

HUBUNGAN BUDAYA ORGANISASI DENGAN KINERJA
PEGAWAI NEGERI SIPIL DI KANTOR KECAMATAN CIBUNGBULANG

Skripsi

Diajukan sebagai salah satu syarat dalam mencapai gelar Sarjana Manajemen
Program Studi Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi,



(Dr. Hendro Sasongko, Ak., MM., CA.)

Ketua Program Studi,

(Tutus Rully, SE., MM.)

HUBUNGAN BUDAYA ORGANISASI DENGAN KINERJA
PEGAWAI NEGERI SIPIL DI KANTOR KECAMATAN CIBUNGBULANG

Skripsi

Telah disidangkan dan dinyatakan lulus

Pada Hari : Selasa, Tanggal : 31 / Juli / 2018

Yogi Aji Nugraha

021114182

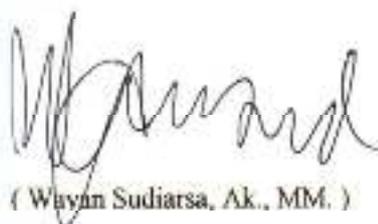
Menyetujui,

Dosen Penilai



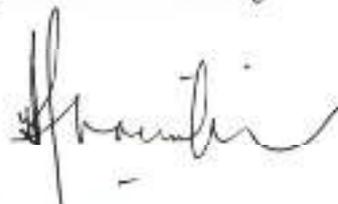
(Ketut Sunarta, AK., MM., CA.)

Ketua Komisi Pembimbing



(Wayan Sudiarsa, Ak., MM.)

Anggota Komisi Pembimbing



(Nina Sri Ihdrawati, SE., MM.)

HUBUNGAN BUDAYA ORGANISASI DENGAN KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL DI KANTOR KECAMATAN CIBUNGBULANG

Yogi Aji Nugraha
021114182

ABSTRAK

Yogi Aji Nugraha, NPM 021114182. Hubungan Budaya Organisasi Dengan Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Kantor Kecamatan Cibungbulang. FAKULTAS EKONOMI PROGRAM STUDI MANAJEMEN Konsentrasi MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA. Dibawah bimbingan Bapak Wayan Sudiarsa dan Ibu Nina Sri Indrawati.

Uraian secara singkat mengenai :

Penerapan Budaya Organisasi diharapkan mampu memberikan kebiasaan positif untuk pegawai dalam melakukan pekerjaan, kebiasaan positif yang melekat pada pegawai instansi untuk mendorong para pegawai memiliki kinerja yang lebih baik. Jika kebiasaan yang diterapkan instansi negatif maka pegawai akan mengikuti dan menjadi penghambat kemajuan instansi, oleh karena itu agar tercapainya tujuan yang sudah ditetapkan sebagai standar maka perlu menanamkan budaya organisasi yang baik di instansi.

Penelitian ini dilakukan menggunakan metode kuantitatif korelasional pada Kantor Kecamatan Cibungbulang yang beralamatkan di Jalan Raya Cibungbulang Km 18 Desa Cimanggu Dua Kecamatan Cibungbulang Kabupaten Bogor. Metode analisis yang digunakan adalah metode uji validitas, uji reliabilitas, analisis koefisien korelasi, koefisien determinasi dan uji hipotesis.

Dari hasil uji validitas dengan kuesioner sebanyak 30 orang yang dinyatakan valid 28, dan hasil uji reliabilitas angket sebanyak 28 dinyatakan reliabel sebanyak 28. Dari hasil uji koefisien korelasi budaya organisasi dengan kinerja pegawai diperoleh $r = 0,768$. Artinya budaya organisasi dengan kinerja pegawai memiliki hubungan yang kuat. Dari hasil uji determinasi adalah R sebesar 0,5898% hal ini bahwa budaya organisasi memberikan kontribusi sebesar 0,5898% yang dipengaruhi oleh faktor lain yaitu kinerja pegawai. Hasil uji hipotesis nilai t hitung $>$ t tabel ($6,3448 > 1,70113$) maka H_a diterima H_0 ditolak, menunjukkan bahwa terdapat hubungan nyata antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kantor Kecamatan Cibungbulang.

Kata kunci : Budaya organisasi, Kinerja pegawai

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas Rahmatnya, Sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul “Hubungan Budaya Organisasi Dengan Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Kantor Kecamatan Cibungbulang” sebagai syarat kelulusan untuk mendapat gelar Sarjana Ekonomi, pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor.

Dalam penelitian ini penulis memaksimalkan penelitiannya dengan sebaik mungkin untuk dapat mencapai hasil yang maksimal sehingga mudah dipahami dan dapat dimengerti oleh pembaca dengan apa yang disajikan dalam penulisan skripsi ini.

Dalam penyusunan skripsi ini penulis dapat bantuan dari berbagai pihak agar dapat menyelesaikan skripsi ini dengan harapan akan dapat menambah pengetahuan serta ilmu bagi pembaca. Penulis ingin menyampaikan terimakasih kepada semua pihak yang telah membantu menyelesaikan skripsi ini. Oleh karena itu penulis mengucapkan terimakasih dan bersyukur yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Dr. Hendro Sasongko, A.k., M.M., C.A. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor.
2. Ibu Tutus Rully, S.E., M.M. Selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor.
3. Ibu Yudhia Mulya, S.E., M.M. Selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor.
4. Bapak Herdiyana, SE., MM. Selaku Dosen Pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor.
5. Bapak Wayan Sudiarsa, A.k., M.M. Selaku Ketua Komisi Pembimbing dan Ibu Nina Sri Indrawati, S.E., M.M. Selaku Anggota Komisi Pembimbing.
6. Kedua orang tua yaitu Bapak Erik Setiawan, S.Sos dan Ibu Intan Wijaya Kusuma yang telah senantiasa memberikan dukungan secara moral serta material selama ini.
7. Dosen Universitas Pakuan Bogor Fakultas Ekonomi yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu, yang telah membagi ilmunya selama ini.
8. Seluruh jajaran Staf Tata Usaha dan Petugas Perpustakaan di Fakultas Ekonomi.

9. Bapak Yudi Nurhamzaman, SH. Selaku Camat Cibungbulang, Bapak Rukmanta, Bapak Opik, dan Bapak Muslimin selaku jajaran Staf Kecamatan Cibungbulang
10. Adik yaitu Yoga Bima Sabartum. Terimakasih atas dorongan dan pengertiannya.
11. Teman sepersamaan Kelas D Manajemen 14 dan Gasstpruk Team. Terimakasih atas do'a dan dukungannya.

DAFTAR ISI

	Hal
KATA	
PENGANTAR	i
DAFTAR	
ISI	ii
DAFTAR	
TABEL	
iv	
DAFTAR	
GAMBAR	v
DAFTAR	
LAMPIRAN	vi
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Penelitian	
.....	1
1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah	
.....	15
1.2.1 Identifikasi Masalah	
.....	15
1.2.2 Rumusan Masalah	
.....	15
1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian	
.....	15
1.3.1 Maksud Penelitian	
.....	15
1.3.2 Tujuan Penelitian	
.....	15
1.4 Kegunaan Penelitian	
.....	16

1.4.1 Kegunaan Teoritik	16
1.4.2 Kegunaan Praktik	16

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia	17
2.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	17
2.1.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	18
2.2. Budaya Organisasi	20
2.2.1. Pengertian Budaya	20
2.2.2. Pengertian Organisasi	20
2.2.3. Pengertian Budaya Organisasi	22
2.2.4. Fungsi Budaya Organisasi	23
2.2.5. Karakteristik Budaya Organisasi	24
2.2.6. Budaya Kuat dan Budaya lemah	26
2.2.7. Indikator Budaya Organisasi	27
2.3. Kinerja	29
2.3.1. Pengertian Kinerja	29
2.3.2. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja	29

2.3.3. Karakteristik Kinerja	31
.....	31
2.3.4. Indikator Kinerja	32
.....	32
2.4. Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja	33
.....	33
2.5. Penelitian Sebelumnya	35
.....	35
2.6. Kerangka Pemikiran dan Konstelasi Penelitian	38
.....	38
2.6.1. Kerangka Pemikiran	38
.....	38
2.6.2. Konstelasi Penelitian	39
.....	39
2.7. Hipotesis Penelitian	39
.....	39

BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian	40
.....	40
3.2. Objek, Unit Analisis, dan Lokasi Penelitian	40
.....	40
3.2.1. Objek Penelitian	40
.....	40
3.2.2. Unit Analisis	40
.....	40
3.2.3. Lokasi Penelitian	40
.....	40
3.3. Jenis dan Sumber Data Penelitian	40
.....	40
3.4. Operasional Variabel	41
.....	41
3.5. Metode Penarikan Sempel	

.....	9
3.6. Metode Pengumpulan Data	43
.....	43
3.7. Metode Pengolahan Data	45
.....	45
3.7.1. Uji Validitas	45
.....	45
3.7.2. Uji Reliabilitas	45
.....	45
3.7.3. Korelasi Spearman Rank	46
.....	46
DAFTAR PUSTAKA	
.....	48
LAMPIRAN	
.....	vi

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 : Grafik Kinerja Pegawai	8
Gambar 1.2 : Grafik Penilaian Prestasi Kerja	11
Gambar 1.3 : Grafik Kegiatan Pelatihan	13
Gambar 2.1 : Pengaruh kinerja individu dan kinerja kelompok terhadap kinerja organisasi	31
Gambar 2.2 : Konstalasi penelitian	39
Gambar 3.1 : Rumus Uji Validitas	45
Gambar 3.2 : Rumus Uji Reliabilitas	46
Gambar 3.3 : Rumus Korelasi Rank Spearman	46

LAMPIRAN

Surat Riset Penelitian

Kuesioner Penelitian

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Maju dan berkembangnya sebuah organisasi tidak akan lepas jauh dari faktor sumber daya manusia yang baik didalam organisasi tersebut. Organisasi sangat diperlukan sebagai wadah yang dapat menghimpun atau mempermudah manusia dalam bersosialisasi dan bekerja sama. Sebab pada dasarnya manusia sebagai makhluk sosial mempunyai sifat bersosialisasi, bekerja sama, dan membutuhkan keberadaan manusia lainnya. Organisasi sendiri pada dasarnya adalah alat untuk mencapai tujuan secara umum sering didefinisikan sebagai sekelompok manusia bekerja sama dalam rangka mencapai tujuan bersama. menurut (Sembiring, 2012 : 12) Dari pengertian organisasi dapat dilihat bahwa konsep organisasi terdapat dua dimensi yaitu sekelompok manusia dan tujuan bersama yang hendak dicapai. Maka sebaik dan sebesar apapun organisasi tersebut tergantung pada sumber daya manusia yang ada didalamnya guna dapat menghasilkan kinerja yang diharapkan untuk mencapai tujuan dan target dari organisasi tersebut. Selain itu budaya organisasi pun dapat membantu kinerja pegawai, karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang besar bagi pegawai untuk memberikan kemampuan terbaik dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisasinya. Budaya organisasi dibentuk dari filosofi organisasi dan nilai-nilai yang dianut oleh sumber daya manusia didalam organisasi, akan tetapi peran dari pemimpin atau top manajemen sangat besar dalam pembentukan budaya organisasi.

Di Indonesia sendiri organisasi pemerintah atau dalam kata lain instansi pemerintah/pemerintah pusat adalah sebuah organisasi yang dibentuk berdasarkan tujuan, harapan, serta kesepakatan bersama selaras dengan Pancasila dan Undang-Undang sebagai dasar negara dan dasar dari terbentuknya instansi pemerintah pusat dalam menggerakkan roda pemerintahan. Menurut (Wibowo, 2016 : 2) Sejarah menunjukkan adanya dua macam ciri budaya yang dominan, Budaya barat ditandai dengan sifat individualistik dan kompetitif, sedangkan budaya timur lebih bersifat kolektivistis dan kerja sama. Budaya barat yang lebih rasional dengan menerapkan prinsip-prinsip efisiensi dan efektivitas. Sedangkan birokrasi adalah struktur organisasi digambarkan dengan hirarki yang pejabatnya di angkat atau di tunjuk, garis tanggung jawab dan kewenangannya diatur oleh peraturan yang diketahui (termasuk sebelumnya), dan justifikasi setiap keputusan membutuhkan referensi untuk mengetahui kebijakan yang pengesahannya ditentukan oleh pemberi mandat di luar struktur organisasi itu sendiri (Sedarmayanti, 2009 : 67). Menurut (Hasibuan, 2005 : 233) yang mengutip pernyataan H. Emerson, Efisiensi adalah perbandingan yang terbaik antara input (masukan) dan output (hasil antara keuntungan dengan sumber-sumber yang dipergunakan), seperti halnya juga hasil optimal yang dicapai dengan penggunaan sumber yang terbatas. Dengan kata lain hubungan antara apa yang telah diselesaikan. Sedangkan Efektivitas adalah pemanfaatan sumber daya, sarana dan prasarana dalam jumlah tertentu yang secara sadar ditetapkan sebelumnya untuk menghasilkan sejumlah barang atau jasa kegiatan kegiatan yang dilaksanakan.

Berikut adalah tabel hasil kuesioner tahap 1 yang telah disebarakan kepada 10 orang responden yaitu pegawai negeri sipil di Kantor Kecamatan Cibungbulang guna memastikan budaya yang ada di instansi pemerintah daerah (Kecamatan), dengan hasil sebagai berikut :

Tabel 1.1
Hasil Kuesioner Budaya Organisasi Tahap 1

INSTRUMENT PERTANYAAN	JAWABAN					SKOR AKHIR
	STS	TS	R	S	SS	
	1	2	3	4	5	
Inovasi dan Mengambil Resiko						
1. Instansi Memberikan kesempatan pada pegawai untuk melaksanakan inovasi dalam bekerja terutama pekerjaan yang memiliki resiko.		1	2	4	3	76
2. Saya diberikan kesempatan oleh instansi untuk memberikan ide kreatif demi kemajuan instansi.		4		1	5	
Perhatian Terhadap Detail						
1. Instansi selalu teliti terhadap tugas yang telah dikerjakan oleh pegawainya.		5	1		4	99
2. Pimpinan selalu mengharapkan pekerjaan yang dilakukan agar tidak memiliki kesalahan.		5			5	
3. Instansi selalu memperhatikan situasi pada saat pegawai bekerja.		6		1	3	
Orientasi Hasil						
1. Instansi lebih mengutamakan hasil yang maksimal dari pada formalitas proses dari pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai.		6		2	2	98
2. Instansi selalu memperhatikan kelengkapan		6		1	3	

pekerjaan yang diselesaikan oleh pegawai.					
3. Hasil pekerjaan yang saya berikan selalu memuaskan bagi instansi.		4		1	5
Orientasi Orang					
1. Pemimpin selalu memberikan kesempatan terbuka pada pegawai agar dapat saling berkomunikasi dengan baik.		4	1	2	3
2. Penyesuaian diri dengan lingkungan kerja di instansi adalah hal yang harus dilakukan oleh setiap pegawai.		6	1	2	1
3. Dalam pengambilan keputusan pimpinan selalu memperhitungkan efek yang akan terjadi pada pegawai.		1	1	4	4
Orientasi Tim					
1. Pemimpin selalu memberikan kesempatan terbuka pada pegawai agar dapat saling berkomunikasi dengan baik.		4	4	2	
2. Tim kerja yang saya miliki sangat kompak dan dapat diandalkan.		4	3	3	
Keagresifan					
1. Pegawai dituntut selalu berusaha menyelesaikan masalah pekerjaan tanpa menunggu perintah pimpinan.		5	1	3	1
2. Instansi memberikan kesempatan pada pegawai untuk berinisiatif sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan.		5	3	2	
103					
57					
85					

3. Pimpinan melibatkan pegawai agar pro aktif dalam menghadapi situasi kerja.		5	2	3		
Kemantapan						
1. Instansi membuat peraturan agar setiap pegawai selalu mematuhi.		5	2	3		56
2. Saya sadar dengan kewajiban tugas yang diberikan instansi pada saya.		5	2	3		

Sumber : Kuesioner Budaya Organisasi

Hasil kuesioner awal di atas menunjukkan bahwa di dalam organisasi tersebut Orientasi orang (103), Perhatian terhadap detail (99), Orientasi hasil (98), dan Keagresifan (85) memiliki hasil akhir tertinggi. Sedangkan apa bila dibandingkan dengan Inovasi dan mengambil resiko (76), Orientasi tim (57), dan Kemantapan (58) memiliki poin akhir terendah dalam *instrument* pernyataan.

Maka kesimpulannya yakni budaya organisasi yang ada di Kantor Kecamatan Cibungbulang sebagai bagian dari instansi daerah dengan mengacu pada Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara sebagai undang-undang yang baru dan disampaikan melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan dapat dinyatakan lebih condong pada budaya barat yang ditandai dengan sifat individualistik dan kompetitif yang lebih rasional dengan menerapkan prinsip-prinsip efisiensi dan efektivitas. Jika dijelaskan secara lebih terperinci maka efisiensi dapat dicerminkan melalui instrumen pernyataan orientasi hasil, efektivitas dapat dicerminkan melalui instrumen pernyataan orientasi orang, individualistik dan kompetitif dapat dicerminkan melalui instrumen pernyataan keagresifan. Dengan kesimpulan tersebut dapat dipastikan budaya organisasi yang ada di Kantor Kecamatan Cibungbulang saat ini adalah yaitu birokrasi yang digambarkan dengan hirarki yang lebih condong kepada budaya organisasi barat sesuai dengan apa yang diharapkan dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara.

Sedangkan dalam perkembangan era otonomi ini, Indonesia semakin memiliki kesempatan yang besar untuk menata kehidupan bangsa yang lebih adil, sejahtera dan demokratis. Salah satu contohnya adalah lahirnya Undang-Undang Tentang Pemerintahan Daerah seperti UU Nomor 22 tahun 1999 dan UU Nomor 32 tahun 2004. Adanya payung hukum ini membawa semangat baru bagi daerah-daerah untuk mengatur urusan kebutuhan, hak, dan kewajibannya sendiri. Maka berdasarkan undang-undang tersebut timbul kegiatan-kegiatan yang mencerminkan kebiasaan atau budaya organisasi yang ada di Kantor Kecamatan Cibungbulang sesuai arah yang ditentukan oleh Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok Kepegawaian (sebagai undang-undang terdahulu) yang di dukung oleh Peraturan Daerah Kabupaten Bogor sebelum digantikan oleh Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara. Maka budaya organisasinya sebagai berikut :

1. Acara *familiy gathering* seluruh keluarga pegawai kantor kecamatan cibungbulang setiap satu tahun sekali guna mempererat talisilahturahmi, menambah kekompakan dari seluruh pegawai dan dapat tercerminkan bahwa instansi pemerintah khususnya kantor Kecamatan Cibungbulang adalah instansi yang kekeluargaan. (Berdasarkan Peraturan Daerah yang telah menjadi budaya yang berkembang dan turun menurun).
2. Rapat mingguan atau (Mingguan) adalah kegiatan pegawai negeri sipil setiap hari rabu setiap bulannya yang dipimpin oleh camat guna mengkoordinasikan seluruh aspek kegiatan yang ada di kantor kecamatan cibungbulang selama satu minggu kedepan baik dari segi pelayanan, pembangunan dan tugas-tugas pemerintahan baik yang sudah maupun yang akan dilaksanakan dan diawasi langsung oleh pihak kabupaten. (Berdasarkan Peraturan Daerah yang telah menjadi budaya yang berkembang dan turun menurun).
3. Absensi, berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara memaparkan bahwa pemberian tambahan penghasilan pegawai (TPP) sebagai tambahan pendapatan pegawai negeri sipil yang dinilai dari segi kehadiran pegawai, pencapaian kerja pegawai terhadap target kinerja. Lalu dibayarkan berdasarkan pendapatan daerah masing-masing.

Maka dengan begitu peraturan pemerintah daerah sebagai payung hukum yang mengurus kebutuhan, hak, dan kewajibannya sendiri menjadi dasar keserentakan budaya organisasi atau kebiasaan yang timbul di instansi kecamatan diseluruh Kabupaten Bogor. Dan hal ini pun menjadi faktor pembeda antara kebiasaan atau budaya yang ada kabupaten bogor dengan kabupaten dan instansi lain.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 41 Tahun 2007 Tentang Organisasi Perangkat Daerah, bahwa untuk penyelenggaraan pemerintah daerah, kepala daerah perlu dibantu oleh perangkat daerah yang dapat menyelenggarakan seluruh urusan pemerintahan yang dilaksanakan oleh pemerintah daerah. Salah satu perangkat daerah dalam peraturan pemerintah ini adalah Kecamatan, yang merupakan wilayah kerja camat sebagai perangkat daerah kabupaten dan kota yang mempunyai tugas melaksanakan kewenangan pemerintah yang dilimpahkan oleh bupati/walikota untuk menangani sebagian urusan otonomi daerah.

Banyak faktor yang dapat mengakibatkan kinerja pegawai menjadi menurun, yakni kurang tepatnya atau tidak terlaksananya pendidikan dan pelatihan hingga budaya organisasi yang timbul berdasarkan peraturan daerah terhapuskan atau menjadi tidak terlaksana. Dalam penelitian ini peneliti mengambil objek penelitian di Kantor Kecamatan Cibungbulang Kabupaten Bogor. Kantor Kecamatan Cibungbulang adalah bagian dari instansi atau perangkat pemerintah daerah yang mempunyai tugas pokok membantu Bupati Bogor dalam menyelenggarakan pemerintahan, pembangunan, dan pembinaan kehidupan masyarakat serta melaksanakan sebagian kewenangan Bupati berdasarkan pelimpahan wewenang. Pelaksanaan tugas dan fungsi Kecamatan Cibungbulang diselaraskan dengan Visi,

Misi, arah dan strategi kebijakan pemerintah Kabupaten Bogor, melalui Rencana Strategi (RENSTRA) berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Bogor Nomor 24 Tahun 2008 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Kecamatan.

Peneliti menemukan kejadian yang terjadi di Kantor Kecamatan Cibungbulang erat kaitannya dengan masalah budaya organisasi dengan kinerja dari para pegawai di Kantor Kecamatan Cibungbulang. Berikut adalah penjabaran fenomena yang terjadi :

Pada akhir tahun 2015 Kecamatan Cibungbulang mengangkat 15 orang sekretaris desa berstatus pegawai negeri sipil guna mengisi kekosongan jabatan dan staf Kecamatan Cibungbulang. Ke 15 orang tersebut pada dasarnya telah sesuai dengan ketentuan pengangkatan jabatan pegawai. Namun 3 orang sekretaris desa tidak ditugaskan di kantor kecamatan dengan alasan dirinya nyaman dengan pekerjaan tersebut dan dapat memberikan kontribusi serta tanggung jawab yang lebih pada pekerjaannya saat ini dari pada dirinya harus menduduki jabatan baru. Maka kecamatan cibungbulang mengangkat jabatan ke 12 orang sekretaris desa untuk ditugaskan di Kantor Kecamatan Cibungbulang. Sebelum terjadinya pengangkatan jabatan 12 orang pegawai negeri sipil tersebut menyandang golongan II dalam tingkatan golongan pegawai negeri sipil. Setelah proses pengangkatan jabatan tersebut, 12 orang pegawai negeri sipil yang telah diangkat jabatannya pada kenyataannya tidak seluruhnya mendapat penugasan pelatihan yang sesuai dengan keahlian dan penugasan kerja. Setelah terjadinya pengangkatan jabatan tersebut, jumlah keseluruhan pegawai kantor kecamatan cibungbulang menjadi 45 orang. Dan jumlah pegawai yang berstatus pegawai negeri sipil di kantor kecamatan cibungbulang sebanyak 30 orang dengan rincian sebagai berikut; PNS Kecamatan 26 orang; PNS Sekdes 3 orang; PNS Disdukcapil 1 orang.

Mengingat fenomena yang terjadi berhubungan langsung dengan pegawai negeri sipil, maka setelah disahkannya perundang-undangan yang baru yakni Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara maka Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian dinyatakan tidak berlaku. Hal ini menyebabkan perbedaan budaya organisasi yang dahulu telah selaras antara undang-undang dan didukung penuh dengan Peraturan Pemerintah Daerah sejak tahun 1974, kini berubah drastis arahnya setelah undang-undang yang baru Tentang Aparatur Sipil Negara disahkan bagi seluruh PNS atau ASN.

Didalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Bab II Pasal 3 Tentang Aparatur Sipil Negara mengenai Asas, Prinsip, Nilai dasar, Kode etik dan Kode prilaku dijelaskan bahwa aparatur sipil negara sebagai profesi berlandaskan pada prinsip sebagai berikut ; A. Nilai dasar; B. Kode etik dan kode prilaku; C. Komitmen, integritas moral, dan tanggung jawab pada pelayanan publik; D. Kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugas; E. Kualifikasi akademika; F. Jaminan hukum dalam melaksanakan tugas; G. Profesionalitas jabatan. Dengan undang-undang tersebut, pegawai negeri sipil atau aparatur sipil negara memiliki dasar, nilai-nilai, dan norma yang harus diturut dan dianut sebagai identitas profesi yang baru dari seorang pegawai negeri sipil atau dengan kata lain budaya yang diatur

dan dijelaskan melalui undang-undang dan peraturan harus dilaksanakan dan diterapkan oleh seluruh pegawai negeri sipil sebagai pedoman diri seorang pegawai negeri sipil baik di tingkat pemerintah pusat maupun pemerintah daerah atau kecamatan cibungbulang.

Penugasan diklat yang diberikan sesuai dengan bidang, jabatan, eselon dan kepentingan pembaharuan sistem kerja yang harus diikuti oleh pegawai terkait. Selain itu Peraturan Nomor 11 Tahun 2011 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan Calon Pegawai Negeri Sipil Golongan III, Huruf C mengenai Penugasan menjelaskan bahwa penugasan peserta diklat golongan III dilaksanakan oleh pejabat yang berwenang di instansinya masing-masing dan syarat pelatihan bagi peserta salah satunya adalah berstatus sebagai CPNS golongan III dan pegawai golongan II. Peraturan tersebut sesuai dengan kriteria ke 12 orang pegawai negeri sipil untuk diikutsertakan dalam pelatihan yang terkait dengan bidang pekerjaan dan keahliannya masing-masing.

Pada dasarnya pendidikan dan pelatihan yang diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil diatur dalam Undang-Undang Nomor 101 Tahun 2000 Tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil menegaskan bahwa pendidikan dan pelatihan yang selanjutnya disebut diklat menurut jenis dan jenjang diklat. Berdasarkan pasal 4, jenis diklat dibagi menjadi dua yaitu : 1) Diklat Prajabatan merupakan syarat pengangkatan CPNS menjadi PNS sesuai dengan golongan jabatan CPNS tersebut. 2) Diklat Dalam Jabatan dilaksanakan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap PNS agar dapat melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan dengan sebaik-baiknya.

Perkalan Nomor 11 Tahun 2011 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklat Prajabatan Calon Pegawai Negeri Sipil Golongan III pun mengatur kurikulum bagi peserta diklat. Dalam undang-undang tersebut pembekalan kompetensi dasar dibagi menjadi empat, yaitu : 1. Agenda Integritas; 2. Agenda Kebangsaan; 3. Agenda Administrasi umum; 4. Agenda Sikap – perilaku. Dalam hal ini budaya organisasi yang terbentuk dan tercermin pada instansi pemerintah disampaikan melalui mata diklat agenda integritas, yaitu : 1. Integritas dan komitmen PNS; 2. Pemberantasan Korupsi; 3. Etika Profesi PNS; 4. Etos Kerja PNS; 5. Budaya Kerja Organisasi Pemerintah; 6. Organisasi Publik dan Tujuan Pendiannya; 7. Kecerdasan Spiritual.

Penjelasan mengenai mata diklat budaya kerja organisasi pemerintah adalah membekali peserta diklat dengan kemampuan menerapkan budaya organisasi pemerintah di instansinya melalui pembelajaran pengertian dan ruang lingkup budaya kerja, tujuan dan manfaat budaya kerja, pendalaman budaya kerja organisasi pemerintah, hambatan budaya kerja organisasi pemerintah, implemmentasi budaya organisasi pemerintah. Setelah mengikuti mata diklat tersebut, peserta diharapkan mampu menerapkan budaya organisasi pemerintah di instansinya.

