



**HUBUNGAN BUDAYA ORGANISASI DENGAN KINERJA PEGAWAI
PADA SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN MANDAILING NATAL**

SKRIPSI

Diajukan Oleh:

Siti Rahma

021118350

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS PAKUAN
BOGOR
DESEMBER 2022**

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI



**HUBUNGAN BUDAYA ORGANISASI DENGAN KINERJA PEGAWAI
PADA SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN MANDAILING NATAL**

Skripsi

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

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

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



Ketua Program Studi Manajemen

(Prof. Dr. Yohanes Indrayono, Ak., MM., CA)

LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN SIDANG SKRIPSI

Kami selaku Ketua Komisi dan Anggota Komisi telah melakukan bimbingan skripsi mulai tanggal : 22 /Oktober /2022 dan berakhir tanggal: 14/ November /2022

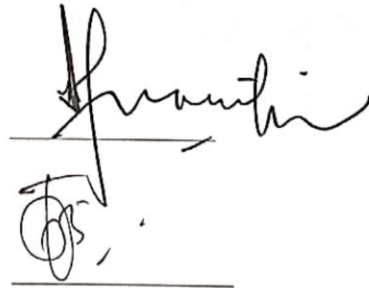
Dengan ini menyatakan bahwa,

Nama : Siti Rahma
NPM : 021118350
Program Studi : Manajemen
Mata Kuliah : Skripsi
Ketua Komisi : Nina Sri Indrawati, SE.,MM
Anggota Komisi : Dewi Taurusyanti, SE.,MM
Judul Skripsi : Hubungan Budaya Organisasi Dengan Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal

Menyetujui bahwa nama tersebut di atas dapat disertakan mengikuti ujian sidang skripsi yang dilaksanakan oleh pimpinan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.

Disetujui,

Ketua Komisi Pembimbing
(Nina Sri Indrawati, SE.,MM)



A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Nina Sri Indrawati', written over a horizontal line.

Anggota Komisi Pembimbing
(Dewi Taurusyanti, SE.,MM)

Diketahui,

Ketua Program Studi
(Prof. Dr. Yohanes Indrayono, AK., MM., CA)



A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Yohanes Indrayono', written over a horizontal line.

LEMBAR PENGESAHAN DAN PERNYATAAN TELAH DISIDANGKAN

**HUBUNGAN BUDAYA ORGANISASI DENGAN KINERJA PEGAWAI
PADA SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN MANDAILING NATAL**

Skripsi

Telah disidangkan dan dinyatakan lulus

Pada hari Selasa tanggal 27 Desember 2022


Siti Rahma
021118350

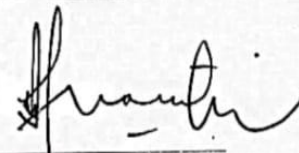
Menyetujui

Dosen Penguji
(Hj. Sri Hartini, Dra., MM)

Ketua Komisi Pembimbing
(Nina Sri Indrawati, SE., MM)

Anggota Komisi Pembimbing
(Dewi Taurusyanti, SE., MM)







PERNYATAAN PELIMPAHAN HAK CIPTA

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Siti Rahma

NPM : 0211 18 350

Judul Skripsi : Hubungan Budaya Organisasi Dengan Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal

Dengan ini saya menyatakan bahwa Paten dan Hak Cipta dari produk skripsi di atas adalah benar karya saya dengan arahan dari komisi pembimbing dan belum dalam bentuk apapun kepada perguruan tinggi manapun.

Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir skripsi ini.

Dengan ini saya melimpahkan Paten, Hak Cipta dari Karya Tulis saya kepada Universitas Pakuan.

Bogor, 27 Desember 2022



Siti Rahma

**© Hak Cipta milik Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Pakuan, tahun 2022**

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah, dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.

Dilarang mengumumkan dan atau memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis dalam bentuk apapun tanpa seizin Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.

ABSTRAK

SITI RAHMA. 021118350. Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal. Di bawah bimbingan : NINA SRI INDRAWATI dan DEWI TAURUSYANTI. 2022.

Penelitian ini ditunjukkan untuk menjelaskan apakah terdapat hubungan yang positif antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal Selain itu, penelitian ini juga untuk mengetahui dan menganalisis Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal.

Penelitian mengenai Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal yang beralamatkan di Jl. Willem Iskandar No.11 Panyabungan, Kabupaten Mandailing Natal, Sumatera Utara (22977). Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif dan verifikatif dengan metode penelitian *explanatory survey*, teknik yang digunakan adalah statistik inferensial. Penulis menggunakan penelitian kuantitatif, karena penelitian yang dilakukan berhubungan dengan alat statistik untuk mengolah hasil kuesioner sehingga dapat diketahui ada atau tidaknya hubungan positif antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji analisis koefisien korelasi *Rank Spearman* dan uji hipotesis koefisien korelasi yang diolah dengan menggunakan program SPSS versi 25.

Berdasarkan hasil pengolahan data pada penelitian ini, menyatakan bahwa terdapat hubungan positif yang kuat dan signifikan antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai. Bahwa hasil koefisien korelasi *rank spearman* sebesar 0,640 yang artinya Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal memiliki tingkat hubungan pada kategori kuat. Dan hasil uji hipotesis koefisien korelasi menunjukkan jika nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu ($5,198 > 1,68488$), maka H_a diterima H_o ditolak artinya terdapat hubungan positif antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Kinerja Pegawai

PRAKATA

Segala puji hanya milik Allah SWT, atas pertolongan dan ampunan-Nya. Tuhan semesta alam yang telah memberikan petunjuk kepada setiap umatnya. Rasa syukur peneliti panjatkan hadirat Allah SWT yang telah memberikan beribu-ribu nikmat yang tiada henti. Shalawat dan salam peneliti haturkan kepada junjungan besar Nabi Muhammad SAW. Semoga rahmat dan maghfiroh-Nya diberikan kepada mereka dan segenap pengikutnya yang setia hingga hari pembalasan kelak.

Penelitian ini berjudul “**Hubungan Budaya Organisasi Dengan Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal**”. Kegiatan penelitian dan penyusunan skripsi ini sebagai salah satu syarat yang harus ditempuh untuk memperoleh gelar sarjana Manajemen Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pakuan Bogor.

Penulisan skripsi ini tidak mungkin terlaksana dengan baik tanpa bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini peneliti ingin mengucapkan rasa terimakasih yang tidak terhingga kepada :

1. Teristimewa Kedua orang tua, dan keluarga khususnya ibu saya yang selalu memberikan do'a, kasih sayang, motivasi, dukungan material maupun non material dan selalu menyemangati penulis.
2. Bapak Prof. Dr. Rer. Pol. Ir. H. Didik Notosudjono, M., Sc., selaku Rektor Universitas Pakuan.
3. Bapak Dr. Hendro Sasongko, AK., MM., CA selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.
4. Bapak Prof. Dr. Yohanes Indrayono, AK., MM., CA selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.
5. Bapak Doni Wihartika, S.Pi., M.M. selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.
6. Ibu Nina Sri Indrawati SE., MM., Selaku Ketua Komisi Pembimbing yang telah bersedia meluangkan waktu serta senantiasa memberikan kontribusi ilmu, arahan dan pencerahannya dalam membimbing kepada penulis.
7. Ibu Dewi Taurusyanti SE., MM., selaku anggota komisi pembimbing yang sudah meluangkan waktu serta memberikan masukan, arahan dan pencerahannya dalam membimbing kepada penulis.
8. Seluruh Dosen, Staff Tata Usaha dan Karyawan Perpustakaan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Pakuan.
9. Bapak Gozali SH., MM., selaku Ketua Pimpinan Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal, serta seluruh pegawai yang sudah menerima dan memberikan kesempatan kepada peneliti untuk melakukan penelitian.
10. Bapak Yusfan S.Sos., MM., selaku Kasubbag yang selalu membantu dan memberi dukungan kepada peneliti untuk melakukan penelitian.

11. Kepada sahabat-sahabat saya Siti Rahma, Darwisah, Abdullah Rajab, Siti Aisyah, Rafika Yani, Reza Pribadi, Devi Febriani, dan Fahira Amalia yang selalu memberikan semangat dari awal kuliah hingga selesai penelitian ini.
12. Kepada seluruh teman-teman seperjuangan di kelas H manajemen 2018 atas do'a dan dukungan.

Semoga semua bantuan, bimbingan, do'a, dukungan dan semangat yang telah diberikan kepada penulis mendapatkan balasan dari Allah SWT. Akhir kata semoga skripsi ini memberikan manfaat bagi pembaca dan menjadikan pijakan bagi penulis untuk berkarya lebih baik lagi dimasa yang akan datang.

Universitas Pakuan.

Bogor, 27 Desember 2022



Siti Rahma

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI	i
LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN SIDANG SKRIPSI ...Error! Bookmark not defined.	
LEMBAR PENGESAHAN & PERNYATAAN TELAH DISIDANGKAN ...	iii
PERNYATAAN PELIMPAHAN HAK CIPTA.....	iv
ABSTRAK	vi
PRAKATA.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah	12
1.2.1 Identifikasi Masalah	12
1.2.2 Rumusan Masalah	12
1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian	12
1.3.1 Maksud Penelitian	12
1.3.2 Tujuan Penelitian.....	13
1.4 Kegunaan Penelitian.....	13
1.4.1 Kegunaan Praktis.....	13
1.4.2 Kegunaan Akademis.....	13
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	14
2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia	14
2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	14
2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	15
2.1.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia	16
2.1.4 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia.....	17
2.2 Budaya Organisasi.....	17
2.2.1 Pengertian Budaya Organisasi.....	17
2.2.2 Fungsi Budaya Organisasi.....	18
2.2.3 Karakteristik Budaya Organisasi	18
2.2.4 Indikator Budaya Organisasi	20
2.3 Kinerja	20
2.3.1 Pengertian Kinerja.....	20
2.3.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja.....	21
2.3.3 Penilaian Kinerja Pegawai.....	22
2.3.4 Tujuan Penilaian Kinerja.....	25
2.3.5 Indikator Kinerja Pegawai.....	27

2.4 Penelitian Sebelumnya	28
2.5 Kerangka Pemikiran	30
2.6 Hipotesis Penelitian	33
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	34
3.1 Jenis Penelitian	34
3.2 Objek, Unit Analisis dan Lokasi Penelitian	34
3.3 Jenis dan Sumber Data	34
3.3.1 Jenis Data	34
3.3.2 Sumber Data	34
1. Data Primer	34
3.4 Operasioanalisis Variabel	35
3.5 Metode Penarikan Sampel	37
3.6 Metode Pengumpulan Data	37
3.7 Uji Kalibrasi Instrumen	39
3.7.1 Uji Validitas	39
3.7.2 Uji Realibilitas	40
3.8 Metode Pengolahan Data/ Analisis Data	43
3.8.1 Analisis Deskriptif	43
3.8.2 Analisis Kuantitatif	44
3.8.3 Analisis Koefisien Korelasi Rank Spearman	44
3.8.4 Uji Hipotesis Koefisien Korelasi	45
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	47
4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian	47
4.1.1 Sejarah Singkat dan Perkembangan Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal	47
4.1.2 Struktur Organisasi	48
4.1.3 Uraian Tugas	49
4.2 Profil Responden	51
4.3 Hasil	54
4.3.1 Budaya Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal	55
4.3.2 Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal	67
4.3.3 Hubungan Budaya Organisasi Dengan Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal	79
4.3.3.1 Koefisien Korelasi Rank Spearman	80
4.3.3.2 Uji Hipotesis Koefisien Korelasi	81
4.4 Pembahasan	82
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	84
5.1 Simpulan	84
5.2 Saran	85
DAFTAR PUSTAKA	87

DAFTAR RIWAYAT HIDUP	90
LAMPIRAN.....	91

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Daftar Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal	2
Tabel 1. 2 Pencapaian Sasaran Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal Tahun 2018-2021	3
Tabel 1. 3 Pencapaian Sasaran Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal Tahun 2018-2021	4
Tabel 1. 4 Unsur-Unsur Sasaran Penilaian Kinerja Pegawai dan Perilaku Kerja....	6
Tabel 1. 5 Rata – Rata SKP Pegawai Sekretariat Dearah Kabupaten Mandailing Natal Tahun 2018 - 2021	6
Tabel 1. 6 Standar Sasaran nilai Kerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal.....	7
Tabel 1. 7 Rekapitulasi Absensi Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal Tahun 2018-2021	9
Tabel 1. 8 Pra-Survey Budaya Organisasi Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal.....	10
Tabel 2. 1 Penelitian Sebelumnya.....	28
Tabel 3. 1 Operasional Variabel	35
Tabel 3. 2 Skala Likert Budaya Organisasi	38
Tabel 3. 3 Skala Likert Kinerja Pegawai	38
Tabel 3. 4 Hasil Uji Validitas Budaya Organisasi	39
Tabel 3. 5 Hasil Uji Validitas Kinerja Pegawai	40
Tabel 3. 6 Kriteria Penilaian Terhadap Koefisien Alpha Cronbach	41
Tabel 3. 7 Uji Reliabilitas Variabel Budaya Organisasi	41
Tabel 3. 8 Tabel Reliability Statistics	42
Tabel 3. 9 Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Pegawai	42
Tabel 3. 10 Tabel Reliability Statistics	43
Tabel 3. 11 Kriteria Nilai Kuesioner.....	44
Tabel 3. 12 Nilai Koefisien Korelasi Rank Spearman	45
Tabel 4. 1 Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	51
Tabel 4. 2 Data Responden Berdasarkan Usia.....	52
Tabel 4. 3 Data Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	53
Tabel 4. 4 Data Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	54
Tabel 4. 5 Pegawai Berusaha Untuk Mengembangkan Diri dan Kemampuannya	56
Tabel 4. 6 Pegawai Menaati Peraturan Yang Ada	56
Tabel 4. 7 Pegawai Mendapatkan Kepuasan Atas Pekerjaannya	57
Tabel 4. 8 Pegawai Penuh Inisiatif dan Tidak Selalu Bergantung Pada Petunjuk Pimpinan.....	58
Tabel 4. 9 Pegawai Menetapkan Rencana dan Berusaha Untuk Menyelesaikan Dengan Baik	58
Tabel 4. 10 Pegawai Mempunyai Rasa Ingin Tahu Yang Tinggi Terhadap Suatu Pekerjaan Yang Belum Diketahui.....	59
Tabel 4. 11 Pegawai Setiap Bertemu Saling Menghormati dan Memberikan Salam (Greeting).....	60

Tabel 4. 12 Masing-Masing Pegawai Saling Menghargai Perbedaan Pendapat....	61
Tabel 4. 13 Pegawai Mampu Mengikuti Perkembangan Teknologi Untuk Mempermudah Pekerjaan.....	61
Tabel 4. 14 Pegawai Selalu Mengutamakan Kualitas Dalam Menyelesaikan Masalah	62
Tabel 4. 15 Pegawai Selalu Berusaha Untuk Bekerja Dengan Efektif dan Efesien	63
Tabel 4. 16 Pegawai Menjaga Hubungan Baik Dengan Rekan Kerja Satu Tim ...	63
Tabel 4. 17 Pegawai Melakukan Diskusi dan Mensinergikan Setiap Tugas-Tugas Yang Ada (Tim)	64
Tabel 4. 18 Setiap Ada Permasalahan Selalu Diselesaikan Dengan Baik	65
Tabel 4. 19 Hasil Rekapitulasi Dan Rata-Rata Nilai Tanggapan Responden Terhadap Budaya Organisasi	65
Tabel 4. 20 Standar Kualitas Kerja Yang Telah Ditetapkan Oleh Instansi Selama Ini Pegawai Capai Dengan Baik	68
Tabel 4. 21 Pegawai Mengerjakan Tugas Sesuai Dengan Keterampilan dan Kemampuan	68
Tabel 4. 22 Pegawai Bekerja Penuh Dengan Ketelitian	69
Tabel 4. 23 Pegawai Mengerjakan Tugas Sesuai Dengan Jumlah Target Kerja Yang Ada/Diberikan	70
Tabel 4. 24 Pegawai Bekerja Secara Maksimal Dalam Mengerjakan Tugas Yang Diberikan.....	70
Tabel 4. 25 Pegawai Mampu Melampaui Target Kerja Yang Diberikan	71
Tabel 4. 26 Pegawai Menyelesaikan Pekerjaan Sesuai Dengan Waktu Yang Diberikan.....	72
Tabel 4. 27 Pegawai Mampu Menyelesaikan Pekerjaan Sebelum Waktunya	72
Tabel 4. 28 Pegawai Memanfaatkan Waktu Dalam Bekerja Seefektif Mungkin ..	73
Tabel 4. 29 Pegawai Melakukan Pekerjaan Sesuai Dengan Anggaran Yang Telah Ditentukan /Disediakan	74
Tabel 4. 30 Memanfaatkan/ Menggunakan Biaya Kerja Dengan Efektif dan Efesien.....	75
Tabel 4. 31 Melakukan Pengawasan Terhadap Pekerjaan Yang Sedang Berjalan	75
Tabel 4. 32 Pegawai Saling Menghargai Dengan Sesama Pegawai Baik Atasan, Bawahan dan Rekan Kerja.....	76
Tabel 4. 33 Memberikan Bantuan Kepada Pegawai Yang Mengalami Kesulitan dan Sebaliknya	77
Tabel 4. 34 Hasil Rekapitulasi Dan Rata-Rata Nilai Tanggapan Responden Terhadap Kinerja Pegawai	78
Tabel 4. 35 Hasil Uji Rank Spearman	80
Tabel 4. 36 Interpretasi Koefisien Korelasi Rank Spearman.....	80

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Grafik Pencapaian Sasaran Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal Tahun 2018-2021	5
Gambar 1. 2 Rekapitulasi Absensi Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal Tahun 2018-2021	10
Gambar 2. 1 Konstelasi Penelitian	32
Gambar 3. 1 Kurva Hasil pengujian Hipotesis Korelasi	46
Gambar 4. 1 Gambar Struktur Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal	48
Gambar 4. 2 Grafik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	51
Gambar 4. 3 Grafik Responden Berdasarkan Usia	52
Gambar 4. 4 Grafik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	53
Gambar 4. 5 Grafik Responden Berdasarkan Masa kerja	54
Gambar 4. 6 Gambar Kurva Hasil Uji Hipotesis Statistik	81

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran. 1 Surat Keterangan	92
Lampiran. 2 Kuesioner Penelitian.....	93
Lampiran. 3 Uji Validitas Budaya Organisasi (X).....	97
Lampiran. 4 Uji Validitas Kinerja Pegawai (Y)	100
Lampiran. 5 Jawaban Responden Variabel Budaya organisasi (X).....	103
Lampiran. 6 Jawaban Responden Variabel Kinerja Pegawai (Y).....	105

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Manusia sebagai makhluk sosial pada dasarnya memiliki naluri bersosialisasi untuk dapat bertahan hidup. Oleh karena itu, sangat diperlukan adanya suatu organisasi dengan manusia atau sebagai wadah dimana pekerjaan sosial dapat dikumpulkan atau dipromosikan. Organisasi adalah kumpulan orang yang diatur dalam kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Tanpa adanya orang-orang di belakang organisasi, organisasi tidak akan berhasil. Manusia adalah salah satu faktor terpenting dalam organisasi, dan mereka adalah sumber energi untuk kelangsungan hidup organisasi.

Peranan sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam perkembangan suatu organisasi. Sebuah organisasi dikatakan berhasil jika yang ada bekerja dengan baik. Dengan kata lain kekuatan suatu organisasi ditentukan oleh SDM yang mendukungnya, baik di tingkat atas, menengah maupun bawah. Pada dasarnya organisasi tidak hanya mengharapkan sumber daya manusia yang kompeten dan berkualitas, tetapi terutama kemauan bekerja dan mencapai hasil kerja yang optimal. Jika sumber daya manusia ada yang tidak bekerja secara maksimal maka kemampuan dan keterampilannya menjadi tidak berarti tergantung pada keterampilan dan pengetahuan yang dimilikinya.

Menurut Indrasari (2017) kinerja adalah tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai oleh seseorang, unit, divisi, dengan menggunakan keterampilan yang ada dan menetapkan batasan untuk mencapai tujuan perusahaan. Undang-Undang No.32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah telah memberikan arah perubahan dalam penyelenggaraan pemerintahan dan Kepegawaian Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang mempunyai implikasi langsung terhadap kesiapan pengembangan sumber daya manusia, dan ketersediaan sumber daya lainnya. Perubahan ini membawa dampak pada perubahan budaya organisasi yang dihadapi dan ingin beradaptasi dengan perubahan tersebut. Tantangan terbesar bagi organisasi adalah bagaimana mengubah budaya organisasi yang sudah lama dan tidak lagi merespon nilai-nilai budaya organisasi yang baru pada seluruh pegawai atas keinginan secara sukarela dan partisipasi pegawai. Pegawai tidak akan berubah dengan sendirinya dan hanya akan berubah jika menginginkannya secara suka rela dan juga sadar.

Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal merupakan salah satu sumber budaya organisasi nilai prakasa, yang berperan penting dalam penguatan sumber daya lainnya di dalam organisasi. Sistem sumber daya manusia yang tepat merupakan kunci keberhasilan organisasi yang mencapai tujuannya. Oleh karena itu, perlu lebih memperhatikan upaya peningkatan kinerja dari budaya organisasi untuk mencapai tujuan dan sasaran dari budaya organisasi. Sekretariat Daerah Kabupaten

Mandailing Natal dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan struktur organisasi yang memungkinkan sumber daya manusia yang berkualitas dan berdaya saing, serta mampu beradaptasi dengan kemajuan dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi untuk menghasilkan layanan kinerja terbaik seperti yang diharapkan. Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal berada di bawah bupati dan dipimpin oleh Sekretariat Daerah yang tanggung jawab Kepada Bupati.

Birokrasi mempunyai kewajiban dan fungsi yang wajib dijalankan, supaya mampu menjalankan peran pemerintah sebagai pelayanan masyarakat yang baik. Tetapi hal ini sangat kontras dengan fenomena yang terjadi di Indonesia. Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal yaitu melakukan sesuai dengan tugas utama dan fungsi yang wajib dipatuhi untuk mencapai tujuan pemerintahan yang baik. Tugas serta fungsi utama (TUPOKSI) Pegawai Negeri Sipil (PNS) terlihat sangat jelas, yaitu mengabdikan kepada negara, daerah, dan masyarakat. Jadi jika semua pegawai pada kantor Sekretariat Kabupaten Mandailing Natal menyadari tupoksinya masing-masing tentu sudah sangat jelas semua tugas dan kegiatan pemerintah dipercaya dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan masyarakat. Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal mempunyai bagian-bagian dan pegawai yang ada tugas pokok dan fungsinya masing-masing. Untuk bagian-bagian tersebut dapat dilihat dari tabel berikut.

Tabel 1. 1 Daftar Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal

No	Bagian- Bagian	Golongan I	Golongan II	Golongan III	Golongan IV	Jumlah PNS
1	Unsur Pimpinan Jabatan Pratama	-	-	-	7	7
2	Bagian Pemerintahan	-	3	5	1	9
3	Bagian Kesejahteraan Rakyat	-	2	7	-	9
4	Bagian Hukum	-	1	6	1	8
5	Bagian Perekonomian Dan Sumber Daya Alam	-	2	6	1	9
6	Bagian Administrasi Pembangunan	-	-	5	1	6
7	Bagian Pengadaan Barang Dan Jasa	-	2	16	-	18
8	Bagian Umum	2	8	7	1	18
9	Bagian Organisasi	-	-	10	1	11
10	Bagian Protokol Dan Komunikasi Pimpinan	-	1	6	-	7
11	Bagian Perencanaan Dan Keuangan	-	-	3	2	5
	Jumlah	2	19	71	15	107

Sumber: Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal 2021

Berdasarkan dari tabel di atas dapat disimpulkan bahwa pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal, terdiri dari 10 (sepuluh) bagian dan

terdapat 107 pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal, yang terdiri dari 7 orang unsur pimpinan jabatan pratama, 9 orang di Bagian Pemerintahan, 9 orang di Bagian Kesejahteraan Rakyat, 8 orang di Bagian Hukum, 9 orang di Bagian Perekonomian Dan Sumber Daya Alam, 6 orang di Bagian Administrasi Pembangunan, 18 orang di Bagian Perdagangan Barang Dan Jasa, 18 di bagian umum, 11 orang di Bagian Organisasi, 7 orang di Bagian Protokol Dan Komunikasi Pimpinan dan 5 orang di Bagian Perencanaan Dan Keuangan.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan dari sepuluh bagian tersebut terdapat empat bagian yang memiliki masalah tentang pencapaian kinerja. Hal ini dapat dilihat dari nilai pencapaian kinerja pada empat bagian tersebut yang memiliki nilai yang lebih rendah dari bagian lainnya. Dari sepuluh bagian, empat bagian yang bermasalah tersebut nilai pencapaian kinerjanya selama empat tahun terakhir selalu di bawah 85%, sementara pencapaian kinerja di enam bagian lainnya bisa mencapai angka 85% keatas. Oleh sebab itulah peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut di bagian tersebut. Empat bagian tersebut yaitu bagian umum, bagian organisasi, bagian protokol dan komunikasi pimpinan, dan bagian perencanaan dan keuangan. Untuk lebih jelasnya dapat di lihat pada tabel pencapaian kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal.

