

**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**KAITAN PERUBAHAN ORGANISASI TERHADAP KINERJA  
PEGAWAI YANG DI MEDIASI OLEH BUDAYA  
ORGANISASI DINAS PENDAPATAN, PENGELOLA  
KEUANGAN DAN KEKAYAAN DAERAH  
KABUPATEN TAPANULI TENGAH**



**TAPM** Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
Gelar Magister Manajemen

**Disusun Oleh :**

**BUDI JONIAR HASIHOLAN SIAHAAN**

**NIM: 018930216**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA**

**JAKARTA**

**2014**

## **Kaitan Perubahan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Yang Di Mediasi Oleh Budaya Organisasi Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan Dan Kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah**

**Budi Joniar Hasiholan Siahaan**

Perubahan disadari merupakan bagian terpenting dari suatu organisasi, untuk meningkatkan kinerja pegawai merupakan hal penting dan ingin dicapai bagi Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah, upaya yang dilakukan dalam rangka mencapai tujuan tersebut perlu dilakukan perubahan organisasi kearah yang lebih baik dan menciptakan budaya organisasi yang membuka kesempatan seluas-luasnya bagi setiap pegawai untuk meningkatkan kapasitas diri. Tujuan Penelitian ini dilakukan adalah untuk mengetahui kaitan perubahan organisasi terhadap kinerja pegawai yang di mediasi oleh budaya organisasi, dengan mengambil 74 orang responden sebagai sampel. Uji hipotesis secara serempak dilakukan dengan uji F, taraf signifikansi 0,05, nilai *p-value* model substruktural pertama sangat kecil yaitu sebesar 0,00 atau lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa secara simultan perubahan organisasi dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Besaran pengaruh simultan diperoleh dari nilai  $R^2$  adalah sebesar 0,537 atau 53,70 % merupakan kontribusi dari variabel perubahan organisasi dan budaya organisasi. Sedangkan sisanya sebesar 46,30 % lagi dipengaruhi oleh faktor lain di luar model. Hasil uji t menunjukkan bahwa variabel perubahan organisasi maupun variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan demikian semua koefisien jalur signifikan sehingga tidak ada yang mengalami *trimming* atau pemotongan jalur. Dari tabel hasil uji t diperoleh bahwa  $t_{hitung}$  variabel perubahan organisasi sebesar 4,607 lebih besar dari  $t_{hitung}$  variabel budaya organisasi sebesar 2,660. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa perubahan organisasi memiliki kaitan terbesar terhadap kinerja Pegawai. Kaitan langsung ditunjukkan oleh variabel perubahan organisasi terhadap budaya organisasi, sedangkan kaitan tidak langsungnya ditunjukkan oleh variabel perubahan organisasi terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh budaya organisasi.

**Kata Kunci :** Perubahan organisasi, Budaya organisasi, Kinerja pegawai



## **Linkages Organizational Change Against The Employee Performance In Mediation Organizational Culture By Revenue Service, Financial Management and Local Resources Central Tapanuli**

**Budi Joniar Hasiholan Siahaan**

Changes to realize the most important part of an organization, to improve the performance of employees is important and want to achieve for the Department of Revenue, Financial Management and Local Resources Central Tapanuli, the efforts made in order to achieve these objectives is necessary to change towards a better organization and create organizational culture that is open greater opportunities for all employees to increase the capacity of self. The purpose of this study was to determine the association made organizational changes on employee performance is mediated by organizational culture, by taking a sample of 74 respondents. Hypothesis testing is performed simultaneously with the F test, a significance level of 0.05, p-value is very small first substruktural models is equal to 0.00 or less than 0.05. This suggests that simultaneous changes in the organization and organizational culture have a significant effect on employee performance. The magnitude of the effect of simultaneously obtained from the value of  $R^2$  is equal to 0.537 or 53.70% is a variable contribution of organizational change and organizational culture. While the remaining 46.30% were influenced by other factors outside the model. T test results showed that the variables of organizational change and organizational culture variables have a significant effect on the performance of employees, thus all the significant path coefficients so no experience trimming or cutting lines. From table t test results obtained by that of t variables of organizational change is greater than 4.607 thitung organizational culture variables of 2.660. It can be concluded that the changes in the organization has the greatest connection to the employee's performance. The direct link is indicated by the variable of organizational culture change in the organization, while the indirect relation indicated by the variable of organizational change on employee performance is mediated by organizational culture.

**Keywords:** Organizational change, organizational culture, employee performance

UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER MANAJEMEN

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul **Kaitan Perubahan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai yang di Mediasi oleh Budaya Organisasi Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah** adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik

Medan, 22 Mei 2014  
Yang Menyatakan



METERAI  
TEMPEL  
PAJAK WANGKUP BANGSA  
TUL  
20  
5D1ABACF047823104  
ENAM RIBU RUPIAH  
6000  
DJP

Budi Joniar Hasiholan Siahaan  
NIM. 018930216

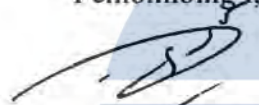
**LEMBAR PERSETUJUAN TAPM**

**Judul TAPM** : KAITAN PERUBAHAN ORGANISASI TERHADAP KINERJA  
PEGAWAI YANG DI MEDIASI OLEH BUDAYA ORGANISASI  
DINAS PENDAPATAN, PENGELOLA KEUANGAN DAN  
KEKAYAAN DAERAH KABUPATEN TAPANULI TENGAH

**Penyusun TAPM** : Budi Joniar Hasiholan Siahaan  
**NIM** : 018930216  
**Program Studi** : Magister Manajemen  
**Hari/Tanggal** : Sabtu / 07 Juni 2014

Menyetujui :

Pembimbing I,



**Dr. Yeni Absah, SE, M.Si**  
NIP. 19741123 200012 2 001

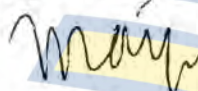
Pembimbing II,



**Dr. Sri Gustina Pane, SE, M. Si**  
NIDN. 0108087202

Mengetahui :

Ketua Bidang Ilmu/  
Program Magister Manajemen



**Maya Maria, SE, MM**  
NIP. 19720501 199903 2 003

Ketua Program Pascasarjana



**Sueiati, M. Sc, Ph. D**  
NIP. 19520213 198503 2 001



**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

**PENGESAHAN**

Nama : Budi Joniar Hasiholan Siahaan  
NIM : 018930216  
Program Studi : Magister Manajemen  
Judul Tesis : KAITAN PERUBAHAN ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI YANG DI MEDIASI OLEH BUDAYA ORGANISASI DINAS PENDAPATAN, PENGELOLA KEUANGAN DAN KEKAYAAN DAERAH KABUPATEN TAPANULI TENGAH.

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji Tesis Program Pascasarjana, Program Studi Magister Manajemen, Universitas Terbuka pada :

Hari/Tanggal : Sabtu / 07 Juni 2014  
W a k t u : 15.30 – 17.30 WIB

Dan telah dinyatakan

PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua Komisi Penguji : **Dr. Tita Rosita, M. Pd**

Penguji Ahli : **Dr. Lerbin Arintonang, MM**

Pembimbing I : **Dr. Yeni Absah, SE, M.Si**

Pembimbing II : **Dr. Sri Gustina Pane, SE, M.Si**

## KATA PENGANTAR

Segala puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan penulisan TAPM (Tesis) ini. Penulisan TAPM ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Terbuka. Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari mulai perkuliahan sampai pada penulisan penyusunan TAPM ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan TAPM ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof.Ir. Tian Belawati, M.Ed,Ph.D selaku Rektor Universitas Terbuka ;
2. Ibu Suciati, M.Sc, Ph.D selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka ;
3. Ibu Maya Maria, SE,MM, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Terbuka ;
4. Bapak Drs. Amril Latif, M.Si, selaku Kepala UPBJJ-UT Medan ;
5. Ibu Dr. Yeni Absah, SE, M.Si dan Ibu Dr. Sri Gustina Pane, SE, M.Si selaku Pembimbing I dan Pembimbing II yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan TAPM ini ;
6. Orang tua dan mertua, serta saudara-saudara yang selalu setia memberikan doa dan motivasi kepada penulis ;
7. Istri dan anak-anakku tercinta yang selalu memberikan doa dan dukungan moral tiada henti kepada penulis ;
6. Keluarga Besar Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah yang telah mengizinkan penulis dan memberikan pelayanan yang sangat memuaskan bagi penulis dalam menyelesaikan penulisan TAPM ini;

Akhir kata, saya berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga TAPM ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Medan, 09 Juni 2014

Budi Joniar Hasiholan Siahaan  
NIM. 018930216

## DAFTAR ISI

	Halaman
Abstrak .....	i
Abstract .....	ii
Lembaran Pernyataan Plagiat .....	iii
Lembar Persetujuan .....	iv
Lembar Pengesahan .....	v
Kata Pengantar .....	vi
Daftar Isi .....	vii
Daftar Tabel .....	x
Daftar Gambar .....	xi
Daftar Lampiran .....	xii
<b>BAB I : PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Perumusan Masalah .....	5
C. Tujuan Penelitian .....	5
D. Kegunaan Penelitian.....	6
<b>BAB II : TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>7</b>
A. Kajian Teori.....	7
1. Pengertian Organisasi.....	8
2. Konsep Perubahan.....	15
3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Organisasi.....	22
a. Tujuan Organisasi.....	23
b. Struktur Organisasi .....	24
c. Tata Hubungan .....	24
d. Sistem Penghargaan .....	26
e. Kepemimpinan .....	26
f. Mekanisme Tata Kerja.....	27
B. Budaya Organisasi .....	32
1. Budaya Organisasi.....	32
2. Karakteristik Budaya Organisasi.....	33
3. Peran Budaya dalam Organisasi.....	34
C. Kinerja .....	37
1. Pengertian Kinerja.....	37
2. Jenis-jenis Kinerja.....	37
3. Kinerja Pegawai dan Kinerja Perusahaan.....	38
a. Faktor Kemampuan (ability).....	39
b. Faktor Motivasi.....	39



4. Penilaian Kinerja.....	40
5. Metode Penilaian Kinerja.....	42
D. Penelitian Terdahulu.....	45
E. Kerangka Berpikir.....	48
<b>BAB III : METODE PENELITIAN .....</b>	<b>50</b>
A. Desain Penelitian .....	50
B. Populasi .....	50
C. Instrumen Penelitian.....	51
D. Defenisi Operasional .....	52
E. Prosedur Pengumpulan Data .....	53
F. Metode Analisis Data .....	54
1. Uji Validitas dan Uji Reabilitas.....	54
2. Pengujian Asumsi Klasik .....	56
3. Analisis Jalur (Path Analisis) .....	58
4. Pengujian secara Individual (parsial) uji t.....	60
5. Pengujian secara Simultan (keseluruhan) uji f.....	60
<b>BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>62</b>
A. Deskripsi Objek Penelitian.....	62
B. Deskripsi Responden.....	69
1. Jenis Kelamin.....	69
2. Umur.....	69
3. Pendidikan Tertinggi yang Ditamatkan.....	70
C. Deskripsi Variabel.....	71
1. Skor Tanggapan Respoden menurut jenis kelamin.....	72
2. Skor Tanggapan Respoden menurut pendidikan.....	74
3. Skor Tanggapan Respoden menurut umur.....	76
D. Uji Realiabilitas dan Valitas Instrumen Penelitian.....	77
E. Pengujian Asumsi Klasik.....	81
1. Uji asumsi normalitas.....	81
2. Uji Multiklinearitas.....	83
3. Uji Heteroskedastitas.....	83
F. Analisis Jalur.....	85
G. Koefisien Jalur.....	88
1. Substruktural Pertama.....	88
a. Uji Serempak (uji f).....	89
b. Uji Parsial (uji t).....	90
2. Substruktural Dua.....	91
a. Uji Serempak (uji f).....	93
b. Uji Parsial (uji t).....	94
H. Pengaruh Langsung dan Pengaruh tidak Langsung.....	96
I. Pembahasan.....	98

<b>BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>101</b>
A. Kesimpulan .....	101
B. Saran .....	102
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>103</b>
Daftar Lampiran .....	113



## DAFTAR TABEL

<b>Nomor</b>	<b>Judul</b>	<b>Halaman</b>
Tabel 3.1	Definisi Operasionalisasi Variabel Penelitian.....	53
Tabel 3.2	Kriteria Indeks Reliabilitas.....	56
Tabel 4.1	Klasifikasi skor variabel penelitian.....	72
Tabel 4.2	Skor Tanggapan Responden untuk Variabel Perubahan .....	72
Tabel 4.3	Skor Tanggapan Responden untuk Variabel Budaya.....	73
Tabel 4.4	Skor Tanggapan Responden untuk Variabel Kinerja.....	74
Tabel 4.5	Skor Tanggapan Responden untuk Variabel Perubahan.....	74
Tabel 4.6	Skor Tanggapan Responden untuk Variabel Budaya.....	75
Tabel 4.7	Skor Tanggapan Responden untuk Variabel Kinerja .....	76
Tabel 4.8	Skor Tanggapan Responden untuk Variabel Perubahan.....	76
Tabel 4.9	Skor Tanggapan Responden untuk Variabel Budaya.....	77
Tabel 4.10	Hasil Uji Validitas Variabel X (Perubahan Organisasi) .....	78
Tabel 4.11	Hasil Uji Validitas Variabel Y (Budaya Organisasi).....	80
Tabel 4.12	Hasil Uji Validitas Variabel Z (Kinerja Pegawai).....	80
Tabel 4.13	Hasil Uji Realiabilitas.....	81
Tabel 4.14	Hasil Uji Normalitas.....	82
Tabel 4.15	Hasil Uji Multikolinearitas Substruktur Kedua.....	83
Tabel 4.16	Koefisien Jalur untuk Substruktur 1.....	89
Tabel 4.17	Pengujian Koefisien Jalur Substruktur 1.....	89
Tabel 4.18	Koefisien Jalur untuk Substruktur 2.....	90
Tabel 4.19	Hubungan Koefisien Korelatif antara Variabel Eksogen.....	91
Tabel 4.20	Pengujian Koefisien Jalur Substruktur 2.....	92
Tabel 4.21	Hubungan Koefisien Korelatif antara Variabel Eksogen.....	92
Tabel 4.22	Uji F Substruktur 2.....	93
Tabel 4.23	Uji R <sup>2</sup> Substruktur 2.....	93
Tabel 4.24	Pengujian Koefisien Jalur Substruktur 2.....	95
Tabel 4.25	Koefisien Jalur antara variabel eksogen dan endogen.....	96



## DAFTAR GAMBAR

Nomor	Judul	Halaman
Gambar 1.1	Target vs Realisasi PAD.....	2
Gambar 2.1	Model Lingkungan Organisasi.....	10
Gambar 2.2	Model Organisasi Enam Kotak dari Weisbord.....	23
Gambar 2.3	Kerangka Pemikiran dan Hipotesis.....	48
Gambar 3.1	Model Analisis Jalur.....	59
Gambar 4.1	Grafik persentase responden berdasarkan jenis kelamin.....	69
Gambar 4.2	Grafik persentase responden berdasarkan umur.....	70
Gambar 4.3	Grafik persentase responden berdasarkan pendidikan.....	71
Gambar 4.4	Diagram jalur substruktural pertama dan kedua.....	82
Gambar 4.5	Scatterplot Uji Heteroskedastis Persamaan Substruktural 1.....	84
Gambar 4.6	Scatterplot Uji Heteroskedastis Persamaan Substruktural 2.....	85
Gambar 4.7	Model empiris pengaruh antara variabel.....	86
Gambar 4.8	Diagram jalur substruktural 1.....	87
Gambar 4.9	Diagram jalur substruktural 2.....	87
Gambar 4.10	Diagram jalur substruktural 1.....	88
Gambar 4.11	Diagram jalur substruktural 2.....	92
Gambar 4.12	Diagram jalur substruktural.....	96



**DAFTAR LAMPIRAN**

<b>Nomor</b>	<b>Judul</b>	<b>Halaman</b>
Lampiran I	Kuesioner Penelitian .....	113
Lampiran II	Rekap Kuesioner untuk Uji Validitas.....	118
Lampiran III	Tabulasi Data Penelitian.....	125
Lampiran IV	Output Uji Validitas dan Uji Reliabilitas Penelitian.....	143
Lampiran V	Struktur Organisasi .....	156



# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

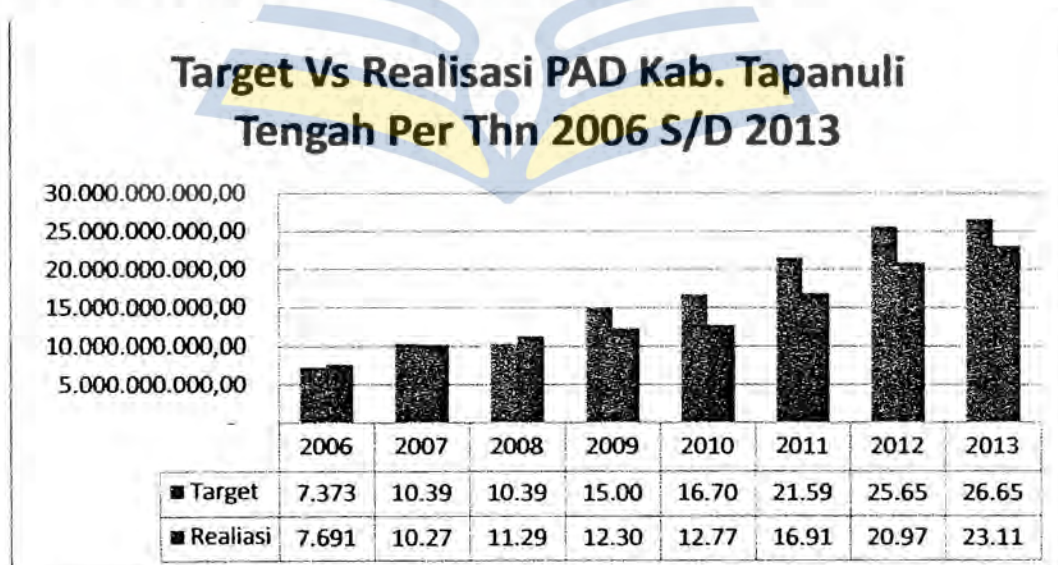
Perubahan tidak dapat dielakkan dalam kehidupan manusia, perubahan disadari merupakan bagian terpenting dari suatu organisasi. Perubahan sangat diperlukan untuk peningkatan kualitas pelayanan terhadap masyarakat agar hak-hak sosial dari masyarakat dapat dipenuhi oleh Pemerintah. Hak Sosial merupakan, hak-hak untuk menerima dari pemerintah seperti jaminan pendidikan, jaminan sosial dan sebagainya (Pasal 34 Undang-Undang Dasar 1945). Menurut Osborn & Gaebler (1992) Pelayanan publik sesuai dengan tugas yang diemban oleh negara, maka pelaksanaannya dapat dilakukan baik oleh pemerintah pusat maupun oleh pemerintah daerah (pemda). Praktek penyeleenggaraan pelayanan sejak ditetapkannya Undang-undang No. 22 tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah telah menggeser paradigma pemerintahan, dari sentralistik ke desentralistik. Perubahan ini sekaligus mendukung terselenggaranya tata pemerintahan yang baik (*good governance*) yang demokratis dengan elemen utama partisipasi masyarakat (Hoessein: 2001:2).

Pemerintah Pusat menetapkan Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah. Dengan diberlakukannya Peraturan Pemerintah tersebut diharapkan mampu untuk memenuhi keinginan masyarakat dalam mendapatkan pelayanan yang baik dari perangkat daerah dengan mengedepankan pelayanan yang berbasis kewenangan wajib dan kewenangan



pilihan daerah. Semangat peraturan pemerintah ini adalah efisiensi dan efektifitas pelaksanaan pemerintahan yang mengandung resiko perombakan organisasi birokrasi daerah.

Berdasarkan PP No. 41 Tahun 2007, Pemerintah Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah mengeluarkan kebijakan untuk melakukan Perubahan Organisasi perangkat daerah (*merger*) melalui Peraturan Daerah No. 26 Tahun 2007 tanggal 26 Desember 2007. Salah satu dinas yang bergabung tersebut adalah Dinas Pendapatan Daerah dengan Bagian Keuangan. Kedua instansi ini bergabung dan membentuk instansi baru yaitu Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah melalui Peraturan Bupati Tapanuli Tengah Nomor 7 Tahun 2008 tanggal 18 Juni 2008 yang selanjutnya pada tulisan ini disebut instansi DPPKKD dimana diharapkan dari penggabungan yang dilakukan tersebut, instansi DPPKKD mampu menghasilkan sinergi untuk mencapai kinerja secara efektif sesuai dengan visi misi organisasi yang telah ditetapkan.



Sumber : DPPKKD Kab. Tapteng 2014

**Gambar 1.1. Target Vs. Realisasi PAD Kab. Tapanuli Tengah Periode Tahun 2006 s/d 2013**

Menurut Dahwan (2009) perubahan organisasi belum memberikan hasil yang optimal apabila tidak bisa meningkatkan kinerja perusahaan. Oleh karena itu, perlu dilakukan suatu evaluasi terhadap langkah perubahan organisasi yang telah dilaksanakan sebelumnya terutama mengidentifikasi berbagai faktor yang menyebabkan upaya perubahan organisasi tidak sejalan dengan tujuan perusahaan.

Perubahan organisasi dilakukan dengan menyesuaikan strategi organisasi dan budaya karir dengan konsep karir individual dan organisasional di masa datang seiring dengan perubahan-perubahan keadaan yang begitu cepat dan juga untuk efektivitas organisasi. Pada pelaksanaannya, masalah yang dihadapi oleh instansi DPPKKD Kabupaten Tapanuli Tengah adalah perubahan organisasi yang selama ini dilaksanakan belum mencapai tujuan yang diharapkan instansi tersebut seperti yang terlihat pada Gambar 1.1, artinya peningkatan kinerja pegawai DPPKKD setelah dilakukan perubahan organisasi belum maksimal.

Sebagaimana terlihat pada Gambar 1.1, DPPKKD belum mampu mencapai kinerja sesuai dengan target yang ditetapkan dan cenderung mengalami penurunan realisasi terhadap target yang ditetapkan, dimana pencapaian kinerja dari target yang ditetapkan sebelum perubahan/penggabungan instansi adalah 73,09% - 108,72% dimana pada tahun 2006 dan tahun 2008 target PAD dapat tercapai ( $\geq 100\%$ ), namun setelah perubahan/penggabungan instansi pencapaian kinerja tidak pernah mencapai target yang ditetapkan dan hanya berkisar 76.46% - 86.71% dari target yang ditetapkan. Dengan demikian dapat dikatakan setelah adanya perubahan/penggabungan organisasi dilaksanakan pada tahun 2008 kinerja DPPKKD masih belum maksimal.



Kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi. Dari budaya organisasi yang kondusif akan terbentuk tingkat kepuasan kerja pegawai yang lebih baik, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja para pegawai.

Kinerja pegawai yang efektif dan efisien selain akan mencerminkan kinerja organisasi juga akan membentuk citra Pemerintah Kabupaten Tapanuli Tengah. Untuk membangun budaya organisasi, maka diperlukan perubahan praktek-praktek sumber daya manusia. Robbins (2003) mengemukakan organisasi yang berbudaya kuat akan memiliki ciri khas tertentu sehingga dapat memberikan daya tarik bagi individu untuk bergabung, berfikir, bertindak dan berperilaku sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Kesesuaian antara budaya organisasi dengan nilai-nilai yang dimiliki oleh anggota organisasi akan menimbulkan kepuasan kerja, sehingga mendorong individu untuk bertahan pada satu perusahaan dan berkarir dalam jangka panjang.

