

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA  
PEGAWAI DI BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN  
SUMBER DAYA MANUSIA PEMERINTAH  
KABUPATEN ACEH TAMIANG**

**TESIS**

Oleh

**ARFAN  
NPM. 161801002**



**PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MEDAN AREA  
M E D A N  
2018**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 9/1/20

Access From ([repository.uma.ac.id](http://repository.uma.ac.id))9/1/20

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA  
PEGAWAI DI BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN  
SUMBER DAYA MANUSIA PEMERINTAH  
KABUPATEN ACEH TAMIANG**

**T E S I S**

Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Administrasi Publik  
pada Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik Program Pascasarjana  
Universitas Medan Area

**OLEH**

**ARFAN  
NPM. 161801002**

**PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MEDAN AREA  
M E D A N  
2018**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 9/1/20

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)9/1/20

UNIVERSITAS MEDAN AREA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK

HALAMAN PERSETUJUAN

**Judul : Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai  
Di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya  
Manusia Pemerintah Kabupaten Aceh Tamiang**

**Nama : Arfan**

**NPM : 161801002**

**Menyetujui**

**Pembimbing I**



**Dr. Warjio, MA**

**Pembimbing II**



**Dr. Isnaini, SH, M.Hum**

**Ketua Program Studi  
Magister Ilmu Administrasi Publik**



**UNIVERSITAS MEDAN AREA**

**Direktur**



**Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani, MS**

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 9/1/20

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)9/1/20

**Telah diuji pada tanggal 4 Juni 2018**

---

---

**N a m a : Arfan**

**N P M : 161801002**



### **Panitia Penguji Tesis**

**Ketua Sidang : :**  
**Sekretaris : Dr. Abdul Kadir**  
**Pembimbing I : Dr. Warjio, MA**  
**Pembimbing II : Dr. Isnaini, SH, M.Hum**  
**Penguji Tamu : :**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 9/1/20

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From ([repository.uma.ac.id](http://repository.uma.ac.id))9/1/20

## PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Medan, Juni 2018

Yang menyatakan,

METERAI  
TEMPEL

4CC16AFF004463002

6000  
ENAM RIBURUPIAH

Arfan

## A B S T R A K

### **PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PEMERINTAH KABUPATEN ACEH TAMIANG**

**N a m a** : **A r f a n**  
**N P M** : **161801002**  
**Program Studi** : **Magister Ilmu Administrasi Publik**  
**Supervisor I** : **Dr. Warjio, MA**  
**Supervisor II** : **Dr. Isnaini, SH, M.Hum**

Kinerja pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Aceh Tamiang sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor yang datangnya dari dalam organisasi (faktor internal) maupun faktor yang berasal dari luar organisasi (faktor eksternal). Sementara setiap organisasi memiliki ciri atau karakteristik tersendiri baik untuk organisasi swasta yang lebih berorientasi pada pencapaian keuntungan maupun organisasi pemerintah yang memiliki orientasi pada pencapaian pelayanan publik yang optimal. Salah satu faktor internal yang mempengaruhi kinerja BKPSDM Kabupaten Aceh Tamiang adalah budaya organisasi. Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah penelitian yang diajukan adalah bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Aceh Tamiang dan apakah faktor-faktor yang menjadi hambatannya. Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Aceh Tamiang dan faktor-faktor yang menjadi hambatannya. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Aceh Tamiang dari hasil analisis data yang telah dilakukan dengan menggunakan korelasi data ordinal diperoleh data bahwa: nilai  $r = 0.98$ , yang berarti bahwa korelasi antara variabel budaya organisasi (X) pada di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Aceh Tamiang dengan variabel kinerja (Y) kuat dan memiliki korelasi yang sempurna.

Kata kunci: budaya organisasi, kinerja

## ABSTRACT

### **THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPLOYEES 'PERFORMANCE IN THE SUPERVISORY AGENCY AND HUMAN RESOURCES MANAGEMENT GOVERNMENT OF ACEH TAMIANG DISTRICT**

**Name : Arfan**  
**N P M : 161801002**  
**Study Program : Master of Science in Public Administration**  
**Supervisor I : Dr. Warjio, MA**  
**Supervisor II : Dr. Isnaini, SH, M.Hum**

*The performance of staff of Human Resources and Human Resource Development Agency of Aceh Tamiang Regency is influenced by various factors that come from within the organization (internal factors) as well as factors that come from outside the organization (external factors). While each organization has its own characteristics or characteristics for private organizations that are more oriented to the achievement of profit or government organizations that have orientation to the achievement of optimal public services. One of the internal factors affecting the performance of BKPSDM of Aceh Tamiang Regency is organizational culture. Based on the background, the proposed research problem is how the influence of organizational culture on employee performance in Human Resources Agency and Human Resources Development of Aceh Tamiang Regency and what are the factors that become obstacles. Based on the formulation of the problem, the purpose of this study is to know the Influence of Organizational Culture on Employee Performance on Personnel Board and Human Resource Development of Aceh Tamiang Regency and the factors that become obstacles.*

*The influence of organizational culture on employee performance at Human Resources Agency and Human Resource Development of Aceh Tamiang Regency from data analysis that has been done by using ordinal data correlation obtained data that:  $r$  value = 0.98, meaning that correlation between organizational culture variable (X) on at the Human Resources and Human Resource Development Agency of Aceh Tamiang Regency with a strong (Y) performance variable and has a perfect correlation.*

*Keywords: organizational culture, performance*

## KATA PENGANTAR

Puji syukur Penulis sanjungkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karuniaNya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul **”Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pemerintah Kabupaten Aceh Tamiang”**. Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Magister Administrasi Publik pada Program Studi Magister Administrasi Publik, Program Pascasarjana Universitas Sumatera Medan Area .

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih kepada yang terhormat :

1. Rektor Universitas Medan Area, Prof. Dr. Dadan Ramdan, M.Eng, MSc.
2. Direktur Pascasarjana Universitas Medan Area, Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani, MS.
3. Ketua Program Studi Magister Ilmu Adminstrasi Publik, Dr. Warjio, MA.
4. Komisi Pembimbing : Dr. Warjio, MA dan Dr. Isnaini, SH, M.Hum, sebagai pembimbing yang selalu memberikan arahan dan bimbingannya dalam penyelesaian penulisan tesis ini.
5. Pemerintah Kabupaten Aceh Tamiang

Alhamdulillah atas Dukungan Istri Tercinta **Rosmaidar** dan Buah Hati **Dhaifullah Aisy dan Rachelita Corrieana Aisy** yang selalu memberikan

motivasi dan semangat kepada penulis untuk menyelesaikan perkuliahan PascaSarjana Universitas Medan Area.

Penulis menyadari bahwa Tesis ini masih banyak kekurangannya, oleh karena itu dengan segala kerendahan hati penulis membuka diri untuk menerima saran maupun kritikan yang konstruktif, dari para pembaca demi penyempurnaannya dalam upaya menambah khasanah pengetahuan dan bobot dari Tesis ini. Semoga Tesis ini dapat bermanfaat, baik bagi perkembangan ilmu pengetahuan maupun bagi dunia usaha dan pemerintah.

Karang Baru, Mei 2018

**Penulis**

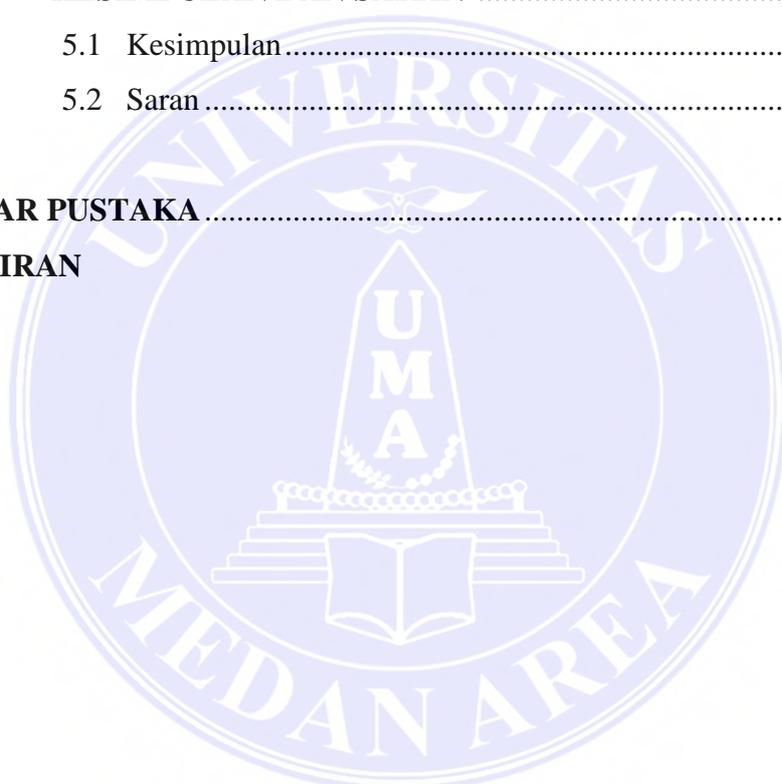
**Arfan**

## DAFTAR ISI

### Halaman

<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	-
<b>ABSTRAK</b> .....	i
<b>ABSTRACT</b> .....	ii
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	iii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	iv
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	10
1.3 Tujuan Penelitian .....	10
1.4 Manfaat Penelitian .....	10
1.5 Kerangka Pemikiran .....	11
1.6 Hipotesis .....	12
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	13
2.1 Pengertian Budaya Organisasi .....	13
2.2 Pengertian Kinerja Pegawai .....	24
2.3 Penelitian Terdahulu .....	30
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN</b> .....	33
3.1 Jenis Penelitian .....	33
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian .....	33
3.3 Sumber Data .....	34
3.4 Populasi dan Sampel .....	34
3.5 Teknik Pengumpulan Data .....	36
3.6 Operasionalisasi Variabel .....	36
3.7 Skala Pengukuran .....	38
3.8 Teknik Analisis Data .....	39

<b>BAB IV GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN DAN</b>	
<b>HASIL PENELITIAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>41</b>
4.1 Gambaran Umum Badan Kepegawaian dan Pengembangan	
Sumber Daya Manusia Pemerintah Kabupaten Aceh Tamiang ....	41
4.2 Hasil Penelitian dan Pembahasan .....	66
4.3 Analisis Data.....	81
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>85</b>
5.1 Kesimpulan.....	85
5.2 Saran .....	86
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>88</b>
<b>LAMPIRAN</b>	



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Kinerja organisasi memiliki hubungan dengan berbagai aktivitas dalam rantai nilai (*value chain*) yang ada pada organisasi. Berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi sesungguhnya memberikan informasi mengenai prestasi pelaksanaan dari unit-unit organisasi, dimana organisasi memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas seluruh aktivitas sesuai dengan tujuan organisasi.