Tabel 1. 2 Pencapaian Sasaran Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal Tahun 2018-2021

No	Bagian	Jumlah	2018		2019		2020		2021	
			Target (%)	Realisasi (%)	Target (%)	Realisasi (%)	Target (%)	Realisasi (%)	Target (%)	Realisasi (%)
1	Bagian Umum	18	100	82,71	100	81,89	100	80,71	100	80,38
2	Bagian Pemerintahan	9	100	86,44	100	84,44	100	83,67	100	83,78
3	Bagian Kesejahteraan Rakyat	9	100	86,89	100	85,11	100	84,56	100	84,89
4	Bagian Organisasi	11	100	82,73	100	82,00	100	81,91	100	81,64
5	Bagian Perencanaan dan Keuangan	5	100	82,80	100	82,00	100	82,20	100	81,80
6	Bagian Hukum	8	100	86,50	100	85,00	100	83,75	100	81,75
7	Bagian Administrasi Pembangunan	6	100	85,17	100	84,50	100	83,33	100	83,17
8	Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan	7	100	82,86	100	81,71	100	81,14	100	81,00

9	Bagian Perekonomian dan Sumber Daya Alam	9	100	86,67	100	85,22	100	84,11	100	83,33
10	Bagian Perdagangan Barang dan Jasa	18	100	86,44	100	85,56	100	85,06	100	84,72
Jumlah		100		84,92		83,74		83,06		82,65

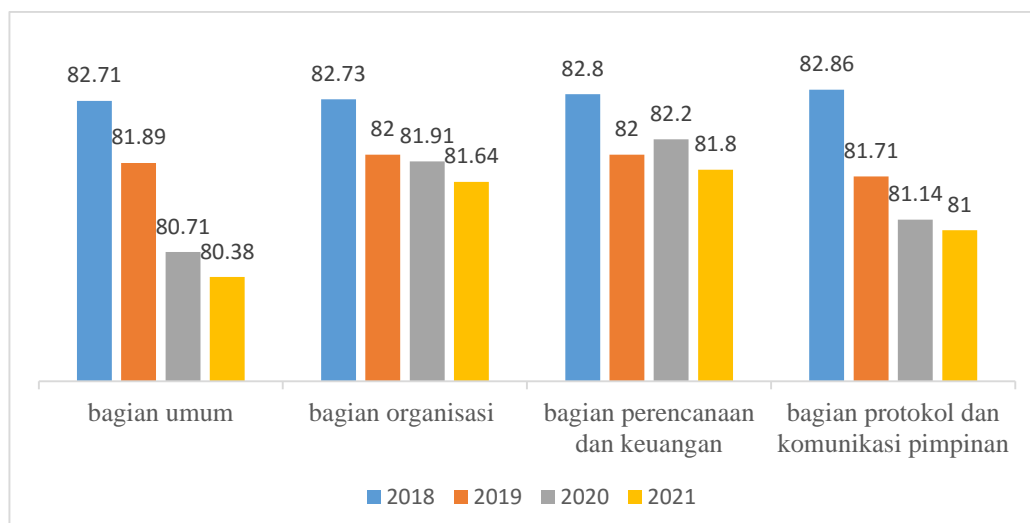
Sumber: Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal 2022

Berdasarkan tabel di atas dapat di lihat bahwa pencapaian kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal di bagian umum, bagian organisasi, bagian perencanaan dan keuangan, dan bagian protokol dan komunikasi pimpinan. selama empat tahun terakhir lebih rendah dari enam bagian lainnya. Hal ini dapat dilihat dari pencapaian kinerja empat bagian tersebut berada dibawah angka 85% kebawah, sementara bagian lainnya mampu mencapai angka 85% ke atas. Untuk lebih jelasnya penurunan kinerja pegawai pada empat bagian dapat di lihat pada tabel berikut.

Tabel 1. 3 Pencapaian Sasaran Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal Tahun 2018-2021

No	Bagian	Jumlah	2018		2019		2020		2021	
			Target (%)	Realisasi (%)	Target (%)	Realisasi (%)	Target (%)	Realisasi (%)	Target (%)	Realisasi (%)
1	Bagian Umum	18	100	82,71	100	81,89	100	80,71	100	80,38
2	Bagian Organisasi	11	100	82,73	100	82,00	100	81,91	100	81,64
3	Bagian Perencanaan dan Keuangan	5	100	82,80	100	82,00	100	82,20	100	81,80
4	Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan	7	100	82,86	100	81,71	100	81,14	100	81,00
Jumlah		41		82,78		81,90		81,49		81,20

Sumber: Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal 2022



Sumber: Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal 2022

Gambar 1. 1 Grafik Pencapaian Sasaran Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal Tahun 2018-2021

Hal ini dilihat dari beberapa indikator yang dijadikan sebagai tolak ukur dalam penilaian kinerja pegawai yaitu dilihat dari kualitas, kuantitas, waktu, penekanan biaya, pengawasan, hubungan antar pegawai. Penilaian kinerja PNS pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal dilakukan oleh atasan dengan mempertimbangkan pendapat rekan kerja setingkat dan bawahan langsung sesuai dengan Peraturan Pemerintah No.30 Tahun 2019. Penilaian kinerja ini dinyatakan angka dan sebutan yang terdapat dalam pasal 41 PP No.30 tahun 2019. Penilaian kinerja PNS dilakukan setiap akhir bulan Desember pada tahun berjalan dan paling lama akhir bulan Januari tahun berikutnya. Penyebab rendahnya pencapaian kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal adalah budaya organisasi yang belum dijalankan secara maksimal.

Menurut Indrasari (2017) kinerja adalah tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai oleh seseorang, unit, divisi, dengan menggunakan keterampilan yang ada dan menetapkan batasan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Peraturan Pemerintah (PP) No.30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) menegaskan SKP yang telah disusun dan disepakati sebagaimana dimaksud dan ditanda tangani oleh PNS dan ditetapkan oleh pejabat penilai kinerja PNS, ditetapkan setiap awal tahun. Selanjutnya penilaian SKP dilakukan dengan menggunakan hasil pengukuran kinerja yang dilakukan oleh pejabat penilai kinerja PNS. Untuk penilaian kinerja dilakukan dengan membandingkan standar perilaku kerja dalam jabatan sebagaimana dimaksud dengan penilaian perilaku kerja dalam jabatan, dilakukan oleh pejabat penilai PNS dan berdasarkan penilaian rekan kerja setingkat atau bawahan langsung. Penilaian kinerja PNS sebagaimana dimaksud dapat dilakukan dengan memberikan bobot masing-masing unsur penilaian 70% untuk penilaian SKP dan 30% untuk penilaian perilaku kerja, atau 60% untuk

untuk penilaian SKP dan 40% untuk penilaian perilaku kerja. Penilaian kinerja PNS dilakukan oleh instansi pemerintah yang menerapkan penilaian perilaku kerja dengan mempertimbangkan pendapat rekan kerja setingkat dan bawahan langsung.

Tabel 1. 4 Unsur-Unsur Sasaran Penilaian Kinerja Pegawai dan Perilaku Kerja

No	Unsur-Unsur	
	Sasaran Kinerja Pegawai	Perilaku Kerja
1	Kuantitas	Orientasi Pelayanan
2	Kualitas	Integritas
3	Biaya	Komitmen
4	Waktu	Disiplin
5	-	Kerjasama
6	-	Kepemimpinan
	Bobot 60%	Bobot 40%

Sumber : peraturan pemerintah No.46 Tahun 2011

Pada tabel di atas menunjukkan unsur-unsur penilaian sasaran kerja (SKP) yaitu diantaranya unsur kualitas, kuantitas, waktu, biaya dan penilaian SKP mempunyai bobot sebesar 60%, sedangkan perilaku kerja yaitu diantaranya orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama dan kepemimpinan memiliki bobot 40%. Berikut ini data nilai kinerja pegawai sesuai dengan unsur-unsur sasaran penilaian kinerja pegawai dan perilaku kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal Tahun 2018-2021:

Tabel 1. 5 Rata – Rata SKP Pegawai Sekretariat Dearah Kabupaten Mandailing Natal Tahun 2018 - 2021

Tahun	Uraian	Nilai				Predikat			
		2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021
Periode 2018 - 2021	Sasaran Kinerja Pegawai X 60%	82,78	81,90	81,49	81,20	(Baik)	(Baik)	(Baik)	(Baik)
	Orientasi Pelayanan	85,00	85,33	82,35	79,00	(Baik)	(Baik)	(Baik)	(Baik)
	Integritas	83,25	82,37	78,50	78,00	(Baik)	(Baik)	(Baik)	(Baik)
	Komitmen	85,42	86,20	90,00	91,00	(Sangat Baik)	(Baik)	(Baik)	(Baik)
	Disiplin	85,90	86,33	75,30	78,00	(Baik)	(Baik)	(Cukup)	(Baik)
	Kerjasama	79,80	82,25	82,00	77,50	(Baik)	(Baik)	(Baik)	(Baik)
	Kepemimpinan	80,22	81,00	79,40	78,50	(Baik)	(Baik)	(Baik)	(Baik)
	Jumlah	499,59	503,48	487,50	482				

Nilai Perilaku Kerja X 40%	83,26	83,91	81,25	80,33	(Baik)	(Baik)	(Baik)	(Baik)
Nilai Prestasi Kerja	82,97	82,70	81,40	80,85	(Baik)	(Baik)	(Baik)	(Baik)

Sumber : Data dan Diolah pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal

Berikut standar sasaran nilai kerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal.

Tabel 1. 6 Standar Sasaran nilai Kerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal

No	Standar (%)	Kategori
1	91 - ke atas	Sangat baik
2	76 – 90	Baik
3	61 – 75	Cukup
4	51 – 60	Kurang
5	50 – ke bawah	Buruk

Sumber: Data dan Diolah pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal 2022

Berdasarkan tabel dapat dilihat nilai rata-rata dari penilaian sasaran kerja pegawai dan perilaku pegawai negeri sipil yang diperoleh dengan hasil penelitian seluruh (41 orang) pegawai negeri sipil di kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal pada tahun 2018, 2019, 2020 dan 2021. Penilaian sasaran kerja pegawai dinilai oleh pejabat wewenang yaitu tanggung jawab kepegawaian yang melakukan penelitian setiap satu tahun sekali.

Berdasarkan data di atas maka dapat diketahui bahwa pada tahun 2018 rata-rata sasaran kerja pegawai (SKP) sebesar 82,78% dan nilai rata-rata perilaku kerja sebesar 83,26% dengan jumlah akhir prestasi kerja sebesar 82,97% dengan predikat baik, pada tahun 2019 rata-rata sasaran kerja pegawai (SKP) sebesar 81,90% dan nilai rata-rata perilaku kerja sebesar 83,91% dengan jumlah akhir prestasi kerja sebesar 82,70% dengan predikat baik, pada tahun 2020 rata-rata sasaran kerja pegawai (SKP) sebesar 81,49% dan nilai rata-rata perilaku kerja sebesar 81,25% dengan jumlah akhir prestasi kerja sebesar 81,40% dengan predikat baik, dan pada tahun 2021 rata-rata sasaran kerja pegawai (SKP) sebesar 81,20% dan nilai rata-rata perilaku kerja sebesar 80,33% dengan jumlah akhir prestasi kerja sebesar 80,85% dengan predikat baik.

Metode penilaian kinerja yang dipakai di instansi Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal yaitu metode skala peringkat (Rating Skala). Menurut Sumardjo dan Priansa (2018) skala peringkat (Rating Skala) yaitu dilakukan oleh penilaian kinerja pegawai dengan memanfaatkan skala tertentu yang dimulai dengan peringkat rendah sampai dengan peringkat tertinggi. Dalam metode ini, evaluasi hanya didasarkan kepada pendapat penilai, dimana penilai membandingkan hasil pekerjaan pegawai dengan faktor-faktor (kriteria) yang dianggap penting terhadap pelaksanaan

tersebut. Biasanya formulir penilaian di isi oleh pimpinan langsung dengan menandai tanggapan yang paling sesuai untuk setiap dimensi pelaksanaan kerja. Tanggapan-tanggapan penilaian bisa diberikan dengan nilai-nilai numerik agar memungkinkan skor rata-rata di hitung, kemudian di perbandingkan di antara pegawai.

Menurut Wardiah (2016) budaya organisasi pada hakekatnya merupakan nilai-nilai dasar organisasi, yang akan berperan sebagai landasan bersikap, berperilaku, dan bertindak bagi semua anggota organisasi. Budaya organisasi adalah cara orang berperilaku dalam organisasi dan ini merupakan satu set norma yang terdiri dari keyakinan, sikap nilai-nilai inti, dan pola perilaku bersama dalam organisasi. Berdasarkan (PERMENPANRB) Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia No.39 Tahun 2012 budaya organisasi merupakan sistem nilai bersama dalam suatu organisasi yang menjadi acuan bagaimana para pegawai melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan atau cita-cita organisasi.

Dalam kehidupan masyarakat sehari-hari tidak terlepas dari ikatan budaya yang diciptakan. Budaya tercipta oleh masyarakat yang bersangkutan, baik keluarga, organisasi, bisnis maupun bangsa. Budaya membedakan masyarakat satu dengan masyarakat yang lain. Budaya organisasi istilah yang mengacu pada budaya yang berlaku di dalam suatu organisasi. Budaya organisasi pada hakekatnya merupakan salah satu unsur pendukung dalam meningkatkan kinerja pegawai. Organisasi yang memperbaiki unsur budaya organisasi akan meningkatkan kinerja pegawai menjadi lebih optimal.

Berikut adalah budaya organisasi yang di tetapkan oleh kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal khusus nya budaya malu, yaitu:

1. Malu datang terlambat
2. Malu sering ijin
3. Malu tidak berpakaian seragam
4. Malu kerja tanpa program
5. Malu tidak bersikap sopan
6. Malu bekerja tanpa tanggung jawab
7. Malu tidak masuk kerja
8. Malu meninggalkan tempat kerja (ruangan) pada jam kerja

Dampak turunnya kinerja disebabkan oleh beberapa faktor yang dimana diantaranya merupakan faktor kedisiplinan dan keagresifan pegawai. Keagresifan pegawai merupakan keantusiasan pegawai melaksanakan tugasnya sementara di Pemerintahan Kabupaten Mandailing Natal beberapa pegawai hanya bekerja sesuai dengan perintah atasan. Jika budaya organisasi diterapkan dengan baik maka kinerja pegawai pada suatu instansi juga akan baik. Salah satu bentuk dari budaya organisasi yang baik adalah dilihat dari tingkat kehadiran pegawai. Jika persentase kehadirannya tinggi dan persentase ketidakhadirannya rendah, maka bisa dikatakan budaya

organisasi dalam suatu instansi itu baik dan sebaliknya. Hal inilah yang menjadi permasalahan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal. Berikut ini merupakan data tingkat kehadiran pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal Tahun 2018-2021.

Tabel 1. 7 Rekapitulasi Absensi Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal Tahun 2018-2021

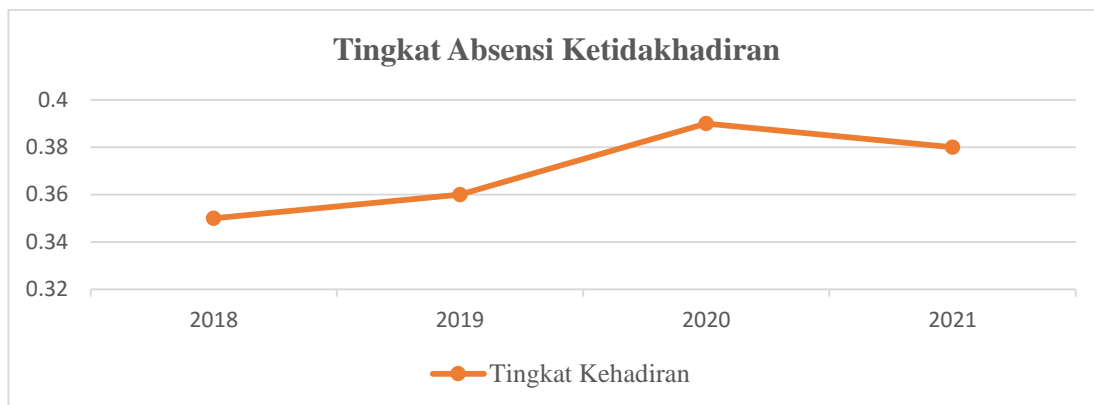
Tahun	Jumlah Pegawai	Jumlah Hari Kerja	Absen			Jumlah Absensi	Standar Kehadiran (%)	Tingkat Absensi (%)
			Izin/Cuti	Sakit	Tanpa Keterangan			
2018	41	240	25	52	7	84	1	0,35
2019	41	240	24	58	5	87	1	0,36
2020	41	240	21	63	10	94	1	0,39
2021	41	240	28	56	8	92	1	0,38
						357		

Sumber: Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal 2022

Menurut Hasibuan (2017) ketidakhadiran atau tingkat absensi karyawan dalam bekerja dapat dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Absensi} = \frac{\text{jumlah absensi perbulan}}{\text{jumlah hari kerja per bulan}} \times 100\%$$

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa masih ada pegawai yang tidak hadir kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal. Diawali pada tahun 2018 persentase ketidakhadiran pegawai mencapai 0,35%, pada tahun 2019 persentase ketidakhadiran pegawai mencapai 0,36%, pada tahun 2020 mengalami peningkatan yang cukup signifikan dengan persentase ketidakhadiran pegawai mencapai 0,39% dan pada tahun 2021 persentase ketidakhadiran pegawai mencapai 0,38% dengan standar absensi yaitu 1%. Dari empat tahun yang diteliti kenaikan absensi yang paling banyak terjadi pada tahun 2020. Hal ini dikarenakan adanya pandemi Covid-19 yang melanda dunia. Banyak pegawai yang terkena imbas dari wabah ini diantaranya pegawai terinfeksi virus Covid-19 dan diberlakukannya work from home yang mengakibatkan kinerja di pemerintahan kurang memadai terutama dibagian pelayanan. Persentase ketidakhadiran dapat juga dilihat dari gambar grafik di bawah ini.



Gambar 1. 2 Rekapitulasi Absensi Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal Tahun 2018-2021

Berikut ini merupakan aturan-aturan yang diterapkan oleh Pemerintahan Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal untuk para pegawainya:

1. Hari kerja diterapkan 5 hari kerja yaitu dimulai pada hari senin sampai dengan hari jumat.
2. Jam kerja kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal dimulai pada hari senin sampai dengan hari jumat.
 - Hari senin – kamis:
 Masuk kerja : pukul 07.30 WIB
 Istirahat : pukul 12.00 – 13.00
 Pulang kerja : pukul 17.00 WIB
 - Hari jumat
 Masuk kerja : pukul 07.30 WIB
 Istirahat : pukul 11.30 – 13.00
 Pulang kerja : pukul 17.00 WIB
3. Untuk pakaian pada hari dan jam kerja pada pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal diwajibkan memakai pakaian dinas yang di berlakukan sesuai jadwal dengan atribut yang lengkap serta mengikuti apel pagi dan apel sore.

Berikut ini merupakan jawaban responden pegawai Pemerintahan Daerah Mandailing Natal pada tabel kuisisioner pra-survey yaitu:

Tabel 1. 8 Pra-Survey Budaya Organisasi Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal

No	Indikator	Pertanyaan	Ya	Persentase	Tidak	Persentase	Responden
1	Kesadaran Diri	Pegawai selalu melakukan usaha-usaha untuk memberikan pelayanan terbaik terhadap masyarakat	14	70	6	30	20

2	Keagresifan	Pegawai mempunyai rasa ingin tahu yang tinggi terhadap suatu pekerjaan yang belum diketahui	7	35	13	65	20
3	Kepribadian	Pegawai selalu datang dan pulang kerja sesuai dengan waktu yang ditentukan instansi	5	25	15	75	20
4	Performa	Pegawai mampu memecahkan masalah yang sulit dengan menggunakan strategi baru	3	15	17	85	20
5	Orientasi Tim	Pegawai mudah bekerja sama dengan teman – teman pada bagian yang sama maupun bagian yang lain	18	90	2	10	20

Sumber : Data primer, hasil olah data pra-survey 2021

Berdasarkan data prasurevei yang telah dilakukan di atas dapat diketahui terdapat masalah dalam Budaya Organisasi dilihat dari indikator keagresifan pegawai, kepribadian dan Performa. Hal tersebut terlihat dari persentasi pada dimensi keagresifan pegawai mempunyai rasa ingin tahu yang tinggi terhadap suatu pekerjaan yang belum diketahui dengan jawaban ya sebanyak 35% dan jawaban tidak sebanyak 65% ada beberapa pegawai tidak antusias dalam bekerja mereka bekerja hanya untuk perintah atasan dan tidak berinisiatif dan tidak bertanya terlebih dahulu. Selain itu pada dimensi kepribadian pegawai selalu datang dan pulang kerja sesuai dengan waktu yang ditentukan instansi mempunyai jawaban ya 25% dan jawaban tidak sebanyak 75%. Selain itu pada dimensi performa pegawai mampu memecahkan masalah yang sulit dengan menggunakan strategi baru dengan jawaban ya sebanyak 15% dan jawaban tidak sebanyak 85%. Dapat disimpulkan bahwa Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal mengalami masalah.

Dengan demikian pegawai yang memiliki budaya organisasi yang tinggi dapat meningkatkan kinerja dan selalu menjaga nama baik organisasi. Budaya organisasi yang masih rendah juga dapat berdampak pada penurunan pencapaian kinerja pegawai. Jika budaya organisasi bagus maka pencapaian kinerja pegawai pun akan tinggi sesuai dengan keinginan instansi atau perusahaan. Jika suatu perusahaan sudah memiliki sumber daya manusia yang baik maka akan menghasilkan suatu kinerja yang baik, hal itu akan membantu kinerja perusahaan dalam meningkatkan performa dari pegawai itu sendiri karena mencakup aspek penilaian secara sistematis dan kerjanya dalam suatu organisasi.

Berdasarkan latar belakang di atas dan keterangan fenomena yang terjadi sebagaimana dijelaskan di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal.”**

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penulis menguraikan identifikasi masalah sebagai berikut:

1. Pencapaian kinerja pegawai yang menurun pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal.
2. Kurangnya keagresifan dan kepribadian dalam bekerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal.
3. Masih lemahnya performa pegawai saat bekerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal.

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penulis menguraikan identifikasi masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana budaya organisasi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal ?
2. Bagaimana kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal ?
3. Bagaimana hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal ?

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Penelitian ini dimaksudkan untuk menganalisis hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal. Adapun upaya dalam mengembangkan ilmu penulis sehingga dapat memberikan saran maupun solusi terbaik dalam memecahkan masalah dan sebagai bahan dalam penyusunan skripsi Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan perumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis budaya organisasi pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan informasi dan masukan dalam meningkatkan kinerja karyawan dan dapat menjadi bahan pertimbangan untuk menentukan kebijakan secara tepat guna yang berkaitan dengan budaya organisasi dan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal.

1.4.2 Kegunaan Akademis

Hasil penelitian ini diharapkan nantinya dapat menambah ilmu pengetahuan dalam manajemen sumber daya manusia tentang hubungan budaya organisasi dengan kinerja pegawai, dan diharapkan dapat menjadi bahan referensi bagi peneliti yang akan datang serta dapat menjadi bahan masukan untuk peneliti selanjutnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan dasar dan kunci dari semua sumber daya organisasi. Sumber daya manusia juga merupakan aset penting pada setiap instansi atau perusahaan, baik itu perusahaan kecil ataupun perusahaan besar. Sumber daya manusia sebagai salah satu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan terhadap anggota organisasi sehingga sumber daya manusia sangat berpengaruh pada pencapaian instansi atau perusahaan. Kemajuan suatu perusahaan tentu dapat ditentukan oleh bagaimana sumber daya manusia yang ada mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan benar terhadap instansi atau perusahaan.

Manajemen perusahaan harus berhasil mengelola sumber daya manusia dengan efektif sehingga karyawan dapat bekerja untuk kepentingan perusahaan dan karyawan. Berikut ini adalah berbagai sudut pandang para ahli tentang definisi manajemen sumber daya manusia untuk membantu memperjelas deskripsi dan pemahaman tentang sumber daya manusia, diantaranya sebagai berikut:

Menurut Edy Sutrisno (2017) lebih spesifik mengatakan bahwa “MSDM merupakan kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi.

Hasibuan (2013) “*Human resource management is designing management system to ensure that human talent is used effectively and efficiently to accomplish organizational goals.* (Rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi).

Adapun menurut Afandi (2018) Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengelola hubungan dan peran tenaga kerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan, pegawai dan masyarakat. Manajemen sumber daya manusia adalah suatu perekrutan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan serta penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan individu dan organisasi.

Menurut Kasmir (2016) Manajemen sumber daya manusia adalah proses pengelolaan manusia, melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan meningkatkan kesejahteraan *stakeholder*.

Grarry Dessler (2017) “*Human resources management is the process of acquiring, training to their labor relations, health and safety, and fairness concerns*”. (Proses memperoleh, melatih hubungan kerja manusia, kesehatan dan keselamatan serta perhatian keadilan).

Dari beberapa pendapat yang dikemukakan oleh para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan individu yang bekerja pada suatu organisasi berupa perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi dan perusahaan.

2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan dalam R. Supomo dan Eti Nurhayati (2018) Memahami fungsi manajemen sumber daya manusia akan memudahkan dalam mengidentifikasi tujuan manajemen sumber daya manusia yaitu sebagai berikut:

A. Fungsi Manajerial

1. Perencanaan (*planning*)

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam mewujudkan tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian yang meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.

2. Pengorganisasian (*organization*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasikan karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, pendelegasian wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi merupakan alat untuk mencapai tujuan.

3. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dengan efektif secara dalam membantu tercapainya tujuan.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah suatu kegiatan untuk mengendalikan semua karyawan agar mau menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

B. Fungsi Operasional

Fungsi operasional dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM) yaitu:

1. Pengadaan

(*Procurement*) Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

2. Pengembangan (*Development*)
Pengembangan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.
3. Kompensasi (*Compensation*)
Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung adalah atau tidak langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil artinya sesuai dengan prestasi kerjanya, sedangkan layak dapat diartikan memenuhi kebutuhan primernya.
4. Pengintegrasian (*Integration*)
Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tetap tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, sedangkan karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil kerjanya.
5. Pemeliharaan (*Integration*)
Pemeliharaan adalah untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan.
6. Kedisiplinan (*Dicipline*)
Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik, sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma.
7. Pemberhentian (*Seperation*)
Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan pemberhentian ini dapat disebabkan oleh keinginan karyawan, perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab lainnya.

2.1.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia yaitu meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam organisasi melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial.

Menurut Sedarmayanti (2017) bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

- 1) Memberi saran kepada manajemen tentang kebijakan SDM untuk memastikan organisasi/perusahaan memiliki SDM bermotivasi tinggi dan berkinerja tinggi, dilengkapi sarana untuk menghadapi perubahan;

- 2) Memelihara dan melaksanakan kebijakan dan prosedur SDM untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan;
- 3) Mengatasi krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pegawai agar tidak ada gangguan dalam mencapai tujuan organisasi;
- 4) Menyediakan sarana komunikasi antara pegawai dan manajemen organisasi
- 5) Membantu perkembangan arah dan strategi organisasi/perusahaan secara keseluruhan dengan memperhatikan aspek SDM;
- 6) Menyediakan bantuan dan menciptakan kondisi yang dapat membantu manajer lini dalam mencapai tujuan.

2.1.4 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia berperan penting dan dominan dalam manajemen. Menurut Hasibuan (2016) peranan manajemen sumber daya manusia yaitu sebagai berikut:

1. Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan;
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan;
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian;
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang;
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya;
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perubahan serta kebijakan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis;
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh;
8. Melaksanakan pendidikan, latihan dan penilaian, prestasi karyawan;
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal;
10. Mengatur pensiun pemberhentian dan pesangonnya.

