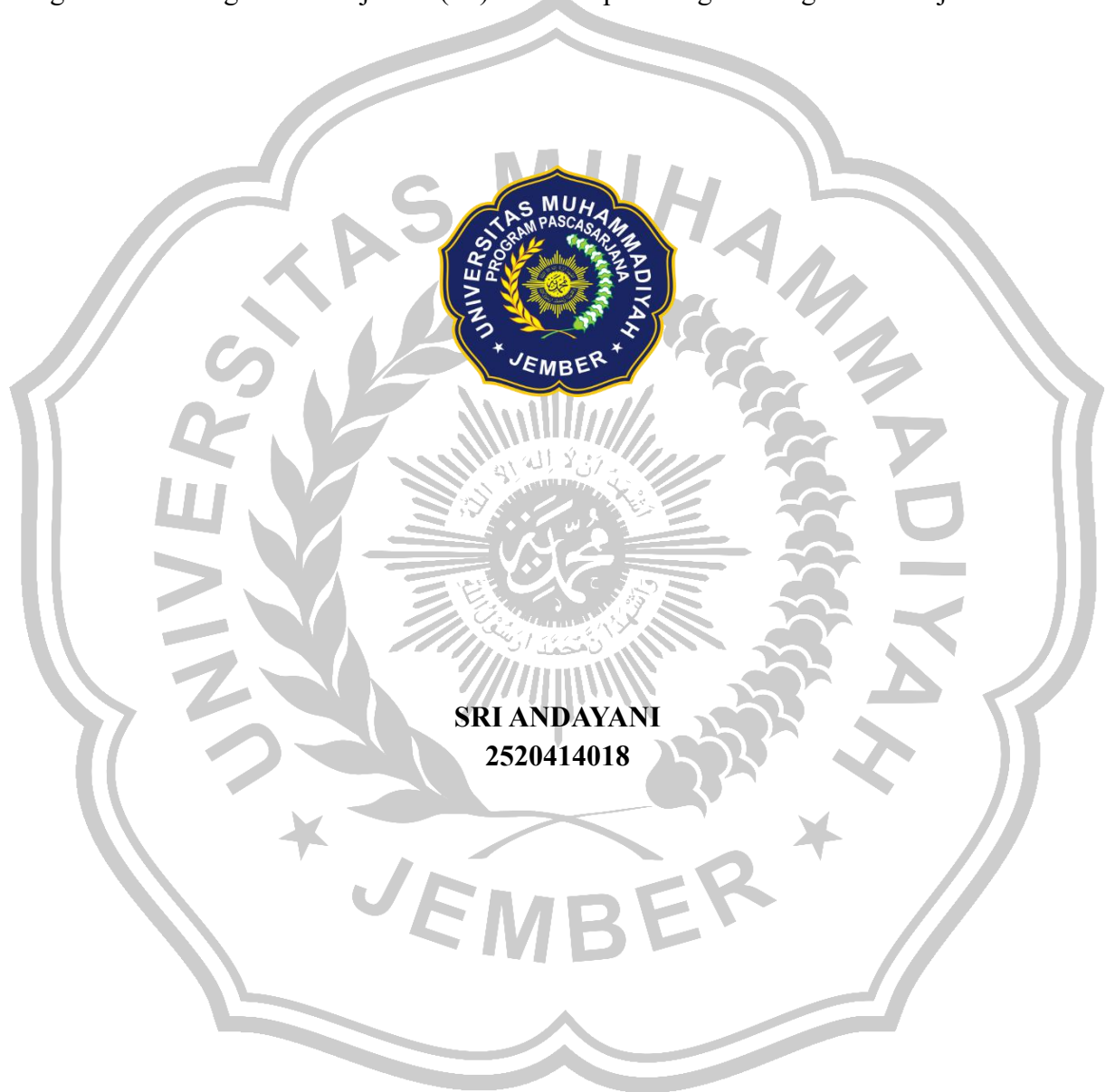


**PENGARUH KOMPETENSI DAN INTEGRITAS TERHADAP KINERJA PEGAWAI
MELALUI BUDAYA ORGANISASI PADA DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN
BONDOWOSO**

TESIS

Diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Studi Magister Manajemen (S2) dan memperoleh gelar Magister Manajemen



SRI ANDAYANI
2520414018

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH JEMBER
2026**

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

NAMA : SRI ANDAYANI
NIM : 2520414018
PRODI : MAGISTER MANAJEMEN

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa karya ilmiah berupa tesis yang berjudul: **Pengaruh Kompetensi Dan Integritas Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Budaya Organisasi Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bondowoso** adalah hasil karya sendiri. Kecuali jika dalam beberapa kutipan substansi telah saya sebutkan sumbernya. Belum pernah diajukan dalam instusi manapun, serta bukan karya plagiat atau jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keaslian, keabsahan, dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa adanya tekanan dan paksaan dari pihak manapun serta saya memperoleh sanksi akademik dan siap dituntut dimuka hukum, jika di kemudian hari ada pihak-pihak yang dirugikan dari pernyataan yang tidak benar tersebut.