Dengan munculnya berbagai paradigma organisasi yang harus digerakkan oleh *customer focus*, suatu sistem kinerja organisasi yang efektif memiliki beberapa syarat (Lynch dan Cross, 2003) sebagai berikut :

- a. Didasarkan pada masing-masing aktivitas dan karakteristik organisasi itu .
- b. sendiri sesuai dengan perspektif pelanggannya.
- c. Evaluasi atas berbagai aktivitas dengan menggunakan pandangan dan orientasi dan pada kebutuhan pelanggan
- d. Membutuhkan penilaian yang menyuruh dari berbagai aspek kinerja aktivitas yang mempengaruhi kepuasan pelanggan
- e. Kinerja organisasi harus diketahui oleh seluruh anggota organisasi sebagai umpan balik bagi mereka untuk mengenali masalah-masalah yang dihadapi organisasi.

Pengetahuan mengenai kinerja organisasi menjadi penting sebagaimana yang dikembangkan oleh MCMann dan Nanni (2014) sebagai berikut :

- a. Menelusuri kinerja organisasi terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa organisasi dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh anggota organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.
- b. Motivasi Organisasi untuk melakukan pelayanan kepada para pelanggan secara maksimal
- c. Mengidentifikasi berbagai faktor yang ada yang secara langsung mempengaruhi hasil kinerja organisasi yang dapat dicapai.
- d. Membuat suatu tujuan strategi yang dapat dicapai untuk mempertinggi kepuasan pelanggan yang dapat dicapai.
- e. Membangun consensus bagi intervensi terencana bagi pengembangan organisasi.

Yuwono dkk. (2002) mengemukakan :

Faktor-faktor dominan yang mempengaruhi kinerja suatu organisasi meliputi upaya manajemen dalam menerjemahkan dan menyelaraskan tujuan organisasi, budaya organisasi, kualitas sumber daya manusia yang dimiliki organisasi dan kepemimpinan yang efektif.

Susanto (2010:19) menyebutkan bahwa :

Kinerja suatu organisasi akan maksimal jika memperhatikan faktor budaya organisasi kepemimpinan dan koordinasi, karena ketiga faktor ini akan menentukan lancar tidaknya suatu organisasi berjalan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Sedangkan Ruky (2010) mengidentifikasi faktor-faktor yang berpengaruh langsung terhadap tingkat pencapaian kinerja organisasi adalah sebagai berikut :

- a. Teknologi yang meliputi peralatan kerja dan metode kerja yang digunakan untuk menghasilkan produk atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi, semakin berkualitas teknologi yang digunakan maka akan semakin tinggi kinerja organisasi tersebut.
- b. Kualitas input atau material yang digunakan organisasi.
- c. Kualitas lingkungan fisik yang meliputi keselamatan kerja, penataan ruang dan keberhasilan
- d. Budaya organisasi sebagai pola tingkah laku dan pola kerja yang ada dalam organisasi yang bersangkutan.
- e. Kepemimpinan sebagai upaya untuk mengendalikan anggota organisasi agar bekerja sesuai dengan standard dan tujuan organisasi.
- f. Pengelolaan sumber daya manusia yang meliputi aspek kompensasi, imbalan, promosi dan lainnya.

Soesilo (2011) mengemukakan kinerja suatu organisasi birokrasi di masa depan dipengaruhi oleh faktor-faktor berikut ini :

- a. Struktur organisasi sebagai hubungan internal yang berkaitan dengan fungsi yang menjalankan aktivitas organisasi.
- b. Kebijakan pengelolaan, berupa visi dan misi organisasi.
- c. Sumber daya manusia, yang berkaitan dengan kualitas karyawan untuk bekerja dan berkarya secara optimal.
- d. Sistem informasi manajemen, yang berhubungan dengan pengelolaan data base untuk digunakan dalam mempertinggi kinerja organisasi.

- e. Sarana dan prasarana yang dimiliki, yang berhubungan dengan penggunaan teknologi bagi penyelenggaraan organisasi pada setiap aktivitas organisasi.

Sedangkan Atmosoepipto (2011) mengemukakan kinerja suatu organisasi akan sangat dipengaruhi oleh faktor internal maupun faktor eksternal seperti berikut ini :

a. *Faktor eksternal* yang terdiri dari :

1. Faktor politik, yaitu hal yang berhubungan dengan keseimbangan kekuasaan Negara yang berpengaruh pada keamanan dan ketertiban yang akan mempengaruhi ketenangan organisasi untuk berkarya secara maksimal
2. Faktor Ekonomi, yaitu tingkat perkembangan ekonomi yang berpengaruh pada tingkat pendapatan masyarakat sebagai daya beli untuk menggerakkan sector-sektor lainnya sebagai suatu system ekonomi yang lebih besar.
3. Faktor Sosial, yaitu orientasi nilai yang berkembang di tengah masyarakat yang mempengaruhi pandangan mereka terhadap etos kerja yang dibutuhkan bagi peningkatan kinerja organisasi.

b. *Faktor internal* yang terdiri dari :

1. Tujuan Organisasi, yaitu apa yang ingin dicapai dan apa yang ingin diproduksi oleh suatu organisasi.
2. Struktur Organisasi, sebagai hasil desain antara fungsi yang akan dijalankan oleh unit organisasi dengan struktur formal yang ada.

3. Sumber daya manusia, yaitu kualitas dan pengelolaan anggota organisasi sebagai penggerak jalannya organisasi secara keseluruhan.
4. Budaya organisasi, yaitu gaya dan identitas suatu organisasi dalam pola kerja yang baku dan menjadi citra organisasi yang bersangkutan.

Dari keseluruhan pendapat tersebut diatas maka dapat disimpulkan bahwa ada begitu banyak faktor yang dianggap sebagai faktor yang dominan dalam mempengaruhi tingkat kinerja yang dapat dicapai oleh suatu organisasi yang dalam penelitian ini adalah Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Aceh Tamiang. Faktor tersebut bisa disebabkan oleh faktor internal organisasi maupun faktor eksternal organisasi. Ada yang mempersoalkan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki suatu organisasi, dan ada yang mempersoalkan mekanisme kerja, budaya organisasi serta aktivitas kepemimpinan yang ada dalam suatu organisasi.

Dengan demikian dapat disebutkan bahwa kinerja aparatur pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Aceh Tamiang sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor yang datang dari dalam organisasi (faktor internal) maupun faktor yang berasal dari luar organisasi (faktor eksternal). Sementara setiap organisasi memiliki ciri atau karakteristik tersendiri baik untuk organisasi swasta yang lebih berorientasi pada pencapaian keuntungan maupun organisasi pemerintah yang memiliki orientasi pada pencapaian pelayanan publik yang optimal.

Selanjutnya pada setiap organisasi pemerintah (publik), setiap institusi yang ada juga memiliki karakteristik yang berbeda sesuai dengan visi dan misi

yang dimilikinya. Sebuah organisasi yang berkarakter pelayanan seperti Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Aceh Tamiang yang berkaitan langsung dengan PNS di Kabupaten Aceh Tamiang dalam memberikan pelayanan tentunya merupakan tugas yang berat, karena PNS menuntut suatu layanan yang berkualitas tepat waktu dan mencapai tujuan. Tugas dan fungsi dari Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Aceh Tamiang yang memberikan pelayanan langsung kepada PNS belum sepenuhnya mampu memenuhi harapan PNS.

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Aceh Tamiang adalah sebuah badan yang mengurus masalah kepegawaian di daerah yang bertanggungjawab langsung kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah. Sehubungan dengan itu, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) yang merupakan salah satu Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di lingkungan Pemerintah Kabupaten Aceh Tamiang Provinsi Aceh, sesuai dengan Peraturan Bupati Nomor 67 Tahun 2016, ingin menciptakan Pemerintahan yang profesional, bersih, bertanggungjawab serta mampu menjawab tuntutan perubahan secara efektif dan efisien dengan prinsip tata pemerintahan yang baik.

Tata pemerintahan yang baik (*good public governance*) yaitu suatu konsepsi tentang penyelenggaraan pemerintahan yang mengedepankan prinsip-prinsip antara lain keterbukaan dan transparansi, akuntabilitas, efektivitas dan efisiensi, responsivitas, menjunjung tinggi supremasi hukum, demokrasi, dan membuka partisipasi masyarakat.