Dengan adanya perubahan ini, kompleksitas tantangan yang dihadapi oleh organisasi semakin meningkat, hal ini memunculkan kebutuhan organisasi akan budaya organisasi yang dapat mengarahkan dan mengembangkan pegawai untuk mengelola dan mengendalikan organisasi agar tetap konsisten dengan perubahan yang sedang dilaksanakan sesuai dengan visi dan misi DPPKKD Kabupaten Tapanuli Tengah. Dengan terjadinya perubahan bentuk organisasi, perubahan budaya serta penerapan ketentuan-ketentuan intern dan ekstern seperti penerapan ketentuan kode etik yang mengarahkan pegawai dalam pelayanan yang *good governance*.



Berdasarkan hal tersebut diatas dan didukung dengan teori-teori serta dilengkapi dengan data dan fakta yang ada, sangatlah perlu untuk dilakukan penelitian dengan mengambil judul **“Kaitan Perubahan Organisasi terhadap Kinerja Pegawai yang di Mediasi oleh Budaya Organisasi Dinas Pendapatan Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah”**.

### **B. Perumusan Masalah**

Sebagaimana substansi yang telah diuraikan diatas, peneliti menetapkan rumusan masalah pada penelitian ini adalah :

1. Adakah kaitan perubahan organisasi terhadap budaya organisasi DPPKD Kabupaten Tapanuli Tengah?
2. Adakah kaitan perubahan organisasi terhadap kinerja pegawai DPPKD Kabupaten Tapanuli Tengah?
3. Adakah kaitan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai DPPKD Kabupaten Tapanuli Tengah?
4. Adakah kaitan simultan (bersama-sama) perubahan organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai DPPKD Kabupaten Tapanuli Tengah?

### **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan Dalam Penelitian ini menekankan pada apa yang telah dirumuskan yaitu:

1. Untuk mengetahui apakah ada kaitan perubahan organisasi terhadap budaya organisasi DPPKD Kabupaten Tapanuli Tengah.
2. Untuk mengetahui apakah ada kaitan perubahan organisasi terhadap kinerja pegawai DPPKD Kabupaten Tapanuli Tengah.
3. Untuk mengetahui apakah ada kaitan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai DPPKD Kabupaten Tapanuli Tengah.
4. Untuk mengetahui apakah ada kaitan simultan (bersama-sama) perubahan organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai DPPKD Kabupaten Tapanuli Tengah.

#### **D. Kegunaan Penelitian**

Kegunaan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Bagi DPPKKD Kab. Tapanuli Tengah, sebagai bahan pertimbangan dalam mewujudkan perubahan organisasi terhadap budaya organisasi dengan meningkatkan kinerja pegawai sebagai upaya mencapai visi dan misi DPPKKD Kabupaten Tapanuli Tengah.
2. Bagi program magister Manajemen Universitas Terbuka, sebagai referensi dalam pengembangan ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia.
3. Bagi penulis, untuk menambah ilmu pengetahuan dan pengembangan penelitian yang berhubungan dengan variabel yang diteliti.
4. Bagi peneliti yang lain, sebagai acuan dalam pengembangan penelitian selanjutnya.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Kajian Teori

##### 1. Pengertian Organisasi

Thomson dan Thoha (Supriatna, 2001) mengartikan organisasi sebagai berikut : *“An organization is a highly rationalized and impersonal integration of a large specialist cooperating to achieve some announced specific objective”* (Suatu organisasi adalah suatu integrasi dari sejumlah spesialis-spesialis yang bekerja sama sangat rasional dan impersonal untuk mencapai tujuan spesifik yang telah diumumkan sebelumnya.)

Sedangkan Chester Barnard (Thoha, 2002) merumuskan organisasi sebagai berikut : *“An organization is a system of consciously coordinated personal activities or forces of two or more person”* (suatu organisasi adalah suatu system aktivitas-aktivitas orang yang terkoordinasikan secara sadar atau kekuatan-kekuatan yang terdiri dari dua orang atau lebih).

Amitai Etzioni (Thoha, 2002) mengemukakan konsepsi organisasi sebagai pengelompokan orang-orang yang sengaja disusun untuk mencapai tujuan tertentu. Kelompok semacam ini mempunyai karakteristik sebagai berikut :

1. Mempunyai pembagian kerja, kekuasaan dan pertanggungjawaban yang dikomunikasikan. Pembagian ini tidaklah dilakukan secara acak melainkan sengaja direncanakan untuk meningkatkan usaha mencapai tujuan tertentu.



2. Adanya satu atau lebih pusat kekuasaan yang dapat dipergunakan untuk mengendalikan usaha-usaha organisasi yang telah direncanakan dan yang dapat diarahkan untuk mencapai tujuan. Pusat kekuasaan ini juga harus dapat dipergunakan untuk menilai kembali secara baik pelaksanaan organisasi, dan menyempurnakan struktur yang dianggap perlu untuk meningkatkan efisiensi.
3. Adanya penggantian kepegawaian, misalnya seseorang yang cara kerjanya tidak memuaskan dapat dipindah atau diganti oleh orang lain. Dalam organisasi juga dapat dilakukan usaha memadukan kembali kegiatan kepegawaian dengan cara pemindahan dan promosi.

Dari pendapat di atas dapat dirumuskan sebagai kolektifitas orang-orang yang bekerja sama secara sadar dan sengaja untuk mencapai tujuan tertentu. Kolektifitas tersebut berstruktur, berbatas dan beridentitas yang dapat dibedakan dengan kolektifitas-kolektifitas lainnya.

Organisasi yang berhasil adalah organisasi yang lebih dulu menguasai cara baru dan mengantisipasi berbagai hambatan serta melakukan sesuatu secara berbeda. Sebagaimana dikatakan oleh Michael Hammer (Sedermayanti, 2000), "Dalam lingkungan yang terus berubah, anda tak memerlukan struktur organisasi yang memungkinkan anda untuk menyesuaikan diri". Cara untuk mengubah struktur organisasi yang kaku menjadi struktur organisasi yang memungkinkan untuk melakukan adaptasi adalah dengan meninggalkan seluruh model organisasi pada abad yang silam, bersama dengan semua pengandaian yang mendasarinya.

Agar supaya tugas pokok organisasi dapat terlaksana dengan baik, maka dalam penyusunan kelembagaan perlu didasarkan pada asas-asas

pengorganisasian yang tepat sesuai dengan kebutuhan dan perubahan lingkungan baik internal maupun eksternal.

Selain memperlihatkan asas-asas tersebut, maka hal yang penting untuk menjalankan organisasi adalah adanya visi dan misi yang jelas. Menurut Sadu Wasistiono (2001), “visi adalah pandangan jauh ke depan, gambaran menantang tentang keadaan masa depan yang berisikan cita dan citra yang ingin diwujudkan. Misi adalah rumusan kegiatan yang akan dilakukan untuk mewujudkan visi organisasi”. Sedangkan menurut LAN RI dan BPKP (2000), “visi adalah cara pandang jauh ke depan ke mana instansi pemerintah harus dibawa agar dapat eksis, antisipatif dan inovatif. Visi adalah suatu gambaran yang menantang masa depan yang diinginkan oleh instansi pemerintah”.

Menurut LAN RI dan BPKP (2000) menambahkan : Misi adalah sesuatu yang harus dilaksanakan oleh instansi pemerintah agar tujuan organisasi dapat terlaksana dengan baik. Dengan pernyataan misi tersebut, diharapkan seluruh pegawai dan pihak yang berkepentingan dapat mengenal instansi pemerintah dan mengetahui peran dan program-programnya serta hasil yang akan diperoleh dimasa mendatang.

Organisasi sebagai sistem, dalam arti yang luas adalah kombinasi dari sekelompok bagian, unsur atau elemen yang satu sama lain saling jalin menjalin, saling mengadakan interaksi dan saling ketergantungan (interdependensi), sehingga keseluruhannya menjadi satu kesatuan yang bulat dan utuh guna mempunyai tujuan tertentu. Dalam organisasi moderen, aspek lingkungan mendapat perhatian khusus. Keterbukaan organisasi terhadap lingkungannya



merupakan suatu keharusan, karena elemen didalam sistem memerlukan masukan dari lingkungannya, melakukan informasi, serta menghasilkan kekuasaan yang digunakan untuk lingkungan sekitarnya (masyarakat atau pelanggan). Sistem organisasi dan lingkungan digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 2.1. Model Lingkungan Organisasi**

Komponen input yang diperoleh dari lingkungan dapat berupa tenaga kerja, modal, material, informasi dan sebagainya diproses atau ditransformasikan menjadi keluaran yang dapat berupa barang dan jasa yang dibutuhkan oleh lingkungannya (masyarakat atau pelanggan). agar supaya organisasi dapat tetap eksis atau terus hidup maka organisasi harus dapat menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungannya (kemajuan IPTEK, kecerdasan masyarakat, tuntutan masyarakat dan sebagainya).

Berkaitan dengan paradigma pemerintahan yang berkembang, Osborne & Gaebler (1997) mengemukakan beberapa buah pikiran mereka yang mempertanyakan tentang apa dan bagaimana peran pemerintah yang sesuai dengan kebutuhan masa kini dan masa mendatang. Berikut ini dikemukakan pokok-pokok pikiran mereka :

1. *Steering rather than rowing.*
2. *Empowering rather than serving.*
3. *Injecting competition into service delivery.*



4. *Transforming rule-driven organization.*
5. *Funding out comes, not inputs.*
6. *Meeting the needs of the customer, not the bureaucracy.*
7. *Earing rather than spending.*
8. *Prevention rather than cure.*
9. *From hierarchy to participation and team work.*
10. *Leveraging change through the market.*

Dari sepuluh pokok pikiran dalam buku *Reinventing Government* di atas tampaknya relevan dengan masalah-masalah yang dihadapi Pemerintah Daerah dan dapat dijadikan bahan acuan dalam penataan organisasi Pemerintah Daerah sesuai dengan situasi dan kondisi serta kepentingan daerah.

Lebih lanjut Osborne & Plastrik (1997) mengemukakan lima strategi untuk melengkapi dan melaksanakan konsep *Reinventing Government*, sebagai berikut :

1. *The core strategy*

*The Core Strategy* (strategi dasar), menyangkut tingkat tujuan organisasi dengan menggunakan tiga pendekatan yaitu: kejelasan tujuan, kejelasan peranan setiap anggota organisasi serta kejelasan tentang arah perkembangan organisasi.

2. *The consequences strategy*

*The Consequences Strategy* (strategi konsekuensi), menyangkut tingkatan insentif melalui tiga pendekatan yaitu: mengelola kompetisi, manajemen wirausaha serta manajemen kinerja.

3. *The customer strategy*

*The Customer Strategy* (strategi pelayanan), menyangkut tentang tingkatan akuntabilitas dengan menggunakan tiga pendekatan yaitu: pilihan pelanggan, pemilihan kompetitif serta jaminan kualitas bagi pelanggan.

4. *The control strategy*

*The Control Strategy* (strategi pengendalian), menyangkut tentang tingkatan kekuasaan dengan menggunakan empat pendekatan yaitu: keorganisasian, pemberdayaan organisasi, pemberdayaan pekerja serta pemberdayaan masyarakat.

5. *The culture strategy*

*The Culture Strategy* (strategi budaya), menyangkut tentang tingkatan lembaga dengan menggunakan tiga pendekatan yaitu: menghilangkan kebiasaan yang sudah tidak sesuai, mengambil hati pekerja maupun pelanggan serta memenangkan pikiran-pikiran ke arah yang dikehendaki. Kelima strategi tersebut di atas perlu digunakan untuk meningkatkan kinerja sektor publik agar menjadi lebih baik.

Sehubungan dengan itu, Senge (1996) mengemukakan lima disiplin dalam rangka pembelajaran organisasi (*learning organization*) sebagai berikut :

1. *System thinking* (berfikir sistemik), organisasi merupakan suatu sistem yang terdiri dari sub-sub sistem yang saling terikat dan mempengaruhi satu sama lain dan berada dalam lingkungan persaingan. Oleh karena itu pengambilan keputusan dalam upaya pemecahan masalah, harus melalui pendekatan multi dimensional atau komprehensif (tidak terpecah-pecah).

2. *Personal mastery* (keunggulan pribadi/personal), tingkat kemampuan individu atau (pegawai) berpengaruh terhadap pekerjaannya. Keahlian individu harus terbuka pada pendapat orang lain karena itu perlu diciptakan budaya belajar seumur hidup.
3. *Mental models* (model mental), adalah suatu citra diri pegawai yang sangat berpengaruh pada kinerja organisasi karena itu setiap pegawai harus memahami dunia luarnya yang senantiasa berubah, terbuka terhadap orang lain dan menghubungkan dunia dirinya kepada dunia luar dirinya (eksternal).
4. *Team learning* (pembelajaran dalam tim), pembelajaran dalam tim dilaksanakan dengan membuka dialog atau kemitraan dan pengembangan kapasitas sebuah tim dengan mempelajari teori-teori, disiplin dan teknologi, untuk diaplikasikan guna mencapai keunggulan.
5. *Shared Vision* (penyebaran visi), semua individu dalam organisasi harus mempunyai visi yang sama sebagai dasar Bergeraknya organisasi secara terkendali. Membangun visi bersama dalam organisasi cukup susah, karena kesulitan membangun visi individu menjadi visi bersama.

Dari pendapat Senge tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa suatu organisasi yang efektif dan efisien perlu melakukan proses pembelajaran organisasi dalam menghadapi lingkungan yang selalu berubah. Individu, kelompok dan organisasi secara keseluruhan harus terus belajar (*long life learning*).

Dari pokok-pokok pikiran beberapa penulis diatas dapat disimpulkan secara umum, bahwa organisasi sebagai makhluk hidup, berada pada lingkungan



yang terbuka sehingga dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Agar dapat terus hidup secara efektif dan efisien, organisasi harus selalu menyempurnakan dirinya, melakukan perubahan sesuai situasi dan kondisi yang sedang dan akan dihadapi. Barangkali pendapat Prahalat (1996), yang mengatakan bahwa "*if you don't change, you 'll die*" (jika kita tidak melakukan perubahan maka kita mati), perlu menjadi bahan renungan.

Berkaitan dengan besaran organisasi, penentuan besarnya organisasi pemerintah pada umumnya menggunakan Hukum Parkinson, dimana setiap penambahan beban tugas pemerintah akan diikuti dengan perubahan jumlah pegawai. Meskipun Parkinson dalam Robbins (1994) mengatakan bahwa, "jumlah pejabat dalam sebuah organisasi dan jumlah pekerjaan yang harus dilakukan sama sekali tidak saling berhubungan".

Besaran organisasi secara langsung maupun tidak langsung akan berpengaruh terhadap struktur organisasi. Robbins (1994), mengatakan : Meskipun beberapa orang telah menemukan adanya hubungan yang kuat dan mendukung sifat kausalnya, yang lain menentang pendapat ini atas dasar metodologinya atau menyatakan bahwa besaran merupakan konsekuensi ketimbang penyebab struktur. Tetapi jika melihat penelitian itu secara lebih rinci, maka timbul pola yang lebih jelas. Kita akan memperlihatkan bahwa besaran pasti tidak menentukan keseluruhan desain struktur, tetapi penting untuk meramalkan beberapa dimensi struktur.

Mengingat organisasi pemerintah menjalankan kewenangan-kewenangan formal untuk kepentingan publik, maka faktor utama yang menentukan besaran

organisasi adalah jumlah dan jenis kewenangan. Kewenangan tersebut kemudian akan dirinci dalam berbagai fungsi. Berdasarkan fungsi-fungsi yang dijalankan dapat disusun besaran suatu organisasi, termasuk perkiraan kebutuhan orang dan biayanya. Dalam bahan sederhana yang disebut bahwa "*Money and Man Follow Functions*".

Faktor lain yang perlu dipertimbangkan dalam menyusun organisasi pemerintah adalah kemampuan keuangannya untuk membiayai pengeluaran, termasuk untuk gaji dan fasilitas pendukung lainnya. Apabila kemampuan keuangan terbatas, maka pemerintah perlu memilih kewenangan-kewenangan yang bersifat mendasar serta dalam rangka pengembangan kompetensi dasar dari suatu unit pemerintah.

## **2. Konsep Perubahan Organisasi**

Organisasi hanya dapat bertahan jika dapat melakukan perubahan. Setiap perubahan lingkungan yang terjadi harus dicermati karena keefektifan suatu organisasi tergantung pada sejauhmana organisasi dapat menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut. Pada dasarnya semua perubahan yang dilakukan mengarah pada peningkatan efektifitas organisasi dengan tujuan mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan serta perubahan perilaku anggota organisasi (Robbins, 2003). Lebih lanjut Robbins menyatakan perubahan organisasi dapat dilakukan pada struktur yang mencakup strategi dan sistem, teknologi, penataan fisik dan sumber daya manusia.



Perubahan struktur organisasi adalah perubahan yang dilakukan terhadap sebagian ataupun secara keseluruhan struktur organisasi dalam rangka mencari bentuk yang lebih sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan organisasi atau dikenal dengan penggabungan organisasi.

Menurut Sedermayanti (2000) mengemukakan bahwa upaya perubahan dalam suatu organisasi dapat dilakukan melalui upaya manajemen dengan cara melakukan penataan ulang atau rekayasa ulang (*reengineering*) sehingga perusahaan dapat melakukan adaptasi terhadap pengaruh perubahan lingkungannya, sehingga perusahaan akan tetap bertahan hidup.

Dalam kaitan ini, Bennis dan Mische (1995) dalam Sedermayanti (2000) mengemukakan arti rekayasa ulang yaitu sebagai berikut : Rekayasa ulang adalah menata ulang perusahaan dengan menantang doktrin, praktek, dan aktivitas yang ada, kemudian secara inovatif menyebarkan kembali modal dan sumber daya manusianya kedalam proses lintas fungsi. Penataan ulang ini dimaksudkan untuk mengoptimalkan posisi bersaing organisasi, nilainya bagi pemegang saham, dan kontribusinya bagi masyarakat.

Dari definisi tersebut, terdapat 4 (empat) kata kunci yaitu : *fundamental*, *radical*, *dramatic*, *proseses*. Kata kunci pertama *fundamental*, mengandung arti bahwa perubahan yang dilakukan dalam organisasi bisnis (atau organisasi apapun, termasuk pemerintahan) harus dilakukan terhadap hal-hal yang bersifat mendasar, misalnya; visi, misi, tujuan organisasi, aturan yang mendasari beroperasinya organisasi dan lainnya. Sedangkan kata kunci kedua *radical*, mengandung arti bahwa proses perekayasa ulang organisasi harus mengenai akar permasalahannya.



Kemudian dengan kata kunci ketiga *dramatic, reengineering the cooperation* tidak dimaksudkan untuk menghasilkan perubahan yang sifatnya marjinal atau bertahap, sebaliknya justru menghasilkan perubahan yang sifatnya merupakan terobosan baru yang berorientasi ke masa depan. Kata kunci keempat *proses*, harus berorientasi pada proses kerja suatu organisasi, tidak berorientasi kepada tugas, pekerjaan, orang maupun struktur organisasi. Proses ini artinya adalah sekumpulan kegiatan yang membutuhkan satu atau beberapa jenis masukan untuk menghasilkan keluaran yang memiliki nilai tambah bagi pelanggan.

Adapun tujuan dari perubahan/penggabungan menurut Gouillart dan Kelly (1995) adalah “Menyiapkan perusahaan/organisasi untuk dapat mencapai tingkat kompetisi yang digunakan, hal ini berhubungan dengan organisasi yang ramping dan fit”. Perubahan adalah dimensi yang sangat diperlukan bagi kelangsungan hidup suatu organisasi. Perubahan merupakan bagian yang penting, tanpanya organisasi akan kehilangan kemampuan untuk bertahan.

Kondisi organisasi pemerintahan saat ini dianggap kurang mampu bergerak sesuai dengan tuntutan kebutuhan masyarakat, bahkan organisasi pemerintah sering dianggap sebagai resistor terhadap kreatifitas masyarakat. Oleh karena itu organisasi pemerintah khususnya organisasi pemerintah daerah sebagai ujung tombak pelayanan kepada masyarakat dituntut mampu membaca kedepan terhadap segala kemungkinan yang akan terjadi. Hal ini tentunya menuntut adanya upaya perubahan organisasi pemerintah sesuai dengan perkembangan dan tuntutan masyarakat.

Menurut Wasistiono (2001) : Perubahan kebijakan otonomi perlu diikuti dengan penataan kembali organisasi pemerintah daerah secara mendasar. Penataan tersebut dapat berupa :

1. Perubahan unit organisasi;
2. Pengabungan organisasi yang sudah ada;
3. Penghapusan unit-unit organisasi yang sudah ada, dan;
4. Perubahan bentuk unit-unit yang sudah ada.

Menurut Ingraham & Romzek (1994) dalam Sadu Wasistiono (2002) : Penataan ulang (*reinventing*) diartikan sebagai "*fundamental redesign of the system of government, the civil service system*". Agenda utamanya meliputi :

1. Memperkecil ukuran organisasi pemerintah;
2. Privatisasi;
3. Memperbaharui manajemen dalam semua aspek.

Sekarang ini hampir dalam setiap aspek kehidupan manusia tidak bisa terlepas dari peran organisasi. Oleh karena itu tidak berlebihan jika dikatakan bahwa manusia disebut sebagai "manusia organisasi" (*homo organismus*). Sedangkan di lain pihak tuntutan, keinginan dan kebutuhan manusia semakin besar dan beragam. Tuntutan kebutuhan yang semakin besar dan beragam dari waktu ke waktu inilah yang mengharuskan manusia mengubah organisasi sebagai wadah aktivitasnya.

Begitu juga dengan organisasi pemerintah yang harus fleksibel menyesuaikan keadaan sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan masyarakat. Arus informasi yang begitu cepat, dan radikal telah membawa angin globalisasi yang



membawa dampak perubahan perilaku masyarakat termasuk pola pikirnya. Kondisi yang demikian mau tidak mau memaksa pemerintah harus merelakan melepaskan hegemoni yang selama ini dicengkeramnya. Oleh karena itu pemerintah harus mereposisi diri berhadapan dengan masyarakat.

Sejalan dengan pemikiran diatas, menurut Sarundajang (2001) ada 2 (dua) tuntutan yang menyertai perlunya perubahan organisasi pemerintah daerah yaitu, *Pertama*; sebagai tuntutan global yang merupakan konsekuensi perubahan yang dibawa oleh arus globalisasi. *Kedua*; masyarakat telah meningkat pengetahuan dan keterampilannya sebagai konsekuensi dari perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta informasi yang telah menembus batas-batas keterisolasian.

Kedua tuntutan tersebut pada akhirnya akan bermuara pada perlunya dilakukan perubahan organisasi pemerintah daerah yang *responsive* terhadap tuntutan kebutuhan masyarakat dan antisipatif terhadap kecenderungan-kecenderungan global.

