faktor-faktor lain yang tidak tercakup dalam model penelitian. Temuan ini menunjukkan bahwa strategi peningkatan kinerja perlu memberikan **prioritas utama pada pengembangan Kompetensi SDM**, terutama dalam aspek kompetensi teknis, analisis kebijakan, pemahaman regulasi, pemanfaatan teknologi informasi, integritas, dan kemampuan adaptasi. Pada saat yang sama, Budaya Organisasi tetap perlu diperkuat sebagai **lingkungan pendukung** melalui pengembangan budaya kerja yang profesional, kolaboratif, akuntabel, dan berorientasi pada pencapaian hasil.

Keterbatasan Penelitian dan Masukan kepada Peneliti yang akan datang

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang dapat menjadi peluang bagi penelitian selanjutnya untuk memperluas pengembangan ilmu administrasi publik, khususnya dalam kajian manajemen sumber daya manusia sektor publik. Berdasarkan hasil penelitian, terdapat beberapa rekomendasi yang dapat dipertimbangkan.

1. Peneliti selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi kinerja staf selain budaya organisasi dan kompetensi sumber daya manusia. Mengingat nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,720 menunjukkan bahwa masih terdapat 28% variasi kinerja yang dijelaskan oleh faktor lain, variabel seperti kepemimpinan, motivasi kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasi, lingkungan kerja, keterlibatan pegawai (*employee engagement*), disiplin kerja, maupun sistem penghargaan (*reward system*) dapat dipertimbangkan sebagai variabel independen atau mediasi.
2. Penelitian selanjutnya diharapkan menggunakan desain penelitian longitudinal sehingga mampu mengamati perubahan budaya organisasi, kompetensi sumber daya manusia, dan kinerja pegawai dari waktu ke waktu. Pendekatan tersebut dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif

mengenai hubungan kausal antarvariabel dibandingkan dengan desain penelitian potong lintang (*cross-sectional*).

3. Peneliti selanjutnya juga disarankan untuk menggunakan pendekatan *mixed methods* dengan mengombinasikan metode kuantitatif dan kualitatif. Wawancara mendalam, diskusi kelompok terarah (*focus group discussion*), atau observasi dapat memberikan penjelasan yang lebih mendalam mengenai penyebab budaya organisasi belum memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja, serta menggali faktor-faktor kontekstual yang tidak dapat dijelaskan melalui data kuantitatif.
4. Penelitian selanjutnya juga disarankan untuk mengembangkan instrumen pengukuran yang lebih spesifik sesuai karakteristik tugas Staf Anggota Dewan Perwakilan Daerah Republik Indonesia, khususnya terkait kompetensi substantif, kompetensi digital, integritas, kemampuan analisis kebijakan, serta dukungan terhadap fungsi legislasi, pengawasan, dan representasi. Pengembangan indikator yang lebih kontekstual diharapkan dapat meningkatkan validitas konstruk serta menghasilkan temuan yang lebih akurat.

B. Saran

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, strategi peningkatan kinerja Staf Anggota Dewan Perwakilan Daerah Republik Indonesia (DPD RI) perlu disusun berdasarkan tingkat kontribusi masing-masing variabel terhadap kinerja. Temuan penelitian menunjukkan bahwa kompetensi sumber daya manusia merupakan faktor yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja staf, sedangkan budaya organisasi menunjukkan pengaruh positif tetapi tidak signifikan. Oleh karena itu, strategi peningkatan kinerja diarahkan melalui dua pendekatan, yaitu strategi utama yang berfokus pada pengembangan kompetensi sumber daya manusia dan strategi pendukung yang berorientasi pada penguatan budaya organisasi.

