

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA INSTANSI  
PEMERINTAH DAERAH DENGAN  
KINERJA PEGAWAI SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING**

(Studi Empiris Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Padang)

**SKRIPSI**



Oleh :

**OCELIYA PITRI**

**2007 / 84356**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS NEGERI PADANG  
2012**

**HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI**

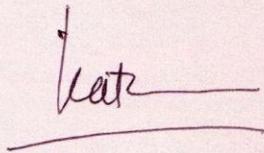
**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA INSTANSI  
PEMERINTAH DAERAH DENGAN KINERJA PEGAWAI SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING  
(Studi Empiris Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Padang)**

Nama : Oceliya Pitri  
BP/NIM : 2007/ 84356  
Program Studi : Akuntansi  
Keahlian : Akuntansi Sektor Publik  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Negeri Padang

Padang, Juni 2012

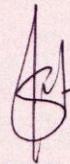
Disetujui Oleh:

Pembimbing I



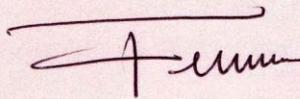
Eka Fauzihardani, SE, M.Si, Ak  
NIP. 19710522 200003 2 002

Pembimbing II



Salma Taqwa, SE, M.Si, Ak  
NIP. 19730723 200501 1 003

Diketahui Oleh:  
Ketua Prodi Akuntansi



Fefri Indra Arza, SE, M.Sc, Ak  
NIP. 19730213 199903 1 003

HALAMAN PENGESAHAN LULUS UJIAN SKRIPSI

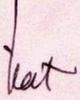
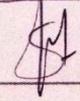
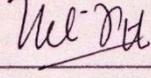
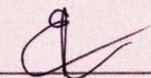
Dinyatakan lulus setelah dipertahankan di depan Tim Penguji Skripsi  
Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi  
Universitas Negeri Padang

**Judul** : Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Instansi  
Pemerintah Daerah dengan Kinerja Pegawai Sebagai  
Variabel Intervening (Studi Empiris Satuan Kerja  
Perangkat Daerah Kota Padang)

**Nama** : Oceliya Pitri  
**TM/ NIM** : 2007/ 84356  
**Program Studi** : Akuntansi  
**Keahlian** : Akuntansi Sektor Publik  
**Fakultas** : Ekonomi  
**Universitas** : Universitas Negeri Padang

Padang, Juni 2012

Tim Penguji

	Nama	Tanda Tangan
1. Ketua	Eka Fauzihardani, SE, M.Si, Ak	1. 
2. Sekretaris	Salma Taqwa, SE, M.Si, Ak	2. 
3. Anggota	Nelvirita, SE, M.Si, Ak	3. 
4. Anggota	Erly Mulyani, SE, M.Si, Ak	4. 

## SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Oceliya Pitri  
Thn. Masuk/NIM : 2007/84356  
Tempat/ Tgl Lahir : pariangan/ 23 Mei 1989  
Program Studi : Akuntansi  
Keahlian : Akuntansi Sektor Publik  
Fakultas : Ekonomi  
Alamat : Jln. Prof. Hanka No 226, Air Tawar Timur  
No. HP/Telp : 085274544173  
Judul Skripsi : Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Daerah dengan Kinerja Pegawai Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Padang)

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Karya tulis/skripsi saya ini, adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (sarjana), baik di Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang maupun di Perguruan Tinggi lainnya.
2. Karya tulis ini merupakan gagasan, rumusan, dan penilaian saya sendiri, tanpa bantuan lain kecuali arahan tim pembimbing.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya/pendapat yang telah ditulis/dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan menyebutkan nama pengarang, dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Karya tulis/skripsi ini sah, apabila telah ditandatangani Asli oleh Tim Pembimbing, Tim Penguji dan Ketua Program Studi.

Demikianlah pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima **Sanksi Akademik** berupa pencabutan gelar yang diperoleh karena karya tulis ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.

Padang, Juni 2012

Yang menyatakan,



## ABSTRAK

**Oceliya Pitri. 2007/84356. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Daerah dengan Kinerja Pegawai sebagai Variabel Intervening. Skripsi. Fakultas Ekonomi. Universitas Negeri Padang.**

Pembimbing I : Eka Fauzihardani, SE, M.Si, Ak

II : Salma Taqwa SE, M.Si, Ak

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan bukti empiris tentang (1) Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja instansi pemerintah daerah. (2) Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. (3) Pengaruh kinerja pegawai terhadap kinerja instansi pemerintah daerah, dan (4) Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja instansi pemerintah daerah melalui kinerja pegawai.

Penelitian ini tergolong penelitian kausatif. Populasi pada penelitian ini adalah Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kota Padang. Pemilihan sampel dengan teknik total yaitu sebanyak 45 SKPD dengan unit analisis terdiri dari 3 divisi sehingga jumlah responden adalah sebanyak 135 responden. Data yang digunakan penelitian ini berupa data primer. Teknik pengumpulan data dengan penyebaran kuesioner tertutup kepada aparat pemerintah daerah yang berada di bawah SKPD di Kota Padang. Metode analisis yang digunakan adalah analisis jalur, dengan kinerja instansi pemerintah daerah sebagai variabel terikat, budaya organisasi sebagai variabel bebas, dan kinerja pegawai sebagai variabel intervening. Pengolahan data dengan bantuan SPSS versi 17.0 *for windows*.

Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa (1) adanya pengaruh yang signifikan dan positif antara budaya organisasi terhadap kinerja instansi pemerintah daerah dengan nilai  $-t_{hitung} > -t_{tabel}$  yaitu  $2.160 > 1.6614$  dan  $sig\ 0.033 < 0.05$  ( $H_1$  diterima). (2) adanya pengaruh yang signifikan dan positif antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan nilai  $-t_{hitung} > -t_{tabel}$  yaitu  $2.160 > 1.6614$  dan  $sig\ 0.033 < 0.05$  ( $H_2$  diterima). (3) adanya pengaruh yang signifikan dan positif antara kinerja pegawai terhadap kinerja instansi pemerintah daerah dengan nilai  $-t_{hitung} > -t_{tabel}$  yaitu  $4.798 > 1.6614$  dan  $sig\ 0.000 < 0.05$  ( $H_3$  diterima). (4) adanya pengaruh yang signifikan dan positif antara budaya organisasi terhadap kinerja instansi pemerintah daerah melalui kinerja pegawai dengan nilai  $-t_{hitung} > -t_{tabel}$  yaitu  $4.723 > 1.6614$  dan  $sig\ 0.000 < 0.05$  ( $H_4$  diterima). Jadi dapat disimpulkan bahwa semua hipotesis diterima dan kinerja pegawai dapat dijadikan sebagai variabel intervening dalam penelitian.

## **KATA PENGANTAR**

Alhamdulillah, segala puji syukur bagi Allah SWT atas limpahan rahmat dan karuniaNya kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini yang berjudul **“Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Daerah dengan Kinerja Pegawai sebagai Variabel Intervening”**.

Dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang tulus dan ikhlas kepada pembimbing I Ibu Eka Fauzihadani, SE, M.Si, Ak dan pembimbing II Ibu Salma Taqwa, SE, M.Si, Ak yang telah memberikan bimbingan dan bantuan kepada penulis, sampai selesainya skripsi ini.

Penyelesaian skripsi ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Bapak Dekan dan Bapak/Ibu Pembantu Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
2. Ibu Ketua dan Bapak Sekretaris Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang
3. Bapak/Ibu penguji yang telah meluangkan waktu serta ilmunya kepada penulis.
4. Bapak dan Ibu Dosen Staf pengajar di Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang beserta seluruh karyawan dan staf administrasi.
5. Pustakawan/wati perpustakaan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang
6. Kedua orang tua, uda, dan seluruh keluarga yang telah membantu dan memberikan dukungan moril dan materil.

7. Rekan-rekan seperjuangan dan semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa pengetahuan yang penulis miliki sangat terbatas, maka untuk itu saran dan kritik yang sifatnya membangun demi sempurnanya penulisan skripsi ini sangat penulis harapkan .

Harapan penulis semoga karya tulis ini memberi arti dan manfaat bagi pembaca terutama bagi penulis sendiri. Semoga Allah SWT meridhoi dan mencatat usaha ini sebagai amal kebaikan kepada kita semua. Amin.