Selanjutnya Sarundajang (2001) mengemukakan ada beberapa alternatif reformasi pemerintah daerah yang dapat dilakukan, yaitu ;

1. Perubahan Struktur Organisasi Pemerintah Daerah;
2. Perumusan Visi dan Misi Organisasi Pemerintah Daerah yang jelas;
3. Perlunya Kepemimpinan Visioner dalam Organisasi Pemerintah Daerah;
4. Organisasi Pemerintah Daerah Flat atau Mendatar;
5. Organisasi Pemerintah Daerah yang Ramping;
6. Organisasi Pemerintah Daerah sebagai Organisasi Jejaring;
7. Organisasi Pemerintah Daerah sebagai Organisasi Pembelajar;



## 8. Sistem Informasi Manajemen dalam Pemerintahan Daerah.

Perampingan organisasi Pemerintah Daerah tentunya membawa implikasi pada terspesialisasinya tugas-tugas pemerintah daerah dan ini akan sangat membantu bagi kelancaran pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan, pembangunan dan pembinaan masyarakat. Dalam hubungan ini tentunya diperlukan aparatur pemerintah yang benar-benar profesional dalam bidangnya. Karena itu, perampingan organisasi harus diikuti dengan kebijakan pengkondisian aparatur melalui berbagai lembaga pendidikan, baik pendidikan formal maupun pendidikan keterampilan, sehingga diharapkan upaya tersebut akan membentuk kesiapan aparatur dalam menghadapi tantangan abad 21 yang semakin besar. (Sarundajang, 2000).

Menurut Siagian (1987) bahwa struktur organisasi disusun dan ditetapkan untuk secara jelas menggambarkan :

1. Tipe organisasi yang dipergunakan, seperti ; tipe lini, lini dan staf, tipe fungsional dan sebagainya.
2. Jaringan hirarki yang terdapat dalam organisasi.
3. Siapa yang melakukan apa dan bertanggung jawab kepada siapa.
4. Saluran dan jaringan informasi yang digunakan dalam dan oleh organisasi serta.
5. Hubungan kerja yang terdapat, baik secara vertikal maupun horisontal.

Sejalan dengan pendapat Thoha (1991) bahwa usaha merampingkan birokrasi yang terlalu gemuk dengan harapan agar tidak lamban dan dapat lebih gesit bergerak, sebenarnya di lihat dari *prespektif weberian* merupakan usaha

mencapai rasional dan efisiensi kerja. Selanjutnya perampingan struktur birokrasi dapat dikatakan berhasil apabila diikuti oleh perubahan perilaku manusia/pegawai yang ada dalam organisasi tersebut.

Dari berbagai pendapat di atas, bila dikaitkan dengan perampingan maka perampingan birokrasi merupakan perubahan yang terjadi pada struktur birokrasi yang kompleks menjadi sederhana. Ini berarti penyederhanaan pola wewenang, saluran dan jaringan informasi, jenjang hirarki, rentang kendali, hubungan kerja, prosedur dan tata kerja. Dengan demikian perampingan struktur organisasi birokrasi dapat mempermudah dan mempercepat pemberian laporan, perintah, wewenang dan tanggung jawab, sehingga pekerjaan dapat selesai dengan efektif dan efisiensi dan pada akhirnya dapat mempengaruhi hasil kerja.

Menurut Philip Sadler (1994) memformulasikan 8 (delapan) prinsip yang jika diikuti, menurutnya, akan membawa pada desain organisasi yang efektif. Dengan perkecualian nomor 7, semua prinsip tersebut adalah mengenai pelaksanaan pengendalian, prinsip-prinsip tersebut adalah :

1. Semua organisasi dan setiap bagian pelaksanaannya harus mengekspresikan satu tujuan, baik eksplisit maupun implisit – *Prinsip Tujuan*.
2. Kewenangan dan tanggung jawab formal harus seimbang – *Prinsip Persesuaian*.
3. Pertanggungjawaban dari kewenangan yang lebih tinggi atas tindakan bawahannya adalah mutlak – *Prinsip Pertanggungjawaban*.
4. Di setiap organisasi harus ada garis kewenangan formal yang jelas, dari puncak hingga paling bawah – *Prinsip Jenjang*.



5. Tidak ada atasan yang dapat megawasi secara langsung pekerjaan dari lima atau paling bayak enam orang bawahan yang pekerjaannya saling berhubungan – *Prinsip Rentang Kendali*.
6. Setiap orang di dalam organisasi sejauh mungkin dibatasi hanya melakukan satu fungsi utama – *Prinsip Spesialisasi*.
7. Sasaran akhir semua organisasi adalah koordinasi yang efektif dan lancar – *Prinsip Koordinasi*.
8. Setiap posisi dalam organisasi harus digambarkan dengan jelas secara tertulis – *Prinsip Definisi*.

Organisasi yang dirancang sebagaimana tersebut di atas, kini dianggap sebagai birokratis. Organisasi seperti itu mempunyai hierarki yang sangat tajam, deskripsi pekerjaan yang rinci dan penekanan yang kuat pada spesialisasi fungsional. Pengendalian tingkat tinggi atas aktivitas pegawai mudah dicapai dengan mengorbankan fleksibilitas.

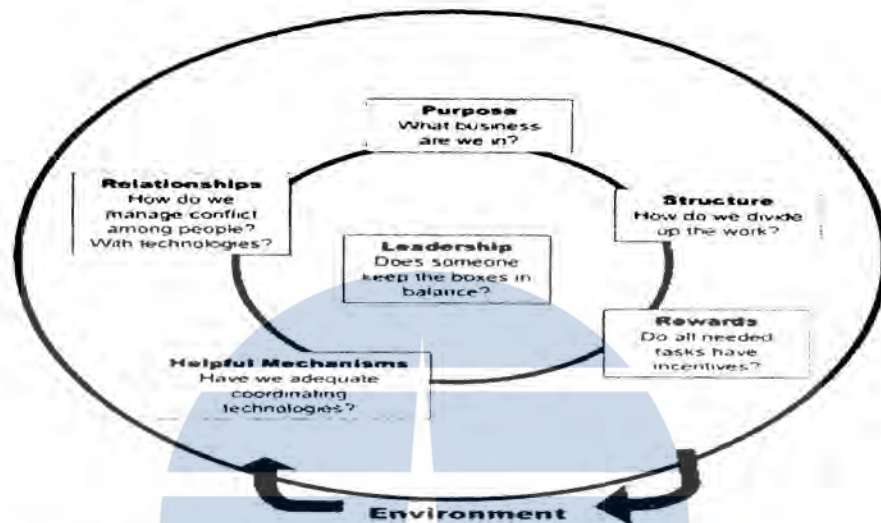
### **3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Organisasi**

Weisbord dalam Thoha (2000) memberikan model untuk mendiagnosa organisasi yang sering dikenal dengan enam kotak Weisbord yang terdiri dari tujuan, struktur, sistem penghargaan, mekanisme tata kerja, tata hubungan dan kepemimpinan. Hal ini secara tidak langsung menyebutkan bahwa keberhasilan organisasi dipengaruhi oleh keenam unsur di atas.

Penelitian terhadap faktor-faktor atau variabel tersebut mengacu pada pendapat serta pernyataan Weisbord (1976) bahwa memandang suatu organisasi



memiliki enam kotak unsur yang saling terkait satu sama lain menuju suatu tujuan yaitu : tujuan, struktur, sistem penghargaan, tata hubungan, kepemimpinan dan mekanisme kerja.



Sumber : Weisbord (1976).

**Gambar 2.2 Model Organisasi Enam Kotak dari Weisbord.**

Faktor-faktor atau variabel organisasi Model Weisbord tersebut diduga memiliki pengaruh terhadap prestasi kerja organisasi. Ada beberapa kerangka konsep sebagai jawabannya yang dapat dikemukakan, sebagai berikut :

a. **Tujuan Organisasi**

Tujuan merupakan persyaratan utama dalam kehidupan suatu organisasi. Organisasi adalah merupakan suatu wadah kegiatan kerjasama dalam mencapai tujuan tertentu, sehingga setiap organisasi selalu mempunyai tujuan yang hendak diraihinya.

Pencapaian tujuan sering diasumsikan untuk dijadikan sebagai tolok ukur prestasi kerja atau efektifitas suatu organisasi. Dikandung maksud, seberapa jauh kegiatan yang dilakukan organisasi itu telah mencapai pada bagian-bagian dari tujuan organisasi dimaksud. Dengan demikian faktor tujuan ini

memiliki pengaruh yang cukup kuat terhadap prestasi prestasi kerja atau efektifitas suatu organisasi.

b. Struktur Organisasi

Dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi, pada organisasi yang besar, sudah barang tentu diperlukan pengorganisasian dengan melakukan pembagian habis seluruh pesan dan tugas di antara para anggota maupun unsur-unsur yang ada sesuai dengan kebutuhannya. Jadi dengan demikian jelaslah sudah bahwa struktur organisasi adalah merupakan bentuk pengorganisasian dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Pencapaian tujuan organisasi dilakukan dengan jalan membagi-bagikan tugas dalam spesialisasinya dan didalam struktur organisasi menjelaskan bagaimana kewajiban, tugas dan peran dialokasikan di dalam organisasi. Dampak yang ditimbulkannya dari kegiatan dimaksud yang tercermin dalam struktur organisasi adalah terhadap cara pekerjaan itu dilakukan, motivasi dan moral para pegawai, sebab yang bersangkutan selanjutnya akan menyadari peran, tugas dan fungsi serta tanggung jawabnya masing-masing serta adanya kesadaran untuk dapat memberikan prestasi kerja tinggi yang harus diberikan guna efektifitas organisasi.

c. Tata Hubungan

Setelah didalam organisasi terjadi pembagian tugas, penetapan peran, tugas dan fungsi yang berlainan satu dengan yang lain maka tata hubungan ialah mencerminkan keterkaitan kerja antara unsur yang satu dengan unsur yang lainnya dalam organisasi. Kemudian yang lebih penting adalah adanya

pengaturan bagaimana dan dengan cara apa dari masing-masing unsur tersebut saling bekerjasama, saling membantu serta saling melakukan koordinasi.

Tata hubungan yang baik adalah yang mampu menciptakan kondisi yang menjamin kelancaran komunikasi dari berbagai unsur yang ada. Unsur-unsur dimaksud adalah individu dengan individu, individu dengan kelompok, kelompok dengan kelompok, dan kelompok dengan organisasi secara keseluruhan.

Faktor tata hubungan ini menjadi sangat penting karena mempunyai potensi pengaruh yang sangat cukup signifikan terhadap efektifitas organisasi, oleh sebab itu dengan tata hubungan yang jelas maka komunikasi akan berjalan dengan baik, proses kerjasama dan koordinasi dapat berjalan dengan lancar serta prestasi kerja pegawai yang tinggi sehingga pada akhirnya tujuan organisasi dapat lebih mudah tercapai.

#### d. Sistem Penghargaan

*Penghargaan (reward)* adalah merupakan salah satu kebutuhan dari kebutuhan manusia. Hal ini diperlukan karena seseorang yang telah berusaha dan bekerja dengan baik ingin mendapatkan penghargaan dari orang lain, dari atasannya maupun dari sesama karyawan.

Moenir (1987) menyatakan bahwa penghargaan sering disamakan dengan insentif, karena mempunyai kesamaan sifat dan makna. Sifat keduanya tidak membedakan dalam pemberian, tidak dibatasi oleh waktu, sedangkan



maknanya adalah sama-sama pemberian. Namun waktu dikaji secara mendalam sebenarnya berbeda, terutama dalam maksud pemberiannya.

Penghargaan sama dengan namanya, dimaksudkan untuk menghargai terhadap jasa atau prestasi kerja karena telah menepati standart kerja yang ditetapkan, tetapi insentip adalah usaha dan cara-cara untuk mendorong pegawai/buruh bekerja dengan baik, sehingga prestasi kerjanya melebihi standart kerja yang telah ditetapkan, disini justru mengharap agar orang tersebut dapat berprestasi atau berjasa lebih baik dari yang sudah dilakukan. Jadi penghargaan mengandung unsur masa lalu, sedangkan insentif mengandung unsur masa depan. Dengan demikian penghargaan berupa insentip sangat berpengaruh terhadap prestasi kerja.

e. Kepemimpinan

Terry (1993) mengungkapkan bahwa kepemimpinan adalah aktifitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan itu muncul karena faktor kebersamaan antara sekelompok individu dalam bekerjasama, dan hubungan di dalamnya yang satu mengendalikan yang lain (pemimpin) dan yang lain berusaha mengikuti (bawahan).

Pada dasarnya bahwa kepemimpinan sangat berkaitan erat dengan proses mempengaruhi orang lain sehingga mereka dapat mencapai hasil yang telah ditetapkan dalam keadaan tertentu, atau dengan kata lain bahwa yang telah ditetapkan dalam keadaan tertentu, atau dengan kata lain bahwa kepemimpinan adalah merupakan kekuatan moral yang kreatif serta direktif.

Bila dikaitkan dengan model Weisbord bahwa unsur kepemimpinan memiliki potensi sentral yang terkait erat dengan kondisi lima kotak unsur dalam organisasi lainnya. Kepemimpinan ini merupakan tugas utama seorang manajer untuk menciptakan suasana saling kerjasama yang sekaligus upaya untuk mempengaruhi orang lain atau kelompok kerja agar terus dan atau tetap memberikan dukungan, kesetiaan serta prestasi kerja pegawai yang tinggi bagi keberhasilan suatu organisasi.

Kepemimpinan sangat menentukan dalam keputusan organisasi, seperti mengenai bagaimana organisasi bekerja, kemana organisasi akan dibawa, bagaimana bentuk kerjasamanya, fasilitas apa yang diperlukan serta bagaimana untuk memenuhinya. Oleh sebab itu masih banyak teori-teori relevan yang mengakui bahwa kepemimpinan sebagai faktor yang memiliki pengaruh signifikan terhadap efektifitas suatu organisasi.

#### f. Mekanisme Tata Kerja

Mekanisme tata kerja adalah merupakan sistem atau tatanan yang mengatur rangkaian berbagai proses kerja dalam mencapai tujuan dan atau bagaimana kegiatan manajemen atau pengelolaan organisasi itu dilakukan, bagaimana sistem perencanaan, sistem pengadaan dan pelaksanaan, serta sistem pengendaliannya, juga bagaimana keterkaitan antara satu dengan lainnya.

Kemungkinan organisasi dalam melewati setiap tahapan proses manajemen akan berjalan dengan baik bila terdapat mekanisme tata kerja yang baik pula.

Namun demikian akan terjadi sebaliknya, bila mekanisme tatakerja berjalan dengan tidak baik maka akan terjadi hambatan dan kendala dalam proses



manajemen tersebut. Pada gilirannya prestasi kerja pegawai akan menurun sehingga pencapaian tujuan organisasi menjadi tidak optimal.

Keberhasilan organisasi juga dapat diukur melalui efektivitas dari organisasi tersebut. Konsep efektivitas memiliki arti yang berbeda-beda oleh para ahli. Menurut Steers dalam Sutrisno (2010), pada umumnya efektivitas hanya dikaitkan dengan tujuan organisasi, yaitu laba yang cenderung mengabaikan aspek terpenting dari keseluruhan prosesnya, yaitu sumber daya manusia. Steers mengatakan bahwa yang terbaik dalam meneliti efektivitas adalah memperhatikan tiga konsep yang saling berkaitan, yakni: optimalisasi tujuan-tujuan, perspektif sistem dan tekanan pada segi perilaku manusia dalam susunan organisasi. Pertama, Dalam optimalisasi tujuan, keberhasilan yang tercapai oleh suatu organisasi tergantung dari kemampuannya untuk memperoleh dan memanfaatkan sumber dayanya yang ada dalam usaha mengejar tujuan operasi dan kegiatan.

Organisasi harus mengatasi hambatan-hambatan yang dapat menghalangi tercapainya tujuan dan mencari alternatif terbaik guna mencapai tujuan organisasi secara optimal. Kedua, dalam perspektif sistem, organisasi terdiri berbagai unsur yang saling mendukung dan saling melengkapi. Unsur-unsur tersebut sangat berpengaruh terhadap proses pencapaian tujuan suatu organisasi. Ketiga, dalam perilaku manusia, tingkah laku individu dan kelompok, menentukan kelancaran tercapainya tujuan suatu organisasi.

Untuk mengukur kinerja organisasi, bagaimana sebuah organisasi tersebut menjalankan tugas dan fungsinya dapat dilihat dari efektif atau tidaknya organisasi tersebut. Sementara, untuk menilai apakah organisasi itu efektif atau



tidak, banyak pendapat yang mengatakan bahwa suatu organisasi dikatakan efektif atau tidak, secara keseluruhan ditentukan oleh apakah tujuan organisasi tersebut tercapai atau sebaliknya. Indrawijaya (2000) menjelaskan bahwa "pada dasarnya sangat sulit melihat atau mempersamakan efektivitas organisasi dengan tingkat keberhasilan dalam pencapaian tujuan. Hal ini disebabkan selain karena selalu ada penyesuaian dalam target yang akan dicapai, juga dalam proses pencapaiannya sering sekali ada tekanan dari keadaan sekeliling. Kenyataan tersebut selanjutnya menyebabkan bahwa jarang sekali target dapat tercapai secara keseluruhan."

Tidak jauh berbeda dengan Indrawijaya, Hardjito (1997) mengemukakan bahwa "keberhasilan organisasi mencapai tujuannya dipengaruhi oleh komponen-komponen organisasi meliputi struktur, tujuan, manusia, hukum, prosedur pengoperasian yang berlaku (*Standard Operating Procedure*), teknologi, lingkungan, kompleksitas, spesialisasi, kewenangan dan pembagian tugas." Oleh karena itu, untuk memperbaiki sistem organisasi yang merupakan bagian dari sebuah birokrasi serta untuk menciptakan efektivitas organisasi dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi suatu organisasi, maka perlu ada organisasi pemerintahan yang kuat dan kokoh. Untuk itu perlu pembaruan dalam sebuah organisasi tersebut, salah satunya dengan jalan melakukan perubahan organisasi yang diharapkan mampu menjadi jalan keluar/solusi yang terbaik untuk permasalahan ini.

Perubahan organisasi birokrasi dapat diartikan sebagai sebuah proses redesain atau penataan ulang terhadap tatanan birokrasi yang telah ada. Ketika terjadi dinamika pada lingkungan baik internal maupun eksternalnya maka

birokrasi juga harus mengadaptasi dinamika tersebut agar dapat bertahan. Pada hakekatnya perubahan atau penataan ulang kembali organisasi birokrasi adalah aktivitas untuk menyusun satuan organisasi birokrasi yang akan disertai bidang kerja, tugas dan fungsi tertentu.

Menurut Siagian (2004), penyusunan struktur organisasi harus memperhatikan :

1. Struktur organisasi harus sesuai dengan tugas untuk menghilangkan kesan bahwa organisasi terlalu besar dan rumit. Struktur organisasi dikaitkan dengan misi yang harus diemban, strategi yang ditetapkan, uraian tugas institusional dan personal, tersedianya tenaga kerja yang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang spesialis, dukungan anggaran, serta tersedianya sarana dan prasarana kerja.
2. Pengurangan jarak kekuasaan. Mengurangi jarak kekuasaan berarti penciptaan organisasi yang datar, peningkatan intensitas dan frekuensi komunikasi langsung antara atasan dan bawahan, pemberdayaan para bawahan, terutama dalam kesempatan untuk terlibat aktif dalam proses pengambilan keputusan, penyeliaan yang simpatik dan sistem penilaian kinerja bawahan yang objektif.
3. Kemungkinan penggunaan tipe-tipe organisasi lain. Seperti diketahui, berbagai tipe organisasi yang dapat digunakan ialah organisasi fungsional, organisasi matriks dan kepanitiaan atau *adhocracy*. Dengan menggunakan salah satu tipe organisasi tersebut, kinerjanya akan memuaskan, tingkat efisiensi, efektivitas dan produktivitasnya tinggi, mampu memberikan pelayanan dengan cepat dan kepuasan kliennya terjamin.



4. Desentralisasi dalam pengambilan keputusan. Salah satu prinsip organisasi yang harus dipahami dan diterapkan adalah keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab. Hal ini berarti struktur apapun yang digunakan harus menjalin keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab yang mencerminkan kebijakan pimpinan dalam menerapkan pola desentralisasi untuk pengambilan keputusan.

Yousa (2008) menjelaskan bahwa dalam suatu proses penataan organisasi harus memperhatikan jenis-jenis organisasi yang cocok dalam memberikan pelayanan. Idealnya penataan organisasi perangkat daerah harus dapat menghasilkan perangkat daerah yang mampu mengedepankan pemenuhan kebutuhan masyarakat dengan struktur dan fungsi yang efektif, efisien dan rasional sesuai dengan kemampuan daerah masing-masing serta adanya koordinasi, integrasi dan sinkronisasi dan simplikasi serta komunikasi kelembagaan antara pusat dan daerah.

Seperti yang dijelaskan oleh Siagian dan Yousa diatas bahwanya penataan organisasi tidak boleh lepas dari struktur organisasi yang ramping, jarak kekuasaan yang relatif lebih singkat dari sebelumnya, keseimbangan antara hak dan kewajiban serta tanggung jawab perorangan birokrasi serta organisasi yang berorientasi pelayanan kepada masyarakat. Semua hal tersebut tujuannya adalah untuk menciptakan organisasi yang baik dalam rangka meningkatkan efektivitas organisasi dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya agar dapat mencapai tujuan organisasi.



Perubahan organisasi yang dilakukan oleh pemerintah, haruslah mampu menciptakan sebuah organisasi pemerintah yang tampil dengan performa yang baru. Tampilan organisasi pemerintah daerah haruslah tidak seperti sebelumnya, yaitu sebuah organisasi yang besar. Organisasi pemerintah daerah harus memiliki kelembagaan yang kuat sebagai kemampuan atau kewenangan yang dimiliki oleh organisasi tersebut untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Dari beberapa pendapat dan teori tentang restrukturisasi yang telah diuraikan di atas, maka peneliti mengambil dan mengacu pada teori yang dikemukakan oleh Weisbord yang terdiri dari tujuan, struktur, sistem penghargaan, mekanisme tata kerja, tata hubungan dan kepemimpinan terhadap hubungannya pada kinerja pegawai.

## **B. Budaya Organisasi**

### **1. Budaya Organisasi**

Robbins dan Judge (2008) mengartikan budaya organisasi sebagai sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Menurut Robbins dan Judge (2008) budaya organisasi mewakili sebuah persepsi yang sama dari para anggota organisasi. Oleh karena itu, diharapkan bahwa individu-individu yang memiliki latar belakang berbeda atau berada pada tingkatan yang tidak sama dalam organisasi dapat memahami budaya organisasi dengan pengertian yang serupa.

Hal ini berarti setiap organisasi mempunyai sistem makna yang berbeda. Perbedaan ini menyebabkan setiap organisasi mempunyai karakteristik yang

unik dan berbeda serta respon yang berbeda ketika menghadapi masalah yang sama. Disamping itu perbedaan sistem makna ini dapat menyebabkan perbedaan perilaku para anggota organisasi dan perilaku organisasi itu sendiri. Akar perbedaan ini bersumber pada asumsi-asumsi dasar yang meliputi keyakinan, nilai-nilai, filosofi atau ideologi organisasi yang digunakan dalam memecahkan persoalan organisasi.