Sumber daya manusia merupakan aset terpenting BKPSDM karena perannya sebagai subjek pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional Pemerintahan. Agar Pemerintahan tetap eksis maka harus berani menghadapi tantangan dan implikasinya yaitu menghadapi perubahan dan memenangkan persaingan. Sumber daya yang dimiliki seperti Tempat, metode dan alat kerja tidak bisa memberikan hasil yang optimum apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang optimum.

Pemerintah membutuhkan Pegawai Negeri Sipil yang mempunyai kinerja (*job performance*) yang tinggi, agar PNS mau bekerja optimal tentu peranan pimpinan sangat dibutuhkan dalam mengarahkan bawahannya. Adapun dasar untuk mengoptimalkan para Pegawai bila mereka mendapat imbalan yang cukup, baik dalam bentuk uang maupun imbalan lainnya seperti fasilitas kendaraan, tempat tinggal, Insentif dan sebagainya. Asumsi ini tidak salah karena pada awalnya orang bekerja adalah untuk mencari nafkah bagi dirinya dan keluarganya. Namun demikian imbalan saja tidak menjamin para pegawai bekerja secara optimal demi kemajuan dan perkembangan daerah pemerintahannya.

Organisasi pemerintahan bagi Pegawai negeri Sipil tidak hanya sekedar mencari nafkah untuk hidup, akan tetapi juga sebagai tempat untuk menemukan jati diri, wadah untuk mengembangkan serta mengaktualisasikan diri, juga untuk membuktikan kemampuan ataupun keahliannya. Akhirnya menimbulkan kebanggaan bagi dirinya. Kebanggaan menjadi Pegawai Negeri Sipil/ ASN suatu pemerintahan merupakan suatu indikator bahwa PNS tersebut telah memiliki

identitas organisasi tersebut. Identitas ini merupakan salah satu ciri tertanamnya nilai-nilai Organisasi didalam dirinya.

Pada umumnya, nilai-nilai yang ada tercermin di dalam budaya organisasi suatu Pemerintahan. Terbentuknya organisasi pemerintahan memiliki pengaruh yang kuat bagi terbentuknya budaya awal organisasi. Pemerintah memiliki nilai-nilai atas apa yang akan dicapai. Mereka tidak dibatasi oleh kebiasaan-kebiasaan ideologi orang-orang pendahulunya, Relatif besarnya ukuran pemeritahan yang mengharuskan seluruh anggota organisasi menerima nilai-nilai mereka sebagai nilai-nilai/norma-norma yang harus dipatuhi.

Nilai-nilai ini akan mempengaruhi proses seleksi. Tujuan dari proses seleksi adalah memilih orang yang memiliki skill, pengetahuan dan kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan di dalam organisasi secara berhasil. Orang yang akan mendukung budaya organisasi yang akan diterima dalam pemerintah. Orang-orang yang ada didalam pemerintahan akan terus menerus memelihara budaya dengan cara melaksanakan nilai-nilai yang telah ditetapkan secara konsisten.

Top manajemen juga memiliki pengaruh langsung pada budaya organisasi, yakni melalui apa yang mereka katakan dan bagaimana mereka bertindak. Kepala Badan akan menetapkan norma-norma seperti, pengambilan resiko yang diinginkan, seberapa besar kebebasan yang akan diberikan kepada bawahan, menetapkan seragam kerja yang sesuai, kegiatan yang akan dibayar dan yang tidak promosi, pemberian imbalan dan sebagainya, yang keseluruhannya menunjukkan budaya organisasi yang berlaku di perusahaan tersebut.

Usulan yang diberikan dari bawah tanpa kompromi memutuskan secara sepihak. Budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai, karena budaya organisasi merupakan keyakinan dasar yang melandasi visi, misi, tujuan dan nilai-nilai yang dianut oleh anggota organisasi mulai dari pimpinan hingga pegawai pada level terendah.

Budaya organisasi akan memberikan arah atau pedoman berperilaku dalam organisasi dimana pegawai tersebut tidak dapat berperilaku sekehendak hatinya melainkan menyesuaikan diri dengan siapa dan di mana mereka berada. Selain itu budaya organisasi menuntun kesamaan langkah dan visi bagi sumberdaya manusia untuk melakukan tugas dan tanggung jawabnya, sehingga masing-masing individu dapat meningkatkan fungsinya di dalam organisasi.

Budaya organisasi yang ditampilkan birokrasi publik di Indonesia, hampir tidaklah jauh berbeda, dimana paternalisme menjadi orientasi dalam kegiatan organisasi, sementara sumber daya manusia setiap organisasi yang ada tentu berbeda, sehingga budaya organisasi yang ada pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Aceh Tamiang diikutsertakan sebagai faktor atau variabel yang mempengaruhi tingkat kinerja yang dapat dicapai oleh organisasi tersebut.

Berdasarkan uraian diatas, dimana dengan latar belakang Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber daya Manusia yang memiliki sejarah tertentu dalam situasi di masa sekarang maka dilakukan penelitian pengaruh budaya organisasi terhadap Kinerja Pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pemerintah Kabupaten Aceh Tamiang.

## 1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang seperti yang telah diungkapkan diatas, rumusan masalah penelitian yang diajukan adalah :

1. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Aceh Tamiang?
2. Apakah faktor-faktor yang menjadi hambatan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Aceh Tamiang dalam meningkatkan kinerja pegawainya?

## 1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Mengetahui Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Aceh Tamiang.
2. Mengetahui faktor-faktor yang menjadi hambatan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Aceh Tamiang dalam meningkatkan kinerja pegawainya.

## 1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian yang penulis lakukan diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Memberikan tambahan kontribusi informasi kepada peneliti dibidang sumber daya manusia khususnya mengenai peningkatan kinerja pegawai.

2. Memberikan tambahan kontribusi informasi kepada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Aceh Tamiang tentang kajian Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai.

### **1.5. Kerangka Pemikiran**

Kinerja merupakan kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negatif suatu kebijakan operasional yang diambil. Dengan adanya informasi mengenai kinerja suatu instansi pemerintah, akan dapat diambil tindakan yang diperlukan seperti koreksi atas kebijakan, meluruskan kegiatan-kegiatan utama dan tugas pokok instansi, bahkan untuk perencanaan, menentukan tingkat keberhasilan (persentase pencapaian misi) instansi untuk memutuskan suatu tindakan, dan lain-lain.

Kinerja dapat diartikan sebagai prestasi yang dapat dicapai organisasi dalam suatu periode tertentu. Prestasi yang dimaksud adalah efektivitas operasional organisasi baik dari segi manajerial maupun ekonomis operasional. Prestasi organisasi merupakan tampilan wajah organisasi dalam menjalankan kegiatannya. Dengan kinerja, organisasi dapat mengetahui sampai peringkat seberapa prestasi keberhasilan atau bahkan mungkin kegagalannya dalam menjalankan amanah yang diterimanya.

Kinerja merupakan gambaran mengenai sejauhmana keberhasilan / kegagalan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi instansi. Pengukuran kinerja ini dapat dilakukan oleh instansi sendiri atau bekerja sama dengan pejabat dan

pelaksanaan pemeriksaan. Pengukuran kinerja ini sangat penting bagi organisasi yang berorientasikan hasil untuk mengukur kinerjanya sendiri dan melihat tingkat kinerja yang telah dicapai atau hasil-hasil yang diperoleh.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja suatu organisasi, diantaranya adalah budaya organisasi. Berdasarkan hal tersebut maka kerangka pemikiran pada penelitian ini dapat digambarkan:

Gambar 1.1 : Kerangka Pemikiran Penelitian



### I.6 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian (Sugiono, 2008). Berdasarkan rumusan masalah yang ada dalam penelitian ini, maka hipotesis yang dapat dirumuskan pada penelitian ini adalah : Budaya Organisasi sangat mempengaruhi kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Aceh Tamiang.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya organisasi adalah sistem makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain. Budaya organisasi selanjutnya menjadi identitas atau karakter utama organisasi yang dipelihara dan dipertahankan (Mas'ud, 2004).

Suatu budaya yang kuat merupakan perangkat yang sangat bermanfaat untuk mengarahkan perilaku, karena membantu karyawan untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik sehingga setiap karyawan pada awal karirnya perlu memahami budaya dan bagaimana budaya tersebut terimplementasikan. Lebih lanjut dikatakan bahwa di dalam pertumbuhan perusahaan dan produk *knowledge-based* yang memuaskan, pengendalian dan pemahaman budaya perusahaan suatu organisasi merupakan kunci tanggung jawab pimpinan, seperti halnya sebagai suatu alat yang vital bagi manajemen jika ingin mencapai kinerja yang tinggi dan menjaga nilai pemegang saham.

Kondisi organisasi sangat dipengaruhi oleh budaya kerja organisasi tersebut. Menurut Hofstede dalam Mas'ud (2004), budaya bukanlah perilaku yang jelas atau benda yang dapat terlihat dan diamati seseorang. Budaya juga bukan falsafah atau sistem nilai yang diucapkan atau ditulis dalam anggaran dasar organisasi tetapi budaya adalah asumsi yang terletak di belakang nilai dan menentukan pola perilaku individu terhadap nilai-nilai organisasi, suasana

organisasi dan kepemimpinan. Organisasi dengan budaya tertentu untuk bergabung. Budaya organisasi bersifat nonformal atau tidak tertulis namun mempunyai peranan penting sebagai cara berpikir, menerima keadaan dan merasakan sesuatu dalam perusahaan tersebut.