1. Strategi Utama: Penguatan Kompetensi Sumber Daya Manusia

Kompetensi sumber daya manusia menjadi faktor yang paling dominan dalam meningkatkan kinerja staf Anggota DPD RI. Oleh karena itu, organisasi perlu memprioritaskan kebijakan pengembangan kompetensi melalui beberapa langkah berikut:

a. Pengembangan kompetensi berbasis kebutuhan jabatan (*Training Needs Analysis/TNA*)

Sekretariat Jenderal DPD RI perlu menyusun program pengembangan kompetensi berdasarkan analisis kebutuhan jabatan sehingga materi pelatihan sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Pengembangan diarahkan pada kompetensi teknis, analisis kebijakan, penyusunan dokumen legislasi, penguasaan regulasi, komunikasi, serta kompetensi digital yang mendukung pelaksanaan fungsi legislasi, pengawasan, dan representasi daerah.

b. Penerapan *Continuous Professional Development* (CPD)

Pengembangan kompetensi perlu dilaksanakan secara berkelanjutan melalui pendidikan dan pelatihan, seminar, lokakarya, sertifikasi profesi, pembelajaran daring, serta program pembelajaran mandiri. Pendekatan ini memungkinkan staf untuk terus meningkatkan kapasitas profesionalnya sesuai dengan perkembangan kebijakan, teknologi, dan kebutuhan organisasi.

c. Penguatan sistem *coaching* dan mentoring

Sekretariat Jenderal DPD RI perlu mengembangkan sistem pendampingan yang melibatkan pejabat atau staf senior sebagai mentor bagi pegawai. Program *coaching* dan mentoring diharapkan mampu mempercepat transfer pengetahuan, meningkatkan kemampuan analitis, serta memperkuat penyelesaian masalah dalam pelaksanaan tugas.

d. Pengembangan kompetensi digital

Transformasi birokrasi menuntut peningkatan kemampuan digital

aparatur. Oleh karena itu, diperlukan pelatihan mengenai pemanfaatan teknologi informasi, sistem informasi kelembagaan, pengelolaan data, aplikasi perkantoran, dan perangkat pendukung administrasi legislatif agar proses kerja menjadi lebih efektif, efisien, dan akurat.

- e. Integrasi kompetensi dengan sistem manajemen talenta dan pengembangan karier

Pengembangan kompetensi perlu diintegrasikan dengan sistem promosi, rotasi, pengembangan karier, dan pemberian penghargaan. Integrasi tersebut akan mendorong pegawai untuk terus meningkatkan kompetensinya sekaligus mendukung penerapan sistem merit dalam pengelolaan aparatur.

2. Strategi Pendukung: Penguatan Budaya Organisasi

Walaupun budaya organisasi tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan secara statistik terhadap kinerja, hubungan positif yang ditemukan mengindikasikan bahwa budaya organisasi tetap berperan sebagai faktor pendukung dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Oleh karena itu, penguatan budaya organisasi tetap diperlukan melalui beberapa strategi berikut:

- a. Internalisasi nilai-nilai organisasi

Sekretariat Jenderal DPD RI perlu memperkuat internalisasi nilai organisasi melalui program orientasi pegawai, sosialisasi budaya kerja, diskusi internal, dan komunikasi organisasi secara berkelanjutan agar nilai profesionalisme, integritas, akuntabilitas, kolaborasi, dan pelayanan publik menjadi bagian dari perilaku kerja sehari-hari.

- b. Pengembangan budaya partisipatif

Organisasi perlu menyediakan mekanisme yang memungkinkan pegawai menyampaikan ide, inovasi, dan masukan melalui forum diskusi, sistem usulan (*suggestion system*), maupun mekanisme umpan balik sehingga tercipta budaya kerja yang terbuka dan kolaboratif.

c. Penguatan budaya berorientasi hasil

Budaya kerja diarahkan pada pencapaian hasil melalui penetapan indikator kinerja yang terukur, evaluasi berbasis kinerja, serta pemberian penghargaan kepada pegawai yang menunjukkan prestasi dan kontribusi terbaik terhadap organisasi.

d. Penguatan tata kelola organisasi

Budaya organisasi yang sehat perlu didukung oleh penerapan aturan yang konsisten, transparansi dalam pengambilan keputusan, serta pengawasan internal yang efektif sehingga tercipta lingkungan kerja yang adil, profesional, dan akuntabel.

e. Kepemimpinan sebagai teladan budaya organisasi

Pimpinan memiliki peran penting dalam membangun budaya organisasi melalui keteladanan. Penerapan nilai integritas, profesionalisme, kolaborasi, dan orientasi pelayanan oleh pimpinan akan memperkuat implementasi budaya organisasi di seluruh unit kerja.