## 2. Karakteristik Budaya Organisasi

(Luthans, 2007) mengungkapkan ada 6 (enam) karakteristik budaya organisasi sebagai berikut : (1) Keteraturan perilaku; seperti pemakaian bahasa terminologi yang sama, adalah sejauh mana organisasi berinteraksi dengan satu dengan yang lainnya, menggunakan bahasa yang sama dan saling bersikap hormat sesama pegawai. (2) Norma (standar perilaku), yaitu sejauhmana organisasi mengharapkan pegawai bekerja dalam artian tidak terlalu banyak dan juga tidak terlalu sedikit. (3) Nilai, yaitu nilai-nilai yang ada dianjurkan oleh organisasi dan diharapkan dapat berpartisipasi contoh: absen kurang, efisien tinggi dan kualitas tinggi. (4) Filosofi, adalah kebijakan-kebijakan yang mengatur kepercayaan didalam organisasi bagaimana pegawai diperlakukan. (5) Aturan, adalah garis pedoman yang berhubungan tentang bagaimana cara mengakrabkan dengan organisasi. Pendatang baru harus belajar tentang budaya instansi agar diterima sebagai anggota grup secara keseluruhan. (6) Iklim, adalah suatu perasaan dari fisik yang secara eksplisit dari organisasi dan interaksi antar pegawai, interaksi atasan dengan bawahan.



### 3. Peran Budaya dalam Organisasi

Budaya dalam organisasi setidaknya memainkan tiga peranan penting, yaitu memberikan identitas bagi anggotanya, meningkatkan komitmen terhadap visi dan misi organisasi serta memperkuat standar perilaku. Ketika budaya organisasi melekat kuat, maka masing-masing anggota akan merasa bahwa mereka adalah bagian dari organisasi. Perasaan sebagai bagian dari organisasi akan memperkuat komitmennya terhadap visi dan misi organisasi. Budaya juga akan mengarahkan perilaku anggota organisasi.

Budaya memberikan tekanan pada individu untuk bertindak ke arah tertentu, berfikir serta bertindak dengan cara yang konsisten dengan budaya organisasinya. Tidak ada satupun tipe budaya organisasi yang terbaik yang dapat berlaku universal. Yang terpenting adalah organisasi harus mengetahui potret budaya organisasi saat ini dan mengevaluasinya apakah budaya yang berlaku tersebut dapat mendukung program perubahan organisasi.

Untuk membangun budaya organisasi yang dapat mendukung perubahan organisasi dibutuhkan alat. Alat utamanya adalah komunikasi yang efektif yaitu komunikasi yang sifatnya segala arah tidak hanya dari atas ke bawah saja, sehingga akan memperlancar usaha pembangunan budaya organisasi yang baru. Dengan komunikasi yang efektif, organisasi dapat mengkomunikasikan pentingnya perubahan, menampung saran dan masukan dari anggota organisasi dan hubungan antar anggota organisasi serta meningkatkan keterlibatan anggota organisasi. Tingginya keterlibatan



anggota organisasi akan menjamin suksesnya upaya membangun budaya organisasi yang baru sehingga dapat mendukung perubahan organisasi.

Mengubah budaya bukanlah pekerjaan yang gampang. Dari sudut waktu, perubahan ini dapat menghabiskan 5 sampai 10 tahun, itupun tingkat keberhasilannya masih dipertanyakan karena respon pegawai terhadap perubahan sangat bervariasi (Sobirin, 2005). Keberhasilan perubahan budaya salah satunya bergantung pada kuat atau tidaknya budaya yang sekarang ada. Faktor lain yang mempengaruhi keberhasilan perubahan budaya adalah kemauan para anggota organisasi untuk berpartisipasi dalam perubahan.

Menyadari bahwa tidak semua budaya cocok untuk semua lingkungan organisasi maka perubahan budaya harusnya merupakan hal yang biasa, namun melihat bervariasinya tanggapan pegawai terhadap perubahan budaya organisasi, para pimpinan yang terlibat dan bertanggung jawab terhadap proses perubahan organisasi harus mengantisipasi kemungkinan adanya resistensi dari pegawai. Oleh karena itu harus diadakan sosialisasi untuk mengurangi gejala yang tidak bisa dihindari. Upaya sosialisasi ini dapat dilakukan jauh sebelum keputusan perubahan dibuat.

Kaitannya dengan sosialisasi di atas, langkah penting pertama yang harus dilakukan oleh para pimpinan adalah mengaudit budaya yang sekarang ada, dimulai dengan mengidentifikasi tantangan strategis yang akan dihadapi organisasi di masa datang. Setelah dilakukan audit budaya barulah ditetapkan budaya organisasi yang diharapkan akan cocok dengan

lingkungan yang baru, dan diakhiri dengan sosialisasi budaya organisasi yang baru ke semua anggota organisasi.

Schein (1992) langkah pembentukan budaya organisasi sebagai berikut:

1. Misi dan strategi; adanya asumsi dan pemahaman akan misi utama, tugas utama serta fungsi.
2. Tujuan; tujuan berdasarkan misi utama.
3. Cara-cara; cara mencapai tujuan melalui struktur organisasi, pembagaian tenaga kerja, sistem penghargaan dan sistem otoritas.
4. Pengukuran; pengembangan kriteria-kriteria yang akan digunakan untuk mengukur kinerja.
5. Koreksi; menciptakan strategi pembenahan yang tepat sebagai dasar bertindak lebih lanjut untuk mencapai tujuan.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi mempunyai sejumlah fungsi. Untuk mengatasi permasalahan anggota organisasi dalam beradaptasi dengan lingkungan eksternalnya budaya organisasi dapat memperkuat pemahaman anggota organisasi dan kemampuan untuk merealisasi visi, misi dan strategi organisasi. Untuk mengatasi permasalahan integrasi internal, budaya organisasi berfungsi untuk meningkatkan pemahaman dan kemampuan anggota organisasi dalam berbahasa, berkomunikasi serta berhubungan dengan anggota yang lain.

## C. Kinerja

### 1. Pengertian Kinerja

Kinerja (*performance*) adalah kuantitas dan atau kualitas hasil kerja individu atau sekelompok didalam organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada norma, standar operasional prosedur, kriteria dan ukuran yang telah ditetapkan atau yang berlaku dalam organisasi. Kinerja pegawai secara umum dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor internal dan eksternal (Ismail, 2006). Faktor internal merupakan faktor yang berasal dari dalam diri pegawai yang meliputi kepuasan kerja sedangkan faktor eksternal merupakan faktor yang berasal dari luar diri pegawai yang meliputi kepemimpinan, keselamatan kerja, dan budaya organisasi. Salah satu faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan nilai nilai yang berkembang dalam suatu organisasi, dimana nilai-nilai tersebut digunakan untuk mengarahkan perilaku anggota-anggota organisasi (Soedjono, 2005).

### 2. Jenis - Jenis Kinerja

Flippo (2002:102) mengatakan, didalam organisasi dikenal tiga jenis kinerja, yaitu:

- a. Kinerja strategik, berkaitan dengan ketepatan organisasi memilih lingkungannya dan kemampuan adaptasi organisasi terhadap lingkungannya. Di samping itu, kinerja strategi meliputi kemampuan membuat visi ke depan tentang kondisi



makro ekonomi negara yang akan berpengaruh pada kelangsungan hidup organisasi.

- b. Kinerja administratif, berkaitan dengan kinerja administrasi organisasi termasuk didalamnya struktur administratif yang mengatur hubungan wewenang dan tanggung jawab dan orang yang menduduki jabatan atau bekerja pada unit-unit kerja yang terdapat dalam organisasi.
- c. Kinerja operasional, berkaitan dengan efektifitas penggunaan setiap sumber daya yang digunakan organisasi antara lain modal, bahan baku, teknologi dan lain-lain. Kemampuan mencapai efektifitas penggunaan sumberdaya sangat tergantung pada kemampuan manajer dan seluruh karyawannya untuk menciptakan sinergi sehingga dapat dihasilkan produk yang optimal.

### **3. Kinerja Pegawai dan Kinerja Perusahaan**

Suatu perusahaan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan harus melalui sarana dalam bentuk organisasi yang digerakkan oleh sekelompok orang yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan perusahaan bersangkutan. Tercapainya tujuan perusahaan hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat pada organisasi perusahaan tersebut. Dalam hal ini terdapat hubungan erat antara kinerja perseorangan dengan kinerja perusahaan. Dengan perkataan lain, karyawan diperhatikan dengan baik oleh perusahaan baik,

maka kemungkinan besar kinerja perusahaan juga baik. Kinerja seorang karyawan akan baik bila dia mempunyai keahlian (*skill*) yang tinggi, bersedia bekerja karena digaji atau diberi upah sesuai dengan perjanjian, mempunyai harapan (*expectation*) masa depan lebih baik. Bila sekelompok karyawan mempunyai kinerja yang baik, maka akan berdampak pada kinerja perusahaan yang baik pula.

Faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Davis, dalam buku Prabu (2000:67) merumuskan bahwa :

1. *Human Performance* = *Ability + Motivation*
2. *Motivation* = *Attitude + Stuation*
3. *Ability* = *Konwledge + Skill*

a. Faktor kemampuan (*ability*)

Kemampuan (*ability*) karyawan terdiri kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan *reability* (*knowledge + skill*). Artinya karyawan yang memiliki *IQ* di atas rata (*IQ : 110 - 120*) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka hal ini akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*).

b. Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam

menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan dari karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (*goal of mission*). Sikap mental seseorang karyawan harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi), artinya seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

Sikap mental yang siap secara psikofisik terbentuk karena karyawan mempunyai "Modal dan Kreatif". Dengan uraiannya MODAL sebagai berikut:

M = Mengolah, O = Otak, D = Dengan, A = Aktif, L = Lincah, dan Sedangkan KREATIF singkatan dari K = Keinginan maju, R = Rasa ingin tahu tinggi, E = Energik, A = Analisis sistematis, T = Terbuka dari kekurangan, I = Inisiatif tinggi, dan P = Pikiran luas.

Dengan demikian karyawan tersebut harus siap mental, mampu mengolah otak dengan aktif dan lincah, memiliki keinginan maju, rasa ingin tahu tinggi, energik, analisis sistematis, terbuka untuk menerima pendapat, inisiatif tinggi, dan pikiran luas terarah.

#### 4. Penilaian Kinerja

Banyak istilah yang dipakai oleh para ahli dan penulis untuk memberikan pengertian mengenai Penilaian Kinerja (*performance Appraisal*), seperti Tinjauan



Kinerja (*performance review*), Evaluasi Kinerja (*Performance Evalaution*), Tinjauan Pengembangan Staf (*Staff development review*), Penilaian Kebutuhan Pengembangan (*development needs assessment*), dan lain-lain.

Dessler (2006:325), memberikan definisi penilaian kinerja :  
 “Mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan atau dimasa lalu relatif terhadap standar prestasinya” Beberapa alasan dilakukan menilai kinerja ;

Pertama ; penilaian harus memainkan peran yang terintegasi dalam proses manajemen kinerja perusahaan ; jika anda menterjemahkan tujuan strategis pengusaha dalam tujuan spesifik kemudian melatih karyawan tetapi tidak meninjau kembali kinerja bawahan secara berkala hal ini hanya memberikan sedikit manfaat.

Kedua ; penilaian memungkinkan atasan dan bawahan menyusun sebuah rencana untuk mengoreksi semua kekurangan yang ditemukan dalam penilaian dan untuk menegaskan hal-hal yang telah dilakukan dengan benar oleh bawahan.

Ketiga ; penilaian harus melayani tujuan perencanaan karier dengan memberikan kesempatan meninjau rencana karier karyawan dengan memperhatikan kekuatan dan kelemahannya secara spesifik. Akhirnya penilaian hampir selalu berdampak pada keputusan peningkatan gaji dan promosi.

Pengertian tersebut terfokus pada apa yang dianggap sebagai unsur yang sangat diperlukan dalam sistem penilaian, yaitu : Spesifikasi pekerjaan dan memperhatikan kekuatan dan kelemahan karyawan. Karena keduanya yang membedakan antara penilaian dan umpan balik yang disampaikan oleh atasan kepada bawahan secara informal dan lisan. Dan kenyataan bahwa penilaian

dilakukan secara periodik adalah untuk membedakannya dengan jenis tinjauan formal lainnya yang mungkin dilakukan karena suatu alasan tertentu.

Mondy,(2008:257), mengatakan bahwa :“Penilaian kinerja adalah sistim formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja tugas individu dan tim”

Penilaian kinerja merupakan faktor penting untuk suksesnya manajemen kinerja. Meskipun penilaian kinerja merupakan salah satu unsur manajemen kinerja, sistim tersebut penting karena mencerminkan secara langsung rencana strategi organisasi. Meskipun evaluasi atas kinerja tim penting seiring keberadaan tim-tim dalam organisasi, fokus penilaian kinerja pada sebahagian besar besar tetap pada karyawan individual. Lepas dari penekanan tersebut, sistim penilaian yang efektif akan mengevaluasi prestasi dan menginisiasi rencana-rencana untuk pengembangan, tujuan dan sasaran organisasi.

Penilaian kinerja sering kali menjadi aktivitas yang tidak disukai dan negatif serta dianggap tidak memerlukan keahlian. Dalam kenyataannya, beberapa manajer mungkin akan melakukan hal tersebut jika mereka tidak merasa butuh untuk memberikan umpan balik, mendorong perbaikan kinerja, membuat keputusan yang valid, memberikan alasan pemberhentian, mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan serta mempertahankan keputusan kekaryawanan.

## **5. Metode Penilaian Kinerja**

Kebijakan kinerja pada karyawan yang ditetapkan oleh



perusahaan/organisasi sangat mempengaruhi sifat penilaian kinerja dan metode penilaian yang dilaksanakan. Jika perusahaan menganggap, bahwa karyawan tidak akan bekerja jika tidak diawasi dan dikendalikan dengan ketat, maka perusahaan tersebut cenderung mempergunakan cara penilaian secara rahasia.

Sebaliknya jika perusahaan menganggap, bahwa setiap individu mempunyai potensi, kemampuan, kekuatan dan peluang untuk berkembang, maka perusahaan tersebut cenderung untuk mempergunakan suatu sistem penilaian yang berusaha untuk mengenali, mengembangkan, dan memanfaatkan seluruh potensi yang ada pada masing-masing individu kerjanya.

Dessler, (2006:327) ; proses penilaian kinerja terdiri dari 3 (tiga) tahap ;

1. Mendefinisikan pekerjaan; memastikan bahwa anda dan bawahan anda setuju dengan kinerja sesungguhnya dari bawahan anda dengan standar yang telah ditetapkan yang biasanya menyertakan beberapa formulir peringkat.
2. Memberikan umpan balik ; dengan ditetapkannya standar kerja, atasan dan bawahan mendiskusikan kemajuan kerja.

Penilaian kinerja akan sangat bermanfaat apabila dalam merencanakan sistem penilaian mempertimbangkan hal-hal tersebut di atas. Penilaian kerja pada umumnya dilakukan terhadap kinerja pada waktu yang telah lampau. Pendekatan masa lalu sangat menguntungkan karena penilaian didasarkan pada kinerja yang telah terjadi dan dapat diukur.

Ada beberapa metode penilaian kinerja yang berorientasi masa lalu antara lain:

- a. Metode Skala Peringkat Grafis



Mencatat ciri-ciri dan jangkauan nilai kinerja (dari tidak memuaskan sampai luar biasa) untuk setiap ciri. Penyelia menyusun penilaian untuk setiap bawahan dengan melingkari atau menandai kinerja karyawan untuk setiap ciri. Nilai yang dikumpulkan kemudian dijumlahkan.

*b.* Metode Peringkat Alternasi

Membuat peringkat karyawan dari yang terbaik sampai terburuk berdasarkan dengan menuliskan daftar pegawai yang akan diberi peringkat yang kemudian diberikan alternasi bagi karyawan yang terburuk sampai terbaik berdasarkan karakteristik masing-masing.

*c.* Metode Perbandingan Berpasangan

Membantu untuk menciptakan proses penilaian lebih tepat. Untuk setiap ciri dipasangkan dan dibandingkan antara bawahan dengan bawahan lain.

*d.* Metode Distribusi Kekuatan

Metode distribusi kekuatan sama dengan membuat penilaian pada suatu kurva. Dengan metode ini, anda menempatkan presentase dugaan awal penilaian ke dalam kategori kerja.

*e.* Metode Kejadian Kritis

Melalui metode ini, penyelia menyimpan catatan tentang contoh positif dan negatif dari setiap perilaku karyawan yang berhubungan dengan pekerjaan. Setiap enam bulan, atasan dan bawahan bertemu untuk mendiskusikan kinerja bawahan dengan menggunakan kejadian.

#### D. Penelitian Terdahulu

Berkaitan dengan penelitian Perubahan organisasi yang dilakukan oleh penulis, sebelumnya telah dikemukakan beberapa penelitian sebagai berikut:

Nihal Kartaltepe Behram (2014) *The Empirical Link between Environmental Conditions, Organizational Culture, Corporate Entrepreneurship and Performance: The Mediating Role of Corporate Entrepreneurship*. Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya hirarki secara langsung, kuat dan efek positif penjualan, kinerja keuangan dan pangsa pasar, yang berarti bahwa itu adalah jenis budaya kerja yang terbaik di pasar Turki meskipun tidak memiliki berpengaruh signifikan terhadap kewirausahaan perusahaan.

Mohamad Jasin Uddin (2012) *Impact of Organizational Culture on Employee Performance and Productivity: A Case Study of Telecommunication Sector in Bangladesh*. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menguji dampak budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dan produktivitas dari perspektif perusahaan multinasional yang beroperasi terutama di bawah sektor telekomunikasi dari Bangladesh di Asia Selatan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan produktivitas karyawan dalam konteks negara berkembang dinamis.

Chairun Nur Rachmanto (2010) yang berjudul Pengaruh Komitmen Organisasi, Perubahan Organisasi, dan Budaya Organisasi terhadap Efektivitas Kerja PADA Kantor Wilayah Direktorat Jendral Pajak Jawa Tengah II. Hasil penelitian ini bahwa Komitmen organisasi dan budaya organisasi secara parsial terbukti berpengaruh positif terhadap efektivitas kerja pada Kantor Wilayah



Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah II, sedangkan perubahan organisasi secara parsial terbukti tidak berpengaruh terhadap efektivitas kerja. Dengan menggunakan analisa regresi linier berganda, hasilnya menunjukkan adanya pengaruh antara variable komitmen organisasi, perubahan organisasi, dan budaya organisasi terhadap efektivitas kerja.

Sri Porwani Tahun 2010 yang berjudul Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Tambang Batubara Bukit Asam (Persero) Tanjung Enim. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Setiap organisasi memiliki budaya dan pengaruh yang signifikan terhadap sikap dan perilaku anggota. Seringkali budaya dalam suatu organisasi berkembang dengan kuat, sehingga dalam kondisi demikian, setiap anggota mengetahui dengan baik tujuan organisasi yang akan dicapainya. Dan setiap karyawan untuk mencapai tujuan tersebut dan pada akhirnya budaya organisasi memiliki kekuatan untuk mempengaruhi kehidupan organisasi dan produktivitas kerja.

Arto Suharto Prawirodirdjo (2007) melakukan penelitian tentang Analisis Pengaruh Perubahan Organisasi dan Budaya organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Direktorat Jendral Pajak. Hasil analisis data menunjukkan bahwa semua hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima. Artinya terdapat pengaruh secara positif dan signifikan antara variabel perubahan organisasi, budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai dan kinerja pegawai Ditjen Pajak.



Geri J. Wildenberg (2006) *The Culturally Aligned Change Message: How Knowledge Of Organizational Culture Can Improve Support For Organizational Change* penelitian ini berteori bahwa menggunakan proses yang sistematis untuk mengidentifikasi budaya organisasi dan subkultur, dan kemudian menyesuaikan pesan perubahan kekhawatiran masing-masing kelompok, bisa mengurangi resistensi anggota organisasi 'untuk mengubah dan akibatnya meningkatkan kemungkinan perubahan organisasi yang sukses. Menggunakan desain penelitian eksperimental, studi ini menemukan bahwa pesan-pesan perubahan selaras dengan masa depan yang lebih disukai organisasi budaya menghasilkan dukungan lebih besar untuk perubahan organisasi daripada perubahan non-blok pesan.

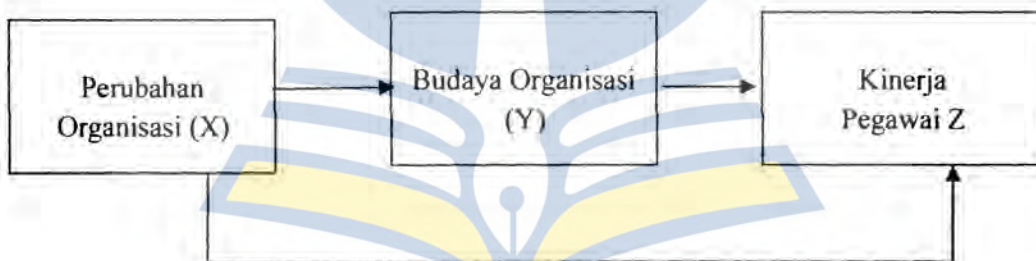
Suharto (2005) melakukan penelitian terhadap kinerja karyawan Disperindag Propinsi Jawa Tengah dengan menggunakan variabel kepuasan kerja, motivasi dan budaya organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial variabel kepuasan kerja, motivasi dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan secara simultan (bersama-sama) variabel kepuasan kerja, motivasi dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Prioritas kebijakan yang perlu dilakukan manajemen Disperindag Propinsi Jawa Tengah dilihat berdasarkan nilai koefisien regresi yang terbesar, prioritas pertama adalah pada variabel kepuasan kerja karyawan, prioritas kedua adalah variabel motivasi karyawan, dan yang terakhir adalah variabel budaya organisasi.

Dwiarti (2003) melakukan penelitian tentang struktur organisasi, budaya organisasi, dan perubahan organisasi. Penerapan struktur organisasi harus

dilakukan dengan persiapan matang, dengan mempertimbangkan kesiapan karyawan dan teknologi yang dibutuhkan. Terdapat hubungan positif antara perubahan struktur, budaya organisasi dan perubahan organisasi.

### E. Kerangka Pemikiran dan Hipotesis

Kerangka pemikiran yang akan dikembangkan dalam penelitian ini menyajikan suatu pengembangan model variabel budaya organisasi sebagai variabel intervening yang berdampak pada kinerja pegawai dengan menggunakan variabel perubahan organisasi sebagai variabel yang mempengaruhi budaya organisasi serta perubahan organisasi yang mempengaruhi kinerja pegawai, kerangka pemikiran teoritis yang akan dikembangkan dalam penelitian ini adalah seperti pada gambar berikut ini :



Gambar 2.3. Kerangka Pemikiran

Adapun yang menjadi hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut

1. **H<sub>1</sub>**; Ada pengaruh positif perubahan organisasi (X) terhadap budaya organisasi (Y).
2. **H<sub>2</sub>**; Ada pengaruh positif perubahan organisasi (X) terhadap kinerja Pegawai (Z).

3. **H<sub>3</sub>**; Ada pengaruh positif budaya organisasi (Y) terhadap Kinerja Pegawai (Z).
4. **H<sub>4</sub>**; Ada pengaruh positif secara simultan (bersama-sama) perubahan organisasi (X) dan budaya organisasi (Y) terhadap Kinerja Pegawai (Z).





## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Desain Penelitian**

Desain penelitian adalah kerangka kerja yang digunakan untuk melaksanakan riset pemasaran (mathotra, 2007). Desain penelitian memberikan prosedur untuk mendapatkan informasi yang diperlukan untuk menyusun atau menyelesaikan masalah dalam penelitian. Desain penelitian merupakan dasar dalam melakukan penelitian. Oleh sebab itu, desain penelitian yang baik akan menghasilkan penelitian yang efektif dan efisien. Klasifikasi Penelitian dibagi lagi menjadi 2 (dua) yaitu eksploratif dan konklusif. Desain penelitian ini konklusif dibagi lagi menjadi 2 (dua) tipe yaitu deskriptif dan kausal. Penelitian ini menggunakan penelitian eksploratif dan deskriptif. Menurut malhotra (2007), penelitian eksploratif bertujuan untuk menyelidiki suatu masalah atau situasi untuk mendapatkan pengetahuan dan pemahaman yang baik. Penelitian deskriptif bertujuan untuk menggambarkan sesuatu. Penelitian deskriptif memiliki pernyataan yang jelas mengenai permasalahan yang dihadapi, hipotesis yang spesifik, dan informasi detail yang dibutuhkan.