2.2 Budaya Organisasi

2.2.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan kebiasaan berulang yang menjadi nilai kebiasaan ketika melakukan suatu pekerjaan. Budaya organisasi juga dapat dikatakan sebagai norma-norma yang disepakati untuk menentukan perilaku individu dalam suatu organisasi. Berikut adalah pendapat para ahli tentang pengertian budaya organisasi, diantaranya sebagai berikut:

Menurut Wardiah (2016) budaya organisasi pada hakekatnya merupakan nilai-nilai dasar organisasi, yang akan berperan sebagai landasan bersikap, berperilaku, dan bertindak bagi semua anggota organisasi. Budaya organisasi adalah cara orang berperilaku dalam organisasi dan ini merupakan satu set norma yang

terdiri dari keyakinan, sikap nilai-nilai inti, dan pola perilaku bersama dalam organisasi.

Robbins dan Judge (2013) *Organizational culture refers to a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from others organizations.* (Budaya organisasi yang mengacu kepada sistem makna bersama yang dianut oleh anggota yang membedakan organisasi yang satu dengan yang lainnya).

Menurut Edison (2017) Budaya organisasi merupakan hasil proses melebur gaya budaya atau perilaku budaya masing-masing individu yang sebelumnya dibawa ke dalam sebuah norma-norma serta filosofi baru yang dibanggakan untuk mengerjakan sesuatu dengan tujuan tertentu. Sedangkan, kekuatan budaya organisasi itu sendiri sangat bergantung pada nilai-nilai kontruksif yang dibangun dan memengaruhi perilakunya.

Menurut Irham Fahmi (2016) Budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam suatu instansi atau perusahaan.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan pengendalian sikap, perilaku, norma serta nilai-nilai yang dikembangkan organisasi dan dijadikan pedoman bagi anggota organisasi dalam mengatasi berbagai masalah dan sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam suatu instansi atau perusahaan.

2.2.2 Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Samsuddin (2018) fungsi budaya organisasi sebagai berikut:

1. Mekanisme kontrol perilaku;
2. Alat pengorganisasian anggota;
3. Memperkuat nilai-nilai dalam organisasi;
4. Perasaan identitas dan menambah komitmen organisasi;
5. Penentu arah organisasi mana yang boleh dan yang tidak boleh;
6. Mendorong dan meningkatkan kinerja ekonomi baik dalam jangka pendek dan panjang.

2.2.3 Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Wibowo (2016) akar dari suatu budaya organisasi adalah serangkaian karakteristik inti yang secara kolektif dihargai oleh semua anggota organisasi. Karakter budaya organisasi menunjukkan sifat-sifat, ciri-ciri, unsur-unsur serta elemen-elemen yang terdapat dalam suatu organisasi.

Menurut Wardiah (2016) menjelaskan bahwa budaya organisasi memiliki beberapa karakteristik, yaitu:

1. Peraturan perilaku yang harus dipenuhi
Aturan perilaku mengatur setiap tindakan yang harus dilakukan oleh anggota sebagai anggota sebagai perwujudan aturan perilaku pengaturan setiap tindakan yang harus dilakukan oleh anggota sebagai perwujudan budaya yang efisien.
2. Norma
Ketentuan yang mengatur tingkah laku manusia dalam masyarakat.
3. Nilai yang dominan
Nilai yang dianggap lebih penting dari pada nilai lainnya.
4. Filosofi
Aturan-aturan dalam hidup yang menjadi aturan tidak tertulis tetapi digunakan sebagai kebijakan-kebijakan hidup dan menjadikan ketentuan untuk melangkah.
5. Aturan
Tata tertib yang harus di ikuti dan sudah diatur, apabila dilanggar akan mendapatkan sanksi.
6. Iklim organisasi
Keadaan mengenai karakteristik yang terjadi di lingkungan kerja yang dianggap mempengaruhi perilaku orang-orang yang berada dalam lingkungan organisasi tersebut.

Menurut Jerald Grennberg dan Robert A Baron dalam Wibowo (2016) disebutkan bahwa terdapat tujuh elemen yang menunjukkan karakteristik budaya organisasi.

1. *Innovation* (inovasi), suatu tingkatan dimana orang diharapkan kreatif dan membangkitkan gagasan baru;
2. *Stability* (stabilitas), bersifat menghargai lingkungan yang stabil, dapat diperkirakan dan berorientasi pada peraturan;
3. *Orinentasi toward people* (berorientasi pada orang), merupakan orientasi untuk menjadi jujur, mendukung serta menunjukkan penghargaan pada hak individual;
4. *Result Orientation* (orintasi pada hasil), meletakkan kekuatannya pada kepeduliannya untuk mencapai hasil yang diharapkan;
5. *Easygoingness* (bersifat tenang), suatu keadaan dimana tercipta iklim kerja bersifat santai;
6. *Attention to detail* (perhatian pada detail), dimaksud dengan kepentingan untuk menjadi analitis serta seksama;
7. *Coolaborative orientation* (orientasi pada kolaborasi), merupakan orientasi yang menekankan pada bekerja dalam tim sebagai lawan dari bekerja secara individual.

2.2.4 Indikator Budaya Organisasi

Menurut Edison (2017) untuk menunjukkan kinerja sangat diperlukan budaya organisasi yang kuat dan untuk mencapai itu, perlu pemenuhan-pemenuhan sebagai berikut :

1. kesadaran diri, Anggota organisasi dengan kesadarannya bekerja untuk mendapatkan kepuasan dari pekerjaan mereka, pengembangan diri, menaati aturan, serta menawarkan produk-produk kualitas dan layanan tinggi.
2. Keagresifan, Anggota organisasi menetapkan tujuan yang menantang tapi realistis.mereka menetapkan rencana kerja dan strategis untuk mencapai tujuan tersebutserta mngerjakannya dengan antusias.
3. Kepribadian, Anggota organisasi bersifat menghormati, ramah, terbuka, dan peka terhadap kepuasan, baik pelanggan internal maupun eksternal, kepribadian juga dihubungkan dengan tingkah laku yang menonjol pada individu.
4. Performa, Anggota organisasi memiliki nilai kreativitas, memenuhi kuantitas, mutu dan efesiensi.
5. Orientasi tim, Anggota organisasi melakukan kerja sama yang baik serta melakukan komunikasi dan koordinasi yang efektif dengan keterlibatan aktif para anggota, yang pada gilirannya mendapatkan hasil kepuasan tinggi serta komitmen bersama.

2.3 Kinerja

2.3.1 Pengertian Kinerja

Menurut Mangkunegara (2017) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Indrasari (2017) kinerja adalah tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai oleh seseorang, unit, divisi, dengan menggunakan keterampilan yang ada dan menetapkan batasan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Michael Armstrong (2017) *performance is defined as behaviour that accomplishes result. Performance management influences performances by helping people to understand what good performance means and by providing the information needed to improve it reward management influences performance by recongnizing and rewarding good performance and by providing incestives to improve it.* (kinerja didefenisikan sebagai perilaku yang menyelesaikan hasil. Pengaruh manajemen kinerja dengan membantu seseorang untuk memahami sarana kinerja yang baik dengan menyediakan informasi yang diperlukan untuk memperbaikinya. Penghargaan kinerja manajemen mempengaruhi kinerja dengan mengenali dan memberikan penghargaan kinerja yang baik dengan menyediakan insentif untuk memperbaikinya).

Menurut Afandi (2018) kinerja merupakan hasil yang dapat dicapai baik individu maupun kelompok dalam suatu perusahaan dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian suatu tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja dari serangkaian tugas yang telah dibebankan kepada pegawai yang didasarkan kecakapan, keterampilan dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan suatu organisasi dan dapat dinilai secara objektif.

2.3.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Kasmir (2016) adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja baik hasil ataupun perilaku kerja adalah sebagai berikut:

1. **Kemampuan Dan Keahlian**
Merupakan kemampuan atau *skill* yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah diterapkan;
2. **Pengetahuan**
Maksudnya yaitu pengetahuan tentang pekerjaan, seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, begitu juga sebaliknya;
3. **Rancangan Kerja**
Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan pegawai dalam mencapai tujuannya;
4. **Kepibadian**
Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang.
5. **Motivasi Kerja**
Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan.;
6. **Kepemimpinan**
Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pimpinan dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya;
7. **Gaya kepemimpinan**
Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya;
8. **Budaya organisasi**
Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan;

9. Kepuasan Kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan sesuatu pekerjaan;

10. Lingkungan Kerja

Merupakan suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja;

11. Loyalitas

Merupakan kesetiaan pegawai untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja;

12. Komitmen

Merupakan kepatuhan pegawai untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja;

13. Disiplin Kerja

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu.

Menurut Busro (2020) terdapat pula faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai di antaranya sebagai berikut:

1. Kepuasan Kerja
2. Tingkat Imbalan
3. Keterampilan
4. Kemampuan Afeksi
5. Kreatifitas Individu

2.3.3 Penilaian Kinerja Pegawai

Penilaian kinerja adalah tolak ukur yang digunakan untuk mengevaluasi hasil yang digunakan pegawai. Penilaian kinerja diharapkan objektif, transparan dan bertanggung jawab, serta memotifasi pegawai untuk mencapai hasil kerja yang lebih baik.

Pendekatan-pendekatan sistem penilaian kinerja karyawan dapat dikelompokkan menjadi empat jenis yaitu menurut Wirawan (2012) sebagai berikut:

1. Pendekatan sifat pribadi

Evaluasi kinerja klasik menggunakan pendekatan sifat pribadi atau trait approach penilaian murni yang mula-mula dilakukan adalah karakteristik yang melekat pada pribadi karyawan dan tidak ada atau sedikit hubungannya dengan pekerjaan karyawan. Keuntungan dari pendekatan penilaian kinerja dengan pendekatan sifat pribadi adalah penyusunannya mudah dan bersifat universal. Penyusunannya hanya menentukan indikator sifat pribadi dan deskripsi level kinerja dalam bentuk kata sifat dan angka. Sifat pribadi tertentu universal. Sifat

pribadi yang berhubungan bekerja sangat bermanfaat terutama bagi perusahaan atau organisasi yang mempunyai bisnis jasa. Kelemahan dari sistem penilaian kinerja dengan pendekatan sifat pribadi adalah pertama, sistem ini bersifat subjektif dari sudut pandang penilaian. Kedua, hasil penilaian kinerja berorientasi pada perilaku sulit bertahan jika digugat di pengadilan. Sistem penilaian kinerja yang berorientasi pada perilaku tidak mungkin membuktikan relevansinya dengan berbagai jenis pekerjaan. Sistem penilaian kinerja yang berorientasi pada sifat pribadi menilai siapa ternilai bukan pada apa yang dikerjakannya atau hasil kerjanya.

2. Pendekatan hasil kerja

Dalam pendekatan ini, setiap karyawan mempunyai tujuan obyektive yang harus dicapainya. Kinerja karyawan di nilai berdasarkan seberapa besar seorang karyawan dapat mencapai tujuan tersebut. sistem penilaian kinerja dengan pendekatan hasil kerja, digunakan dalam sistem penilaian kinerja model MBO (Management By Ojektive). Sistem penilaian kinerja model MBO harus memenuhi sejumlah persyaratan berikut:

- a) Setiap unit kerja mempunyai hierarki tujuan yang disusun berdasarkan tujuan organisasi. Tujuan tersebut dapat dikuantifikasi dalam bentuk angka dan dapat diukur jangka pendek dan jangka panjang;
- b) Hasil yang diharapkan harus dibawah kontrol karyawan dan tujuan tersebut harus konsisten untuk setiap level organisasi (manajer dan karyawan);
- c) Manajer dan karyawan harus menentukan kapan tujuan jangka pendek (misalnya, enam bulan atau tahunan) harus dicapai;
- d) Setiap pernyataan tujuan karyawan harus diikuti dengan deskripsi bagaimana tujuan tersebut akan dicapai;
- e) Sistem penilaian model MBO harus merupakan bagaian dari sistem manajemen perusahaan. Manajer harus mau mendelegasikan tanggung jawabnya untuk mencapai tujuannya kepada bawahannya, sehingga akan terbentuk heirarki tujuan. Sistem penilaian kinerja MBO sederhana dan mudah dilaksanakan. Kelemahan sistem ini adalah memerlukan waktu yang lama dalam pelaksanaannya dan waktu penyusunan heirarki tujuan dari manajer puncak samapai individu karyawanpun lama sehingga akan menyita waktu manajer. Sistem MBO juga memerlukan biaya yang cukup besar dalam pelaksanaannya.

3. Pendekatan perilaku kerja

Dalam pendekatan ini seorang karyawan harus menggunakan perilaku dan prosedur tertentu, dan berpengang teguh pada kode etik profesi yang mengatur perilaku dalam bekerja.

4. Pendekatan campuran

Pendekatan sistem penilaian campuran merupakan pendekatan yang paling banyak dipakai. Pendekatan ini menggabungkan ketiga dimensi kinerja dalam

indikator kinerja karyawan. Indikator yang digunakan adalah indikator campuran ketiga dimensi tersebut dalam bentuk persentase.

Menurut Kasmir (2018) dalam melakukan penilaian kinerja, maka terdapat beberapa aspek penilaian kinerja yang perlu diketahui yaitu:

- a) Target, adalah jumlah beban kerja yang akan dicapai dari setiap pelaksanaan tugas jabatan. Artinya setiap beban pekerjaan ditentukan berapa jumlah yang harus dicapai baik kuantitas maupun kualitasnya.
- b) Perilaku kerja, adalah setiap tingkah laku sikap atau tindakan yang dilakukan oleh pegawai atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang – undangan.
- c) Rencana kerja tahunan, adalah rencana yang memuat kegiatan tahunan dan target yang akan dicapai sebagai penjabaran dari sasaran dan program yang telah ditetapkan oleh instansi pemerintahan. Rencana ini harus dibuat realistis dengan berbagai pertimbangan, sehingga mudah untuk dicapai
- d) Pejabat penilai, atasan yang langsung menilai pegawai, dengan ketentuan paling rendah pejabat struktural eselon V atau pejabat lain yang ditentukan.
- e) Atasan pejabat, adalah adalah pimpinan yang langsung membawahi pegawai yang akan dinilai dalam suatu kegiatan
- f) Pejabat pembina, atau pejabat pembina kepegawaian adalah pejabat pembina kepegawaian sebagaimana dimaksud dalam peraturan perundang-perundangan yang mengatur wewenang:
 1. Pengangkatan
 2. Pemindahan
 3. Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil (PNS)

Berdasarkan beberapa pendapat dari para ahli dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu sistem yang dibuat untuk melihat serta mengevaluasi hasil kinerja pegawai berdasarkan peraturan yang telah ditetapkan dengan cara membandingkan hasil kerja dengan standar pekerjaan yang ditetapkan perusahaan.

Menurut PP No 30 Tahun 2019, penilaian Kinerja PNS dinyatakan dengan angka dan sebutan atau predikat sebagai berikut:

1. Sangat Baik, apabila PNS memiliki: 1) nilai dengan angka 110 (seratus sepuluh) – 120 (seratus dua puluh); dan 2) menciptakan ide baru dan/atau cara baru dalam peningkatan kinerja yang memberi manfaat bagi organisasi atau negara;
2. Baik, apabila PNS memiliki nilai dengan angka 90 (sembilan puluh) - angka 120 (seratus dua puluh); c. Cukup, apabila PNS memiliki nilai dengan angka 70 (tujuh puluh) <- angka 90 (sembilan puluh);
3. Kurang, apabila PNS memiliki nilai dengan angka 50 (lima puluh) - angka 70 (tujuh puluh);

4. Sangat Kurang, apabila PNS memiliki nilai dengan angka < 50 (lima puluh)..

Peraturan Pemerintah (PP) ini juga menyebutkan, distribusi PNS yang mendapatkan predikat penilaian kinerja sebagaimana dimaksud dengan ketentuan: a). paling tinggi 20% (dua puluh persen) dari total populasi pegawai dalam satu unit kerja berada pada klasifikasi status kinerja “di atas ekspektasi”; b). paling rendah 60% (enam puluh persen) dan paling tinggi 70% (tujuh puluh persen) dari total populasi pegawai dalam satu unit kerja berada pada klasifikasi status kinerja “sesuai ekspektasi”; dan c). paling tinggi 20% (dua puluh persen) dari total populasi pegawai dalam satu unit kerja PNS berada pada klasifikasi status kinerja “di bawah ekspektasi”.

2.3.4 Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Kasmir (2018) penilaian kinerja memiliki beberapa tujuan bagi organisasi antara lain yaitu:

1. Untuk memperbaiki kualitas pekerjaan
Artinya dengan melakukan penilaian kinerja terhadap kinerja, maka manajemen perusahaan akan mengetahui dimana kelemahan karyawan dan sistem yang digunakan. Dengan diketahui kelemahan ini segera untuk dilakukan perbaikan, baik terhadap sistem yang digunakan maupun di karyawan itu sendiri.
2. Keputusan penempatan
Bagi karyawan yang telah dinilai kinerjanya ternyata kurang mampu untuk menempati posisinya sekarang, maka perlu di pindahkan ke unit atau bagian lainnya. Sebaliknya bagi mereka yang memiliki kinerja yang baik perlu diperhatikan agar kinerjanya tidak menurun dan tetap mempertahankan kinerja sembari menunggu kebijakan perusahaan selanjutnya.
3. Perencanaan dan pengembangan karir
Hasil penilaian kinerja digunakan untuk menentukan jenjang karir seseorang. Artinya bagi mereka yang mengalami peningkatan kinerja maka akan dilakukan promosi jabatan atau kepangkatan sesuai dengan peraturan perusahaan. Demikian pula sebaliknya bagi pegawai yang hasil penilain kinerjanya terus memburuk, tentu akan mendapatkan misalnya penurunan karier atau demosi.
4. Kebutuhan latihan atau pengembangan
Artinya karyawan yang memiliki kemampuan atau keahlian yang kurang, perlu diberikan pelatihan. Tujuannya pelatihan adalah untuk mendongkrak kinerja karyawan agar menjadi lebih baik. demikian pula dengan pengembangan karyawan memiliki arti penting bagi karyawan guna menambah pengetahuan dan keahliannya.

5. Penyesuaian kompetensi
Artinya bagi mereka yang kinerjanya meningkat maka akan ada penyesuaian kompetensi. Penyesuaian kompetensi dilakukan dengan meningkatkan gaji pokok, bonus, insentif, tunjangan atau kesejahteraan lainnya sesuai dengan jenjang kinerjanya yang diperolehnya.
6. Inventori kompetensi pegawai
Dengan dilakukan penilaian kinerja terhadap seluruh karyawan untuk beberapa periode, maka perusahaan memiliki simpanan data karyawan yang meupakan data dan informasi mengenai kompetensi, skill, bakat potensiseluruh karyawan. Artinya perusahaan memiliki peta tentang kekuatan dan kelemahan karyawannya. Data ini dapat digunakan untuk melakukan penempatan atau peningkatan karier, mutasi atau rotsi karyawan.
7. Kesempatan kerja adil
Artinya dengan adanya penilaian kinerja maka seluruh karyawan merasa diberi kesempatan untuk berprestasi dengan sebaik mungkin, penilaian kinerja juga membuktikan bahwa tidak ada perbedaan penilaian antara satu dengan yang lainnya selama masih dalam koridor kebijakan perusahaan. Penilaian kinerja dilakukan tanpa adanya diskriminasi dalam bentuk apapun, sehingga mampu memberikan rasa keadilan bagi seluruh karyawan.
8. Komunikasi efektif antara atasan bawahan
Hasil penilaian kinerja juga digunakan untuk mengukur efektivitas komunikasi antara atasan dengan bwahan. Atasan akan dapat mengoreksi bagaimana seharusnya melakukan komunikasi yang bai terhadap bawahan satu persatu. Dengan demikian yang seharusnya dilakukan, tebtu akan memberikan pengaruh terhadap kinerja seseorang.
9. Budaya kerja
Artinya dengan adanya penilaian kinerja maka akan terciptanya budaya yang menghargai kualitas kerja. Karyawan tidak dapat bekerja dengan seenaknya, akan tetapi harus berusaha meningkatkan kinerjanya. Dengan kata lain kinerja dapat mengubah budaya kerja ke arah penghargaan kualitas dan produktivitas kerja dan juga dapat mengubah budaya kerja karyawan.
10. Menerapkan sanksi
Kinerja juga merupakan sarana untuk memberikan hukuman atai sanksi atas kinerja karyawan yang menurun. Pemberian sanksi ini dimaksudkan dengan tujuan agar seluruh karyawan menyadari bahwa bagi mereka yang tidak mampu memenuhi standar kerja, maka ada sanksi yang akan diperolehnya. Dilain pihak guna memacu karyawan untuk bekerja lebih baik guna terhindar dari pemberlakuan sanksi terhadapnya.

Dari beberapa teori di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan.

Kinerja juga berarti hasil yang dicapai, baik kualitas maupun kuantitas dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2.3.5 Indikator Kinerja Pegawai

Penilaian SKP meliputi aspek (peraturan pemerintah RI No.30 Tahun 2019):

1. Kualitas
2. Kuantitas
3. Waktu
4. Biaya

Menurut Kasmir (2016) indikator-indikator kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

1. Kualitas (mutu)
Suatu tingkatan dimana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati titik kesempurnaan. Makin sempurna suatu pekerjaan, maka kinerja makin baik, demikian pula sebaliknya jika kuantitas pekerjaan yang dihasilkan rendah maka kinerjanya juga rendah.
2. Kuantitas (jumlah)
Pekerjaan yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam bentuk satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
3. Waktu (jangka waktu)
Untuk jenis pekerjaan tertentu diberikan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaan. Artinya, ada pekerjaan batas waktu minimal dan maksimal yang harus dipenuhi.
4. Penekanan biaya
Biaya yang dikeluarkan untuk setiap perusahaan sudah dianggarkan sebelum aktivitas dijalankan. Artinya, dengan biaya yang sudah dianggarkan tersebut merupakan sebagai acuan agar tidak melebihi dari yang sudah dianggarkan.
5. Pengawasan
Hampir seluruh jenis pekerjaan perlu melakukan dan memerlukan pengawasan terhadap pekerjaan yang sudah berjalan.
6. Hubungan antar karyawan
Dalam hubungan ini diukur apakah seseorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerjasama antar karyawan yang satu dengan karyawan lain.

2.4 Penelitian Sebelumnya

Tabel 2. 1 Penelitian Sebelumnya

No	Nama Peneliti, Tahun, dan Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1	Eris Delia (2019) Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kota Bogor	Budaya Organisasi (X) Kinerja Pegawai (Y)	(X): a. Keagresifan b. Kepribadian c. Orientasi tim d. performa e. Kesadaran diri (Y): a. Kualitas b. Kuantitas c. Tanggung jawab d. Pelaksanaan tugas	Menggunakan analisis data koefisien korelasi rank spearman, analisis koefisien determinasi, dan uji hipotesis korelasi, diolah dengan SPSS 23.	Hasil analisis koefisien korelasi rank spearman diperoleh $r = 0,544$, artinya hubungan budaya organisasi dengan kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kota Bogor memiliki tingkat hubungan yang sedang. Hasil analisis koefisien determinasi diperoleh $KD = 29,6\%$. Hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa kontribusi hubungan budaya organisasi dengan kinerja pegawai besar $29,6\%$. Sedangkan sisanya sebesar $70,4\%$ dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di kinerja pegawai. Hasil uji hipotesis korelasi diperoleh nilai t hitung $> t$ tabel ($4,764 > 1,674$) maka H_0 ditolak, maka, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan nyata antara budaya organisasi (X) dengan kinerja pegawai (Y) pada Dinas Kesehatan Kota Bogor.

2	<p>Andrian Nugraha (2020)</p> <p>Hubungan Budaya Organisasi Dengan Kinerja karyawan pada RSUD pelabuhan ratu sub bagian instalasi rekam medik</p>	<p>Budaya Organisasi (X)</p> <p>Kinerja Pegawai (Y)</p>	<p>(X):</p> <ol style="list-style-type: none"> Kesadaran diri Keagresifan Kepribadian Perorma Orientasi tim <p>(Y):</p> <ol style="list-style-type: none"> Kuliatas Kuantitas pelaksanaan tugas tanggung jawab 	<p>Menggunakan deskriptif eksploratif dengan menggunakan metode explanatory survey dan metode analisis data menggunakan SPSS 25, menggunakan koefisien korelasi dan uji hipotesis statistik.</p>	<p>Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa koefisien korelasi rank spearman diperoleh $r_s = 6,606$. Artinya bahwa budaya organisasi dengan kinerja karyawan.</p>
3	<p>Sri Asriantini (2019)</p> <p>Hubungan Budaya Organisasi Dengan Kinerja Pegawai Pada Pusat Penelitian Dan Pengembangan Peternakan (Puslitbangnak)</p>	<p>Budaya Organisasi (X)</p> <p>Kinerja Pegawai (Y)</p>	<p>(X):</p> <ol style="list-style-type: none"> Inovasi dan pengambilan resiko Perhatian terhadap hal kecil Orientasi hasil Orientasi individu Orientasi tim Keagresifan <p>(Y):</p> <ol style="list-style-type: none"> Kualitas kerja Kuantitas kerja Tanggung jawab kerjasama 	<p>Menggunakan deskriptif eksploratif dengan menggunakan metode explanatory survey dan metode analisis data menggunakan SPSS 25, menggunakan koefisien korelasi dan uji hipotesis statistik.</p>	<p>Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang kuat pada variabel budaya organisasi dengan kinerja pegawai, didapat nilai korelasi sebesar 0,600. Nilai koefisien korelasi menunjukkan t hitung adalah sebesar 5,356 dan t tabel 1,676. Nilai dan koefisien korelasi.</p>
4	<p>Nungki Ayu Ningtias (2021)</p> <p>Hubungan Budaya Organisasi Dengan Kinerja Pegawai Negeri Sipil Bidang BPHTB Kantor Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kabupaten Bogor</p>	<p>Budaya Organisasi (X)</p> <p>Kinerja Pegawai (Y)</p>	<p>(X):</p> <ol style="list-style-type: none"> Inovasi dan keberanian mengambil resiko Perhatian pada hal-hal rinci Orientasi hasil Orientasi individu Orientasi tim Keagresifan <p>(Y):</p> <ol style="list-style-type: none"> kualitas 	<p>Metode penelitian ini menggunakan explanatory survey, menggunakan analisis data koefisien korelasi rank spearman, dan uji hipotesis koefisien korelasi, diolah dengan SPSS 22.</p>	<p>Dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian koefisien korelasi rank spearman diperoleh $r = 0,9076$, artinya budaya organisasi dan kinerja memiliki hubungan yang sangat kuat.</p>

			<ul style="list-style-type: none"> b. kuantitas c. waktu d. penekanan biaya e. pengawasan f. hubungan antar karyawan 		
5	Resky firnawati (2020) Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Bulukumba	Budaya Organisasi (X) Kinerja Pegawai (Y)	(X): <ul style="list-style-type: none"> a. Inovasi pengambilan resiko b. Perhatian pada hal detail c. Orientasi pada manfaat d. Orientasi pada orang e. Orientasi pada tim f. Agresivitas g. Stabilitas (Y): <ul style="list-style-type: none"> a. Kualitas b. Kuantitas c. Ketepatan waktu d. Efektivitas e. Komitmen kerja 	Penelitian survey menggambarkan analisis kuantitatif, Teknik pengumpulan data yaitu: kuesioner dan dokumentasi. Teknik analisis data yaitu teknik analisis statistic deskriptif dan teknik analisis regresi linear sederhana.	Hasil penelitian ini adalah terdapat hbungan antara hubungan budaya organisasi dengan kinerja pegawai, dengan nilai koefisien korelasi = 0, 671. Angka ini menunjukkan korelasi atau hubungan yang kuat antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai sebesar 67,1 dan sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor yang ada pada pegawai itu sendiri.