Jember, 20 Juli 2026
vatakan



SRI ANDAYANI
NIM. 2520414018

LEMBAR PERSETUUAN TESIS

**PENGARUH KOMPETENSI DAN INTEGRITAS TERHADAP KINERJA PEGAWAI
MELALUI BUDAYA ORGANISASI PADA DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN
BONDOWOSO**

SRI ANDAYANI
2520414018

Pembimbing :

Dosen Pembimbing Utama : Dr. Nurul Qomariah, MM.

Dosen Pembimbing Pendamping : Dr. Feti Fatimah, SE., MM.

PENGESAHAN

Tesis berjudul : Pengaruh Kompetensi Dan Integritas Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Budaya Organisasi Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bondowoso, telah diuji dan disahkan oleh Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Jember pada :

Hari : Senin

Tanggal : 20 Juli 2026

Tempat: Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Jember

Tim Penguji



Dr. Budi Santoso, S.E., MM., M.Akun
NPK. 1973100911139340

Anggota 1



Dr. Nurul Qomariah, MM.
NPK. 1967081010603426

Anggota 2



Dr. Feti Fatimah, SE., MM.
NPK. 1979052510709622

Mengesahkan

Dekan Fakultas Ekonomi



Maheni Ika Sari, SE., MM
NIP. 197708112005012001

Ketua Program Studi



Dr. Budi Santoso, S.E., MM., M.Akun
NPK. 1973100911139340

PERSEMBAHAN

Puji syukur saya panjatkan kepada Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat serta nikmat kesehatan, ilmu pengetahuan yang tiada batasan dan kasihnya sehingga saya dapat menyelesaikan tesis ini sesuai dengan jadwal yang telah direncanakan. Dalam kesempatan ini saya ucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam proses penyelesaian skripsi ini diantaranya:

1. Superhero dan panutanku ayahanda Terima kasih atas doa, dukungan, semangat dan curahan kasih sayang yang tak terhingga sampai akhirnya penulis bisa menyelesaikan tesis ini.
2. Pintu surgaku Ibunda tercinta Martiah yang senantiasa memberikan dukungan baik moral maupun material, serta selalu memberikan do'a yang setiap hari untuk saya sampai pada hari ini saya dapat menyelesaikan tugas akhir tesis, kasih sayang yang tidak dapat terbalaskan semoga Allah SWT selalu memberikan kesehatan kepada beliau.
3. Saudara-saudari tersayang saya yang telah melindungi, menasehati, memberikan doa, dukungan, semangat yang tidak didapatkan dimanapun, memberikan berbagai saran saat Penulis mengalami kesulitan dan membantu material untuk memenuhi keperluan saya, dan keperluan dalam menyelesaikan tesis.
4. Teruntuk sahabat-sahabat saya. yang selalu membantu memberikan semangat dan menjadi teman untuk berdiskusi. Semoga Allah SWT senantiasa membalas kebaikan dan ketulusan hati kalian dalam berteman dan mensupport saya.
5. Tak terkecuali untuk Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang selalu memberika yang terbaik untuk mahasiswanya. Terutama Ibu Dr. Nurul Qomariah, MM. dan Dr. Feti Fatimah, SE., MM selaku dosen pembimbing. Terima kasih telah tulus dan ikhlas meluangkan waktunya untuk menuntun dan mengarahkan saya serta memberikan bimbingan dan pelajaran agar saya menjadi lebih baik dalam proses penulisan tugas akhir saya.

MOTTO

“Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum sampai mereka mengubah keadaan diri mereka sendiri.”

(QS. Ar-Ra’d: 11)

“Dan bahwa manusia hanya memperoleh apa yang telah diusahakannya.”

(QS. An-Najm: 39)



KATA PENGANTAR



Assalaamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillah, puji syukur atas kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis memiliki kemampuan untuk menyelesaikan penyusunan tesis dengan judul, “Pengaruh Kompetensi Dan Integritas Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Budaya Organisasi Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bondowoso” dengan lancar. Tesis ini disusun sebagai salah satu wujud nyata untuk memenuhi impian yang menjadi kewajiban yang harus dipenuhi untuk mencapai gelar Pasca Sarjana pada program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Jember.