Budaya organisasi sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain (Robbins, 1996). Sedangkan Schein dalam Tika (2006) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah pola asumsi dasar bersama yang dipelajari oleh kelompok saat memecahkan masalah-masalah adaptasi ekstern dan integrasi internal yang telah berfungsi dengan cukup baik untuk bisa dianggap benar dan untuk bisa diajarkan kepada anggota kelompok baru sebagai cara yang benar untuk menerima sesuatu, berfikir dan merasakan dalam hubungannya dengan masalah-masalah tersebut.

Budaya organisasi merupakan faktor yang paling kritis dalam organisasi. Efektivitas organisasi dapat ditingkatkan dengan menciptakan budaya yang kuat, yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi. Organisasi yang berbudaya kuat akan memiliki ciri khas tertentu sehingga dapat memberikan daya tarik bagi individu untuk berkembang.

Budaya organisasi sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol-simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki suatu organisasi sehingga anggota organisasi merasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi yang berbeda dengan organisasi lain (Stoner et al, 1996).

Budaya organisasi, berdasarkan definisi tersebut di atas, dapat ditempatkan pada arah nilai (*values*) maupun norma perilaku (*behavioral norms*). Budaya organisasi sebagai nilai merujuk pada segala sesuatu dalam organisasi yang dipandang sangat bernilai (*highly valued*), sedangkan sebagai norma perilaku (*behavioral norms*) budaya organisasi mengacu pada bagaimana sebaiknya elemen-elemen (anggota) organisasi berperilaku. Budaya merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi (Luthans, 2006).

Setiap orang akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima di lingkungannya. Kepribadian seseorang akan dibentuk pula oleh lingkungannya dan agar kepribadian tersebut mengarah kepada sikap dan perilaku yang positif tentunya harus didukung oleh suatu norma yang diakui tentang kebenarannya dan dipatuhi sebagai pedoman dalam bertindak.

Berdasarkan hasil penelitian Hofstede, Geert, Michael Harris Bond dan Chung-Leung Luk dalam Mas'ud (2004) terdapat 6 (enam) karakteristik dalam suatu budaya perusahaan yaitu : profesionalisme, jarak dari manajemen, percaya pada rekan sekerja, keteraturan, permusuhan, dan integrasi.

Kebudayaan adalah suatu sistem nilai, keyakinan dan norma-norma yang unik yang dimiliki secara bersama oleh anggota sesuatu organisasi dan budaya dapat menjadi suatu penyebab penting bagi keefektifan. (Gibson, et.al, 2005). Kebudayaan mempunyai arti yang bermacam-macam dan untuk keperluan penelitian ini, budaya diartikan sebagai suatu sistem nilai dan keyakinan bersama yang menghasilkan norma perilaku (Smircich, 2008).

Budaya organisasi merupakan persepsi umum yang dialami oleh para anggota organisasi sebagai suatu sistem nilai yang selanjutnya diterima secara bersama. Dalam mengukir keefektifan suatu organisasi, budaya merupakan salah satu variable dominan, disamping variable strategi, lingkungan dan teknologi. Robbins (1994 : 505) mengatakan bahwa organisasi mempunyai kepribadian seperti halnya individu, kita menyebut kepribadian tersebut sebagai budaya organisasi.

Budaya organisasi adalah sistem pengertian yang diterima secara bersama. Karakteristik utamanya adalah inisiatif, individual, toleransi terhadap resiko, arah (*direction*), integrasi, dukungan manajemen, kontrol, identitas, sistem imbalan, toleran terhadap konflik dan pola komunikasi (Robbins, 2004).

Organisasi memiliki budaya yang berbeda-beda, sama halnya dengan masa yang memiliki kepribadiannya yang berbeda. Seperti manusia, organisasi juga ada yang gesit, ada yang kreatif, ada yang sangat perhatian, sedangkan yang lain merasa tertekan, acuh tak acuh dan pemberontak. Budaya organisasi merupakan kerangka perilaku, emosi dan psikologi yang tertanam dalam dan dianut bersama oleh para anggota dalam organisasi (Osborne dan Plastrik, 2006).

Budaya birokrasi, pada umumnya memiliki karakteristik yang sama, dimana badan-badan pemerintah dikelola dengan cara hirarki yang berlapis-lapis dan disusun secara birokratis, serta biasanya memiliki monopoli. Osborne dan Plastrik, (2006) mengatakan bahwa sistem birokrasi cenderung menerapkan spesifikasi-spesifikasi yang sangat detil, unit-unit fungsional, aturan-aturan prosedural dan job deskripsi untuk menentukan apa yang harus dilakukan

pegawai. Kondisi demikian menurut Osborne dan Plastrik (2006) akan menimbulkan suatu budaya yang membuat pegawai sangat reaktif dalam pengertian negatif, tidak mandiri dan takut mengambil inisiatif sehingga pada gilirannya membentuk budaya saling menyalahkan, rasa takut kepada atasan dan menimbulkan sikap defensif.

Budaya organisasi birokrasi seperti itu sangat tidak kondusif terhadap harapan masyarakat akan sebuah birokrasi yang mampu merespons berbagai tuntutan dan perubahan, dari suatu dinamika masyarakat yang bergerak dengan cepat. Untuk mengatasi masalah ini, perlu ada terobosan dalam budaya birokrasi yang berfokus kepada pengguna jasa publik, sehingga model birokrasi yang diharapkan di masa depan adalah birokrasi yang lebih peduli terhadap pengguna jasa publik dan tugas pokoknya adalah membantu pelanggan (masyarakat) dalam memecahkan masalah mereka.

Budaya organisasi birokrasi yang ditawarkan Barzeley, berfokus pada kepentingan pelanggan (masyarakat) dimana nilai, insentif, inovasi dan fleksibilitas, merupakan alternatif dalam kerangka meningkatkan pelayanan serta pada saat yang bersamaan kegiatan pemerintahan dapat ditingkatkan. Budaya birokrasi generasi baru sebagaimana disebutkan oleh Barzeley dikenal sebagai "*post birokrasi*" yang didasari oleh suatu ide-ide tentang bagaimana membuat kinerja pemerintah lebih produktif dan bertanggung jawab (Barzeley, 2002). Tabel berikut di atas, dapat memberikan gambaran tentang post birokrasi sebagaimana yang telah dijelaskan di atas.

Tujuan reformasi birokrasi sebagaimana diuraikan di atas, adalah memungkinkan pemerintah untuk melayani kepentingan publik secara lebih optimal, sehingga birokrasi pemerintah disamping bisa memenuhi kepentingan publik, juga dapat bertindak secara lebih bertanggung jawab. Pemerintah dapat melayani dengan baik dan adil dalam arti bahwa pemerintah dalam melaksanakan pelayanan menghilangkan pengkhususan, memberikan hak berlebihan pada sebagian orang atau menggunakan dana masyarakat secara tidak benar (Barzeley, 2012).

Budaya organisasi akan mencakup fungsi-fungsi manajerial dan karakteristik organisasi dimana budaya yang hidup dalam setiap organisasi, mencerminkan keadaan perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan kegiatan pengendalian manajerial. Sehingga budaya organisasi sebagai suatu sistem nilai, keyakinan dan norma bersama, adalah produk dari interaksi antara fungsi-fungsi manajerial yaitu ; perilaku, struktur dan proses organisasi dengan lingkungannya (Gibson, at.al, 2005).

Nedler (2006) mendefinisikan budaya sebagai “kebiasaan yang dikembangkan orang untuk mengatasi perubahan (*culture as habits that people develop to cope with change*)”. Dari definisi ini, dapat dipahami bahwa sesuatu budaya, dimanifestasikan kedalam tingkah laku yang dapat diamati. Suatu budaya tidak berada dalam pikiran seseorang, melainkan berada dalam tindakan nyata. Tetapi juga tidak berarti bahwa semua tingkah laku orang yang ada dalam organisasi merupakan budaya. Hal senada dikemukakan Graham (2005) bahwa, budaya organisasi adalah norma, keyakinan, sikap dan filosofi organisasi. Dari

definisi ini, mengandung arti bahwa orang yang berada di dalam organisasi dapat membentuk suatu budaya dan menjadi peran sentral. Budaya dapat dibentuk dari cara pengelolaan dan pemahaman anggota organisasi terhadap misi organisasi, dan pengembangan sikap anggota organisasi dalam rangka pencapaian misi organisasi.

Dengan demikian, budaya organisasi bukanlah merupakan kenyataan yang timbul dengan sendirinya, melainkan kenyataan yang bisa ditanamkan dan dikembangkan. Budaya organisasi biasanya berjalan secara turun temurun dalam kehidupan organisasi, akan tetapi nilai-nilai itu dapat berubah manakala kehendak politik (*political will*) dari pemerintah maupun pimpinan setiap unit kerja menghendaki perubahan nilai suatu organisasi yang lebih sehat dan lebih efektif.

Menurut Sujak (2010), kultur (budaya) akan mewarnai cara bertindak para pegawai dalam aktivitasnya sehari-hari. Oleh karena itulah, setiap pemimpin atau pengambil keputusan (*decision maker*) dapat berperan sebagai pengembang budaya maupun sebagai pembaharu budaya. Ada beberapa sebab yang menuntut perubahan budaya dalam suatu organisasi, yaitu :

- a. Perubahan pada faktor internal organisasi sebagai konsekwensi perkembangan faktor-faktor eksternal organisasi.
- b. Organisasi menghadapi kompetisi yang berat dari luar organisasi.
- c. Terjadi perubahan supra sistem dimana organisasi itu menjadi salah satu di dalamnya dan perubahan itu datangnya tiba-tiba sehingga menuntut usaha adaptasi demi reputasi kualitas hasil organisasi.
- d. Terjadi penurunan produktifitas kerja pegawai.