Padang, Juni 2012

Penulis

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>ABSTRAK</b> .....	i
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	ii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	iv
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	vii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	viii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	ix
<b>BAB 1. PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Identifikasi Masalah .....	9
C. Batasan Masalah .....	10
D. Perumusan Masalah .....	10
E. Tujuan Penelitian .....	11
F. Manfaat Penelitian .....	11
<b>BAB II. KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL, DAN HIPOTESIS</b>	
A. Kajian Teori .....	13
1. Kinerja Instansi Pemerintah Daerah .....	13
a. Kinerja Instansi Pemerintah Daerah .....	13
b. Indikator Kinerja dalam Pengukuran Kinerja .....	16
2. Budaya Organisasi .....	19
a. Pengertian Budaya Organisasi .....	19
b. Manfaat Budaya Organisasi .....	21
c. Karakteristik Budaya Organisasi .....	22
d. Fungsi Budaya Organisasi .....	26
3. Kinerja Pegawai .....	27
a. Pengertian Kinerja Pegawai .....	27
b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai .....	30
c. Pengukuran Kinerja .....	31
d. Tujuan dan Manfaat Ukuran Kinerja .....	32
4. Penelitian Relevan .....	32

5. Pengembangan Hipotesis .....	34
6. Kerangka Konseptual .....	38
7. Hipotesis .....	40

### **BAB III. METODE PENELITIAN**

A. Jenis Penelitian .....	41
B. Populasi dan Sampel .....	41
C. Jenis dan Sumber Data.....	43
D. Metode Pengumpulan Data .....	43
E. Variabel Penelitian .....	44
F. Instrument Penelitian .....	44
G. Uji Validitas dan Reliabilitas .....	46
1. Uji Validitas .....	46
2. Uji Reliabilitas.....	47
H. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrument Penelitian .....	47
1. Uji Validitas .....	47
2. Uji Reliabilitas .....	48
I. Uji Asumsi Klasik .....	49
1. Uji Normalitas Residual .....	49
2. Uji Heterokedastisitas .....	50
J. Teknik Analisis Data .....	50
1. Analisis Deskriptif .....	50
2. Analisis Jalur.....	51
3. Uji Hipotesis .....	52
K. Definisi Operasional .....	54

### **BAB IV. TEMUAN PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

A. Gambaran Umum Objek Penelitian .....	55
B. Demografi Responden.....	56
C. Uji Validitas dan Reliabilitas .....	58
D. Statistik Deskriptif .....	59
E. Uji Asumsi Klasik.....	64
F. Analisis Jalur .....	66

G. Pengujian Hipotesis .....	75
H. Pembahasan .....	60
<b>BAB V PENUTUP</b>	
A. Kesimpulan .....	83
B. Keterbatasan Penelitian .....	83
C. Saran .....	84
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>86</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>89</b>

## DAFTAR TABEL

	Halaman
A. Daftar Nama SKPD Pemerintah Kota Padang .....	42
B. Skala Ukur Instrument Penelitian .....	45
C. Uji Validitas Instrument Penelitian .....	48
D. Uji Reliabilitas Instrument Penelitian .....	49
E. Penyebaran dan Pengembalian Kuesioner .....	55
F. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	56
G. Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan .....	57
H. Karakteristik Responden Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan.....	57
I. Uji Validitas .....	58
J. Uji Reliabilitas .....	59
K. Distribusi Frekuensi Skor Variabel Kinerja Instansi Pemerintah Daerah	60
L. Distribusi Frekuensi Skor Variabel Budaya Organisasi .....	61
M. Distribusi Frekuensi Skor Variabel Kinerja Pegawai .....	62
N. Uji Normalitas Residual .....	64
O. Uji Heterokedastisitas .....	65
P. Uji F Hitung .....	67
Q. Uji Determinasi ( $R^2$ ) .....	67
R. Uji t Hitung .....	68
S. Rekapitulasi Hasil Pengolahan Data .....	74

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
A. Kerangka Konseptual .....	39
B. Struktur diagram jalur $X_1$ dan $X_2$ terhadap $Y$ .....	52
C. Sub Struktur 1 pengaruh variabel $X_1$ terhadap $X_2$ .....	69
D. Sub Struktur 2 pengaruh variabel $X_1$ dan $X_2$ terhadap $Y$ .....	72

## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
A. Kuesioner Penelitian .....	89
B. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Pilot Tes .....	94
C. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Data Penelitian .....	99
D. Uji Asumsi Klasik .....	103
E. Analisis Jalur .....	104
F. Tabulasi Data Pilot Test .....	107
G. Tabulasi Data Penelitian.....	110

## **BAB I PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Suatu organisasi atau instansi pemerintah daerah didirikan karena mempunyai tujuan yang ingin dan harus dicapai. Instansi pemerintahan adalah perangkat negara kesatuan Republik Indonesia yang menurut peraturan perundangan yang berlaku terdiri dari: Kementerian, departemen, lembaga pemerintah non departemen, kesekretariatan lembaga tinggi negara, markas besar TNI (meliputi: markas besar TNI angkatan darat, angkatan udara, angkatan laut), kepolisian Republik Indonesia. Kantor perwakilan pemerintah Republik Indonesia di luar negeri, kejaksaan agung, perangkat pemerintahan provinsi, perangkat pemerintahan kabupaten/kota, dan lembaga/badan lainnya yang dibiayai dari anggaran negara. Instansi pemerintah kabupaten/kota adalah satuan kerja perangkat daerah (SKPD) (Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah).

Menurut draft IV Rancangan Undang-Undang (RUU) Administrasi Pemerintahan, instansi pemerintahan adalah semua organisasi milik pemerintah yang melaksanakan fungsi untuk menyelenggarakan urusan pemerintahan dan administrasi pemerintah baik di pusat maupun di daerah. Layaknya organisasi lain, organisasi/instansi pemerintahan memiliki tujuan yang sama karena dengan adanya tujuan akan mendorong orang-orang untuk bekerja sama. Tujuan akan memandu setiap elemen yang ada dalam organisasi untuk bergerak dan menjadi arah yang dituju oleh segenap elemen tersebut (Sopiah, 2008:3). Pencapaian tujuan akan menentukan penilaian kinerja suatu instansi.

Kinerja instansi pemerintah adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian sasaran ataupun tujuan instansi pemerintah sebagai penjabaran dari visi, misi dan strategi instansi pemerintah yang mengindikasikan tingkat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan-kegiatan sesuai dengan program dan kebijakan yang ditetapkan (Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah).

Menurut Tika (2008:121), kinerja adalah hasil-hasil fungsi pekerjaan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode tertentu. Kinerja digunakan sebagai dasar penilaian atau evaluasi dan sistem yang merupakan kekuatan penting untuk mempengaruhi perilaku para pegawai dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar membuahkan hasil yang diinginkan (Sutrisno, 2010:180). Setiap instansi harus mempunyai perencanaan dan pengukuran kinerja pegawai agar tidak timbul masalah.

Untuk melihat baik atau tidaknya kinerja suatu instansi dapat dilakukan pengukuran atau evaluasi kinerja. Pengukuran atau evaluasi kinerja adalah sebagai proses sistematis dan berkesinambungan, untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan program, kebijakan, sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam mewujudkan visi, misi dan stratejik instansi pemerintah (Sudiman, 2004:8).

Menurut Raharjo dalam Majalah Perencanaan (Volume 2 No 1,2008), kinerja suatu instansi pemerintah dikatakan baik jika antara sistem dan prose-

dur serta pegawai dapat saling bersinergi dengan baik. Apabila dalam pelaksanaan kegiatan diketahui terdapat kelemahan atau capaian kinerja rendah, maka akan diperbaiki pada tahun berikutnya. Perbaikan atau peningkatan kinerja ini dapat dilaksanakan melalui berbagai upaya diantaranya melalui proses perbandingan antara pelaksanaan kinerja tahun lalu dengan capaian kinerja tahun berjalan dan perbandingan antara rencana dengan realisasi pada satu tahun anggaran.

Kinerja pemerintah tidak dapat dinilai dari sisi output yang dihasilkan saja, akan tetapi harus mempertimbangkan input, output, dan outcome secara bersama-sama. Untuk dapat mengukur kinerja pemerintah, maka perlu diketahui indikator-indikator kinerja sebagai dasar penilaian kinerja. Menurut Bastian (2006:267), pengukuran kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Lima komponen yang ada dalam indikator pengukuran kinerja yaitu: indikator masukan (*input*), indikator keluaran (*output*), indikator hasil (*outcome*), indikator manfaat (*benefit*), dan indikator dampak (*impact*).

Pencapaian kinerja instansi akan dapat terwujud jika suatu instansi memperhatikan budaya yang dianut oleh instansi tersebut karena budaya merupakan kebiasaan-kebiasaan yang ada dalam instansi. Kebiasaan tersebut mengatur tentang norma-norma perilaku yang harus diikuti oleh para anggota instansi, sehingga menghasilkan budaya yang produktif (Muhammad,2011:20 ).