2.5 Kerangka Pemikiran

Budaya organisasi sangat erat kaitannya dengan kinerja organisasi. Karena budaya organisasi menjadi salah satu faktor penentu tercapainya kinerja organisasi. Semakin baik budaya yang diterapkan dalam organisasi semakin baik pula kinerja yang dihasilkan. Begitu pula sebaliknya semakin buruk budaya yang diterapkan dalam organisasi semakin buruk pula kinerja yang dihasilkan. Budaya ini harus dipatuhi oleh setiap pegawai karena menjadi salah satu kunci tercapainya tujuan organisasi.

Menurut Wardiah (2016) budaya organisasi pada hakikatnya merupakan nilai-nilai dasar organisasi, yang akan berperan sebagai landasan bersikap, berperilaku, dan bertindak bagi semua anggota organisasi. Menurut Edison (2017) adapun indikator budaya organisasi meliputi kesadaran diri, keagresifan, kepribadian, performa, orientasi tim.

Menurut Indrasari (2017) kinerja adalah tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai oleh seseorang, unit, divisi, dengan menggunakan keterampilan yang ada dan menetapkan batasan untuk mencapai tujuan perusahaan. Menurut Kasmir

(2016) indikator kinerja pegawai meliputi kualitas, kuantitas, waktu, penekanan biaya, pengawasan, hubungan antar pegawai.

Dalam pemerintahan Daerah Kabupaten Mandailing Natal budaya organisasi amat sangat diperlukan guna mencapai tujuan organisasi. Tetapi dalam pengaplikasiannya masih terdapat beberapa pegawai yang lalai dalam menjalankan budaya organisasi. Ini dilihat dari beberapa indikator yang dijadikan tolak ukur dalam budaya organisasi yaitu kurangnya keagresifan, kepribadian dan performa yang dilakukan dalam prasurvey budaya organisasi. Masih ada pegawai yang kurang agresif dan terkesan monoton dalam bekerja. Demikian juga kepribadian dan performa pegawai yang masih kurang guna menghasilkan kinerja yang baik. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah budaya organisasi di Pemerintahan Daerah Kabupaten Mandailing Natal mempengaruhi kinerja pegawai atau tidak.

Salah satu indikator yang paling mempengaruhi menurunnya kinerja adalah masalah ketidakhadiran pegawai. Munculnya masalah pandemi Covid-19 menjadi faktor penting penyebab naiknya persentase ketidakhadiran pegawai di Pemerintahan Daerah Kabupaten Mandailing Natal. Masih banyak pegawai yang tidak hadir tepat waktu dan menganggap sepele peraturan yang telah dibuat dan Covid-19 yang menyebabkan ASN bekerja dari rumah juga mempengaruhi kinerja ASN.

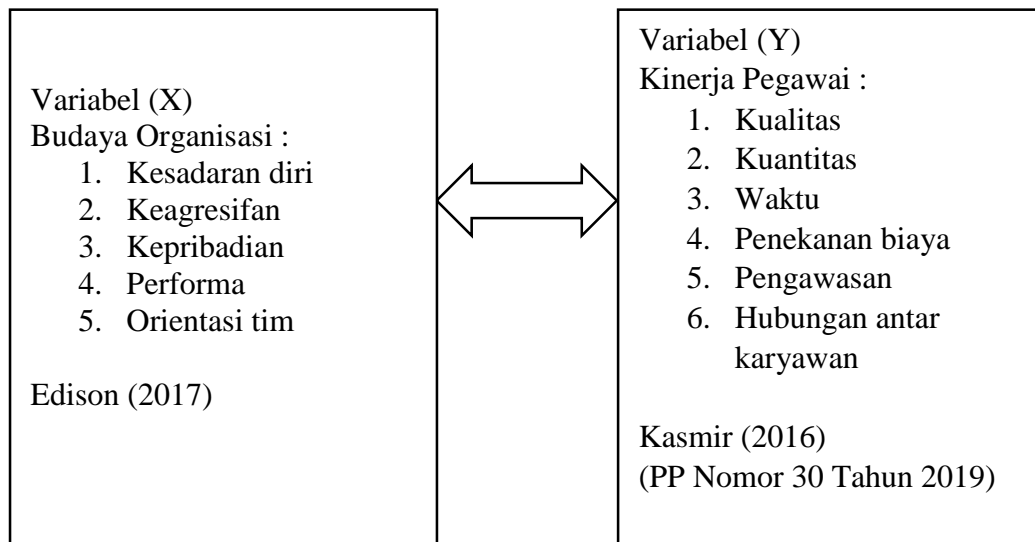
Menurut Yasin (2013) mengemukakan bahwa salah satu cara untuk meningkatkan kinerja perusahaan adalah dengan mempengaruhi budaya organisasi melalui aktivitas-aktivitas manajemen yang secara langsung ditunjukkan untuk mempengaruhi determinan faktor dari budaya organisasi. Budaya organisasi yang kuat adalah menjadi pembangkit semangat yang paling berpengaruh dalam menentukan perilaku setiap karyawan sehingga mereka merasa lebih baik dengan apa yang mereka lakukan dan cenderung bekerja lebih keras. Hal ini dapat memberikan arti bahwa budaya organisasi dapat memberikan motivasi kepada anggota organisasi untuk hasil kinerja yang sesuai dengan yang diharapkan perusahaan. Dengan kata lain budaya organisasi berhubungan kuat dengan kinerja.

Hal ini juga dapat di buktikan oleh peneliti sebelumnya yang dilakukan oleh Eris Delia (2019) hubungan budaya organisasi dengan kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kota Bogor, dan juga penelitian terdahulu hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan pada RSUD Pelabuhan Ratu Sub Bagian Instalasi Rekam Medik (2020) yang diteliti oleh Andirian Nugraha. Dengan hasil penelitian bahwa terdapat hubungan yang positif antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai pada Dinas Kesehatan Kota Bogor dan RSUD Pelabuhan Ratu Sub Bagian Instalasi Rekam Medik.

Adapun penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sri Asrianti (2019) dengan judul Hubungan Budaya Organisasi Dengan Kinerja Pegawai Pada Pusat

Penelitian Dan Pengembangan Peternakan (Puslitbangnak) dan Nungki Ayu Ningtias (2021) Hubungan Budaya Organisasi Dengan Kinerja Pegawai Negeri Sipil Bidang BPHTB Kantor Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kabupaten Bogor menunjukkan terdapat korelasi atau hubungan yang sangat kuat antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai. serta penelitian yang dilakukan oleh Resky Firnawati (2020) dengan judul Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Bulukumba menunjukkan terdapat korelasi atau hubungan yang sangat kuat antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai sebesar 67,1 dan sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor yang ada pada pegawai itu sendiri.

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran di atas, maka konstelasi penelitian mengenai hubungan budaya organisasi dengan kinerja pegawai sebagai berikut :



Gambar 2. 1 Konstelasi Penelitian

2.6 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran dan penelitian terdahulu dimana hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai, maka penulis mengemukakan suatu hipotesis atau dugaan sementara sebagai berikut:

Diduga terdapat hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif dan verifikatif dengan metode penelitian *explanatory survey*, teknik yang digunakan adalah statistik inferensial. Penelitian ini bertujuan untuk menguji hipotesis dan untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan budaya organisasi dengan kinerja pegawai di kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal.

3.2 Objek, Unit Analisis dan Lokasi Penelitian

Objek penelitian dalam penelitian ini adalah variabel *Independent* budaya organisasi (X) dengan indikator yaitu: kesadaran diri, keagresifan, kepribadian, performa, orientasi tim. Serta variabel *Dependent* kinerja pegawai (Y) dengan indikator yaitu: kualitas, kuantitas, waktu, penekanan biaya, pengawasan, hubungan antar pegawai. Unit analisis yang akan dilakukan adalah individual, yaitu sumber data yang diperoleh dari responden setiap individu. Individu yang merupakan pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal yang berjumlah 41 orang. Lokasi dalam penelitian ini dilakukan pada kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal yang beralamat di Jl. Willem Iskandar No.11 Panyabungan, Kabupaten Mandailing Natal, Sumatera Utara 22977.

3.3 Jenis dan Sumber Data

3.3.1 Jenis Data

1. Data Kualitatif

Menurut Sugiyono (2018) data kualitatif adalah data yang berbentuk kalimat, kata, atau gambar. Data kualitatif yang diperoleh adalah data dari hasil observasi dan wawancara pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal.

2. Data Kuantitatif

Menurut Sugiyono (2018) data kuantitatif adalah data yang dinyatakan dalam bentuk angka. Data kuantitatif yang diperoleh adalah data mengenai jumlah atau perbandingan yang berupa angka-angka yang di peroleh dari Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal.

3.3.2 Sumber Data

1. Data Primer

Menurut Sugiyono (2018) data primer atau sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpulan data, berupa wawancara dengan

pemilik/pimpinan, bagian akuntansi dan pihak-pihak yang bertanggung jawab atas proses pengelolaan lingkungan.

Penulis menggunakan data primer yang diperoleh dari hasil observasi, wawancara dengan pihak pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal berupa data bagian-bagian bidang serta jumlah keseluruhan pegawai. Data primer juga dikumpulkan berbentuk hasil kuesioner yang dilakukan terhadap narasumber yang berasal dari pelaku yang terkait dengan personal untuk mengetahui hubungan budaya organisasi dengan kinerja pegawai.

2. Data Sekunder

Menurut Sugiyono (2018) data sekunder adalah sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpulan data. Penulis memperoleh data sekunder dari berbagai buku literatur, artikel, tulisan-tulisan ilmiah, serta situs (website internet).

3.4 Operasioanalisis Variabel

Tabel 3. 1 Operasional Variabel
Hubungan Budaya Organisasi Dengan Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah
Kabupaten Mandailing Natal

Variabel	Indikator	Ukuran	Skala
Budaya Organisasi (<i>Independent</i>)	Kesadaran diri	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pegawai selalu berusaha untuk mengembangkan diri dan kemampuannya. 2. Pegawai menaati peraturan yang ada. 3. pegawai mendapatkan kepuasan atas pekerjaannya 	Ordinal
	Keagresifan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pegawai penuh inisiatif dan tidak selalu bergantung pada petunjuk pimpinan. 2. Pegawai menetapkan rencana dan berusaha untuk menyelesaikan dengan baik. 3. Pegawai mempunyai rasa ingin tahu yang tinggi terhadap suatu pekerjaan yang belum diketahui 	Ordinal
	Kepribadian	<ol style="list-style-type: none"> 1. Setiap pegawai saling menghormati dan memberikan salam (greeting) pada saat perjumpaan. 2. Masing-masing pegawai saling menghargai perbedaan pendapat 	Ordinal

	Performa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pegawai mampu mengikuti perkembangan teknologi untuk mempermudah perjaan 2. Pegawai selalu mengutamakan kualitas dalam menyelesaikan masalah 3. Selalu berusaha untuk bekerja dengan efektif dan efesien 	Ordinal
	Orientasi Tim	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pegawai menjaga hubungan baik dengan rekan kerja satu tim 2. Setiap tugas-tugas tim dilakukan dengan diskusi dan disenergikan 3. Setiap ada permasalahan selalu diselesaikan dengan baik 	Ordinal
Kinerja (<i>Dependen</i>)	Kualitas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Standar kualitas kerja yang telah ditetapkan oleh instansi selama ini pegawai capai dengan baik 2. Pegawai mengerjakan tugas sesuai keterampilan dan kemampuan 3. pegawai bekerja penuh ketelitian ukuran 	Ordinal
	Kuantitas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pegawai mengerjakan tugas sesuai dengan jumlah target kerja yang ada / diberikan 2. Pegawai bekerja secara maksimal dalam mengerjakan tugas yang diberikan 3. Pegawai mampu melampaui target kerja yang diberikan 	Ordinal
	Waktu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pegawai menyelesaikan pekejaan sesuai dengan waktu yang diberikan 2. Pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai waktunya 3. Tingkat penggunaan waktu 	Ordinal
	Penekanan biaya	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pegawai melakukan pekerjaan sesuai dengan anggaran yang telah ditentukan/ disediakan 2. Memanfaatkan atau menggunakan biaya kerja dengan efektif dan efesien 	Ordinal

	Pengawasan	1. Atasan melakukan pengawasan terhadap pekerjaan yang sedang berjalan	Ordinal
	Hubungan antar karyawan	1. Pegawai saling menghargai dengan sesama pegawai baik atasan, bawahan, rekan kerja 2. Memberikan bantuan kepada pegawai yang mengalami kesulitan dan sebaliknya	Ordinal

3.5 Metode Penarikan Sampel

Menurut Sugiyono (2016) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Metode penarikan sampel dalam penelitian ini adalah menggunakan metode *Non probability sampling* atau metode sampling jenuh yang tidak memberikan peluang/kesempatan yang sama bagi setiap unsur anggota populasi yang menjadi sampel. dengan teknik *purposive sampling* penempatan sampel dengan cara menentukan target yang dari elemen populasi yang diperkirakan paling cocok untuk dikumpulkan dengan pertimbangan tertentu . Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal dengan jumlah sebanyak 41 orang.

3.6 Metode Pengumpulan Data

Jenis sumber data yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder.

1. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari sumber pertama yang berkaitan dengan objek penelitian dan berhubungan dengan masalah yang diteliti, dimana teknik yang digunakan yaitu:

a. Observasi

Menurut Sugiyono (2018) observasi sebagai teknik pengumpulan data mempunyai ciri yang spesifik bila dibandingkan dengan terknik yang lain, yaitu wawancara dan koesioner, jika wawancara dan koesioner selalu berkomunikasi dengan orang maka observasi tidak terbatas pada orang, tetapi juga objek-objek alam yang lain. Observasi dalam penelitian ini yaitu dengan melakukan pengamatan langsung di lapangan untuk mengetahui kondisi yang sebenarnya di Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal.

b. Wawancara

Menurut Sugiyono (2018) wawancara digunakan sebagai teknik wawancara apabila ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan

yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit atau kecil.

c. Kuisisioner (Angket)

Menurut Sugiyono (2018) kuisisioner (angket) merupakan teknik atau mengumpulkan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk di jawabnya. Kuisisioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti mengetahui dengan pasti variabel yang akan diukur dan mengetahui apa yang bisa diharapkan dari responden. Selain itu juga cocok digunakan bila jumlah responden cukup besar tersebar di wilayah yang luas. Kuisisioner dapat berupa pertanyaan dan pernyataan tertutup atau terbuka, dapat diberikan kepada responden secara langsung atau dikirim melalui pos, atau internet. Adapun skala pengukuran yang dilakukan dalam penelitian ini adalah skala likert dengan rentang lima point (1-5). Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang ataupun sekelompok orang tentang fenomena. Skala likert mempunyai gradasi dari sangat positif atau negatif, yang dapat berupa kata-kata diantaranya:

Tabel 3. 2 Skala Likert Budaya Organisasi

Keterangan	Bobot
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Kurang Setuju (KS)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Tabel 3. 3 Skala Likert Kinerja Pegawai

Keterangan	Bobot
Selalu (SL)	5
Sering (S)	4
Kadang-kadang (KK)	3
Pernah (P)	2
Tidak pernah (TP)	1

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung atau melalui media perantara. Penulis mengumpulkan data-data dan bahan pustaka lainnya dari teori yang relevan terhadap permasalahan yang diteliti seperti buku, jurnal, dan penelitian terdahulu serta penyedia data pada kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal.

3.7 Uji Kalibrasi Instrumen

3.7.1 Uji Validitas

Uji validitas merupakan derajat ketepatan antara data yang terjadi pada objek penelitian dengan daya yang dapat dilaporkan oleh peneliti. Dengan demikian data yang valid adalah data “yang tidak berbeda” antar data yang dilaporkan oleh peneliti dengan data yang sesungguhnya terjadi pada objek penelitian. Metode yang digunakan untuk menguji validitas dalam penelitian ini adalah metode korelasi *product moment* (Sugiyono).

Rumus:

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

Keterangan:

- r = Nilai koefisien pearson
- n = Populasi
- $\sum X$ = Jumlah nilai dalam disrtibusi budaya organisasi
- $\sum Y$ = Jumlah nilai distribusi kinerja
- $\sum XY$ = Jumlah hasil kali antara budaya organisasi dan kinerja

Kriteria pengujian adalah:

Apabila diketahui : jika $r_{hitung} \geq 0,361$ $n=30$ $\alpha =0,05$ maka bukti pernyataan dinyatakan valid

Apabila diketahui : jika $r_{hitung} < 0,361$ $n=30$ $\alpha =0,05$ maka bukti pernyataan dinyatakan tidak valid.

1. Uji Validitas Budaya Organisasi

Tabel 3. 4 Hasil Uji Validitas Budaya Organisasi

Indikator Budaya Organisasi	No soal	r hitung	r tabel n= 30 a=5%	Keterangan	Kesimpulan
Kesadaran Diri	1	0,628	0,361	r hitung>r tabel	Valid
	2	0,383	0,361	r hitung>r tabel	Valid
	3	0,481	0,361	r hitung>r tabel	Valid
Keagresifan	4	0,567	0,361	r hitung>r tabel	Valid
	5	0,385	0,361	r hitung>r tabel	Valid
	6	0,602	0,361	r hitung>r tabel	Valid
Kepribadian	7	0,397	0,361	r hitung>r tabel	Valid
	8	0,463	0,361	r hitung>r tabel	Valid
Performa	9	0,463	0,361	r hitung>r tabel	Valid

	10	0,725	0,361	r hitung>r tabel	Valid
	11	0,717	0,361	r hitung>r tabel	Valid
Orientasi Tim	12	0,371	0,361	r hitung>r tabel	Valid
	13	0,580	0,361	r hitung>r tabel	Valid
	14	0,501	0,361	r hitung>r tabel	Valid

Sumber: Data Primer, diolah 2022

Dari hasil penelitian di atas dapat disimpulkan sebagai berikut:

Berdasarkan hasil uji validitas, diketahui bahwa dari 14 item pernyataan untuk variabel budaya organisasi memiliki nilai kritis korelasi person di atas 0,361 dan dapat dinyatakan valid atau sah dan bisa dilanjutkan untuk penelitian.

2. Uji Validitas Kinerja Pegawai

Tabel 3. 5 Hasil Uji Validitas Kinerja Pegawai

Indikator Kinerja Pegawai	No soal	r hitung	r tabel n= 30 a=5%	Keterangan	Kesimpulan
Kualitas	1	0,603	0,361	r hitung>r tabel	Valid
	2	0,641	0,361	r hitung>r tabel	Valid
	3	0,629	0,361	r hitung>r tabel	Valid
Kuantitas	4	0,733	0,361	r hitung>r tabel	Valid
	5	0,589	0,361	r hitung>r tabel	Valid
	6	0,500	0,361	r hitung>r tabel	Valid
Waktu	7	0,431	0,361	r hitung>r tabel	Valid
	8	0,521	0,361	r hitung>r tabel	Valid
	9	0,401	0,361	r hitung>r tabel	Valid
Penekanan Biaya	10	0,423	0,361	r hitung>r tabel	Valid
	11	0,484	0,361	r hitung>r tabel	Valid
Pengawasan	12	0,365	0,361	r hitung>r tabel	Valid
Hubungan antar pegawai	13	0,553	0,361	r hitung>r tabel	Valid
	14	0,451	0,361	r hitung>r tabel	Valid

Sumber: Data Primer, diolah 2022

Data hasil penelitian di atas dapat disimpulkan sebagai berikut:

Berdasarkan hasil uji validitas, diketahui bahwa dari 14 item pernyataan untuk variabel kinerja pegawai memiliki nilai kritis korelasi person di atas 0,361 dan dapat dinyatakan valid atau sah dan bisa dilanjutkan untuk penelitian.

3.7.2 Uji Realibilitas

Uji realibilitas menyangkut ketepatan alat ukur. Suatu alat ukur disebut memiliki realibilitas yang tinggi atau dapat dipercaya, jika alat ukur itu baik yang artinya bahwa alat ukur itu stabil, dapat diandalkan (*Dependability*) dan dapat

diramalkan (*Predictability*). Suatu alat ukur yang baik tidak berubah-ubah pengukurannya dan dapat diandalkan karena penggunaan alat ukur tersebut berkali-kali akan memberikan hasil yang serupa. Realibilitas memberikan aspek akurasi, adapun menurut Sugiyono (2016) suatu instrumen dapat dikatakan reliabel bila koefisien reabilitas minimal 0,6. Maka dapat diketahui bahwa suatu instrumen dinyatakan reliabel jika nilai *Alpha Cronbach* $\geq 0,6$. Sedangkan suatu instrumen dinyatakan tidak reliabel jika nilai *Alpha Cronbach* $\leq 0,6$.

Rumus:

$$ri = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum Si^2}{\sum St^2} \right]$$

Keterangan:

- ri* = Nilai realibilitas
 k = Jumlah instrumen pertanyaan
 S_t^2 = Variansi keseluruhan instrumen
 $\sum S_i^2$ = Jumlah varian dari tiap instrumen

Tabel 3. 6 Kriteria Penilaian Terhadap Koefisien Alpha Cronbach

No	Nilai	Keterangan
1	$\alpha < 0,6$	Kurang Reliabel
2	$0,6 < \alpha < 0,8$	Cukup Reliabel
3	$\alpha < 0,8$	Sangat Reliabel

Sumber: Sugiyono (2013)

1. Menguji reliabilitas instrumen valid budaya organisasi dapat melalui program SPSS 25 maka dapat diperoleh nilai *Alpha Cronbach*, sebagai berikut:

Tabel 3. 7 Uji Reliabilitas Variabel Budaya Organisasi

Variabel	Item Pertanyaan	Cronbach Alpha	Cronbach's Alpha If Item Deleted	Keterangan
Budaya Organisasi	Item 1	0,787	0,770	Reliabel
	Item 2	0,787	0,784	Reliabel
	Item 3	0,787	0,776	Reliabel
	Item 4	0,787	0,781	Reliabel
	Item 5	0,787	0,785	Reliabel
	Item 6	0,787	0,768	Reliabel
	Item 7	0,787	0,791	Reliabel
	Item 8	0,787	0,778	Reliabel
	Item 9	0,787	0,782	Reliabel
	Item 10	0,787	0,747	Reliabel

	Item 11	0,787	0,754	Reliabel
	Item 12	0,787	0,783	Reliabel
	Item 13	0,787	0,764	Reliabel
	Item 14	0,787	0,772	Reliabel

Sumber: Data Output SPSS 25

Tabel 3. 8 Tabel Reliability Statistics

<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N of Items</i>
.787	14

Dari output di atas dapat disimpulkan sebagai berikut:

Berdasarkan hasil uji reliabilitas, diketahui bahwa 14 item pernyataan untuk variabel budaya organisasi memiliki *Alpha Cronbach* di atas 0,787 dan dapat dinyatakan reliabel seluruhnya untuk semua item budaya organisasi.

2. Menguji reliabilitas instrumen valid kinerja pegawai dapat melalui program SPSS 25 maka dapat diperoleh nilai *Alpha Cronbach*, sebagai berikut:

Tabel 3. 9 Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Pegawai

Variabel	Item Pertanyaan	Cronbach Alpha	Cronbach's Alpha If Item Deleted	Keterangan
Kinerja Pegawai	Item 1	0,798	0,779	Reliabel
	Item 2	0,798	0,777	Reliabel
	Item 3	0,798	0,776	Reliabel
	Item 4	0,798	0,766	Reliabel
	Item 5	0,798	0,777	Reliabel
	Item 6	0,798	0,786	Reliabel
	Item 7	0,798	0,805	Reliabel
	Item 8	0,798	0,786	Reliabel
	Item 9	0,798	0,796	Reliabel
	Item 10	0,798	0,793	Reliabel
	Item 11	0,798	0,790	Reliabel
	Item 12	0,798	0,797	Reliabel
	Item 13	0,798	0,784	Reliabel
	Item 14	0,798	0,789	Reliabel

Sumber: Data Output SPSS 25

Tabel 3. 10 Tabel Reliability Statistics

<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N of Items</i>
.798	14

Dari output di atas dapat disimpulkan sebagai berikut:

Berdasarkan hasil uji reliabilitas, diketahui bahwa 14 item pernyataan untuk variabel kinerja pegawai memiliki *Alpha Cronbach* di atas 0,798 dan dapat dinyatakan reliabel seluruhnya untuk semua item pernyataan kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil uji validitas dan uji reliabilitas budaya organisasi dengan kinerja pegawai, diketahui bahwa hasil uji validitas dari 14 pernyataan pada budaya organisasi ada 14 pernyataan yang dinyatakan keseluruhan valid, dan berdasarkan hasil uji realibilitas diketahui 14 item pernyataan memiliki nilai alpha cronbach di atas 0,787 dan dinyatakan reliabel. Dan diketahui bahwa hasil uji validitas dari 14 pernyataan pada kinerja pegawai ada 14 pernyataan yang keseluruhan dinyatakan valid, dan berdasarkan hasil uji realibilitas diketahui 14 item pernyataan memiliki nilai alpha cronbach di atas 0,798 dan dinyatakan reliabel.

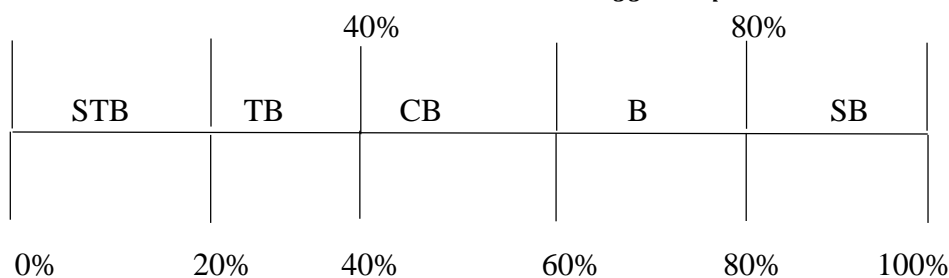
3.8 Metode Pengolahan Data/ Analisis Data

3.8.1 Analisis Deskriptif

Menurut Sugiyono (2016) Analisis deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi.