#### **B. Populasi**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas : obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti

untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. (Sugiyono, 2000, hal. 72.). adapun jumlah populasi penelitian ini adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil (PNS) Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah yang berjumlah 74 orang. Menurut Arikunto (2003, hal. 104) menyebutkan bahwa apabila obyeknya kurang dari 100, maka lebih baik diambil semua sebagai sampel. Atas dasar tersebut, jumlah sampel yang ditetapkan adalah semua PNS DPPKKD Kabupaten Tapanuli Tengah yaitu sebanyak 74 orang.

### C. Instrumen Penelitian

Instrumen pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan *single cross-sectional design* karna untuk pengumpulan data dari setiap elemen populasinya dilakukan satu kali dalam satu periode penelitian. Data yang digunakan dalam penelitian ini mencakup data primer dan data skunder. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari wawancara dan hasil pengisian kuesioner oleh responden. Kuesioner merupakan serangkaian daftar pertanyaan formal yang digunakan untuk mendapatkan informasi dari responden (Malhotra, 2007). Kuesioner dalam penelitian ini menggunakan pertanyaan terstruktur. Pertanyaan terstruktur adalah pertanyaan yang alternatif jawabannya telah tersedia. Pertanyaan terstruktur yang digunakan dalam penelitian ini ada dua, yaitu :

1. Pertanyaan-pertanyaan dengan pilihan jawaban lebih dari satu (*multiple choice*). Bentuk pertanyaan ini telah disediakan alternatif jawaban oleh peneliti. Responden diminta untuk memilih alternatif jawaban tersebut

2. Skala dalam bentuk pertanyaan ini, responden diminta menjawab pertanyaan dalam bentuk skala untuk mengukur sikap responden terhadap pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner. *Likert Scale* 1-5 digunakan dalam penelitian ini yang terbagi menjadi :
- a. 5 : sangat setuju (SS)
  - b. 4 : setuju (S)
  - c. 3 : Netral (N)
  - d. 2 : tidak setuju (TS)
  - e. 1 : sangat tidak setuju (STS)

Dalam penelitian ini, responden diberikan kebebasan untuk memberikan penilaian atau menentukan pendapat sesuai dengan pengalaman mengenai indikator-indikator pada kuesioner dengan memilih salah satu dari lima pilihan jawaban yang tersedia.

#### **D. Definisi Operasional**

Penelitian ini merupakan suatu atribut dari sekelompok objek yang diteliti, mempunyai variasi antara satu dan lainnya dalam kelompok tersebut (Sugiono 1997 dalam Umar 2002). Penelitian ini akan melihat keterkaitan variabel bebas yaitu perubahan organisasi (X) terhadap variabel terikat kinerja pegawai (Z) yang di mediasi oleh variabel budaya organisasi (Y). Untuk lebih jelasnya variabel yang digunakan adalah sebagai berikut :



**Tabel 3.1 Definisi Operasionalisasi Variabel Penelitian**

<b>Variabel</b>	<b>Defenisi</b>	<b>Indikator</b>	<b>Pengukuran</b>
Perubahan Organisasi (X)	Pada dasarnya semua perubahan yang dilakukan mengarah pada peningkatan efektifitas organisasi dengan tujuan mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan serta perubahan perilaku anggota organisasi (Robbins, 2003).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tujuan Organisasi</li> <li>2. Struktur Organisasi</li> <li>3. Tata Hubungan</li> <li>4. Sistem penghargaan</li> <li>5. Kepemimpinan</li> <li>6. Mekanisme tata kerja</li> </ol>	Skala ordinal
Budaya Organisasi (Y)	Budaya organisasi sebagai sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. (Robbins dan Judge 2008).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keteraturan perilaku</li> <li>2. Kepercayaan</li> <li>3. Nilai-nilai</li> <li>4. Filsafat</li> <li>5. Asumsi</li> <li>6. Kebiasaan</li> </ol>	Skala ordinal
Kinerja Pegawai (Z)	Kinerja ( <i>performance</i> ) adalah kuantitas dan atau kualitas hasil kerja individu atau sekelompok didalam organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada norma, standar operasional prosedur, kriteria dan ukuran yang telah ditetapkan atau yang berlaku dalam organisasi.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kualitas</li> <li>2. Kuantitas</li> </ol>	Skala ordinal

### **E. Prosedur Pengumpulan Data**

Pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan kuesioner. Teknik kuesioner dimaksudkan untuk memperoleh data primer. Kuesioner yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara

memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab oleh responden (Sugiyono, 2004). Pertanyaan pada angket berpedoman pada indikator-indikator variabel, pengerjaannya dengan memilih salah satu alternatif jawaban yang telah disediakan. Setiap butir pertanyaan disertai lima jawaban dengan menggunakan skala skor nilai.

Dalam penelitian ini metode angket digunakan untuk memperoleh informasi dari karyawan, pertanyaan mengungkap tentang tujuan organisasi, struktur organisasi, tata hubungan, sistem penghargaan, kepemimpinan dan mekanisme tata kerja yang terjadi pada saat terjadinya perubahan organisasi yang disiapkan untuk menopang pelaksanaan kebijakan tersebut, sehingga kinerja pegawai tercapai secara optimal.

#### **F. Metode Analisis Data**

Untuk mengetahui apakah terdapat keterkaitan perubahan organisasi terhadap kinerja pegawai yang di mediasi oleh budaya organisasi, maka data yang berhasil dikumpul dari hasil jawaban kuesioner yang disebarkan ke responden, dianalisis secara kuantitatif dengan menggunakan program SPSS. Adapun kegiatan-kegiatan analisis data dalam penelitian adalah sebagai berikut :

##### **1. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas**

Sebelum instrument angket digunakan untuk menjaring data dilapangan, maka instrumen perlu diuji terlebih dahulu sehingga masing-masing bahan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Uji coba instrument angket dilakukan dalam 2 tahap yaitu :



### a. Uji Validitas

Pengujian validitas dilakukan untuk mengetahui tingkat validitas suatu alat ukur, semakin tinggi tingkat validitasnya maka alat ukur tersebut semakin menunjukkan semakin mengenai sasarannya, atau semakin menunjukkan apa yang seharusnya diukur. Teknik yang digunakan untuk mengukur validitas pernyataan/pertanyaan kuesioner adalah Korelasi *Product Moment* dari Karl Pearsons (validitas isi/content validity) dengan cara mengkorelasikan masing masing item pernyataan/pertanyaan kuesioner dan totalnya.

Uji validitas terhadap kuesioner penelitian dilakukan pada Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah Kodya Sibolga, hal ini dilakukan karena memiliki karakteristik yang sama.

Untuk perhitungan validitas instrumen ini digunakan bantuan program SPSS. Butir pertanyaan dinyatakan valid apabila  $r_{hitung} > r_{tabel}$  pada taraf signifikan 95 % ( $\alpha=0,05$ ).

### b. Uji Reliabilitas

Tingkat konsistensi suatu alat ukur dalam mengukur gejala yang sama dinamakan reliabilitas. Jika suatu alat ukur dipakai dua kali atau lebih untuk mengukur gejala yang sama dan hasil pengukuran relative konstan, maka alat ukur tersebut reliabel. Reliabilitas merupakan salah satu ciri atau karakter utama instrument pengukur yang baik. Ide pokok dari konsep reliabilitas adalah sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya, yaitu sejauh mana skor hasil pengukuran terbebas dari kekeliruan.



Uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur tingkat konsistensi suatu alat ukur yang digunakan pada waktu yang berbeda-beda. Pengujian dilakukan dengan menggunakan metode *Alpha* dari *Cronbach*. Instrumen dinyatakan reliabel jika hasil perhitungan menunjukkan bahwa koefisien alpha lebih besar atau sama dengan alpha standar 0,06 atau  $\alpha \geq 0.06$ . Pengukuran dilakukan dengan bantuan program komputer SPSS.

Dari beberapa literatur disebutkan bahwa kriteria indeks reliabilitas adalah sebagai berikut:

Tabel 3.2. Kriteria Indeks Reliabilitas

No	Interval	Kriteria
1	< 0,200	Sangat rendah
2	0,200 – 0,399	Rendah
3	0,400 – 0,599	Cukup
4	0,600 – 0,799	Tinggi
5	0,800 – 1,000	Sangat Tinggi

## 2. Pengujian Asumsi Klasik

Pada teknik analisa regresi berganda maka digunakan uji asumsi klasik untuk memastikan bahwa model regresi tidak terjadi berbagai penyimpangan baik normalitas, multikolinieritas dan heteroskedastissitas.

### a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Seperti diketahui bahwa uji t dan F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Kalau asumsi ini dilanggar maka

uji statistik menjadi tidak valid untuk jumlah sampel kecil (Ghozali, 2009). Pedoman pengambilan keputusan adalah :

1. Nilai Sig atau signifikansi atau nilai probabilitas  $< 0,05$ .  
Distribusi adalah tidak normal.
2. Nilai Sig atau signifikansi atau nilai probabilitas  $> 0,05$ .  
Distribusi adalah normal.

Jadi uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah setiap variabel berdistribusi normal (tidak menceng ke kiri atau menceng kekanan).

#### **b. Uji Multikolinearitas**

Menurut Ghozali (2005:91) uji ini bertujuan menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Pada model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi yang tinggi diantara variabel bebas, karna jika hal tersebut terjadi maka variabel-variabel tersebut tidak ortogonal atau terjadi kemiripan. Variabel ortogonal adalah variabel bebas yang nilai korelasi antar sesama variabel bebas bernilai nol. Uji ini menghindari kebiasaan dalam proses pengambilan keputusan mengenai pengaruh parsial masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat.

Untuk mendeteksi apakah terjadi problem multikol dapat dilihat nilai *Tolerance* dan lawannya *Variance Inflation Factor* (VIF).  $VIF < 10$  dan *Tolerance*  $> 0,1$  atau dengan menggunakan kolerasi dimana nilai

kolerasi antar variabel bebas harus dibawah 0,9 dan apabila nilai kolerasi diatas 0,9 berakti antar kolerasi antara variabel bebas mengalami gangguan multikolinearitas.

### c. Uji Heteroskedastisitas

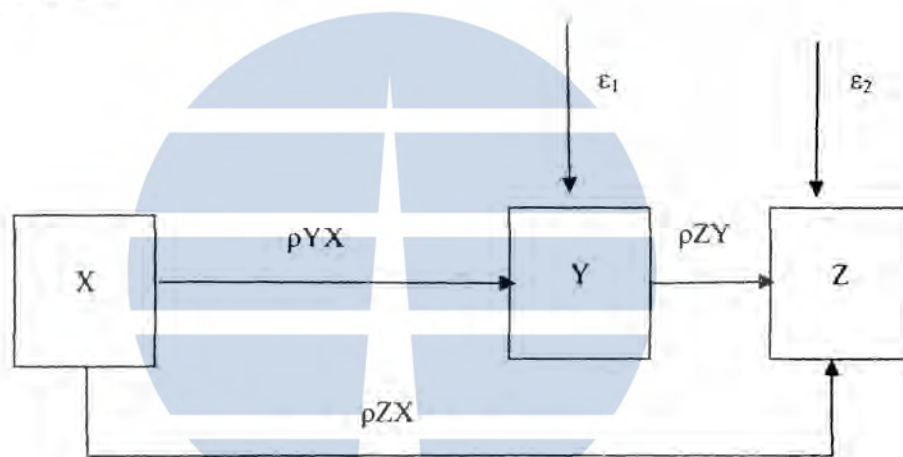
Menurut Ghozali (2005: 107) uji heterokedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari pengamat ke pengamat yang lain. Cara untuk mendekteksi ada tidaknya heterokedastisitas dalam penelitian ini yaitu dengan grafik scatterplot. Apabila dari grafik scatterplot terlihat apabila titik-titik menyebar secara acak serta tersebar baik diatas maupun dibawah 0 sumbu Y, maka dapat disimpulkan terjadi homoskedastisitas dan tidak terjadi problem heterokedastisitas pada model regresi.

### 3. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Menurut Ghozali (2001), Analisis jalur (*path*) dapat digunakan untuk menganalisis hubungan sebab akibat antara satu variabel dengan variabel lainnya. Prosedur ini dapat mengestimasi koefisien-koefisien sejumlah persamaan struktural linear yang mewakili hubungan sebab akibat yang dihipotesakan. Sistem hubungan sebab akibat tersebut mencakup dua jenis variabel yaitu variabel bebas atau variabel penyebab dan variabel terikat atau variabel akibat. Berbeda dengan persamaan regresi dimana pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat hanya berbentuk pengaruh langsung, dalam



persamaan struktural linear pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dapat berupa pengaruh langsung dan tidak langsung. Pengaruh tidak langsung dari suatu variabel bebas terhadap suatu variabel terikat adalah melalui variabel lain yang disebut *intervening variable* atau variabel antara. Model Analisis Jalur (kaitan perubahan organisasi terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh budaya organisasi) digambarkan struktur hubungan sebab akibat antar variabel sebagai berikut :



**Gambar 3.1. Model Analisis Jalur**

Berdasarkan skema diatas, terdapat dua rumus struktural analisis jalur yaitu :

$$Y = \rho_{YX} X + \varepsilon_1$$

$$Y = \rho_{YZ} Z + \varepsilon_2$$

$$Z = \rho_{ZX} X + \rho_{ZY} Y + \varepsilon_2$$

**Keterangan :**

- X = Perubahan Organisasi
- Y = Budaya Organisasi
- Z = Kinerja Pegawai
- $\varepsilon$  = Variabel lain yang tidak dimasukkan ke dalam penelitian
- $\rho_{YX}$  = Besarnya pengaruh X terhadap Y

- $\rho_{YXZ}$  = Besarnya pengaruh X terhadap Z
- $\rho_{ZY}$  = Besarnya pengaruh Y terhadap Z
- $\varepsilon_1$  = Pengaruh variabel residu terhadap Y
- $\varepsilon_2$  = Pengaruh variabel residu terhadap Z

#### 4. Pengujian secara Individual (parsial)/uji t

Uji secara individual ditujukan untuk mengetahui pengaruh satu variabel dengan variabel yang lain yaitu :

1. Pengaruh perubahan organisasi terhadap budaya organisasi.
2. Pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai

$H_a : PYXi > 0$  untuk  $i =$  variabel ke  $i$

$H_o : PYXi < 0$

$H_a$  diterima bila  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $H_a$  diterima, apabila nilai signifikan  $t < (\alpha)$ .

Secara individual uji statistika yang digunakan adalah uji t yang dihitung

dengan rumus :  $t_{x1} = \frac{PYXi}{sePXi}$ , ( $df = n - i - 1$ )

#### 5. Pengujian secara keseluruhan / uji f

Uji secara keseluruhan hipotesis statistik dirumuskan sebagai berikut :

$H_a : PYX_1 = PYX_2 = PYX_3 = PYX_4$

$H_o : PYX_1 = PYX_2 = PYX_3 = PYX_4$

Kaedah pengujian signifikansi tersebut menggunakan taraf signifikan ( $\alpha$ ) = 0,05, jika:

1. Nilai probabilitas 0,05 lebih kecil atau sama dengan nilai probabilitas Sig atau  $[0,05 \leq \text{Sig}]$ , maka  $H_o$  diterima dan  $H_a$  ditolak artinya tidak signifikan

2. Nilai probabilitas 0,05 lebih besar atau sama dengan nilai probabilitas Sig atau  $[0,05 \geq \text{Sig})$ , maka  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak artinya signifikan.





## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Deskripsi Objek Penelitian**

Sejarah Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah tidak terlepas dari sejarah Pemerintah Kabupaten Tapanuli Tengah, Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah merupakan salah satu Dinas Otonom dibawah pengawasan dan bertanggungjawab kepada Bupati Tapanuli Tengah.

Kabupaten Tapanuli Tengah dibentuk berdasarkan Undang – undang Nomor 7 Tahun 1956 tentang Pembentukan Daerah Otonom Kabupaten – Kabupaten dalam Propinsi Sumatera Utara, yang Ibukotanya terletak di Sibolga. Berdasarkan Undang – undang Nomor 8 Tahun 1956 tentang Pembentukan Daerah Otonom Kota – kota Besar Dalam Lingkungan Daerah Propinsi Sumatera Utara, maka dibentuklah Kotapraja Daerah Tingkat II Sibolga. Dengan demikian Kota Sibolga merupakan Ibukota Kotamadya Sibolga dan juga sekaligus Ibukota Kabupaten Tapanuli Tengah.

Sesuai dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 7 Tahun 1986 tentang Penetapan Batas Wilayah Kota di seluruh Indonesia, telah diatur bahwa Ibukota Kabupaten Dati II tidak boleh berada dalam Wilayah Kotamadya Dati II, sehingga Pemda Kabupaten Tapanuli Tengah mulai memikirkan pemindahan Ibukota dari Kota Sibolga ke salah satu Ibukota Kecamatan di Kabupaten Dati II

Tapanuli Tengah yang dapat mendukung menjadi Ibukota Kabupaten Daerah Tingkat II Tapanuli Tengah.

Berdasarkan berbagai pertimbangan dan penilaian disepakati Kota Pandan Ibukota Kecamatan Sibolga diusulkan menjadi Ibukota Kabupaten Dati II Tapanuli Tengah, dan pembangunan Kantor Bupati KDH selesai dibangun di Pandan pada tahun 1992 dan diresmikan oleh Gubernur KDH Tingkat II Sumatera Utara pada tanggal 7 Oktober 1992.

Pemindahan pusat Pemerintahan sekaligus Ibukota Kabupaten Dati II Tapanuli Tengah diusulkan pada Pemerintahan Atasan melalui Surat Bupati KDH Tk. II Tapanuli Tengah Nomor 138/2649 tanggal 28 Nopember 1992, Perihal Usul Perpindahan Pusat Pemerintahan yang sebelumnya berkedudukan di dalam Wilayah Kotamadya Sibolga dipindahkan ke Kawasan Perkantoran Pandan.

Usul Pemindahan Pusat Pemerintahan sekaligus Ibukota Kabupaten Dati II Tapanuli Tengah yang diprogramkan sejak tahun 1981 melalui proses yang cukup lama, dan perjuangan para Pejabat Pemerintah yang bertugas di Kabupaten Tapanuli Tengah, akhirnya Pemerintah Pusat menyetujui dan menetapkan Kota Pandan sebagai Ibukota Kabupaten Tapanuli Tengah melalui Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 7 tahun 1998, tentang Pemerintahan Ibukota Kabupaten Dati II dari Wilayah Kotamadya Dati II Sibolga pada tanggal 1 Agustus 1998 yang ditandai dengan penekanan tombol peresmian dan penandatanganan prasasti peresmian di Kota Pandan.

Berikut adalah tugas pokok dan fungsi masing-masing komponen yang ada di lingkungan dinas pendapatan, pengelolaan keuangan dan kekayaan daerah di Kabupaten Tapanuli Tengah :

1. Kepala Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah.

Kepala Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah mempunyai tugas pokok dan fungsi membantu Bupati dalam bidang Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah yang menjadi wewenang daerah.

2. Sekretaris

Sekretaris mempunyai tugas memberikan pelayanan teknis administratif kepada Satuan Organisasi Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah.

3. Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian adalah:

- a. Menerima petunjuk dan arahan sesuai dengan petunjuk atasan;
- b. Membantu sekretaris dalam memberikan pelayanan teknis administratif kepada satuan organisasi dinas pendapatan, pengelola keuangan dan kekayaan daerah bidang administrasi umum dan kepegawaian;
- c. Menghimpun dan mempelajari peraturan perundang-undangan, petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis serta bahan-bahan lainnya yang berhubungan dengan pedoman pelaksanaan tugas administrasi umum dan kepegawaian;
- d. Menyusun langkah-langkah kerja/kegiatan sub bagian umum dan kepegawaian sesuai dengan rencana kerja yang ditetapkan;



- e. Mengarsipkan dan memelihara dokumen administrasi dalam berbagai bentuk sesuai dengan keperluannya;
  - f. Melaksanakan urusan perlengkapan, inventaris barang serta kebutuhan rumah tangga dinas pendapatan, pengelola keuangan dan kekayaan daerah;
  - g. Meneruskan proses administrasi surat-menyurat kepada sekretaris;
  - h. Menomori dan mendistribusikan surat masuk dan surat keluar;
  - i. Melakukan urusan examinesi terhadap produk hukum, surat-menyurat yang dikeluarkan dinas pendapatan, pengelola keuangan dan kekayaan daerah;
  - j. Mengkoordinasi pelaksanaan tugas dengan sub bagian lainnya;
  - k. Menghimpun dan mempelajari permasalahan pelaksanaan tugas serta mempersiapkan saran pertimbangan peecahan masalah kepada atasan;
  - l. Mengarahkan pelaksanaan tugas staf bagian umum dan kepegawaian sesuai dengan pedoman kerja;
  - m. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan atasan.
4. Kepala Sub Bagian Keuangan adalah:
- a. Menerima petunjuk dan arahan sesuai dengan petunjuk atasan;
  - b. Membantu sekretaris dalam memberikan pelayanan teknis administratif kepada satuan organisasi dinas pendapatan, pengelola keuangan dan kekayaan daerah bidang keuangan;
  - c. Menghimpun dn mempelajari peraturan perundang-undangan, petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis serta bahan-bahan lainnya yang berhubungan dengan pedoman pelaksanaan tugas Keuangan;

- d. Menyusun langkah-langkah kerja/kegiatan sub bagian keuangan sesuai dengan rencana kerja yang ditetapkan;
- e. Mengarsipkan dan memelihara dokumen administrasi dalam berbagai bentuk sesuai dengan keperluannya;
- f. Mengkoordinir pengelola administrasi keuangan;
- g. Meneliti dokumen dan tanda bukti penerima dan pengeluaran keuangan;
- h. Mempersiapkan/penyelenggaraan rapat dinas dan mempersiapkan surat perintah tugas bagi pegawai yang akan melaksanakan perjalanan dinas;
- i. Mengumpulkan bahan-bahan mempersiapkan RKA, DPA dan dokumen anggaran lainnya untuk penyusunan anggaran;
- j. Melaksanakan urusan pengajian PNS dilingkungan dinas;
- k. Melaksanakan urusan keuangan kepada satuan organisasi dinas mempersiapkan/penyelenggaraan rapat dinas dan mempersiapkan surat perintah tugas bagi pegawai yang akan melaksanakan perjalanan dinas;
- l. Mempersiapkan penyelenggaraan rapat dinas;
- m. Meneruskan proses administrasi surat-menyurat kepada Sekretaris;
- n. Mengkoordinasikan pelaksanaan tugas sub bagian keuangan dengan bagian lainnya;
- o. Memeriksa, mengecek, mengontrol, merencanakan kegiatan dan membuat laporan pelaksanaan tugas;
- p. Menyampaikan laporan pelaksanaan tugas kepada atasan sesuai hasil yang telah dicapai sebagai pelaksanaan pertanggungjawaban pelaksanaan tugas;

- q. Menghimpun dan mempelajari permasalahan pelaksanaan tugas serta mempersiapkan saran pertimbangan pemecahan masalah kepada atasan;
  - r. Mengarahkan pelaksanaan tugas staf bagian keuangan sesuai dengan pedoman kerja;
  - s. Melaksanakan tugas-tugaslain yang diberikan atasan.
5. Kepala Sub Bagian Perencanaan adalah:
- a. Menerima petunjuk dan arahan sesuai dengan petunjuk atasan;
  - b. Membantu sekretaris dalam memberikan pelayanan teknis administratif kepada satuan organisasi dinas pendapatan, pengelola keuangan dan kekayaan daerah bidang keuangan;
  - c. Menghimpun dan mempelajari peraturan perundang-undangan, petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis serta bahan-bahan lainnya yang berhubungan dengan pedoman pelaksanaan tugas Perencanaan;
  - d. Menyusun langkah-langkah kerja/kegiatan sub bagian perencanaan sesuai dengan rencana kerja yang ditetapkan;
  - e. Mengkoordinir pengelola administrasi perencanaan;
  - f. Meneruskan proses administrasi surat-menyurat kepada sekretaris;
  - g. Mengkoordinasikan pelaksanaan tugas sub bagian keuangan dengan bagian lainnya;
  - h. Memeriksa, mengecek, mengoreksi, mengontrol, merencanakan kegiatan dan membuat laporan pelaksanaan tugas;
  - i. Menyampaikan laporan pelaksanaan tugas kepada atasan sesuai hasil yang telah dicapai sebagai pelaksanaan pertanggungjawaban pelaksanaan tugas;



- j. Menghimpun dan mempelajari permasalahan pelaksanaan tugas serta mempersiapkan saran pertimbangan pemecahan masalah kepada atasan;
- k. Mengarahkan pelaksanaan tugas staf bagian keuangan sesuai dengan pedoman kerja;
- l. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan atasan.