Menurut Sutrisno (2010:2), budaya organisasi adalah perangkat sistem nilai-nilai, keyakinan-keyakinan, asumsi-asumsi, atau norma-norma yang telah

lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya. Budaya organisasi dalam instansi pemerintahan merupakan sistem nilai-nilai yang diyakini oleh semua pegawai dalam instansi pemerintah dan yang dipelajari, ditetapkan, serta dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai sistem perekat dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam instansi pemerintah untuk mencapai tujuan instansi pemerintah yang telah ditetapkan.

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan nilai-nilai budaya organisasi adalah pilihan nilai-nilai moral dan etika yang dianggap baik dan positif, meliputi nilai sosial budaya positif yang relevan, norma dan kaidah, etika dan nilai kinerja produktif yang bersumber dari pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Nilai tersebut di pedomani secara individu atau kelompok yang dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja dalam rangka pelaksanaan tugas penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan pelayanan masyarakat.

Budaya organisasi merupakan kekuatan sosial yang tidak tampak yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Secara tidak sadar tiap-tiap pegawai di dalam suatu instansi pemerintahan mempelajari budaya yang berlaku di dalam instansi pemerintahan tersebut. Apalagi bila ia sebagai pegawai baru supaya dapat diterima oleh lingkungan tempat bekerja, ia berusaha mempelajari apa yang dilarang dan apa yang diwajibkan, apa yang baik dan apa yang buruk, apa yang benar dan apa yang salah, dan apa yang harus dilakukan dan apa yang tidak

boleh dilakukan di dalam instansi pemerintahan tempat ia bekerja tersebut (Sutrisno, 2010:2).

Budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan-tujuan instansi, sebaliknya yang lemah akan menghambat tujuan-tujuan instansi. Dalam suatu instansi pemerintahan yang budaya organisasinya kuat, nilai-nilai bersama dipahami secara mendalam, dianut, dan diperjuangkan oleh sebagian besar para anggota instansi pemerintahan (pegawai). Budaya yang kuat dan positif sangat berpengaruh terhadap perilaku dan efektivitas kinerja perusahaan (Deal dan Kennedy 1982), Miner (1990), Robbins (1990) karena menimbulkan antara lain sebagai berikut: (1) nilai-nilai kunci yang saling menjamin, tersosialisasikan, menginternalisasi, menjiwai pada para anggota, dan merupakan kekuatan yang tidak tampak, (2) perilaku-perilaku karyawan secara tak disadari terkendali dan terkoordinasi oleh kekuatan yang informal atau tidak tampak, (3) para anggota merasa komit dan loyal pada organisasi, (4) adanya musyawarah dan kebersamaan atau kesertaan dalam hal-hal yang berarti sebagai bentuk partisipasi, pengakuan, dan penghormatan terhadap karyawan, (5) semua kegiatan berorientasi dan diarahkan kepada misi atau tujuan organisasi, (6) adanya koordiansi, integrasi, dan konsistensi yang menstabilkan kegiatan-kegiatan perusahaan atau instansi, (7) berpengaruh kuat terhadap organisasi/instansi dalam tiga aspek: pengarahan perilaku dan kinerja organisasi/instansi, penyebarannya pada para anggota organisasi, dan kekuatannya, yaitu menekan para anggota untuk melaksanakan nilai-nilai budaya (Sutrisno, 2010:3).

Dalam penilaian kinerja instansi, hal yang paling lazim dinilai adalah kinerja pegawai, yakni bagaimana mereka melakukan segala sesuatu yang berhubungan dengan suatu pekerjaan, jabatan, atau peranan dalam instansi (Sutrisno, 2010:170). Kegiatan instansi pemerintah tidak akan berjalan tanpa adanya keterlibatan unsur pegawai yang ada didalamnya. Pegawai merupakan unsur yang paling penting menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu instansi pemerintah dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya dan dalam rangka pencapaian tujuan dan sasaran instansi pemerintah tersebut (Siagian, 1995 dalam Hartanto (2008).

Irianto (2001) dalam Sutrisno (2010:171) menyatakan bahwa kinerja pegawai adalah prestasi yang diperoleh seseorang dalam melakukan tugas. Keberhasilan instansi tergantung pada kinerja para pelaku instansi bersangkutan. Pada dasarnya, kinerja suatu instansi merupakan pencerminan dari kinerja sumber daya manusia bersangkutan. Maka setiap pelaku yang terlibat dalam instansi harus dinilai kinerjanya agar sumber daya manusia yang terdapat dalam instansi dapat dinilai secara objektif.

Budaya organisasi dan kinerja pegawai telah banyak menerima perhatian dalam penelitian perilaku instansi. Hal ini menunjukkan bahwa peran budaya organisasi mendukung efektivitas instansi dan respon pegawai. Kecocokan pegawai instansi dengan budaya yang berlaku dapat meningkatkan produktivitas, kepuasan dalam bekerja, *performance*, loyalitas terhadap organisasi dan keinginan untuk tetap tinggal di instansi tersebut (Sutrisno, 2010:28). Menurut O'Relly, Chatman dan Caldwell (1990) dalam Sutrisno (2010:29), menyatakan

bahwa kecocokan pegawai dengan budaya instansi dapat meningkatkan kinerja, kepuasan dan perputaran tenaga kerja antar berbagai jabatan.

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan Kinerja pegawai tidak terlepas dari faktor budaya yang dianut oleh suatu instansi. Budaya akan merefleksikan bagaimana seseorang harus berperilaku dan menjalankan aturan yang telah ditetapkan. Jika budaya yang diajarkan oleh instansi adalah budaya yang baik, maka perilaku pegawai juga akan baik. Dengan adanya perilaku yang baik akan mendorong pegawai untuk selalu berprestasi sehingga kinerjanya akan meningkat, dan hal ini akan meningkatkan kinerja instansi pemerintah daerah secara tidak langsung.

Tercapainya tujuan instansi pemerintah tidak hanya tergantung pada peralatan modern, sarana dan prasarana yang lengkap, tetapi justru lebih tergantung pada pegawai yang melaksanakan pekerjaan tersebut. Oleh karena itu pegawai yang berkualitas adalah pegawai yang melaksanakan pekerjaannya dan mampu memberikan hasil kerja yang baik atau mempunyai prestasi kerja yang tinggi yang dibutuhkan oleh instansi pemerintah untuk mencapai tujuannya. Karena pada dasarnya keberhasilan instansi pemerintah secara keseluruhan adalah kontribusi dari hasil kerja pegawainya.

Penelitian Deal *et al* (1982) dalam Sopiya (2008:186) yang memfokuskan penelitiannya pada perusahaan Amerika menekankan pentingnya *shared beliefs* dan *value* untuk mencapai efektivitas organisasi, mereka mengklaim bahwa sukses tidaknya suatu instansi/perusahaan terletak pada kuat tidaknya budaya perusahaan instansi tersebut. Hal tersebut karena kinerja para pegawai dan

kinerja instansi serta bagaimana *sense of belongin* pegawai terhadap instansi tidak dapat dipahami dengan baik kecuali dengan memahami budaya organisasinya.

Kotter dan Heskett dalam Tika (2006:141) melakukan penelitian sebanyak 207 perusahaan terdapatnya budaya organisasi yang kuat dengan kinerja perusahaan yang unggul. Hal ini dialami oleh perusahaan Con Arga dan Wal-Mart. Peningkatan kinerja perusahaan ini disebabkan peranan kepemimpinan puncak dan kuatnya budaya organisasi. Menurut Peter dan Waterma Jr dalam Sobirin (2007) bahwa keberhasilan perusahaan ditentukan oleh seberapa kuat budaya yang dimiliki perusahaan tersebut.

Dalam penyelenggaraan kerja organisasi/instansi daerah dikenal dengan SKPD (Satuan kerja perangkat daerah). Masing-masing instansi pemerintah memiliki perencanaan kerja, yang menentukan arah sebuah instansi pemerintah akan menuju dalam beberapa tahun kedepan, cara menuju kearah tersebut dan cara instansi pemerintah mengetahui instansi telah atau belum mencapai kearah tujuan yang ingin dicapai.

Namun fakta yang terjadi, saat ini banyak kendala yang dihadapi oleh satuan kegiatan perangkat daerah (SKPD) di Sumatera Barat yaitu rendahnya kinerja lima SKPD akibat rendahnya kinerja pimpinan SKPD tersebut. SKPD itu adalah Dinas Pendidikan, Dinas Pasar, Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD), Kantor Pol PP dan Disperindagtamben. Selain itu, di kota Padang, rendahnya kinerja SKPD terlihat dari rendahnya kinerja Dinas Pendidikan. Rendahnya kinerja ini diakibatkan karena masih lemahnya staf

pengawasan, masih lemahnya penyelenggaraan pendidikan, dan disiplin staf masih kurang (<http://www.padang.go.id>).

Penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja instansi dilakukan oleh Prasetyo dan Kompyurini (2008), menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja organisasi/instansi pemerintah daerah. Budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap perilaku pegawai instansi pemerintah, sehingga jika budaya organisasinya baik maka pegawai dalam instansi pemerintah adalah orang-orang yang baik dan berkualitas pula, dan apabila pegawainya tidak baik dan tidak berkualitas, maka kinerja instansi pemerintah akan menjadi buruk dan tidak berkualitas. Penelitian yang dilakukan oleh Systrom (1993) dalam Kartiningsih (2007:29) juga menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi dan kinerja pegawai.

Mengingat pentingnya budaya organisasi dan kinerja pegawai terhadap kinerja instansi pemerintah daerah maka penulis termotivasi untuk meneliti penelitian yang berjudul: **“Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Daerah dengan Kinerja Pegawai sebagai Variabel Intervening”**.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dijabarkan seperti di atas maka penulis mengidentifikasi permasalahan dari proposal ini sebagai berikut:

1. Sejauhmana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja instansi pemerintah daerah?
2. Sejauhmana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai ?

3. Sejauhmana pengaruh kinerja pegawai terhadap kinerja instansi pemerintah daerah ?
4. Sejauhmana pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi?
5. Sejauhmana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja instansi pemerintah daerah melalui kinerja pegawai ?

### **C. Batasan Masalah**

Berdasarkan pada latar belakang dan identifikasi masalah di atas, penulis memberi batasan masalah pada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja instansi pemerintah daerah dengan kinerja pegawai sebagai variabel intervening.

### **D. Rumusan Masalah**

Dari pembatasan masalah di atas, maka penulis merumuskan permasalahan diatas menjadi sebagai berikut :

1. Sejauhmana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja instansi pemerintah daerah ?
2. Sejauhmana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai ?
3. Sejauhmana pengaruh kinerja pegawai terhadap kinerja instansi pemerintah daerah ?
4. Sejauhmana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja instansi pemerintah daerah melalui kinerja pegawai ?

### **E. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah diatas, tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja instansi pemerintah daerah.

2. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai
3. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kinerja pegawai terhadap kinerja instansi pemerintah daerah
4. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja instansi pemerintah daerah melalui kinerja pegawai.

#### **F. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat penelitian ini antara lain:

1. Bagi peneliti, penulis berharap dapat menambah pengetahuan penulis dalam bidang ilmu yang sedang penulis geluti khususnya mengenai pengetahuan budaya organisasi terhadap kinerja instansi pemerintah daerah dengan kinerja pegawai sebagai variabel intervening.
2. Bagi akademis, dapat menambah wawasan ilmu bagi dunia akademik mengenai pengetahuan budaya organisasi terhadap kinerja instansi pemerintah daerah dengan kinerja pegawai sebagai variabel intervening pada SKPD kota padang.
3. Institusi tempat meneliti, penulis berharap dapat memberikan kontribusi yang bisa memberikan perbaikan dan perubahan yang positif di Institusi tempat penulis melakukan penelitian.
4. Bagi peneliti selanjutnya, penelitian ini dapat dijadikan referensi atau pertimbangan untuk penelitian selanjutnya.

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS**

#### **A. Kajian Teori**

##### **1. Kinerja Instansi Pemerintah**

###### **a. Kinerja Instansi Pemerintah**

Instansi pemerintahan adalah semua organisasi milik pemerintah yang melaksanakan fungsi untuk menyelenggarakan urusan pemerintahan dan administrasi pemerintah baik di pusat maupun di daerah. Setiap instansi pemerintah sebagai unsur penyelenggara pemerintahan negara harus bertanggungjawabkan pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya serta kewenangan pengelolaan sumber daya dengan didasarkan suatu perencanaan stratejik yang ditetapkan oleh masing-masing instansi. Pertanggungjawaban yang dimaksud di atas adalah berupa laporan yang disampaikan kepada atasan masing-masing instansi pemerintah. Laporan tersebut menggambarkan kinerja instansi pemerintah yang bersangkutan (Sudiman dan Teguh, 2004:1-2).

Kinerja instansi pemerintah adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian sasaran ataupun tujuan instansi pemerintah sebagai penjabaran dari visi, misi dan strategi instansi pemerintah yang mengindikasikan tingkat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan-kegiatan sesuai dengan program dan kebijakan yang ditetapkan (Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah).

Menurut Raharjo dalam Majalah Perencanaan (Volume 2 No 1,2008), kinerja suatu instansi pemerintah dikatakan baik jika antara sistem dan prosedur serta pegawai dapat saling bersinergi dengan baik. Apabila dalam pelaksanaan kegiatan diketahui terdapat kelemahan atau capaian kinerja rendah, maka akan diperbaiki pada tahun berikutnya. Perbaikan atau peningkatan kinerja ini dapat dilaksanakan melalui berbagai upaya diantaranya melalui proses perbandingan antara pelaksanaan kinerja tahun lalu dengan capaian kinerja tahun berjalan dan perbandingan antara rencana dengan realisasi pada satu tahun anggaran. Proses ini disebut dengan pengukuran kinerja instansi pemerintahan.

Pengukuran kinerja sangat penting dilakukan untuk menilai akuntabilitas instansi dalam menghasilkan pelayanan publik yang lebih baik. Pusat pertanggungjawaban berperan untuk menciptakan indikator kinerja sebagai dasar untuk menilai kinerja. Sistem pengukuran kinerja yang handal merupakan salah satu faktor kunci suksesnya suatu instansi (Mardiasmo, 2009:121).

Pengukuran kinerja pada instansi pemerintah daerah merupakan proses perbandingan antara indikator kinerja yang sudah ditetapkan/direncanakan awal tahun dengan realisasi pelaksanaan kegiatan selama tahun berjalan. Pengukuran ini merupakan bagian dari sebuah sistem yang menghendaki adanya pertanggung-jawaban pelaksanaan tugas yang diamanahkan oleh pemberi tugas. Sistem tersebut adalah sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. Menurut Mardiasmo (2009:121), sistem pengukuran kinerja dapat

dijadikan sebagai alat pengendalian organisasi, karena pengukuran kinerja diperkuat dengan menetapkan *reward and punishment system*.

Menurut Mardiasmo (2009:121), ada tiga maksud yang ingin dicapai dengan adanya pengukuran kinerja instansi pemerintahan, yaitu :

1. Pengukuran kinerja sektor publik dimaksudkan untuk membantu memperbaiki kinerja pemerintah. Ukuran kinerja dimaksudkan untuk dapat membantu pemerintah berfokus pada tujuan dan sasaran program unit kerja.
2. Pengukuran kinerja sektor publik digunakan untuk pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan.
3. Pengukuran kinerja sektor publik dimaksudkan untuk mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan.

Tujuan sistem pengukuran kinerja (Mardiasmo, 2009:122) yaitu :

1. Untuk mengkomunikasikan strategi secara lebih baik,
2. Untuk mengukur kinerja finansial dan non finansial secara berimbang,
3. Untuk mengakomodasi pemahaman kepentingan manajer level menengah dan bawah serta memotivasi untuk mencapai *goal congruence*,
4. Sebagai alat untuk mencapai kepuasan berdasarkan pendekatan individual dan kemampuan kolektif.

#### **b. Indikator Kinerja dalam Pengukuran Kinerja**

Indikator kinerja digunakan sebagai indikator pelaksanaan strategi yang telah ditetapkan. Indikator kinerja tersebut dapat berbentuk faktor-faktor keberhasilan utama organisasi dan indikator kinerja kunci. Faktor keberhasilan

utama adalah suatu area yang mengindikasikan kesuksesan kinerja unit kerja instansi. sedangkan indikator kinerja kunci merupakan sekumpulan indikator yang dapat dianggap sebagai ukuran kinerja kunci baik yang bersifat finansial maupun nonfinansial untuk melaksanakan operasi dan kinerja unit bisnis (Mardiasmo, 2009:125).

Kinerja pemerintah tidak dapat dinilai dari sisi output yang dihasilkan saja, akan tetapi harus mempertimbangkan input, output, dan outcome secara bersama-sama. Untuk dapat mengukur kinerja pemerintah, maka perlu diketahui indikator-indikator kinerja sebagai dasar penilaian kinerja. Menurut Mardiasmo (2009:127), mekanisme untuk menentukan indikator kinerja memerlukan hal-hal berikut :

1. Sistem perencanaan dan pengendalian

Sistem perencanaan dan pengendalian meliputi proses, prosedur, dan struktur yang memberi jaminan bahwa tujuan organisasi telah dilaksanakan dan dikomunikasikan ke seluruh bagian instansi dengan menggunakan rantai komando yang jelas yang didasarkan pada spesifikasi tugas pokok dan fungsi, kewenangan, serta tanggung jawab.