3. Strategi Integratif

Selain pengembangan kompetensi dan penguatan budaya organisasi secara terpisah, peningkatan kinerja memerlukan strategi yang mengintegrasikan kedua aspek tersebut. Strategi integratif dapat dilakukan dengan menyelaraskan program pengembangan kompetensi dengan nilai-nilai budaya organisasi, mengintegrasikan budaya organisasi ke dalam sistem manajemen kinerja dan pengembangan SDM, mengembangkan program knowledge sharing dan community of practice untuk memperkuat kompetensi sekaligus budaya kolaboratif, menerapkan sistem penghargaan yang mempertimbangkan pencapaian kinerja dan perilaku kerja sesuai nilai organisasi, serta melakukan evaluasi berkala terhadap kompetensi dan budaya organisasi sebagai dasar penyusunan program peningkatan kinerja.

4. Implikasi Strategis

Berdasarkan temuan empiris penelitian, peningkatan kinerja Staf Anggota DPD RI sebaiknya memprioritaskan pengembangan kompetensi

sumber daya manusia sebagai pengungkit utama peningkatan kinerja melalui penguatan kompetensi teknis, analitis, regulasi, digital, dan profesional. Sementara itu, penguatan budaya organisasi tetap perlu dilaksanakan sebagai strategi pendukung untuk membangun lingkungan kerja yang kondusif, kolaboratif, dan berintegritas. Dengan mengintegrasikan kedua strategi tersebut, Sekretariat Jenderal DPD RI diharapkan mampu meningkatkan kualitas dukungan administrasi dan keahlian kepada Anggota DPD RI, memperkuat efektivitas pelaksanaan fungsi legislasi, pengawasan, dan representasi daerah, serta mendukung terwujudnya tata kelola organisasi yang profesional, akuntabel, dan berkelanjutan.

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR PUSTAKA

- Abawa, A., & Obse, H. (2024). *Organizational culture and organizational performance: Does job satisfaction mediate the relationship?* *Cogent Business & Management*, 11(1), Article 2324127. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2324127>.
- Afrizal, Oktavianti, & Lukmanul Hakim (2022). *Pengaruh Budaya Organisasi, Kualitas Sumber Daya Manusia, Motivasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Sekretariat DPRD Provinsi Kepulauan Riau*.
- Aguinis, H. (2011). *Performance management* (4th ed.). Chicago Business Press.
- Anggraeni, R., Rosadi, B., & Alhadihaq, M. Y. (2023). *Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompetensi Pegawai untuk Mewujudkan Kinerja Inovatif di Lingkungan Pemerintah*. *Jurnal Niara*, 16(2), 351–362. DOI: 10.31849/niara.v16i2.16260.
- Akbar, R. N., & Wahyuningtyas, R. (2025). *The influence of organizational competencies and culture on employee performance at the House of Donatello*. *American Journal of Economic and Management Business*.
- Al Damen, H. (2024). Building a strong organizational culture through effective HR practices. *Journal of Informatics Education and Research*, 4(3), 3044–3053. <https://jier.org/index.php/journal/article/view/1887>
- Alvesson, M. (2013). *Understanding organizational culture* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Amang, B., Konggoasa, F. P., Rachmat, R. R., & Ratasya, N. (2024). Pengaruh budaya organisasi dan kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kota Makassar. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 7(1.1), 1337–1345.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice: A guide to the theory and practice of people management* (16th ed.). Kogan Page.
- Asmawiyah, Agustuty, L., Afriyani, & Yasin, N. A. (2025). Kinerja karyawan: Peran kompetensi dan budaya organisasi. *Jurnal Edueco*, 8(2), 736–745.
- Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (3rd ed.). The University of Chicago Press.