Maka budaya organisasi yang terbentuk dan tercermin dari instansi pemerintah adalah hasil dari pendidikan dan pelatihan peserta diklat golongan III karena salah satu tujuan dari program diklat tersebut adalah mengembangkan sikap pegawai negeri sipil. Hal tersebut pun selaras dengan kurikulum diklat melalui agenda

integritas yang didalamnya membahas mengenai budaya organisasi, norma, dan nilai-nilai yang mengacu pada pedoman aparatur sipil negara yang diberikan kepada peserta diklat.

Menurut (Mangkunegara, 2005 : 113) Budaya organisasi adalah seperangkat atau asumsi atau sistem keyakinan nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Dan menurut (Sembiring, 2012 : 34) Perbedaan – perbedaan budaya dalam organisasi dapat diatasi melalui pendidikan dan pelatihan yang meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap pegawai kearah perubahan perilaku yang lebih positif atau meningkat dari sebelumnya sehingga keadaan tersebut dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Maka sebenarnya budaya organisasi yang ada di instansi pemerintah daerah terlepas dari tepat atau kurang tepatnya budaya organisasi yang ada, selain dapat berubah karena perubahan undang-undang yang ada, salah satu faktor yang dapat mempengaruhi budaya tersebut adalah karakter atau tipe kepemimpinan yang dimiliki oleh kepala instansi terkait. Dalam hal ini dapat dilihat berdasarkan penugasan diklat yang diberikan kepada pegawai oleh pimpinan instansi, pembekalan diklat yang diberikan kepada peserta diklat, dan faktor lingkungan internal serta eksternal instansi tersebut.

Selama ini pada kenyataanya kegiatan diklat yang telah dilaksanakan sering sekali mengalami kejanggalan atau hambatan seperti :

1. Mempercepat waktu pembekalan mata diklat;
2. Materi diklat yang diberikan dipadatkan sehingga waktu lamanya kegitan diklat pun dapat dipercepat dari waktu yang seharusnya;
3. Kurang berhasilnya penerapan pendidikan dan pelatihan peserta pada saat diklat berlangsung maupun penerapan dilingkungan kerja. Sehingga, hal tersebut mengakibatkan atau tidak membawa dampak perubahan yang baik pada budaya organisasi yang ada dan itu berimbas kepada kinerja yang dihasilkan pegawai.

Pada dasarnya kinerja instansi pemerintah pusat mau pun daerah memiliki rata-rata atau standar sesuai dengan peraturan yang telah ditentukan. Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2004 Tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional, Pemerintah Daerah dituntut untuk melaksanakan perencanaan pembangunan jangka panjang, jangka menengah, dan jangka pendek guna memberikan arah kebijakan keuangan daerah, strategi pembangunan daerah, serta arah kebijakan umum dan program pembangunan daerah. Disamping itu berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Bogor Nomor 21 Tahun 2011 Tentang Pembentukan, Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat dan Kantor Kesatuan Bangsa dan Politik, merupakan unsur pengawas penyelenggaraan pemerintah daerah yang memiliki peranan penting dalam mendorong terciptanya pemerintahan yang baik. Maka berdasarkan undang-undang dan peraturan tersebut munculah capaian kerja organisasi sebagai bentuk penilaian terhadap realisasi kerja, sebagai berikut :

Tabel 1.2
Standar Nilai Capaian Kinerja

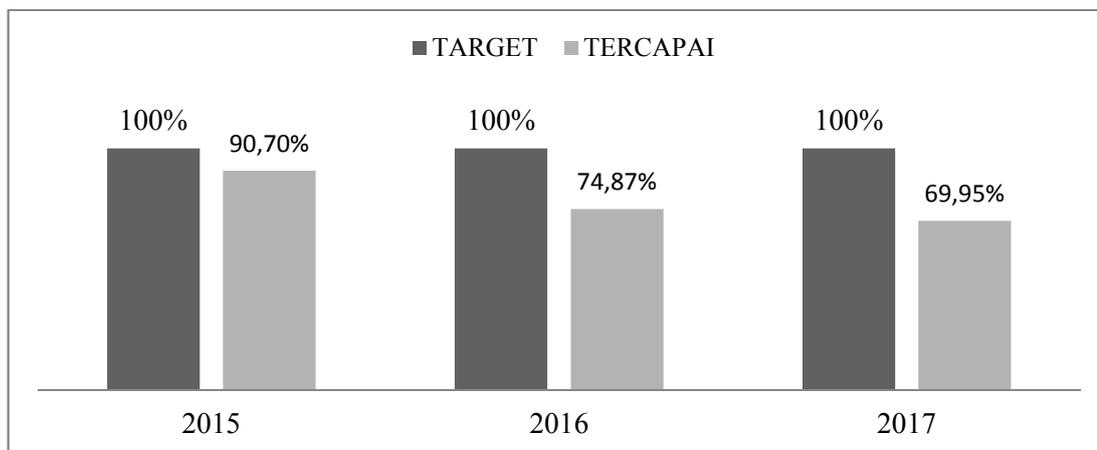
No	Rentang Capaian	Kategori Capaian
1	85 s/d 100	Baik Sekali
2	70 s/d <85	Baik
3	55 s/d <70	Cukup
4	< 55	Kurang

Sumber : Diolah dari Laporan Kinerja Instansi Pemerintah berdasarkan Keputusan Kepala LAN No. 239/IX/6/8/2003

Tabel 1.3
Kinerja Pegawai Kecamatan Tahun 2015, 2016, dan 2017

INDIKATOR	TARGET	CAPAIAN	KATEGORI
2015	100%	90,70%	Baik Sekali
2016	100%	74,87%	Baik
2017	100%	69,95%	Cukup

Sumber : Laporan Rencana Kerja Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Bogor Kecamatan Cibungbulang Tahun 2015, 2016, dan 2017



Gambar 1.1

Grafik Kinerja Pegawai

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa kinerja pegawai kecamatan cibungbulang menurun secara terus menerus disetiap tahunnya. Di tahun 2015 kinerja pegawai yang ter-realisis sebesar 90,70% dan memiliki akreditasi penilaian kerja atau kategori baik sekali, sedangkan di tahun 2016 kinerja pegawai yang ter-realisis sebesar 74,87% dan memiliki akreditasi penilaian kerja atau kategori baik, dan di tahun 2017 kinerja pegawai yang ter-realisis sebesar 69,95% dengan kategori cukup. Meski begitu peralihan dari undang-undang yang lama kedalam undang-undang yang baru dapat dikatakan sudah cukup baik atau relatif baik sebab angka

yang dicapai sudah cukup tinggi meski di tahun 2015 dan 2016 adalah dampak atau transisi dari pergantian undang-undang tersebut.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil. Didalam peraturan tersebut mencangkup sasaran kerja pegawai (SKP) dan nilai perilaku kerja pegawai negeri sipil. Capaian sasaran kerja pegawai (target SKP) disusun oleh pegawai di instansi tersebut dengan target yang berbeda-beda sesuai bidang jabatannya masing-masing. Berdasarkan panduan penyusunan dan penilaian sasaran kerja pegawai negeri sipil didukung pula dengan peraturan diatas maka penilaian perilaku kerja pegawai, prestasi kerja pegawai dan sasaran kerja pegawai dinyatakan dengan angka dan sebutan sebagai berikut :

Tabel 1.4
Standar Sasaran Kerja Pegawai

91 – 100	Sangat Baik
76 – 90	Baik
61 – 75	Cukup
51 – 60	Kurang
50 ke bawah	Buruk

Sumber : Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 & panduan penyusunan dan penilaian sasaran kerja pegawai negeri sipil yang diperoleh dari BKN.

Tabel 1.5
Penilaian Prestasi Kerja

(Sasaran Kerja Pegawai dan Nilai Perilaku Kerja)

Pegawai Kecamatan Cibungbulang Tahun 2015, 2016, dan 2017

TANGGAL	URAIAN	NILAI	PREDIKAT	JUMLAH
4 Januari s/d 30 Desember 2015	Sasaran Kerja Pegawai (SKP) X 60%	84.46	(Baik)	50.68
	Orientasi Pelayanan	81.00	(Baik)	
	Integritas	81.00	(Baik)	
	Komitmen	90.00	(Baik)	
	Disiplin	81.00	(Baik)	
	Kerjasama	79.00	(Baik)	
	Kepemimpinan	-	(Buruk)	
	Jumlah	412.00		
	Nilai Perilaku Kerja X 40%	82.40	(Baik)	32.96
	NILAI PRESTASI KERJA		(Baik)	83.64

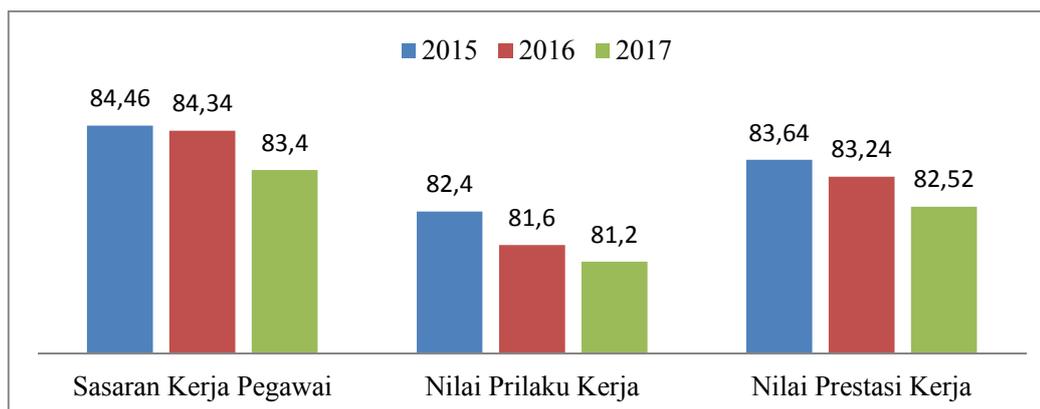
Sumber : Berkas Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil (Data Kepegawaian Kecamatan Cibungbulang) tahun 2015.

TANGGAL	URAIAN	NILAI	PREDIKAT	JUMLAH
4 Januari s/d 30 Desember 2016	Sasaran Kerja Pegawai (SKP) X 60%	84.34	(Baik)	50.60
	Orientasi Pelayanan	80,00	(Baik)	
	Integritas	80,00	(Baik)	
	Komitmen	90,00	(Baik)	
	Disiplin	80,00	(Baik)	
	Kerjasama	78,00	(Baik)	
	Kepemimpinan	-	(Buruk)	
	Jumlah	408.00		
	Nilai Prilaku Kerja X 40%	81.60	(Baik)	32.64
	NILAI PRSTASI KERJA		(Baik)	83.24

Sumber : Berkas Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil (Data Kepegawaian Kecamatan Cibungbulang) tahun 2016.

TANGGAL	URAIAN	NILAI	PREDIKAT	JUMLAH
4 Januari s/d 30 Desember 2017	Sasaran Kerja Pegawai (SKP) X 60%	83.40	(Baik)	50.04
	Orientasi Pelayanan	80,00	(Baik)	
	Integritas	75,00	(Baik)	
	Komitmen	90,00	(Baik)	
	Disiplin	77,00	(Baik)	
	Kerjasama	78,00	(Baik)	
	Kepemimpinan	-	(Buruk)	
	Jumlah	400.00		
	Nilai Prilaku Kerja X 40%	81.20	(Baik)	32.48
	NILAI PRSTASI KERJA		(Baik)	82.52

Sumber : Berkas Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil (Data Kepegawaian Kecamatan Cibungbulang) tahun 2017.



Gambar 1.2

Grafik Penilaian Prestasi Kerja

Ketiga tabel diatas adalah nilai rata-rata dari data penilaian sasaran kerja pegawai dan prilaku pegawai negeri sipil yang diperoleh dari hasil penilaian seluruh (30 orang) pegawai negeri sipil di kantor kecamatan cibungbulang pada tahun 2015, 2016, dan 2017. Data tersebut dapat disimpulkan menjadi ; 1. Di tahun 2015 rata-rata nilai sasaran kerja pegawai (SKP) sebesar 84.46% dan nilai rata-rata prilaku pegawai sebesar 82.40% dengan jumlah akhir prestasi kerja pegawai sebesar 83.64% yang memiliki predikat baik; 2. Di tahun 2016 rata-rata nilai sasaran kerja pegawai (SKP) sebesar 84.34% dan nilai rata-rata prilaku pegawai sebesar 81.60% dengan jumlah akhir prestasi kerja pegawai sebesar 83.24% berpredikat baik; 3. Di tahun 2017 rata-rata nilai sasaran kerja pegawai (SKP) sebesar 83,40% dan nilai rata-rata prilaku pegawai sebesar 81,20% dengan jumlah akhir perstasi kerja pegawai sebesar 82,52% dengan predikat baik. Maka ditahun 2015 kinerja pegawai negeri sipil di kantor kecamatan cibungbulang lebih unggul dengan melihat faktor nilai sasaran kerja pegawai (SKP), nilai prilaku pegawai, dan nilai prestasi kerja apabila dibandingkan dengan tahun-tahun setelahnya yakni 2016 & 2017.

Berikut adalah kegiatan pendidikan dan pelatihan yang diberikan kepada pegawai pada tahun 2015, 2016, dan 2017 adalah :

Tabel 1.6

Kegiatan Pendidikan dan Pelatihan Tahun 2015

JABATAN TERKAIT	PENGEMBANGAN KOMPETENSI	JUMLAH PEGAWAI MENGIKUTI DIKLAT
Sub Bagian Program dan Keuangan	Diklat Hubungan Antara Kecamatan dan Masyarakat	3
Sub Bagian Umum dan Kepegawaian	Diklat Kebijakan Penataan Organisasi Kecamatan	2
Kasi Pemerintahan	Diklat Pelayanan Pembinaan Pemerintahan Desa/Kelurahan	4

Kasi Pelayanan	Diklat Pelayanan Administrasi Kecamatan	2
Kasi Perekonomian dan Pembangunan	Diklat Pembinaan Perekonomian Desa dan Kelurahan	3
Kasi Pemberdayaan Kesejahteraan Masyarakat	Diklat Masalah Sosial Di Lingkungan Kecamatan	3
JUMLAH		17

Sumber : Data kepegawaian Kantor Kecamatan Cibungbulang, tahun 2015

Kegiatan Pendidikan dan pelatihan Tahun 2016

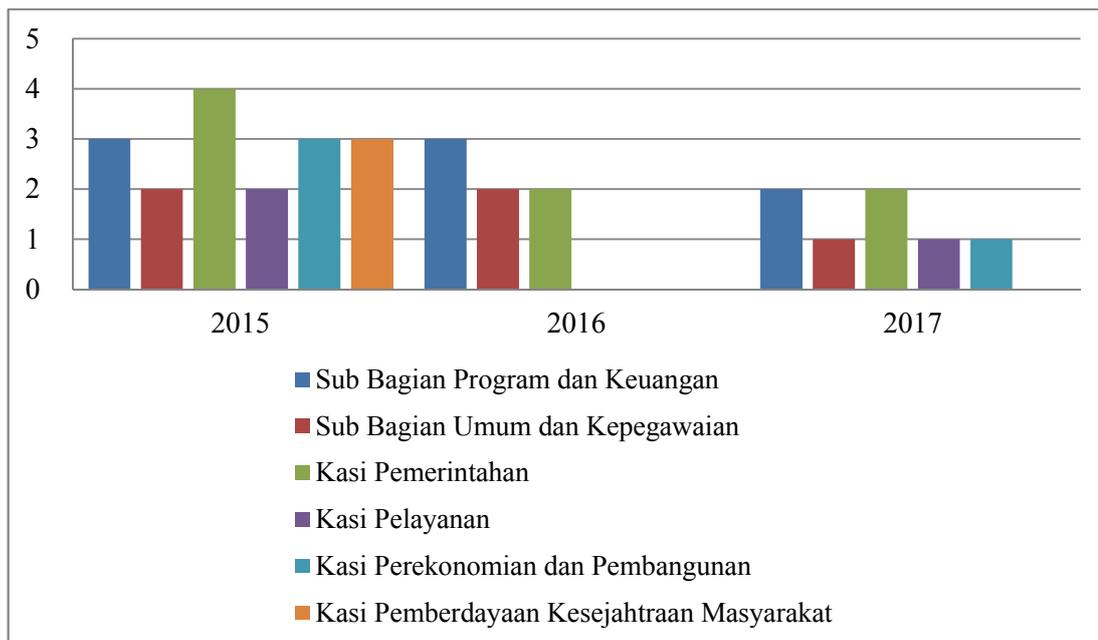
JABATAN TERKAIT	PENGEMBANGAN KOMPETENSI	JUMLAH PEGAWAI MENGIKUTI DIKLAT
Kasi Pelayanan	Diklat Pelayanan Administrasi Kecamatan	3
Sub Bagian Umum dan Kepegawaian	Diklat Kebijakan Penataan Organisasi Kecamatan	2
Kasi Perekonomian dan Pembangunan	Diklat Pembinaan Perekonomian Desa dan Kelurahan	2
JUMLAH		7

Sumber : Data kepegawaian Kantor Kecamatan Cibungbulang, tahun 2016

Kegiatan Pendidikan dan Pelatihan Tahun 2017

JABATAN TERKAIT	PENGEMBANGAN KOMPETENSI	JUMLAH PEGAWAI MENGIKUTI DIKLAT
Kasi Pelayanan	Diklat Pelayanan Administrasi Kecamatan	2
Sub Bagian Umum dan Kepegawaian	Diklat Kebijakan Penataan Organisasi Kecamatan	1
Kasi Perekonomian dan Pembangunan	Diklat Pembinaan Perekonomian Desa dan Kelurahan	2
Kasi Pemberdayaan Kesejahteraan Masyarakat	Diklat Masalah Sosial Di Lingkungan Kecamatan	1
Kasi Pemerintahan	Diklat Pelayanan Pembinaan Pemerintahan Desa/Kelurahan	1
Jumlah		7

Sumber : Data kepegawaian Kantor Kecamatan Cibungbulang, tahun 2017



Gambar 1.3

Grafik Kegiatan Pelatihan

Berdasarkan surat yang dikeluarkan oleh Kecamatan Cibungbulang yang ditembuskan kepada Kepala Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Bogor. Kecamatan Cibungbulang menyusun kebutuhan diklat pegawai tahun 2015, 2016, dan 2017 dengan rincian sebagai berikut :

Tabel 1.7
Kebutuhan Diklat Pegawai Tahun 2015, 2016, dan 2017

JABATAN TERKAIT	PENGEMBANGAN KOMPETENSI
Sekretaris Camat	Diklat penyusunan pelaporan
	Diklat teknis analisa data
Sub Bagian Program dan Keuangan	Diklat hubungan antara kecamatan dan masyarakat
	Diklat teknis analisa data
Sub Bagian Umum dan Kepegawaian	Diklat kebijakan penataan organisasi kecamatan
Kasi Pemerintahan	Diklat pelayanan pembinaan pemerintah desa/kelurahan.
Kasi Pelayanan	Diklat penyelenggaraan administrasi kecamatan
Kasi Perekonomian dan Pembangunan	Diklat pembinaan perekonomian desa dan kelurahan

Kasi Trantib	Diklat penyelenggaraan pembinaan polisi pamong praja kecamatan
	Diklat pembinaan ideologi negara dan kesatuan bangsa
Kasi Pemberdayaan Kesejahteraan Masyarakat	Diklat masalah sosial di lingkungan kecamatan

Sumber : Surat Penyampaian Kebutuhan Diklat Kecamatan Cibungbulang

Berdasarkan data kegiatan pelatihan tersebut, penugasan untuk mengikuti kegiatan pendidikan dan pelatihan bagi pegawai negeri sipil yang diangkat jabatannya hanya beberapa orang saja dan itu pun sering sekali mengalami ketidaksesuaian atau hambatan dalam kegiatan pelatihan. Semestara itu pegawai lainnya tidak ditugaskan untuk mengikuti diklat sesuai dengan bidang pekerjaan dan keahliannya sebab pegawai yang lain disini dalam arti (PNS yang sudah terlebih dahulu ditugaskan di kantor kecamatan cibungbulang) masih membawa budaya organisasi dari undang-undang yang lama. Sedangkan diklat yang ada dan pegawai yang baru sudah mengacu pada undang-undang yang baru. Dan apa bila dibandingkan dengan jumlah banyaknya pegawai yang mengikuti diklat antara tahun 2015, 2016, dan 2017, penugasan pendidikan dan pelatihan jumlahnya menurun ditahun 2016 dan 2017 terutama kegiatan pelatihan yang diperuntukan kepada kasi pemerintahan, kasi pelayanan, kasi perekonomian dan pembangunan, juga kasi pemberdayaan kesejahteraan masyarakat.

Maka dalam penelitian ini fenomena yang terjadi adalah pengangkatan jabatan pegawai negeri sipil dengan kesenjangan kegiatan pendidikan dan pelatihan yang berujung pada terjadinya perbedaan budaya organisasi dalam satu instansi yang sama. Diperkuat dengan kurangnya penugasan pendidikan dan pelatihan yang diberikan kepada pegawai negeri sipil oleh pejabat berwenang atau kepala instansi tersebut. Serta akibat dari berubahnya undang-undang yang telah dipegang teguh sebagai dasar timbulnya budaya organisasi yang dapat langsung berhubungan dengan kinerja pegawai melalui kegiatan diklat dan karakter seorang pemimpin.

Dengan latar belakang di atas, maka dalam pembahasan penelitian ini peneliti merasa tertarik mengambil judul : **“Hubungan Budaya Organisasi Dengan Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kantor Kecamatan Cibungbulang”**

1.2. Identifikasi dan Perumusan Masalah

1.2.1. Identifikasi Masalah

Budaya organisasi yang tercipta dalam sebuah organisasi berdasarkan ketetapan undang-undang dan peraturan daerah menjadi budaya dari masing-masing instansi daerah yang tercermin sebagai identitas diri dari organisasi yang disampaikan kepada para pegawai melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan.

Harapan dan tujuan dari pemerintah daerah dapat dibentuk melalui peraturan pemerintah daerah atas dasar otonomi daerah yang mengatur hak, kewajiban dan memenuhi kebutuhannya sendiri.

Pemerintah daerah dalam menjalankan otonomi daerahnya tetap mengacu pada undang-undang terbaru yang telah disahkan sehingga pemerintah daerah memiliki pembeda dengan daerah lain yang dapat dilihat dari budaya organisasi yang lahir atas dasar peraturan-peraturan daerah.

Namun undang-undang terbaru tentang Aparatur Sipil Negara menekankan tentang bagaimana instansi daerah mengedepankan tingkat efisiensi dan efektivitas dalam bekerja yang disampaikan melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan. Undang-undang tersebut menggantikan undang-undang yang lama yakni undang-undang tentang pokok kepegawaian yang telah menjadi budaya organisasi sejak dulu.

Sehingga dampak dari perubahan undang-undang tersebut mengakibatkan perbedaan antara budaya organisasi yang lama dengan budaya organisasi yang baru. Hal tersebut terjadi di Kantor Kecamatan Cibungbulang sebagai bagian dari pemerintah daerah Kabupaten Bogor.

Mengingat pengangkatan jabatan yang terjadi kepada ke 12 orang pegawai negeri sipil yang baru ditugaskan di kantor kecamatan cibungbulang. Maka, kegiatan pendidikan dan pelatihan mengacu pada tujuan undang-undang terbaru yang mengedepankan tingkat efisiensi dan efektivitas dalam bekerja.

Sedangkan pegawai negeri sipil yang telah ditugaskan terlebih dahulu di kantor kecamatan cibungbulang sebanyak 15 orang, selama ini kebiasaan atau budaya organisasi yang timbul dari kegiatan pendidikan dan pelatihan mengacu pada undang-undang yang lama.

Ditambah dengan penugasan kegiatan pendidikan dan pelatihan bagi pegawai negeri sipil yang terjadi dapat dikatakan menurun dan bahkan pegawai tidak diikuti sertakan secara menyeluruh sehingga membuat semakin jelas perbedaan budaya organisasi yang ada didalam instansi yang sama yakni di Kantor Kecamatan Cibungbulang. Dan hal ini langsung berpengaruh terhadap kinerja pegawai karena perbedaan orientasi dan budaya yang ada.

1.2.2. Rumusan Masalah

1. Bagaimana budaya organisasi yang ada di Kantor Kecamatan Cibungbulang ?
2. Bagaimana kinerja pegawai Kecamatan Cibungbulang setelah pelaksanaan pendidikan dan pelatihan ?
3. Bagaimana hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai negeri sipil di Kantor Kecamatan Cibungbulang ?

1.3.Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1. Maksud Penelitian

Untuk menganalisa keterkaitan diantara variabel budaya organisasi dengan variabel kinerja. Serta menyimpulkan hasil penelitian dan memberikan saran yang dapat menghilangkan penyebab timbulnya permasalahan.

1.3.2. Tujuan Penelitian

1. Untuk memberikan gambaran mengenai kondisi budaya organisasi yang ada di Kantor Kecamatan Cibungbulang.
2. Untuk memberikan gambaran kinerja yang ada di Kantor Kecamatan Cibungbulang.
3. Untuk menjelaskan keterkaitan antara budaya organisasi dengan kinerja di Kantor Kecamatan Cibungbulang.

1.4. Kegunaan Penelitian

1.4.1. Kegunaan Teoritik

Untuk memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu khususnya dalam hal budaya organisasi dan kinerja.

1.4.2. Kegunaan Praktik

Untuk membantu memecahkan dan mengantisipasi masalah yang ada di Kantor Kecamatan Cibungbulang.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia akan selalu dibutuhkan oleh setiap organisasi, baik organisasi berskala kecil maupun organisasi dengan skala besar. Sumber daya manusia sangat berpengaruh penting dalam mencapai tujuan suatu organisasi. Agar pengertian manajemen sumber daya manusia lebih jelas, terdapat beberapa definisi dari beberapa ahli :

Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat (Hasibuan, 2006 : 10).

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengkoordinasian, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi (Mangkunegara, 2007 : 2).

Menurut (Gary Dessler, 2010 : 4) *“Human resource management as policies and exercises to meet employee needs or aspects of human resources such as management positions, employee procurement, screening, training, compensation, and employee performance appraisal”*.

“Manajemen sumber daya manusia sebagai kebijakan dan latihan untuk memenuhi kebutuhan karyawan atau aspek-aspek yang terdapat dalam sumber daya manusia seperti posisi manajemen, pengadaan karyawan, penyaringan, pelatihan, kompensasi, dan penilaian prestasi kerja karyawan”.

(Mathis and Jackson, 2011 : 34) *“Human resource management is designing management systems to ensure that human talent is used effectively and effeciently to accomplish organizational goals”*.

“Manajemen sumber daya manusia merancang sistem manajemen untuk memastikan bahwa bakat manusia digunakan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi”.

Dari keterangan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu dan seni yang melahirkan sebuah kebijakan dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi.

2.1.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Berdasarkan (Wilson Bangun, 2012 : 7) Fungsi manajemen sumber daya manusia adalah pengadaan sumber daya manusia, pengembangan sumber daya manusia, pemberian kompensasi, pengintegrasian, dan pemeliharaan sumber daya manusia. Jika dijelaskan secara lebih merinci maka :

1. Pengadaan Sumber Daya Manusia

Fungsi ini merupakan aktivitas manajemen sumber daya manusia dalam memperoleh tingkat tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan (jumlah dan mutu) untuk mencapai tujuan organisasi. Pengadaan tenaga kerja mencakup analisis pekerjaan, perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen, dan seleksi serta penempatan sumber daya manusia dengan penjabaran sebagai berikut ;

A. Analisis pekerjaan, analisis pekerjaan merupakan aktivitas yang dilakukan untuk memperoleh informasi tentang suatu pekerjaan. Berdasarkan informasi tersebut akan diketahui uraian dan syarat-syarat yang harus dipenuhi untuk menyelesaikan suatu pekerjaan tertentu; B. Perencanaan Sumber Daya Manusia, perencanaan sumber daya manusia merupakan proses secara sistematis untuk menyesuaikan kebutuhan-kebutuhan dengan ketersediaan sumber daya yang baik yang bersumber dari dalam maupun luar organisasi dan diperkirakan pada suatu periode tertentu; C. Rekrutmen, kegiatan ini dilakukan untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia dalam mengisi kekosongan-kekosongan pada posisi tertentu dalam organisasi; D. Seleksi Sumber Daya Manusia, kegiatan ini dilakukan untuk memperoleh kualitas tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan organisasi; E. Penempatan Sumber Daya Manusia, menempatkan tenaga kerja sesuai dengan bakat dan kemampuannya, Kepuasan karyawan akan tercapai bila penempatan mereka sesuai dengan kemampuan yang dimiliki sehingga produktivitas kerja akan lebih baik pula.

2. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Ini merupakan proses peningkatan pengetahuan dan keterampilan melalui pendidikan dan pelatihan. Kegiatan ini sangat berguna bagi karyawan untuk meningkatkan pemahaman tentang tugas-tugas yang merupakan tanggung jawab pekerjaannya. Para karyawan yang mengalami pemindahan pekerjaan akan mendapat mendapat pekerjaan baru, sewajarnya mereka diharuskan mendapat program pengembangan untuk menyesuaikan keterampilan dan pengetahuan mereka terhadap pekerjaannya, dengan penjabaran sebagai berikut ; A. Perencanaan Karir, perencanaan karir adalah serangkaian pekerjaan yang akan dilakukan seseorang dalam hidupnya untuk mencapai sasaran karir yang ingin dicapai; B. Pengembangan Karir, pengembangan Karir adalah berbagai pendekatan yang dilakukan organisasi untuk meningkatkan kemampuan seseorang atas suatu pekerjaan hingga mempermudah seseorang untuk mencapai sasaran karir; C. Pengembangan Organisasi, pengembangan organisasi adalah proses perubahan yang terencana dengan melakukan perubahan-perubahan pada sistem; D. Manajemen dan Penilaian Kinerja, istilah ini selalu berkaitan dengan evaluasi hasil kerja individu dan kelompok dalam organisasi. Manajemen kinerja yang diarahkan untuk mencapai tujuan yang berkaitan dengan peningkatan produktivitas individu, dan kelompok dalam organisasi. Penilaian kinerja merupakan umpan balik dari hasil kerja karyawan.

3. Pemberian Kompensasi

Kompensasi merupakan imbalan yang dibayarkan kepada karyawan atas jasa-jasa yang telah mereka sumbangkan kepada perusahaan. Baik yang dibayarkan secara langsung berupa gaji/upah dan insentif serta kompensasi tidak langsung berupa keuntungan dan kesejahteraan karyawan, maupun kompensasi non finansial, dengan penjabaran sebagai berikut ; A. Kompensasi Finansial, kompensasi finansial

adalah penghargaan yang dibayarkan dalam bentuk gaji, upah, insentif, dan bonus. Sedangkan, kompensasi finansial tidak langsung adalah bentuk imbalan finansial yang dibayarkan secara tidak langsung seperti jaminan sosial, pengobatan, asuransi, liburan, pensiun, dan berbagai tunjangan lain; B. Kompensasi Nonfinansial, penghargaan diberikan bukan dalam bentuk uang, tetapi seseorang akan memperoleh kepuasan dari pekerjaan, dan lingkungan organisasinya. Kompensasi semacam ini dapat berupa kebijakan organisasi, manajer yang berkualitas, rekan kerja yang menyenangkan, waktu yang fleksibel, dan pembagian pekerjaan yang baik.

4. Pengintegrasian

Integrasi berarti mencocokkan keinginan karyawan dengan kebutuhan organisasi. Oleh karena itu diperlukan perasaan dan sikap karyawan dalam menetapkan kebijakan organisasi. Pengintegrasian mencakup motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kepemimpinan, dengan penjabaran sebagai berikut; A. Motivasi Kerja, motivasi kerja merupakan dorongan kepada karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya. Dengan motivasi kerja, karyawan dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Pemberian penghargaan merupakan suatu kewajiban organisasi untuk menghargai jasa para anggotanya. Tetapi, yang terpenting di sini adalah bagaimana cara memberikan penghargaan tersebut agar menarik dan bermanfaat bagi mereka yang mempunyai hak. Bagi kebanyakan orang mungkin memahami motivasi dengan melalui pemberian kompensasi yang adil. Para manajer lain, mungkin dalam mendorong para karyawannya agar memiliki motivasi kerja intrinsik; B. Kepuasan Kerja, kepuasan kerja adalah cara karyawan untuk merasakan pekerjaannya. Seorang karyawan dapat merasakannya pekerjaannya menguntungkan atau merugikan dirinya, tergantung pada persepsi mereka apakah pekerjaannya memberikan kepuasan atau ketidakpuasan. Keadaan ini dapat dilihat dari hasil pekerjaannya, kepuasan kerja akan dapat meningkatkan kinerja mereka; C. Kepemimpinan, istilah kepemimpinan sangat erat kaitannya dengan manajemen, sehingga dua istilah ini sering disalahpersepsikan. Kepemimpinan menyangkut penanganan dan pengelolaan sumber daya-sumber daya organisasi secara tepat untuk memperoleh hasil yang diinginkan. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi individu dan kelompok untuk mencapai sasaran. Seorang pemimpin akan menetapkan arah melalui suatu visi, kemudian menyatukan dan menyelaraskan sumber daya-sumber daya organisasi secara tepat.

5. Pemeliharaan Sumber Daya Manusia

Pemeliharaan karyawan berarti mempertahankan karyawan untuk tetap berada pada organisasi sebagai anggota yang memiliki loyalitas dan kesetiaan yang tinggi. Karyawan yang memiliki loyalitas tinggi biasanya memiliki kinerja yang baik. Perlu diperhatikan juga bahwa keamanan dan kenyamanan kerja anggota dalam kegiatan ini berhubungan dengan komunikasi dengan karyawan, serta kesehatan dan keselamatan kerja, dengan penjabaran sebagai berikut ; A. Komunikasi Kerja, komunikasi kerja merupakan pemindahan informasi dari seseorang kepada orang lain agar suatu pekerjaan dapat dipahami secara lebih jelas. Komunikasi merupakan salah satu fungsi manajemen yang menjalankan tugas-tugas pengendalian, pengawasan, pengungkapan emosi, dan informasi. Sering dialami karyawan dalam menjalankan pekerjaannya akibat penyampaian perintah yang kurang baik. Selain itu, komunikasi dapat disampaikan oleh bawahan ke tingkat yang lebih tinggi sebagai umpan balik,

menginformasikan kemajuan pekerjaan, dan menyampaikan permasalahan pekerjaan; B. Keselamatan dan Kesehatan Kerja, keselamatan kerja adalah melindungi para karyawan dari luka-luka akibat kecelakaan yang disebabkan pekerjaan. Kesehatan kerja menunjukkan bebasnya seorang karyawan dari gangguan penyakit akibat pekerjaannya. Kesehatan kerja selalu berkaitan dengan lingkungan kerja dan mental pekerjaannya. Pemimpin yang baik akan memperhatikan kebutuhan dan kemampuan para karyawannya untuk dapat bekerja dengan lebih baik. Melalui cara ini akan membantu dan memperhatikan kepentingan karyawan, sehingga dapat berakibat pada kepuasan kerja.

2.2. Budaya Organisasi

2.2.1. Pengertian Budaya

Istilah budaya atau kebudayaan berasal dari bahasa sanskerta yaitu “*buddhayah*”, yang merupakan bentuk jamak dari “*buddhi*” (budi atau akal).

(Edgar H.Schein dalam Khaerul Umam, 2012 : 91) mengemukakan, bahwa budaya adalah suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik. Oleh karena itu diajarkan atau diwariskan kepada anggota-anggota baru baik sebagai cara yang tepat memahami, memikirkan, dan merasakan terkait dengan masalah-masalah tersebut.

Budaya sebagai nilai-nilai dan kepercayaan yang memberikan orang-orang suatu cara pandang terprogram. Dengan demikian, budaya merupakan suatu cara pandang yang sama bagi sebagian besar orang menurut (Hofstede dalam Khaerul Umam, 2012 : 91)

(Pheysey dalam Khaerul Umam, 2012 : 91) Pengertian budaya dapat dilihat dalam tiga hal. *Pertama*, budaya itu abstrak, kepercayaan, asumsi dasar, gagasan, ide, moral, norma, adat istiadat, hukum atau peraturan. *Kedua*, budaya itu berupa sikap yang merupakan pola perilaku atau kebiasaan dari kegiatan manusia dalam lingkungan komunitas masyarakat, yang menggambarkan kemampuan beradaptasi, baik secara internal maupun eksternal. *Ketiga*, budaya tampak secara fisik yang merupakan bentuk fisik dari hasil karya manusia.

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa budaya adalah nilai-nilai, kepercayaan, norma, sikap, dan moral yang merupakan pola perilaku atau kebiasaan dari kegiatan manusia yang berbentuk abstrak. Sehingga melahirkan hukum dan adat istiadat yang menjadi sebuah identitas bagi sekumpulan manusia atau lingkungan komunitas masyarakat.

2.2.2. Pengertian Organisasi

Organisasi berasal dari kata Yunani “*organon*” yang berarti alat atau instrumen. Dengan demikian organisasi adalah alat untuk mencapai tujuan secara umum sering didefinisikan sebagai sekelompok manusia bekerja sama dalam rangka mencapai tujuan bersama.

Dari pengertian organisasi dapat dilihat bahwa konsep organisasi terdapat dua dimensi yaitu sekelompok manusia dan tujuan bersama yang hendak dicapai menurut (Sembiring, 2012 : 12)

(David Charrington dalam Sembiring, 2012 : 12) mengemukakan bahwa organisasi adalah sistem sosial yang mempunyai pola kerja yang teratur yang didirikan oleh manusia dan beranggotakan sekelompok manusia dalam rangka untuk mencapai satu set tujuan tertentu.

(Robbins dalam Sembiring, 2012 : 13) memaparkan bahwa organisasi adalah kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai tujuan bersama atau suatu kelompok.

Maka dari teori-teori di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa organisasi merupakan sekumpulan manusia yang membentuk menjadi sebuah kelompok yang dikoordinasikan secara sadar dan mempunyai pola kerja serta menjadikan organisasi sebagai alat atau instrumen guna mencapai tujuan bersama.

2.2.3. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya pada mulanya hanya menjadi kajian bidang studi antropologi, belakangan juga menjadi kajian bidang-bidang studi lain seperti psikologi, sosiologi, komunikasi, organisasi, dan manajemen. Kajian budaya dalam bidang studi organisasi bermula ketika terjadi perubahan paradigma atau cara pandang tentang organisasi yakni ketika organisasi tidak lagi dipandang semata-mata sebagai alat atau instrumen yang bersifat formal dan rasional yang sengaja dibentuk sekedar untuk membantu manusia untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhannya, tetapi kini organisasi dipandang seolah-olah sebagai makhluk hidup yang tumbuh, berkembang, dan bertahan. Serta organisasi pun sebagai sebuah masyarakat dimana aspek kehidupan organisasi dan lingkungannya lebih mendapat perhatian ketimbang menempatkan organisasi sekedar sebuah alat. (Sembiring, 2012 : 35)

Budaya organisasi adalah seperangkat atau asumsi atau sistem keyakinan nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. (Mangkunegara pada Sembiring, 2012 : 39).

Budaya organisasi sendiri dapat dikatakan sebagai identitas diri dan ciri dari organisasi tersebut menurut (Masana Sembiring, 2012 : 35)

(Robbins, 2002: 279) "organization culture concerns how members see the organization, not whether or not the members of the organization like it, as members absorb organizational culture based on what they see or hear within the organizational. And organizational members tend to perceive similarly on the culture within the organization form different backgrounds or working at different levels of expertise within the organization".

“Budaya organisasi menyangkut bagaimana para anggota melihat organisasi tersebut, bukan menyangkut apakah para anggota organisasi menyukainya atau tidak,

karena para anggota menyerap budaya organisasi berdasarkan dari apa yang mereka lihat atau dengar di dalam organisasi. Dan anggota organisasi cenderung mempersepsikan sama tentang budaya dalam organisasi tersebut meskipun mereka berasal dari latar belakang yang berbeda ataupun bekerja pada tingkat-tingkat keahlian yang berlainan dalam organisasi tersebut”.

Budaya organisasi melingkupi pola sikap dan perilaku seluruh anggota organisasi dan menjadi pedoman bagi setiap individu dalam melakukan interaksi secara internal maupun interaksi secara eksternal organisasi (Sembiring, 2012 : 37).

(Stoner dalam Khaerul Umam, 2012 : 99) mengemukakan, “Budaya organisasi sebagai suatu *cognitive framework* yang meliputi sikap, nilai, norma perilaku, dan harapan-harapan yang disumbangkan oleh anggota organisasi.”

(Edgar H.Schein dalam Khaerul Umam, 2012 : 100) mengemukakan, “Budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama, yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu terhadap organisasi lain.”

Maka kesimpulan dari definisi di atas, pengertian budaya organisasi adalah sebuah nilai, keyakinan, norma perilaku, dan moral menjadi sebuah pedoman bersama dalam organisasi yang disumbangkan oleh anggota organisasi dan dianut oleh seluruh anggota organisasi.

2.2.4. Fungsi Budaya Organisasi

Menurut (Sembiring, 2012 : 39) Penerapan budaya organisasi adalah agar setiap anggota organisasi mematuhi dan berpedoman pada sistem nilai, keyakinan dan norma-norma yang berlaku dalam organisasi tersebut.

Sedangkan fungsi budaya organisasi menurut (Robbins pada Sembiring, 2012 : 64) adalah ; A. Menetapkan tapal batas ; artinya budaya organisasi menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lain; B. Budaya memberikan rasa identitas ke anggota-anggota organisasi; C. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri pribadi seseorang; D. Budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial (perekat/mempersatukan anggota organisasi).

(Latunreng, 2015 : 107) membagi lima fungsi budaya organisasi, sebagai berikut ; A. Berperan menetapkan batasan; B. Mengantarkan suatu perasaan identitas bagi anggota organisasi; C. Mempermudah timbulnya komitmen yang lebih daripada kepentingan individu; D. Meningkatkan stabilitas sistem sosial karena merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi; E. Sebagai mekanisme kontrol dan menjadi rasional yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan atau pekerja.

Menurut (Edgar H. Schein dalam Sembiring, 2012 : 66) Mengemukakan, fungsi budaya organisasi dalam tiga fase yaitu ; A. Fase awal merupakan tahap pertumbuhan suatu organisasi. Pada tahap ini, fungsi budaya organisasi terletak pada pembeda, baik terhadap lingkungan maupun terhadap kelompok atau organisasi lain; B. Fase pertengahan hidup organisasi. Pada fase ini budaya organisasi berfungsi sebagai indikator karena munculnya sub-sub budaya baru, sebagai penyelamat krisis identitas dan membuka kesempatan untuk mengarahkan perubahan budaya organisasi; C. Fase dewasa. Pada fase ini, budaya organisasi dapat berfungsi sebagai penghambat dalam berinovasi, karena berorientasi pada kebesaran dan keamanan masa lalu dan menjadi sumber nilai untuk berpuas diri.

2.2.5. Karakteristik Budaya Organisasi

(Jeff Cartwright dalam Wibowo, 2013 : 38) mengemukakan bahwa terdapat sembilan karakteristik budaya organisasi yang bersifat motivasional yang terdiri dari ; 1. Identifikasi, Identifikasi memotivasi melalui memengaruhi orang lain atau dipengaruhi orang lain. Ini berhubungan dengan perilaku dan sikap yang dibawa oleh team leader, manajer atau pemimpin yang dapat memberikan citra atau hasil yang baik bila pemimpin memiliki citra yang baik namun sebaliknya bila pemimpin memiliki yang kurang baik maka akan memberikan hasil atau dampak yang kurang baik pula; 2. Keadilan, Keadilan adalah keseimbangan antara arapan atau tindakan. Keadilan dan ketidakadilan merupakan motivator penting yang dapat bersifat positif dan negatif dalam contoh sistem pembayaran dengan beban pekerjaan; 3. Persamaan, Persamaan merupakan penghargaan kepada orang lain menurut nilai-nilai dan perilaku tanpa memandang status. Persamaan akan memberikan motivasi yang positif. Budaya persamaan menghilangkan larangan dan batasan karena favoritisme dan prasangka. Dan pimpinan menghapuskan perbedaan karena dianggap tidak jujur; 4. Konsensus, Konsensus lebih dalam dan lebih kuat dibandingkan kompromi. Konsensus adalah saling pengertian tanpa harus menyetujui, meningkatkan kepemilikan keputusan, dan membangun jembatan antara sudut pandang yang berbeda; 5. Instrumentalitas, Instrumentalitas merupakan kekuatan motivasi yang mengarahkan tindakan manusia untuk mencapai tujuan yang diinginkan dan menghindari dampak yang tidak diinginkan; 6. Rasionalitas, Rasionalitas merupakan pendekatan sistematis dalam memecahkan masalah; 7. Pengembangan, Pengembangan adalah motivasi untuk perbaikan diri. Pengembangan dilakukan dengan dua cara : a. Melatih orang untuk tugas dengan maksud dapat melayani organisasi dengan baik. b. Pendidikan orang untuk mengembangkan fleksibilitas dan kemampuan adaptasi individu melalui pembelajaran, pemahaman, dan pengembangan; 8. Dinamika kelompok, Dinamika kelompok memberikan motivasi positif termasuk loyalitas, konsensus, dan berbagi. Motivasi negatif termasuk konflik, perpecahan, dan egois. Keduanya merupakan faktor kunci bagi eratnya hubungan dalam kelompok; 9. Internalisasi, Internalisasi merupakan faktor motivasi palingkuat dan permanen dari kesembilan faktor. Hal ini penting untuk membentuk budaya. Internalisasi mempertimbangkan sikap, pendirian, perilaku.

Karakteristik budaya organisasi yang ada dalam sebuah organisasi pemerintah khususnya budaya yang ditekankan pada aparatur sipil negara tercantum didalam

Perkalan Nomor 11 Tahun 2011 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklat Calon Pegawai Negeri Sipil Golongan III. Peraturan tersebut mengatur mata diklat bagi pegawai negeri sipil golongan III dengan agenda integritas yang memaparkan mengenai budaya organisasi di instansi pemerintah melalui program pendidikan dan pelatihan pegawai negeri sipil. Didalam agenda integritas di bagi menjadi 7 materi, yaitu ; 1. Integritas dan komitmen PNS, Mata Diklat ini membekali peserta dengan kemampuan menunjukkan sikap perilaku integritas dan komitmen sebagai Pegawai Negeri Sipil melalui pembelajaran kejujuran, konsistensi, ketegasan, kedisiplinan, cinta profesi PNS, prioritas profesi PNS; 2. Pemberantasan Korupsi, Mata Diklat ini membekali peserta dengan kemampuan menghindari perilaku korupsi dan melaporkan perbuatan korupsi di instansinya melalui pembelajaran pengertian korupsi, penyebab terjadinya korupsi, indikator, kriteria, gejala terjadinya korupsi, dampak negatif korupsi, mengenali pelaku/aktor korupsi, upaya percepatan pemberantasan korupsi, strategi pemberantasan dan pencegahan korupsi, prosedur, pelaporan terjadinya tindak pidana korupsi; 3. Etika Profesi PNS, Mata Diklat ini membekali peserta dengan kemampuan menerapkan kode etik profesi PNS dan melaporkan pelanggaran kode etik PNS melalui pembelajaran konsep etika, kode etik PNS, kode etik PNS dalam praktek, pelanggaran kode etik PNS, prosedur pelaporan pelanggaran kode etik PNS; 4. Etos Kerja PNS, Mata Diklat ini membekali peserta dengan kemampuan mempraktekkan Etos Kerja PNS dalam pelaksanaan tugas jabatan di instansinya melalui pembelajaran pengertian dan ruang lingkup etos kerja, pendalaman konsep etos kerja, etos kerja dalam praktek; 5. Budaya Kerja Organisasi Pemerintah, Mata Diklat ini membekali peserta dengan kemampuan menerapkan budaya organisasi pemerintah di instansinya melalui pembelajaran pengertian dan ruang lingkup budaya kerja, tujuan dan manfaat budaya kerja, pendalaman budaya kerja organisasi pemerintah, hambatan budaya kerja organisasi pemerintah, implemmentasi budaya organisasi pemerintah; 6. Organisasi Publik dan Tujuan Pendiannya, Mata Diklat ini membekali peserta dengan kemampuan mempraktekan perilaku organisasi publik dalam pelaksanaan tugas jabatannya melalui pembelajaran konsep organisasi publik, tujuan pendirian prganisasi publik, karakteristik organisasi publik, perilaku organisasi publik, karakteristik individu dalam organisasi publik, perilaku individu dalam organisasi publik; 7. Kecerdasan Spiritual, Mata Diklat ini membekali peserta dengan kemampuan menerapkan kecerdasan spiritual dalam pelaksanaan tugas jabatannya melalui pembelajaran pengertian, hakekat dan makna hkecerdasan spiritual.

2.2.6. Budaya Kuat dan Budaya lemah

Beberapa budaya organisasi dapat dikatakan kuat sedangkan yang lainnya dapat dikatakan lemah. Menurut (Vijay Sathe dalam Tika, 2006 : 108) Budaya organisasi yang kuat adalah budaya organisasi yang ideal dimana kekuatan budaya mempengaruhi intensitas pelaku. Di samping faktor kepemimpinan ada dua faktor besar yang juga ikut menentukan kekuatan budaya organisasi, yaitu keberdamaan dan intensitas. Kebersamaan dapat ditunjukkan dengan besarnya derajat kesamaan yang dimiliki oleh para anggota organisasi tentang nilai-nilai inti. Sedangkan intensitas adalah derajat komitmen para anggota organisasi terhadap nilai-nilai inti budaya organisasi.

Terkait dengan budaya yang kuat suatu organisasi ditegaskan oleh (Robbins dalam Sembiring, 2012 : 107), bahwa :

Dalam budaya yang kuat, nilai inti organisasi dipegang secara mendalam dan dianut bersama secara meluas. Semakin banyak anggota yang menerima nilai-nilai inti dan semakin komitmen mereka pada nilai-nilai itu, makin kuat budaya tersebut. Budaya kuat akan mempunyai pengaruh yang besar pada perilaku anggota-anggotanya, karena tingginya tingkat kebersamaan dan intensitas akan iklim internal atas pengendalian perilaku yang tinggi.

(Robbins dalam Wibowo, 2013 : 60) memaparkan bahwa budaya organisasi selain dipandang mempunyai kekuatan namun sering pula dipandang sebagai penghambat bagi suatu organisasi untuk mengembangkan diri. Adapun alasan mengapa budaya organisasi dianggap sebagai penghambat adalah ; 1. Hambatan terhadap perubahan, Dalam suatu lingkungan organisasi yang dinamis, diperlukan fleksibilitas untuk melakukan perubahan. Adapun norma-norma yang dianut anggota organisasi cenderung menginginkan stabilitas. Ketika organisasi melakukan perubahan cepat, budaya organisasi yang mengelilinginya mungkin tidak cocok lagi; 2. Hambatan terhadap keberagaman, Merekrut pekerja yang tidak seperti mayoritas anggota organisasi. Manajemen menginginkan pekerja baru menerima nilai-nilai inti budaya organisasi. Namun pada saat yang sama, manajemen ingin secara terbuka memberikan dan menunjukkan dukungan terhadap perbedaan yang dibawa pekerja ke dalam pekerjaan; 3. Hambatan terhadap akuisisi terhadap manager, Keputusan untuk akuisisi dan menejer terkait pada tujuan keuntungan finansial.

2.2.7. Indikator Budaya Organisasi

Ada 13 indikator budaya organisasi menurut (Anderson dalam Syamsir Torang, 2014 : 112) yaitu ; 1) *style of leadership*; 2) *communications patterns*; 3) *style of decision making*; 4) *use of information*; 5) *use of communications*; 6) *level of classifications and privileges*; 7) *performance standards and expectations*; 8) *consequence of failure*; 9) *space/layout*; 10) *norms and behavior*; 11) *stories mythos, traditions and rituals*; 12) *heroes*; dan 13) *symbol-brand, logo, moto language, relics*.

Menurut (Robbins dalam Sembiring, 2012 : 41) Budaya organisasi mengacu ke sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Makna bersama menurut Robbins (2006) mencerminkan seperangkat karakteristik budaya organisasi sebagai berikut :

1. Inovasi dan pengambilan resiko
Menanyakan sejauh mana para anggota organisasi mampu menemukan inovasi baru dan kemauan untuk menghadapi resiko dalam pelaksanaan tugas.
2. Perhatian terhadap detail
Menunjukkan sejauh mana para anggota organisasi cermat analitis serta memperhatikan hal-hal yang rinci dalam pelaksanaan tugas.
3. Orientasi hasil
Menunjukkan sejauh mana manajemen dan para anggota organisasi memusatkan perhatian pada kinerja organisasi, bukan memperhatikan memusatkan perhatian

pada kinerja organisasi, bukan memperhatikan pada hal-hal yang bersifat teknik serta prosedur/proses yang digunakan dalam mencapai kinerja organisasi.

4. Orientasi orang

Menunjukkan sejauh mana manajemen memperhitungkan dampak bagi para anggota organisasi sehubungan dengan kinerja yang mereka capai dalam mewujudkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

5. Orientasi tim

Menunjukkan sejauh mana para anggota organisasi bekerja dan dikelola berdasarkan tim, dan bukannya berdasarkan kerja secara individu.

6. Keagresifan

Menunjukkan sejauh mana para anggota organisasi bekerja secara agresif dan kompetitif, akan tetapi bukan untuk bekerja secara santai.

7. Kemantapan

Menunjukkan sejauh mana manajemen dan para anggota organisasi menekankan untuk mempertahankan *status quo* atau stabilitas, bukannya mempertahankan perubahan dan pertimbangan organisasi dengan perubahan lingkungan.

Indikator budaya organisasi menurut (Robbins, 2006 : 10) yaitu ; 1. Inisiatif individu; 2. Toleransi terhadap tindakan beresiko; 3. Pengarahan; 4. Integrasi; 5. Dukungan manajemen; 6. Kontrol; 7. Identitas; 8. Sistem imbalan; 9. Toleransi terhadap konflik; 10. Pola komunikasi.

Sedangkan menurut (Tamubolon, 2008 : 233) ada enam indikator budaya organisasi, antara lain ; 1. Inovatif terhadap risiko. Memperlihatkan norma dimana pegawai akan memberi perhatian terhadap permasalahan yang dapat membuat risiko kerugian bagi organisasi; 2. Perhatian pada masalah secara detail, menggambarkan ketelitian dan kecermatan pegawai dalam melaksanakan tugasnya dan tingkat kualitas pekerjaan yang tinggi; 3. Berorientasi pada hasil, persepsi pegawai dapat dibentuk dan menjadi satu kesatuan di dalam melaksanakan tugas; 4. Berorientasi pada semua pegawai, menggambarkan kerjasama antara pegawai dilakukan dengan baik; 5. Agresif bekerja, dengan performa pegawai yang dapat memenuhi standar maka produktivitas yang tinggi juga dapat dihasilkan; 6. Menjaga stabilitas kerja, dengan mempertahankan kesehatan karena kesehatan yang prima akan membentuk ketahanan fisik yang baik sehingga pegawai dapat melakukan pekerjaan dengan baik.

2.3. Kinerja

2.3.1. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* (Mahsum dalam Sembiring, 2012 : 81).

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. (Mangkunegara, 2005 : 67).

Menurut (Notoadmodjo, 2009 : 124) Kinerja berarti hasil kerja yang dapat ditampilkan atau penampilan kerja seorang pegawai. Dengan demikian, kinerja

seorang karyawan dapat diukur dari hasil kerja, hasil tugas, atau hasil kegiatan dalam kurun waktu tertentu.

Maka dari definisi di atas, kinerja adalah hasil kerja seorang pegawai atau sekumpulan pegawai didalam suatu organisasi secara kualitas dan kuantitas dalam tingkat pencapaian kegiatan/program/kebijakan guna mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi dalam periode waktu tertentu.

2.3.2. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Ada dua faktor yang mempengaruhi kinerja menurut (Mangkunegara, 2013 : 67), yaitu :

1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan karyawan atau pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan pengetahuan dan keterampilan (*knowledge and skill*). Artinya karyawan yang memiliki IQ rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi kerja yang diharapkan. Oleh karena itu karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

(Yuwono dalam Sembiring, 2012 : 110) mengemukakan faktor-faktor yang dominan yang mempengaruhi kinerja organisasi meliputi : “upaya manajemen dalam menerjemahkan dan menyelaraskan tujuan organisasi, budaya organisasi, kualitas sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi dan kepemimpinan yang efektif.”