2. Spesifikasi teknis dan standarisasi

Kinerja suatu kegiatan, program, dan organisasi diukur dengan menggunakan spesifikasi teknis secara detail untuk memberikan jaminan bahwa spesifikasi teknis tersebut dijadikan sebagai dasar penilaian.

### 3. Kompetensi teknis dan profesionalisme

Untuk memberikan jaminan terpenuhinya spesifikasi teknis dan standarisasi yang ditetapkan, maka diperlukan personel yang memiliki kompetensi teknis dan profesional dalam bekerja.

### 4. Mekanisme ekonomi dan mekanisme pasar

Mekanisme ekonomi terkait dengan pemberian penghargaan dan hukuman yang bersifat financial, sedangkan mekanisme pasar terkait dengan penggunaan sumber daya yang menjamin terpenuhinya *value for money*.

### 5. Mekanisme sumber daya manusia

Pemerintah perlu menggunakan beberapa mekanisme untuk memotivasi stafnya untuk memperbaiki kinerja personal dan instansi.

Dalam Bastian (2006:267), pengukuran kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan, 5 komponen yang ada dalam indikator pengukuran kinerja yaitu:

1. Indikator masukan (input) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran. Input sebagai langkah awal dari penyusunan indikator kinerja instansi pemerintah dimulai dari rencana program tahunan, dalam penentuan kegiatan pemerintah memerlukan data dan informasi serta setiap pegawai memiliki kemampuan yang handal serta mampu melihat bagaimana cara mencapai suatu tujuan.

2. Indikator keluaran (output) adalah sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik dan atau nonfisik. Penerapan outputs merefleksikan bagaimana organisasi melihat kejelasan dan kemampuan pegawai dalam melaksanakan program kerja serta memaparkan sebagian besar rencana yang berhasil dilaksanakan.
3. Indikator hasil (outcome) adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran pada jangka menengah (efek langsung). Hasil dari suatu perencanaan diharapkan dapat menilai kualitas hasil program kerja yang sesuai dengan sasaran, tujuan, dan sasaran.
4. Indikator manfaat (benefit) adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan. Sesuai dengan proses yang berkelanjutan sampai pada menetapkan indicator yang paling relevan dan berpengaruh besar terhadap keberhasilan suatu pelaksanaan kebijakan dan program kerja, serta adanya pemantauan langsung terhadap pelaksanaan program.
5. Indikator dampak (impact) adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif terhadap setiap tingkatan indicator berdasarkan asumsi yang telah ditetapkan. Peningkatan pengendalian dalam pelaksanaan program akan menjamin pola pertanggungjawaban di organisasi. Penetapan indikator impact ini menentukan kinerja pelaksanaan program yang lebih baik dan kompeten.

## **2. Budaya Organisasi**

### **a. Pengertian Budaya Organisasi**

Penggunaan istilah budaya organisasi mengacu pada budaya yang berlaku pada organisasi. Menurut Sutrisno (2010:2), budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai, keyakinan-keyakinan, asumsi-asumsi atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan suatu masalah dalam organisasi. Cushway (1995) dalam Kompyurini (2007), menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan sistem nilai organisasi dan akan mempengaruhi cara pekerjaan dilakukan dan cara para pegawai berperilaku. Jadi, budaya organisasi mensosialisasikan dan menginternalisasi pada para anggota organisasi.

Menurut Sutrisno (2010:3), budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan-tujuan instansi pemerintah, sebaliknya yang lemah atau negatif menghambat atau bertentangan dengan tujuan-tujuan instansi pemerintah. Dalam suatu instansi pemerintah yang budaya organisasinya kuat, nilai-nilai bersama dipahami secara mendalam, dianut, dan diperjuangkan oleh sebagian besar para anggota instansi ( pegawai instansi pemerintah ).

Menurut beberapa ahli dalam Tika (2006:108-109), mendefinisikan budaya organisasi kuat yaitu:

1. Robbins (1997), budaya organisasi kuat adalah budaya dimana nilai-nilai organisasi dipegang secara insentif dan dianut bersama secara meluas anggota organisasi.
2. Kotter dan Heskett (1992), budaya organisasi kuat adalah budaya yang hamper semua manajer menganut bersama seperangkat nilai dan metode menjalankan bisnis yang relatif konsisten.

3. Vijai Sathe (1982), budaya organisasi kuat adalah budaya organisasi yang ideal dimana kekuatan budaya mempengaruhi intensitas pelaku.
4. Deal dan Kennedy (1982), budaya kuat merupakan pembangkit semangat yang paling berpengaruh dalam menuntun perilaku, karena membantu para pegawai melakukan pekerjaan-pekerjaan dengan lebih baik terutama dalam dua hal:
  - a. Budaya kuat merupakan sistem peraturan informal yang menjelaskan bagaimana orang-orang harus berperilaku setiap saat.
  - b. Budaya kuat membuat orang-orang merasa lebih baik dengan apa yang mereka lakukan, sehingga mereka cenderung untuk bekerja lebih keras.

Dari beberapa definisi para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa suatu organisasi kuat apabila:

1. Nilai-nilai budaya organisasi dianut secara bersama oleh seluruh pimpinan dan anggota organisasi.
2. Nilai-nilai budaya memengaruhi perilaku pimpinan dan anggota organisasi.
3. Membangkitkan semangat berperilaku dan bekerja lebih baik.

Menurut Deal & Kennedy (1982), Miner (1990), Robbins (1990) dalam Sutrisno (2010:3-4), menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat dan positif sangat berpengaruh terhadap perilaku dan efektivitas kinerja perusahaan, karena menimbulkan:

1. Nilai-nilai kunci yang saling menjalin, tersosialisasikan, menjiwai pada para anggota dan merupakan kekuatan yang tidak tampak.
2. Perilaku-perilaku karyawan secara tak disadari terkendali dan terkoordinasi oleh kekuatan yang informal atau tidak tampak.
3. Para karyawan merasa komit dan loyal pada organisasi.

4. Adanya musyawarah dan kebersamaan atau kesertaan dalam hal-hal yang berarti sebagai bentuk partisipasi, pengakuan dan penghormatan terhadap karyawan.
5. Semua kegiatan berorientasi atau diarahkan kepada misi atau tujuan organisasi.
6. Para karyawan merasa senang, karena diakui dan dihargai martabat dan kontribusinya.
7. Adanya koordinasi, integrasi dan konsistensi yang menstabilkan kegiatan instansi.
8. Berpengaruh kuat terhadap organisasi dalam tiga aspek pengarahannya perilaku dan kinerja organisasi, penyebarannya pada para anggota organisasi, dan kekuatannya.
9. Budaya berperilaku terhadap perilaku individual maupun kelompok.

**b. Manfaat Budaya Organisasi**

Budaya organisasi dapat dijadikan rantai pengikat untuk menyamakan persepsi dan arah pandang anggota organisasi terhadap suatu permasalahan sehingga akan menjadi kekuatan untuk mencapai suatu tujuan. Menurut Robins (1993) dalam Sutrisno (2010:27-28), beberapa manfaat budaya organisasi:

1. Membatasi peran yang membedakan antara organisasi yang satu dengan organisasi yang lainnya. Setiap organisasi mempunyai peran yang berbeda sehingga perlu memiliki akar budaya yang kuat dalam sistem dan kegiatan yang ada dalam organisasi.

2. Menimbulkan rasa memiliki identitas bagi para anggota organisasi.  
Dengan budaya organisasi yang kuat, anggota organisasi akan memiliki identitas yang merupakan ciri khas organisasi.
3. Mementingkan tujuan bersama dari pada mengutamakan kepentingan individu.
4. Menjaga stabilitas organisasi. Kesatuan-kesatuan organisasi yang direkatkan oleh pemahaman budaya yang sama akan membuat budaya organisasi yang lebih stabil.

**c. Karakteristik Budaya Organisasi**

Menurut Luthans (1998) dalam Sopiah (2008:129-130) menyatakan ada enam karakteristik budaya organisasi yaitu:

1. Aturan-aturan perilaku

Aturan-aturan perilaku yang dimaksud yaitu: bahasa, terminologi, dan ritual, yang biasa dipergunakan oleh anggota organisasi.

2. Norma

Norma adalah standar perilaku yang meliputi petunjuk bagaimana melakukan sesuatu. Lebih jauh di masyarakat kita kenal adanya norma agama, norma sosial, norma susila, norma adat dan lain-lain.

3. Nilai-nilai dominan

Nilai-nilai dominan yang dimaksud adalah nilai utama yang diharapkan dari organisasi untuk dikerjakan oleh para anggota, misalnya tingginya kualitas produk, rendahnya tingkat absensi, tingginya produktivitas dan efisiensi, serta tingginya disiplin kerja.