- Bernardin, H. J., & Russell, J. E. A. (1998). *Human resource management: An experiential approach* (2nd ed.). Irwin/McGraw-Hill.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2014). Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the new public management. *Public Administration Review*, 74(4), 445–456. <https://doi.org/10.1111/puar.12238>.
- Budiman, T. A., Wibowo, I., & Sanusi, E. S. (2024). Pengaruh kompetensi dan manajemen pengetahuan terhadap kinerja pegawai sub bagian organisasi dan kepegawaian, Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Kementerian Dalam Negeri melalui kemampuan berkolaborasi. *Jurnal Manajemen Bisnis Krisnadwipayana*, 12(3), 257–270. <https://doi.org/10.35137/jmbk.v12i3.89>.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., Vol. 1, pp. 687–732). Consulting Psychologists Press.
- Cascio, W. F., & Aguinis, H. (2020). *Applied Psychology in Talent Management*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Chandra Dewi, K., & Fenia, S. Z. (2025). Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Kantor DPRD Kota Padang Panjang. *Journal of Science Education and Management Business*, 4(1), 66–79. <https://doi.org/10.62357/joseamb.v4i1.451>.
- Chairani, Z. A. (2024). Pengaruh budaya organisasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 12(4), 1039–1049. <https://doi.org/10.26740/jim.v12n4.p1039-1049>.
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015). *The new public service: Serving, not steering* (4th ed.). Routledge.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>.
- Dessler, G. (2017). *Human resource management* (15th ed.). Pearson.
- Dhia, M. R., & Anata, L. (2024). *The Effect of Organizational Culture, Competence and Work Motivation on Employee Performance at Ministry of Transportation*. *Philosophiamundi*, 2(3).

- Dubois, D. D., & Rothwell, W. J. (2004). *Competency-based human resource management*. Davies-Black Publishing.
- Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. (2017). *Manajemen sumber daya manusia*. Alfabeta.
- Farasi, S. N., Puspitasari, R. P., & Wildan, M. A. (2025). *Strategi manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja organisasi*. J-CEKI: Jurnal Cendekia Ilmiah.
- Gulick, L. H., & Urwick, L. F. (Eds.). (1937). *Papers on the science of administration*. Institute of Public Administration, Columbia University.
- Hair, J., Risher, J., Sarstedt, M., & Ringle, C. 2019. *When to use and how to report the results of PLS-SEM*. *European Business Review* Vol. 31 No. 1, 2-24.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage Publications.
- Hamzah, R. (2025). The influence of organization culture, education and training and compensation on the performance employee DPRD Secretariat Polewali Mandar District. *Journal of Administration and Public Policy Research* Vol. 1 No. 1.
- Henry, N. (2018). *Public administration and public affairs* (13th ed.). Routledge.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>.
- Holzer, M., & Schwester, R. W. (2015). *Public administration: An introduction* (2nd ed.). Routledge.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Werner, S. (2018). *Managing human resources* (12th ed.). Oxford University Press.
- Liu, G., Tsui, E., & Kianto, A. (2021). Knowledge-friendly organisational culture and performance: A meta-analysis. *Journal of Business Research*, 134, 738–753. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.05.048>.