Menurut (Mahmudi dalam Sembiring, 2007 : 22) Kinerja organisasi pada dasarnya merupakan tanggung jawab setiap anggota organisasi. Apabila kinerja anggota baik maka diharapkan kinerja organisasi juga baik. Kinerja anggota organisasi dipengaruhi oleh faktor : pengetahuan, kemampuan, motivasi, dan peran. Pada umumnya pegawai bekerja dalam kelompok atau tim sebagai bagian dari struktur organisasi. Kinerja organisasi tidak secara langsung dapat diketahui dari kinerja individu perseorangan akan tetapi kinerja organisasi dapat dilihat dari kinerja tim atau kelompok, terlebih pencapaian tujuan organisasi dengan pendekatan model *team work*. Kinerja tim atau kelompok dipengaruhi beberapa faktor antara lain : keeratan tim, kepemimpinan, kekompakan, struktur tim, peran tim, dan norma. Kinerja organisasi tidak semata-mata dipengaruhi oleh kinerja individu dan kinerja tim atau kelompok, akan tetapi dipengaruhi oleh faktor-faktor yang kompleks antara lain : lingkungan, kepemimpinan, struktur organisasi, pilihan strategi, teknologi, kultur organisasi, dan proses organisasi. Hubungan antara kinerja individu, kinerja tim atau kelompok, dan kinerja organisasi digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.1

Pengaruh Kinerja Individu dan Kinerja Kelompok Terhadap Kinerja Organisasi

2.3.3. Karakteristik Kinerja

Dalam suatu organisasi karyawan dituntut untuk mampu menunjukkan kinerja yang produktif, untuk itu karyawan harus memiliki karakteristik individu yang produktif. Adapun karakteristik individu yang mempunyai kinerja yang tinggi menurut (Sedarmayanti, 2011 : 51) sebagai berikut ; 1. Kepercayaan diri yang tinggi; 2. Rasa tanggung jawab; 3. Rasa cinta terhadap pekerjaan; 4. Pandangan kedepan; 5. Mampu menyelesaikan persoalan; 6. Penyesuaian diri terhadap lingkungan yang berubah; 7. Memberi kontribusi yang positif terhadap lingkungan; 8. Kekuatan untuk menunjukkan potensi diri.

Karakteristik orang yang mempunyai kinerja yang tinggi menurut (Mangkunegara, 2007 : 68) sebagai berikut ; 1. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi; 2. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi; 3. Memiliki tujuan realistis; 4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuannya; 5. memanfaatkan umpan balik (feed back) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya; 6. Mencaai kesempatan yang merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Menurut (Holbeche, 2005 : 101) ada tujuh karakteristik organisasi yang berkinerja tinggi secara berkesinambungan yaitu ; 1. *Stick to the core purpose*, Setiap organisasi perlu memiliki *core purpose* dan *core competency* yang dapat membedakan dengan organisasinya dimata *stakeholder* dibandingkan dengan organisasi yang lainnya. Dengan perkembangan teknologi dan ilmu pengetahuan yang begitu cepat maka suatu organisasi jika ingin unggul sepanjang masa. Dengan fokus pada suatu bidang, maka penyiapan SDM dapat dilakukan secara lebih efektif dan efisien. Pembangunan kompetensi yang fokus pada bidang tertentu akan membuat organisasi yang bersangkutan paling ahli dalam bidangnya dalam waktu yang jauh lebih cepat dibandingkan dengan organisasi yang tidak fokus pada suatu

bidang. Dengan demikian organisasi akan memiliki keunggulan kompetitif untuk sukses secara berkelanjutan; 2. *Reconcile stakeholder needs*, Setiap organisasi dewasa ini akan memiliki banyak *stakeholder*. Masing-masing *stakeholder* akan memiliki ekspektasi yang berbeda. Dalam hal ini organisasi perlu memahami secara baik semua ekspektasi terutama *stakeholder* utama dan mengemasnya dalam satu kesatuan ekspektasi guna dapat di akses secara baik dengan tanpa lepas dari *core purpose* organisasi yang bersangkutan; 3. *Sustainable success for the long run*, Definisi sukses dalam dimensi waktu jangka panjang. Dalam jangka pendek, mungkin saja organisasi tidak mengalami kemajuan yang tinggi karena sukses dalam jangka panjang memerlukan banyak investasi yang hasilnya baru dapat dilihat dalam jangka panjang. Seperti misalnya investasi dalam sumber daya manusia, memerlukan investasi yang tinggi dan kesabaran karena hasilnya tidak dapat langsung dinikmati dalam jangka pendek; 4. *Grow leadership*, Organisasi yang sukses umumnya memiliki pemimpin yang hebat. Pemimpin sangat menentukan maju mundurnya suatu organisasi. Jika pemimpin tidak mempersiapkan kader-kader pimpinan pengganti, maka sudah dipastikan organisasi yang bersangkutan akan mengalami berbagai kesulitan pada saat pemimpin yang hebat tersebut meninggalkan organisasi. Berbeda halnya dengan organisasi yang telah melakukan *grooming* sejak awal untuk mempersiapkan pemimpin-pemimpin dimasa data. Penyiapan pemimpin ini membutuhkan investasi yang besar dan hasilnya juga dalam jangka panjang.; 5. *Appreciate innovation*, Ekspektasi *stakeholder* sangat bergantung dan beraneka ragam. Untuk memenuhi ekspektasi tersebut dibutuhkan ide-ide yang sangat kreatif dan bahkan memerlukan pemikiran diluar pemikiran biasa. Hanya iklim kerja yang kondusif menimbulkan inovasi mampu menghasilkan pemikiran yang jenius dari pegawainya. Dalam mendorong munculnya berbagai inovasi, perlu dikembangkan budaya lebih baik melangkah dan salah dari pada tidak melangkah sama sekali. Kesalahan tetap bermanfaat sepanjang kita belajar dari kesalahan dan tidak mengulangnya dikemudian hari; 6. *Becoming a great pplace to work*, Hanya dengan menjadi tempat yang baik untuk bekerja, organisasi akan mampu menarik orang-orang yang kompeten dan jenius bergabung. Setelah mereka bergabung, mereka juga akan memberikan prestasi terbaiknya karena memiliki keyakinan yang tinggi kepada organisasi. SDM yang kompeten adalah aset yang terpenting dalam mencapai organisasi berkinerja tinggi; 7. *Becoming a value based organization*, Nilai dan budaya seperti oksigen dalam kehidupan. Tanpa oksigen tidak ada kehidupan artinya tidak ada kinerja yang tinggi. Dengan mengedepankan nilai, karyawan secara sukarela akan selalu berbeda paling depan untuk meningkatkan kinerja organisasi dan sebaliknya juga tetap paling depan pada saat organisasi mengalami kesulitan.

2.3.4. Indikator Kinerja

Penyebab sukses dan kurang suksesnya kinerja organisasi dalam mencapai kinerjanya diklasifikasikan oleh (Bacal dalam Sembiring, 2012 : 83) menjadi dua yaitu :

1. Faktor-faktor individu
2. Faktor-faktor sistem

Faktor-faktor individu adalah semua faktor yang bersumber dari individu pegawai termasuk pemimpin sebagai contoh : tingkat memotivasi, komitmen,

keahlian, pengetahuan, kemampuan berpikir dan sebagainya. Faktor-faktor sistem yaitu semua faktor yang berbeda dan bersumber di luar kendali para pegawai secara individual, sebagai contoh : prosedur kerja yang buruk, organisasi yang gemuk, komunikasi yang buruk, sarana dan prasarana yang kurang memadai, sistem *rewards* dan *punishment* dan sebagainya.

Menurut (Mangkunegara, 2009 : 75) mengemukakan bahwa indikator kinerja, yaitu :

1. Kualitas

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

2. Kuantitas

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan setiap pegawai itu masing-masing.

3. Pelaksanaan tugas

Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

4. Tanggung jawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

2.4. Hubungan antara Budaya Organisasi Dengan Kinerja

Adanya keterkaitan hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai yang dapat dijelaskan dalam model diagnosa budaya organisasi Tierany bahwa semakin baik kualitas faktor-faktor yang terdapat dalam budaya organisasi makin baik kinerja organisasi tersebut (Moelyono Djokosantoso, 2003 :42)

Sedangkan menurut (Sembiring, 2012 : 39) Budaya organisasi pemerintahan sudah ada sejak lahirnya pancasila sebagai moral dan landasan.

Menurut (Sembiring, 2012 : 34) Perbedaan – perbedaan budaya dalam organisasi dapat diatasi melalui pendidikan dan pelatihan yang meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap pegawai kearah perubahan perilaku yang lebih positif atau meningkat dari sebelumnya sehingga keadaan tersebut dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Budaya organisasi yang kuat mempengaruhi kinerja organisasi ditunjukan oleh hasil penelitian terhadap 207 perusahaan oleh (Kotter and Heskett dalam Sembiring, 2012 : 109) yang menyimpulkan sebagai berikut :

1. Budaya perusahaan dapat memiliki dampak signifikan terhadap kinerja ekonomi jangka panjang perusahaan.
2. Budaya perusahaan mungkin akan menjadi faktor yang lebih penting lagi dalam menentukan sukseki kegagalan perusahaan dalam dekade berikutnya.

3. Budaya perusahaan yang menghambat kinerja keuangan jangka panjang yang kuat tidak jarang ; Mereka berkembang dengan mudah, bahkan di perusahaan yang penuh dengan orang-orang yang masuk akal dan cerdas.
4. Meski sulit berubah, budaya perusahaan bisa lebih meningkatkan performa.

Kesimpulan hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa budaya organisasi berdampak secara berarti terhadap kinerja ekonomi dalam jangka panjang, budaya organisasi mungkin akan menjadi faktor lebih penting dalam menentukan keberhasilan dan kegagalan perusahaan dalam dasarwarsa yang akan datang, budaya organisasi banyak menghambat kinerja keuangan dalam jangka panjang, budaya-budaya dimaksud mudah berkembang bahkan dalam perusahaan yang penuh dengan orang-orang pintar dan orang yang berakal sehat dan terakhir bahwa walaupun sulit untuk diubah, namun budaya organisasi dapat dibuat agar lebih meningkatkan kinerja organisasi.

(Yuwono dalam Sembiring, 2012 : 110) Mengemukakan faktor-faktor dominan yang mempengaruhi kinerja organisasi meliputi ; Upaya manajemen dalam menerjemahkan dan menyelaraskan tujuan organisasi, budaya organisasi, kualitas sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi dan kepemimpinan yang efektif.

Pendapat lainnya yang lebih menjelaskan pendapat di atas adalah (Atmosoepaoto dalam Sembiring, 2012 : 110) mengklasifikasikan faktor eksternal dan internal organisasi yang mempengaruhi kinerja organisasi yang terdiri dari :

1. Faktor eksternal; a. Faktor politik; b. Faktor ekonomi; c. Faktor sosial
2. Faktor internal; a. Tujuan organisasi; b. Struktur organisasi; c. Sumber daya manusia; d. Budaya organisasi.

2.5. Penelitian Sebelumnya

Tabel 2.1
Penelitian Sebelumnya

No	Peneliti	Judul	Variabel Penelitian	Alat Uji dan Hasil Penelitian
1.	Anita Puri Hernawilly (2013)	Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan Poltekes Depkes Tanjungkarang	Independen - Budaya Organisasi Dependen - Kinerja Pegawai	Jenis penelitian ini adalah kuantitatif, desain penelitian ini analitik dengan pendekatan cross sectional. Analisis yang digunakan univariat dan bivariat dengan uji chi square. Hasil penelitian terhadap 168 karyawan, diketahui 78% karyawannya mempersepsikan budaya organisasi di Poltekes Depkes Tanjungkarang adalah baik dan 75% karyawannya mempersepsikan kinerjanya baik. berdasarkan analisis bivariat diketahui ada hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja dengan <i>p- Value</i> = 0,024
2.	Sumartini (2012)	Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan PT. Pertamina Surabaya	Independen - Budaya Organisasi Dependen - Kinerja Pegawai	Hasil Penelitian ini menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Hal ini diperoleh berdasarkan perhitungan korelasi antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan, diperoleh koefisien korelasi sebesar 0,352 dan taraf signifikansi (<i>p</i>) sebesar 0,018. Taraf signifikansi tersebut lebih kecil dari pada taraf signifikansi 0,05 (<i>p</i> 0,05) ini berarti korelasi tersebut signifikan pada

				1 sampai dengan 0,005.
3.	Angka Pratna dan Moehamad Ibnu Hasan (2011)	Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan pada PT. Nipress, Tbk.	<p>Independen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Budaya Organisasi <p>Dependen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kinerja Pegawai 	<p>Jenis penelitian ini adalah deskriptif development dan verifikatif. Metode penelitiannya adalah deskriptif survey dan explanatory survey, serta metode analisis yang digunakan adalah korelasi Rank Spearman untuk menguji hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan PT. Nipres, Tbk. Berdasarkan hasil analisis korelasi Rank Spearman (rs) sebesar 0,95. Hal ini menandakan bahwa budaya organisasi mempunyai hubungan yang sangat kuat dengan kinerja karyawan PT. Nipres, Tbk. Sedangkan uji hipotesisnya menggunakan $\alpha = 5\%$ dan $df = 84$, maka didapatkan t- tabelnya sebesar 1,9886 dan t- hitungnya sebesar 27,88. Jika dikriteriakan : t- hitung (27,88) > t- tabel (1,9886) maka H_0 diterima. Artinya bahwa budaya organisasi berhubungan nyata dengan kepuasan kerja karyawan PT. Nipres, Tbk.</p>
4.	Reva Eka Putri (2015)	Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja pada Kantor Badan Pengendalian Dampak Lingkungan Daerah Kota Padang	<p>Independen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Budaya Organisasi <p>Dependen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kinerja Pegawai 	<p>Tujuan dari penelitian tersebut adalah untuk mengukur korelasi kinerja pekerja dengan budaya organisasi. Dari jumlah populasi yang ada sebanyak 45 orang, diambil sampel sebanyak 40 orang. Dengan menggunakan</p>

				teknik sampel acak dan instrumen penelitian menggunakan kuesioner. Dari hasil penelitian (1) Kinerja pekerja tepat pada 86,78%, (2) Budaya organisasi mencapai 85%, (3) Adanya hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai.
5.	Muhammad Iqbal (2016)	Hubungan antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Perawat Pelaksana di RS PMC Pekanbaru	<p>Independen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Budaya Organisasi <p>Dependen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kinerja Pegawai 	<p>Penelitian ini menggunakan rancangan deskriptif korelasional, dengan seluruh populasi dijadikan subjek penelitian yang berjumlah 49 orang. Data dianalisis secara univariat, dan bivariat (uji T independen dan Chi Square) dan Multivariat (regresi logistik ganda). Hasil Uji statistik menunjukkan bahwa budaya organisasi berada pada kategori lemah 69,4% dan kinerja Perawat pelaksana berada pada kategori kurang 71,4%. Dari hasil penelitian tersebut menyimpulkan bahwa terdapat hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja perawat dengan variabel yang dominan yang berhubungan dengan kinerja perawat pelaksana adalah penyesuaian.</p>

2.6. Kerangka Pemikiran dan Konstelasi Penelitian

2.6.1 Kerangka Pemikiran

Budaya organisasi sebagai identitas diri dari organisasi tersebut menurut (Masana Sembiring, 2012 : 35) dapat digambarkan di Kantor Kecamatan Cibungbulang sebagai bagian dari pemerintah daerah Kabupaten Bogor yang memiliki budaya organisasi yang dapat dilihat dari kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh pegawai yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya yang diatur dalam peraturan pemerintah daerah dan berdasarkan kebiasaan yang timbul menjadi ciri dari instansi daerah tersebut dan pembeda dari instansi daerah lainnya.

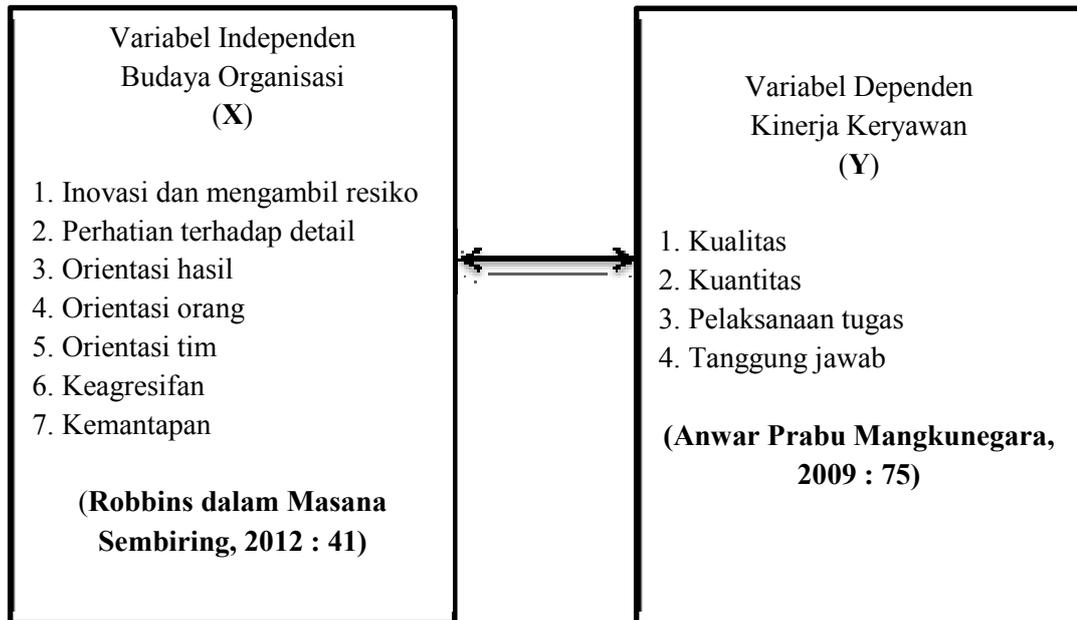
Lalu pemerintah pusat mengeluarkan (Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara) yang menekankan bahwa pegawai negeri sipil harus lebih mengedepankan efisiensi dan efektivitas dalam bekerja. Dengan undang-undang tersebut maka kegiatan pendidikan dan pelatihan pegawai baik berdasarkan Undang-Undang Nomor 101 Tahun 2000 dan Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2011 sebagai dasar hukum dari pendidikan dan pelatihan pegawai negeri sipil langsung mengacu pada Undang-Undang Aparatur Sipil Negara tersebut guna mencapai tujuan dari efisiensi dan efektivitas.

Maka, pegawai negeri sipil yang lebih dahulu ditugaskan di Kantor Kecamatan Cibungbulang sebelum undang-undang yang baru disahkan memiliki budaya organisasi atau kebiasaan yang mengacu pada peraturan pemerintah daerah dan undang-undang pokok kepegawaian yang terdahulu.

Lalu pegawai negeri sipil yang baru diangkat jabatannya dan ditugaskan di Kantor Kecamatan Cibungbulang yang ditulis sebagai fenomena dalam penelitian ini, kegiatan pendidikan dan pelatihannya mengacu langsung pada Undang-Undang Aparatur Sipil Negara yang terbaru. Sehingga menimbulkan budaya baru di instansi pemerintah daerah yakni di kantor kecamatan cibungbulang dengan penekanan prinsip-prinsip efisiensi dan efektivitas dan sifat individualistik serta kompetitif yang mengarah pada budaya barat. Hal tersebut sesuai dengan pendapat (Wibowo, 2016 : 2) dan (Sedarmayanti, 2009 : 67) yang mengatakan birokrasi digambarkan dengan hirarki.

Dengan dasar tersebut maka bener dua budaya organisasi yang ada di Kantor Cibungbulang saat ini, hal itu memicu penurunan kinerja pegawai. Berdasarkan (Sembiring, 2012 : 34) yang mengatakan bahwa perbedaan – perbedaan budaya dalam organisasi dapat diatasi melalui pendidikan dan pelatihan yang meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap pegawai kearah perubahan prilaku yang lebih positif atau meningkat dari sebelumnya sehingga keadaan tersebut dapat meningkatkan kinerja organisasi.

2.6.2. Konstalasi Penelitian



Gambar 2.2
Konstalasi Penelitian

2.7. Hipotesis Penelitian

Hipotesis 1 : Diduga budaya organisasi yang ada relatif baik

Hipotesis 2 : Diduga kinerja yang ada relatif baik

Hipotesis 3 : Diduga budaya organisasi berkorelasi positif dengan kinerja

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang dipakai adalah kuantitatif korelasional, yaitu mencari hubungan antara dua variabel antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan di Kantor Kecamatan Cibungbulang.

3.2. Objek, Unit Analisis, dan Lokasi Penelitian

3.2.1. Objek Penelitian

Objek penelitian ini adalah ; a. budaya organisasi sebagai variabel independen dengan indikator : inovasi dan mengambil resiko, perhatian kepada detail, orientasi hasil, orientasi manusia, orientasi tim, keagresifan, kemantapan; b. kinerja karyawan sebagai variabel dependen dengan indikator : kualitas kerja, kuantitas kerja, pelaksanaan tugas, dan tanggung jawab.

3.2.2. Unit Analisis

Unit analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai negeri sipil yang tersebar di sub bagian, seksi-seksi, dan staff di Kantor Kecamatan Cibungbulang yang berjumlah 30 orang di mana sumber data yang didapatkan bersumber dari instansi tersebut.

3.2.3. Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan di Kantor Kecamatan Cibungbulang, yang berlokasi di Jalan Raya Cibungbulang Km 18 Desa Cimanggu Dua Kecamatan Cibungbulang Kabupaten Bogor. Kecamatan Cibungbulang merupakan bagian dari instansi pemerintah daerah Kabupaten Bogor.

3.3. Jenis Dan Sumber Data Penelitian

Jenis data yang digunakan meliputi :

1. Data kualitatif yaitu data yang diperoleh dari hasil observasi di Kantor Kecamatan Cibungbulang untuk memperoleh data yang dibutuhkan.
2. Data kuantitatif yaitu data yang diperoleh dari menyebar kuesioner kepada responden dalam penelitian ini adalah pegawai negeri sipil sehingga dapat diperoleh data yang berupa angka-angka.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder, yaitu :

1. Data Primer yaitu data yang diperoleh dari hasil observasi, wawancara dan penyebaran kuesioner yang disebarkan kepada responden yang sesuai dengan target sasaran dan dianggap mewakili populasi dari penelitian yaitu pegawai Kantor Kecamatan Cibungbulang yang berstatus sebagai pegawai negeri sipil.
2. Data sekunder yaitu data yang diperoleh peneliti langsung dari dokumen-dokumen laporan atau arsip Kantor Kecamatan Cibungbulang.

3.4. Operasi Variabel

Tabel 3.1
Operasional Variabel
Hubungan Budaya organisasi dengan Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kantor
Kecamatan Cibunbulang

Variabel	Indikator	Dimensi/Ukuran	Skala Ukuran
		Tingkat Kesesuaian Terhadap :	
Budaya Organisasi (X)	- Inovasi dan Mengambil Resiko	1. Instansi Memberikan kesempatan pada pegawai untuk melaksanakan inovasi dalam bekerja terutama pekerjaan yang memiliki resiko.	Ordinal
		2. Saya diberikan kesempatan oleh instansi untuk memberikan ide kreatif demi kemajuan instansi.	Ordinal
	- Perhatian Terhadap Detail	1. Instansi selalu teliti terhadap tugas yang telah dikerjakan oleh pegawainya.	Ordinal
		2. Pimpinan selalu mengharapkan pekerjaan yang dilakukan agar tidak memiliki kesalahan.	Ordinal
		3. Instansi selalu memperhatikan situasi pada saat pegawai bekerja.	Ordinal
	- Orientasi Hasil	1. Instansi lebih mengutamakan hasil yang maksimal dari pada formalitas proses dari pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai.	Ordinal
2. Instansi selalu memperhatikan kelengkapan pekerjaan yang diselesaikan oleh pegawai.		Ordinal	

		3. Hasil pekerjaan yang saya berikan selalu memuaskan bagi instansi.	Ordinal
	- Orientasi Orang	1. Pemimpin selalu memberikan kesempatan terbuka pada pegawai agar dapat saling berkomunikasi dengan baik.	Ordinal
		2. Penyesuaian diri dengan dengan lingkungan kerja diinstansi adalah hal yang harus dilakukan oleh setiap pegawai.	Ordinal
		3. Dalam pengambilan keputusan pimpinan selalu memperhitungkan efek yang akan terjadi pada pegawai.	Ordinal
	- Orientasi Tim	1. Pemimpin selalu memberikan kesempatan terbuka pada pegawai agar dapat saling berkomunikasi dengan baik.	Ordinal
		2. Tim kerja yang saya miliki sangat kompak dan dapat diandalkan.	Ordinal
	- Keagresifan	1. Pegawai dituntut selalu berusaha menyelesaikan masalah pekerjaan tanpa menunggu perintah pimpinan.	Ordinal
		2. Instansi memberikan kesempatan pada pegawai untuk berinisiatif sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan.	Ordinal
		3. Pimpinan melibatkan pegawai agar pro aktif dalam menghadapi situasi kerja.	Ordinal

	- Kemantapan	1. Instansi membuat peraturan agar setiap pegawai selalu mematuhi.	Ordinal
		2. Dalam melakukan pekerjaan pegawai dituntut konsisten oleh instansi.	Ordinal

Kinerja Karyawan (Y)	- Kualitas Kerja	1. Saya dapat melaksanakan pekerjaan yang ditugaskan dengan baik dan teliti.	Ordinal
		2. Saya mampu menyelesaikan tugas yang diberikan oleh pemimpin.	Ordinal
		3. Saya dapat bekerja tanpa melakukan kesalahan.	Ordinal
	- Kuantitas Kerja	1. Saya dapat melakukan pekerjaan sesuai target yang diharapkan instansi.	Ordinal
		2. Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.	Ordinal
		3. Saya mampu melakukan tugas tambahan yang diberikan.	Ordinal
	- Pelaksanaan Tugas	1. Saya memiliki keterampilan dalam bekerja.	Ordinal
		2. Saya selalu bersungguh-sungguh dalam bekerja agar mendapatkan hasil yang maksimal.	Ordinal
	- Tanggung Jawab	1. Saya selalu berusaha bertanggung jawab dengan pekerjaan yang dilakukan.	Ordinal
		2. Saya sadar dengan kewajiban tugas yang diberikan instansi pada saya.	Ordinal

3.5. Metode Penarikan Sampel

Pada penelitian ini penulis menggunakan sampel seluruh pegawai (sensus) negeri sipil di Kantor Kecamatan Cibungbulang yang berjumlah 30 karena populasinya relatif lebih kecil dan dapat dijabarkan menjadi : 26 orang PNS kecamatan, 3 orang PNS sekretaris desa, 1 orang PNS dinas kependudukan catatan sipil. Karena populasi relatif kecil.

3.6. Metode Pengumpulan Data

Untuk mendukung perolehan data yang dibutuhkan guna mendukung penelitian ini teknik pengumpulan data yang digunakan dengan cara :

1. Observasi langsung

Dengan melakukan pengamatan langsung fenomena dan kegiatan yang sedang dijadikan sasaran secara jelas dan nyata pada lokasi penelitian dalam penelitian ini sasaran yang diamati adalah perilaku budaya organisasi dan kinerja pegawai negeri sipil di Kecamatan Cibungbulang.

2. Survei yang dilakukan dengan cara :

A. Wawancara

Dilakukan terhadap pihak-pihak yang berkepentingan seperti camat, sekretaris camat, pegawai negeri sipil di Kantor Kecamatan Cibungbulang guna memperoleh informasi yaitu dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan secara langsung kepada pihak-pihak yang berkaitan dengan fenomena yang diteliti.

B. Kuesioner

Kuesioner menjadi alat untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang dalam penelitian ini, kuesioner menggunakan *Skala Likert*.