#### 4. Filosofi

Filosofi adalah kebijakan yang membentuk kepercayaan organisasi mengenai bagaimana karyawan dan atau pelanggan diperlakukan.

#### 5. Peraturan-peraturan

Peraturan-peraturan adalah aturan yang tegas dari organisasi. Pegawai baru harus mempelajari peraturan, agar keberadaannya dapat diterima di dalam organisasi.

#### 6. Iklim organisasi.

Iklim organisasi merupakan keseluruhan "perasaan" yang disampaikan dengan pengaturan baru yang bersifat fisik, cara peserta berinteraksi, dan cara anggota organisasi berhubungan dengan pelanggan dan individu dari luar.

Menurut Hofstede dalam Supomo (1998), karakteristik budaya organisasi yang berorientasi pada orang diantaranya:

1. Keputusan-keputusan yang penting lebih sering dibuat secara kelompok.
2. Lebih tertarik pada orang yang mengerjakan dari pada hasil pekerjaan.
3. Memberikan petunjuk yang jelas kepada pegawai baru.
4. Peduli terhadap masalah pribadi pegawai.
5. Mempunyai ikatan tertentu dengan masyarakat sekitar

Hofstede, dkk dalam Sobirin (2007) mengelompokkan budaya organisasi ke dalam enam dimensi praktis:

1. *Process Oriented vs Results Oriented*

Pada *process oriented culture*, perhatian organisasi lebih ditunjukkan pada proses aktivitas yang berjalan selama ini dan sejauh mana orang yang bekerja pada proses aktivitas yang berjalan selama ini, dan sejauhmana orang-orang yang bekerja pada organisasi tersebut patuh terhadap kebijakan yang telah digariskan oleh organisasi tersebut. *Results oriented culture* perhatian organisasi lebih ditunjukkan pada hasil kegiatan ketimbang prosesnya sehingga seringkali organisasi tidak mempedulikan bagaimana proses dilakukan tapi hasil yang dicapai.

## 2. *Employee Oriented vs Job Oriented*

*Employee oriented culture* menggambarkan lingkungan internal organisasi yang dipenuhi oleh para pekerja yang menginginkan agar pihak organisasi lebih memperhatikan kepentingan mereka sebelum berorientasi pada pekerjaan yang mereka lakukan. *Employee oriented culture* beranggapan bahwa organisasi harus bertanggungjawab terhadap semua aspek kehidupan karyawan jika organisasi menghendaki kinerja yang lebih baik. Pekerjaan sebelum menuntut dipenuhi kepentingan-kepentingan mereka.

## 3. *Parochial vs Professional*

*Parochial culture* menjelaskan bahwa tingkat ketergantungan karyawan pada atasannya dan organisasi cenderung tinggi. Karyawan merasa dirinya merupakan bagian internal dari organisasi oleh karenanya karyawan pada umumnya berusaha untuk mengidentifikasi dirinya dengan organisasi tempat kerja mereka (hubungan antara karyawan dan organisasi

sangat kuat) agar mereka diakui bagian dari organisasi. *Professional culture* karyawan merasa bahwa kehidupan pribadi adalah urusan mereka sendiri sedangkan alasan sebuah organisasi merekrut mereka semata-mata karena kompetensi dalam melakukan pekerjaan bukan karena latar belakang keluarga atau alasan lain. Dengan demikian organisasi yang memiliki dimensi *profesional culture* cenderung memperlakukan karyawan secara rasional dengan ketentuan-ketentuan serba terukur.

#### 4. *Open System vs Closed System*

*Open system culture* menjelaskan bahwa organisasi cenderung tidak menutup diri dari perubahan-perubahan baik yang terjadi pada lingkungan internal maupun lingkungan eksternal organisasi demikian juga orang-orangnya lebih terbuka dan responsif terhadap usulan perubahan organisasi. *Closed system culture* organisasi seolah-olah dipelakukan sebagai suatu mesin yang bekerja mengikuti pola yang sudah ada tanpa banyak melakukan perubahan.

#### 5. *Loose Control vs Tight Control*

*Loose control culture*, organisasi seolah-olah tidak memiliki alat *kendali* dan tata aturan formal yang memungkinkan organisasi tersebut bisa mengendalikan orang-orang yang bekerja di dalamnya. *Tight control culture*, organisasi dengan dimensi ini cenderung menerapkan aturan-aturan yang ketat dan bahkan dalam batas-batas tertentu cenderung kaku.

#### 6. *Pragmatic vs Normative*

*Pragmatic culture* adalah organisasi yang berorientasi kepada konsumen. Bagi organisasi semacam ini konsumen adalah segalanya. Aturan dan prosedur bisa saja dilanggar jika hal tersebut menghambat pencapaian hasil dan pemenuhan konsumen. Sedangkan *Normative culture* menganggap bahwa tugas yang diemban organisasi terhadap dunia luar merupakan bentuk implementasi dari peraturan-peraturan, konvensi maupun tertulis, yang tidak boleh dilanggar.

#### **d. Fungsi Budaya Organisasi**

Menurut Tika (2006:14-15), fungsi budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. Sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok lain.
2. Sebagai perekat bagi karyawan dalam suatu organisasi. Hal ini merupakan bagian dari komitmen kolektif dari karyawan. Para karyawan memiliki rasa memiliki, partisipasi dan tanggung jawab atas kemajuan perusahaannya.
3. Mempromosikan stabilitas sistem sosial
4. Sebagai mekanisme kontrol dalam memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan
5. Sebagai integrator. Budaya organisasi dapat dijadikan sebagai integrator karena adanya sub-sub budaya baru.
6. Membentuk perilaku bagi para karyawan
7. Sebagai sarana untuk menyelesaikan masalah masalah organisasi.
8. Sebagai acuan dalam menyusun perencanaan perusahaan.

9. Sebagai alat komunikasi
10. Sebagai penghambat berinovasi

### **3. Kinerja Pegawai**

#### **a. Pengertian Kinerja Pegawai**

Suatu instansi pemerintah didirikan karena mempunyai tujuan yang ingin dan harus dicapai. Dalam mencapai tujuan setiap instansi pemerintah dipengaruhi perilaku organisasi yang merupakan pencerminan dari perilaku dan sikap para pelaku yang terdapat dalam instansi pemerintah. Kegiatan yang paling lazim dinilai dalam suatu instansi pemerintah adalah kinerja pegawai, yakni bagaimana pegawai melakukan segala sesuatu yang berhubungan dengan pekerjaan, jabatan, atau peranan dalam instansi pemerintah.

Pada umumnya, kinerja dibatasi sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Menurut Lawler dan Porter (1967), kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam dalam melaksanakan tugas. Menurut Miner (1990), kinerja adalah bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya. Menurut Rivai (2005) kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam instansi pemerintahan. Sedangkan menurut Irianto (2001), kinerja adalah prestasi yang diperoleh seseorang dalam melakukan tugas (Sutrisno, 2010:170-171).

Menurut Robbins dalam Abdulloh (2006:6) kinerja pegawai dapat dilihat dari kriteria-kriteria seperti kualitas hasil kerja, kuantitas dalam bekerja, ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, efektivitas dalam bekerja, kemandirian pegawai dan komitmen kerja yang ada pada diri pegawai.

Pengelolaan untuk mencapai kinerja pegawai pada instansi pemerintah daerah yang mencakup pada SKPD Kota Padang harus dilakukan terutama dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja secara keseluruhan dalam melayani masyarakat dibidang pelayanan publik. Pernyataan ini sesuai dengan pendapat Suharto dalam Abdullah (2006:6) tidak lepas dari pengaruh budaya organisasi yang tercermin dari orientasi hasil yang dicapai pegawai serta bagaimana keputusan dibuat, siapa yang membuat, bagaimana imbalan dibagikan, siapa yang dipromosikan, bagaimana diperlakukan, bagaimana organisasi respon kepada lingkungannya.

Lawler dan Porter menyatakan kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas. Sedangkan menurut Prawirosentono kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika dalam Sutrisno (2010:170).

Menurut Commick dan Tiffin dalam Sutrisno (2010:172-173) kinerja adalah kuantitas, kualitas, dan waktu yang digunakan dalam

menjalankan tugas. Kuantitas adalah hasil yang dapat dihitung sejauh mana seseorang dapat berhasil mencapai tujuan yang ditetapkan. Kualitas adalah bagaimana seseorang dalam menjalankan tugasnya, yaitu mengenai banyak kesalahan yang dibuat, kedisiplinan dan ketepatan. Waktu kerja adalah mengenai jumlah absen yang dilakukan, keterlambatan, dan lamanya masa kerja dalam tahun yang telah dijalani. Hal senada juga dikemukakan oleh Miner dalam Sutrisno (2010:172-173) empat aspek dari kinerja adalah:

1. Kualitas yang dihasilkan, menerangkan jumlah kesalahan, waktu, dan ketepatan dalam melakukan tugas.
2. Kuantitas yang dihasilkan, berkenaan dengan berapa jumlah produk atau jasa yang dihasilkan.
3. Waktu kerja, menerangkan akan berapa jumlah absen, keterlambatan, serta masa kerja yang telah dijalani individu pegawai tersebut.
4. Kerja sama, menerangkan akan bagaimana individu membantu atau hambatan usaha dari teman sekerja.