Analisis deskriptif ini bertujuan untuk memberikan gambaran (deskripsi) mengenai suatu data yang tersaji menjadi mudah dipahami dan informative bagi orang yang membacanya. Dalam penelitian ini analisis diperlukan untuk mengetahui bagaimana tanggapan responden dari kuesioner yang diajukan pada pegawai kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal. Total nilai dari jawaban butir pernyataan kemudian dibuatkan rentang skala untuk mengetahui tanggapan total responden dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Tanggapan total responden} = \frac{\text{Skor total hasil jawaban responden}}{\text{Skor tertinggi} \times \text{Responden}} \times 100\%$$



Setelah total tanggapan responden diketahui langkah selanjutnya yaitu menghitung nilai rata-rata indeks untuk mengetahui bagaimana keadaan variabelnya adalah sebagai berikut:

Tabel 3. 11 Kriteria Nilai Kuesioner

Persentase	Keterangan
0% - 20%	Sangat tidak setuju/ tidak pernah/ sangat
21% - 40%	Tidak setuju/ pernah/negatif
41% - 60%	Ragu-ragu/ kadang-kadang/ netral
61% - 80%	Setuju/ sering/ positif
81% - 100%	Sangat setuju/ selalu/ sangat positif

Sumber: Sugiyono (2016)

3.8.2 Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif adalah suatu proses menemukan pengetahuan yang menggunakan data berupa angka sebagai alat untuk menganalisis keterangan mengenai apa yang diketahui. Pengelolaan data analisis kuantitatif menggunakan kaidah statistik terhadap data berupa angka atau numerik, data kuantitatif berupa data mengenai aspek yang dapat di kuantifikasi, dalam bentuk angka (variabel yang dianalisis), dan hasil penelitian dengan pendekatan kuantitatif.

3.8.3 Analisis Koefisien Korelasi Rank Spearman

Analisa ini dipakai untuk melihat kekuatan dari hubungan yang terjadi antara variabel yang diteliti yaitu variabel (X) hubungan budaya organisasi dengan variabel (Y) Kinerja pegawai. Karena pengamatan dari dua variabel tersebut berskala ordinal (ranking), *Rank Spearman* ini digunakan untuk mengetahui hubungan bila datanya ordinal. Menurut Sugiyono (2016) rumus yang digunakan untuk menghitung korelasi *Rank Spearman* adalah sebagai berikut:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d_i^2}{n(n^2-1)}$$

Dimana $\sum d_i^2 = \sum [R(X_i) - R(Y_i)]^2$

Keterangan:

r_s = Koefisien korelasi Rank Sperman

n = Ukuran sampel

d_i = Selisih setiap pasangan Ranking ke-1

R = Rangking

Dari hasil perhitungan koefisien korelasi (r), maka akan di dapatkan hasil sebagai berikut:

- a. Jika nilai $r = +1$,
Maka hubungan kedua variabel dinyatakan menuju kuat positif. Artinya jika budaya organisasi bertambah, nilai variabel kinerja juga bertambah. Jika nilai budaya organisasi berkurang, maka berkurang juga nilai kerjanya.
- b. Jika nilai $r = -1$,
Maka hubungan kedua variabel dinyatakan menuju kuat negatif. Artinya jika budaya organisasi bertambah, nilai variabel kinerja berkurang, maka berkurang juga nilai kerjanya.
- c. Jika nilai $r = 0$
Maka hubungan kedua variabel dinyatakan menuju lemah (tidak ada hubungan). Artinya jika budaya organisasi bertambah atau berkurang, nilai budaya organisasi tidak mengikutinya.

Untuk dapat memberikan penafsiran terhadap koefisien korelasi yang ditemukan besar atau kecil, maka dapat berpedoman pada ketentuan yang tertera pada tabel berikut:

Tabel 3. 12 Nilai Koefisien Korelasi Rank Spearman

Interval Korelasi	Tingkat Hubungan
0,800 – 1,000	Sangat Kuat
0,600 – 0,799	Kuat
0,400 – 0,599	Sedang
0,200 – 0,399	lemah
0,000 – 0,199	Sangat lemah

Sumber : Sugiyono (2016)

3.8.4 Uji Hipotesis Koefisien Korelasi

Menurut Sugiyono (2017) untuk mengetahui apakah terdapat hubungan yang kuat Antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai, maka selanjutnya dilakukan pengujian dengan uji signifikan uji t hitung dengan rumus sebagai berikut:

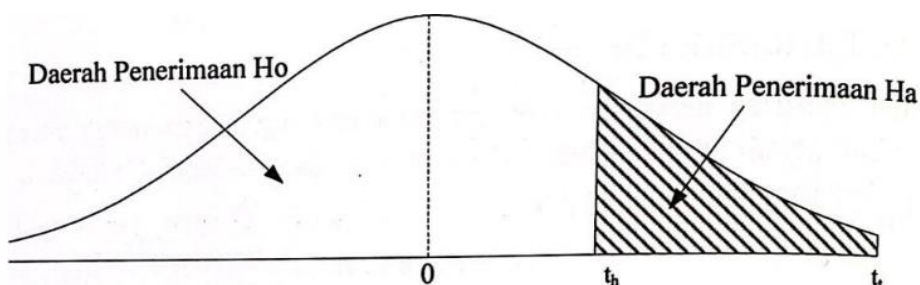
$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Keterangan:

- t_{hitung} = nilai t
 r = Koefisien nilai Korelasi
 n = Jumlah sampel

Dimana rumusan hipotesis statistiknya sebagai berikut:

1. $H_0 : \rho \leq 0$, = berarti tidak ada hubungan yang nyata antara budaya organisasi dengan kinerja. $H_a : \rho > 0$, berarti ada hubungan yang nyata dan positif antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai.
Untuk menentukan nilai t_{tabel} menggunakan $\alpha = 0,05$ dan derajat kebebasan ($dk = n-2$). Dengan menggunakan uji salah arah maka kriteria pengujinya adalah:
2. Terima H_0 jika nilai $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$
Artinya tidak ada hubungan yang nyata antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai.
3. Tolak H_0 dan terima H_a jika nilai $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$
Artinya ada hubungan yang nyata dan positif antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai.



Gambar 3. 1 Kurva Hasil pengujian Hipotesis Korelasi

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian

4.1.1 Sejarah Singkat dan Perkembangan Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal

Mandailing Natal sering juga disebut dengan Madina. Mandailing Natal adalah sebuah kabupaten di Sumatera Utara, Indonesia. Sebelum Mandailing Natal menjadi sebuah kabupaten wilayah ini termasuk Kabupaten Tapanuli Selatan. Setelah terjadi pemekaran dibentuklah Kabupaten Mandailing Natal berdasarkan Undang-Undang Nomor 12 Tahun 1998, secara formal diresmikan oleh Menteri Dalam Negeri pada tanggal 9 Maret 1999. Susunan organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal mengacu pada peraturan Daerah Kabupaten Mandailing Natal Nomor 6 Tahun 2016 tentang pembentukan perangkat Daerah Kabupaten Mandailing Natal serta peraturan Bupati Mandailing Natal Nomor 30 Tahun 2016 tentang kedudukan, susunan organisasi, tugas dan fungsi serta tata kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal dan terakhir di ubah dengan Peraturan Bupati Mandailing Natal Nomor 54 Tahun 2019.

Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal adalah unsur staf pemerintahan kabupaten yang di pimpin oleh seorang sekretaris daerah yang berada di bawah tanggung jawab kepada Bupati. Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal juga merupakan Sekretariat Daerah Kabupaten Tipe A, menyelenggarakan penyusunan kebijakan dan pengkoordinasian administrasi terhadap pelaksanaan tugas perangkat daerah serta pelayanan administratif.

Pada kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal terdapat beberapa OPD yakni terdapat tiga asisten diantaranya asisten pemerintahan dan kesejahteraan rakyat, asisten perekonomian dan pembangunan, asisten administrasi umum. Adapun juga terdapat sepuluh bagian yaitu diantaranya bagian pemerintahan, bagian kesejahteraan rakyat, bagian umum, bagian perekonomian dan sumber daya alam, bagian administrasi pembangunan, perdagangan barang dan jasa, bagian umum, bagian organisasi, bagian protokol dan komunikasi pimpinan, bagian perencanaan dan keuangan. Dalam hal ini penulis melakukan praktik kerja lapangan atau penelitian di empat bagian yaitu pada bagian umum, bagian organisasi, bagian protokol dan komunikasi pimpinan, dan bagian perencanaan dan keuangan.

Visi

“Mewujudkan Tata Kelola Pemerintahan Yang Kreatif, Inovatif dan Akuntabel serta Berorientasi pada Pelayanan Publik”

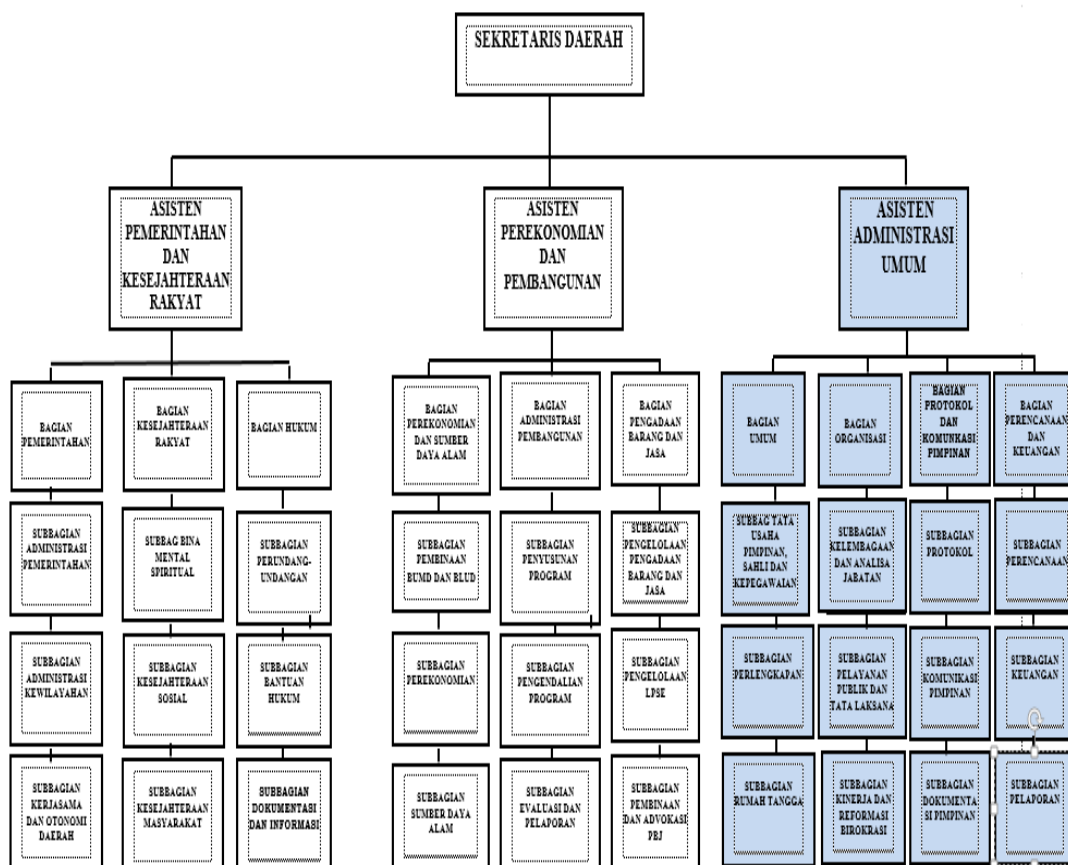
Misi

Untuk mewujudkan misi tersebut ditetapkan tiga misi sebagai berikut:

1. Meningkatkan Tata Kelola Pemerintahan
2. Meningkatkan Pelayanan Publik
3. Meningkatkan Pemanfaatan Teknologi Informasi

4.1.2 Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan sebuah kerangka kerja formal dengan komponen yang tersusun secara fungsional hirarki. Struktur organisasi dibentuk sesuai dengan tujuan dan kondisi masing-masing organisasi.



Gambar 4. 1 Gambar Struktur Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal

Sumber: Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal, 2022

4.1.3 Uraian Tugas

A. Sekretaris Daerah

Tupoksi:

- penyusunan kebijakan pemerintahan Daerah;
- pengoordinasian pelaksanaan tugas dan fungsi Perangkat Daerah;
- pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan pemerintah daerah;
- pelayanan administratif dan pembinaan aparatur pemerintah daerah;
- pemberian masukan yang perlu kepada Bupati sesuai bidang tugas dan fungsinya;
- pelaporan dan pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugas dan fungsinya kepada Bupati;
- pelaksanaan tugas lainnya yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan tugas dan fungsinya.

B. Asisten Administrasi Umum

Tupoksi:

- Penyusunan kebijakan daerah di bidang organisasi;
- Pelaksanaan kebijakan di bidang umum, protokol dan komunikasi pimpinan, dan perencanaan keuangan;
- Pengoordinasian pelaksanaan tugas perangkat daerah di bidang organisasi;
- Penyiapan pelaksanaan pemantauan dan evaluasi di bidang umum, organisasi, protokol dan komunikasi pimpinan, dan perencanaan keuangan;
- Pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan daerah di bidang organisasi;
- Penyiapan pelaksanaan pembinaan administrasi dan ASN pada pemerintahan daerah;
- Pengoordinasian, pembinaan dan pemantauan pelaksanaan tugas yang diselenggarakan oleh:
 - Badan kepegawaian daerah;
 - Badan pengelolaan keuangan, pendapatan dan aset daerah;
 - Inspektorat.

1. Bagian Umum

Tupoksi:

- Penyiapan bahan pelaksanaan kebijakan di bidang tata usaha pimpinan, staf ahli dan kepegawaian, perlengkapan rumah tangga;
- Penyiapan bahan pelaksanaan pemantauan dan evaluasi di bidang tata usaha pimpinan, staf ahli dan kepegawaian, perlengkapan dan rumah tangga;
- Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh administrasi umum yang berkaitan dengan tugasnya.

2. Bagian Organisasi

Tupoksi:

- Penyiapan bahan perumusan kebijakan daerah di bidang kelembagaan dan analisis jabatan, pelayanan publik dan tata laksana serta kinerja dan reformasi birokrasi;
- Penyiapan bahan pengoordinasian perumusan kebijakan daerah di bidang kelembagaan dan analisis jabatan, pelayanan publik dan tata laksana serta kinerja dan reformasi birokrasi;
- Penyiapan bahan pengoordinasian pelaksanaan tugas perangkat daerah di bidang kelembagaan dan analisis jabatan, pelayanan publik dan tata laksana serta kinerja dan reformasi birokrasi;
- Penyiapan bahan pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan daerah di bidang kelembagaan dan analisis jabatan, pelayanan publik dan tata laksana serta kinerja dan reformasi birokrasi;
- Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh asisten administrasi umum yang berkaitan dengan tugasnya.

3. Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan

Tupoksi:

- Penyiapan bahan pelaksanaan kebijakan di bidang protokol, komunikasi pimpinan dan dokumentasi pimpinan;
- Penyiapan bahan pengoordinasian pelaksanaan tugas perangkat daerah di bidang protokol, komunikasi pimpinan dan dokumentasi pimpinan;
- Penyiapan bahan pemantauan dan evaluasi terkait protokol, komunikasi pimpinan, dan dokumentasi pimpinan;
- Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan asisten administrasi umum yang berkaitan dengan tugasnya.

4. Bagian Perencanaan dan Keuangan

Tupoksi:

- Penyiapan bahan pengoordinasian perumusan kebijakan daerah di bidang perencanaan, keuangan dan pelaporan;
- Penyiapan bahan pengoordinasian pelaksanaan tugas perangkat daerah di bidang perencanaan, keuangan dan pelaporan;
- Penyiapan bahan pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan daerah terkait pencapaian tujuan kebijakan dampak yang tidak diinginkan, dan faktor yang mempengaruhi pencapaian tujuan kebijakan di bidang perencanaan keuangan dan pelaporan;
- Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh asisten administrasi umum yang berkaitan dengan tugasnya.

4.2 Profil Responden

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan kuisisioner dengan cara menyebarkan kuesioner kepada Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal. Untuk mendapatkan data yang diperlukan melibatkan 41 pegawai dengan pembagian kelompok responden terbagi menjadi empat bagian yaitu jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir dan lama bekerja responden dapat dilihat sebagai berikut:

1. Jenis Kelamin

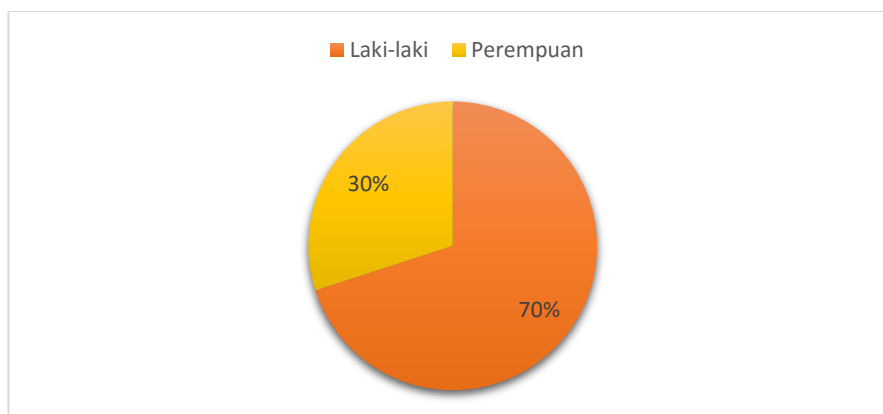
Berikut ini merupakan tabel dan gambar yang menggambarkan responden berdasarkan jenis kelamin:

Tabel 4. 1 Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis kelamin	Jumlah Responden	Persentase (%)
1	Laki-laki	29	70
2	Perempuan	12	30
	Jumlah	41	100

Sumber: Data kuisisioner, di olah 2022

Dari tabel di atas bahwa mayoritas jenis kelamin responden Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal yaitu laki-laki sebanyak 29 orang dengan persentase 70% dan perempuan 12 orang dengan persentase 30% dari 41 responden.



Gambar 4. 2 Grafik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

2. Usia

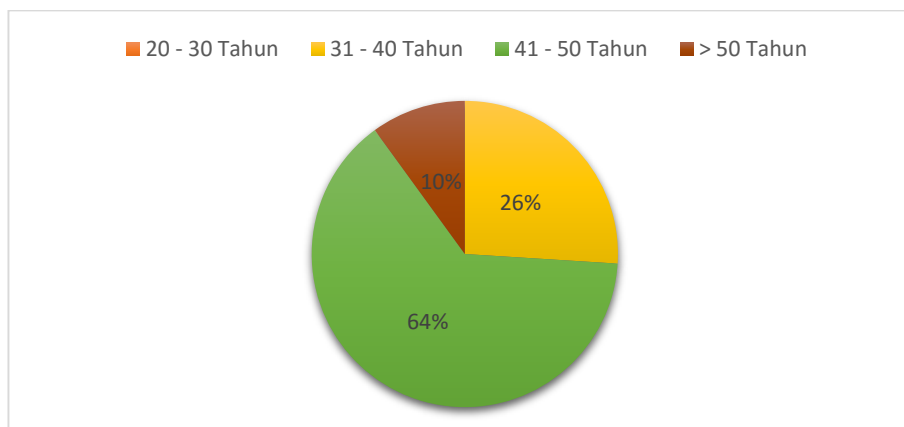
Berikut ini merupakan tabel dan gambar yang menggambarkan responden berdasarkan usia:

Tabel 4. 2 Data Responden Berdasarkan Usia

No	Usia	Jumlah Responden	Persentase (%)
1	20 – 30 tahun	0	0
2	31 – 40 tahun	11	26
3	41 – 50 tahun	26	64
4	>50 tahun	4	10
	Jumlah	41	100

Sumber: Data kuisioner, di olah 2022

Dari tabel di atas bahwa usia responden pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal mayoritas yaitu pada pegawai berusia 41-50 tahun sebanyak 26 dengan (64%), dengan usia 31-40 tahun sebanyak 11 orang dengan (26%), serta dengan usia > 50 tahun sebanyak 4 orang dengan (10%) dari 41 responden.



Gambar 4. 3 Grafik Responden Berdasarkan Usia

3. Pendidikan Terakhir

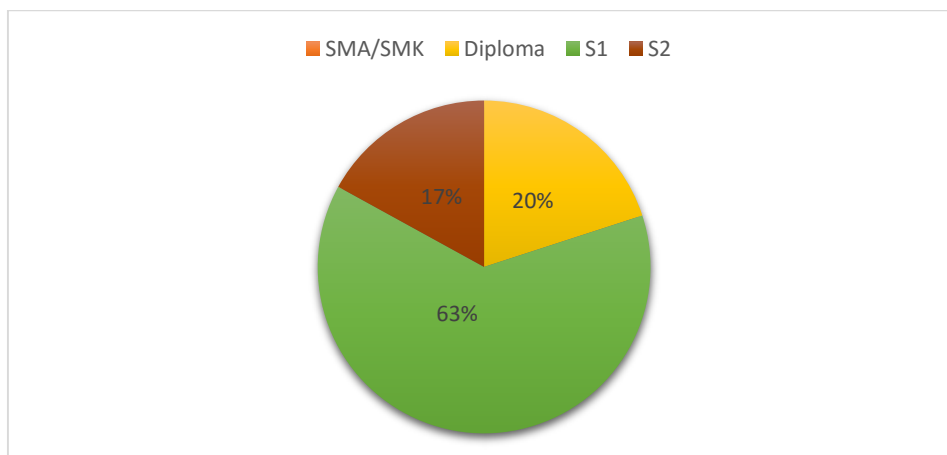
Berikut ini merupakan tabel dan gambar yang menggambarkan responden berdasarkan pendidikan terakhir:

Tabel 4. 3 Data Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

No	Pendidikan	Jumlah Responden	Persentase (%)
1	SMA/SMK	0	0
2	Diploma	8	20
3	S1	26	63
4	S2	7	17
	Jumlah	41	100

Sumber: Data kuisisioner, di olah 2022

Dari tabel di atas bahwa pendidikan terakhir responden pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal mayoritas yaitu pada pegawai dengan tingkat pendidikan terakhir S1 sebanyak 26 orang dengan (63%), Diploma sebanyak 8 orang dengan (20%), S2 sebanyak 7 orang dengan (17%) dari 41 responden.



Gambar 4. 4 Grafik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

4. Masa Kerja

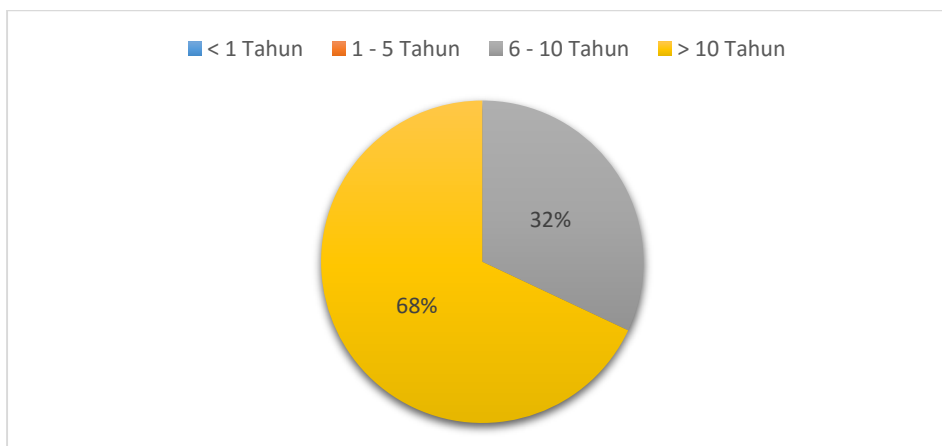
Berikut ini merupakan tabel dan gambar yang menggambarkan responden berdasarkan masa kerja:

Tabel 4. 4 Data Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Masa kerja	Jumlah Responden	Persentase (%)
1	< 1 Tahun	0	0
2	2 – 5 Tahun	0	0
3	6 – 10 Tahun	13	32
4	>10 Tahun	28	68
	Jumlah	41	100

Sumber: Data kuisioner, di olah 2022

Dari tabel di atas bahwa masa kerja responden pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal mayoritas paling banyak yaitu pada pegawai masa kerja > 10 tahun sebanyak 28 orang dengan persentase 68%, masa kerja 6–10 tahun sebanyak 13 orang dengan persentase 32%, dari 41 responden.



Gambar 4. 5 Grafik Responden Berdasarkan Masa kerja

Sumber: Data kuisioner, di olah 2022

4.3 Hasil

Selanjutnya akan dijelaskan lebih terperinci mengenai apa saja indikator dari budaya organisasi dan kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal, dimana hasil dari setiap indikator akan mempunyai skor kemudian dari total skor tersebut akan diolah lebih lanjut dengan menggunakan program SPSS Versi 25.

4.3.1 Budaya Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal

Budaya organisasi merupakan hal penting yang harus ada di setiap instansi. Karena tanpa adanya budaya organisasi akan sulit untuk mematuhi aturan-aturan yang ada. Begitu juga di pemerintahan Mandailing Natal budaya yang ada diharapkan dapat mendorong kinerja yang lebih baik. Berdasarkan masalah budaya yang ada di Pemerintahan Daerah Kabupaten Mandailing Natal, para pegawai juga kurang maksimal dalam menerapkan suasana bekerja yang baik dan nyaman. Juga setiap pegawai terlalu fokus pada bidang pekerjaannya masing-masing sehingga terjadi kurangnya komunikasi antar pegawai.

Begitu juga dengan absensi, masih banyak pegawai datang tidak tepat pada waktunya. Dan sering juga pulang lebih awal sebelum jam pulang. Menurut pandangan penulis ini terjadi karena kurangnya rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan. Mengikuti perkembangan teknologi informasi salah satu hal yang harusnya pegawai kuasai. Namun dalam kenyataannya di Pemerintahan Daerah Mandailing Natal masih ada beberapa pegawai yang pekerjaannya tidak cekatan dalam penggunaan teknologi. Dalam pengimplementasiannya budaya organisasi memang sudah dijalankan di Pemerintahan Daerah Mandailing Natal namun pelaksanaan masih kurang maksimal, dibutuhkan kesadaran diri dan tanggung jawab setiap pegawai agar budaya yang ada menjadi pendorong dan tercapainya kinerja yang yang lebih baik. Di harapkan para pegawai menaati aturan dan memelihara budaya organisasi yang ada di Pemerintahan Sekretariat Daerah Mandailing Natal.

Di bawah ini adalah hasil tanggapan responden mengenai budaya organisasi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal yang diperoleh dari hasil kuisisioner yang di sebarakan kepada responden melalui tabel. Dengan indikator budaya organisasi yaitu kesadaran diri, keagresifan, kepribadian, performa, orientasi tim. Total dari nilai jawaban setiap butir pertanyaan kemudian dibuatkan rentang skala untuk mengetahui tanggapan total responden.