- e. Organisasi berada diambang perubahan menuju organisasi yang semakin besar dengan perkembangan itu, akan menuntut restrukturisasi prosedur kerja, sistem pelaporan, reorganisasi pekerjaan dan lain-lain. (Sujak, 2010).

Organisasi yang telah mempunyai norma yang kuat, menurut Sujak (2010) akan mempengaruhi setiap tindakan yang dilakukan pegawai dan akan menjadikan kesadaran setiap anggotanya tentang apa yang harus diperbuat setiap waktu, ketika mereka berada di bidang kerjanya.

Setiap organisasi mempunyai kebudayaan, dan menurut Peters dan Waterman, (dalam Gibson, 2005), kebudayaan itu dapat menjadi kekuatan positif dan negatif dalam mencapai prestasi yang efektif. Budaya negatif bersifat kontra produktif terhadap usaha manajemen untuk meningkatkan kualitas budaya yang positif akan menjadi penyebab utama dalam keefektifan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya.

Menurut Sujak (2010) budaya organisasi adalah sebagai suatu nilai, norma yang secara intern melekat dalam suatu organisasi sehingga menjadi suatu pedoman bertindak setiap anggota organisasinya. Budaya organisasi birokrasi yang harus dibangun untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik adalah pola tindakan aparatur yang tidak procedural dan birokrasi serta setiap aparatur melaksanakan wewenang, fungsi dan tugas pokoknya secara jelas sehingga mengakibatkan adanya tanggung jawab yang semakin meningkat karena memang didukung oleh sistem penghargaan dan pengawasan terhadap setiap pelaksanaan tugasnya. Indikator yang diukur antara lain :

- a. Tingkat kejelasan wewenang dan tanggung jawab

- b. Tingkat kepatuhan pada prosedur
- c. Tingkat pemahaman Pegawai terhadap tugas-tugas
- d. Tingkat birokratisme pelaksana pelayanan
- e. Tingkat kepastian biaya
- f. Tingkat kompetisi Organisasi

Jika demikian halnya, maka pimpinan harus dapat mempraktekkan perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian yang konsisten serta keyakinan dengan nilai budaya yang dianutnya (Gibson, 2005), karena memang fungsi-fungsi tersebut diyakini dapat membantu mengubah kebudayaan, akan tetapi pada umumnya “kepemimpinan” adalah yang terpenting.

Dalam kehidupan sosial, faktor budaya sangat berpengaruh terhadap perilaku manusia, dimana ciri-ciri yang dapat berpengaruh kepada perilaku manusia, menurut Ermaya (2006) secara garis besar dapat dikelompokkan, sebagai berikut :

- a. Kebudayaan merupakan kesepakatan bersama yang harus ditaati, hidup dalam suatu masyarakat tertentu yang anggotanya diharapkan mempunyai sistem nilai yang sama
- b. Kebudayaan merupakan perilaku manusia yang dapat dipelajari
- c. Kebudayaan mempunyai keselarasan, dalam arti setiap bagian dari kebudayaan saling menyesuaikan.
- d. Kebudayaan dapat mempengaruhi cara bagaimana seseorang dapat memenuhi kebutuhannya dalam kehidupan
- e. Kebudayaan merupakan sistem nilai kehidupan dalam masyarakat.

Selanjutnya Ermaya (2006) menyebutkan bahwa perilaku organisasi pemerintahan (birokrasi) yang dipandang sebagai suatu budaya organisasi birokrasi mencakup :

- a. Kelompok manusia dalam organisasi pemerintahan yaitu kelompok tertentu dari sejumlah orang-orang yang bekerjasama melaksanakan fungsi dan tugasnya masing-masing.
- b. Sistem kekuasaan, adanya kewenangan tertentu pada setiap manusia yang ada dalam organisasi, kekuasaan dan prosedur yang harus dipatuhi untuk dilaksanakan, baik dalam bentuk pemikiran jasa maupun hasil produktivitas dalam bentuk barang sebagai hasil kerjanya bagi organisasi.
- c. Sistem fungsi merupakan pembagian tugas masing-masing manusia sebagai pejabat memegang fungsi tertentu dan mempertanggung jawabkan pelaksanaan atau perilaku tugasnya kepada orang yang ditunjuk.

### **2.1.1. Terbentuknya Budaya Kerja**

Budaya kerja terbentuk begitu satuan kerja atau organisasi itu berdiri. Pembentukan budaya kerja terjadi tatkala lingkungan kerja atau organisasi belajar menghadapi masalah, baik yang menyangkut perubahan-perubahan eksternal maupun internal yang menyangkut persatuan dan keutuhan organisasi (Sithi Amnuai & Ndraha, 2003). Diperlukan waktu yang cukup lama untuk membentuk budaya kerja. Pembentukan budaya kerja diawali oleh para pendiri (founders) atau pimpinan paling atas (top management) atau pejabat yang ditunjuk di mana besarnya pengaruh yang dimilikinya akan menentukan suatu cara tersendiri yang dijalankan dalam satuan kerja yang dipimpinnya. Budaya kerja yang dibangun

dan dipertahankan ditunjukkan dari filsafat pendiri atau pimpinannya. Selanjutnya budaya itu sangat dipengaruhi oleh kriteria yang digunakan dalam memperkerjakan pegawai.

Tindakan pimpinan akan sangat berpengaruh terhadap perilaku yang dapat diterima atau tidak. Namun secara perlahan nilai-nilai tersebut dengan sendirinya akan terseleksi dan terjadi perubahan yang akhirnya akan muncul budaya kerja yang diinginkan (Robbins, 2006). Dengan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa perubahan dalam budaya kerja itu sangat penting, karena masalah budaya kerja terletak pada diri kita masing-masing dan musuh budaya kerja pun adalah diri kita sendiri (Triguno, 2004 : 29).

Di Indonesia terdapat perilaku dan sikap budaya yang tercermin dari perilaku dan norma-norma kehidupan sehari-hari, hal ini tidak terlepas dari akar budaya yang dianut masyarakat atau bangsa yang bersangkutan. Perilaku dan sikap budaya dimaksud ada yang bersifat positif dan ada yang bersifat negatif bila dikaitkan dengan aktifitas atau pekerjaan seseorang

#### **a. Perilaku dan Sikap Budaya Positif**

Masyarakat Indonesia dikenal memiliki perilaku yang ramah tamah, sikap budaya gotong royong yang sampai saat ini masih sangat dominan terutama di daerah pedesaan.

#### **b. Perilaku dan Sikap Budaya Negatif**

Selain perilaku dan sikap budaya positif seperti yang digambarkan diatas, rakyat Indonesia juga ditandai dengan perilaku dan sikap yang negatif. Kebiasaan negatif yang seolah-olah merupakan bagian dari kehidupan bersifat

kontraproduktif. Beberapa perilaku negatif yang sering terjadi adalah sebagai berikut (Suyadi, 2009).

1. Perilaku tidak disiplin dan tidak jujur.

Hampir semua bagian lapisan masyarakat pada berbagai kasus dan intensitas yang berbeda melakukan tindakan tidak disiplin dan tidak jujur, melakukan pelanggaran hukum/peraturan pemerintah maupun terhadap tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Perilaku tidak disiplin dan tidak jujur yang dilakukan tersebut akan mempengaruhi kinerja berdampak merugikan bangsa dan masyarakat.

2. Perilaku tidak tegas dan tidak percaya diri.

Perilaku yang tidak tegas dan tidak percaya diri juga merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang. Orang yang tidak tegas akan selalu berbasa-basi, ragu-ragu dalam mengambil keputusan sehingga akan berakibat buruk bagi keputusan yang menyangkut hajat hidup orang banyak. Tidak percaya diri membuat seseorang tidak mampu berfikir yang berdampak tidak dapat mengoperasikan pekerjaannya/melaksanakan tugasnya secara maksimal dan sebagai implikasinya tujuan organisasi tidak tercapai (Suyadi, 2009).

## 2.2. Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Anwar Prabu Mangkunegara 2000). Menurut Suyadi Prawirosentono (2008), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan

tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2000) dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, mengemukakan pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya.

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Menurut Mathis dan Jackson (2006), kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi. Kinerja merupakan hal yang sangat penting dalam suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Kinerja dapat berjalan baik apabila karyawan mendapatkan gaji sesuai harapan, mendapatkan pelatihan dan pengembangan, lingkungan kerja yang kondusif, mendapat perlakuan yang sama, pembatan karyawan sesuai keahliannya serta mendapatkan bantuan perencanaan karir, serta terdapat umpan balik dari perusahaan

### **2.2.2. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja, baik yang berhubungan dengan tenaga kerja maupun yang berhubungan dengan lingkungan perusahaan. Berbagai macam jenis pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tentunya membutuhkan kriteria yang jelas, karena masing-masing pekerjaan tentunya mempunyai standar yang berbeda-beda tentang pencapaian hasilnya. Menurut Suyadi Prawirosentono (2008), faktor-faktor yang mempengaruhi organisasi dan kinerjanya adalah :

1. Efektivitas dan efisiensi

Efektivitas dari suatu organisasi apabila tujuan organisasi dapat dicapai sesuai dengan kebutuhan yang direncanakan, efisiensi berkaitan dengan jumlah pengorbanan yang dikeluarkan dalam mencapai tujuan.

2. Tanggung jawab

Tanggung jawab adalah sebagai bagian yang tidak terpisahkan atau sebagai akibat dari kepemilikan wewenang tersebut.

3. Disiplin

Disiplin apabila taat pada hukum dan peraturan yang berlaku. Disiplin karyawan sebagai ketaatan karyawan bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan perusahaan dimana karyawan bekerja.

4. Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir dan kreativitas dalam bentuk ide untuk suatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan.

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Adapun indikator yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan menurut Sugiyono (2007):

- a. Kualitas kerja
- b. Kuantitas kerja
- c. Pemanfaatan waktu

### 2.2.3. Karakteristik Kinerja

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2000) bahwa karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah sebagai berikut:

1. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
2. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.
3. Memiliki tujuan yang realistis.
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.
5. Memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
5. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

### 2.2.4. Penilaian Kinerja

Menurut Suyadi Prawirosentono (2008) penilaian kinerja adalah proses penilaian hasil kerja yang akan digunakan oleh pihak manajemen untuk memberi informasi kepada para karyawan secara individual, tentang mutu dan hasil pekerjaannya di pandang dari sudut kepentingan perusahaan. Dalam hal ini, seorang karyawan harus diberitahu tentang hasil pekerjaannya, dalam arti baik, sedang atau kurang. Hal ini dilakukan pada setiap jenjang hierarki, bukan hanya karyawan bawahan yang dinilai, tetapi juga “middle management” harus dinilai atasannya.

Sebenarnya jenis-jenis formulir untuk menilai kinerja karyawan tersebut berlaku umum, baik untuk organisasi perusahaan, pemerintahan, yayasan maupun

organisasi lain (Suyadi Prawirosentono, 2008: 236). Secara umum terdapat beberapa butir penilaian kinerja yakni meliputi hal-hal sebagai berikut :

1. Pengetahuan seorang karyawan tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.
2. Apakah karyawan mampu membuat perencanaan dan jadwal pekerjaannya.
3. Apakah seorang karyawan mengetahui standar mutu pekerjaan yang disyaratkan.
4. Tingkat produktivitas karyawan : hal ini berkaitan dengan kuantitas (jumlah) hasil pekerjaan yang mampu diselesaikan oleh seorang karyawan.
5. Pengetahuan teknis atas pekerjaan yang menjadi tugas seorang karyawan harus dinilai, karena hal ini berkaitan dengan mutu pekerjaan dan kecepatan seorang karyawan menyelesaikan suatu pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.
6. Ketergantungan kepada orang lain dari seorang karyawan perlu dinilai, karena berkaitan dengan kemandirian (*self confidence*) seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya.
7. Judgment atau kebijakan yang bersifat naluriah yang dimiliki seorang karyawan dapat mempengaruhi kinerjanya, karena dia mempunyai kemampuan menyesuaikan dan menilai tugasnya dalam menunjang tujuan organisasi.
8. Kemampuan berkomunikasi dari seorang karyawan, baik dengan sesama karyawan maupun dengan atasannya dapat mempengaruhi kinerjanya.

9. Kemampuan bekerja sama seorang karyawan dengan orang-orang lain sangat berperan dalam menentukan kinerjanya.
10. Kehadiran dalam rapat disertai dengan kemampuan menyampaikan gagasan-gagasannya kepada orang lain mempunyai nilai tersendiri dalam menilai kinerja seorang karyawan.
11. Kemampuan mengatur pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, termasuk membuat jadwal kerja, umumnya mempengaruhi kinerja seorang karyawan.
12. Kepemimpinan menjadi faktor yang harus dinilai dalam menilai kinerja terutama bagi kinerja yang berbakat “memimpin” sekaligus memobilisasi dan memotivasi teman-temannya untuk bekerja lebih baik.
13. Minat memperbaiki kemampuan diri sendiri menjadi faktor lain untuk menilai kinerja seorang karyawan.
14. Apakah ada faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang.
15. Apakah terdapat bidang kerja yang harus dirubah sistemnya sehingga karyawan dapat melaksanakannya dengan cara lebih baik.
16. Hal-hal lain, seperti berbagai catatan khusus dan umum tentang karyawan

#### **2.2.5. Manfaat Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja atas seluruh staf (baik atasan maupun bawahan) merupakan kegiatan yang harus secara rutin dilakukan, tanpa beban mental atau “rikuh”, karena hal ini diperlukan untuk tujuan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Bila masing-masing karyawan berkinerja baik, biasanya atau umumnya kinerja perusahaan pun baik. Penilaian kinerja yang dilakukan secara regular (teratur) bertujuan melindungi perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Penilaian kinerja karyawan yang dilakukan secara obyektif, tepat dan didokumentasikan secara baik cenderung menurunkan potensi penyimpangan yang dilakukan karyawan, sehingga kinerjanya diharapkan harus bertambah baik sesuai dengan kinerja yang dibutuhkan perusahaan. Memang terdapat beberapa penulis yang berpendapat bahwa penilaian kinerja dapat menimbulkan motivasi negatif para karyawan. Namun seyogyanya para karyawan seharusnya merasa lebih bahagia karena dapat lebih produktif, sehingga keuntungan perusahaan akan dapat dinikmati pula oleh karyawan berupa bonus akhir tahun.

Di samping itu penilaian kinerja atas karyawan, sebenarnya membuat karyawan mengetahui posisi dan peranannya dalam menciptakan tercapainya tujuan perusahaan. Hal ini justru akan menambah motivasi karyawan untuk berkinerja semakin baik lagi, karena mereka masing-masing dapat bekerja lebih baik dan benar (*doing right*).

Dengan demikian diharapkan, para karyawan bermental juara (*champion human resource*). Ingin menjadi yang terbaik tanpa merugikan teman yang lain “*team work*”. (Suyadi Prawirosentono, 2008).

### **2.3. Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu yang sudah dilakukan tentang budaya organisasi, diantaranya :

1. Abdul kadir, 2005, ”Pengaruh Keadilan Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Gaji, Komitmen Organisasi dan Kinerja”, Jurnal Keuangan dan Perbankan, Surabaya.

2. Dewita Heriyanti, 2007, “Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening. Organisasi publik maupun perusahaan menghadapi tantangan untuk mampu meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar memiliki keahlian khusus sehingga mampu menghasilkan kinerja yang baik. Kepribadian seseorang akan dibentuk pula oleh lingkungannya dan agar kepribadian tersebut mengarah kepada sikap dan perilaku yang positif tentunya harus didukung oleh suatu norma yang diakui tentang kebenarannya dan dipatuhi sebagai pedoman dalam bertindak. Glaser. et al. (1987) dalam Dewita Heriyanti, 2005.
3. Irham Helmi, 2011, “Analisis Pengaruh Motivasi Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT Bank Agroniaga Tbk Cabang Medan”.
4. Rosita (2005) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Tolan Tiga Indonesia”. Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan, terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan serta terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan dan

budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan.

5. Astuti (2005) melakukan penelitian dengan judul : Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Budaya Organisasi Pada Hotel Ambarukmo, Jogjakarta. Variabel yang digunakan diantaranya, Gaya kepemimpinan (Otoriter, Kompromi, partisipatif, dan demokrasi), Budaya organisasi (Inovasi dan pengambilan resiko, perhatian kerincian, orientasi ketetapan, dan stabilitas).

Alat analisis yang digunakan Analisa Korelasi dan diolah dengan SPSS. Hasil dari penelitian ini adalah semakin partisipatif gaya kepemimpinan maka semakin kuat budaya organisasi terbentuk dan sebaliknya semakin otoriter gaya kepemimpinan maka semakin lemah budaya organisasi.

Berdasarkan uraian diatas dapat dilihat bahwa penelitian yang sudah dilakukan terkait budaya organisasi telah dilakukan. Pada kesempatan ini penulis akan melaksanakan penelitian dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pemerintah Kabupaten Aceh Tamiang.

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan dalam pembuatan skripsi ini adalah penelitian kuantitatif yang dilakukan dengan merumuskan hipotesa untuk menjawab masalah yang dirumuskan dalam kalimat pernyataan menggunakan metode survey dimana data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner ini merupakan persepsi dari responden dalam menganalisa yang kemudian dirumuskan dalam hubungan-hubungan fungsional.

Penelitian ini bersifat kausal karena meneliti pengaruh antar variabel. Pendekatan ini diawali dari rumusan masalah dan kemudian ditarik suatu hipotesa serta teori - teori yang selanjutnya adalah membuat suatu model analisa, identifikasi variabel, definisi operasional, pengumpulan data (baik data primer maupun data skunder) berdasarkan populasi dan sample, dan kemudian melakukan analisa.

#### **3.2. Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pemerintah Kabupaten Aceh Tamiang (BPKSDM). Pelaksanaan penelitian ini dimulai bulan Februari hingga April 2018. Pemilihan lokasi penelitian dikarenakan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pemerintah Kabupaten Aceh Tamiang, Tempat di tempah pegawai negeri yang profesional dan handal.

### **3.3. Sumber Data**

#### **3.3.1. Sumber Data Primer**

Sumber data primer merupakan sumber data yang didapat dan diolah secara langsung dari subjek yang berhubungan langsung dengan penelitian. Data primer ini di antaranya didapat dari data hasil observasi langsung dan data hasil pengisian kuisisioner oleh pegawai BKPSDM Kabupaten Aceh Tamiang.

#### **3.3.2. Sumber Data Sekunder**

Penggunaan data sekunder adalah sebagai penunjang yang menguatkan perolehan data hasil yang didapat dari artikel, internet, dan dokumen - dokumen yang dimiliki BKPSDM Kabupaten Aceh Tamiang yang berkaitan dengan kegiatan penelitian.