#### 6. Kepala Bidang Pendapatan

Kepala Bidang Pendapatan mempunyai tugas membantu Kepala Dinas dalam melaksanakan tugas Bidang Pendapatan yang meliputi program objek Pendapatan Asli Daerah (PAD) melalui intensifikasi dan eksentifikasi pajak dan restribusi maupun penerimaan lainnya.

#### 7. Kepala Bidang Belanja

Kepala Bidang Belanja mempunyai tugas membantu Kepala Dinas dalam melaksanakan tugas bidang program, anggaran dan perbendaharaan.

#### 8. Kepala Bidang Kekayaan

Kepala Bidang Kekayaan mempunyai tugas membantu Kepala Dinas dalam melaksanakan tugas Bidang Kekayaan Daerah meliputi pengadaan, Pemanfaatan dan Pengendalian serta Perawatan Kekayaan Daerah.

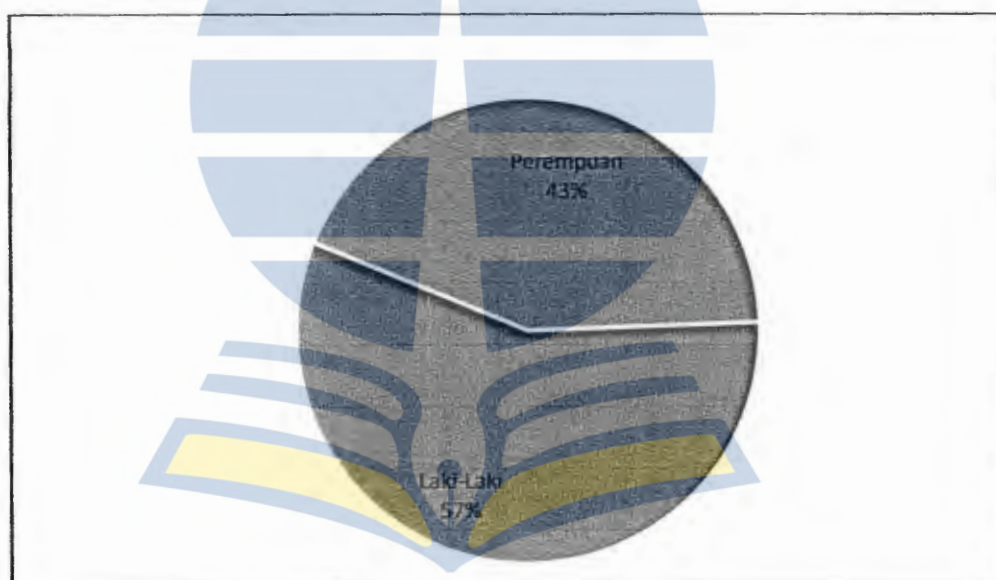
#### 9. Kepala Bidang Akuntansi

Kepala Bidang Akuntansi mempunyai tugas membantu Kepala Dinas dalam melaksanakan tugas Bidang Akuntansi meliputi vertifikasi, pembukuan dan pelaporan.

## B. Deskripsi Responden

### 1. Jenis Kelamin

Dari 74 responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini, 42 responden (57 %) berjenis kelamin laki-laki dan sebanyak 32 responden (43 %) berjenis kelamin perempuan. Meskipun jumlah responden laki-laki lebih banyak daripada jumlah responden perempuan tetapi perbedaannya tidak signifikan. Hal tersebut menggambarkan bahwa dari segi gender, responden sudah mewakili sebagai objek penelitian ini. Hal ini dijelaskan pada gambar di bawah ini.

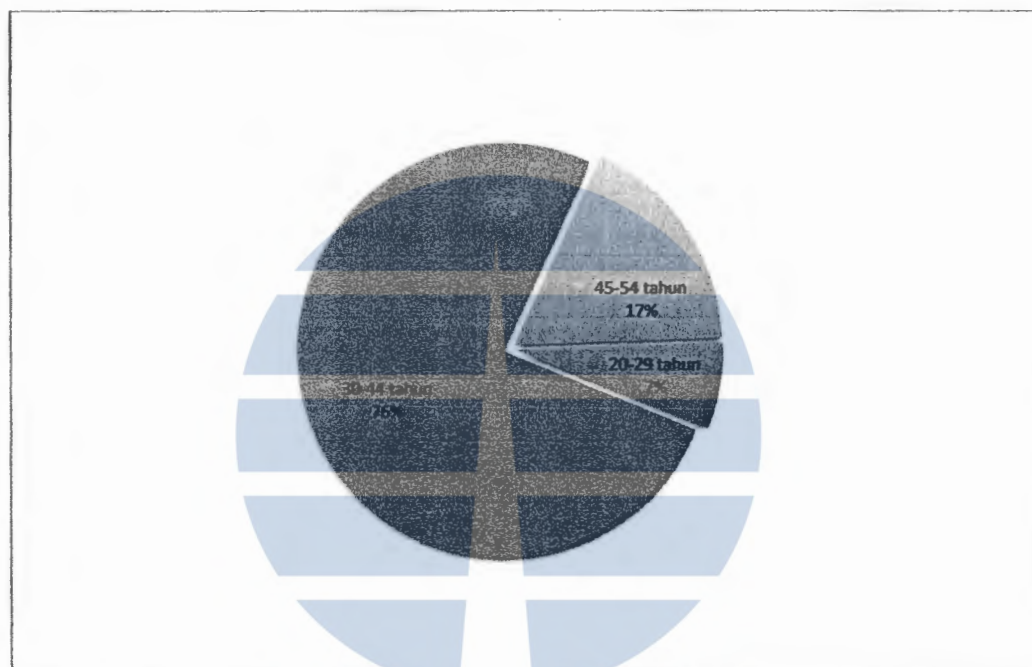


**Gambar 4.1. Grafik persentase responden berdasarkan jenis kelamin**

### 2. Umur

Berdasarkan Gambar 4.2 di bawah ini dapat dijelaskan bahwa responden paling banyak berada pada kelompok umur 30-44 tahun yaitu sebanyak 56 orang (76 %), kemudian pada kelompok umur 45-54 tahun sebanyak 13 orang (17 %),

dan yang paling sedikit berada pada kelompok umur 20-29 tahun yaitu sebanyak 5 orang (7 %). Hal tersebut menggambarkan bahwa responden yang menjadi sampel penelitian secara umum berada pada usia produktif yang sangat mendukung adanya perubahan budaya kerja maupun pada organisasi.



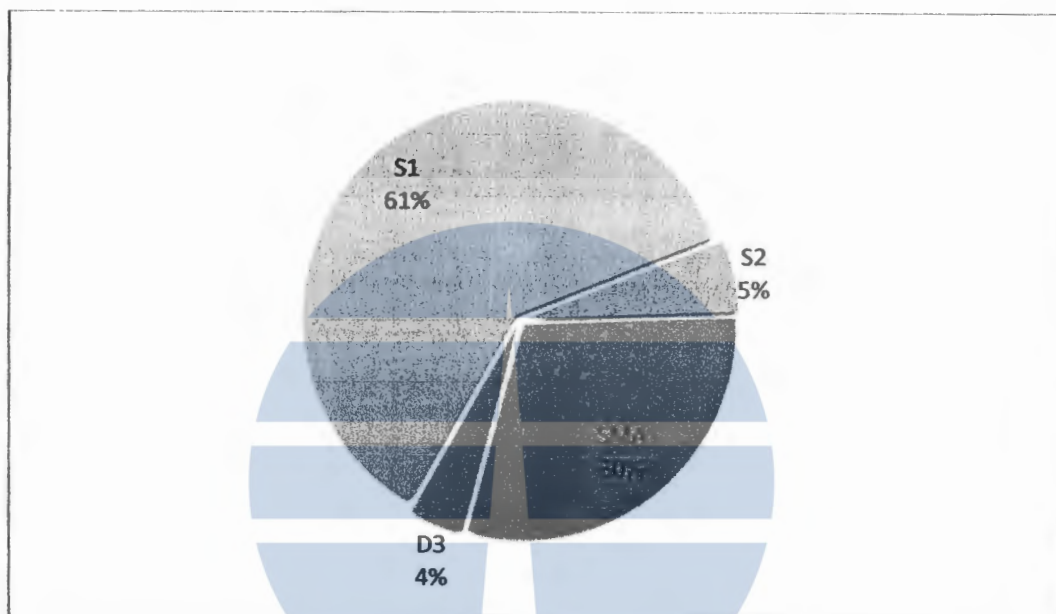
**Grafik 4.2. Grafik persentase responden berdasarkan umur**

### **3. Pendidikan Tertinggi yang Ditamatkan**

Berdasarkan Gambar 4.3 dapat dijelaskan bahwa secara umum responden paling banyak yaitu sebesar 61 % atau sebanyak 45 orang memiliki pendidikan tertinggi  $S_1$ , kemudian sebanyak 22 orang (30%) dari responden memiliki pendidikan tertinggi SMA, sebesar 5 % atau sebanyak 4 orang memiliki pendidikan tertinggi  $S_2$  dan yang paling sedikit yaitu sebesar 4 % atau sebanyak 3 orang memiliki pendidikan tertinggi  $D_3$ .



Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sampel penelitian telah terwakili dari mulai jenjang pendidikan terendah SMA sampai dengan pendidikan S<sub>2</sub>.



**Gambar 4.3.**  
**Grafik persentase responden berdasarkan pendidikan yang ditamatkan**

### C. Deskripsi Variabel

Untuk memetakan tanggapan responden terhadap pernyataan-pernyataan dari variabel yang digunakan, berikut dijelaskan bagaimana tanggapan responden terhadap setiap variabel yang digunakan yang dibedakan berdasarkan jenis kelamin, pendidikan yang ditamatkan, dan umur responden. Skala pengukuran untuk setiap item pernyataan pada kuesioner adalah skala likert (ordinal), kemudian skor pada setiap pernyataan dijumlahkan menjadi total skor. Untuk

keperluan deskripsi variabel, penulis mengklasifikasikan total skor atas 2 klasifikasi yaitu skor rendah dan skor tinggi seperti dijelaskan pada tabel 4.1 berikut.

**Table 4.1. Klasifikasi skor variabel penelitian**

Variabel	Rendah	Tinggi
Perubahan Organisasi (X)	$\leq 99$	$> 99$
Budaya Organisasi (Y)	$\leq 27$	$> 27$
Kinerja (Z)	$\leq 24$	$> 24$

### 1. Skor Tanggapan Responden menurut jenis Kelamin

Tabel 4.2 menjelaskan bahwa semua responden perempuan memiliki skor yang tinggi untuk variabel perubahan organisasi (X). Sedangkan responden laki laki masih ada yang memiliki skor rendah terhadap variabel perubahan organisasi (X) yaitu sebanyak 1 orang atau 2,4%, namun secara keseluruhan tanggapan responden laki laki tinggi.

**Tabel 4.2. Skor Tanggapan Responden untuk Variabel Perubahan Organisasi (X) Menurut Jenis Kelamin**

		Skor X (Perubahan Organisasi)		Total	
		Rendah	Tinggi		
JENIS KELAMIN	Laki-laki	Jumlah	1	41	42
		%	2.4%	97.6%	100.0%
	Perempuan	Jumlah	0	32	32
		%	0.0%	100.0%	100.0%
Total		Jumlah	1	73	74
		%	1.4%	98.6%	100.0%

Tanggapan responden terhadap variabel budaya organisasi (*Y*) dapat dilihat pada tabel 4.3. sebanyak 40 orang atau 95,2% responden laki laki memiliki skor yang tinggi, sisanya 2 orang lagi atau 4,8% memiliki skor rendah. Kecenderungan yang sama juga terjadi pada responden perempuan, hanya 2 orang atau 6,2% yang memiliki skor rendah selebihnya sebanyak 30 orang atau 93,8% memiliki skor tinggi.

**Tabel 4.3. Skor Tanggapan Responden untuk Variabel Budaya Organisasi (Y) Menurut Jenis Kelamin**

		Skor Y (Budaya Organisasi)		Total	
		Rendah	Tinggi		
JENIS KELAMIN	Laki-laki	Jumlah	2	40	42
		%	4.8%	95.2%	100.0%
	Perempua n	Jumlah	2	30	32
		%	6.2%	93.8%	100.0%
Total		Jumlah	4	70	74
		%	5.4%	94.6%	100.0%

Dari Tabel 4.4 dapat dijelaskan bahwa sebanyak 40 orang atau 95,2% laki-laki memiliki skor tinggi, sisanya sebanyak 2 orang atau 4,8% memiliki skor rendah. Sedangkan responden perempuan sebanyak 28 orang atau 87,5% memiliki skor tinggi, dan sisanya sebanyak 4 orang tauan 12,5% memiliki skor rendah. Untuk variabel kinerja (*Z*) dapat dilihat bahwa terdapat kecenderungan bahwa skor responden laki laki lebih tinggi daripada skor responden perempuan.



**Tabel 4.4. Skor Tanggapan Responden untuk Variabel Kinerja (Z) Menurut Jenis Kelamin**

			Skor Z (Kinerja)		Total
			Rendah	Tinggi	
JENIS KELAMIN	Laki-laki	Count	2	40	42
		% within JENIS KELAMIN	4.8%	95.2%	100.0%
	Perempuan	Count	4	28	32
		% within JENIS KELAMIN	12.5%	87.5%	100.0%
Total	Count	6	68	74	
	% within JENIS KELAMIN	8.1%	91.9%	100.0%	

## 2. Skor Tanggapan Responden menurut pendidikan

Berdasarkan tabel 4.5 dapat dijelaskan bahwa untuk semua tingkat pendidikan, skor responden terhadap variabel perubahan organisasi ( $X$ ) adalah tinggi kecuali pada tingkat pendidikan  $S_2$ , masih terdapat responden dengan skor rendah yaitu sebanyak 1 orang atau 25%.

**Tabel 4.5. Skor Tanggapan Responden Untuk Variabel Perubahan Organisasi (X) Menurut Pendidikan**

			Skor X (Perubahan Organisasi)		Total
			Rendah	Tinggi	
PENDIDIKAN	SMA	Jumlah	0	22	22
		%	0.0%	100.0%	100.0%
	D3	Jumlah	0	3	3
		%	0.0%	100.0%	100.0%
	S1	Jumlah	0	45	45
		%	0.0%	100.0%	100.0%
	S2	Jumlah	1	3	4
		%	25.0%	75.0%	100.0%
Total	Jumlah	1	73	74	
	%	1.4%	98.6%	100.0%	

Skor tanggapan responden terhadap variabel budaya organisasi ( $Y$ ) dapat dilihat pada tabel 4.6. Terdapat kecenderungan bahwa semakin tinggi pendidikan responden maka skor atas budaya organisasi semakin rendah. Hal ini ditunjukkan oleh masih adanya responden yang memiliki skor rendah pada tingkat pendidikan  $S_1$  dan  $S_2$ . Sedangkan pada tingkat pendidikan SMA dan  $D_3$  semua responden memiliki skor tinggi.

**Tabel 4.6. Skor Tanggapan Responden untuk Variabel Budaya Organisasi ( $Y$ ) Menurut Pendidikan**

			Skor Y (Budaya Organisasi)		Total
			Rendah	Tinggi	
PENDIDIKAN	SMA	Jumlah	0	22	22
		%	0.0%	100.0%	100.0%
	$D_3$	Jumlah	0	3	3
		%	0.0%	100.0%	100.0%
	$S_1$	Jumlah	3	42	45
		%	6.7%	93.3%	100.0%
	$S_2$	Jumlah	1	3	4
		%	25.0%	75.0%	100.0%
	Total	Jumlah	4	70	74
		%	5.4%	94.6%	100.0%

Berdasarkan tabel 4.7 dapat dijelaskan bahwa untuk semua tingkat pendidikan, skor responden terhadap variabel kinerja ( $Z$ ) adalah tinggi namun masih terdapat responden yang memiliki skor rendah yaitu pada klasifikasi responden dengan pendidikan SMA,  $D_3$ , dan  $S_2$  masing masing sebesar 9,1%, 6,7% dan 25%.

**Tabel 4.7. Skor Tanggapan Responden Untuk Variabel Kinerja (Z)  
Menurut Pendidikan**

			Skor Z (Kinerja)		Total
			Rendah	Tinggi	
PENDIDIKAN	SMA	Jumlah	2	20	22
		%	9.1%	90.9%	100.0%
	D3	Jumlah	0	3	3
		%	0.0%	100.0%	100.0%
	S1	Jumlah	3	42	45
		%	6.7%	93.3%	100.0%
	S2	Jumlah	1	3	4
		%	25.0%	75.0%	100.0%
Total		Jumlah	6	68	74
		%	8.1%	91.9%	100.0%

### 3. Skor Tanggapan Responden menurut umur

Table 4.8 menunjukkan bahwa hanya terdapat 1 orang responden yang memiliki skor rendah untuk variabel perubahan organisasi ( $X$ ), yaitu pada kelompok umur 30-44 tahun. Sementara pada kelompok umur 20-29 tahun dan 45-54 tahun semua responden memiliki skor tinggi.

**Tabel 4.8. Skor Tanggapan Responden untuk Variabel Perubahan Organisasi (X) Menurut Umur**

			Skor X (Perubahan Organisasi)		Total
			Rendah	Tinggi	
UMUR	20-29	Jumlah	0	5	5
		%	0.0%	100.0%	100.0%
	30-44	Jumlah	1	55	56
		%	1.8%	98.2%	100.0%
	45-54	Jumlah	0	13	13
		%	0.0%	100.0%	100.0%
Total		Jumlah	1	73	74
		%	1.4%	98.6%	100.0%



Skor tanggapan responden untuk variable budaya organisasi (Y) menurut umur dapat dilihat padat tabel 4.9. Responden pada kelompok umur 20-29 tahun dan 45-54 tahun seluruhnya memiliki skor tinggi. Sedangkan responden pada kelompok umur 30-44 tahun, sebanyak 4 orang atau 7,1% memiliki skor rendah, dan sisanya sebanyak 52 orang atau sebanyak 92,9% memiliki skor tinggi.

**Tabel 4.9. Skor Tanggapan Responden Untuk Variabel Budaya Organisasi (Y) Menurut Umur**

			Skor Y (Budaya Organisasi)		Total
			Rendah	Tinggi	
UMUR	20-29	Jumlah	0	5	5
		%	0.0%	100.0%	100.0%
	30-44	Jumlah	4	52	56
		%	7.1%	92.9%	100.0%
	45-54	Jumlah	0	13	13
		%	0.0%	100.0%	100.0%
Total	Count	4	70	74	
	%	5.4%	94.6%	100.0%	

#### **D. Uji Realiabilitas dan Validitas Instrumen Penelitian**

Data yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari data primer yang dikumpulkan melalui instrument berupa kuesioner. Sebelum kuesioner digunakan pada tahap analisis, terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan reliabilitas instrument. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui kelayakan kuesioner atau butir butir pertanyaan dalam mendefenisikan suatu variabel yang digunakan pada penelitian ini.

Untuk menguji ketepatan kuesioner, dilakukan uji validitas terhadap 30 orang responden. Dengan menggunakan bantuan aplikasi SPSS, hasil pengujian validitas dengan metode korelasi *pearson product moment* dilanjutkan dengan metode sekali ukur (*one shoot methods*) yang dapat diketahui melalui uji realibilitas.

Melalui korelasi *pearson product moment* hasil pengolahan dengan menggunakan SPSS versi 20, terdapat 2 (dua) item pertanyaan yang tidak berkorelasi signifikan terhadap total skor variabel *X* (Perubahan Organisasi) yaitu pertanyaan ke-6 pada indikator Tata Hubungan Organisasi dan pertanyaan ke-5 pada indikator Kepemimpinan, sehingga pada tahap selanjutnya kedua item pertanyaan tersebut dikeluarkan dan diperoleh hasil uji validasi dengan metode sekali ukur (*one shoot methods*) yang dijelaskan pada Tabel 4.10.

**Tabel 4.10. Hasil Uji Validitas Variabel *X* (Perubahan Organisasi)**

Indikator	Pertanyaan	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	$r_{\text{tabel}}$ $n=30, \alpha=0,05$	Validitas
Tujuan Organisasi	<i>Item 1</i>	0,369	0,361	Valid
	<i>Item 2</i>	0,438		Valid
	<i>Item 3</i>	0,419		Valid
	<i>Item 4</i>	0,492		Valid
	<i>Item 5</i>	0,557		Valid
Struktur Organisasi	<i>Item 1</i>	0,618		Valid
	<i>Item 2</i>	0,499		Valid
	<i>Item 3</i>	0,391		Valid
	<i>Item 4</i>	0,372		Valid
	<i>Item 5</i>	0,465		Valid
Tata Hubungan Organisasi	<i>Item 1</i>	0,496		Valid
	<i>Item 2</i>	0,469		Valid
	<i>Item 3</i>	0,387		Valid

	<i>Item 4</i>	0,520	Valid
	<i>Item 5</i>	0,374	Valid
Penghargaan	<i>Item 1</i>	0,535	Valid
	<i>Item 2</i>	0,462	Valid
	<i>Item 3</i>	0,476	Valid
	<i>Item 4</i>	0,425	Valid
	<i>Item 5</i>	0,364	Valid
	<i>Item 6</i>	0,454	Valid
	Kepemimpinan	<i>Item 1</i>	0,388
<i>Item 2</i>		0,610	Valid
<i>Item 3</i>		0,461	Valid
<i>Item 4</i>		0,561	Valid
<i>Item 6</i>		0,571	Valid
<i>Item 7</i>		0,522	Valid
Mekanisme Tata Kerja		<i>Item 1</i>	0,561
	<i>Item 2</i>	0,402	Valid
	<i>Item 3</i>	0,480	Valid
	<i>Item 4</i>	0,541	Valid
	<i>Item 5</i>	0,371	Valid
	<i>Item 6</i>	0,483	Valid

Untuk mengetahui apakah item pertanyaan valid yaitu dengan melihat nilai *Corrected Item-Total Correlation*. Apabila item pertanyaan mempunyai nilai  $r_{hitung}$  lebih besar dari  $r_{tabel}$  maka item pertanyaan tersebut dikatakan valid. Besar  $r_{tabel}$  untuk variabel  $X$  (perubahan organisasi) yang terdiri atas 35 item pertanyaan dengan mewawancarai sebanyak 30 responden adalah sebesar 0,348. Berdasarkan hasil pengujian validitas pada variabel  $X$  (perubahan organisasi) hanya sebanyak 33 item pertanyaan dinyatakan valid karena mempunyai nilai  $r_{hitung}$  lebih besar dari 0,361, dengan demikian 33 pertanyaan valid atau dengan kata lain item-item pertanyaan sudah tepat dalam mengukur variabel  $X$  (perubahan organisasi).