Berdasarkan metode pengumpulan data kuesioner yang dilakukan, maka dapat dibuat tabel *Skala Likert* sebagai berikut :

Tabel 3.2

Bobot Nilai Jawaban Kuesioner Skala Likert

SS	Sangat Setuju	5
S	Setuju	4
R	Ragu-Ragu	3
TS	Tidak Setuju	2
STS	Sangat Tidak Setuju	1

(Unaradjan, 2013 : 147)

$$\frac{\text{Skor Total Hasil Jawaban Responden}}{\text{Skor Tertinggi Responden}} \times 100$$

Tabel 3.3
Kriteria Penilaian Kuesioner

Skala	Kriteria Penilaian
0% - 20%	Sangat tidak setuju/Tidak pernah/ Sangat negatif
21% - 40%	Tidak Setuju/ Hampir tidak pernah/ Negatif
41% - 60%	Ragu – ragu/ Kadang – kadang/ Netral
61% - 80%	Setuju/ Sering/ Positif
81% - 100%	Setuju/ Selalu/ Sangat Positif

(Unaradjan, 2013 : 147)

3.7. Metode Pengolahan Data

3.7.1. Uji Validitas

Untuk melakukan uji validitas, terlebih dahulu menghitung korelasi antara bagian-bagian dari alat ukur atau sektor masing-masing pernyataan secara keseluruhan menggunakan rumus korelasi *pearson product moment* :

$$r = \frac{n(\sum xy) \cdot (\sum x \cdot \sum y)}{\sqrt{(n\sum x^2 - (\sum x)^2) \cdot (n\sum y^2 - (\sum y)^2)}}$$

Gambar 3.1

Rumus Uji Validitas

Keterangan :

- r = Koefisien validitas item yang dicari
- X = Nilai yang diperoleh dari subyek dalam setiap item
- Y = Nilai total yang diperoleh dari subyek seluruh item
- $\sum X$ = Jumlah nilai dalam distribusi x
- $\sum Y$ = Jumlah nilai dalam distribusi y
- n = Jumlah responden

(Sugiyono, 2015 : 248)

A. Mencari r tabel

Mencari r tabel dapat dilakukan dengan cara :

- Signifikan = 0,05
- Derajat bebas (df) = n - 2
- = 30 - 2
- = 28

Dengan melihat signifikan 0,05 dan $df = 28$ maka nilai yang diperoleh r tabel sebesar 0,3610. Hasil r tabel tersebutlah yang akan dibandingkan dengan r hitung yang didapat dari uji validitas budaya organisasi dan uji validitas kinerja dengan menggunakan SPSS 23 yang diolah tahun 2018.

B. Hasil Uji Validitas Budaya Organisasi

Tabel 3.4
Hasil Uji Validitas Budaya Organisasi

Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan	Kesimpulan
1.	0,3671	0,3610	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	0,7767	0,3610	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
2.	0,7019	0,3610	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	0,7006	0,3610	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	0,4395	0,3610	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
3.	0,6654	0,3610	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	0,5979	0,3610	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	0,7340	0,3610	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
4.	0,5815	0,3610	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	0,7396	0,3610	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	0,5505	0,3610	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
5.	0,6606	0,3610	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	0,4552	0,3610	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
6.	0,5848	0,3610	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	0,5463	0,3610	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	0,5913	0,3610	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
7.	0,4288	0,3610	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	0,6729	0,3610	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid

Sumber : SPSS 23, Diolah 2018

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa hasil validitas budaya organisasi menunjukkan $r_{hitung} > r_{tabel}$, Sehingga setiap pernyataan dinyatakan valid atau sah dan bisa dilanjutkan untuk penelitian.

C. Hasil Uji Validitas Kinerja

Tabel 3.5
Hasil Uji Validitas Kinerja

Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan	Kesimpulan
1.	0,6291	0,3610	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	0,3702	0,3610	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	0,6412	0,3610	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
2.	0,5500	0,3610	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	0,5298	0,3610	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	0,4631	0,3610	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
3.	0,6470	0,3610	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	0,3615	0,3610	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
4.	0,4425	0,3610	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	0,4573	0,3610	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid

Sumber : Output SPSS 23, Diolah 2018

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa hasil validitas kinerja menunjukkan $r_{hitung} > r_{tabel}$, Sehingga setiap pernyataan dinyatakan valid atau sah dan bisa dilanjutkan untuk penelitian.

3.7.2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas memberi aspek ketepatan dan akurasi dengan *Alpha Crombach* digunakan dalam uji reliabilitas penelitian ini, maka untuk menguji reliabilitas digunakan rumus sebagai berikut :

$$r_i = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum s_i^2}{s_x^2} \right]$$

Gambar 3.2
Rumus Uji Reliabilitas

Keterangan :

K : Jumlah instrumen pertanyaan

$\sum s_i^2$: Jumlah varian dari tiap instrumen

s_x^2 : Varian keseluruhan instrumen

Sekumpulan pernyataan untuk mengukur variabel dikatakan reliabel dan berhasil mengukur dimensi variabel yang diukur, apabila koefisiennya melebihi 0,6.

(Duwi Prianto 2012)

3.7.3. Koefisien Korelasi Rank Spearman

Untuk mengetahui kekuatan hubungan Budaya Organisasi sebagai variabel X dan Kinerja Pegawai sebagai variabel Y. Rumus yang digunakan untuk menghitung korelasi Rank Spearman adalah :

$$rs = 1 - \frac{6\sum di^2}{n(n^2 - 1)}$$

Gambar 3.3

Rumus Korelasi Spearman Rank

Keterangan :

rs = Koefisien Korelasi

n = Ukuran sampel

di^2 = selisih dari pasangan rank ke- 1

Tabel 3.6

Pedoman Menginterpretasikan Koefisien Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 – 0,199	Sangat Lemah
0,20 – 0,399	Lemah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1,000	Sangat Kuat

(Unaradjan, 2013 : 147)

3.7.4. Koefisien Determinasi

Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kontribusi dari indikator Budaya Organisasi ke indikator Kinerja, maka akan dilakukan perhitungan statistik dengan menggunakan koefisien determinasi :

$$KD = rs^2 \times 100$$

Gambar 3.4

Rumus Koefisien Determinasi

Keterangan :
 KD = Koefisien Determinasi
 rs = Koefisien Korelasi

J. Supranto (2008, 146)

3.7.5. Uji Hipotesis

Uji Hipotesis koefisien korelasi digunakan untuk menguji apakah hipotesis yang dibuat tersebut diterima atau tidak kriteria pengujian adalah H_0 jika harga mutlak t dari rumus diatas lebih besar dari pada harga t yang didapat dari tabel distribusi t dengan α yang dipilih. Untuk mengetahui apakah pemberian kompensasi mempunyai hubungan terhadap kinerja pegawai. Dilakukan dengan pengujian hipotesis melalui statistika dengan

A. Menentukan Hipotesis Statistik

Rumus statistiknya sebagai berikut :

H_0 : $r < 0$, berarti tidak ada hubungan antara variabel X (budaya organisasi) dan variabel Y (kinerja pegawai)

H_a : $r > 0$, berarti ada hubungan antara variabel X (budaya organisasi) dan Y (kinerja pegawai)

B. Menentukan Nilai t Tabel

Untuk menentukan nilai t tabel, diperoleh dari tabel t dengan menggunakan $\alpha = 0,05$ dan $df = n - 2$.

C. Mencari t hitung

Mencari t hitung dengan menggunakan rumus :

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

Gambar 3.5
 Uji Hipotesis

Keterangan :

t_{hitung} = Nilai t

r = koefisien korelasi

n = jumlah sample

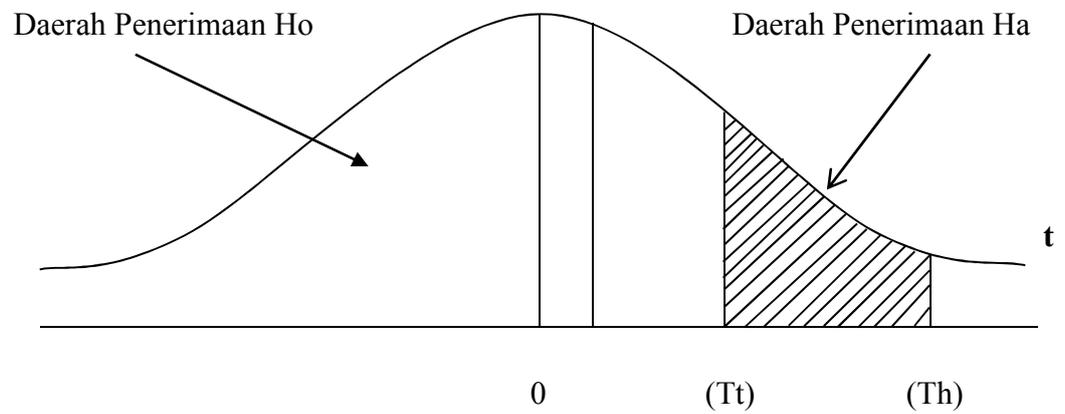
Dengan menggunakan uji satu arah maka kinerja hasil pengujiannya adalah :

A. Terima H_0 dan tolak H_a jika nilai t hitung $<$ t tabel

Artinya, pengaruh budaya organisasi tidak berhubungan nyata dengan kinerja pegawai

- B. Tolak H_0 dan terima H_a jika nilai t hitung $>$ t tabel
Artinya, pengaruh budaya organisasi berhubungan nyata dengan kinerja pegawai

Adapun gambar penerimaan atau penolakan sebagai berikut :



Gambar 3.6

Kurva Hasil Pengujian Hipotesis Korelasi

(Sugiyono, 2012 : 243)

BAB IV

HASIL PENELITIAN

4.1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

4.1.1. Sejarah dan Perkembangan Instansi

Kecamatan Cibungbulang merupakan salah satu Kecamatan di wilayah Barat Kabupaten Bogor dengan luas wilayah 3.246 Ha berbatasan sebagai berikut :

- Sebelah Utara : Kecamatan Rumpin
- Sebelah Timur : Kecamatan Ciampea
- Sebelah Selatan : Kecamatan Pamijahan
- Sebelah Barat : Kecamatan Leuwiliang

Sebagaimana RENSTRA Kabupaten Boor Tahun 2013 – 2017, Kecamatan Cibungbulang termasuk salah satu wilayah pembangunan Bogor Barat dengan strategi pembangunan Perwilayahan, Percepatan dan sebagai pusat pertumbuhan tersier yang merupakan simpul-simpul pengembangan pertanian dan agrobisnis/industri serta jasa perdagangan, yang diharapkan dapat mendongkrak Index Pembangunan Manusia (IPM) dari sisi komponen ekonomi masyarakat.

Secara Administrasi Kecamatan Cibungbulang terdiri atas 15 Desa ;

1. Desa Leuweung Kolot;
2. Desa Giri Mulya;
3. Desa Cimanggu I;
4. Desa Cimanggu II;
5. Desa Cemplang;
6. Desa Cibatok I;
7. Desa Cibatok II;
8. Desa Ciaruteun Udik;
9. Desa Situ Udik;
10. Desa Situ Ilir;
11. Desa Sukamaju;
12. Desa Galuga;
13. Desa Dukuh;
14. Desa Cijujung;
15. Desa Ciaruteun Ilir.

Dalam rangka mendukung pelaksanaan otonomi Daerah, Kecamatan Cibungbulang merupakan Organisasi Perangkat Daerah yang telah ditetapkan dan dikembangkan berdasarkan kebutuhan, kemampuan keuangan Daerah, beban kerja dan ketersediaan aparatur dalam peningkatan pelayanan kepada masyarakat disesuaikan dengan kebijakan Pemerintah Kabupaten Bogor.

4.1.2. Visi dan Misi

1. Visi

Visi berkaitan dengan pandangan jauh ke depan, kemana, dan bagaimana Instansi Pemerintah harus dibawa dan berkarya agar tetap konsisten dan dapat eksis, antisipatif, inovatif, dan produktif.

Mengacu pada Visi Kabupaten Bogor tahun 2013-2018, yaitu “**Kabupaten Bogor Menjadi Kabupaten Termaju di Indonesia**”, serta masukan-masukan dari seluruh pegawai Inspektorat, maka Inspektorat Kabupaten Bogor menetapkan Visi sebagai berikut :

“Inspektorat yang Profesional dalam Mewujudkan Tata Pemerintahan yang Baik Menuju Kabupaten Bogor Termaju di Indonesia”

Visi ini mengandung makna bahwa Inspektorat Kabupaten Bogor akan terus meningkatkan sumber daya pengawasan terutama keahlian, keterampilan dan integritas untuk mewujudkan lembaga pengawasan yang profesional, sehingga dapat mewujudkan tata pemerintahan yang baik pada seluruh perangkat daerah Pemerintah Kabupaten Bogor melalui pengawasan yang dilaksanakan Inspektorat.

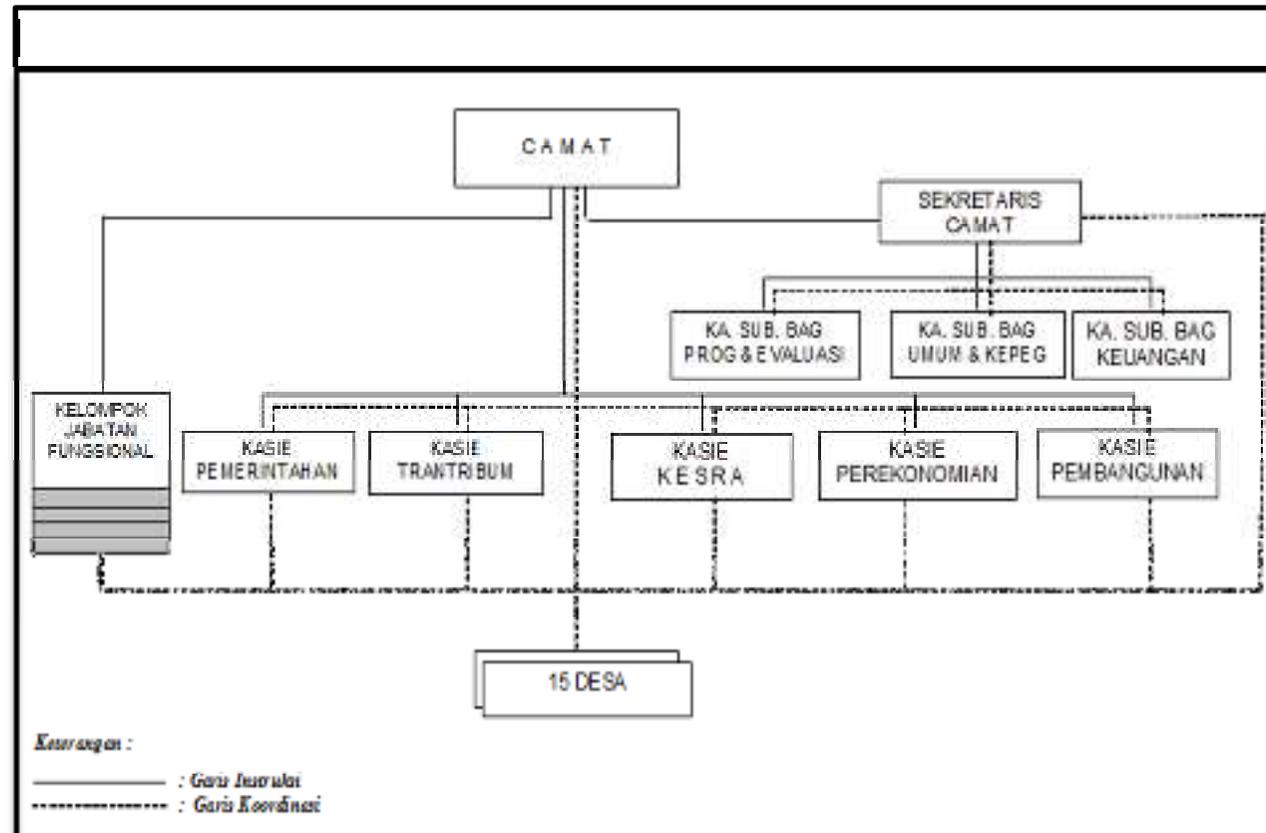
1. Misi

Sehubungan dengan Tugas Pokok dan Fungsi untuk mencapai Visi yang telah ditetapkan tersebut maka Inspektorat Kabupaten Bogor menetapkan misi-misi sebagai berikut :

- A. Meningkatkan kualitas pengawasan dan penyelenggaraan pemerintahan daerah;
- B. Meningkatkan Peran Inspektorat sebagai *Counseling Partner* dan *Quality Assurance* Organisasi Perangkat Daerah;
- C. Mewujudkan Aparat Inspektorat yang Profesional.

4.1.3. Struktur Organisasi dan Uraian Tugas

1. Struktur Organisasi



Gambar 4.1

Struktur Organisasi Kecamatan Cibungbulang

2. Uraian Tugas

Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Bogor Nomor 24 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kecamatan, Kecamatan Cibungbulang merupakan perangkat daerah yang dipimpin oleh seorang Camat yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah.

Menunjuk Keputusan Bupati Bogor Nomor 138/575/Kpts/Huk/2008 tanggal 19 Desember 2008 tentang Penetapan Kecamatan Pola Maksimal dan Minimal Kecamatan Cibungbulang Kabupaten Bogor termasuk kedalam kategori pola maksimal. Dengan uraian tugas sebagai berikut :

1. CAMAT

Camat mempunyai tugas membantu Bupati dalam penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan serta melaksanakan sebagian kewenangan Bupati berdasarkan pelimpahan wewenang.

2. SEKRETARIAT

Sekretariat mempunyai tugas membantu dan bertanggung jawab kepada Camat dalam melaksanakan pengkoordinasian penyusunan program dan pengelolaan ketatausahaan kecamatan.

Untuk menyelenggarakan tugas, sekretariat mempunyai fungsi :

- a. Pengkoordinasian penyusunan program; b. Pengumpulan, pengolahan dan analisa data kecamatan; c. Pengelolaan administrasi umum dan kepegawaian; d. Pengelolaan administrasi keuangan; e. Pelaksanaan monitoring, evaluasi dan penyusunan pelaporan kinerja kecamatan.

Dalam melaksanakan tugas dan fungsi, sekretariat dipimpin oleh seorang Sekretaris Kecamatan dan dibantu oleh :

A. Sub Bagian Program dan Evaluasi

Bertugas membantu Sekretaris dalam melaksanakan pengelolaan data dan pengkoordinasian penyusunan program kecamatan. Untuk menyelenggarakan tugas sebagaimana dimaksud, Sub Bagian Program dan Evaluasi mempunyai fungsi :

1. Penyiapan bahan pengkoordinasian penyusunan program kecamatan; 2. Pengumpulan, pengolahan dan analisa data kecamatan; 3. Pelaksanaan pembinaan hubungan masyarakat; 4. Pelaksanaan monitoring, evaluasi dan penyusunan pelaporan kinerja kecamatan.

B. Sub Bagian Umum dan Kepegawaian

Sub Bagian Umum dan Kepegawaian mempunyai tugas membantu Sekretaris dalam melaksanakan pengelolaan administrasi umum dan kepegawaian kecamatan.

Untuk menyelenggarakan tugas sebagaimana dimaksud, Sub Bagian Umum dan Kepegawaian mempunyai fungsi :

1. Pengolahan administrasi umum, urusan rumah tangga, surat menyurat, kearsipan dan perjalanan dinas; 2. Pengadaan pemeliharaan dan inventarisasi perlengkapan; 3. Penyiapan materi hukum dan ketatalaksanaan; 4. Pengolahan administrasi kepegawaian.

C. Sub Bagian Keuangan

Sub Bagian Keuangan mempunyai tugas membantu Sekretaris dalam melaksanakan pengelolaan administrasi keuangan kecamatan. Untuk menyelenggarakan tugas sebagaimana dimaksud, Sub Bagian Keuangan mempunyai fungsi :

1. Pengelolaan administrasi keuangan kecamatan; 2. Pelaksanaan pengelolaan penyusunan anggaran kecamatan; 3. Pengelolaan, pengendalian dan pertanggung jawaban administrasi keuangan kecamatan.

1. SEKSI PEMERINTAHAN

Seksi Pemerintahan mempunyai tugas membantu Camat dalam menyiapkan bahan perumusan kebijakan, pelaksanaan, evaluasi dan pelaporan urusan pemerintahan, Untuk menyelenggarakan tugas sebagaimana dimaksud, Seksi Pemerintahan mempunyai fungsi :

- a. Penyelenggaraan pembinaan pemerintahan desa; b. Penyelenggaraan administrasi kependudukan; c. Pelaksanaan tugas di bidang pertanahan; d. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan Camat sesuai dengan bidang tugasnya.

2. SEKSI KETENTRAMAN DAN KETERTIBAN

Dipimpin oleh seorang Kepala Seksi yang bertugas membantu dan bertanggung jawab kepada Camat dalam menyiapkan bahan perumusan kebijakan, evaluasi dan urusan ketentraman dan ketertiban, berfungsi meliputi :

- a. Penyelenggaraan ketentraman dan ketertiban umum; b. Penyelenggaraan pembinaan Polisi Pamong Praja Kecamatan; c. Pembinaan kesatuan bangsa dan perlindungan masyarakat; d. Penyelenggaraan pembinaan ideologi negara dan kesatuan bangsa; e. Penegakan peraturan daerah; f. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan Camat sesuai dengan bidang tugasnya.

3. SEKSI KESEJAHTERAAN RAKYAT

Dipimpin oleh seorang Kepala Seksi yang bertugas membantu dan bertanggung jawab kepada Camat dalam menyiapkan bahan perumusan kebijakan, pelaksanaan, evaluasi dan pelaporan urusan kesejahteraan rakyat, berfungsi meliputi :

- a. Pembinaan dan pengendalian bantuan social; b. Pembinaan pemberdayaan perempuan; c. Pembinaan organisasi sosial kemasyarakatan; d. Pembinaan keluarga berencana; e. Pencegahan dan penanggulangan bencana alam dan pengungsi; f. Pembinaan masalah social; g. Pembinaan kesejahteraan masyarakat; h. Pembinaan kerukunan umat beragama; i. Pembinaan dan pengawasan kegiatan program pendidikan, ilmu pengetahuan dan teknologi, generasi muda, keolahragaan; j.

kepramukaan, seni dan budaya; k. Pengkoordinasian dan pengawasan wajib belajar pendidikan dasar dan pendidikan luar sekolah; l. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan Camat sesuai dengan bidang tugasnya.

4. SEKSI PEREKONOMIAN

Dipimpin oleh seorang Kepala Seksi yang bertugas membantu dan bertanggung jawab kepada Camat dalam menyiapkan bahan perumusan kebijakan, pelaksanaan, evaluasi dan pelaporan urusan perekonomian, berfungsi meliputi :

a. Pembinaan, pelaksanaan, pengawasan dan pengendalian perekonomian; b. Pembinaan perekonomian desa; c. Pembinaan pengembangan dan pengendalian di bidang pertanian, peternakan, perikanan, perkebunan dan kehutanan; d. Pembinaan tenaga kerja dan transmigrasi; e. Pembinaan dan pengembangan industry, koperasi dan Usaha Kecil Menengah (UKM); f. Pembinaan dan pengembangan kepariwisataan; g. Pembinaan dan pengawasan pertambangan; h. Pembinaan dan pengawasan perdagangan; i. Pelaksanaan inventarisasi potensi penanaman modal daerah; j. Pengawasan, penyaluran dan pengembalian kredit dalam rangka menunjang keberhasilan program produksi pertanian dan peternakan .

5. SEKSI PEMBANGUNAN

Dipimpin oleh seorang Kepala Seksi yang bertugas membantu dan bertanggung jawab kepada Camat dalam menyiapkan bahan perumusan kebijakan, evaluasi, dan pelaporan urusan pembangunan, berfungsi meliputi :

a. Fasilitasi dan koordinasi penyelenggaraan pembangunan; b. Pengkoordinasian, pembinaan dan pengawasan serta pelaporan langkah-langkah penanggulangan terjadinya pencemaran dan kerusakan lingkungan; c. Pengkoordinasian pelaksanaan pembangunan swadaya masyarakat; d. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan Camat sesuai dengan bidang tugas.

4.1.4. Profil Responden

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan teknik kuesioner dengan cara menyebarkan kuesioner kepada pegawai Kantor Kecamatan Cibungbulang khususnya pada pegawai yang berstatus sebagai pegawai negeri sipil. Untuk mendapatkan data yang diperlukan dengan melibatkan 30 orang sebagai sensus (sampel jenuh). Berikut adalah karakteristik responden dalam penelitian ini :

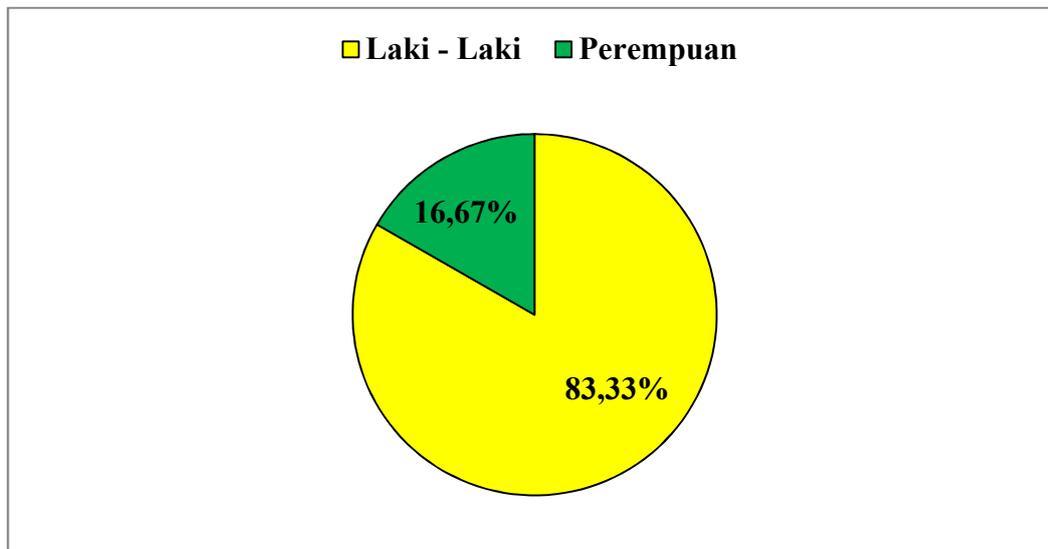
1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden menurut jenis kelamin dapat disajikan melalui tabel dibawah ini :

Tabel 4.1
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Tanggapan Responden	
	Orang	%
Laki-Laki	25	83,33
Perempuan	5	16,67
Jumlah	30	100

Sumber : Kuesioner, diolah 2018



Gambar 4.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan hasil olahan data mengenai karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin pada tabel di atas, maka jumlah responden berjenis kelamin laki-laki sebanyak 25 orang atau sebesar 83,33% dan responden berjenis kelamin perempuan berjumlah 5 orang sebanyak 16,67%.

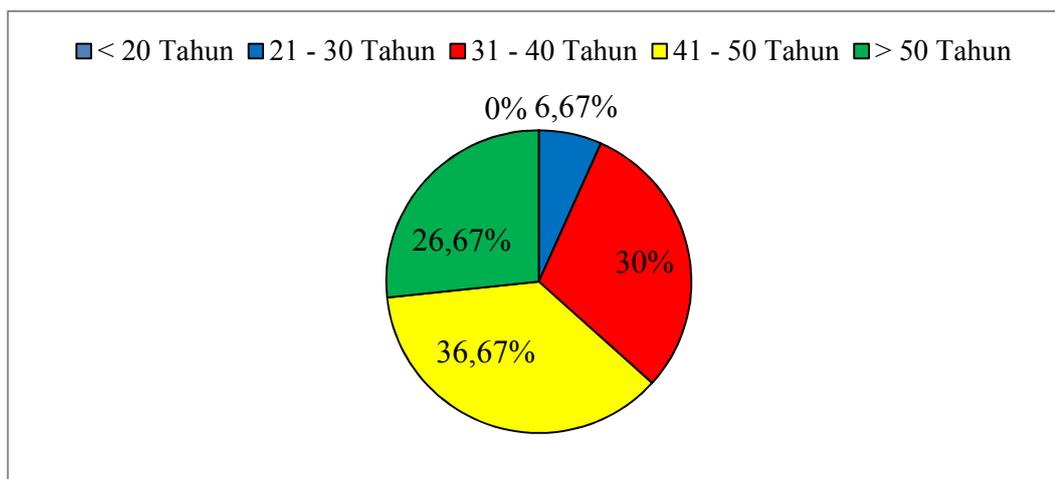
2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Karakteristik responden menurut usia dapat disajikan melalui tabel dibawah ini :

Tabel 4.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia Responden	Tanggapan Responden	
	Orang	%
<20 Tahun	0	0
21-30 Tahun	2	6,67
31-40 Tahun	9	30
41-50 Tahun	11	36,67
>50 Tahun	8	26,67
Jumlah	30	100

Sumber : Kuesioner, diolah 2018



Gambar 4.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Hasil olahan data mengenai karakteristik responden berdasarkan usia, maka jumlah responden yang berusia antara responden usia 41-50 tahun yakni sebanyak 11 orang atau 36,67%, lalu responden usia 31-40 tahun sebanyak 9 responden atau 30%, sedangkan responden berusia lebih dari 50 tahun yaitu sebanyak 8 orang atau 26,67%, responden berusia antara 21-30 tahun sebanyak 2 orang atau sebesar 6,67%, dan < 20 tahun 0%.