Keberhasilan penulis dalam menyelesaikan tesis ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak. Penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah berperan dalam menyelesaikan tesis ini. Ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada:

1. Allah SWT berkat rahmat dan kasih sayang-Nya penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
2. Bapak Dr. Hanafi, M. Pd., Rektor Universitas Muhammadiyah Jember yang telah memberikan kesempatan kepada saya untuk menuntut ilmu di Universitas Muhammadiyah Jember.
3. Ibu Maheni Ika Sari S. E., M. M., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Jember yang telah memberikan kesempatan kepada saya untuk menuntut ilmu di Universitas Muhammadiyah Jember.
4. Ketua Program Studi Magister Manajemen Dr. Budi Santoso, SE., MM yang telah membantu penyelesaian proses administrasi akademik. Sekaligus dosen penguji saya.
5. Ibu Dr. Nurul Qomariah, MM. selaku dosen pembimbing pertama yang telah memberikan kesempatan telah menerima dengan tangan terbuka membimbing dan membantu penulis, serta selalu memberikan dukungan, waktu dan solusi terbaik ketika menemui kesulitan dalam proses pengerjaan tesis ini.
6. Ibu Dr. Feti Fatimah, SE., MM selaku dosen pembimbing pendamping kedua yang telah memberikan bimbingan dan motivasinya pada tesis ini. Terima kasih banyak karena telah menerima dengan tangan terbuka membimbing dan membantu penulis, serta selalu memberikan dukungan, waktu dan solusi terbaik ketika menemui kesulitan dalam proses pengerjaan tesis ini.
7. Bapak dan Ibu Dosen Program Studi Magister Manajemen yang telah membekali ilmu pengetahuan yang bermanfaat selama penulis menuntut ilmu.
8. Keluarga dan sahabat-sahabat saya yang telah memberikan doa dan dukungannya tanpa henti.
9. Seluruh pihak yang telah membantu dalam penyusunan tesis ini yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Saya sebagai penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan dalam Tesis yang penulis buat ini, semoga pembaca dapat memberikan kritikan dan saran sebagai bahan evaluasi bagi penulis. Semoga Tesis ini dapat bermanfaat bagi pihak manapun terutama bagi para pembaca dan pihak yang berkepentingan.

Wassalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Jember, 20 Juli 2026
Yang menyatakan

SRI ANDAYANI
NIM. 2520414018



DAFTAR ISI

COVER.....	i
PERNYATAAN	ii
LEMBAR PERSETUUAN	iii
PENGESAHAN	iv
PERSEMBAHAN	v
MOTTO.....	vi
ABSTRAK.....	vii
ABSTRAK	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB 1 PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Kegunaan Penelitian	5
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1 Grand Teori.....	7
2.1.1 Resource Based View (RBV).....	7
2.2 Kajian Teori.....	8
2.2.1 Kinerja.....	8
2.2.1.1 Dampak Kinerja.....	9
2.2.1.2 Tujuan Kinerja.....	10
2.2.1.3 Indikator Kinerja	11
2.2.2 Budaya Organisasi.....	11
2.2.2.1 Tujuan Budaya Organisasi.....	13
2.2.2.2 Fungsi Budaya Organisasi	14
2.2.2.3 Indikator Budaya Organisasi	16
2.2.3 Kompetensi.....	16
2.2.3.1 Manfaat Kompetensi	18
2.2.3.2 Tujuan Kompetensi	19
2.2.3.3 Indikator Kompetensi	20
2.2.4 Integritas	21
2.2.4.1 Fungsi Integritas	22
2.2.4.2 Manfaat Integritas.....	23
2.2.4.3 Indikator Integritas	25
2.3 Penelitian Terdahulu.....	26
2.4 Kerangka Konseptual	46