- Mangkunegara, A. A. A. P. (2005). *Evaluasi kinerja SDM*. PT Refika Aditama.
- Martini, I. A. O., Gorda, A. A. N. E. S., Gorda, A. A. N. O. S., Sari, D. M. F. P., & Antara, M. E. Y. (2024). *Impact of competence development, on work creativity, employee performance, and competitiveness of woven products*. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2353136. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2353136>.
- Nehe, P., Akbar, M. A., Mustajab, D., Ibrahim, M. B. H., & Rasyid, A. (2025). Pengaruh kompetensi sumber daya manusia, disiplin kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. *Advances in Management & Financial Reporting*, 3(3), 444–460. <https://doi.org/10.60079/amfr.v3i3.552>.
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). *Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance*. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business (JAFEB)*, 7(8), 577–588. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no8.577>.
- Purnamasari, U., Indarto, & Budiati, Y. (2024). Analisis pengaruh budaya organisasi dan kompetensi terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening: Studi pada Kantor KPP Madya Dua Semarang. *Manajemen dan Bisnis*, 6(2), 1–14. <https://doi.org/10.30743/jmb.v6i2.9265>.
- Rahmat, R., & Ubaidillah, H. (2024). Enhancing employee performance through job involvement, support, and competency in Indonesia. *Indonesian Journal of Law and Economics Review*, 19(2). <https://doi.org/10.21070/ijler.v19i2.1110>.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed). Harlow, UK: Pearson Education Limited.
- Rosenbloom, D. H., Kravchuk, R. S., & Clerkin, R. M. (2022). *Public administration: Understanding management, politics, and law in the public sector* (9th ed.). Routledge.
- Rumbekwan, L. H. F., Zakaria, Z., & Mulyanti, R. Y. (2024). The effect of competence and organizational culture on employee performance with career development as an intervening variable. *Jurnal Manajemen Bisnis*. <https://doi.org/10.33096/jmb.v11i2.829>.
- Sari, S. N., & Subagja, I. K. (2023). Pengaruh budaya organisasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan PT SC Johnson and Son. *Jurnal Ekonomi dan Industri*, 24(3), 855–864. <https://doi.org/10.35137/jei.v24i3.503>

- Sastrohadiwiryo, H. B. S., & Syuhada, A. H. (2021). *Manajemen tenaga kerja Indonesia: Pendekatan administratif dan operasional* (Edisi Revisi). Bumi Aksara.
- Saubea, D., Fauziah, F., & Nurfadillah, M. (2025). Pengaruh budaya organisasi dan perilaku kerja inovatif terhadap kinerja pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Kalimantan Timur. *Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi*. <https://doi.org/10.55606/jurima.v5i2.5245>.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons.
- Selviyanti, N. H., Anshori, M. I., & Andriani, N. (2023). *Systematic literature review on optimizing organizational culture and competencies in improving employee performance*. Enrichment: Journal of Management.
- Shields, J., Rooney, J., Brown, M., & Kaine, S. (2020). *Managing employee performance and reward: Systems, practices and prospects* (3rd ed.). Cambridge University Press.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Sugiyono. (2013). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Suryana, N., Kurniawan, A., & Paramarta, V. (2024). Literature review: Pengaruh kompetensi terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil. *EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 3(5), 1720–1727.
- Susilowati, S., Sodikin, M., & Purnomo, Y. (2023). *Manajemen sumber daya manusia*. Deepublish.
- Sutrisno, E. (2010). *Budaya organisasi*. Kencana Prenada Media Group.
- Tyas, R. Y., Nurdin, & Abubakar. (2024). Pengaruh kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kota Bandung. *Jurnal Tata Kelola Pendidikan*, 6(2), 79–87.
- Vasumathi, A., Vasudevan, A., Razak, A., & Mohammad, S. I. S. (2025). *An empirical study on the impact of organizational culture dimensions on employees' performance through organizational support in the IT industry*. *Social Sciences & Humanities Open*, 12, 102054. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.102054>.

Wahyudi, A., Hidayati, T., & Zainurossalamia, S. (2024). The influence of HR competence and organizational culture on performance through the use of information technology. *Journal of Social Studies*. <https://doi.org/10.21831/jss.v20i1.64088>.

Waldo, D. (1984). *The administrative state* (2nd ed.). Holmes & Meier Publishers.

Wardoyo, E. E., Kartika, C., & Indrawati, M. (2024). Pengaruh kompetensi dan lingkungan kerja terhadap kinerja melalui semangat kerja pegawai. *Jurnal Inspirasi Ilmu Manajemen*, 2(2).

Wua, I. W. G., Noermijati, & Yuniarinto, A. (2022). The Influence of Organizational Culture on the Employee Performance Mediated by Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 20(3). <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2022.020.03.07>.

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A