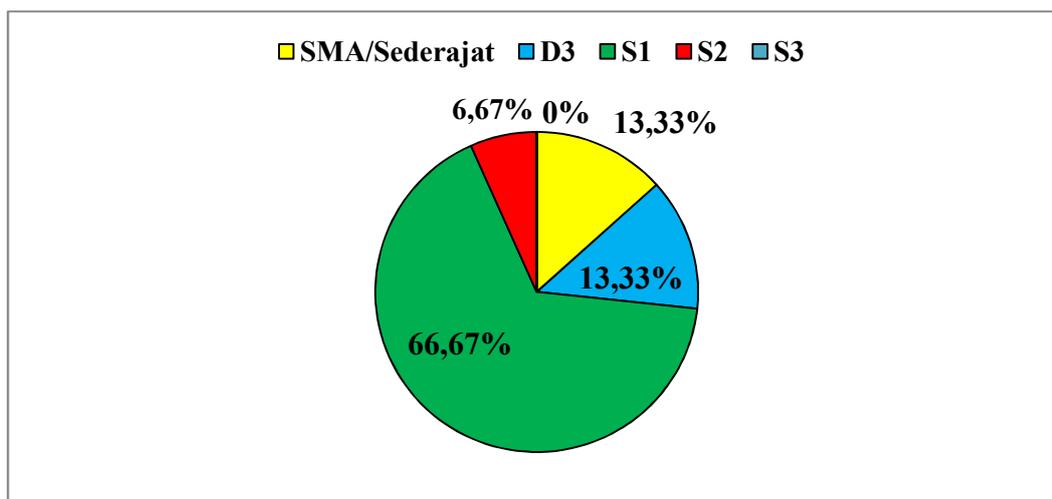
3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Karakteristik responden menurut pendidikan akhir dapat disajikan melalui tabel berikut :

Tabel 4.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Akhir

Pendidikan Akhir Responden	Tanggapan Responden	
	Orang	%
SMA/Sederajat	4	13,33
D3	4	13,33
S1	20	66,67
S2	2	6,67
S3	0	0
Jumlah	30	100

Sumber : Kuesioner, diolah 2018



Gambar 4.4
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Akhir

Hasil olahan data di atas mengenai karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan akhir responden. Dari 30 orang responden pegawai yang memiliki pendidikan akhir S1 berjumlah 20 orang sebesar 66,67%. 4 orang responden memiliki pendidikan akhir SMA/Sederajat yaitu 13,33%, lalu 4 orang responden lainnya memiliki pendidikan akhir D3 dengan 13,33%. pegawai dengan pendidikan akhir S2 sebanyak 2 orang dengan 6,67%.

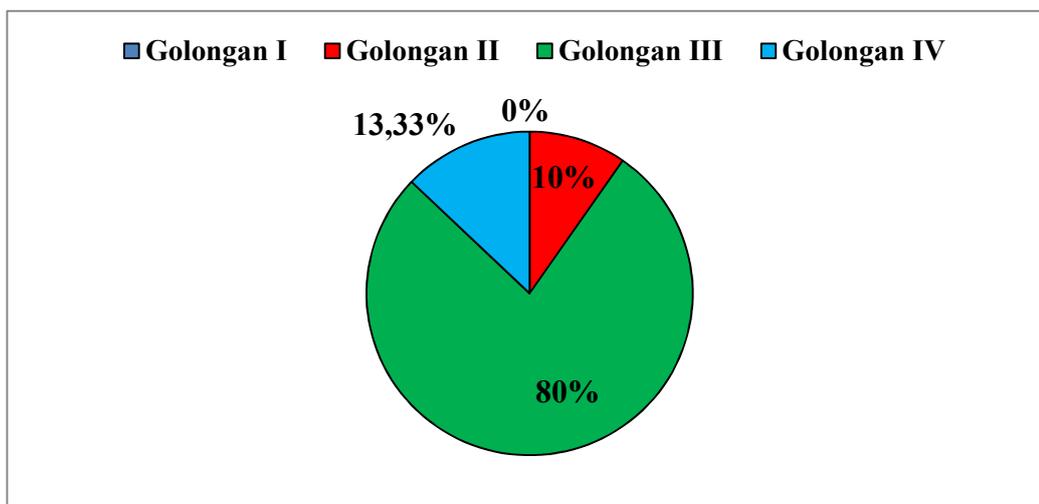
4. Karakteristik Responden Berdasarkan Golongan atau Pangkat

Karakteristik responden berdasarkan golongan atau pangkat disajikan dalam tabel berikut :

Tabel 4.4
Karakteristik Responden Berdasarkan Golongan/Pangkat

Golongan/Pangkat	Tanggapan Responden	
	Orang	%
I	0	0
II	3	10
III	24	80
IV	4	13,33
Jumlah	30	100

Sumber : Kuesioner, diolah 2018



Gambar 4.5
Karakteristik Responden Berdasarkan Golongan/Pangkat

Berdasarkan golongan/pangkat responden sebanyak 30 orang, responden golongan III yaitu 24 orang sebesar 80%, lalu responden golongan IV sebanyak 4 orang yaitu 13,33%, dan responden dengan golongan II berjumlah 3 orang yaitu 10%, lalu golongan I 0%

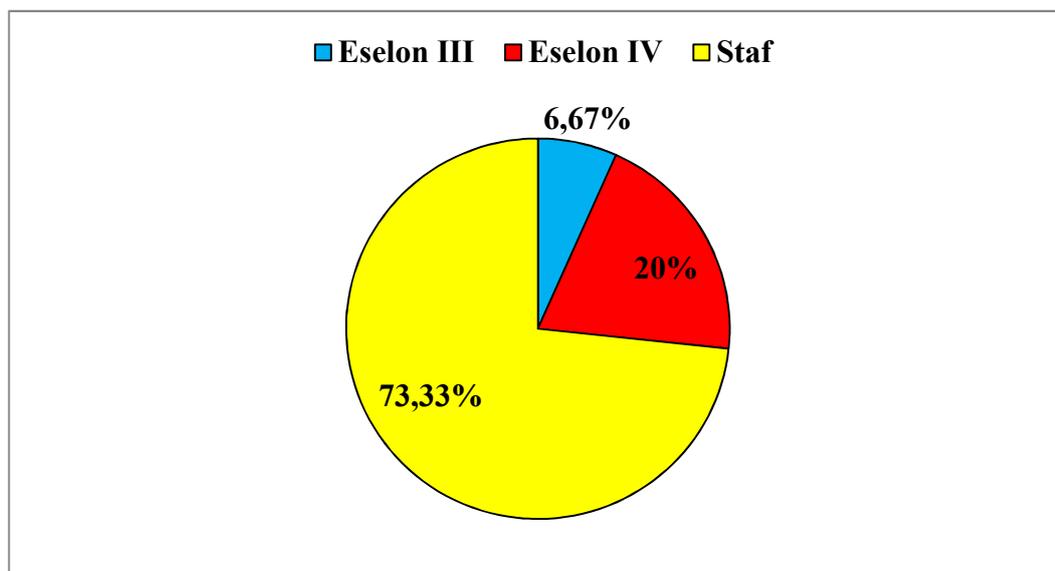
5. Karakteristik Responden Berdasarkan Eselon/Jabatan

Karakteristik responden berdasarkan eselon/ jabatan disajikan dalam tabel berikut :

Tabel 4.5
Karakteristik Responden Berdasarkan Eselon/Jabatan

No	Jabatan Responden	Tanggapan Responden	
		Orang	%
1.	Eselon III	2	6,67
2.	Eselon IV	6	20
3.	Staf	22	73,33
Jumlah		30	100

Sumber : Kuesioner, diolah 2018



Gambar 4.6

Karakteristik Responden Berdasarkan Eselon/Jabatan

Berdasarkan tabel tersebut karakteristik responden dengan tingkatan jabatan sebagai staf sebanyak 22 orang dengan 73,33%, lalu eselon IV sebanyak 6 orang sebesar 20%, dan eselon III sebanyak 2 orang yaitu 6,67%,

6. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

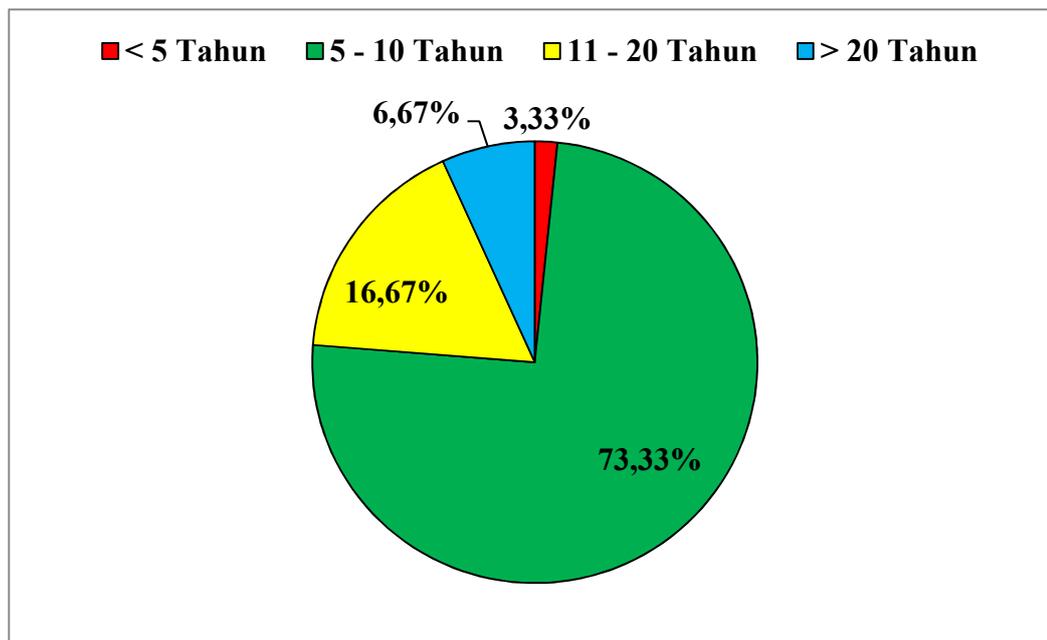
Karakteristik responden berdasarkan lama berkerja dapat disajikan dalam tabel berikut :

Tabel 4.6

Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja	Tanggapan Responden	
	Orang	%
< 5 Tahun	1	3,33
5-10 Tahun	22	73,33
11-20 Tahun	5	16,67
>20 Tahun	2	6,67
Jumlah	30	100

Sumber : Kuesioner, diolah 2018



Gambar 4.7

Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Berdasarkan hasil olah data pada tabel di atas, Karakteristik responden berdasarkan lama bekerja dari 5-10 tahun sebanyak 22 orang dengan 73,33%, lalu rentan waktu 11-20 tahun sebanyak 5 orang yaitu 16,67%, lebih dari 20 tahun sebanyak 2 orang dengan 6,67%, dan kurang dari 5 tahun hanya 1 orang responden yaitu 3,33%.

4.2. Pembahasan

Dibawah ini akan dijelaskan secara lebih terperinci mengenai apa saja indikator dari budaya organisasi dan kinerja pegawai, di mana hasil dari setiap indikator akan mempunyai skor yang kemudian dari total skor tersebut akan diolah lebih lanjut dengan menggunakan program SPSS.

4.2.1. Budaya Organisasi Di Kantor Kecamatan Cibungbulang

Untuk mengetahui sejauh mana budaya organisasi yang diterapkan oleh Kantor Kecamatan Cibungbulang, maka dapat dilihat tanggapan responden mengenai variabel budaya organisasi yang diperoleh dari hasil kuesioner yang disebarkan kepada 30 orang responden melalui tabel berikut :

1. Inovasi dan Mengambil Resiko

Tabel 4.7

Instansi Memberikan Kesempatan Pada Pegawai Untuk Melaksanakan Inovasi Dalam Bekerja Terutama Pekerjaan Yang Memiliki Resiko

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju (SS)	5	4	20	13,33
Setuju (S)	4	10	40	33,33
Ragu-Ragu (R)	3	10	30	33,33
Tidak Setuju (TS)	2	5	10	16,67
Sangat Tidak Setuju (STS)	1	1	1	3,33
Jumlah		30	101	100

Sumber : Output SPSS 23, diolah 2018

$$\frac{\text{Skor Total Hasil Jawaban Responden}}{\text{Skor Tertinggi Responden}} \times 100 = \frac{101}{150} = 0,6733 \times 100 = 67,33$$

Dari tabel di atas, maka dapat diketahui bahwa dengan jumlah responden sebanyak 30 orang, 10 responden atau 33,33% berpendapat setuju dan ragu-ragu yang menyatakan bahwa instansi memberikan kesempatan pada pegawai untuk melaksanakan inovasi dalam bekerja terutama pekerjaan yang memiliki resiko. Sedangkan 4 responden atau 13,33% menyatakan sangat setuju, 5 responden atau 16,67% menyatakan tidak setuju dan 1 responden atau 3,33% menyatakan sangat tidak setuju akan instrumen ini. Berikut adalah presentase hasil instrumen pernyataan diatas yang dinilai berdasarkan kriteria penilaian kuesioner :

Skala	Presentase	Kriteria Penilaian
0% - 20%		Sangat tidak setuju/Tidak pernah/ Sangat negatif
21% - 40%		Tidak Setuju/ Hampir tidak pernah/ Negatif
41% - 60%		Ragu – ragu/ Kadang – kadang/ Netral
61% - 80%	67,33	Setuju/ Sering/ Positif
81% - 100%		Setuju/ Selalu/ Sangat Positif

Sumber : (Unaradjan, 2013 : 147)

Tabel 4.8

Saya Diberi Kesempatan Oleh Instansi Untuk Memberikan Ide Kreatif Demi Kemajuan Instansi

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju (SS)	5	9	45	30
Setuju (S)	4	10	40	33,33
Ragu-Ragu (R)	3	8	24	26,67
Tidak Setuju (TS)	2	3	6	10
Sangat Tidak Setuju (STS)	1	0	0	0
Jumlah		30	115	100

Sumber : Output SPSS 23, diolah 2018

$$\frac{\text{Skor Total Hasil Jawaban Responden}}{\text{Skor Tertinggi Responden}} \times 100 = \frac{115}{150} = 0,7667 \times 100 = 76,67$$

Dari tabel di atas, maka dapat diketahui bahwa dengan jumlah responden sebanyak 30 orang, 10 orang responden atau 33,33% setuju dengan instrumen yang menyatakan bahwa pemimpin memberikan kesempatan kepada pegawai untuk memberikan ide kreatif demi kemajuan instansi. Lalu 9 orang atau 30% responden berpendapat setuju, 8 orang atau 26,67% responden ragu-ragu dan 3 orang atau 10% responden tidak setuju. Berikut adalah presentase hasil instrumen pernyataan diatas yang dinilai berdasarkan kriteria penilaian kuesioner :

Skala	Presentase	Kriteria Penilaian
0% - 20%		Sangat tidak setuju/Tidak pernah/ Sangat negatif
21% - 40%		Tidak Setuju/ Hampir tidak pernah/ Negatif
41% - 60%		Ragu – ragu/ Kadang – kadang/ Netral
61% - 80%	76,67	Setuju/ Sering/ Positif
81% - 100%		Setuju/ Selalu/ Sangat Positif

Sumber : (Unaradjan, 2013 : 147)

2. Perhatian Terhadap Detail

Tabel 4.9

Instansi Selalu Teliti Terhadap Tugas Yang Telah Dikerjakan Oleh Pegawai

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju (SS)	5	8	40	26,67
Setuju (S)	4	7	28	23,33
Ragu-Ragu (R)	3	11	33	36,67
Tidak Setuju (TS)	2	4	8	13,33
Sangat Tidak Setuju (STS)	1	0	0	0
Jumlah		30	109	100

Sumber : Output SPSS 23, diolah 2018

$$\frac{\text{Skor Total Hasil Jawaban Responden}}{\text{Skor Tertinggi Responden}} \times 100 = \frac{109}{150} = 0,7267 \times 100 = 72,67$$

Dari tabel di atas, maka dapat diketahui bahwa dengan jumlah responden sebanyak 30 orang, 11 orang atau 36,67% responden berpendapat ragu-ragu pada instrumen yang menyatakan bahwa instansi selalu teliti terhadap tugas yang telah diberikan oleh pegawai. Sedangkan 8 orang atau 26,67% responden berpendapat sangat setuju dengan instrumen ini, 7 orang atau 23,33% responden berpendapat setuju, dan 4 orang atau 13,33% responden berpendapat tidak setuju dengan instrumen ini. Berikut adalah presentase hasil instrumen pernyataan diatas yang dinilai berdasarkan kriteria penilaian kuesioner :

Skala	Presentase	Kriteria Penilaian
0% - 20%		Sangat tidak setuju/Tidak pernah/ Sangat negatif
21% - 40%		Tidak Setuju/ Hampir tidak pernah/ Negatif
41% - 60%		Ragu – ragu/ Kadang – kadang/ Netral
61% - 80%	72,67	Setuju/ Sering/ Positif
81% - 100%		Setuju/ Selalu/ Sangat Positif

Sumber : (Unaradjan, 2013 : 147)

Tabel 4.10

Pemimpin selalu Mengharapkan Pekerjaan Yang Dilakukan Agar Tidak Memiliki Kesalahan

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju (SS)	5	10	50	33,33
Setuju (S)	4	6	24	20
Ragu-Ragu (R)	3	9	27	30
Tidak Setuju (TS)	2	5	10	16,67
Sangat Tidak Setuju (STS)	1	0	0	0
Jumlah		30	111	100

Sumber : Output SPSS 23, diolah 2018

$$\frac{\text{Skor Total Hasil Jawaban Responden}}{\text{Skor Tertinggi Responden}} \times 100 = \frac{111}{150} = 0,74 \times 100 = 74$$

Dari tabel di atas, maka dapat diketahui bahwa dengan jumlah responden sebanyak 30 orang, 10 orang atau 33,33% responden berpendapat sangat setuju dengan instrumen ini yang menyatakan bahwa pemimpin selalu mengharapkan pekerjaan yang dilakukan agar tidak memiliki kesalahan. Sedangkan 9 orang atau 30% responden merasa ragu-ragu, 6 orang atau 20% responden berpendapat setuju, dan 5 orang atau 16,67% responden berpendapat tidak setuju dengan instrumen ini. Berikut adalah presentase hasil instrumen pernyataan diatas yang dinilai berdasarkan kriteria penilaian kuesioner :

Skala	Presentase	Kriteria Penilaian
0% - 20%		Sangat tidak setuju/Tidak pernah/ Sangat negatif
21% - 40%		Tidak Setuju/ Hampir tidak pernah/ Negatif
41% - 60%		Ragu – ragu/ Kadang – kadang/ Netral
61% - 80%	74	Setuju/ Sering/ Positif
81% - 100%		Setuju/ Selalu/ Sangat Positif

Sumber : (Unaradjan, 2013 : 147)

Tabel 4.11
Instansi Selalu Memperhatikan Situasi Pada Saat Pegawai Bekerja

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju (SS)	5	2	10	6,67
Setuju (S)	4	10	40	33,33
Ragu-Ragu (R)	3	11	33	36,67
Tidak Setuju (TS)	2	6	12	20
Sangat Tidak Setuju (STS)	1	0	0	0
Jumlah		30	95	100

Sumber : Output SPSS 23, diolah 2018

$$\frac{\text{Skor Total Hasil Jawaban Responden}}{\text{Skor Tertinggi Responden}} \times 100 = \frac{95}{150} = 0,6333 \times 100 = 63,33$$

Dari tabel di atas, maka dapat diketahui bahwa dengan jumlah responden sebanyak 30 orang, 11 orang atau 36,67% responden berpendapat ragu-ragu dengan instrumen ini yang menyatakan bahwa instansi selalu memperhatikan situasi pada saat pegawai bekerja, Lalu 10 orang atau 33,33% responden setuju dengan instrumen ini, 6 orang atau 20% responden sangat tidak setuju dengan pernyataan instrumen ini, dan 2 orang atau 6,67% responden berpendapat sangat setuju dengan instrumen pertanyaan ini. Berikut adalah presentase hasil instrumen pernyataan diatas yang dinilai berdasarkan kriteria penilaian kuesioner :

Skala	Presentase	Kriteria Penilaian
0% - 20%		Sangat tidak setuju/Tidak pernah/ Sangat negatif
21% - 40%		Tidak Setuju/ Hampir tidak pernah/ Negatif
41% - 60%		Ragu – ragu/ Kadang – kadang/ Netral
61% - 80%	63,33	Setuju/ Sering/ Positif
81% - 100%		Setuju/ Selalu/ Sangat Positif

Sumber : (Unaradjan, 2013 : 147)

3. Orientasi Hasil

Tabel 4.12

Instansi Lebih Mengutamakan Hasil Yang Maksimal Dari Pada Formalitas Proses Dari Pekerjaan Yang Dilakukan Oleh Pegawai

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju (SS)	5	7	35	23,33
Setuju (S)	4	10	40	33,33
Ragu-Ragu (R)	3	7	21	23,33
Tidak Setuju (TS)	2	6	12	20
Sangat Tidak Setuju (STS)	1	0	0	0
Jumlah		30	108	100

Sumber : Output SPSS 23, diolah 2018

$$\frac{\text{Skor Total Hasil Jawaban Responden}}{\text{Skor Tertinggi Responden}} \times 100 = \frac{108}{150} = 0,72 \times 100 = 72$$

Dari tabel di atas, maka dapat diketahui bahwa dengan jumlah responden sebanyak 30 orang, 10 orang 33,33% responden berpendapat setuju dengan instrumen yang menyatakan bahwa instansi lebih mengutamakan hasil yang maksimal dari pada formalitas proses dari pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai. Sedangkan 7 orang atau 23,33% responden berpendapat sangat setuju dan ragu-ragu pada instrumen ini, dan 6 orang atau 20% responden berpendapat tidak setuju dengan pernyataan instrumen ini. Berikut adalah presentase hasil instrumen pernyataan diatas yang dinilai berdasarkan kriteria penilaian kuesioner :

Skala	Presentase	Kriteria Penilaian
0% - 20%		Sangat tidak setuju/Tidak pernah/ Sangat negatif
21% - 40%		Tidak Setuju/ Hampir tidak pernah/ Negatif
41% - 60%		Ragu – ragu/ Kadang – kadang/ Netral
61% - 80%	72	Setuju/ Sering/ Positif
81% - 100%		Setuju/ Selalu/ Sangat Positif

Sumber : (Unaradjan, 2013 : 147)

Tabel 4.13

Instansi Lebih Memperhatikan Kelengkapan Pekerjaan Yang Diselesaikan Oleh Pegawainya

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju (SS)	5	10	50	33,33
Setuju (S)	4	8	32	26,67
Ragu-Ragu (R)	3	8	24	26,67
Tidak Setuju (TS)	2	4	8	13,33
Sangat Tidak Setuju (STS)	1	0	0	0
Jumlah		30	114	100

Sumber : Output SPSS 23, diolah 2018

$$\frac{\text{Skor Total Hasil Jawaban Responden}}{\text{Skor Tertinggi Responden}} \times 100 = \frac{114}{150} = 0,76 \times 100 = 76$$

Dari tabel di atas, maka dapat diketahui bahwa dengan jumlah responden sebanyak 30 orang, 10 orang atau 33,33% responden berpendapat sangat setuju dengan instrumen yang menyatakan bahwa instansi lebih memperhatikan kelengkapan pekerjaan yang diselesaikan oleh pegawainya. Sedangkan 8 orang atau 26,67% responden berpendapat setuju dan ragu-ragu, dan 4 orang atau 13,33% responden berpendapat tidak setuju dengan instrumen pertanyaan ini. Berikut adalah presentase hasil instrumen pernyataan diatas yang dinilai berdasarkan kriteria penilaian kuesioner :

Skala	Presentase	Kriteria Penilaian
0% - 20%		Sangat tidak setuju/Tidak pernah/ Sangat negatif
21% - 40%		Tidak Setuju/ Hampir tidak pernah/ Negatif
41% - 60%		Ragu – ragu/ Kadang – kadang/ Netral
61% - 80%	76	Setuju/ Sering/ Positif
81% - 100%		Setuju/ Selalu/ Sangat Positif

Sumber : (Unaradjan, 2013 : 147)

Tabel 4.14
 Hasil Pekerjaan Yang Saya Berikan Selalu Memuaskan Bagi Instansi

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju (SS)	5	8	40	26,67
Setuju (S)	4	7	28	23,33
Ragu-Ragu (R)	3	9	27	30
Tidak Setuju (TS)	2	6	12	20
Sangat Tidak Setuju (STS)	1	0	0	0
Jumlah		30	107	100

Sumber : Output SPSS 23, diolah 2018

$$\frac{\text{Skor Total Hasil Jawaban Responden}}{\text{Skor Tertinggi Responden}} \times 100 = \frac{107}{150} = 0,713 \times 100 = 71,33$$

Dari tabel di atas, maka dapat diketahui bahwa dengan jumlah responden sebanyak 30 orang, 9 orang atau 30% responden berpendapat ragu-ragu terhadap instrum ini yang menyatakan bahwa hasil pekerjaan yang diberikan selalu memuaskan bagi instansi. Sedangkan 8 orang atau 26,67% responden menyatakan sangat setuju, 7 orang atau 23,33% responden setuju dengan instrumen ini, dan 6 orang atau 20% responden berpendapat tidak setuju dengan instrumen pertanyaan ini. Berikut adalah presentase hasil instrumen pernyataan diatas yang dinilai berdasarkan kriteria penilaian kuesioner :

Skala	Presentase	Kriteria Penilaian
0% - 20%		Sangat tidak setuju/Tidak pernah/ Sangat negatif
21% - 40%		Tidak Setuju/ Hampir tidak pernah/ Negatif
41% - 60%		Ragu – ragu/ Kadang – kadang/ Netral
61% - 80%	71,33	Setuju/ Sering/ Positif
81% - 100%		Setuju/ Selalu/ Sangat Positif

Sumber : (Unaradjan, 2013 : 147)

4. Orientasi Orang

Tabel 4.15
Instansi Melibatkan Pegawai Dalam Pengambilan Keputusan

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju (SS)	5	6	30	20
Setuju (S)	4	13	52	43,33
Ragu-Ragu (R)	3	6	18	20
Tidak Setuju (TS)	2	5	10	16,67
Sangat Tidak Setuju (STS)	1	0	0	0
Jumlah		30	110	100

Sumber : Output SPSS 23, diolah 2018

$$\frac{\text{Skor Total Hasil Jawaban Responden}}{\text{Skor Tertinggi Responden}} \times 100 = \frac{110}{150} = 0,7333 \times 100 = 73,33$$

Dari tabel di atas, maka dapat diketahui bahwa dengan jumlah responden sebanyak 30 orang, 13 orang atau 43,33% responden berpendapat setuju dengan instrumen ini yang menyatakan bahwa instansi melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan. Sedangkan 6 orang atau 20% responden berpendapat sangat setuju dan ragu-ragu, dan 5 orang atau 16,67% responden berpendapat tidak setuju dengan instrumen ini. Berikut adalah presentase hasil instrumen pernyataan diatas yang dinilai berdasarkan kriteria penilaian kuesioner :

Skala	Presentase	Kriteria Penilaian
0% - 20%		Sangat tidak setuju/Tidak pernah/ Sangat negatif
21% - 40%		Tidak Setuju/ Hampir tidak pernah/ Negatif
41% - 60%		Ragu – ragu/ Kadang – kadang/ Netral
61% - 80%	73,33	Setuju/ Sering/ Positif
81% - 100%		Setuju/ Selalu/ Sangat Positif

Sumber : (Unaradjan, 2013 : 147)

Tabel 4.16

Penyesuaian Diri Dengan Lingkungan Kerja Di Instansi Adalah Hal Yang Harus Dilakukan Oleh Setiap Pegawai

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju (SS)	5	9	45	30
Setuju (S)	4	8	32	26,67
Ragu-Ragu (R)	3	7	21	23,33
Tidak Setuju (TS)	2	6	12	20
Sangat Tidak Setuju (STS)	1	0	0	0
Jumlah		30	110	100