**Tabel 4.11. Hasil Uji Validitas Variabel Y (Budaya Organisasi)**

Pertanyaan	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	$r_{\text{tabel}}$ n=30, $\alpha=0,05$	Validitas
<i>Item 1</i>	0,626	0,361	Valid
<i>Item 2</i>	0,551		Valid
<i>Item 3</i>	0,519		Valid
<i>Item 4</i>	0,488		Valid
<i>Item 5</i>	0,534		Valid
<i>Item 6</i>	0,515		Valid
<i>Item 7</i>	0,451		Valid
<i>Item 8</i>	0,523		Valid
<i>Item 9</i>	0,464		Valid

Hasil uji validitas untuk Y (budaya organisasi) dapat dilihat pada table 4.11. Nilai *Corrected Item-Total Correlation* untuk Y (budaya organisasi) yang terdiri dari 9 pertanyaan semua nilainya juga lebih besar dari  $r_{\text{tabel}} = 0,361$ , dengan demikian semua pertanyaan valid atau dengan kata lain item-item pertanyaan sudah tepat dalam mengukur variabel Y (budaya organisasi).

**Tabel 4.12. Hasil Uji Validitas Variabel Z (Kinerja Pegawai)**

Pertanyaan	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	$r_{\text{tabel}}$ n=30, $\alpha=0,05$	Validitas
<i>Item 1</i>	0,478	0,361	Valid
<i>Item 2</i>	0,518		Valid
<i>Item 3</i>	0,698		Valid
<i>Item 4</i>	0,521		Valid
<i>Item 5</i>	0,497		Valid
<i>Item 6</i>	0,375		Valid
<i>Item 7</i>	0,536		Valid
<i>Item 8</i>	0,402		Valid

Hasil uji validitas untuk Z (kinerja pegawai) yang terdiri dari 8 pertanyaan dapat dilihat pada Tabel 4.12. Nilai *Corrected Item-Total Correlation*

pada semua item pertanyaan menunjukkan nilai lebih besar dari  $r_{\text{tabel}} = 0,361$ . Dengan demikian semua pertanyaan valid atau dengan kata lain item-item pertanyaan sudah tepat dalam mengukur variabel Z (kinerja pegawai).

**Tabel 4.13. Hasil Uji Realiabilitas**

Variabel	Cronbach's Alpha	Realiabilitas >0,60
X (perubahan organisasi)	0,912	Realiabel
Y (Budaya Organisasi)	0,816	Realiabel
Z (kinerja pegawai)	0,773	Realiabel

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas dengan bantuan aplikasi SPSS, diperoleh nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,60 untuk semua variabel yang digunakan pada penelitian, yaitu masing-masing sebesar 0,912 untuk variabel X (perubahan organisasi), 0,816 untuk variabel Y (Budaya Organisasi), 0,773 untuk Z (kinerja pegawai). Ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan instrument realibel, atau dengan kata lain instrumen yang digunakan dapat diandalkan dan tetap konsisten jika pengukuran dilakukan secara berulang.

## E. Pengujian Asumsi Klasik

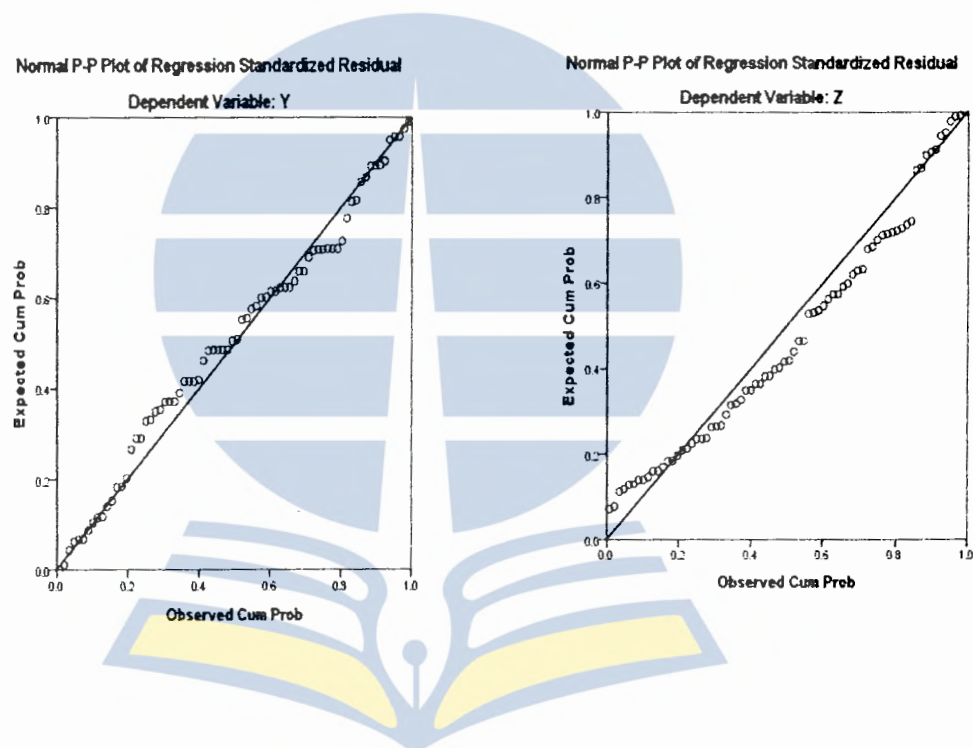
### 1. Uji asumsi normalitas

Uji normalitas pada penelitian ini menggunakan uji one sampel Kolmogorov-Smirnov dengan menggunakan taraf signifikansi 0,05. Data berdistribusi normal jika signifikansi lebih besar dari 0,05. Berdasarkan hasil pengujian one sampel Kolmogorov-Smirnov diperoleh bahwa perubahan organisasi (X), budaya organisasi (Y), dan kinerja pegawai (Z) dengan variabel berdistribusi normal karena signifikansi lebih besar dari 0,05.

**Tabel 4.14. Hasil Uji Normalitas**

Hipotesis Nol ( $H_0$ )	Signifikansi	Kesimpulan
$X$ berdistribusi normal	0,416	Terima $H_0$
$Y$ berdistribusi normal	0,054	Terima $H_0$
$Z$ berdistribusi normal	0,121	Terima $H_0$

Berdasarkan data yang ada, diperoleh grafik normalitas untuk persamaan struktural 1 dan 2 seperti dalam gambar sebagai berikut:

**Gambar 4.4. Diagram jalur substruktur pertama dan kedua**

Berdasarkan gambar 4.7 terlihat bahwa titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal serta penyebarannya mengikuti arah garis diagonal. Maka model regresi berganda memenuhi syarat asumsi normalitas.



## 2. Uji Multikolinearitas

Pengujian multikolinieritas dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya korelasi antar variabel independen dalam model regresi. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi hubungan linear yang kuat antar variabel independen. Suatu model regresi dikatakan memenuhi asumsi linearitas jika mempunyai nilai *Variance Inflation factor* (VIF) kurang dari 10 dan nilai *Tolerance* di atas 0,1. Kedua nilai ini dapat dilihat pada bagian *Collinearity Statistics*. Dari output SPSS di bawah diketahui nilai pada variabel perubahan organisasi ( $X$ ), budaya organisasi ( $Y$ ) mempunyai angka VIF di bawah 10 untuk substruktural kedua, sedangkan untuk model substruktural pertama tidak perlu dihitung, karenanya terdapat satu variabel bebas. Sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi memenuhi asumsi linearitas.

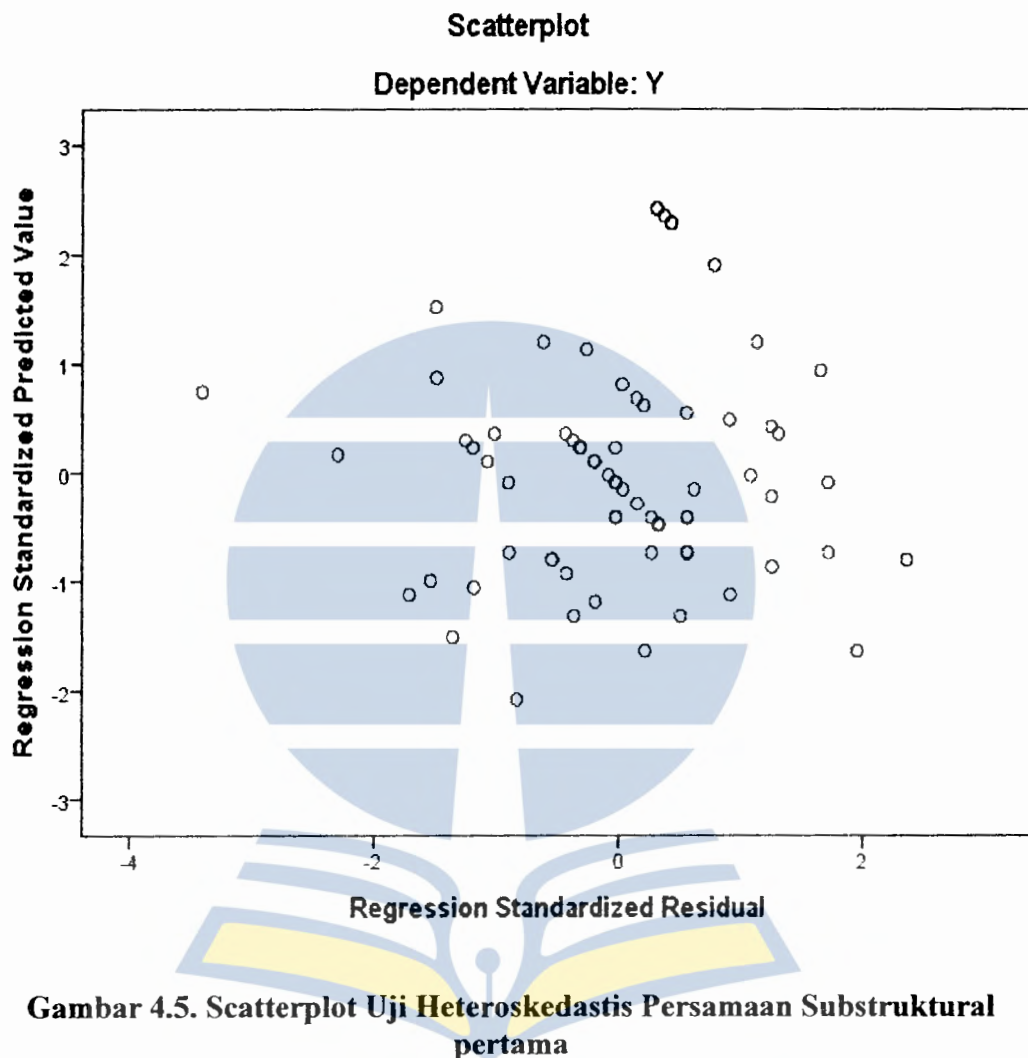
**Tabel 4.15. Hasil Uji Multikolinearitas Substruktural Kedua**

Model	<i>Colinarity Statistics</i>		Kesimpulan
	Tolerance	VIF	
$X$	0,544	1.839	Tidak terjadi multikolinearitas
$Y$	0,544	1.839	Tidak terjadi multikolinearitas

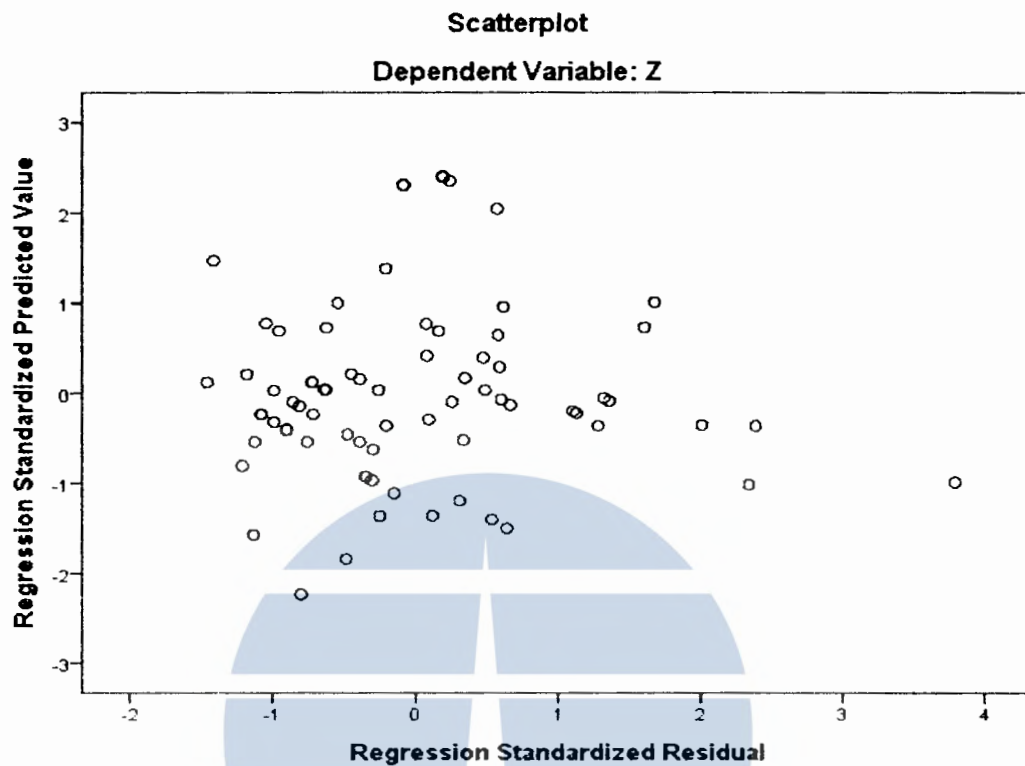
## 3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heterokedastisitas termasuk uji asumsi klasik, dimaksudkan untuk mengetahui apakah variasi residual absolut sama atau tidak sama untuk semua pengamatan. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastis atau tidak terjadi heterokedastisitas. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas

adalah dengan melihat *scatter plot* antara nilai prediksi variabel dependen dengan residualnya.



Pada grafik di atas tampak sisaan menyebar merata di atas dan dibawah sumbu  $Y$  dengan kata lain penyebaran data tidak mengikuti suatu pola tertentu yang berarti model regresi memenuhi asumsi homoskedastisitas untuk persamaan regresi substruktural pertama.



**Gambar 4.6. Scatterplot Uji Heteroskedastis Persamaan Substruktural kedua**

Pada grafik di atas tampak sisaan menyebar merata diatas dan dibawah sumbu  $Y$  dengan kata lain penyebaran data tidak mengikuti suatu pola tertentu yang berarti model regresi memenuhi asumsi homoskedastisitas untuk persamaan regresi substruktural kedua.

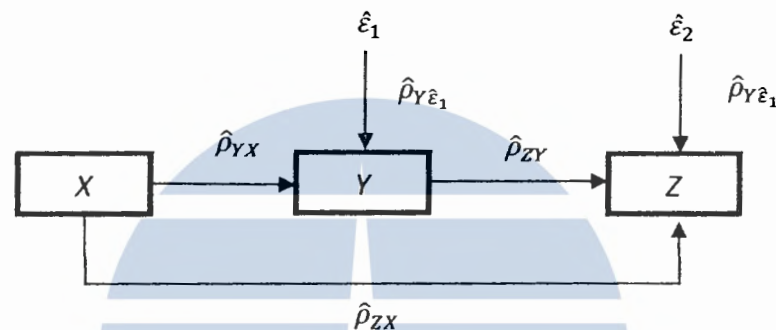
## **F. Analisis Jalur**

Analisis jalur merupakan teknik statistik yang digunakan untuk menguji hubungan kausal antara dua atau lebih variabel. Pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dalam analisis jalur dapat berupa pengaruh langsung maupun tak langsung. Pengaruh tidak langsung suatu variabel bebas terhadap variabel terikat adalah melalui variabel lain yang disebut variabel antara (*intervening variabel*).



Dalam penelitian ini ingin diketahui kaitan variabel perubahan organisasi ( $X$ ) terhadap variabel kinerja pegawai ( $Z$ ) yang di mediasi oleh variabel budaya organisasi ( $Y$ ) sebagai variabel *intervening* yang digambarkan pada gambar model teoritis berikut:

$$Y = \rho_{YX} X + \rho_Y \varepsilon_1$$



**Gambar 4.7. Model empiris pengaruh antar variabel**

Dengan  $X$  dan  $Y$  = variabel eksogen

$Y$  dan  $Z$  = variabel endogen

$X$ : perubahan organisasi

$Y$ : budaya organisasi

$Z$  : kinerja pegawai

$\hat{\rho}_{YX}$ : Menyatakan besarnya hubungan pengaruh langsung (koefisien jalur)  $X$  terhadap  $Y$

$\hat{\rho}_{ZY}$ : Menyatakan besarnya hubungan pengaruh langsung (koefisien jalur)  $Y$  terhadap  $Z$

$\hat{\rho}_{ZX}$ : Menyatakan besarnya hubungan pengaruh langsung (koefisien jalur)  $X$  terhadap  $Z$

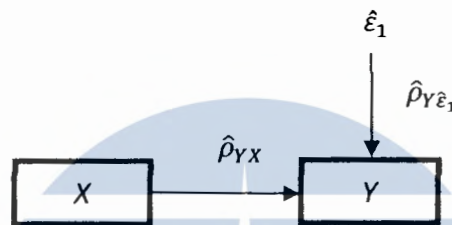
$\hat{\rho}_{Y\varepsilon_1}$ : Menyatakan besarnya hubungan pengaruh langsung (koefisien jalur) residu terhadap  $Y$

$\hat{\rho}_{Z\varepsilon_2}$ : Menyatakan besarnya hubungan pengaruh langsung (koefisien jalur) residu terhadap  $Z$

Berdasarkan model yang dikembangkan dan digambarkan dalam diagram jalur diatas dapat dibuat dua persamaan struktural sebagai berikut:

### 1. Analisis Jalur Persamaan Substruktural Pertama

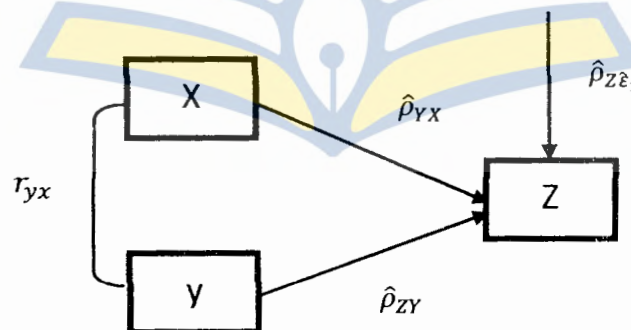
Pada substruktur pertama, diasumsikan bahwa budaya organisasi ( $Y$ ) dipengaruhi oleh perubahan organisasi ( $X$ ). Berdasarkan model teoritis substruktur pertama diperoleh diagram jalur sebagai berikut:



Gambar 4.8. Diagram jalur substruktural 1

### 2. Analisis Jalur Persamaan Substruktural Kedua

Pada substruktur kedua, diasumsikan bahwa kinerja pegawai ( $Z$ ) dipengaruhi oleh perubahan organisasi ( $X$ ) dan budaya organisasi ( $Y$ ). Berdasarkan model teoritis substruktur kedua diperoleh diagram jalur sebagai berikut:



Gambar 4.9 Diagram jalur substruktural 2

Setelah mengkonseptualisasikan model kedalam diagram jalur dan persamaan struktural, langkah selanjutnya yaitu melakukan uji asumsi analisis jalur terhadap data yang akan di diteliti. Uji asumsi yang akan digunakan adalah

uji asumsi kenormalan, multikolinieritas, dan homoskedastisitas. Uji asumsi tersebut digunakan untuk mengetahui apakah data memenuhi asumsi untuk dilakukannya analisis jalur atau tidak. Dibawah ini merupakan uji asumsi yang harus dilakukan sebelum melakukan analisis, yaitu:

### G. Koefisien Jalur

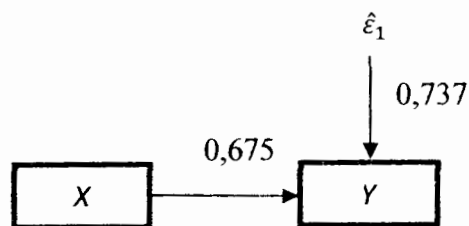
Koefisien Jalur (*path coefficient*), merupakan koefisien regresi yg distandarisasi (beta) yang menunjukkan pengaruh langsung dari suatu variabel bebas terhadap variabel terikat pada suatu model jalur.

#### 1. Substruktural Pertama

Pada substruktural pertama terdapat 1 variabel eksogen (independen) yaitu perubahan organisasi ( $X$ ) serta terdapat 1 variabel endogen yaitu budaya organisasi ( $Y$ ). Untuk substruktur 1 dapat dibuat persamaan struktural sebagai berikut :

$$Y = \hat{\rho}_{YX}X + \hat{\varepsilon}_1 \quad (4.1)$$

Dengan menggunakan SPSS diperoleh nilai koefisien jalur untuk substruktural pertama.



**Gambar 4.10. Diagram Jalur Substruktural 1**



**Tabel 4.16. Koefisien Jalur untuk Substruktur 1**

Variabel Endogen (dependen)	Variabel Eksogen (independen)	Korelasi antar variabel Endogen dan Eksogen	Koefisien Jalur	$R^2_{YX}$	$\hat{\rho}_{Y,\epsilon_1}$ $= \sqrt{1 - R^2_{YX}}$
Y	X	0,675	0,675	0,456	0,737

Berdasarkan persamaan 4.1 diperoleh persamaan substruktural sebagai berikut:

$$Y = 0,675X + 0,737$$

**a. Uji Serempak (Uji F)**

**Tabel 4.17. Uji F Substruktur 1**

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	717.833	1	717.833	60.378	.000 <sup>b</sup>
	Residual	856.005	72	11.889		
	Total	1573.838	73			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X

Uji hipotesis secara serempak dilakukan dengan uji F, dengan hipotesis sebagai berikut:

$H_0 : \rho_{YX} = 0$  (artinya perubahan organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi)

$H_1 : \rho_{YX} \neq 0$  (artinya perubahan organisasi berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi)

Pada taraf signifikansi 0,05, nilai *p-value* model substruktural pertama sangat kecil yaitu sebesar 0,00 atau lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian hipotesis nol di tolak, atau dengan kata lain artinya perubahan organisasi berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi.