Dengan keempat aspek kinerja di atas dapat dikatakan bahwa individu mempunyai kinerja yang baik bila pegawai berhasil dengan target atau rencana yang telah ditetapkan oleh organisasi.

#### **b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai**

Menurut Prawirosentono dalam Sutrisno (2010:176), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

1. Efektifitas dan Efisiensi

Dalam suatu organisasi, ukuran baik buruknya kinerja diukur dari efektifitas dan efisiensi. Efektif adalah efektivitas dari kelompok (organisasi) bila tujuan kelompok dapat dicapai sesuai dengan kebutuhan

yang direncanakan. Sedangkan efisiensi merupakan pengorbanan yang dilakukan dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

## 2. Otoritas dan Tanggung Jawab

Dalam organisasi yang baik wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpah-tindih tugas. Kejelasan wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja pegawai tersebut. Kinerja pegawai akan dapat terwujud bila pegawai mempunyai komitmen dengan organisasinya dan ditunjang dengan disiplin kerja yang tinggi

## 3. Disiplin

Disiplin secara umum merupakan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri pegawai terhadap peraturan dan ketaatan perusahaan.

## 4. Inisiatif

Dapat dikatakan atasan yang baik, jika atasan memberikan perhatian atau tanggapan positif terhadap inisiatif setiap bawahan. Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

### **c. Pengukuran Kinerja**

Bernardin dan Russel dalam Sutrisno (2010:179-180) enam kinerja primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja pegawai yaitu:

1. *Quality*. Merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
2. *Quantity*. Merupakan jumlah yang dihasilkan.

3. *Timeliness*. Merupakan sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memerhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan orang lain.
4. *Cost effectiveness*. Merupakan tingkat sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi.
5. *Need for supervision*. Merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
6. *Interpersonal impact*. Merupakan tingkat sejauh mana pegawai memelihara harga diri, nama baik, dan kerja sama di antara rekan kerja dan bawahan.

#### **d. Tujuan dan Manfaat Ukuran Kinerja**

Menurut Sudirman, dkk, (2004:73-74) tujuan pengukuran kinerja yaitu:

1. Menilai pencapaian secara kuantitatif setiap indikator kinerja sebagai bahan kontribusi bagi proses penilaian (evaluasi) keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan program kebijakan, sasaran dan tujuan.
2. Memberikan pemahaman bahwa pengukuran kinerja tidak hanya difokuskan kepada indikator input saja, tetapi yang lebih penting adalah indikator output, outcomes, manfaat dan dampak.
3. Memberikan dasar pengukuran dan evaluasi kinerja yang lebih sistematis, terukur, dan dapat diterapkan.

Sedangkan manfaat pengukuran kinerja yaitu:

1. Pengukuran kinerja membantu pimpinan instansi pemerintah dalam penentuan tingkat pencapaian tujuan yang perlu dicapai.
2. Sistem pengukuran kinerja yang efektif memberikan umpan balik bagi para pengelola dan pembuat keputusan di dalam

proses evaluasi dan perumusan tidak lanjut, dalam rangka peningkatan kinerja pada masa yang akan datang.

3. Menjadi alat komunikasi pimpinan organisasi, pegawai dan para stakeholders eksternal dalam Sudirman,dkk, (2004:73-74).

## **B. Penelitian yang Relevan**

Penelitian Tomasso (1992) dalam Kartiningsih (2007:33-37) menguji pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan metode uji validitas, uji reliabilitas dan analisis regresi. Hasilnya menunjukkan bahwa budaya organisasi yang berkembang baik dan teratur dalam perusahaan akan berpengaruh meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian Nystrom (1993) dalam Kartiningsih (2007:33-37) melakukan penelitian pada 13 perusahaan pelayanan kesehatan di Amerika Serikat dengan melakukan kuisisioner pada 41 manager tingkat atas dan 36 sekretaris eksekutif dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan.

Penelitian Deal *et al* (1982) dalam Sopiah (2008:186) yang memfokuskan penelitiannya pada perusahaan Amerika menekankan pentingnya *shared beliefs* dan *value* untuk mencapai efektivitas organisasi, mereka mengklaim bahwa sukses tidaknya suatu instansi/perusahaan terletak pada kuat tidaknya budaya perusahaan instansi tersebut. Hal tersebut karena kinerja para pegawai dan kinerja instansi serta bagaimana *sense of belongin* pegawai terhadap instansi tidak dapat dipahami dengan baik kecuali dengan memahami budaya organisasinya.

Penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja instansi dilakukan oleh Prasetyo dan Kompyurini (2008), menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja organisasi/instansi pemerintah daerah.

Penelitian yang dilakukan Rini (2009), hasilnya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Penelitian juga dilakukan oleh Soedjono (2005), hasilnya menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Penelitian ini didukung oleh hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Odom, Boxx, dan Dunn, (1990); Fuller & Morrison, (1999), dan Lund, (2003), yang menunjukkan hasil bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif kinerja perusahaan.

### **C. Pengembangan Hipotesis.**

#### **1. Hubungan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Daerah**

Budaya organisasi mengacu ke sistem makna bersama yang dianut oleh pegawai yang membedakan instansi pemerintah itu dari instansi-instansi pemerintah lainnya. Budaya organisasi adalah sebagai suatu nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integritas ke dalam perusahaan sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak dan bertingkah laku (Sutanto dalam Sutrisno, 2010:24-25).

Budaya organisasi yang kuat atau positif akan memacu instansi pemerintah ke arah yang lebih baik. Sebaliknya, budaya organisasi yang negatif akan memberi dampak yang negatif bagi instansi pemerintah. Oleh sebab itu, apabila budaya organisasi baik maka kinerja yang akan dicapai pasti juga akan baik. Hal ini didukung penelitian Fajrina (2009) dalam Muhammad (2011) yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja instansi pemerintah.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa budaya merupakan nilai bersama dalam suatu organisasi/instansi merupakan sistem nilai bersama dalam suatu organisasi/instansi yang menentukan tingkatan bagaimana para pegawai melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi berakar dalam tradisi, apabila dalam instansi pemerintah telah mencontohkan tradisi atau budaya yang positif maka budaya organisasi yang positif ini lah akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja instansi pemerintah.

## **2. Hubungan Kinerja Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai**

Kinerja pegawai tidak terlepas dari faktor budaya organisasi yang dianut oleh suatu instansi. Menurut Sutrisno (2010:20), budaya organisasi adalah perangkat sistem nilai-nilai, keyakinan-keyakinan, asumsi-asumsi, atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah organisasinya.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa budaya akan merefleksikan bagaimana seseorang harus berperilaku dan menjalankan aturan yang telah ditetapkan. Jika budaya yang diajarkan oleh instansi adalah budaya yang baik, maka perilaku pegawai juga akan baik. Dengan adanya perilaku yang baik akan mendorong pegawai untuk selalu berprestasi sehingga kinerjanya akan meningkat.

Penelitian yang dilakukan oleh Nurfarhaty (1999) dalam Sopiah (2008:177-178) menyimpulkan bahwa: (1) budaya organisasi mempunyai pengaruh yang erat dengan kinerja pegawai, (2) budaya organisasi, yang terdiri dari inovasi dan kepedulian, perilaku pimpinan dan orientasi tim berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Hodge dan Anthony (1994) dalam Sopiah (2008:177-178) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

### **3. Hubungan Kinerja Pegawai terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Daerah**

Kinerja instansi pemerintah daerah juga dipengaruhi oleh kinerja pegawai, karena kegiatan instansi pemerintah tidak akan berjalan tanpa adanya keterlibatan unsur pegawai yang ada didalamnya. Pegawai merupakan unsur yang paling penting menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu instansi pemerintah dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya dan dalam rangka pencapaian tujuan dan sasaran instansi pemerintah daerah tersebut (Siagian, 1995:25) dalam Ibnu Hartanto (2008).

Tercapainya tujuan instansi pemerintah tidak hanya tergantung pada peralatan modern, sarana dan prasarana yang lengkap, tetapi justru lebih tergantung pada pegawai yang melaksanakan pekerjaan tersebut. Oleh karena itu pegawai yang berkualitas adalah pegawai yang melaksanakan pekerjaannya dan mampu memberikan hasil kerja yang baik atau mempunyai prestasi kerja yang tinggi yang dibutuhkan oleh instansi untuk mencapai tujuan. Karena pada dasarnya keberhasilan instansi secara keseluruhan adalah kontribusi dari hasil kerja pegawainya.