Sumber : Output SPSS 23, diolah 2018

$$\frac{\text{Skor Total Hasil Jawaban Responden}}{\text{Skor Tertinggi Responden}} \times 100 = \frac{110}{150} = 0,7333 \times 100 = 73,33$$

Dari tabel di atas, maka dapat diketahui bahwa dengan jumlah responden sebanyak 30 orang, 9 orang atau 30% responden berpendapat sangat setuju dengan instrumen ini yang menyatakan bahwa penyesuaian diri dengan lingkungan kerja di instansi adalah hal yang harus dilakukan oleh setiap pegawai. Lalu 8 orang atau 26,67% responden berpendapat setuju, sedangkan 7 orang atau 23,33% responden berpendapat ragu-ragu, dan 6 orang atau 20% responden berpendapat tidak setuju dengan instrumen ini. Berikut adalah presentase hasil instrumen pernyataan diatas yang dinilai berdasarkan kriteria penilaian kuesioner :

Skala	Presentase	Kriteria Penilaian
0% - 20%		Sangat tidak setuju/Tidak pernah/ Sangat negatif
21% - 40%		Tidak Setuju/ Hampir tidak pernah/ Negatif
41% - 60%		Ragu – ragu/ Kadang – kadang/ Netral
61% - 80%	73,33	Setuju/ Sering/ Positif
81% - 100%		Setuju/ Selalu/ Sangat Positif

Sumber : (Unaradjan, 2013 : 147)

Tabel 4.17

Dalam Pengambilan Keputusan Pemimpin Selalu Memperhatikan Efek Yang Akan Terjadi Pada Pegawai

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju (SS)	5	8	40	26,67
Setuju (S)	4	10	40	33,33
Ragu-Ragu (R)	3	7	21	23,33
Tidak Setuju (TS)	2	5	10	16,67
Sangat Tidak Setuju (STS)	1	0	0	0
Jumlah		30	111	100

Sumber : Output SPSS , diolah 2018

$$\frac{\text{Skor Total Hasil Jawaban Responden}}{\text{Skor Tertinggi Responden}} \times 100 = \frac{111}{150} = 0,74 \times 100 = 74$$

Dari tabel di atas, maka dapat diketahui bahwa dengan jumlah responden sebanyak 30 orang, 10 orang atau 33,33% responden berpendapat setuju dengan instrumen ini yang menyatakan bahwa dalam pengambilan keputusan pemimpin selalu memperhatikan efek yang akan terjadi pada pegawai. Lalu 8 orang atau 26,67% responden sangat setuju dengan instrumen ini, sedangkan 7 orang atau 23,33% responden merasa ragu-ragu, dan 5 orang atau 16,67% responden berpendapat tidak setuju dengan instrumen ini. Berikut adalah presentase hasil instrumen pernyataan diatas yang dinilai berdasarkan kriteria penilaian kuesioner :

Skala	Presentase	Kriteria Penilaian
0% - 20%		Sangat tidak setuju/Tidak pernah/ Sangat negatif
21% - 40%		Tidak Setuju/ Hampir tidak pernah/ Negatif
41% - 60%		Ragu – ragu/ Kadang – kadang/ Netral
61% - 80%	74	Setuju/ Sering/ Positif
81% - 100%		Setuju/ Selalu/ Sangat Positif

Sumber : (Unaradjan, 2013 : 147)

5. Orientasi Tim

Tabel 4.18

Pemimpin Selalu Memberikan Kesempatan Terbuka Pada Pegawai Agar Dapat Saling Berkomunikasi Dengan Baik

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju (SS)	5	9	45	30
Setuju (S)	4	7	28	23,33
Ragu-Ragu (R)	3	11	33	36,67
Tidak Setuju (TS)	2	3	6	10
Sangat Tidak Setuju (STS)	1	0	0	0
Jumlah		30	112	100

Sumber : Output SPSS 23, diolah 2018

$$\frac{\text{Skor Total Hasil Jawaban Responden}}{\text{Skor Tertinggi Responden}} \times 100 = \frac{112}{150} = 0,7467 \times 100 = 74,67$$

Dari tabel di atas, maka dapat diketahui bahwa dengan jumlah responden sebanyak 30 orang, 11 orang atau 36,67% responden berpendapat ragu-ragu dengan instrumen ini yang menyatakan bahwa pemimpin selalu memberikan kesempatan terbuka pada pegawai agar dapat saling berkomunikasi dengan baik. Sedangkan 9 orang atau 30% responden berpendapat sangat setuju dengan instrumen ini, 7 orang atau 23,33% responden berpendapat setuju, dan 3 orang atau 10% responden berpendapat tidak setuju dengan instrumen ini. Berikut adalah presentase hasil instrumen pernyataan diatas yang dinilai berdasarkan kriteria penilaian kuesioner :

Skala	Presentase	Kriteria Penilaian
0% - 20%		Sangat tidak setuju/Tidak pernah/ Sangat negatif
21% - 40%		Tidak Setuju/ Hampir tidak pernah/ Negatif
41% - 60%		Ragu – ragu/ Kadang – kadang/ Netral
61% - 80%	74,67	Setuju/ Sering/ Positif
81% - 100%		Setuju/ Selalu/ Sangat Positif

Sumber : (Unaradjan, 2013 : 147)

Tabel 4.19
Tim Kerja Yang Saya Miliki Sangat Kompak Dan Dapat Diandalkan

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju (SS)	5	3	15	10
Setuju (S)	4	14	56	46,67
Ragu-Ragu (R)	3	6	18	20
Tidak Setuju (TS)	2	7	14	23,33
Sangat Tidak Setuju (STS)	1	0	0	0
Jumlah		30	103	100

Sumber : Output SPSS 23, diolah 2018

$$\frac{\text{Skor Total Hasil Jawaban Responden}}{\text{Skor Tertinggi Responden}} \times 100 = \frac{103}{150} = 0,6867 \times 100 = 68,67$$

Dari tabel di atas, maka dapat diketahui bahwa dengan jumlah responden sebanyak 30 orang, 14 orang atau 46,67% responden berpendapat setuju dengan instrumen ini yang menyatakan bahwa tim kerja yang dimiliki sangat kompak dan dapat diandalkan. Sedangkan 7 orang atau 23,33% responden berpendapat tidak setuju, lalu 6 orang atau 20% responden merasa ragu-ragu pada instrumen ini, dan 3 orang atau 10% responden berpendapat sangat setuju dengan instrumen ini. Berikut adalah presentase hasil instrumen pernyataan diatas yang dinilai berdasarkan kriteria penilaian kuesioner :

Skala	Presentase	Kriteria Penilaian
0% - 20%		Sangat tidak setuju/Tidak pernah/ Sangat negatif
21% - 40%		Tidak Setuju/ Hampir tidak pernah/ Negatif
41% - 60%		Ragu – ragu/ Kadang – kadang/ Netral
61% - 80%	68,67	Setuju/ Sering/ Positif
81% - 100%		Setuju/ Selalu/ Sangat Positif

Sumber : (Unaradjan, 2013 : 147)

6. Keagresifan

Tabel 4.20

Pegawai Dituntut Selalu Menyelesaikan Masalah Pekerjaan Tanpa Menunggu Perintah Pemimpin

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju (SS)	5	12	60	40
Setuju (S)	4	8	32	26,67
Ragu-Ragu (R)	3	8	24	26,67
Tidak Setuju (TS)	2	2	4	6,67
Sangat Tidak Setuju (STS)	1	0	0	0
Jumlah		30	120	100

Sumber : Output SPSS 23, diolah 2018

$$\frac{\text{Skor Total Hasil Jawaban Responden}}{\text{Skor Tertinggi Responden}} \times 100 = \frac{120}{150} = 0,8 \times 100 = 80$$

Dari tabel di atas, maka dapat diketahui bahwa dengan jumlah responden sebanyak 30 orang, 12 orang atau 40% responden berpendapat sangat setuju dengan instrumen ini yang menyatakan bahwa pegawai dituntut selalu menyelesaikan masalah pekerjaan tanpa menunggu perintah pimpinan. Lalu 8 orang atau 26,67% berpendapat setuju dan ragu-ragu, dan 2 orang atau 6,67% responden berpendapat tidak setuju dengan instrumen ini. Berikut adalah presentase hasil instrumen pernyataan diatas yang dinilai berdasarkan kriteria penilaian kuesioner :

Skala	Presentase	Kriteria Penilaian
0% - 20%		Sangat tidak setuju/Tidak pernah/ Sangat negatif
21% - 40%		Tidak Setuju/ Hampir tidak pernah/ Negatif
41% - 60%		Ragu – ragu/ Kadang – kadang/ Netral
61% - 80%	80	Setuju/ Sering/ Positif
81% - 100%		Setuju/ Selalu/ Sangat Positif

Sumber : (Unaradjan, 2013 : 147)

Tabel 4.21
Instansi Memberikan Kesempatan Pada Karyawan Untuk Berinisiatif Sendiri Dalam Menyelesaikan Pekerjaan

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju (SS)	5	4	20	13,33
Setuju (S)	4	8	32	26,67
Ragu-Ragu (R)	3	8	24	26,67
Tidak Setuju (TS)	2	10	20	33,33
Sangat Tidak Setuju (STS)	1	0	0	0
Jumlah		30	96	100

Sumber : Output SPSS 23, diolah 2018

$$\frac{\text{Skor Total Hasil Jawaban Responden}}{\text{Skor Tertinggi Responden}} \times 100 = \frac{96}{150} = 0,64 \times 100 = 64$$

Dari tabel di atas, maka dapat diketahui bahwa dengan jumlah responden sebanyak 30 orang, 10 orang atau 33,33% responden berpendapat tidak setuju dengan instrumen ini yang menyatakan bahwa instansi memberikan kesempatan pada karyawan untuk berinisiatif sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan. Sedangkan 8 orang atau 26,67% responden berpendapat setuju dan ragu-ragu dengan instrumen ini, dan 4 orang atau 13,33% responden berpendapat sangat setuju dengan instrumen ini. Berikut adalah presentase hasil instrumen pernyataan diatas yang dinilai berdasarkan kriteria penilaian kuesioner :

Skala	Presentase	Kriteria Penilaian
0% - 20%		Sangat tidak setuju/Tidak pernah/ Sangat negatif
21% - 40%		Tidak Setuju/ Hampir tidak pernah/ Negatif
41% - 60%		Ragu – ragu/ Kadang – kadang/ Netral
61% - 80%	64	Setuju/ Sering/ Positif
81% - 100%		Setuju/ Selalu/ Sangat Positif

Sumber : (Unaradjan, 2013 : 147)

Tabel 4.22
Pemimpin Melibatkan Pegawai Agar Pro Aktif Dalam Menghadapi Situasi Kerja

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju (SS)	5	11	55	36,67
Setuju (S)	4	10	40	33,33
Ragu-Ragu (R)	3	7	21	23,33
Tidak Setuju (TS)	2	2	4	6,67
Sangat Tidak Setuju (STS)	1	0	0	0
Jumlah		30	120	100

Sumber : Output SPSS 23, diolah 2018

$$\frac{\text{Skor Total Hasil Jawaban Responden}}{\text{Skor Tertinggi Responden}} \times 100 = \frac{120}{150} = 0,8 \times 100 = 80$$

Dari tabel di atas, maka dapat diketahui bahwa dengan jumlah responden sebanyak 30 orang, 11 orang atau 36,67% responden berpendapat sangat setuju dengan instrumen ini yang menyatakan bahwa pemimpin melibatkan pegawai agar pro aktif dalam menghadapi situasi kerja. Lalu 10 orang atau 33,33% responden berpendapat setuju dengan instrumen ini. Sedangkan 7 orang atau 23,33% responden berpendapat ragu-ragu, dan 2 orang atau 6,67% responden berpendapat tidak setuju dengan instrumen ini. Berikut adalah presentase hasil instrumen pernyataan diatas yang dinilai berdasarkan kriteria penilaian kuesioner :

Skala	Presentase	Kriteria Penilaian
0% - 20%		Sangat tidak setuju/Tidak pernah/ Sangat negatif
21% - 40%		Tidak Setuju/ Hampir tidak pernah/ Negatif
41% - 60%		Ragu – ragu/ Kadang – kadang/ Netral
61% - 80%	80	Setuju/ Sering/ Positif
81% - 100%		Setuju/ Selalu/ Sangat Positif

Sumber : (Unaradjan, 2013 : 147)

7. Kemantapan

Tabel 4.23
Instansi Membuat Peraturan Agar Setiap Pegawai Selalu Mematuhinya

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju (SS)	5	5	25	16,67
Setuju (S)	4	13	52	43,33
Ragu-Ragu (R)	3	8	24	26,67
Tidak Setuju (TS)	2	4	8	13,33
Sangat Tidak Setuju (STS)	1	0	0	0
Jumlah		30	109	100

Sumber : Output SPSS 23, diolah 2018

$$\frac{\text{Skor Total Hasil Jawaban Responden}}{\text{Skor Tertinggi Responden}} \times 100 = \frac{109}{150} = 0,7266 \times 100 = 72,67$$

Dari tabel di atas, maka dapat diketahui bahwa dengan jumlah responden sebanyak 30 orang, 13 orang atau 43,33% responden berpendapat setuju dengan instrumen ini yang menyatakan bahwa instansi membuat peraturan agar setiap pegawai selalu mematuhinya. Sedangkan 5 orang atau 16,67% responden berpendapat setuju dengan instrumen ini, lalu 8 orang atau 26,67% berpendapat ragu-ragu dengan instrumen ini, 4 orang atau 13,33% responden berpendapat tidak setuju dengan instrumen ini. Berikut adalah presentase hasil instrumen pernyataan di atas yang dinilai berdasarkan kriteria penilaian kuesioner :

Skala	Presentase	Kriteria Penilaian
0% - 20%		Sangat tidak setuju/Tidak pernah/ Sangat negatif
21% - 40%		Tidak Setuju/ Hampir tidak pernah/ Negatif
41% - 60%		Ragu – ragu/ Kadang – kadang/ Netral
61% - 80%	72,67	Setuju/ Sering/ Positif
81% - 100%		Setuju/ Selalu/ Sangat Positif

Sumber : (Unaradjan, 2013 : 147)

Tabel 4.24
Dalam Melakukan Pekerjaan Pegawai Dituntut Konsisten Oleh Instansi

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju (SS)	5	7	35	23,33
Setuju (S)	4	10	40	33,33
Ragu-Ragu (R)	3	9	27	30
Tidak Setuju (TS)	2	4	8	13,33
Sangat Tidak Setuju (STS)	1	0	0	0
Jumlah		30	110	100

Sumber : Output SPSS 23, diolah 2018

$$\frac{\text{Skor Total Hasil Jawaban Responden}}{\text{Skor Tertinggi Responden}} \times 100 = \frac{110}{150} = 0,7333 \times 100 = 73,33$$

Dari tabel di atas, maka dapat diketahui bahwa dengan jumlah responden sebanyak 30 orang, 10 orang atau 33,33% responden berpendapat setuju dengan instrumen ini yang menyatakan bahwa dalam melakukan pekerjaan pegawai dituntut konsisten oleh instansi. Sedangkan 9 orang atau 30% responden berpendapat ragu-ragu, lalu 7 orang atau 23,33% responden berpendapat sangat setuju, dan 4 orang atau 13,33% berpendapat tidak setuju dengan instrumen ini. Berikut adalah presentase hasil instrumen pernyataan di atas yang dinilai berdasarkan kriteria penilaian kuesioner :

Skala	Presentase	Kriteria Penilaian
0% - 20%		Sangat tidak setuju/Tidak pernah/ Sangat negatif
21% - 40%		Tidak Setuju/ Hampir tidak pernah/ Negatif
41% - 60%		Ragu – ragu/ Kadang – kadang/ Netral
61% - 80%	73,33	Setuju/ Sering/ Positif
81% - 100%		Setuju/ Selalu/ Sangat Positif

Sumber : (Unaradjan, 2013 : 147)

Maka berdasarkan pemaparan di atas, yaitu berupa bobot penilai dari hasil kuesioner yang diolah dengan menggunakan SPSS 23. Berikut ini adalah nilai hasil rata-rata tanggapan kuesioner dari masing-masing kelompok pernyataan kuesioner budaya organisasi dan nilai rata-rata kuesioner secara keseluruhan dari variabel budaya organisasi :

Tabel 4.25
 Hasil Rata-Rata Tanggapan Responden
 Variabel Budaya Organisasi

Nomor	Budaya Organisasi	Tanggapan Responden (%)	Rata-Rata (%)
1	Inovasi dan mengambil resiko : 1. Kesempatan karyawan dalam mengembangkan kemampuannya. 2. Keberanian karyawan mengemukakan gagasan dengan segala resikonya.	67,33 76,67	72
2	Perhatian kepada detail : 1. Ketelitian terhadap tugas. 2. Melaksanakan tugas tanpa kesalahan. 3. Perhatian karyawan dalam menghadapi berbagai situasi kerja.	72,67 74 63,33	70
3	Orientasi hasil : 1. Mengutamakan hasil daripada formalitas proses. 2. Kelengkapan dalam menyelesaikan pekerjaan. 3. Kepuasan karyawan terhadap hasil kerja.	72 76 71,33	73,11
4	Orientasi orang : 1. Keterlibatan individu dalam pengambilan keputusan. 2. Kemampuan penyesuaian diri dengan lingkungan. 3. Keputusan manajemen/pimpinan memperhitungkan efek pada individu dalam organisasi.	73,33 73,33 74	73,55
5	Orientasi tim : 1. Komunikasi yang baik antar karyawan dengan pihak manajemen/pimpinan. 2. Kekompakan tim dalam menghadapi masalah pekerjaan.	74,67 68,67	71,67
6	Keagresifan : 1. Kecekatan dalam penyelesaian masalah tanpa menunggu perintah. 2. Kesempatan berinisiatif untuk menyelesaikan pekerjaan.	80 64	74,67

	3. Sikap pro aktif karyawan dalam menghadapi situasi kerja.	80	
7	Kemantapan : 1. Mematuhi hukum dan peraturan yang berlaku. 2. Konsisten dalam menjalankan pekerjaan.	72,67 73,33	73
Nilai Rata-Rata (%)			72,57

Sumber : Output SPSS 23, diolah 2018

Berdasarkan tabel hasil rata-rata tanggapan kuesioner untuk variabel budaya organisasi pada Kantor Kecamatan Cibungbulang nilai rata-rata sebesar 72,57% dimana pada tabel interval skala penilaian kuesioner tergolong ke (61% - 80%) dengan kriteria penilaian Setuju/ Sering/ Positif atau relatif baik jika merujuk pada dugaan di dalam hipotesis penelitian ini. Dimana nilai rata-rata indikator inovasi dan mengambil resiko mencapai 72%, perhatian terhadap detail 70%, orientasi hasil 73,11%, orientasi orang 73,55%, orientasi tim 71,67%, keagresifan 74,67%, dan kemantapan 73%.

Skala	Presentase	Kriteria Penilaian
0% - 20%		Sangat tidak setuju/Tidak pernah/ Sangat negatif
21% - 40%		Tidak Setuju/ Hampir tidak pernah/ Negatif
41% - 60%		Ragu – ragu/ Kadang – kadang/ Netral
61% - 80%	72,57	Setuju/ Sering/ Positif
81% - 100%		Setuju/ Selalu/ Sangat Positif

Sumber : (Unaradjan, 2013 : 147)

4.2.2. Kinerja Pegawai Di Kantor Kecamatan Cibungbulang

Untuk mengetahui sejauh mana kinerja yang diterapkan oleh Kantor Kecamatan Cibungbulang, maka dapat dilihat tanggapan responden mengenai variabel kinerja yang diperoleh dari hasil kuesioner yang disebarkan kepada 30 orang responden melalui tabel berikut :

1. Kualitas

Tabel 4.26

Saya Dapat Melaksanakan Pekerjaan Yang Ditugaskan Dengan Baik Dan Teliti

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju (SS)	5	6	30	20
Setuju (S)	4	10	40	33,33
Ragu-Ragu (R)	3	9	27	30
Tidak Setuju (TS)	2	5	10	16,67
Sangat Tidak Setuju (STS)	1	0	0	0
Jumlah		30	107	100

Sumber : Output SPSS 23, diolah 2018

$$\frac{\text{Skor Total Hasil Jawaban Responden}}{\text{Skor Tertinggi Responden}} \times 100 = \frac{107}{150} = 0,7133 \times 100 = 71,33$$

Dari tabel di atas, maka dapat diketahui bahwa dengan jumlah responden sebanyak 30 orang, 10 orang atau 33,33% responden berpendapat setuju dengan instrumen ini yang menyatakan bahwa pegawai dapat melaksanakan pekerjaan yang ditugaskan dengan baik dan teliti. Sedangkan 9 orang atau 30% responden berpendapat ragu-ragu, lalu 6 orang atau 20% responden berpendapat sangat setuju, dan 5 orang atau 16,67% responden berpendapat tidak setuju dengan instrumen ini. Berikut adalah presentase hasil instrumen pernyataan diatas yang dinilai berdasarkan kriteria penilaian kuesioner :

Skala	Presentase	Kriteria Penilaian
0% - 20%		Sangat tidak setuju/Tidak pernah/ Sangat negatif
21% - 40%		Tidak Setuju/ Hampir tidak pernah/ Negatif
41% - 60%		Ragu – ragu/ Kadang – kadang/ Netral
61% - 80%	71,33	Setuju/ Sering/ Positif
81% - 100%		Setuju/ Selalu/ Sangat Positif

Sumber : (Unaradjan, 2013 : 147)

Tabel 4.27

Saya Mampu Menyelesaikan Tugas Yang Diberikan Oleh Pemimpin

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju (SS)	5	9	45	30
Setuju (S)	4	12	48	40
Ragu-Ragu (R)	3	5	15	16,67
Tidak Setuju (TS)	2	4	8	13,33
Sangat Tidak Setuju (STS)	1	0	0	0
Jumlah		30	116	100

Sumber : Output SPSS 23, diolah 2018

$$\frac{\text{Skor Total Hasil Jawaban Responden}}{\text{Skor Tertinggi Responden}} \times 100 = \frac{116}{150} = 0,7733 \times 100 = 77,33$$

Dari tabel di atas, maka dapat diketahui bahwa dengan jumlah responden sebanyak 30 orang, 12 orang atau 40% responden berpendapat setuju dengan instrumen ini yang menyatakan bahwa pegawai mampu menyelesaikan tugas yang diberikan oleh pemimpin. Lalu 9 orang atau 30% responden berpendapat sangat setuju dengan instrumen ini, sedangkan 5 orang atau 16,67% responden berpendapat ragu-ragu, dan 4 orang atau 13,33% responden berpendapat tidak setuju dengan instrumen ini. Berikut adalah presentase hasil instrumen pernyataan diatas yang dinilai berdasarkan kriteria penilaian kuesioner :

Skala	Presentase	Kriteria Penilaian
0% - 20%		Sangat tidak setuju/Tidak pernah/ Sangat negatif
21% - 40%		Tidak Setuju/ Hampir tidak pernah/ Negatif
41% - 60%		Ragu – ragu/ Kadang – kadang/ Netral
61% - 80%	77,33	Setuju/ Sering/ Positif
81% - 100%		Setuju/ Selalu/ Sangat Positif

Sumber : (Unaradjan, 2013 : 147)

Tabel 4.28
Saya Dapat Bekerja Tanpa Melakukan Kesalahan

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju (SS)	5	6	30	20
Setuju (S)	4	11	44	36,67
Ragu-Ragu (R)	3	7	21	23,33
Tidak Setuju (TS)	2	6	12	20
Sangat Tidak Setuju (STS)	1	0	0	0
Jumlah		30	107	100

Sumber : Output SPSS 23, diolah 2018

$$\frac{\text{Skor Total Hasil Jawaban Responden}}{\text{Skor Tertinggi Responden}} \times 100 = \frac{107}{150} = 0,7133 \times 100 = 71,33$$

Dari tabel di atas, maka dapat diketahui bahwa dengan jumlah responden sebanyak 30 orang, 11 orang atau 36,67% responden berpendapat setuju dengan instrumen ini yang menyatakan bahwa pegawai dapat bekerja tanpa melakukan kesalahan. Sedangkan 7 orang atau 23,33% responden merasa ragu-ragu dengan instrumen ini, sedangkan 6 orang atau 20% responden berpendapat sangat setuju dan tidak setuju dengan instrumen ini. Berikut adalah presentase hasil instrumen pernyataan diatas yang dinilai berdasarkan kriteria penilaian kuesioner :

Skala	Presentase	Kriteria Penilaian
0% - 20%		Sangat tidak setuju/Tidak pernah/ Sangat negatif
21% - 40%		Tidak Setuju/ Hampir tidak pernah/ Negatif
41% - 60%		Ragu – ragu/ Kadang – kadang/ Netral
61% - 80%	71,33	Setuju/ Sering/ Positif
81% - 100%		Setuju/ Selalu/ Sangat Positif

Sumber : (Unaradjan, 2013 : 147)

2. Kuantitas

Tabel 4.29

Saya Dapat Melakukan Pekerjaan Sesuai Targrt Yang Diharapkan Instansi

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju (SS)	5	9	45	30
Setuju (S)	4	13	52	43,33
Ragu-Ragu (R)	3	4	12	13,33
Tidak Setuju (TS)	2	4	8	13,33
Sangat Tidak Setuju (STS)	1	0	0	0
Jumlah		30	117	100

Sumber : Output SPSS 23, diolah 2018

$$\frac{\text{Skor Total Hasil Jawaban Responden}}{\text{Skor Tertinggi Responden}} \times 100 = \frac{117}{150} = 0,78 \times 100 = 78$$

Dari tabel di atas, maka dapat diketahui bahwa dengan jumlah responden sebanyak 30 orang, 13 orang atau 43,33% responden berpendapat setuju dengan instrumen yang menyatakan bahwa pegawai dapat melakukan pekerjaan sesuai target yang diharapkan. Lalu 9 orang atau 30% responden berpendapat sangat setuju, dan 4 orang atau 13,33% responden berpendapat ragu-ragu dan tidak setuju dengan instrumen ini. Berikut adalah presentase hasil instrumen pernyataan diatas yang dinilai berdasarkan kriteria penilaian kuesioner :

Skala	Presentase	Kriteria Penilaian
0% - 20%		Sangat tidak setuju/Tidak pernah/ Sangat negatif
21% - 40%		Tidak Setuju/ Hampir tidak pernah/ Negatif
41% - 60%		Ragu – ragu/ Kadang – kadang/ Netral
61% - 80%	78	Setuju/ Sering/ Positif
81% - 100%		Setuju/ Selalu/ Sangat Positif

Sumber : (Unaradjan, 2013 : 147)

Tabel 4.30
Saya Dapat Menyelesaikan Pekerjaan Dengan Tepat Waktu

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju (SS)	5	7	35	23,33
Setuju (S)	4	9	36	30
Ragu-Ragu (R)	3	7	21	23,33
Tidak Setuju (TS)	2	7	14	23,33
Sangat Tidak Setuju (STS)	1	0	0	0
Jumlah		30	106	100

Sumber : Output SPSS 23, diolah 2018

$$\frac{\text{Skor Total Hasil Jawaban Responden}}{\text{Skor Tertinggi Responden}} \times 100 = \frac{106}{150} = 0,7066 \times 100 = 70,67$$

Dari tabel di atas, maka dapat diketahui bahwa dengan jumlah responden sebanyak 30 orang, 9 orang atau 30% responden berpendapat setuju dengan instrumen ini yang menyatakan bahwa pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu. Sedangkan 7 orang atau 23,33% responden berpendapat sangat setuju, ragu-ragu dan tidak setuju dengan instrumen ini. Berikut adalah presentase hasil instrumen pernyataan di atas yang dinilai berdasarkan kriteria penilaian kuesioner :

Skala	Presentase	Kriteria Penilaian
0% - 20%		Sangat tidak setuju/Tidak pernah/ Sangat negatif
21% - 40%		Tidak Setuju/ Hampir tidak pernah/ Negatif
41% - 60%		Ragu – ragu/ Kadang – kadang/ Netral
61% - 80%	70,67	Setuju/ Sering/ Positif
81% - 100%		Setuju/ Selalu/ Sangat Positif

Sumber : (Unaradjan, 2013 : 147)

Tabel 4.31

Saya Mampu Melakukan Tugas Tambahan Yang Diberikan

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju (SS)	5	8	40	26,67
Setuju (S)	4	10	40	33,33
Ragu-Ragu (R)	3	6	18	20
Tidak Setuju (TS)	2	6	12	20
Sangat Tidak Setuju (STS)	1	0	0	0
Jumlah		30	110	100