### **3.4. Populasi dan Sampel**

#### **3.4.1. Populasi**

Menurut (Sugiyono, 2007) Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu. Kesimpulannya, populasi bukan hanya orang tetapi benda-benda alam yang lain. Tujuan diadakan Populasi juga bukan jumlah yang ada pada objek yang dipelajari tetapi juga populasi yaitu agar dapat menentukan besarnya anggota sampel yang diambil dari anggota sampel dan membatasi berlakunya daerah generalisasi. Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh BKPSDM Kabupaten Aceh Tamiang sejumlah 43 orang.

### 3.4.2 Sampel

Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang akan diteliti (Arikunto, 2002). Penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik sampling yaitu random sampling, Random sampling adalah suatu cara pengambilan sampel yang dilakukan secara acak sederhana (Notoatmodja, 2002). Sampel adalah sebagian yang diambil dari keseluruhan objek yang diteliti dan di anggap memiliki populasi (Notoatmodjo, 2005). Dalam menentukan jumlah sampel dihitung berdasarkan rumus Slovin sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + N(d^2)}$$

Keterangan :

n = besar sampel

N = besar populasi

d = ketepatan yang diinginkan ( 0,1 )

Berdasarkan rumus yang diperoleh jumlah sampel (n) untuk berapa banyak jumlah sampel dalam penelitian sebagai berikut :

$$n = \frac{43}{1 + N (d^2)}$$

$$n = \frac{43}{1 + 43 (0,1)^2}$$

$$n = \frac{43}{1,43}$$

$$n = 30 \longrightarrow 30 \text{ Responden}$$

Jadi jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 30 pegawai BKPSDM Kabupaten Aceh Tamiang.

### **3.5. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengambilan data pada penelitian ini dilakukan dengan cara sebagai berikut:

- a. Kuisioner, merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan kepada responden untuk dijawab.
- b. Dokumentasi, dimana penulis mendapatkan data berupa dokumen tentang sejarah perusahaan, peraturan-peraturan dan sebagainya.

### **3.6. Operasionalisasi Variabel**

#### **3.6.1 Variabel Independen**

- a. Definisi Konseptual

Menurut (Sugiyono, 2007) variabel independen adalah variabel yang menjadi sebab terjadinya atau terpengaruhnya variabel dependen.

- b. Definisi Operasional

Variabel Independen dalam penelitian ini adalah budaya organisasi yaitu suatu nilai, norma yang secara intern melekat dalam suatu organisasi sehingga menjadi suatu pedoman bertindak setiap anggota organisasinya. Budaya organisasi birokrasi yang harus dibangun untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik adalah pola tindakan aparatur yang tidak procedural dan birokrasi serta setiap aparatur melaksanakan wewenang, fungsi dan tugas pokoknya secara jelas sehingga mengakibatkan adanya tanggung jawab yang semakin meningkat karena memang didukung oleh sistem penghargaan dan

pengawasan terhadap setiap pelaksanaan tugasnya (Sujak, 2010). Indikator yang diukur antara lain :

1. Tingkat kejelasan wewenang dan tanggung jawab
2. Tingkat kepatuhan pada prosedur
3. Tingkat pemahaman Pegawai terhadap tugas-tugas
4. Tingkat birokratisme pelaksana pelayanan
5. Tingkat kepastian biaya
6. Tingkat kompetisi Organisasi

### **3.6.2 Variabel Dependen**

#### **a. Definisi Konseptual**

Menurut (Sugiyono, 2007:33) variabel dependen adalah variabel yang nilainya dipengaruhi oleh variabel independen.

#### **b. Variabel Operasional**

Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja (Y) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Adapun indikator yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan menurut Sugiyono (2007):

1. Kualitas kerja
2. Kuantitas kerja
3. Pemanfaatan waktu

Untuk lebih jelas melihat mengenai variabel dan indikator pada penelitian ini, maka akan dibuat dalam bentuk tabel 3.1. berikut:

**Tabel 3.1. Variabel, Definisi Operasional dan Indikator**

Variabel penelitian	Definisi	Indikator	Skala
Budaya Organisasi (X)	Suatu nilai, norma yang secara intern melekat dalam suatu organisasi sehingga menjadi suatu pedoman bertindak setiap anggota organisasinya	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tingkat kejelasan wewenang dan tanggung jawab</li> <li>2. Tingkat kepatuhan pada prosedur</li> <li>3. Tingkat pemahaman Pegawai terhadap tugas-tugas</li> <li>4. Tingkat birokratisme pelaksana pelayanan</li> <li>5. Tingkat kepastian biaya</li> <li>6. Tingkat kompetisi Organisasi</li> </ol>	<p>Ordinal</p> <p>Ordinal</p> <p>Ordinal</p> <p>Ordinal</p> <p>Ordinal</p> <p>Ordinal</p>
Kinerja (Y)	Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kualitas kerja</li> <li>2. Kuantitas kerja</li> <li>3. Pemanfaatan waktu</li> </ol>	<p>Ordinal</p> <p>Ordinal</p> <p>Ordinal</p>

### 3.7 Skala Pengukuran

Untuk mendapatkan data-data yang berkaitan dengan sumber daya manusia terhadap kualitas pelayanan digunakan instrument berupa kuisisioner dengan pengukuran menggunakan skala likert yang mempunyai lima tingkatan yang merupakan skala jenis ordinal. Dengan menggunakan dua instrument sumber daya manusia dan kualitas pelayanan yang kemudian dikembangkan menjadi beberapa pertanyaan atau parameter yang akan diukur.

Sangat Setuju (SS)	= skor 5
Setuju (S)	= skor 4
Netral (N)	= skor 3
Tidak Setuju (TS)	= skor 2
Sangat Tidak Setuju	= skor 1

Penentuan ranking setiap variabel :

Variabel X (Budaya Organisasi) :

- 1 - 6 : Ranking 1
- 7 - 13 : Ranking 2
- 14 - 20 : Ranking 3
- 21 - 27 : Ranking 4
- 28 - 34 : Ranking 5

Varibel Y (Kinerja) :

- 1 - 3 : Ranking 1
- 4 - 7 : Ranking 2
- 8 - 11 : Ranking 3
- 12 - 15 : Ranking 4
- 16 - 19 : Ranking 5

### 3.8. Teknik Analisis Data

Untuk menganalisis data pada penelitian ini, penulis menggunakan Uji Spearman Rho, yang merupakan salah satu dari uji bivariat asosiatif non parametris. Artinya uji non parametris yang digunakan untuk menguji kesesuaian

antara 2 kelompok variabel yang berasal dari subjek berbeda atau disebut juga data bebas dengan skala data ordinal.

Rumus uji korelasi spearmen (Djarwanto, 2009):

$$r = 1 - \frac{n \times d^2}{n(n^2 - 1)}$$

dimana :

n = jumlah responden

$d^2$  =  $R_x - R_y$

$R_x$  = ranking X

$R_y$  = ranking Y



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan analisa yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan hasil dari penelitian ini sebagai berikut :

#### 5.1. Kesimpulan

1. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Aceh Tamiang dari hasil analisis data yang telah dilakukan dengan menggunakan korelasi data ordinal diperoleh data bahwa: nilai  $r = 0.98$ , yang berarti bahwa korelasi antara variabel budaya organisasi (X) pada di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Aceh Tamiang dengan variabel kinerja (Y) kuat dan memiliki korelasi yang sempurna sehingga dapat disimpulkan budaya organisasi di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Aceh Tamiang mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawainya.
2. Hambatan yang dihadapi oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Aceh Tamiang dalam pengembangan sumber daya manusia, antara lain:

- a. Masih kurangnya kesadaran pegawai melengkapi berkas kepegawaian.

Untuk memudahkan dalam pengembangan sumber daya manusia, perlu didukung kesadaran pegawai untuk melengkapi berkas kepegawaian. Jika kesadaran pegawai melengkapi berkas kepegawaian kurang, maka pengembangan sumber daya manusia tidak dapat optimal dilakukan.

- b. Masih ada pegawai yang belum maksimal menangani administrasi.

Kurangnya kemampuan pegawai dalam menangani proses administrasi menjadi pekerjaan rumah bagi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Aceh Tamiang untuk melatih dan memberikan sanksi kepada pegawai yang membuat suatu kesalahan dalam bekerja. Proses itu akan memotivasi para pegawai untuk lebih terampil dan kreatif dalam menangani masalah administrasi.

- c. Sarana IT yang belum maksimal.

Sarana komputerisasi yang ada pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Aceh Tamiang masih belum memiliki kapasitas dan performance terkini sehingga dalam pemrosesan data tidak terakomodasi dengan baik. Masih perlu diupgrade atau perlu diremajakan.

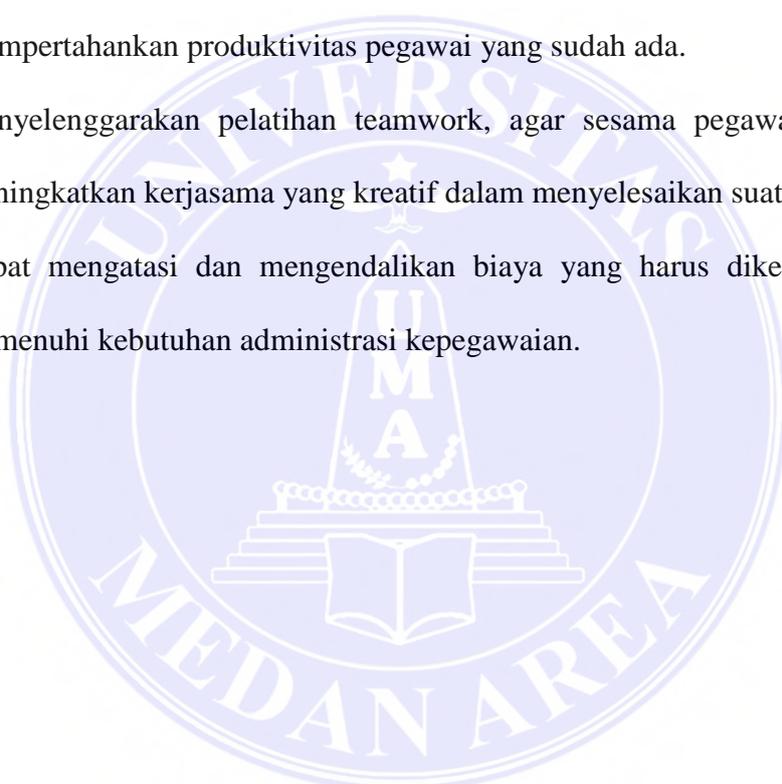
- d. Masih kurangnya disiplin kerja pegawai.