1. Kesadaran diri

Tabel 4. 5 Pegawai Berusaha Untuk Mengembangkan Diri dan Kemampuannya

Kriteria	Skor	Jumlah responden	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	31	155	75,6
Setuju	4	10	40	24,4
Kurang Setuju	3	0	0	0
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		41	195	100%

Sumber: Data Primer, Diolah 2022

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas, dengan menyatakan “Pegawai berusaha untuk mengembangkan diri dan kemampuannya” dapat diketahui dari 41 responden, 31 responden mengatakan bahwa 75,6% selalu dan sebanyak 10 responden mengatakan bahwa 24,4% sering. Maka dapat dilihat bahwa skor tertinggi terdapat pada tanggapan selalu dengan persentase sebesar 75,6%. Dan jika dilihat dari perhitungan total tanggapan responden didapatkan hasil sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Tanggapan Responden} &= \frac{\text{Skor total hasil jawaban responden}}{\text{Jumlah skor tertinggi X Jumlah responden}} \times 100\% \\ &= \frac{195}{5 \times 41} \times 100\% = 95,12 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas diketahui total tanggapan responden mengenai “Pegawai berusaha untuk mengembangkan diri dan kemampuannya” adalah sebesar 95,12%, yang menunjukkan bahwa responden sangat setuju dengan pernyataan tersebut.

Tabel 4. 6 Pegawai Menaati Peraturan Yang Ada

Kriteria	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	23	115	56,1
Setuju	4	17	68	41,5
Kurang Setuju	3	1	3	2,4
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		41	186	100%

Sumber: Data Primer, Diolah 2022

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas, dengan menyatakan “Pegawai menaati peraturan yang ada” dapat diketahui dari 41 responden, sebanyak 23 responden menyatakan bahwa 56,1% selalu, dan sebanyak 17 responden menyatakan bahwa 41,5% sering, serta sebanyak 1 orang responden menyatakan

bahwa 2,4% kadang-kadang. Maka dapat dilihat bahwa skor tertinggi terdapat pada tanggapan selalu dengan persentase sebesar 56,1%. Dan jika dilihat dari perhitungan total tanggapan responden didapatkan hasil sebagai berikut:

$$\begin{aligned}\text{Tanggapan Responden} &= \frac{\text{Skor total hasil jawaban responden}}{\text{Jumlah skor tertinggi X Jumlah responden}} \times 100\% \\ &= \frac{186}{5 \times 41} \times 100\% = 90,73\end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas diketahui total tanggapan responden mengenai “Pegawai menaati peraturan yang ada” adalah sebesar 90,73%, yang menunjukkan bahwa responden sangat setuju dengan pernyataan tersebut.

Tabel 4. 7 Pegawai Mendapatkan Kepuasan Atas Pekerjaannya

Kriteria	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	14	70	34,1
Setuju	4	23	92	56,1
Kurang Setuju	3	4	12	9,8
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		41	174	100%

Sumber: Data Primer, Diolah 2022

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas, dengan menyatakan “Pegawai mendapatkan kepuasan atas pekerjaannya” dapat diketahui dari 41 responden, sebanyak 23 responden menyatakan bahwa 56,1% sering, dan sebanyak 14 responden menyatakan bahwa 34,1% selalu, serta sebanyak 4 responden menyatakan bahwa 9,8% kadang-kadang. Maka dapat dilihat bahwa skor tertinggi terdapat pada tanggapan sering dengan persentase sebesar 56,1%. Dan jika dilihat dari perhitungan total tanggapan responden didapatkan hasil sebagai berikut:

$$\begin{aligned}\text{Tanggapan Responden} &= \frac{\text{Skor total hasil jawaban responden}}{\text{Jumlah skor tertinggi X Jumlah responden}} \times 100\% \\ &= \frac{174}{5 \times 41} \times 100\% = 84,88\end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas diketahui total tanggapan responden mengenai “Pegawai mendapatkan kepuasan atas pekerjaannya” adalah sebesar 84,88%, yang menunjukkan bahwa responden sangat setuju dengan pernyataan tersebut.

2. Keagresifan

Tabel 4. 8 Pegawai Penuh Inisiatif dan Tidak Selalu Bergantung Pada Petunjuk Pimpinan

Kriteria	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	19	95	46,3
Setuju	4	17	68	41,5
Kurang Setuju	3	4	12	9,8
Tidak Setuju	2	1	2	2,4
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		41	177	100%

Sumber: Data Primer, Diolah 2022

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas, dengan menyatakan “Pegawai penuh inisiatif dan tidak selalu bergantung pada petunjuk pimpinan” dapat diketahui dari 41 responden, sebanyak 19 responden menyatakan bahwa 46,3% selalu, sebanyak 17 responden menyatakan bahwa 41,5% serimg, dan sebanyak 4 responden menyatakan bahwa 9,8% kadang-kadang. serta sebanyak 1 responden menyatakan 2,4% pernah. Maka dapat dilihat bahwa skor tertinggi terdapat pada tanggapan selalu dengan persentase sebesar 46,3%. Dan jika dilihat dari perhitungan total tanggapan responden didapatkan hasil sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Tanggapan Responden} &= \frac{\text{Skor total hasil jawaban responden}}{\text{Jumlah skor tertinggi X Jumlah responden}} \times 100\% \\ &= \frac{177}{5 \times 41} \times 100\% = 86,34 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas diketahui total tanggapan responden mengenai “Pegawai penuh inisiatif dan tidak selalu bergantung pada petunjuk pimpinan” adalah sebesar 86,34%, yang menunjukkan bahwa responden sangat setuju dengan pernyataan tersebut.

Tabel 4. 9 Pegawai Menetapkan Rencana dan Berusaha Untuk Menyelesaikan Dengan Baik

Kriteria	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	15	75	36,6
Setuju	4	23	92	56,1
Kurang Setuju	3	3	9	7,3
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		41	176	100%

Sumber: Data Primer, Diolah 2022

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas, dengan menyatakan “Pegawai menetapkan rencana dan berusaha untuk menyelesaikan dengan baik” dapat diketahui dari 41 responden, sebanyak 23 responden menyatakan bahwa 56,1% sering, dan sebanyak 15 responden menyatakan bahwa 36,6% selalu, serta sebanyak 3 responden menyatakan bahwa 7,3% kadang-kadang. Maka dapat dilihat bahwa skor tertinggi terdapat pada tanggapan selalu dengan persentase sebesar 56,1%. Dan jika dilihat dari perhitungan total tanggapan responden didapatkan hasil sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Tanggapan Responden} &= \frac{\text{Skor total hasil jawaban responden}}{\text{Jumlah skor tertinggi X Jumlah responden}} \times 100\% \\ &= \frac{176}{5 \times 41} \times 100\% = 85,85 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas diketahui total tanggapan responden mengenai “Pegawai menetapkan rencana dan berusaha untuk menyelesaikan dengan baik” adalah sebesar 85,85%, yang menunjukkan bahwa responden sangat setuju dengan pernyataan tersebut.

Tabel 4. 10 Pegawai Mempunyai Rasa Ingin Tahu Yang Tinggi Terhadap Suatu Pekerjaan Yang Belum Diketahui

Kriteria	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	20	100	48,8
Setuju	4	20	80	48,8
Kurang Setuju	3	1	3	2,4
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		41	183	100%

Sumber: Data Primer, Diolah 2022

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas, dengan menyatakan “Pegawai mempunyai rasa ingin tahu yang tinggi terhadap suatu pekerjaan yang belum diketahui” dapat diketahui dari 41 responden, sebanyak 20 responden menyatakan bahwa 48,8% sering, dan sebanyak 20 responden menyatakan bahwa 48,8% selalu, serta sebanyak 1 responden menyatakan bahwa 2,4% kadang-kadang. Maka dapat dilihat bahwa skor tertinggi terdapat pada tanggapan sering dengan persentase sebesar 48,8%. Dan jika dilihat dari perhitungan total tanggapan responden didapatkan hasil sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Tanggapan Responden} &= \frac{\text{Skor total hasil jawaban responden}}{\text{Jumlah skor tertinggi X Jumlah responden}} \times 100\% \\ &= \frac{183}{5 \times 41} \times 100\% = 89,27 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas diketahui total tanggapan responden mengenai “Pegawai mempunyai rasa ingin tahu yang tinggi terhadap suatu pekerjaan yang belum diketahui” adalah sebesar 89,27%, yang menunjukkan bahwa responden sangat setuju dengan pernyataan tersebut.

3. Kepribadian

Tabel 4. 11 Pegawai Setiap Bertemu Saling Menghormati dan Memberikan Salam (Greeting)

Kriteria	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	28	140	68,3
Setuju	4	11	44	26,8
Kurang Setuju	3	2	6	4,9
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		41	190	100%

Sumber: Data Primer, Diolah 2022

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas, dengan menyatakan “Pegawai setiap bertemu saling menghormati dan memberikan salam (Greeting)” dapat diketahui dari 41 responden, sebanyak 28 responden menyatakan bahwa 68,3% selalu, dan sebanyak 11 responden menyatakan bahwa 26,8% sering, serta sebanyak 2 responden menyatakan bahwa 4,9% kadang-kadang. Maka dapat dilihat bahwa skor tertinggi terdapat pada tanggapan selalu dengan persentase sebesar 68,3%. Dan jika dilihat dari perhitungan total tanggapan responden didapatkan hasil sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Tanggapan Responden} &= \frac{\text{Skor total hasil jawaban responden}}{\text{Jumlah skor tertinggi} \times \text{Jumlah responden}} \times 100\% \\ &= \frac{190}{5 \times 41} \times 100\% = 92,68 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas diketahui total tanggapan responden mengenai “Pegawai setiap bertemu saling menghormati dan memberikan salam (Greeting)” adalah sebesar 92,68%, yang menunjukkan bahwa responden sangat setuju dengan pernyataan tersebut.

Tabel 4. 12 Masing-Masing Pegawai Saling Menghargai Perbedaan Pendapat

Kriteria	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	28	140	68,3
Setuju	4	12	48	29,3
Kurang Setuju	3	1	3	2,4
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		41	191	100%

Sumber: Data Primer, Diolah 2022

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas, dengan menyatakan “masing-masing pegawai saling menghargai perbedaan pendapat” dapat diketahui dari 41 responden, sebanyak 28 responden menyatakan bahwa 68,3% selalu, dan sebanyak 12 responden menyatakan bahwa 29,3% sering, serta sebanyak 1 responden menyatakan bahwa 2,4% kadang-kadang. Maka dapat dilihat bahwa skor tertinggi terdapat pada tanggapan selalu dengan persentase sebesar 68,3%. Dan jika dilihat dari perhitungan total tanggapan responden didapatkan hasil sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Tanggapan Responden} &= \frac{\text{Skor total hasil jawaban responden}}{\text{Jumlah skor tertinggi} \times \text{Jumlah responden}} \times 100\% \\ &= \frac{191}{5 \times 41} \times 100\% = 93,17 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas diketahui total tanggapan responden mengenai “masing-masing pegawai saling menghargai perbedaan pendapat” adalah sebesar 93,17%, yang menunjukkan bahwa responden sangat setuju dengan pernyataan tersebut.

4. Performa

Tabel 4. 13 Pegawai Mampu Mengikuti Perkembangan Teknologi Untuk Mempermudah Pekerjaan

Kriteria	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	14	70	43,9
Setuju	4	18	72	34,1
Kurang Setuju	3	9	27	22
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		41	169	100%

Sumber: Data Primer, Diolah 2022

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas, dengan menyatakan “pegawai mampu mengikuti perkembangan teknologi untuk mempermudah pekerjaan” dapat diketahui dari 41 responden, sebanyak 18 responden menyatakan bahwa 43,9% sering, dan sebanyak 14 responden menyatakan bahwa 34,1% selalu, serta sebanyak 9 responden menyatakan bahwa 22% kadang-kadang. Maka dapat dilihat bahwa skor tertinggi terdapat pada tanggapan sering dengan persentase sebesar 43,9%. Dan jika dilihat dari perhitungan total tanggapan responden didapatkan hasil sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Tanggapan Responden} &= \frac{\text{Skor total hasil jawaban responden}}{\text{Jumlah skor tertinggi} \times \text{Jumlah responden}} \times 100\% \\ &= \frac{169}{5 \times 41} \times 100\% = 82,44 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas diketahui total tanggapan responden mengenai “pegawai mampu mengikuti perkembangan teknologi untuk mempermudah pekerjaan” adalah sebesar 82,44%, yang menunjukkan bahwa responden sangat setuju dengan pernyataan

Tabel 4. 14 Pegawai Selalu Mengutamakan Kualitas Dalam Menyelesaikan Masalah

Kriteria	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	18	90	43,9
Setuju	4	20	80	48,8
Kurang Setuju	3	3	9	7,3
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		41	179	100%

Sumber: Data Primer, Diolah 2022

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas, dengan menyatakan “pegawai selalu mengutamakan kualitas dalam menyelesaikan masalah” dapat diketahui dari 41 responden, sebanyak 20 responden menyatakan bahwa 48,8% sering, dan sebanyak 18 responden menyatakan bahwa 43,9% selalu, serta sebanyak 3 responden menyatakan bahwa 7,3% kadang-kadang. Maka dapat dilihat bahwa skor tertinggi terdapat pada tanggapan sering dengan persentase sebesar 48,8%. Dan jika dilihat dari perhitungan total tanggapan responden didapatkan hasil sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Tanggapan Responden} &= \frac{\text{Skor total hasil jawaban responden}}{\text{Jumlah skor tertinggi} \times \text{Jumlah responden}} \times 100\% \\ &= \frac{179}{5 \times 41} \times 100\% = 87,32 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas diketahui total tanggapan responden mengenai “pegawai selalu mengutamakan kualitas dalam menyelesaikan masalah”

adalah sebesar 87,32%, yang menunjukkan bahwa responden sangat setuju dengan pernyataan tersebut.

Tabel 4. 15 Pegawai Selalu Berusaha Untuk Bekerja Dengan Efektif dan Efesien

Kriteria	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	24	120	58,6
Setuju	4	16	64	39
Kurang Setuju	3	1	3	2,4
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		41	187	100%

Sumber: Data Primer, Diolah 2022

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas, dengan menyatakan “pegawai selalu berusaha untuk bekerja dengan efektif dan efesien” dapat diketahui dari 41 responden, sebanyak 24 responden menyatakan bahwa 58,6% selalu, dan sebanyak 16 responden menyatakan bahwa 39% sering, serta sebanyak 1 responden menyatakan bahwa 2,4% kadang-kadang. Maka dapat dilihat bahwa skor tertinggi terdapat pada tanggapan selalu dengan persentase sebesar 58,6%. Dan jika dilihat dari perhitungan total tanggapan responden didapatkan hasil sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Tanggapan Responden} &= \frac{\text{Skor total hasil jawaban responden}}{\text{Jumlah skor tertinggi X Jumlah responden}} \times 100\% \\ &= \frac{187}{5 \times 41} \times 100\% = 91,22 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas diketahui total tanggapan responden mengenai “pegawai selalu berusaha untuk bekerja dengan efektif dan efesien” adalah sebesar 91,22%, yang menunjukkan bahwa responden sangat setuju dengan pernyataan tersebut.

5. Orientasi tim

Tabel 4. 16 Pegawai Menjaga Hubungan Baik Dengan Rekan Kerja Satu Tim

Kriteria	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	23	115	56,1
Setuju	4	17	68	41,5
Kurang Setuju	3	1	3	2,4
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		41	186	100%

Sumber: Data Primer, Diolah 2022

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas, dengan menyatakan “pegawai menjaga hubungan baik dengan rekan kerja satu tim” dapat diketahui dari 41 responden, sebanyak 23 responden menyatakan bahwa 56,1% selalu, dan sebanyak 17 responden menyatakan bahwa 41,5% sering, serta sebanyak 1 responden menyatakan bahwa 2,4% kadang-kadang. Maka dapat dilihat bahwa skor tertinggi terdapat pada tanggapan selalu dengan persentase sebesar 56,1%. Dan jika dilihat dari perhitungan total tanggapan responden didapatkan hasil sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Tanggapan Responden} &= \frac{\text{Skor total hasil jawaban responden}}{\text{Jumlah skor tertinggi} \times \text{Jumlah responden}} \times 100\% \\ &= \frac{186}{5 \times 41} \times 100\% = 90,73 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas diketahui total tanggapan responden mengenai “pegawai menjaga hubungan baik dengan rekan kerja satu tim” adalah sebesar 90,73%, yang menunjukkan bahwa responden sangat setuju dengan pernyataan tersebut.

Tabel 4. 17 Pegawai Melakukan Diskusi dan Mensinergikan Setiap Tugas-Tugas Yang Ada (Tim)

Kriteria	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase (%)
Sangat setuju	5	23	115	56,1
Setuju	4	16	64	39
Kurang setuju	3	2	6	4,9
Tidak setuju	2	0	0	0
Sangat tidak setuju	1	0	0	0
Jumlah		41	185	100%

Sumber: Data Primer, Diolah 2022

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas, dengan menyatakan “pegawai melakukan diskusi dan mensinergikan setiap tugas-tugas yang ada (tim)” dapat diketahui dari 41 responden, sebanyak 23 responden menyatakan bahwa 56,1% selalu, dan sebanyak 16 responden menyatakan bahwa 39% sering, serta sebanyak 2 responden menyatakan bahwa 4,9% kadang-kadang. Maka dapat dilihat bahwa skor tertinggi terdapat pada tanggapan selalu dengan persentase sebesar 56,1%. Dan jika dilihat dari perhitungan total tanggapan responden didapatkan hasil sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Tanggapan Responden} &= \frac{\text{Skor total hasil jawaban responden}}{\text{Jumlah skor tertinggi} \times \text{Jumlah responden}} \times 100\% \\ &= \frac{185}{5 \times 41} \times 100\% = 90,24 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas diketahui total tanggapan responden mengenai “pegawai melakukan diskusi dan mensinergikan setiap tugas-tugas yang ada (tim)” adalah sebesar 90,24%, yang menunjukkan bahwa responden sangat setuju dengan pernyataan tersebut.

Tabel 4. 18 Setiap Ada Permasalahan Selalu Diselesaikan Dengan Baik

Kriteria	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	23	115	56,1
Setuju	4	17	68	41,5
Kurang Setuju	3	1	3	2,4
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		41	186	100%

Sumber: Data Primer, Diolah 2022

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas, dengan menyatakan “setiap ada permasalahan selalu diselesaikan dengan baik” dapat diketahui dari 41 responden, sebanyak 23 responden menyatakan bahwa 56,1% selalu dan sebanyak 17 responden menyatakan bahwa 41,5% sering, serta sebanyak 1 responden menyatakan bahwa 2,4% kadang-kadang. Maka dapat dilihat bahwa skor tertinggi terdapat pada tanggapan selalu dengan persentase sebesar 56,1%. Dan jika dilihat dari perhitungan total tanggapan responden didapatkan hasil sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Tanggapan Responden} &= \frac{\text{Skor total hasil jawaban responden}}{\text{Jumlah skor tertinggi} \times \text{Jumlah responden}} \times 100\% \\ &= \frac{186}{5 \times 41} \times 100\% = 90,73 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas diketahui total tanggapan responden mengenai “setiap ada permasalahan selalu diselesaikan dengan baik” adalah sebesar 90,73%, yang menunjukkan bahwa responden sangat setuju dengan pernyataan tersebut.

Berikut merupakan nilai rata-rata tanggapan responden mengenai variabel budaya organisasi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal antara lain:

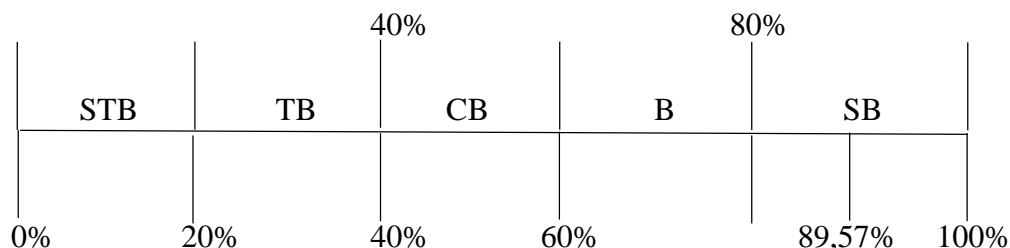
Tabel 4. 19 Hasil Rekapitulasi Dan Rata-Rata Nilai Tanggapan Responden Terhadap Budaya Organisasi

No	Budaya Organisasi	Tanggapan Responden (%)	Rata-rata Perindikator (%)
1	Kesadaran diri:		
	1. Pegawai selalu berusaha untuk mengembangkan diri dan kemampuannya.	95,12	90,24
	2. Pegawai menaati peraturan yang ada.	90,73	
	3. pegawai mendapatkan kepuasan atas pekerjaannya	84,88	

2	<p>Keagresifan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pegawai penuh inisiatif dan tidak selalu bergantung pada petunjuk pimpinan. 2. Pegawai menetapkan rencana dan berusaha untuk menyelesaikan dengan baik. 3. Pegawai mempunyai rasa ingin tahu yang tinggi terhadap suatu pekerjaan yang belum diketahui 	<p>86,34</p> <p>85,85</p> <p>89,27</p>	<p>87,15</p>
3	<p>Kepribadian:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pegawai setiap bertemu saling menghormati dan memberikan salam (Greeting) 2. Masing-masing pegawai saling menghargai perbedaan pendapat 	<p>92,68</p> <p>93,17</p>	<p>92,92</p>
4	<p>Performa:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pegawai mampu mengikuti perkembangan teknologi untuk mempermudah pekerjaan 2. Pegawai selalu mengutamakan kualitas dalam menyelesaikan masalah 3. Pegawai selalu berusaha untuk bekerja dengan efektif dan efisien 	<p>82,44</p> <p>87,32</p> <p>91,22</p>	<p>86,99</p>
5	<p>Orientasi tim:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pegawai menjaga hubungan baik dengan rekan kerja satu tim 	<p>90,73</p>	<p>90,56</p>

	2. Pegawai melakukan diskusi dan mensinergikan setiap tugas-tugas yang ada (tim)	90,24	
	3. Setiap ada permasalahan selalu diselesaikan dengan baik	90,73	
	Rata-rata	89,57%	

Sumber: Data Primer, Diolah 2022



Berdasarkan hasil tabel rata-rata tanggapan responden mengenai budaya organisasi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal, dapat diketahui bahwa dari kelima indikator budaya organisasi memiliki nilai rata-rata sebesar 89,57% dimana rata-rata tersebut berada pada interval yang sangat baik. Sedangkan mengenai pernyataan kelima indikator (kesadaran diri, keagresifan, kepribadian, performa, dan orientasi tim). Indikator yang paling dominan adalah kepribadian yang memiliki nilai rata-rata sebesar 92,92%, dan nilai indikator yang paling terkecil adalah performa yang memiliki nilai rata-rata sebesar 86,99%.

4.3.2 Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal

Kinerja merupakan tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai oleh seseorang, unit, divisi, dengan menggunakan keterampilan yang ada dan menetapkan batasan untuk mencapai tujuan perusahaan. Dengan kinerja yang baik dari setiap dari setiap pegawai dapat memberikan pengaruh besar terhadap berjalannya organisasi. Pada proses ini ingin mengetahui bagaimana kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal.

Di bawah ini adalah hasil tanggapan responden mengenai kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal yang di peroleh dari hasil kuisisioner yang di sebar kepada responden melalui tabel. Adapun indikator kinerja pegawai yaitu kualitas, kuantitas, waktu, penekanan biaya, pengawasan, hubungan antar pegawai. Total dari nilai jawaban setiap butir pertanyaan kemudian di buat kan rentang skala untuk mengetahui tanggapan total responden.

1. Kualitas

Tabel 4. 20 Standar Kualitas Kerja Yang Telah Ditetapkan Oleh Instansi Selama Ini Pegawai Capai Dengan Baik

Kriteria	Skor	Jumlah responden	Skor total	Persentase (%)
Selalu	5	21	105	51,2
Sering	4	17	68	41,5
Kadang-kadang	3	3	9	7,3
Pernah	2	0	0	0
Tidak pernah	1	0	0	0
Jumlah		41	182	100%

Sumber: Data Primer, Diolah 2022

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas, dengan pernyataan “Standar kualitas kerja yang telah ditetapkan oleh instansi selama ini pegawai capai dengan baik” dapat diketahui dari 41 responden, sebanyak 21 responden menyatakan bahwa 51,2% selalu dan sebanyak 17 responden menyatakan bahwa 41,5% sering, serta sebanyak 3 orang responden menyatakan bahwa 7,3% kadang-kadang. Maka dapat dilihat bahwa skor tertinggi terdapat pada tanggapan selalu dengan persentase sebesar 51,2%. Dan jika dilihat dari perhitungan total tanggapan responden didapatkan hasil sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Tanggapan Responden} &= \frac{\text{Skor total hasil jawaban responden}}{\text{Jumlah skor tertinggi X Jumlah responden}} \times 100\% \\ &= \frac{182}{5 \times 41} \times 100\% = 88,78 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas diketahui total tanggapan responden mengenai “Standar kualitas kerja yang telah ditetapkan oleh instansi selama ini pegawai capai dengan baik” adalah sebesar 88,78%, yang menunjukkan bahwa responden sangat setuju dengan pernyataan tersebut.

Tabel 4. 21 Pegawai Mengerjakan Tugas Sesuai Dengan Keterampilan dan Kemampuan

Kriteria	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase (%)
Selalu	5	22	110	53,7
Sering	4	16	64	39,0
Kadang-kadang	3	3	9	7,3
Pernah	2	0	0	0
Tidak pernah	1	0	0	0
Jumlah		41	183	100%

Sumber: Data Primer, Diolah 2022

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas, dengan pernyataan “Pegawai mengerjakan tugas sesuai dengan keterampilan dan kemampuan” dapat diketahui dari 41 responden, sebanyak 22 responden menyatakan bahwa 53,7% selalu dan sebanyak 16 responden menyatakan bahwa 39,0% sering, serta sebanyak 3 responden menyatakan bahwa 7,3% kadang-kadang. Maka dapat dilihat bahwa skor tertinggi terdapat pada tanggapan selalu dengan persentase sebesar 53,7%. Dan jika dilihat dari perhitungan total tanggapan responden didapatkan hasil sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Tanggapan Responden} &= \frac{\text{Skor total hasil jawaban responden}}{\text{Jumlah skor tertinggi X Jumlah responden}} \times 100\% \\ &= \frac{183}{5 \times 41} \times 100\% = 89,27 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas diketahui total tanggapan responden mengenai “Pegawai mengerjakan tugas sesuai dengan keterampilan dan kemampuan” adalah sebesar 89,27%, yang menunjukkan bahwa responden sangat setuju dengan pernyataan tersebut.