Sumber : Output SPSS 23, diolah 2018

$$\frac{\text{Skor Total Hasil Jawaban Responden}}{\text{Skor Tertinggi Responden}} \times 100 = \frac{110}{150} = 0,7333 \times 100 = 73,33$$

Dari tabel di atas, maka dapat diketahui bahwa dengan jumlah responden sebanyak 30 orang, 10 orang atau 33,33% responden berpendapat setuju dengan instrumen ini yang menyatakan bahwa pegawai mampu melakukan tugas tambahan yang diberikan. 8 orang atau 26,67% responden berpendapat sangat setuju, dan 6 orang atau 20% responden berpendapat ragu-ragu dan tidak setuju dengan instrumen ini. Berikut adalah presentase hasil instrumen pernyataan diatas yang dinilai berdasarkan kriteria penilaian kuesioner :

Skala	Presentase	Kriteria Penilaian
0% - 20%		Sangat tidak setuju/Tidak pernah/ Sangat negatif
21% - 40%		Tidak Setuju/ Hampir tidak pernah/ Negatif
41% - 60%		Ragu – ragu/ Kadang – kadang/ Netral
61% - 80%	73,33	Setuju/ Sering/ Positif
81% - 100%		Setuju/ Selalu/ Sangat Positif

Sumber : (Unaradjan, 2013 : 147)

3. Pelaksanaan Tugas

Tabel 4.32

Saya Memiliki Keterampilan Dalam Bekerja

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju (SS)	5	4	20	13,33
Setuju (S)	4	10	40	33,33
Ragu-Ragu (R)	3	4	12	13,33
Tidak Setuju (TS)	2	12	24	40
Sangat Tidak Setuju (STS)	1	0	0	0
Jumlah		30	96	100

Sumber : Output SPSS 23, diolah 2018

$$\frac{\text{Skor Total Hasil Jawaban Responden}}{\text{Skor Tertinggi Responden}} \times 100 = \frac{96}{150} = 0,64 \times 100 = 64$$

Dari tabel di atas, maka dapat diketahui bahwa dengan jumlah responden sebanyak 30 orang, 12 orang atau 40% responden berpendapat tidak setuju dengan instrumen ini yang menyatakan bahwa pegawai memiliki keterampilan dalam bekerja. 10 orang atau 33,33% responden berpendapat setuju dengan instrumen ini, sedangkan 4 orang atau 13,33% responden berpendapat sangat setuju dan ragu-ragu dengan instrumen ini. Berikut adalah presentase hasil instrumen pernyataan diatas yang dinilai berdasarkan kriteria penilaian kuesioner :

Skala	Presentase	Kriteria Penilaian
0% - 20%		Sangat tidak setuju/Tidak pernah/ Sangat negatif
21% - 40%		Tidak Setuju/ Hampir tidak pernah/ Negatif
41% - 60%		Ragu – ragu/ Kadang – kadang/ Netral
61% - 80%	64	Setuju/ Sering/ Positif
81% - 100%		Setuju/ Selalu/ Sangat Positif

Sumber : (Unaradjan, 2013 : 147)

Tabel 4.33

Saya Selalu Bersungguh-sungguh Dalam Bekerja Agar Mendapat Hasil Yang Maksimal

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju (SS)	5	14	70	46,67
Setuju (S)	4	8	32	26,67
Ragu-Ragu (R)	3	6	18	20
Tidak Setuju (TS)	2	2	4	6,67
Sangat Tidak Setuju (STS)	1	0	0	0
Jumlah		30	124	100

Sumber : Output SPSS 23, diolah 2018

$$\frac{\text{Skor Total Hasil Jawaban Responden}}{\text{Skor Tertinggi Responden}} \times 100 = \frac{124}{150} = 0,8266 \times 100 = 82,67$$

Dari tabel di atas, maka dapat diketahui bahwa dengan jumlah responden sebanyak 30 orang, 14 orang atau 46,677% responden berpendapat sangat setuju dengan instrumen ini yang menyatakan bahwa pegawai selalu bersungguh-sungguh dalam bekerja agar mendapat hasil yang maksimal. Lalu 8 orang atau 26,67% berpendapat setuju, 6 orang atau 20% responden berpendapat ragu-ragu, dan 2 orang atau 6,67% responden berpendapat tidak setuju dengan instrumen ini. Berikut adalah presentase hasil instrumen pernyataan di atas yang dinilai berdasarkan kriteria penilaian kuesioner :

Skala	Presentase	Kriteria Penilaian
0% - 20%		Sangat tidak setuju/Tidak pernah/ Sangat negatif
21% - 40%		Tidak Setuju/ Hampir tidak pernah/ Negatif
41% - 60%		Ragu – ragu/ Kadang – kadang/ Netral
61% - 80%		Setuju/ Sering/ Positif
81% - 100%	82,67	Setuju/ Selalu/ Sangat Positif

Sumber : (Unaradjan, 2013 : 147)

4. Tanggung Jawab

Tabel 4.34

Saya Selalu Bertanggung Jawab Dengan Pekerjaan Yang Dilakukan

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju (SS)	5	10	50	33,33
Setuju (S)	4	11	44	36,67
Ragu-Ragu (R)	3	6	18	20
Tidak Setuju (TS)	2	3	5	10
Sangat Tidak Setuju (STS)	1	0	0	0
Jumlah		30	117	100

Sumber : Output SPSS 23, diolah 2018

$$\frac{\text{Skor Total Hasil Jawaban Responden}}{\text{Skor Tertinggi Responden}} \times 100 = \frac{117}{150} = 0,78 \times 100 = 78$$

Dari tabel di atas, maka dapat diketahui bahwa dengan jumlah responden sebanyak 30 orang, 11 orang atau 36,33% responden berpendapat setuju dengan instrumen ini yang menyatakan bahwa pegawai selalu bertanggung jawab dengan pekerjaan yang dilakukan. Lalu 10 orang atau 33,33% responden berpendapat sangat setuju. Sedangkan 6 orang atau 20% responden merasa ragu-ragu, dan 3 orang atau 10% responden berpendapat tidak setuju dengan instrumen ini. Berikut adalah presentase hasil instrumen pernyataan diatas yang dinilai berdasarkan kriteria penilaian kuesioner :

Skala	Presentase	Kriteria Penilaian
0% - 20%		Sangat tidak setuju/Tidak pernah/ Sangat negatif
21% - 40%		Tidak Setuju/ Hampir tidak pernah/ Negatif
41% - 60%		Ragu – ragu/ Kadang – kadang/ Netral
61% - 80%	78	Setuju/ Sering/ Positif
81% - 100%		Setuju/ Selalu/ Sangat Positif

Sumber : (Unaradjan, 2013 : 147)

Tabel 4.35

Saya Selalu Sadar Dengan Kewajiban Tugas Yang Diberikan Instansi Kepada Saya

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju (SS)	5	11	55	36,67
Setuju (S)	4	9	36	30
Ragu-Ragu (R)	3	4	12	13,33
Tidak Setuju (TS)	2	6	12	20
Sangat Tidak Setuju (STS)	1	0	0	0
Jumlah		30	115	100

Sumber : Output SPSS, diolah 2018

$$\frac{\text{Skor Total Hasil Jawaban Responden}}{\text{Skor Tertinggi Responden}} \times 100 = \frac{115}{150} = 0,7666 \times 100 = 76,67$$

Dari tabel di atas, maka dapat diketahui bahwa dengan jumlah responden sebanyak 30 orang, 11 orang atau 36,67% responden berpendapat sangat setuju dengan instrumen ini yang menyatakan bahwa pegawai selalu sadar dengan kewajiban tugas yang diberikan instansi kepada pegawai. Lalu 9 orang atau 30% responden berpendapat setuju dengan instrumen ini, sedangkan 6 orang atau 20% responden berpendapat tidak setuju, dan 4 orang atau 13,33% responden merasa ragu-ragu dengan instrumen ini. Berikut adalah presentase hasil instrumen pernyataan diatas yang dinilai berdasarkan kriteria penilaian kuesioner :

Skala	Presentase	Kriteria Penilaian
0% - 20%		Sangat tidak setuju/Tidak pernah/ Sangat negatif
21% - 40%		Tidak Setuju/ Hampir tidak pernah/ Negatif
41% - 60%		Ragu – ragu/ Kadang – kadang/ Netral
61% - 80%	76,67	Setuju/ Sering/ Positif
81% - 100%		Setuju/ Selalu/ Sangat Positif

Sumber : (Unaradjan, 2013 : 147)

Berikut ini adalah nilai hasil rata-rata tanggapan kuesioner dari masing-masing kelompok pernyataan kuesioner kinerja dan nilai rata-rata kuesioner secara keseluruhan dari variabel kinerja :

Tabel 4.36
 Hasil Rata-Rata Tanggapan Responden
 Variabel Kinerja

Nomor	Kinerja	Tanggapan Responden (%)	Rata-Rata (%)
1	Kualitas : 1. Karyawan melaksanakan pekerjaannya dengan baik dan teliti. 2. Karyawan mampu dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan. 3. Karyawan mengurangi kesalahan dalam bekerja.	71,33 77,33 71,33	73,33
2	Kuantitas : 1. Karyawan selalu berusaha dalam mencapai target. 2. Karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu. 2. Karyawan mampu menyelesaikan tugas kerja tambahan.	78 70,67 73,33	74
3	Pelaksanaan Tugas : 1. Karyawan memiliki keterampilan dalam melakukan pekerjaannya. 2. Karyawan selalu berusaha dengan baik dalam melakukan pekerjaannya.	64 82,67	73,33
4	Tanggung Jawab : 1. Karyawan selalu berusaha bertanggung jawab dalam pekerjaannya. 2. Karyawan sadar akan kewajiban yang diberikan perusahaan dalam melaksanakan tugas.	78 76,67	77,33
Nilai Rata-Rata(%)			74,44

Sumber : Output SPSS 23, diolah 2018

Berdasarkan tabel hasil rata-rata tanggapan kuesioner untuk variabel kinerja pada Kantor Kecamatan Cibungbulang nilai rata-rata sebesar 74,44% dimana pada tabel interval skala penilaian kuesioner tergolong ke (61% - 80%) dengan kriteria penilaian Setuju/ Sering/ Positif atau kinerja yang ada relatif baik jika merujuk pada dugaan hipotesis dalam penelitian ini. dimana nilai rata-rata indikator kualitas

mencapai 73,33%, kuantitas 74%, pelaksanaan tugas 73,33%, dan tanggung jawab 77,33%.

Skala	Presentase	Kriteria Penilaian
0% - 20%		Sangat tidak setuju/Tidak pernah/ Sangat negatif
21% - 40%		Tidak Setuju/ Hampir tidak pernah/ Negatif
41% - 60%		Ragu – ragu/ Kadang – kadang/ Netral
61% - 80%	74,44	Setuju/ Sering/ Positif
81% - 100%		Setuju/ Selalu/ Sangat Positif

Sumber : (Unaradjan, 2013 : 147)

4.3. Analisis Budaya Organisasi dan Kinerja Instansi

4.3.1. Analisis Reliabilitas

Tabel 4.37

Analisis Reliabilitas

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,921	28

Sumber : Output SPSS23, diolah 2018

Maka dari tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai bobot α sebesar 0,921 dapat dikategorikan sangat reliabel karena di atas 0,6. Dengan demikian, hasil uji reliabilitas ini dapat disimpulkan bahwa kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini dapat diyakini atau dipercaya.

4.3.2. Analisis Koefisien Korelasi Rank Spearman

Tabel 4.38

Korelasi Budaya Organisasi Dengan Kinerja Pegawai *Rank Spearman* (SPSS 23)

Correlations

			Budaya Organisasi	Kinerja
Spearman's rho	Budaya Organisasi	Correlation Coefficient	1,000	,768**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	30	30
	Kinerja	Correlation Coefficient	,768**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	30	30

Sumber : Output SPSS 23, diolah 2018

Interpretasi hasil dari output SPSS adalah sebagai berikut :

Berdasarkan hasil perhitungan SPSS di atas, dapat diketahui besarnya koefisien korelasi *Rank Spearman* adalah $r = 0,768$. Artinya, budaya organisasi dengan kinerja pegawai memiliki hubungan yang kuat dalam penelitian ini

Tabel 4.39

Nilai Interval Koefisien

Interval Koefisien	Presentase	Tingkat Hubungan
0,00 – 0,199		Sangat Lemah
0,20 – 0,399		Lemah
0,40 – 0,599		Sedang
0,60 – 0,799	0,768	Kuat
0,80 – 1,000		Sangat Kuat

Sumber : Unaradjan (2013 : 147)

4.3.3. Analisis Koefisien Determinasi

Dari perhitungan korelasi *rank spearman* diketahui bahwa korelasi sebesar $r = 0,768$. Selanjutnya untuk mengetahui nilai koefisien determinasi dilakukan perhitungan sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 KD &= r^2 \times 100\% \\
 &= 0,768^2 \times 100\% \\
 &= 0,5898\% \\
 &= 58,98
 \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan di atas, maka dapat diketahui bahwa nilai koefisien determinasi adalah R sebesar 0,5898%. Hal ini menunjukkan bahwa besarnya pengaruh budaya organisasi yang memiliki kontribusi sebesar 0,5898% terhadap kinerja pegawai dan didukung dengan faktor-faktor lain yang dapat memicu pengaruh yang hampir sama dengan budaya organisasi.

4.3.4. Uji Hipotesis dengan Tabel T

Untuk mengetahui apakah koefisien penelitian signifikan atau tidak, maka perlu dilakukan uji koefisien korelasi dalam penelitian ini uji signifikan dilakukan dengan uji t, rumusnya :

A. Mencari t tabel

Dilakukan dengan signifikansi 5% atau 0,05 maka (df) $n - 2$ atau $30 - 2 = 28$. Hasil yang diperoleh adalah 1,70113 sebagai t tabel.

B. Menentukan t hitung

Untuk mencari berapa nilai t tabel maka digunakan rumus sebagai berikut :

$$t = r \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}}$$

$$t = 0,768 \sqrt{\frac{30-2}{1-0,768^2}}$$

$$t = 0,768 \sqrt{\frac{28-2}{1-0,5898}}$$

$$t = 0,768 \sqrt{\frac{28}{0,4102}}$$

$$t = 0,768 \sqrt{68,259}$$

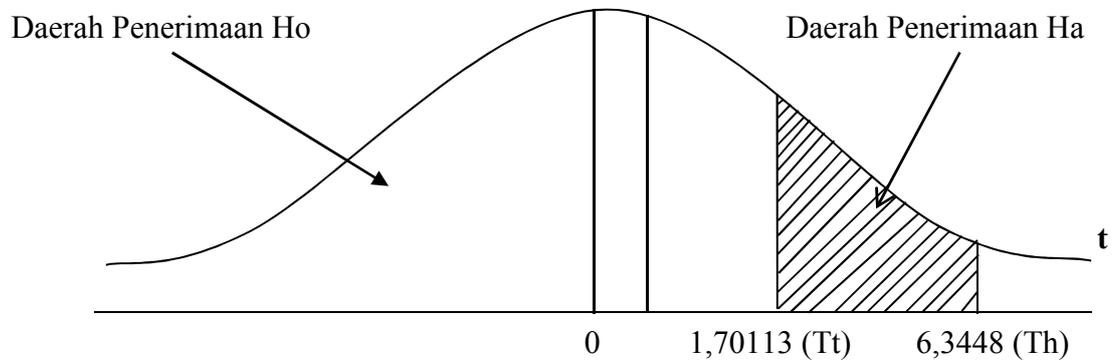
$$t = 0,768 \times 8,261$$

$$t = 6,3448$$

C. Hipotesis Statistik

- Terima H_0 dan tolak H_a jika nilai t hitung $< t$ tabel
Artinya, budaya organisasi tidak berhubungan nyata dengan kinerja pegawai.
- Tolak H_0 dan terima H_a jika nilai t hitung $> t$ tabel
Artinya, budaya organisasi berhubungan nyata dengan kinerja pegawai.

Adapun gambar penerimaan atau penolakan sebagai berikut :



Gambar 4.8

Kurva Hasil Pengujian Hipotesis Korelasi

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah peneliti bahas pada bagian sebelumnya mengenai hubungan budaya organisasi dengan kinerja pegawai negeri sipil di Kantor Kecamatan Cibungbulang, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Maka dapat disimpulkan untuk variabel budaya organisasi nilai rata-rata tanggapan responden sebesar 72,57%. Dan jika merujuk pada dugaan di dalam hipotesis penelitian ini maka dapat dinyatakan benar budaya organisasi yang ada di instansi daerah khususnya di Kantor Kecamatan Cibungbulang adalah relatif baik.
2. Nilai rata-rata tanggapan responden untuk variabel Kinerja (Y) yaitu 74,44%. Dengan dugaan di dalam hipotesis penelitian ini menyatakan kinerja yang ada relatif baik.
3. Koefisien korelasi atau hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja menunjukkan sebesar 0,768. Artinya hubungan budaya organisasi dengan kinerja pegawai negeri sipil di Kantor Kecamatan Cibungbulang dapat dikategorikan kuat. Dengan dugaan di dalam hipotesis penelitian ini menyatakan budaya organisasi dengan kinerja berkorelasi positif.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil pembahasan dalam penelitian ini mengenai hubungan budaya organisasi dengan kinerja pegawai negeri sipil di Kantor Kecamatan Cibungbulang, peneliti mencoba untuk memberikan saran terhadap instansi melalui saran yang disesuaikan dengan hipotesis penelitian, sebagai berikut :

1. Di dalam pembahasan yang telah peneliti sampaikan di bab-bab sebelumnya, maka dengan begitu saran untuk budaya organisasi yaitu agar dapat diperbaiki dan dapat menentukan budaya yang pasti dan serentak baik dalam instansi daerah (Kabupaten Bogor dan Kantor Kecamatan Cibungbulang) maupun instansi pemerintah pusat sebagai penentu arah identitas secara keseluruhan baik pada pegawai negeri sipil maupun pada instansinya masing-masing.
2. Di dalam pembahasan yang telah peneliti sampaikan di bab-bab sebelumnya, maka dengan begitu saran untuk kinerja yaitu terus ditingkatkan kembali fungsi pengarahan dan pengawasan terhadap pekerjaan pegawai agar mencapai target yang maksimal, mencapai kualitas kinerja yang baik hingga dapat menimbulkan peningkatan kuantitas yang diharapkan.

3. Di dalam pembahasan yang telah peneliti sampaikan di bab-bab sebelumnya, maka dengan begitu saran untuk hubungan budaya organisasi dengan kinerja adalah diharapkan budaya organisasi dapat terus berkorelasi positif dan dapat mencerminkan identitas diri dari organisasi tersebut hingga harapan dan target yang tertuang pada visi dan misi, pada rencana kerja instansi dapat terpenuhi. Dan instansi ini dapat maju dan berkembang berkat ciri khas atau budaya yang timbul dalam instansi itu sendiri.

DAFTAR PUSTAKA

- Bangun, Wilson, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Erlangga.
- Dessler, Gary, 2010, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi kesepuluh, Jakarta, PT Indeks.
- Hasibuan, Malayu, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Jakarta, Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, PT Bumi Aksara.
- Holbeche, Linda, 2005, *The High Performance Organization : Creating Dynamic Stability and Sustainable Success*, Elsevier Butterworth-Heinemann. Oxford.
- Imam Ghozali, 2011, *Aplikasi Analisis Multivariante dengan Program IBM SPSS 19*, Edisi Kelima, Semarang, Universitas Diponegoro.
- J. Supranto, 2008, *Statistika Teori dan Aplikasi, edisi ketujuh*, Jakarta, Erlangga.
- Latunreng, Wahyuddin, 2015, *Budaya Organisasi*, Jakarta, IPPSDM-WIN.
- L. Mathis Robert & John H. Jackson, 2011, *Human Resource Management*, 13 Edition, United States Of America, South Western Cengage Learning.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung, PT Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, AA., Anwar Prabu, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung, Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung, PT Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2015, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung, PT Remaja Rosdakarya.
- Moeljono, Djokosantoso, 2003, *Budaya Korporat dan Keunggulan Koperasi*, Jakarta, Elex Media Komputindo.
- Notoadmojo, Soekidjo, 2009, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta, PT Rineka Cipta.

Nur Indriantoro & Bambang Supomo, 1999, *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi & Manajemen*, Yogyakarta, BPFE-Yogyakarta.

Prianto, Duwi, 2012, *Cara Kilat Belajar Analisis Data dengan SPSS 20*, Edisi Kesatu, Yogyakarta, ANDI.

Robbins, Stephen P, 2002, *Prinsip-Prinsip Prilaku Organisas*, Jakarta, Erlangga.

Robbins, Stephen P, 1994, *Teori Organisasi (Struktur, Desain dan Aplikasi)*, Jakarta, Arcan.

Robbins, Stephen P, 2006, "*Prilaku Organisasi*", Edisi kesepuluh, Jakarta : PT Indeks Kelompok Gramedia.

Sembiring, Masana, 2012, *Budaya & Kinerja Organisasi*, Bandung, Fokusmedia.

Sedarmayanti, 2009, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Bandung : CV Mandar Maju.

Sedarmayanti, 2011, *Manajemen SDM, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil (cetakan lima)*, Bandung, PT Refika Aditama.

Siagian, Sondang P 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Ketujuh, Jakarta, Radar Jaya Offset.

Siregar, Sofiyon, 2013, *Statistik Parametrik untuk Penelitian Kuantitatif*, Jakarta, PT Bumi Aksara

Sugiyono, 2012, *Memahami penelitian kualitatif*, Bandung, ALFABETA.

Sugiyono, 2015, *Metode Penelitian Manajemen*, Bandung, Alfabeta.

Tika, Pabundu, 2006, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Jakarta, PT Bumi Aksara.

Tampubolon, Manahan P, 2008, *Prilaku Keorganisasian*, Bogor, Ghalia Indonesia.

Umam Khaerul, 2012, *Manajemen Organisasi*, Bandung, Cv Pustaka Setia.

Unaradjan, Dominika, 2013, *Metode Penelitian Kuantitatif*, Jakarta, Universitas Atma Jaya.

Wibowo, 2013, *Budaya Organisasi*, Jakarta, Rajawali Pers.

Wibowo, 2016, *“Budaya Organisasi” Sebuah Kebutuhan Untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*, Edisi Kedua, Cetakan Keempat, Jakarta, Rajawali Pers.

Media :

Kabupaten Bogor, 2011, Peraturan Daerah Nomor 21 Tentang Pembentukan, Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat dan Kantor Kesatuan Bangsa dan Politik, Perundang-Undangan Daerah, Bogor.

Kabupaten Bogor, 2008, Peraturan Daerah Nomor 24 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Kecamatan, Perundang-Undangan Daerah, Bogor.

Republik Indonesia, 2000, Undang-Undang Nomor 101 Tentang Pendidikan Dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, Lembaga Administrasi Negara, Jakarta.

Republik Indonesia, 2011, Undang-Undang Nomor 11 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklat Prajabatan Calon Pegawai Negeri Sipil Golongan III, Lembaga Administrasi Negara, Jakarta.

Republik Indonesia, 2014, Undang-Undang Nomor 5 Tentang Aparatur Sipil Negara, Lembaga Administrasi Negara, Jakarta.

Republik Indonesia, 1974, Undang-Undang Nomor 8 Tentang Pokok Kepegawaian, Lembaga Administrasi Negara, Jakarta.

Republik Indonesia, 2004, Undang-Undang Nomor 25 Tentang Sistem Perencanaan Pengembangan Nasional, Lembaga Administrasi Negara, Jakarta.

Republik Indonesia, 2011, Undang-Undang Nomor 46 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil, Lembaga Administrasi Negara, Jakarta.

Republik Indonesia, 1999, Undang-Undang Nomor 22 Tentang Pemerintah Daerah, Lembaga Administrasi Negara, Jakarta.

Republik Indonesia, 2004, Undang-Undang Nomor 32 Tentang Pemerintah Daerah, Lembaga Administrasi Negara, Jakarta.

Republik Indonesia, 2007, Undang-Undang Nomor 41 Tentang Organisasi Perangkat Daerah, Lembaga Administrasi Negara, Jakarta.



**PEMERINTAH KABUPATEN BOGOR
KECAMATAN CIBUNGBULANG**

Alamat : Jln. Raya Cibungbulang Km 18 Desa Cibungbulang Desa
Telp. (0251) 8647511 Bogor

TANDA TERIMA

Pada Hari ini Tanggal 04 September 2017 Telah diterima surat dari Universitas Pakung
Fakultas Ekonomi tentang Permohonan Riset Penelitian Atas Nama Mahasiswa Yogi Aji
Ningsih, NIM 201114120 Program Studi Manajemen dengan Nomor : 010/WI/170-
UPK/2017 tanggal 15 April 2017 sebagai



IDENTITAS RESPONDEN

Nama Responden :
 Umur :
 Jenis Kelamin :
 Pendidikan :
 Posisi Kerja :
 Lama Kerja :

Petunjuk pengisian : Berilah tanda silang (X) pada masing-masing kotak yang sudah tersedia sesuai dengan jawaban anda. Ada lima (5) alternatif jawaban, yaitu :

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

2 = Tidak Setuju (TS)

3 = Ragu – Ragu (R)

4 = Setuju (S)

5 = Sangat Setuju (SS)

Budaya Organisasi

No	Instrument Pertanyaan	Jawaban				
		STS	TS	R	S	SS
Inovasi dan mengambil resiko						
1	Instansi memberikan kesempatan pada pegawai untuk melaksanakan inovasi dalam bekerja terutama pekerjaan yang memiliki resiko.					
2	Saya diberikan kesempatan oleh instansi untuk memberikan ide kreatif demi kemajuan perusahaan.					
Perhatian terhadap detail						
1	Instansi selalu teliti terhadap tugas yang telah dikerjakan oleh pegawai.					
2	Pimpinan selalu mengharapkan pekerjaan yang dilakukan agar tidak memiliki kesalahan.					
3	Instansi selalu memperhatikan situasi pada saat pegawai bekerja.					
Orientasi hasil						
1	Instansi lebih mengutamakan hasil yang maksimal daripada formalitas proses dari pekerjaan yang					

	dilakukan oleh pegawai.					
2	Instansi selalu memperhatikan kelengkapan pekerjaan yang diselesaikan oleh pegawai.					
3	Hasil pekerjaan yang saya berikan selalu memuaskan bagi instansi.					
Orientasi orang						
1	Instansi melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan.					
2	Penyesuaian diri dengan lingkungan kerja di instansi adalah hal yang harus dilakukan oleh setiap pegawai.					
3	Dalam pengambilan keputusan pimpinan selalu memperhitungkan efek yang akan terjadi pada pegawai.					
Orientasi tim						
1	Pemimpin selalu memberikan kesempatan terbuka pada pegawai agar dapat saling berkomunikasi dengan baik.					
2	Tim kerja yang saya miliki sangat kompak dan dapat diandalkan.					
Keagresifan						
1	Pegawai dituntut selalu berusaha menyelesaikan masalah pekerjaan tanpa menunggu perintah pimpinan.					
2	Instansi memberikan kesempatan pada pegawai untuk berinisiatif sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan.					
3	Pimpinan melibatkan pegawai agar pro aktif dalam menghadapi situasi kerja.					
Kemantapan						
1	Instansi membuat peraturan agar setiap pegawai selalu mematuhi.					
2	Dalam melakukan pekerjaan pegawai dituntut konsisten oleh perusahaan					

Kinerja Karyawan

No	Instrument Pertanyaan	Jawaban				
		STS	TS	R	S	SS
Kualitas						
1	Saya dapat melaksanakan pekerjaan yang ditugaskan dengan baik dan teliti.					
2	Saya mampu menyelesaikan tugas yang diberikan oleh pemimpin.					

3	Saya dapat bekerja tanpa melakukan kesalahan.					
Kuantitas						
1	Saya dapat melakukan pekerjaan sesuai target yang diharapkan instansi.					
2	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.					
3	Saya mampu melakukan tugas tambahan yang diberikan.					
Pelaksanaan Tugas						
1	Saya memiliki keterampilan dalam bekerja.					
2	Saya selalu bersungguh-sungguh dalam bekerja agar mendapat hasil yang maksimal.					
Tanggung Jawab						
1	Saya selalu bertanggung jawab dengan pekerjaan yang dilakukan.					
2	Sya selalu sadar dengan kewajiban tugas yang diberikan instansi kepada saya.					