Umumnya Pegawai Negeri Sipil yang berada di unit-unit kerja disiplinnya sangat rendah, hal ini tampak dari tingkat kehadiran pegawai setiap harinya. Dengan kurangnya disiplin kerja pegawai akan menghambat pelayanan administrasi kepegawaian.

## 5.2. Saran

1. Walaupun dalam penempatan pegawai pada pekerjaan yang tepat sudah berjalan baik, namun hal ini masih harus terus ditingkatkan karena masih terjadi ketidaksesuaian dalam penempatan pegawainya.

2. Mempertahankan pelaksanaan orientasi terhadap pegawai baru, karena akan berguna untuk mengetahui perilaku dan watak dari seorang pegawai terhadap lingkungan kerja dan kemampuannya dalam bekerja pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Aceh Tamiang.
3. Terus menjalankan dan meningkatkan pelatihan terhadap pegawai baru, agar pegawai dapat mengetahui tugas yang harus dikerjakannya.
4. Mempertahankan produktivitas pegawai yang sudah ada.
5. Menyelenggarakan pelatihan teamwork, agar sesama pegawai dapat terus meningkatkan kerjasama yang kreatif dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.
6. Dapat mengatasi dan mengendalikan biaya yang harus dikeluarkan untuk memenuhi kebutuhan administrasi kepegawaian.



## DAFTAR PUSTAKA

- Abdul kadir, 2005, "Pengaruh Keadilan Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Gaji, Komitmen Organisasi dan Kinerja", Jurnal Keuangan dan Perbankan, Surabaya.
- Arikunto, Suharsimi. 2004. "Prosedur Penelitian". Bina Aksara: Jakarta.
- Arifin, Djohar, & Fauzi, A. 2007. "Aplikasi Excel dalam Aspek Kuantitatif Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Pertama", Jakarta : PT. Elex Media Komputindo.
- Astuti (2005) melakukan penelitian dengan judul : Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Budaya Organisasi Pada Hotel Ambarukmo, Jogjakarta.
- Becker, Brian E., Mark A. H. Dan Dave, Ulrich. 2001. "the HR score card: linking people, strategy and performance". Boston Massachusetts: Harvard Bussiness School Press.
- Budiningsih, Asri. 2005. "Belajar Dan Pembelajaran". Jakarta: Rineka Cipta.
- Byars , Lloyd L & Rue, Leslie W. 2005. "Human Resources Management, 8<sup>th</sup>edition". New York: McGraw – Hill Companies, Inc.
- Danim, Sudarwan. 2000. "Pengantar Studi Penelitian Kebijakan". Jakarta: bumi aksara.
- Dessler, Gary. 2006. "Manajemen Sumber Daya Manusia, jilid 1". Jakarta: PT. Indeks.
- Dewita Heriyanti, 2007, "Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening.
- . 2006. "Manajemen Sumber Daya Manusia, jilid 2". Jakarta: PT. Indeks.
- Echols, John M. Dan Hasan, Shadily. 2005. "Kamus Inggris Indonesia". Jakarta: Gramedia.

- Gibson, James L., Ivancevich, John M., Dan Donnely Jr., James H. 2000. "Organisasi Dan Management" edisi ke-4. Jakarta: Erlangga.
- H. Teman Koesmono, 2005, "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur". Jurnal Manajemen & Kewirausahaan, Vol. 7, No. 2, September 2005: 171-188.
- Handoko, T. Hani. 2003. "Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi 2". Yogyakarta: BPF.
- Hasibuan, Malayu. S.P. 2003. "Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas". Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Irham Helmi, 2011, "Analisis Pengaruh Motivasi Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT Bank Agroniaga Tbk Cabang Medan".
- Ietje Nazaruddin, 2006, Modul Praktikum Praktik Statistika; UPFE Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
- LAKIP Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Tahun 2017.
- Nawawi, Handari. 2005. "Manajemen Sumber Daya Manusia". Yogyakarta: Gadjah Mada.
- Noe, Hollenback, Gerhart, Wright. 2008. "Human Resource Management. International Edition". New York: McGraw – Hill Companies, Inc.
- Nur Indriantoro, Supomo, B., (1999), Metodologi Penelitian Bisnis,. Yogyakarta, BPF-Yogyakarta
- Mahmudi. 2005. "Manajemen Kinerja Sektor Publik". Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Mahsun, Mohamad. 2006. "Pengukuran Kinerja Sektor Publik". Yogyakarta: BPF.
- Mathis and Jackson. 2006. "Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi 10". Jakarta: Salemba Empat.

- Manullang, M. Dan Manullang, Marihot AMH. 2008. "Manajemen Personalia". Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Purwanto, M. Ngalim. 2006. "Ilmu Pendidikan Teoritis Dan Praktis". Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Ramlall, S. J. 2006. "HR.Competencies And Their Relationship To OrganizationalPractice". Performance Improvement, vol 45. No 5, p32.
- Rosita (2005) melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Tolan Tiga Indonesia".
- Santoso.2005. "Metodologi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif". Jakarta: Prestasi Pustaka.
- Sugiyono dan Wibowo. 2002. "Statistik Penelitian Edisi I". Alfabeta: Bandung.
- Snell, Scott, Bohlander, George. 2010. "Principles of Human ResourceManagement, Edisi 15". New York: McGraw – Hill Companies, Inc.
- Usman, Husaini dan Akbar, Purnomo Setiady. 2003. "Metodologi penelitianSosial". Jakarta: Bumi Aksara.
- Malhotra, Naresh K. (2005). "Riset Pemasaran. (Pendekatan Terapan)". Jakarta: PT.Indeks Kelompok Gramedia
- Wibowo. 2007. "Management Kinerja". Jakarta: Rajawali Press.
- Winardi. 2004. "Motivasi dan Pemasaran dalam Manajemen". Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

**LEMBAR QUESTIONER**  
**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI BADAN**  
**KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PEMERINTAH**  
**KABUPATEN ACEH TAMIANG**

**I. DATA RESPONDEN**

**Lingkari kode angka sesuai dengan jawaban responden**

Nomor Responden : .....

Umur : .....

Jenis Kelamin 1. Laki-laki  
2. Perempuan

Pendidikan Terakhir 1. SD  
2. SLTP  
3. SLTA  
4. Perguruan Tinggi

**II. KETERANGAN PENDATA**

**Nama : Arfan**

**III. JAWABAN RESPONDEN**

**Lingkari kode huruf sesuai dengan jawaban**

1. Wewenang dan Tanggung Jawab yang ada pada BKPSDM Kabupaten Aceh Tamiang sudah jelas.
  - a. Sangat Setuju
  - b. Setuju
  - c. Netral
  - d. Tidak Setuju
  - a. Sangat Tidak Setuju
2. Prosedur pada BKPSDM Kabupaten Aceh Tamiang sudah dipatuhi pegawai.
  - a. Sangat Setuju
  - b. Setuju
  - c. Netral
  - d. Tidak Setuju
  - e. Sangat Tidak Setuju
3. Pemahaman Tugas pegawai pada BKPSDM Kabupaten Aceh Tamiang sudah baik.
  - a. Sangat Setuju
  - b. Setuju
4. Birokratisme Pelaksanaan Pelayanan pada BKPSDM Kabupaten Aceh Tamiang sesuai dengan prosedur yang berlaku.
  - a. Sangat Setuju
  - b. Setuju
  - c. Netral
  - d. Tidak Setuju
  - a. Sangat Tidak Setuju
5. Pegawai pada BKPSDM Kabupaten Aceh Tamiang Tidak Menerima Imbalan Administratif Dalam Pelaksanaan Tugas.
  - a. Sangat Setuju
  - b. Setuju

- c. Netral
  - d. Tidak Setuju
  - e. Sangat Tidak Setuju
6. Penentuan Jenjang Karir pada BKPSDM Kabupaten Aceh Tamiang terlaksana sesuai prosedur
- a. Sangat Setuju
  - b. Setuju
  - c. Netral
  - d. Tidak Setuju
  - e. Sangat Tidak Setuju
7. Pegawai menjaga Kualitas Pekerjaan yang Dihasilkan.
- a. Sangat Setuju
  - b. Setuju
  - c. Netral
  - d. Tidak Setuju
  - e. Sangat Tidak Setuju
8. Kuantitas Kerja BKPSDM Kabupaten Aceh Tamiang baik.
- a. Sangat Setuju
  - b. Setuju
  - c. Netral
  - d. Tidak Setuju
  - e. Sangat Tidak Setuju
9. Pemanfaatan Waktu bekerja pada BKPSDM Kabupaten Aceh Tamiang sudah baik.
- a. Sangat Setuju
  - b. Setuju
  - c. Netral
  - d. Tidak Setuju
  - e. Sangat Tidak Setuju