Tabel 4. 22 Pegawai Bekerja Penuh Dengan Ketelitian

Kriteria	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase (%)
Selalu	5	26	130	63.4
Sering	4	14	56	34.2
Kadang-kadang	3	1	3	2.4
Pernah	2	0	0	0
Tidak pernah	1	0	0	0
Jumlah		41	189	100%

Sumber: Data Primer, Diolah 2022

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas, dengan pernyataan “Pegawai bekerja penuh dengan ketelitian” dapat diketahui dari 41 responden, sebanyak 26 responden menyatakan bahwa 63.4% selalu dan sebanyak 14 responden menyatakan bahwa 34.2% sering, serta sebanyak 1 responden menyatakan bahwa 2.4% kadang-kadang. Maka dapat dilihat bahwa skor tertinggi terdapat pada tanggapan selalu dengan persentase sebesar 63.4%. Dan jika dilihat dari perhitungan total tanggapan responden didapatkan hasil sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Tanggapan Responden} &= \frac{\text{Skor total hasil jawaban responden}}{\text{Jumlah skor tertinggi X Jumlah responden}} \times 100\% \\ &= \frac{189}{5 \times 41} \times 100\% = 92,20 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas diketahui total tanggapan responden mengenai “Pegawai bekerja penuh dengan ketelitian” adalah sebesar 92,20%, yang menunjukkan bahwa responden sangat setuju dengan pernyataan tersebut.

2. Kuantitas

Tabel 4. 23 Pegawai Mengerjakan Tugas Sesuai Dengan Jumlah Target Kerja Yang Ada/Diberikan

Kriteria	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase (%)
Selalu	5	19	95	46,3
Sering	4	15	60	36,6
Kadang-kadang	3	7	21	17,1
Pernah	2	0	0	0
Tidak pernah	1	0	0	0
Jumlah		41	176	100%

Sumber: Data Primer, Diolah 2022

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas, dengan pernyataan “Pegawai mengerjakan tugas sesuai dengan jumlah target kerja yang ada/diberikan” dapat diketahui dari 41 responden, sebanyak 19 responden menyatakan bahwa 46,3% selalu dan sebanyak 15 responden menyatakan bahwa 36,6% sering, serta sebanyak 7 responden menyatakan bahwa 17,1% kadang-kadang. Maka dapat dilihat bahwa skor tertinggi terdapat pada tanggapan selalu dengan persentase sebesar 46,3%. Dan jika dilihat dari perhitungan total tanggapan responden didapatkan hasil sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Tanggapan Responden} &= \frac{\text{Skor total hasil jawaban responden}}{\text{Jumlah skor tertinggi X Jumlah responden}} \times 100\% \\ &= \frac{176}{5 \times 41} \times 100\% = 85,85 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas diketahui total tanggapan responden mengenai “Pegawai mengerjakan tugas sesuai dengan jumlah target kerja yang ada/diberikan” adalah sebesar 85,85%, yang menunjukkan bahwa responden sangat setuju dengan pernyataan tersebut.

Tabel 4. 24 Pegawai Bekerja Secara Maksimal Dalam Mengerjakan Tugas Yang Diberikan

Kriteria	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase (%)
Selalu	5	20	100	48,8
Sering	4	17	68	41,5
Kadang-kadang	3	4	12	9,7
Pernah	2	0	0	0
Tidak pernah	1	0	0	0
Jumlah		41	180	100%

Sumber: Data Primer, Diolah 2022

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas, dengan pernyataan “Pegawai bekerja secara maksimal dalam mengerjakan tugas yang diberikan” dapat diketahui dari 41 responden, sebanyak 20 responden menyatakan bahwa 48,8% selalu dan sebanyak 17 responden menyatakan bahwa 41,5% sering, serta sebanyak 4 responden menyatakan bahwa 9,7% kadang-kadang. Maka dapat dilihat bahwa skor tertinggi terdapat pada tanggapan selalu dengan persentase sebesar 48,8%. Dan jika dilihat dari perhitungan total tanggapan responden didapatkan hasil sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Total Tanggapan Responden} &= \frac{\text{Skor total hasil jawaban responden}}{\text{Jumlah skor tertinggi X Jumlah responden}} \times 100\% \\ &= \frac{180}{5 \times 41} \times 100\% = 87,80 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas diketahui total tanggapan responden mengenai “Pegawai bekerja secara maksimal dalam mengerjakan tugas yang diberikan” adalah sebesar 87,80%, yang menunjukkan bahwa responden sangat setuju dengan pernyataan tersebut.

Tabel 4. 25 Pegawai Mampu Melampaui Target Kerja Yang Diberikan

Kriteria	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase (%)
Selalu	5	18	90	43,9
Sering	4	23	92	56,1
Kadang-kadang	3	0	0	0
Pernah	2	0	0	0
Tidak pernah	1	0	0	0
Jumlah		41	182	100%

Sumber: Data Primer, Diolah 2022

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas, dengan pernyataan “Pegawai mampu melampaui target kerja yang diberikan” dapat diketahui dari 41 responden, sebanyak 23 responden menyatakan bahwa 56,1% sering dan sebanyak 18 responden menyatakan bahwa 43,9% selalu. Maka dapat dilihat bahwa skor tertinggi terdapat pada tanggapan sering dengan persentase sebesar 56,1%. Dan jika dilihat dari perhitungan total tanggapan responden didapatkan hasil sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Tanggapan Responden} &= \frac{\text{Skor total hasil jawaban responden}}{\text{Jumlah skor tertinggi X Jumlah responden}} \times 100\% \\ &= \frac{182}{5 \times 41} \times 100\% = 88,78 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas diketahui total tanggapan responden mengenai “Pegawai mampu melampaui target kerja yang diberikan” adalah sebesar 88,78%, yang menunjukkan bahwa responden sangat setuju dengan pernyataan tersebut.

3. Waktu

Tabel 4. 26 Pegawai Menyelesaikan Pekerjaan Sesuai Dengan Waktu Yang Diberikan

Kriteria	Skor	Jumlah responden	Skor Total	Persentase (%)
Selalu	5	13	65	31,7
Sering	4	17	68	41,5
Kadang-kadang	3	11	33	26,8
Pernah	2	0	0	0
Tidak pernah	1	0	0	0
Jumlah		41	166	100%

Sumber: Data Primer, Diolah 2022

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas, dengan pernyataan “Pegawai menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang diberikan” dapat diketahui dari 41 responden, sebanyak 17 responden menyatakan bahwa 41,5% sering dan sebanyak 13 responden menyatakan bahwa 31,7% selalu, serta sebanyak 11 responden menyatakan bahwa 26,8% kadang-kadang. Maka dapat dilihat bahwa skor tertinggi terdapat pada tanggapan sering dengan persentase sebesar 41,5%. Dan jika dilihat dari perhitungan total tanggapan responden didapatkan hasil sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Tanggapan Responden} &= \frac{\text{Skor total hasil jawaban responden}}{\text{Jumlah skor tertinggi} \times \text{Jumlah responden}} \times 100\% \\ &= \frac{166}{5 \times 41} \times 100\% = 80,98 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas diketahui total tanggapan responden mengenai “Pegawai menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang diberikan” adalah sebesar 80,98%, yang menunjukkan bahwa responden sangat setuju dengan pernyataan tersebut.

Tabel 4. 27 Pegawai Mampu Menyelesaikan Pekerjaan Sebelum Waktunya

Kriteria	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase (%)
Selalu	5	11	55	26,8
Sering	4	25	100	61
Kadang-kadang	3	5	15	12,2
Pernah	2	0	0	0
Tidak pernah	1	0	0	0
Jumlah		41	170	100%

Sumber: Data Primer, Diolah 2022

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas, dengan pernyataan “Pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan sebelum waktunya” dapat diketahui dari 41 responden, sebanyak 25 responden menyatakan bahwa 61% sering dan sebanyak 11 responden menyatakan bahwa 26,8% selalu, serta sebanyak 5 responden menyatakan bahwa 12,2% kadang-kadang. Maka dapat dilihat bahwa skor tertinggi terdapat pada tanggapan sering dengan persentase sebesar 61%. Dan jika dilihat dari perhitungan total tanggapan responden didapatkan hasil sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Tanggapan Responden} &= \frac{\text{Skor total hasil jawaban responden}}{\text{Jumlah skor tertinggi X Jumlah responden}} \times 100\% \\ &= \frac{170}{5 \times 41} \times 100\% = 82,93 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas diketahui total tanggapan responden mengenai “Pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan sebelum waktunya” adalah sebesar 82,93%, yang menunjukkan bahwa responden sangat setuju dengan pernyataan tersebut.

Tabel 4. 28 Pegawai Memanfaatkan Waktu Dalam Bekerja Seefektif Mungkin

Kriteria	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase (%)
Selalu	5	26	130	63,4
Sering	4	14	56	34,2
Kadang-kadang	3	1	3	2,4
Pernah	2	0	0	0
Tidak pernah	1	0	0	0
Jumlah		41	189	100%

Sumber: Data Primer, Diolah 2022

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas, dengan pernyataan “Pegawai memanfaatkan waktu dalam bekerja seefektif mungkin” dapat diketahui dari 41 responden, sebanyak 26 responden menyatakan bahwa 63,4% selalu dan sebanyak 14 responden menyatakan bahwa 34,2% sering, serta sebanyak 1 responden menyatakan bahwa 2,4% kadang-kadang. Maka dapat dilihat bahwa skor tertinggi terdapat pada tanggapan selalu dengan persentase sebesar 63,4%. Dan jika dilihat dari perhitungan total tanggapan responden didapatkan hasil sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Tanggapan Responden} &= \frac{\text{Skor total hasil jawaban responden}}{\text{Jumlah skor tertinggi X Jumlah responden}} \times 100\% \\ &= \frac{189}{5 \times 41} \times 100\% = 92,20 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas diketahui total tanggapan responden mengenai “Pegawai memanfaatkan waktu dalam bekerja seefektif mungkin” adalah

sebesar 92,20%, yang menunjukkan bahwa responden sangat setuju dengan pernyataan tersebut.

4. Penekanan Biaya

Tabel 4. 29 Pegawai Melakukan Pekerjaan Sesuai Dengan Anggaran Yang Telah Ditentukan /Disediakan

Kriteria	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase (%)
Selalu	5	26	130	63,4%
Sering	4	14	56	34,2%
Kadang-kadang	3	1	3	2,4%
Pernah	2	0	0	0
Tidak pernah	1	0	0	0
Jumlah		41	189	100%

Sumber: Data Primer, Diolah 2022

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas, dengan pernyataan “pegawai melakukan pekerjaan sesuai dengan anggaran yang telah ditentukan /disediakan” dapat diketahui dari 41 responden, sebanyak 26 responden menyatakan bahwa 63,4% selalu dan sebanyak 14 responden menyatakan bahwa 34,2% sering, serta sebanyak 1 responden menyatakan bahwa 2,4% kadang-kadang. Maka dapat dilihat bahwa skor tertinggi terdapat pada tanggapan selalu dengan persentase sebesar 63,4%. Dan jika dilihat dari perhitungan total tanggapan responden didapatkan hasil sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Tanggapan Responden} &= \frac{\text{Skor total hasil jawaban responden}}{\text{Jumlah skor tertinggi X Jumlah responden}} \times 100\% \\ &= \frac{189}{5 \times 41} \times 100\% = 92,20 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas diketahui total tanggapan responden mengenai “pegawai melakukan pekerjaan sesuai dengan anggaran yang telah ditentukan /disediakan” adalah sebesar 92,20%, yang menunjukkan bahwa responden sangat setuju dengan pernyataan tersebut.

Tabel 4. 30 Memanfaatkan/ Menggunakan Biaya Kerja Dengan Efektif dan Efisien

Kriteria	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase (%)
Selalu	5	19	95	46,3
Sering	4	22	88	53,7
Kadang-kadang	3	0	0	0
Pernah	2	0	0	0
Tidak pernah	1	0	0	0
Jumlah		41	183	100%

Sumber: Data Primer, Diolah 2022

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas, dengan pernyataan “Memanfaatkan/ menggunakan biaya kerja dengan efektif dan efisien” dapat diketahui dari 41 responden, sebanyak 22 responden menyatakan bahwa 53,7% sering dan sebanyak 19 responden menyatakan bahwa 46,3% selalu. Maka dapat dilihat bahwa skor tertinggi terdapat pada tanggapan sering dengan persentase sebesar 53,7%. Dan jika dilihat dari perhitungan total tanggapan responden didapatkan hasil sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Tanggapan Responden} &= \frac{\text{Skor total hasil jawaban responden}}{\text{Jumlah skor tertinggi X Jumlah responden}} \times 100\% \\ &= \frac{183}{5 \times 41} \times 100\% = 89,27 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas diketahui total tanggapan responden mengenai “Memanfaatkan/ menggunakan biaya kerja dengan efektif dan efisien” adalah sebesar 89,27%, yang menunjukkan bahwa responden sangat setuju dengan pernyataan tersebut.

5. Pengawasan

Tabel 4. 31 Melakukan Pengawasan Terhadap Pekerjaan Yang Sedang Berjalan

Kriteria	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase (%)
Selalu	5	27	135	65,9
Sering	4	14	56	34,1
Kadang-kadang	3	0	0	0
Pernah	2	0	0	0
Tidak pernah	1	0	0	0
Jumlah		41	191	100%

Sumber: Data Primer, Diolah 2022

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas, dengan pernyataan “melakukan pengawasan terhadap pekerjaan yang sedang berjalan” dapat diketahui

dari 41 responden, sebanyak 27 responden menyatakan bahwa 65,9% selalu dan sebanyak 14 responden menyatakan bahwa 34,1% sering. Maka dapat dilihat bahwa skor tertinggi terdapat pada tanggapan selalu dengan persentase sebesar 65,9%. Dan jika dilihat dari perhitungan total tanggapan responden didapatkan hasil sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Tanggapan Responden} &= \frac{\text{Skor total hasil jawaban responden}}{\text{Jumlah skor tertinggi X Jumlah responden}} \times 100\% \\ &= \frac{191}{5 \times 41} \times 100\% = 93,17 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas diketahui total tanggapan responden mengenai “melakukan pengawasan terhadap pekerjaan yang sedang berjalan ” adalah sebesar 93,17%, yang menunjukkan bahwa responden sangat setuju dengan pernyataan tersebut.

6. Hubungan antar pegawai

Tabel 4. 32 Pegawai Saling Menghargai Dengan Sesama Pegawai Baik Atasan, Bawahan dan Rekan Kerja

Kriteria	Skor	Jumlah Responden	Skot Total	Persentase (%)
Selalu	5	25	125	61
Sering	4	14	56	34,1
Kadang-kadang	3	2	6	4,9
Pernah	2	0	0	0
Tidak pernah	1	0	0	0
Jumlah		41	187	100%

Sumber: Data Primer, Diolah 2022

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas, dengan pernyataan “Pegawai saling menghargai dengan sesama pegawai baik atasan, bawahan dan rekan kerja” dapat diketahui dari 41 responden, sebanyak 25 responden menyatakan bahwa 61% selalu dan sebanyak 14 responden menyatakan bahwa 34,1% sering. Maka dapat dilihat bahwa skor tertinggi terdapat pada tanggapan selalu dengan persentase sebesar 61%. Dan jika dilihat dari perhitungan total tanggapan responden didapatkan hasil sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Tanggapan Responden} &= \frac{\text{Skor total hasil jawaban responden}}{\text{Jumlah skor tertinggi X Jumlah responden}} \times 100\% \\ &= \frac{187}{5 \times 41} \times 100\% = 91,22 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas diketahui total tanggapan responden mengenai “Pegawai saling menghargai dengan sesama pegawai baik atasan, bawahan

dan rekan kerja” adalah sebesar 91,22%, yang menunjukkan bahwa responden sangat setuju dengan pernyataan tersebut.

Tabel 4. 33 Memberikan Bantuan Kepada Pegawai Yang Mengalami Kesulitan dan Sebaliknya

Kriteria	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase (%)
Selalu	5	27	135	65,9
Sering	4	13	52	31,7
Kadang-kadang	3	1	3	2,4
Pernah	2	0	0	0
Tidak pernah	1	0	0	0
Jumlah		41	190	100%

Sumber: Data Primer, Diolah 2022

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas, dengan pernyataan “Memberikan bantuan kepada pegawai yang mengalami kesulitan dan sebaliknya” dapat diketahui dari 41 responden, sebanyak 27 responden menyatakan bahwa 65,9% selalu dan sebanyak 13 responden menyatakan bahwa 31,7% sering. Maka dapat dilihat bahwa skor tertinggi terdapat pada tanggapan selalu dengan persentase sebesar 65,9%. Dan jika dilihat dari perhitungan total tanggapan responden didapatkan hasil sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Tanggapan Responden} &= \frac{\text{Skor total hasil jawaban responden}}{\text{Jumlah skor tertinggi X Jumlah responden}} \times 100\% \\ &= \frac{190}{5 \times 41} \times 100\% = 92,68 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas diketahui total tanggapan responden mengenai “Memberikan bantuan kepada pegawai yang mengalami kesulitan dan sebaliknya” adalah sebesar 92,68%, yang menunjukkan bahwa responden sangat setuju dengan pernyataan tersebut.

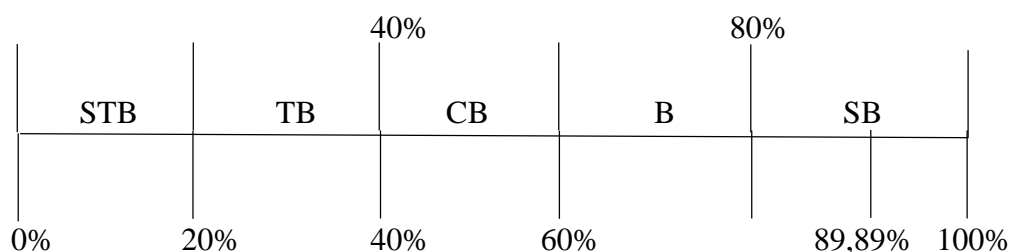
Berikut merupakan nilai rata-rata tanggapan responden mengenai variabel kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal antara lain:

Tabel 4. 34 Hasil Rekapitulasi Dan Rata-Rata Nilai Tanggapan Responden Terhadap Kinerja Pegawai

No	Kinerja Pegawai	Tanggapan Responden (%)	Rata-rata Perindikator (%)
1	Kualitas: 1. Standar kualitas kerja yang telah ditetapkan oleh instansi selama ini pegawai capai dengan baik 2. Pegawai mengerjakan tugas sesuai dengan keterampilan dan kemampuan 3. Pegawai bekerja penuh dengan ketelitian	88,78 89,27 92,20	90,08
2	Kuantitas: 1. Pegawai mengerjakan tugas sesuai dengan jumlah target kerja yang ada/diberikan 2. Pegawai bekerja secara maksimal dalam mengerjakan tugas yang diberikan 3. Pegawai mampu melampaui target kerja yang diberikan	85,85 87,80 88,78	87,47
3	Waktu: 1. Pegawai menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang diberikan 2. Pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan sebelum waktunya 3. Pegawai memanfaatkan waktu dalam bekerja seefektif mungkin	80,98 82,93 92,20	85,37
4	Penekanan Biaya: 1. Pegawai melakukan pekerjaan sesuai dengan anggaran yang telah ditentukan /disediakan	92,20	91,08

	2. Memanfaatkan/ menggunakan biaya kerja dengan efektif dan efisien	89,27	
5	Pengawasan: 1. Melakukan pengawasan terhadap pekerjaan yang sedang berjalan	93,17	93,17
6	Hubungan antar pegawai: 1. Pegawai saling menghargai dengan sesama pegawai baik atasan, bawahan dan rekan kerja 2. Memberikan bantuan kepada pegawai yang mengalami kesulitan dan sebaliknya	91,22 93,17	92,19
	Rata-rata	89,89%	

Sumber: Data Primer, Diolah 2022



Berdasarkan hasil tabel rata-rata tanggapan responden mengenai kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal, dapat diketahui bahwa dari keenam indikator kinerja pegawai memiliki nilai rata-rata sebesar 89,89% dimana rata-rata tersebut berada pada interval yang sangat baik. Sedangkan mengenai pernyataan keenam indikator (kualitas, kuantitas, waktu, penekanan biaya, pengawasan, hubungan antar pegawai). Indikator yang paling dominan adalah pengawasan yang memiliki nilai rata-rata sebesar 93,17%, dan nilai indikator yang paling terkecil adalah waktu yang memiliki nilai rata-rata sebesar 85,37%.

4.3.3 Hubungan Budaya Organisasi Dengan Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal

Untuk mengetahui hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal, maka penulis menggunakan Uji

Korelasi *Rank Spearman*, uji hipotesis koefisien korelasi dengan uji signifikansi 41 responden.

4.3.3.1 Koefisien Korelasi Rank Spearman

Berdasarkan hasil penelitian dan pengolahan data menggunakan software SPSS 25 mengenai hubungan budaya organisasi dengan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal maka penulis menggunakan uji korelasi *Rank Spearman* sebagai berikut:

Tabel 4. 35 Hasil Uji *Rank Spearman*

			Budaya Organisasi	Kinerja Pegawai
<i>Spearman's rho</i>	Budaya Organisasi	<i>Correlation Coefficient</i>	1.000	.640**
		<i>Sig. (2-tailed)</i>	.	.000
		<i>N</i>	41	41
	Kinerja Pegawai	<i>Correlation Coefficient</i>	.640**	1.000
		<i>Sig. (2-tailed)</i>	.000	.
		<i>N</i>	41	41

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber : Data Primer, Diolah SPSS 2022

Tabel 4. 36 Interpretasi Koefisien Korelasi *Rank Spearman*

Interval Korelasi	Presentase	Tingkat Hubungan
0,800 – 1,000		Sangat Kuat
0,600 – 0,799	0,640	Kuat
0,400 – 0,599		Sedang
0,200 – 0,399		lemah
0,000 – 0,199		Sangat lemah

Sumber: Data Primer, Diolah 2022

Berdasarkan hasil perhitungan analisis koefisien korelasi *Rank Spearman* dengan SPSS 25 di atas, dapat disimpulkan bahwa diperoleh nilai $r = 0,640$ antara variabel budaya organisasi dengan kinerja pegawai. Maka dapat diketahui jika budaya organisasi dengan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal mempunyai hubungan yang kuat.

4.3.3.2 Uji Hipotesis Koefisien Korelasi

Uji hipotesis koefisien korelasi yaitu untuk mengetahui apakah hipotesis yang dibuat signifikan atau tidak dan terdapat hubungan yang positif. Maka yang akan dilakukan sebagai berikut:

1. Hipotesis Statistik

$H_0 : r \leq 0$, artinya tidak terdapat hubungan positif antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal.

$H_a : r > 0$, artinya terdapat hubungan positif antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal.

2. Menentukan t_{hitung}

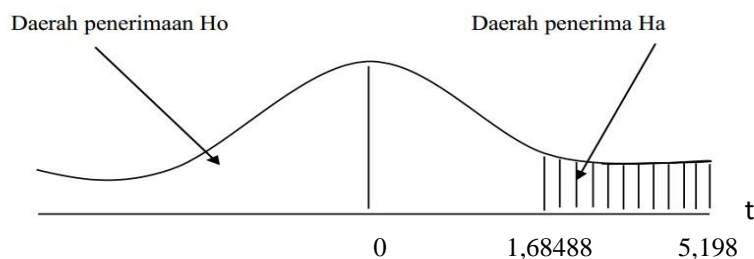
Untuk mencari berapa nilai t_{hitung} , maka menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\begin{aligned} t_h &= \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}} \\ &= \frac{0,640 \sqrt{41-2}}{\sqrt{1-0,640^2}} \\ &= \frac{0,640 \sqrt{39}}{0,769} \\ &= \frac{0,640 \times 6,245}{0,769} \\ &= \frac{3,997}{0,769} \\ &= 5,198 \end{aligned}$$

3. Menentukan t_{tabel}

Nilai t_{tabel} diperoleh dengan menggunakan nilai $\alpha = 0,05$ dan $df = n-2$ atau $41-2 = 39$, maka diperoleh $t_{tabel} = 1,68488$

4. Kurva



Gambar 4. 6 Gambar Kurva Hasil Uji Hipotesis Statistik

5. Nilai Hasil Kurva

Diketahui nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu ($5,198 > 1,68488$), maka H_a diterima H_o ditolak menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal.

4.4 Pembahasan

Berdasarkan analisis penelitian yang dilakukan sebelumnya, selanjutnya akan dilakukan pembahasan dari analisis antara hubungan budaya organisasi dengan kinerja pegawai pada penelitian yang dilakukan, unit analisis adalah pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal sebanyak 41 orang. Dengan menggunakan analisis korelasi diperoleh hasil bahwa terdapat hubungan yang positif antara hubungan budaya organisasi dengan kinerja pegawai.

Budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang terpenting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Karena dengan adanya budaya organisasi, pegawai mampu menghasilkan kinerja yang maksimal. Tingkat budaya organisasi dapat diukur melalui ketaatan pada peraturan yang telah ditentukan oleh organisasi dan kesadaran diri pegawai atas nilai dan norma yang di anut bersama oleh organisasi atau perusahaan tersebut. menurut perhitungan atau pengukuran yang dilakukan melalui kuesioner budaya organisasi hasil nilai dan skor rata-rata sebesar 89,57%, maka dapat diartikan bahwa rata-rata jawaban responden atas pernyataan pada instrumen variabel (X) budaya organisasi dapat dikatakan sangat baik.

Budaya organisasi bisa dikatakan baik dibutuhkan bila aktifitas perusahaan dapat berjalan dengan baik. Dengan budaya organisasi yang baik dapat meningkatkan kinerja pegawai yang baik. Dengan meningkatnya kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal, maka memberikan hal positif bagi perkembangan kinerja pegawai. Berdasarkan pengukuran yang dilakukan melalui kuisisioner kinerja hasil dan skor rata-rata sebesar 89,89%, maka dapat diartikan bahwa rata-rata jawaban responden atas pernyataan pada instrumen variabel (Y) kinerja pegawai dapat dikatakan relatif baik.

Berdasarkan hasil pengolahan data di atas, penelitian ini menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi mempunyai hubungan yang signifikan dengan kinerja pegawai. Terlihat dari korelasi antara variabel budaya organisasi dan kinerja pegawai mempunyai koefisien sebesar 0,640. Yang artinya budaya organisasi dengan kinerja pegawai mempunyai hubungan yang kuat (positif). Diketahui nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($5,198 > 1,68488$) artinya H_a diterima H_o ditolak. Jadi dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan antara budaya organisasi (X) dengan kinerja pegawai (Y) pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal, hal ini sesuai dengan hipotesis yang diajukan.