Menurut Irianto dalam Sutrisno (2010:171), kinerja pegawai adalah prestasi yang diperoleh seseorang dalam melakukan tugas. Keberhasilan instansi tergantung pada kinerja para pelaku instansi bersangkutan. Oleh karena itu, setiap unit kerja dalam suatu instansi harus dinilai kinerjanya, agar kinerja sumber daya manusia yang terdapat dalam unit-unit dalam suatu organisasi tersebut dapat dinilai secara objektif.

#### **4. Hubungan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Daerah melalui Kinerja Pegawai**

Sebagai makhluk sosial, pegawai tidak terlepas dari berbagai nilai dan norma yang berlaku didalam instansi pemerintah. Budaya organisasi dapat mempengaruhi cara pegawai dalam bertingkah laku, cara menggambarkan pekerjaan, dan cara bekerja dengan pegawai lainnya. Dalam setiap instansi pemerintah, budaya organisasi selalu diharapkan baik karena baiknya budaya organisasi akan berhubungan dengan berhasil tidaknya instansi pemerintah mencapai tujuannya.

Penelitian yang dilakukan oleh Nystrom (1993) dan Darufitri (2002) dalam Kartiningsih (2007: 31) dimana penelitiannya menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai.

Berbagai penelitian mengenai perilaku instansi pemerintah dan hasilnya menunjukkan bahwa peran budaya organisasi mendukung efektivitas instansi pemerintah dan respon pegawai. Kecocokan pegawai instansi pemerintah dengan budaya yang berlaku dapat meningkatkan produktivitas, kepuasan dalam bekerja, *performance*, loyalitas terhadap organisasi dan keinginan untuk tetap tinggal di instansi pemerintah (Sutrisno, 2010:28). Menurut O'Reilly, Chatman dan Caldwell (1990) dalam Sutrisno (2010:29) menunjukkan bahwa kecocokan pegawai dengan budaya instansi pemerintah dapat meningkatkan kinerja, kepuasan dan perputaran tenaga kerja antar berbagai jabatan.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan kinerja pegawai tidak terlepas dari faktor budaya yang dianut oleh suatu instansi. Budaya akan merefleksikan bagaimana seseorang harus berperilaku dan menjalankan aturan yang telah ditetapkan. Jika budaya yang diajarkan oleh instansi adalah budaya yang baik, maka perilaku pegawai juga akan baik. Dengan adanya perilaku yang baik akan mendorong pegawai untuk selalu berprestasi sehingga kinerjanya akan meningkat, dan hal ini akan meningkatkan kinerja instansi pemerintah daerah secara tidak langsung.

#### **D. Kerangka Konseptual**

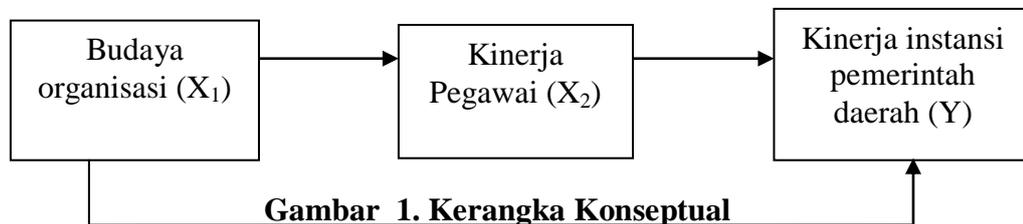
Informasi kinerja instansi pemerintah merupakan hal yang sangat penting untuk mengukur seberapa jauh keberhasilan dalam mengelola instansi pemerintah. Kinerja instansi pemerintah memberikan gambaran umum mengenai instansi pemerintah tersebut dan menunjukkan ukuran prestasi yang telah dicapai oleh instansi pemerintah tersebut.

Ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja instansi pemerintah. Beberapa faktor diantaranya adalah budaya organisasi dan kinerja pegawai. Faktor-faktor ini dinilai cenderung dapat mempengaruhi peningkatan kinerja instansi pemerintah. Kinerja instansi pemerintah yang baik akan tercapai jika budaya yang dianut oleh organisasi tersebut juga baik, karena budaya organisasi merupakan tatanan norma dan nilai yang mengatur bagaimana seseorang harus bertindak untuk mencapai tujuan organisasi.

Pelaku utama dalam menjalankan aktivitas instansi yaitu pegawai juga merupakan faktor penting penentu suatu kinerja instansi pemerintah daerah. Jika kinerja yang dicapai oleh pegawainya baik, maka kinerja instansi pemerintah daerah juga akan baik, begitu pun sebaliknya. Kinerja pegawai tidak terlepas dari faktor budaya yang dianut oleh suatu instansi. Budaya akan merefleksikan bagaimana seseorang harus berperilaku dan menjalankan aturan yang telah ditetapkan. Jika budaya yang diajarkan oleh instansi adalah budaya yang baik, maka perilaku pegawai juga akan baik. Dengan adanya perilaku yang baik akan mendorong pegawai untuk selalu berprestasi

sehingga kinerjanya akan meningkat, dan hal ini akan meningkatkan kinerja instansi pemerintah daerah secara tidak langsung.

Penelitian kali ini akan meneliti mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja instansi pemerintah daerah dengan kinerja pegawai sebagai variabel intervening. Secara skematis gambaran kerangka konseptual dalam penelitian ini dapat dituangkan sebagai berikut:



#### E. Hipotesis

Berdasarkan kajian teori dan kerangka konseptual di atas maka hipotesis dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

- H1 : Budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja instansi pemerintah daerah.
- H2 : Budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai.
- H3 : Kinerja pegawai berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja instansi pemerintah daerah.
- H4: Budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja instansi pemerintah daerah melalui kinerja pegawai.

## **BAB V PENUTUP**

### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah disajikan pada bab-bab sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja instansi pemerintah daerah pada SKPD di kota Padang.
2. Budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai.
3. Kinerja pegawai berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja instansi pemerintah daerah pada SKPD di kota Padang.
4. Budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja instansi pemerintah daerah melalui kinerja pegawai pada SKPD di kota Padang.

### **B. Keterbatasan penelitian**

Meskipun peneliti telah berusaha merancang dan mengembangkan penelitian ini sedemikian rupa, namun masih terdapat beberapa keterbatasan dalam penelitian ini, diantaranya yaitu:

1. Penelitian ini hanya dilakukan pada SKPD yang ada di kota Padang.
2. Terbatasnya jumlah data yang diolah karena tidak semua SKPD yang bersedia menerima kuesioner yang dibagikan, sedangkan jumlah populasi yang tidak begitu besar akan mempengaruhi hasil penelitian.
3. Data penelitian ini diperoleh dari persepsi responden yang disampaikan secara tertulis melalui instrument kuesioner. Hal ini sangat mempengaruhi validitas hasil, karena jawaban yang diberikan belum tentu menggambarkan keadaan

yang sesungguhnya. Persepsi responden akan berbeda apabila data diperoleh melalui wawancara.

4. Adanya bias responden karena seluruh responden mendapatkan kuesioner yang sama.
5. Masih adanya sejumlah variabel lain yang tidak digunakan dan memiliki kontribusi yang besar dalam mempengaruhi kinerja instansi pemerintah daerah pada SKPD.

### **C. Saran**

Dari pembahasan dan kesimpulan yang diperoleh maka penulis memberikan saran sebagai berikut :

1. Dari hasil penelitian ini terlihat bahwa budaya organisasi dan kinerja pegawai pada SKPD di kota Padang sudah baik, tapi masih ada beberapa hal yang belum sepenuhnya dilakukan dengan sempurna, sehingga tidak tertutup kemungkinan kinerja instansi pemerintah daerah tidak berjalan baik. Untuk itu budaya organisasi dan kinerja pegawai harus lebih ditingkatkan lagi.
2. Bagi instansi pemerintah, sebaiknya memberlakukan tindakan yang tegas terhadap pegawai dalam bekerja di instansi. sehingga dapat menjadi pelajaran bagi pegawai yang lainnya. dengan demikian diharapkan kinerja mereka dapat meningkat dari waktu ke waktu.
3. Bagi penelitian selanjutnya
  - a. Memperbanyak jumlah populasi yang akan diteliti dengan memperluas daerah penelitian agar penelitian tersebut lebih menunjukkan hasil yang nyata.

- b. Menambahkan variabel lain yang diduga dapat mempengaruhi kinerja instansi pemerintah daerah, seperti komitmen organisasi, gaya kepemimpinan..