2.5	Pengembangan Hipotesis	47
2.5.1	Kompetensi Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai	47
2.5.2	Kompetensi Berpengaruh Signifikan Terhadap Budaya Organisasi	47
2.5.3	Integritas Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai	48
2.5.4	Integritas berpengaruh Signifikan Terhadap Budaya Organisasi	48
2.5.5	Budaya Organisasi Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai	49
2.5.6	Kompetensi Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Budaya Organisasi	49
2.5.7	Integritas Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Budaya Organisasi	50
BAB 3	METODE PENELITIAN	52
3.1	Identifikasi Variabel.....	52
3.2	Definisi Operasional Variabel	52
3.2.1	Kompetensi (X1)	52
3.2.2	Integritas (X2)	53
3.2.3	Budaya Organisasi (Z).....	54
3.2.4	Kinerja Pegawai (Y)	55
3.3	Desain Penelitian	56
3.4	Jenis Data	56
3.4.1	Data Primer.....	56
3.4.2	Data Sekunder	56
3.5	Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel	56
3.5.1	Populasi	56
3.5.2	Sampel	57
3.5.3	Teknik Pengambilan Sampel	57
3.6	Teknik Pengumpulan Data	57
3.7	Analisis Deskriptif	58
3.8	Pengujian Hipotesis	58
1.	Pengujian Outer Model.....	59
2.	Pengujian Model Struktural (Inner Model).....	59
3.	Uji Hipotesis	60
BAB 4	HASIL DAN PEMBAHASAN	61
4.1	Gambaran Umum Objek Penelitian	61
4.2	Deskriptif Demografi Responden Penelitian.....	62
4.3	Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	63
4.4	Hasil Analisis Data	68
4.5	Pembahasan	73
BAB 5	KESIMPULAN DAN SARAN	82
5.1	Kesimpulan	82
5.2	Saran	82
DAFTAR PUSTAKA		84

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 1.1 Fenomena Internal Dinas Pendidikan Bondoowoso.....	3
Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian (Nirmah, 2021).....	26
Tabel 2.2 Ringkasan Penelitian (Yulianti et al., 2021)	27
Tabel 2.3 Ringkasan Penelitian Penelitian (Harmaily, 2021)	28
Tabel 2.4 Ringkasan Penelitian (Hasugian, 2022).....	29
Tabel 2.5 Ringkasan Penelitian (Nopriadi et al., 2024).....	30
Tabel 2.6 Ringkasan Penelitian (Lestariningsih & Widhiastuti, 2024)	31
Tabel 2.7 Ringkasan Penelitian (Hairudin, 2025).....	32
Tabel 2.8 Ringkasan Penelitian (Fauzia Ratna Dewi et al., 2025)	33
Tabel 2.9 Ringkasan Penelitian (Qadry Nur et al., 2023).....	34
Tabel 2.10 Ringkasan Penelitian (Airyq, 2023)	35
Tabel 2.11 Ringkasan Penelitian (M. Pahlan, Iskandar Malian, 2025)	36
Tabel 2.12 Ringkasan Penelitian (Rensi Jalung, 2026)	37
Tabel 2.13 Ringkasan Penelitian (Rakasiwi et al., 2025)	38
Tabel 2.14 Ringkasan Penelitian (Widayanto & Nugroho, 2022).....	39
Tabel 2.15 Ringkasan Penelitian (Amri, 2022)	40
Tabel 2.16 Ringkasan Penelitian (Prasetyo, 2022).....	41
Tabel 2.17 Ringkasan Penelitian (Ragil et al., 2025)	42
Tabel 2.18 Ringkasan Penelitian (Abidin et al., 2022).....	43
Tabel 2.19 Ringkasan Penelitian (Anrila Rahmadani Jamal, Rahayu Setianingsih, 2022)	41
Tabel 2.20 Ringkasan Penelitian (Fridholin Hatoguan Pasaribu, 2024).....	45
Tabel 3.1 Skala Likert.....	58
Tabel 4.1 Statistik Deskriptif Responden	63
Tabel 4.2 Frekuensi Jawaban Responden Variabel Kompetensi (X1).....	63
Tabel 4.3 Frekuensi Jawaban Responden Variabel Integritas (X2)	64
Tabel 4.4 Frekuensi Jawaban Responden Variabel Budaya Organisasi (Z)	66
Tabel 4.5 Frekuensi Jawaban Responden Variabel Kinerja Pegawai (Y).....	67
Tabel 4.6 Hasil Outer-loadings	68
Tabel 4.7 Hasil Contruck Reliability dan validity	68
Tabel 4.8 Nilai Koefisien Jalur Pengaruh Langsung	69
Tabel 4.9 Nilai Koefisien Jalur Pengaruh Tidak Langsung	70
Tabel 4.10 Total effect	71
Tabel 4.11 Adjusted R-squared coefficients	72
Tabel 4.12 Rangkuman Hasil Pengujian Hipotesis	72

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	46
Gambar 4.1 Logo Dinas Pendidikan Kabupaten Bondowoso	61
Gambar 4.3 Hasil Analisi Jalur.....	58



DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Kuesioner Penelitian	80
Lampiran 2. Tabulasi Jawaban Responden.....	83
Lampiran 3. Hasil Deskriptif Jawaban Responden	85
Lampiran 4. Hasil Uji Analisis Smart.....	91