Hasil penelitian ini ikut menguatkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Eris Delia (2019). Dengan judul Hubungan Budaya Organisasi Dengan Kinerja Pegawai

Dinas Kesehatan Kota Bogor, dengan variabel (X) budaya organisasi, indikator nya: keagresifan, kepribadian, orientasi tim, performa, kesadaran diri dan variabel (Y) indikator nya: kualitas, kuantitas, tanggung jawab. Metode pengumpulan data ini dilakukan dengan kuisioner (angket), metode yang digunakan adalah metode deskriptif dan teknik analisis kuantitatif. Teknik sampling yang digunakan yaitu sesuai dengan jumlah populasi dan sampel berjumlah 56 responden. Diukur dengan skala likert dan diolah menggunakan rumus *Rank Spearman*, hasil penelitian mengungkapkan hasil koefisien *Rank Spearman* budaya organisasi dengan kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kota Bogor memiliki tingkat hubungan yang signifikan, hasil uji hipotesis korelasi diperoleh nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($4,764 > 1,674$) maka H_a diterima H_o ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang positif yang sangat nyata antara budaya organisasi (X) dengan kinerja pegawai (Y) pada Dinas Kesehatan Kota Bogor.

Sehingga dari hasil penelitian yang dilakukan membuktikan bahwa budaya organisasi yang terdapat pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal, memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan kinerja pegawai. Dengan demikian hasil penelitian ini mendukung hipotesis yang telah diuraikan dan juga mendukung dari hasil penelitian sebelumnya. Berdasarkan pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi (X) memiliki hubungan dengan variabel kinerja pegawai (Y). Maka hipotesis dalam penelitian ini dapat diterima.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh penulis mengenai hubungan budaya organisasi dengan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal antara lain sebagai berikut :

1. Budaya organisasi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal dengan responden sebanyak 41 orang, berdasarkan hasil nilai dan skor rata-rata sebesar 89,57%. Serta terdapat variabel yang dominan berada pada dimensi kepribadian dengan skor rata-rata sebesar 92,92% dengan pernyataan “Masing-masing pegawai saling menghargai perbedaan pendapat” dengan total skor sebesar 93,17%. Alasannya karena dalam peraturan pemerintah Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal setiap pegawai diwajibkan patuh terhadap peraturan yang ada salah satunya adalah menghargai perbedaan yang ada. Dalam bekerja pegawai tidak selalu memiliki pemikiran yang sama, pasti akan ada perbedaan pendapat tentang masalah pekerjaan yang dihadapi. Perbedaan inilah yang diharapkan dapat diatasi agar mencapai tujuan organisasi. Disamping itu terdapat budaya organisasi yang lemah, yaitu pada dimensi performa dengan skor rata-rata sebesar 86,99% dengan pernyataan “Pegawai mampu mengikuti perkembangan teknologi untuk mempermudah pekerjaan” dengan total skor sebesar 82,44%. Sehingga penulis mengambil kesimpulan bahwa budaya organisasi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal sangat baik.
2. Kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal dengan responden sebanyak 41 orang, berdasarkan hasil nilai dan skor rata-rata sebesar 89,89%. Serta terdapat variabel yang dominan berada pada dimensi pengawasan dengan skor rata-rata sebesar 93,17% dengan pernyataan “melakukan pengawasan terhadap pekerjaan yang sedang berjalan ”dengan total skor sebesar 93,17%. Alasannya karena dalam melakukan tugas-tugasnya pegawai diawasi oleh pimpinan. Tujuan diadakannya pengawasan adalah untuk memperkecil kemungkinan terjadinya penyelewengan ataupun penyimpangan baik yang bersifat anggaran maupun prosedur kerja. Pengawasan dalam bekerja sangat diperlukan guna tercapainya tujuan organisasi. Disamping itu terdapat kinerja pegawai yang lemah, yaitu pada dimensi waktu dengan skor rata-rata sebesar 85,37% dengan pernyataan “Pegawai menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang diberikan” dengan skor rata-rata sebesar 80,98%. Sehingga penulis mengambil kesimpulan bahwa kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal sangat baik.

3. Terdapat hubungan yang positif antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal dapat dilihat dari hasil analisis sebagai berikut:
 - a. Berdasarkan hasil koefisien korelasi *Rank Spearman* diperoleh hasil $r = 0,640$, yang artinya terdapat hubungan budaya organisasi dengan kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal mempunyai hubungan dengan tingkat korelasi yang kuat.
 - b. Hasil uji hipotesis diperoleh $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu dengan $(5,198 > 1,68488)$ yang artinya H_a diterima H_o ditolak. Jadi dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil kesimpulan mengenai hubungan budaya organisasi dengan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal. Maka penulis memberikan saran yang dapat berguna dan dapat menjadi bahan evaluasi, sebagai berikut:

1. Hasil analisis variabel budaya organisasi menunjukkan kelemahan pada indikator performa dengan nilai 86,99% dengan pernyataan “Pegawai kurang mampu mengikuti perkembangan teknologi untuk memudahkan pekerjaannya” dengan nilai 82,44% yang berarti terjadi penurunan performa pegawai dalam bekerja. Maka dari itu penulis menyarankan kepada pemimpin agar pegawai diberikan pelatihan-pelatihan baik itu pelatihan akademik seperti training terhadap karyawan untuk mengembangkan kemampuannya, maupun non-akademik seperti arahan-arahan dari pimpinan.
2. Hasil analisis variabel kinerja pegawai menunjukkan kelemahan pada indikator waktu dengan nilai 85,37% dengan pernyataan “Pegawai menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang diberikan” dengan nilai 80,98% yang artinya kurangnya rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan juga merupakan penyebab mengapa pekerjaan tidak selesai pada waktunya. Pekerjaan yang tidak selesai pada waktunya menyebabkan tujuan organisasi tidak sesuai dgn target yang telah ditetapkan, oleh karena itu penulis menyarankan kepada pimpinan agar pegawai yang pekerjaannya tidak sesuai dengan waktu yang ditentukan diberikan sanksi guna memperbaiki kinerjanya. Diharapkan juga agar pegawai diarahkan untuk memajemen waktunya dalam bekerja.
3. Disarankan kepada Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal untuk memperhatikan hubungan antara kedua variabel yang menjadi

penelitian yaitu budaya organisasi dengan kinerja pegawai. Dengan cara lebih meningkatkan penerapan budaya organisasi supaya keselarasan antara pegawai kepada instansi atau perusahaan terjalin baik yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai di instansi atau perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Affandi, Pandi. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Teori Konsep dan Indikator*. Pekanbaru : Penerbit Zafana Publishing.
- Badriyah, Mila. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Bintaro, M., dan Daryanto. (2017). *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan, Cetakan Kesatu*. Yogyakarta: Penerbit Gava Media.
- Busro, Uhammad. (2018). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Kencana Prenada Media Group.
- Darmadi. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Kepala Sekolah*. Yogyakarta: CV. Budi Utama.
- Dessler, Garry (2013). *Human Resource Management: Global Edition Twelfth Edition*. New Jersey. Pearson Prentice Hall.
- Edison, Emron, dkk. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Edison, Emron, Anwar, Yohny, dan Imas Komariyah. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Strategi Dan Perubahan Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai Organisasi), Cetakan Kesatu*. Bandung: Alfabeta.
- Hasibuan, Melayu S. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edivi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edivi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hendra, T. (2018). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Walikota Pekanbaru*. *Journal Development*, 6(1), 70-79.
- Ilham, M. (2020). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Kecamatan Tiroang Kabupaten Pinrang (Doctoral Dissertation, Universitas Negeri Makassar)*.
- Indrasari, D. M. (2017). *Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Indomedia Pustaka.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Kasmir (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Jakarta PT Raja Grafindo Persada.

- Michael Armsstoeng. (2017). *Armstrong's Handbook Of Human Resource Management Practice*. London: British Library Cataloguing.
- Priansa, Junni, Dan Doni. (2016) *Perencanaan dan Pengembangan SDM*, Cetakan Kedua. Bandung: Alfabet.
- Firnawati, R. (2020). Hubungan Budaya Organisasi Dengan Kinerja Pegawai Pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Bulukumba. Skripsi. Universitas Pakuan Bogor.
- R. Supomo, dan Eka Nurhayati. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Mahasiswa dan Umum. Bandung: Yrama Widya.
- Samsuddin, Harun. (2018). Kinerja Karyawan. Sidoarjo: Indomedia Pustaka.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Reformasi Birokrasi Dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil)*, Edisi Revisi Cetakan Kesembilan. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Sugiyono. (2016). Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan Kombinasi (Mixed Method). Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung: Alfabeta, cv.
- _____. (2017). Sumber Daya Manusia. Bandung: Refika Aditama
- Wardiah, Mia Lasmi. (2016) *Teori Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung; CV. Pustaka Setia.
- Wibowo. (2013). *Budaya organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers
- _____. (2016). *Budaya Organisasi*, Edisi Kedua. Jakarta: Rajagrafindo.
- _____. (2016). *Budaya Organisasi Suatu Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*, Jakarta, Penerbit PT. RAJAGRAFINDO PERSADA, Edisi ke-2, Cetakan ke-4.
- Yasin, M (2013). *Membangun Organisasi Berbudaya (Studi BUMN)*. Jakarta Selatan: Expose.

Jurnal

- Asriantini, S. (2019). *Hubungan Budaya Organisasi Dengan Kinerja Pegawai Pada Pusat Penelitian Dan Pengembangan Peternakan (Puslitbangnak)*. Skripsi. Universitas Pakuan.
- Dahlan, D., Hasim, D., & Hamdan, H. (2017). *Pengaruh Manajemen Sumber Daya Manusia dan Budaya Organisasi Terhadap Kualitas Pelayanan Pada*

- Kantor Kecamatan Tamalate Kota Makassar. Jurnal Ad'ministrare*, 4(2), 69-75.
- Firnawati, R., Hakim, L., & Tahir, N. (2020). *Hubungan Budaya Organisasi Dengan Kinerja Pegawai Pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Bulukumba. Kajian Ilmiah Mahasiswa Administrasi Publik (KIMAP)*, 1(3), 992-1007.
- Herman, H., & Delia, E. (2019). *Hubungan Budaya Organisasi Dengan Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kota Bogor. Jurnal Soshum Insentif*, 220-236. Universitas Pakuan.
- Ningtias, A N. (2021). *Hubungan Budaya Organisasi Dengan Kinerja Pegawai Negeri Sipil Bidang Bphtb Kantor Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kabupaten Bogor. Skripsi. Universitas Pakuan.*
- Nugraha, A. (2020). *Hubungan Budaya Organisasi Dengan Kinerja Karyawan Pada RSUD Pelabuhan Ratu Sub Bagian Instalasi Rekam Medik. Skripsi. Universitas Pakuan Bogor.*
- Ratnasari, D., Atika, D., & Priatna, D. A. (2021). *The Relationship Of Organizational Culture With Employee Performance At Pt. Wijaya Karya Industri Energi Cileungsi-Bogor. Jurnal Online Mahasiswa (Jossm) Bidang Manajemen*, 5(3). Universitas Pakuan.
- Rosyidah, E., Fadah, I., & Tobing, D. S. K. (2018). *Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi Di Unitunit Pelayanan Publik Kabupaten Jember. Jurnal Relasi Stie Mandala Jember*, 14(1),1-16
- Sartika, Y. M. (2020). *Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Danapati Abinaya Investema (Jaktv) (Doctoral Dissertation, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Jakarta).*
- Telaumbanua, B., Yusnita, N., & Atika, D. (2021). *Hubungan Budaya Organisasi Dengan Kinerja Karyawan Pada Pt Pos Indonesia. Jurnal Online Mahasiswa (Jom) Bidang Manajemen*, 5 (3). Universitas Pakuan.

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Siti Rahma
Alamat : Jl. Bojong Jengkol, Desa Cilebut Barat, Kecamatan
Sukaraja, Kabupaten Bogor 16710
Tempat dan tanggal lahir : Padang Sanggar, 23 Februari 2000
Agama : Islam
Pendidikan :
– SD : SDN 181 Muara Mais
– SMP : SMPN 4 Kotanopan
– SMA/SMK : SMAN 1 Kotanopan
– Perguruan Tinggi : Universitas Pakuan

Bogor, 27 Desember 2022
Peneliti,

(Siti Rahma)

LAMPIRAN

Lampiran. 1 Surat Keterangan



PEMERINTAH KABUPATEN MANDAILING NATAL
SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN

Komplek Perkantoran Payaloting, Panyabungan, Sumatera Utara Kode Pos 22978
 Telp. : (0636) 326255, 326258 Faks. : (0636) 326254
 E-mail : info@madina.go.id. Website www.madina.go.id

Panyabungan, 07 September 2021

Nomor : 860 10423/IBU/2021
 Sifat : Biasa
 Lampiran : -
 Perihal : Pemberian Izin Penelitian
 an. SITI RAHMA

Kepada,
 Yth. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
 Universitas Pakuan
 di -
 Tempat

Menindaklanjuti Surat Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan Nomor : 752/WD.1/FEB-UP/IX/2021 Perihal Permohonan Riset/Magang/Data. Berkenaan dengan maksud tersebut pada prinsipnya Sekreteriat Daerah Kabupaten Mandailing Natal memberikan izin penelitian kepada :

Nama : SITI RAHMA
 NPM : 021118350
 Program Studi : Manajemen

untuk melaksanakan Riset/Magang/pengumpulan data yang diperlukan guna melengkapi tugas penyusunan makalah seminar bagi mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.

Demikian disampaikan, untuk menjadi urusan selanjutnya.

a.n. BUPATI MANDAILING NATAL
 SEKRETARIS DAERAH KABUPATEN

GOZALI, SH, MM
 PEMBINA UTAMA MADYA
 NIP. 19641210 199007 1 001

Tembusan disampaikan kepada :

Yth. Bapak Bupati Mandailing Natal sebagai laporan

Lampiran. 2 Kuesioner Penelitian



KUESIONER PENELITIAN

HUBUNGAN BUDAYA ORGANISASI DENGAN KINERJA PEGAWAI PADA SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN MANDAILING NATAL

Saya Siti Rahma, Mahasiswa dari Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor, perkenankanlah saya memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk meluangkan sedikit waktu guna mengisi kuesioner yang saya sertakan berikut ini.

Kuesioner ini bertujuan untuk memenuhi penyelesaian skripsi program sarjana, oleh sebab itu jawaban yang Bapak/Ibu berikan sangat besar manfaatnya bagi pengembangan ilmu. Saya sangat menghargai kejujuran Bapak/Ibu dalam mengisi kuisisioner ini dan akan menjamin kerahasiaan jawaban Bapak/Ibu.

Atas kerjasama dan bantuannya Bapak/Ibu, saya ucapkan terimakasih.

A. Identitas Responden

Berilah tanda *checklist* (✓) pada kotak yang telah disediakan.

1. Nama :
2. Jenis kelamin : Pria Wanita
3. Usia : 20-30 41-50
 31-40 Tahun > 50 Tahun
4. Jabatan :
5. Pendidikan terakhir : SMA/SMK S1
 Diploma S2
 Lainnya
6. Lama bekerja : < 1 Tahun 2-5Tahun
 6-10 Tahun > 10 Tahun

B. Panduan Responden

- Isilah identitas dengan benar dan lengkap pada tempat yang telah disediakan
- Berikan tanda ceklis (✓) pada pernyataan yang dianggap paling benar dialami oleh Bapak/Ibu
- Jawaban setiap bagian kuesioner sesuai dengan peraturan yang ada

Berikan tanda ceklis pada setiap pertanyaan yang Bapak/Ibu anggap tepat dengan keterangan:

SS = Sangat Setuju (skor 5)

S = Setuju (skor 4)

KS = Kurang Setuju (skor 3)

TS = Tidak Setuju (skor 2)

STS = Sangat Tidak Setuju (skor 1)

Budaya Organisasi (X)

No	Pertanyaan	SS	S	KS	TS	STS
Kesadaran Diri						
1	Pegawai berusaha untuk mengembangkan diri dan kemampuannya.					
2	Pegawai menaati peraturan yang ada.					
3	Pegawai mendapatkan kepuasan atas pekerjaannya					
Keagresifan						
1	Pegawai penuh inisiatif dan tidak selalu bergantung pada petunjuk pimpinan.					
2	Pegawai menetapkan rencana dan berusaha untuk menyelesaikan dengan baik.					
3	Pegawai mempunyai rasa ingin tahu yang tinggi terhadap suatu pekerjaan yang belum diketahui					
Kepribadian						
1	Pegawai setiap bertemu saling menghormati dan memberikan salam (greeting)					
2	Masing-masing pegawai saling menghargai perbedaan pendapat					
Performa						

1	Pegawai mampu mengikuti perkembangan teknologi untuk mempermudah pekerjaan					
2	Pegawai selalu mengutamakan kualitas dalam menyelesaikan masalah					
3	Pegawai selalu berusaha untuk bekerja dengan efektif dan efisien					
Orientasi Tim						
1	Pegawai menjaga hubungan baik dengan rekan kerja satu tim					
2	Pegawai melakukan diskusi dan mensinergikan Setiap tugas-tugas yang ada (tim)					
3	Pegawai setiap ada permasalahan selalu menyelesaikan dengan baik					

Kinerja Pegawai (Y)

No	Pertanyaan	SL	S	KK	P	TP
Kualitas						
1	Standar kualitas kerja yang telah ditetapkan oleh instansi selama ini pegawai capai dengan baik					
2	Pegawai mengerjakan tugas sesuai dengan keterampilan dan kemampuan					
3	Pegawai bekerja penuh dengan ketelitian					
kuantitas						
1	Pegawai mengerjakan tugas sesuai dengan jumlah target kerja yang ada/diberikan					
2	Pegawai bekerja secara maksimal dalam mengerjakan tugas yang diberikan					
3	Pegawai mampu melampaui target kerja yang diberikan					
Waktu						
1	Pegawai menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang diberikan					

2	Pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan sebelum waktunya					
3	Pegawai memanfaatkan waktu dalam bekerja seefektif mungkin					
Penekanan biaya						
1	Pegawai melakukan pekerjaan sesuai dengan anggaran yang telah ditentukan /disediakan					
2	Memanfaatkan/ menggunakan biaya kerja dengan efektif dan efisien					
Pengawasan						
1	Melakukan pengawasan terhadap pekerjaan yang sedang berjalan					
Hubungan antar pegawai						
1	Pegawai saling menghargai dengan sesama pegawai baik atasan, bawahan dan rekan kerja					
2	Memberikan bantuan kepada pegawai yang mengalami kesulitan dan sebaliknya					

Lampiran. 3 Uji Validitas Budaya Organisasi (X)

		Correlations														
		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	XTotal
X1	Pearson Correlation	1	.471**	.373*	.293	.241	.139	.291	.302	.306	.383*	.620**	.050	.207	.302	.628**
	Sig. (2-tailed)		.009	.043	.116	.200	.463	.118	.105	.100	.037	.000	.792	.273	.105	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X2	Pearson Correlation	.471**	1	.040	.059	.000	.084	.095	-.107	.307	.353	.351	.053	.088	.213	.383*
	Sig. (2-tailed)	.009		.836	.756	1.000	.658	.617	.575	.099	.056	.057	.780	.645	.258	.037
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X3	Pearson Correlation	.373*	.040	1	.445*	.000	.033	.038	.084	.324	.307	.347	-.042	.243	.337	.481**
	Sig. (2-tailed)	.043	.836		.014	1.000	.861	.844	.658	.081	.099	.061	.825	.196	.069	.007
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X4	Pearson Correlation	.293	.059	.445*	1	.348	.208	.133	.183	.043	.329	.442*	-.101	.130	.088	.567**
	Sig. (2-tailed)	.116	.756	.014		.059	.271	.485	.332	.824	.076	.014	.595	.494	.642	.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X5	Pearson Correlation	.241	.000	.000	.348	1	.237	-.146	.299	-.052	.343	.336	.027	.112	.163	.385*
	Sig. (2-tailed)	.200	1.000	1.000	.059		.207	.442	.108	.784	.064	.069	.886	.556	.388	.036
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X6	Pearson Correlation	.139	.084	.033	.208	.237	1	.357	.207	.251	.414*	.185	.477**	.518**	.072	.602**
	Sig. (2-tailed)	.463	.658	.861	.271	.207		.053	.273	.182	.023	.328	.008	.003	.706	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X7	Pearson Correlation	.291	.095	.038	.133	-.146	.357	1	.172	.010	.104	.334	.020	-.042	.020	.397*
	Sig. (2-tailed)	.118	.617	.844	.485	.442	.053		.362	.959	.584	.071	.915	.827	.915	.030

	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X8	Pearson Correlation	.302	-.107	.084	.183	.299	.207	.172	1	.044	.279	.187	.318	.327	.318	.463**
	Sig. (2-tailed)	.105	.575	.658	.332	.108	.273	.362		.819	.136	.322	.087	.078	.087	.010
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X9	Pearson Correlation	.306	.307	.324	.043	-.052	.251	.010	.044	1	.297	.359	.044	.359	.153	.463**
	Sig. (2-tailed)	.100	.099	.081	.824	.784	.182	.959	.819		.112	.051	.819	.051	.420	.010
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X10	Pearson Correlation	.383*	.353	.307	.329	.343	.414*	.104	.279	.297	1	.496**	.279	.403*	.391*	.725**
	Sig. (2-tailed)	.037	.056	.099	.076	.064	.023	.584	.136	.112		.005	.136	.027	.032	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X11	Pearson Correlation	.620**	.351	.347	.442*	.336	.185	.334	.187	.359	.496**	1	.047	.192	.327	.717**
	Sig. (2-tailed)	.000	.057	.061	.014	.069	.328	.071	.322	.051	.005		.806	.309	.078	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X12	Pearson Correlation	.050	.053	-.042	-.101	.027	.477**	.020	.318	.044	.279	.047	1	.608**	.318	.371*
	Sig. (2-tailed)	.792	.780	.825	.595	.886	.008	.915	.087	.819	.136	.806		.000	.087	.044
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X13	Pearson Correlation	.207	.088	.243	.130	.112	.518**	-.042	.327	.359	.403*	.192	.608**	1	.467**	.580**
	Sig. (2-tailed)	.273	.645	.196	.494	.556	.003	.827	.078	.051	.027	.309	.000		.009	.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X14	Pearson Correlation	.302	.213	.337	.088	.163	.072	.020	.318	.153	.391*	.327	.318	.467**	1	.501**
	Sig. (2-tailed)	.105	.258	.069	.642	.388	.706	.915	.087	.420	.032	.078	.087	.009		.005
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
XTotal	Pearson Correlation	.628**	.383*	.481**	.567**	.385*	.602**	.397*	.463**	.463**	.725**	.717**	.371*	.580**	.501**	1

Sig. (2-tailed)	.000	.037	.007	.001	.036	.000	.030	.010	.010	.000	.000	.044	.001	.005	
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
Y8	Pearson Correlation	.422*	.282	.265	.206	.283	.232	.342	1	.149	.178	.116	.149	.119	.011	.521**	
	Sig. (2-tailed)	.020	.131	.157	.275	.130	.216	.065		.432	.348	.541	.432	.531	.952	.003	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
Y9	Pearson Correlation	.188	.133	-.057	.154	.036	.151	.161	.149	1	.428*	.151	.318	.202	-.015	.401*	
	Sig. (2-tailed)	.320	.484	.764	.415	.851	.426	.395	.432		.018	.426	.087	.284	.938	.028	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
Y10	Pearson Correlation	.130	-.156	-.097	.295	.233	.364*	.369*	.178	.428*	1	.364*	.099	-.017	-.043	.423*	
	Sig. (2-tailed)	.494	.409	.611	.114	.215	.048	.045	.348	.018		.048	.604	.928	.822	.020	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
Y11	Pearson Correlation	.054	.165	.317	.419*	.119	.333	.178	.116	.151	.364*	1	.151	.079	.000	.484**	
	Sig. (2-tailed)	.776	.382	.088	.021	.532	.072	.346	.541	.426	.048		.426	.679	1.000	.007	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
Y12	Pearson Correlation	-.057	.133	.086	-.056	.036	.000	.363*	.149	.318	.099	.151	1	.558**	.207	.365*	
	Sig. (2-tailed)	.764	.484	.651	.768	.851	1.000	.049	.432	.087	.604	.426		.001	.272	.047	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
Y13	Pearson Correlation	.252	.448*	.584**	.334	.383*	-.079	-.063	.119	.202	-.017	.079	.558**	1	.711**	.553**	
	Sig. (2-tailed)	.179	.013	.001	.071	.036	.679	.740	.531	.284	.928	.679	.001		.000	.002	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
Y14	Pearson Correlation	.361*	.411*	.522**	.374*	.372*	.000	-.026	.011	-.015	-.043	.000	.207	.711**	1	.451*	
	Sig. (2-tailed)	.050	.024	.003	.041	.043	1.000	.891	.952	.938	.822	1.000	.272	.000		.012	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
YTotal	Pearson Correlation	.603**	.641**	.629**	.733**	.589**	.500**	.431*	.521**	.401*	.423*	.484**	.365*	.553**	.451*	.359	1

Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.001	.005	.017	.003	.028	.020	.007	.047	.002	.012	.051	
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Lampiran. 5 Jawaban Responden Variabel Budaya organisasi (X)

No	X.1	X.2	X.3	X.4	X.5	X.6	X.7	X.8	X.9	X.10	X.11	X.12	X.13	X.14	TOTALX
1	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	3	4	60
2	5	4	3	4	5	4	5	5	3	4	4	4	4	4	58
3	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	59
4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	56
5	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	54
6	4	4	3	3	3	4	5	4	4	4	4	4	5	4	55
7	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	53
8	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	61
9	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	5	4	4	4	57
10	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	5	4	4	4	57
11	4	4	3	2	3	4	5	5	3	3	3	5	4	4	52
12	5	5	4	3	4	3	5	4	4	4	5	4	3	5	58
13	5	4	4	5	5	4	4	5	4	3	4	4	4	4	59
14	5	5	5	5	4	4	5	4	4	3	5	4	4	4	61
15	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	68
16	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	69
17	5	5	4	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	67
18	5	5	4	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4	5	66
19	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	65
20	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	65
21	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	67
22	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	68
23	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	61
24	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	64
25	5	5	3	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	63
26	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	62
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	58

28	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	66
29	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	60
30	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	66
31	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	68
32	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	67
33	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	69
34	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	64
35	5	5	4	3	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	64
36	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	67
37	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	69
38	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	69
39	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	63
40	5	5	4	3	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	65
41	5	4	4	4	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	64

27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	60
28	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	58
29	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	66
30	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	62
31	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	4	4	5	5	65
32	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70
33	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	4	5	5	66
34	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	61
35	3	4	3	3	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	59
36	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	68
37	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70
38	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70
39	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	64
40	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	68
41	4	4	5	5	4	5	3	4	4	4	5	4	4	4	59