**Tabel 4.18. Uji R<sup>2</sup> Substruktur 1**

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.675 <sup>a</sup>	.456	.449	3.448

a. Predictors: (Constant), X

b. Dependent Variable: Y

Dari uji R<sup>2</sup> diatas menunjukkan bahwa secara simultan perubahan organisasi berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi. Besaran pengaruh simultan diperoleh dari nilai R<sup>2</sup> adalah sebesar 0,456 atau 45,60 persen merupakan kontribusi dari variabel perubahan organisasi. Sedangkan sisanya sebesar 54,40 persen lagi dipengaruhi oleh faktor lain di luar model.

#### **b. Uji Parsial (Uji t)**

Uji hipotesis secara parsial dilakukan dengan uji t, dengan hipotesis sebagai berikut:

$H_0 : \rho_{YX} = 0$  (artinya perubahan organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi)

$H_1: \rho_{YX} \neq 0$  (artinya perubahan organisasi berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi)

Dengan menghitung nilai  $t_{hitung}$ , akan dilakukan pengujian terhadap koefisien jalur, untuk mencari apakah antara variabel endogen dan eksogen mempunyai hubungan sebab akibat, serta perlu tidaknya dilakukan *trimming* (pemotongan). Hasil perhitungan nilai  $t_{hitung}$  substruktur-1 dapat dilihat dalam tabel 4.19.

**Tabel 4.19. Pengujian Koefisien Jalur Substruktur 1**

Variabel Endogen	Variabel Eksogen	$ t_{hitung} $	$t_{tabel}$ $\left( t_{1-\frac{\alpha}{2}, n-k-1} \right)$	Uji Hipotesis	Kesimpulan
$Y$	$X$	7,770	1,670	$H_0 : \rho_{X,Y} = 0$ $H_1 : \rho_{X,Y} \neq 0$ $H_0$ ditolak jika $ t_{hitung}  > t_{tabel}$	$H_0$ ditolak, jalur signifikan.

Berdasarkan table di atas dapat disimpulkan bahwa secara parsial perubahan organisasi ( $X$ ) berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi ( $Y$ ).

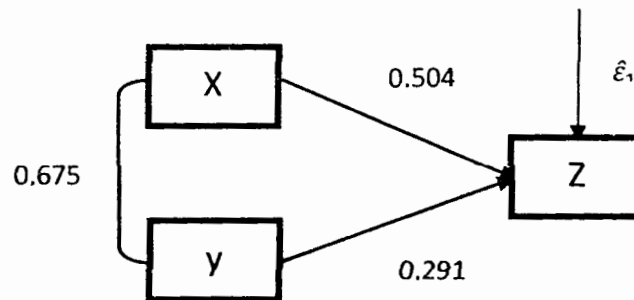
## 2. Substruktur Dua

Pada substruktur-1 terdapat 2 variabel eksogen (independen) yaitu parsial perubahan organisasi ( $X$ ) dan budaya organisasi ( $Y$ ) dan 1 variabel endogen yaitu kinerja Pegawai ( $Z$ ). Untuk substruktur-2 dapat dibuat persamaan struktural sebagai berikut:

$$Z = \hat{\rho}_{ZX} X + \hat{\rho}_{ZY} Y + \hat{\varepsilon}_1 \quad (4.2)$$



Dengan diagram jalur seperti pada gambar berikut:



**Gambar 4.11 Diagram jalur substruktural 2**

**Tabel 4.20. Koefisien Jalur Substruktur 2**

Variabel Endogen (dependen)	Variabel Eksogen (independen)	Korelasi antar variabel Endogen dan Eksogen	Koefisien Jalur	$R^2_{Z(XY)}$	$\hat{\rho}_{Y,\varepsilon_2}$ = $\sqrt{1 - R^2_{Z(XY)}}$
Z	X	0,701	0,504	0,537	0,684
	Y	0,632	0,291		

**Tabel 4.21. Hubungan Koefisien Korelatif antara Variabel Eksogen**

Variabel Eksogen	X	Y
X	1,00	0,675
Y	0,675	1,00

Berdasarkan persamaan (4.2) didapatkan persamaan struktural untuk substruktural dua menjadi sebagai berikut:

$$Z = 0,504 X + 0,291 Y + 0,684$$

a. Uji Serempak (Uji F)

**Tabel 4.22. Uji F Substruktur 2**  
ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	603.946	2	301.973	41.240	.000 <sup>b</sup>
	Residual	519.892	71	7.322		
	Total	1123.838	73			

a. Dependent Variable: Z

b. Predictors: (Constant), Y, X

Uji hipotesis secara serempak dilakukan dengan uji F, dengan hipotesis sebagai berikut:

$H_0 : \rho_{ZX}, \rho_{ZY} = 0$  (artinya perubahan organisasi dan budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai).

$H_1 : \rho_{ZX}, \rho_{ZY} \neq 0$  (artinya perubahan organisasi dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai).

Pada taraf signifikansi 0,05, nilai *p-value* model substruktural pertama sangat kecil yaitu sebesar 0,00 atau lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian hipotesis nol di tolak, atau dengan kata lain artinya perubahan organisasi dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai .

**Tabel 4.23. Uji R<sup>2</sup> Substruktur 2**  
Model Summary<sup>p</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.733 <sup>a</sup>	.537	.524	2.706

a. Predictors: (Constant), Y, X

b. Dependent Variable: Z

Dari uji  $R^2$  diatas menunjukkan bahwa secara simultan perubahan organisasi dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Besaran pengaruh simultan diperoleh dari nilai  $R^2$  adalah sebesar 0,537 atau 53,70 persen merupakan kontribusi dari variabel perubahan organisasi dan budaya organisasi. Sedangkan sisanya sebesar 46,30 persen lagi dipengaruhi oleh faktor lain di luar model.

#### **b. Uji Parsial (Uji t)**

Uji hipotesis secara parsial dilakukan dengan uji t, dengan hipotesis sebagai berikut:

$H_0 : \rho_{ZX} = 0$  (artinya perubahan organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai)

$H_1 : \rho_{ZX} \neq 0$  (artinya perubahan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai)

$H_0 : \rho_{ZY} = 0$  (artinya budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai)

$H_1 : \rho_{ZY} \neq 0$  (artinya budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai)

Dengan menghitung nilai  $t_{hitung}$ , akan dilakukan pengujian terhadap koefisien jalur, untuk mencari apakah antara variabel endogen dan eksogen mempunyai hubungan sebab akibat, serta perlu tidaknya dilakukan *trimming* (pemotongan). Hasil perhitungan nilai  $t_{hitung}$  substruktur-2 dapat dilihat dalam tabel 4.24.

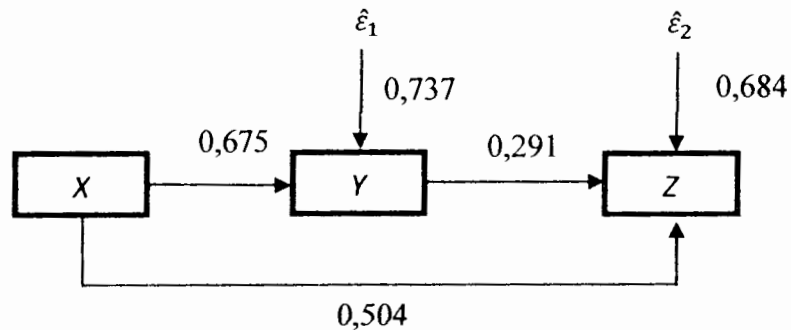


**Tabel 4.24. Pengujian Koefisien Jalur Substruktur 2**

Variabel Endogen	Variabel Eksogen	$ t_{hitung} $	$t_{tabel}$ $\left( t_{1-\frac{\alpha}{2}; n-k-1} \right)$	Uji Hipotesis	Kesimpulan
Z	X	4,607	1,670	$H_0 : \rho_{X,X_j} = 0$ $H_1 : \rho_{X,X_j} \neq 0$	$H_0$ ditolak, jalur signifikan.
	Y	2,660	1,670	$H_0$ ditolak jika $ t_{hitung}  > t_{tabel}$	$H_0$ ditolak, jalur signifikan.

Berdasarkan table 4.24 dapat dilihat bahwa baik perubahan organisasi (*X*) maupun budaya organisasi (*Y*) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (*Z*). Dengan demikian semua koefisien jalur signifikan sehingga tidak ada yang mengalami *trimming* atau pemotongan jalur.

Berdasarkan pengujian pada substruktur 1 dan substruktur 2 diperoleh kesimpulan bahwa perubahan organisasi (*X*) berpengaruh secara langsung terhadap budaya organisasi (*Y*), budaya organisasi (*Y*) berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai (*Z*), perubahan organisasi (*X*) berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai (*Z*) yaitu melalui mediasi variabel *intervening* budaya organisasi (*Y*) sehingga diperoleh koefisien jalur sebagai berikut:



**Gambar 4.12. Diagram jalur struktural**

**Tabel 4.25. Koefisien jalur antara variabel eksogen dan endogen**

Variabel Endogen (dependen)	Variabel Eksogen (ndependen)	Korelasi antar variabel Endogen dan Eksogen	Koefisien Jalur	$R^2$	$\hat{\rho}$
$Y$	$X$	0,675	0,675	0,456	0,737
$Z$	$X$	0,701	0,504	0,537	0,684
	$Y$	0,632	0,291		

#### H. Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung

Pengujian dengan analisis jalur juga menunjukkan besaran dari pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung dari satu variabel terhadap variabel lainnya. Berdasarkan diagram jalur pada Gambar 4.12 dapat dilihat besarnya pengaruh perubahan organisasi ( $X$ ) terhadap budaya organisasi ( $Y$ ), budaya organisasi ( $Y$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Z$ ) dan pengaruh perubahan organisasi ( $X$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Z$ ).

##### 1. Pengaruh perubahan organisasi ( $X$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Z$ )

Pada Gambar 4.12 pengaruh langsung ditunjukkan oleh perubahan organisasi ( $X$ ) terhadap budaya organisasi ( $Y$ ), sedangkan pengaruh tidak langsungnya

ditunjukkan oleh pengaruh perubahan organisasi ( $X$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Z$ ) melalui budaya organisasi ( $Y$ ). Besarnya pengaruh adalah sebagai berikut:

- a. Pengaruh langsung ditunjukkan oleh  $\hat{\rho}_{ZX} \times \hat{\rho}_{ZX} = (0,504) \times (0,504) = 0,2540$ .
- b. Pengaruh melalui hubungan variabel intervening budaya organisasi ( $Y$ ) =  $\hat{\rho}_{ZX} \times r_{YX} \times \hat{\rho}_{YZ} = (0,504) \times (0,675) \times (0,291) = 0,0989$ .
- c. Pengaruh total perubahan organisasi ( $X$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Z$ ) =  $0,2540 + 0,0989 = 0,3535$ .

2. Pengaruh budaya organisasi ( $Y$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Z$ )

- a. Pengaruh langsung ditunjukkan oleh  $\hat{\rho}_{ZY} \times \hat{\rho}_{ZY} = (0,291) \times (0,291) = 0,0846$ .
- b. Pengaruh melalui hubungan korelatif dengan perubahan organisasi ( $X$ ) =  $\hat{\rho}_{ZX} \times r_{YX} \times \hat{\rho}_{YZ} = (0,504) \times (0,675) \times (0,291) = 0,0989$ .
- c. Pengaruh total budaya organisasi ( $Y$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Z$ ) =  $0,0846 + 0,0989 = 0,1835$ .

Dengan demikian pengaruh gabungan perubahan organisasi ( $X$ ) dan budaya organisasi ( $Y$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Z$ ) adalah sebesar  $0,3535 + 0,1835 = 0,5370$  yang tidak lain adalah besarnya  $R^2_{Z(XY)} = 0,537$  atau 53,70% sedangkan 0,463 atau 46,30% lagi dipengaruhi oleh faktor lain di luar model.



## I. Pembahasan

Berdasarkan hasil pada gambar 4.12 dapat dilihat bahwa kekuatan perubahan organisasi ( $X$ ) secara langsung mempengaruhi kinerja pegawai ( $Z$ ) sebesar 25,40% (0,254), dan yang melalui hubungan dengan variabel *intervening* budaya organisasi ( $Y$ ) adalah sebesar 9,89% (0,0989). Dengan demikian secara total perubahan organisasi ( $X$ ) mempengaruhi kinerja pegawai ( $Z$ ) sebesar 35,35% (0,3535).

Pengaruh perubahan organisasi ( $X$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Z$ ) adalah signifikan dan positif. Hal ini menunjukkan bahwa dengan semakin meningkatnya perubahan organisasi maka akan semakin meningkat pula kinerja pegawai. Hasil penelitian ini sejalan dengan teori teori pendukung. Osborne & Gaebler (1997) mengemukakan beberapa buah pikiran mereka yang mempertanyakan tentang apa dan bagaimana peran pemerintah yang sesuai dengan kebutuhan masa kini dan masa mendatang. Berikut ini dikemukakan pokok-pokok pikiran mereka :

1. *Steering rather than rowing* (mengarahkan daripada mengayuh)
2. *Empowering rather than serving* (memberdayakan daripada melayani)
3. *Injecting competition into service delivery* (menyuntikan persaingan kedalam pemberian pelayanan)
4. *Transforming rule-driven organization* (mengubah organisasi yang digerakan oleh peraturan)
5. *Funding out comes, not inputs* (membiayai hasil bukan masukan)
6. *Meeting the needs of the customer, not the bureaucracy* (memenuhi kebutuhan pelayanan bukan birokrasi)

7. *Earing rather than spending* (menghasilkan daripada membelanjakan)
8. *Prevention rather than cure* (mencegah daripada mengobati)
9. *From hierarchy to participation and team work* (dari hirarki kepada partisipasi anggota organisasi)
10. *Leveraging change through the market* (mengdongkrak perubahan melalui pasar).

Dari sepuluh pokok pikiran dalam buku *Reinventing Government* di atas tampaknya relevan dengan masalah-masalah yang dihadapi Pemerintah Daerah dan dapat dijadikan bahan acuan dalam penataan organisasi Pemerintah Daerah sesuai dengan situasi dan kondisi serta kepentingan daerah. Komponen perubahan organisasi merupakan salah satu komponen penentu dalam peningkatan kinerja pegawai.

Secara total budaya organisasi ( $Y$ ) mempengaruhi kinerja pegawai ( $Z$ ) sebesar 18,35% (0,1835), dengan perincian sebesar 8,46% (0,0846) pengaruh langsung dan 9,89% (0,0989) pengaruh tidak langsung melalui hubungan korelatifnya dengan perubahan organisasi ( $X$ ).

Pengaruh budaya organisasi ( $Y$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Z$ ) adalah signifikan dan positif. Hal ini menunjukkan bahwa dengan semakin meningkatnya budaya organisasi, maka akan semakin meningkat kinerja pegawai. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu. Hasil penelitian Sri Porwani Tahun 2010 menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Setiap organisasi memiliki budaya dan pengaruh yang signifikan terhadap sikap dan perilaku anggota. Seringkali budaya

dalam suatu organisasi berkembang dengan kuat, sehingga dalam kondisi demikian, setiap anggota mengetahui dengan baik tujuan organisasi yang akan dicapainya. Dan setiap karyawan untuk mencapai tujuan tersebut dan pada akhirnya budaya organisasi memiliki kekuatan untuk mempengaruhi kehidupan organisasi dan produktivitas kerja.

Variabel perubahan organisasi ( $X$ ) dan variabel budaya organisasi ( $Y$ ) secara bersama sama mempengaruhi kinerja pegawai ( $Z$ ) sebesar  $0,3535 + 0,1835 = 0,5370$  yang tidak lain adalah besarnya  $R^2_{z(xy)} = 0,537$  atau 53,70% sedangkan sisanya sebesar 0,463 atau 46,30% (yang dinyatakan oleh variabel residu) dipengaruhi oleh faktor lain di luar model.

Untuk melihat pengaruh variabel mana yang paling besar dapat dilihat dari hasil uji t. Variabel yang memiliki nilai t paling besar merupakan variabel yang memiliki pengaruh lebih besar dibandingkan variabel lain. Dari tabel hasil uji t diperoleh bahwa  $t_{hitung}$  variabel perubahan organisasi ( $X$ ) sebesar 4,607 lebih besar dari  $t_{hitung}$  variabel budaya organisasi ( $Y$ ) sebesar 2,660. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa perubahan organisasi ( $X$ ) memiliki pengaruh terbesar terhadap kinerja ( $Z$ ).



## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan uraian dan penelitian dan analisa yang dilakukan terhadap institusi khususnya pada pegawai masalah kaitan perubahan organisasi terhadap kinerja Pegawai yang di mediasi oleh budaya organisasi Dinas Pendapatan Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah, maka dapat disimpulkan antara lain :

1. Perubahan organisasi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi Dinas Pendapatan Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah.
2. Perubahan organisasi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai Dinas Pendapatan Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah.
3. Budaya organisasi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai Dinas Pendapatan Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah.
4. Perubahan organisasi secara tidak langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai Dinas Pendapatan Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah yaitu dengan melalui mediasi variabel *intervening* budaya organisasi.

## B. Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas terdapat beberapa hal yang perlu disaran, diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Untuk meningkatkan kinerja pegawai Pegawai Dinas Pendapatan Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah, maka pimpinan perlu melakukan langka-langkah strategis dengan cara:
  - a. Meningkatkan perubahan organisasi kearah yang lebih baik.
  - b. Menciptakan budaya organisasi yang membuka kesempatan seluas-luasnya bagi setiap pegawai untuk meningkatkan kapasitas diri.
2. Untuk peneliti selanjutnya, dalam melakukan penelitian yang sama dimasa yang akan datang dapat lebih menyempurnakan penelitian ini agar lebih baik dan sempurna, karena penulis menyadari akan kekurangan dan keterbatasan yang dimiliki. Selain itu agar lebih menambah ragam/corak masukan bagi pimpinan dalam mengambil kebijakan tentang Pengaruh Perubahan Organisasi Terhadap Budaya Organisasi dan implikasinya terhadap Kinerja Pengawai DPPKKD Kab. Tapanuli Tengah.
3. Untuk dinas terkait, didalam meningkatkan kinerja pegawai Pegawai Dinas Pendapatan Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah, maka pimpinan .

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, Qodri. 2010. *Mereformasi Birokrasi*. Bogor: Ilmiah Populer
- Albrow, Martin. 2007. *Birokrasi*. Yogyakarta: Tiara Wacana.
- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Edisi Revisi 2010 Jakarta: Remika Cipta
- Azhari. 2011. *Mereformasi Birokrasi Publik Indonesia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar Offset.
- Ati Cahayani, 2003, *Dasar-Dasar Organisasi dan Manajemen*, Grasindo, PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta
- Arto Suharto Prawirodirdjo. 2007. *Analisis Pengaruh Perubahan Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Direktorat Jendral Pajak*. Program Pascasarjana Universitas Diponegoro.
- Beckhard R. 1997. *The Healthy Organization*. Di dalam: Hesselbein F, Goldsmith M, Beckhard R, editor. *The Organization of the Future*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers. hlm. 325-328
- Bernardin H. John dan Russell Joyce E. A., 1993, *Human Resource Management. An Experiential Approach*, McGraw Hill, Inch, New York
- Bennis, Warren and Mische, Michael, 1995, *Organisasi Abad 21 (Reinventing melalui Reengineering)*, Terjemahan ; Irma Andriani Rachmayanti, PT. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.
- Chairun Nur Rachmanto, 2010, *Pengaruh Komitmen Organisasi, Perubahan Organisasi, dan Budaya Organisasi terhadap Efektivitas Kerja PADA Kantor Wilayah Direktorat Jendral Pajak Jawa Tengah II*.
- Davis, K. dan Newstrom, J.W. 1995, *Perilaku Dalam Organisasi*, Erlangga, Jakarta.
- Dessler Gary, 1998, *MSDM (Human Resource Management 7 e)* Edisi Bahasa Indonesia Jilid 1,2, Alih Bahasa Banyamin Molan, Jakarta Prenhalindo, PT. Dadi Kayana Abadi, Jakarta
- Dwiyanto, Agus dkk. 2006. *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.



- Dwiarti, 2003, struktur organisasi, budaya organisasi, dan perubahan organisasi.
- Edgar, H. Schein, 1991. *Organizational Culture and Leadership*,. Oxford Jossey Bass Publisher, San Fransisco.
- French, Wendell, L, and Bell, Ceceil. H, 1995, *Organizational Development, Behavioral Science Intervention for Organization Improvement*, Prentice Hall International, Inc, Engewood Cliffs, New Jersey.
- Ghozali, Imam., 2008, *Model Persamaan: Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS 16 Semarang: Badan Penerbit UNDIP*
- Giroth, Lexie M, 2004, *Edukasi dan Profesi Pamong Praja : Publik Policy Studies, Good Governance and Performance Driven Pamong Praja*, STPDN Press, Jatinangor.
- Geri J. Wildenberg, 2006, *The Culturally Aligned Change Message: How Knowledge Of Organizational Culture Can Improve Support For Organizational Change*.
- Gouillart,F.J and Kelly,J.N, 1995, *Transforming The Organization*, McGraw-Hill, Inc, New York.
- Guilbert, 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Rineke Cipta, Jakarta
- GR. Terry, 1993. *Pengembangan sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Liberty.
- Handoko T. Hani, 2000, *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*,. Edisi II, Cetakan Keempat Belas, Penerbit BPFE, Yogyakarta
- Hammer, Michael dan James Champy, 1995, *Rekayasa Ulang Perusahaan (Reengineering The Corporation)*, Penerjemah: Widodo, Marcus Prihmito, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Hardjito, Dydiet. 1997. *Teori Organisasi dan Teknik Pengorganisasian*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Hariyoso.S. 2006. *Pembaruan Birokrasi dan Kebijakan Publik*. Bandung: Peradaban
- Hasibuan, S.P. Malayu. 2007. *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta: Bumi aksara.
- Indrawijaya, Adam I. 2000. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Sinar Baru Algesindo.
- Jhon M. Ivancevich, Michael T. Matteson, 2006. *Prilaku dan Manajemen Organisasi Edisi Ketujuh Jilid 2*, Penerbit Erlangga. Bandung.

- James D. Mooney. 1993. Organisasi vertikal, Penerbit Alumni. Bandung
- Kartini Kartono, 1992. Pemimpin dan Kepemimpinan. Penerbit CV. Rajawali, Jakarta.
- Kausar. AS.2009. Sistem Birokrasi Pemerintahan di Daerah dalam Bayang-Bayang Budaya Patron-Klien. Bandung: PT. Alumni.
- Kurniawan, Agung, 2009. Transformasi Birokrasi. Yogyakarta: Universitas Atmajaya.
- LAN dan BPKP. 2000, *Akuntabilitas dan Good Governance* : Modul I Sosialisasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP)
- Luthans, Fred. (2006). Perilaku organisasi. Edisi 10. ANDI, Yogyakarta.
- Malhotra, Naresh K. 2009. *Riset Pemasaran Pendekatan Terapan Jilid 1*. Jakarta:PT Index.
- Mondy, R.W & R.M. Noe III, 1995, *Human Resources Managemant*, Allyn and Bacon, Massachusettes.
- Muthalib, Abdul. 2005. Pengaruh Kebijakan Restrukturisasi Organisasi Perangkat Daerah Terhadap kinerja Aparatur di Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Tengah. Tesis tidak diterbitkan. Jatinangor: Program Pascasarjana IIP Jatinangor.
- Mahsun Mohamad, 2006. Pengukuran Kinerja Sektor Publik. Yogyakarta : BPFE.
- Mohamad Jasin Uddin, 2012, *Impact of Organizational Culture on Employee Performance and Productivity: A Case Study of Telecommunication Sector in Bangladesh*.
- Nihal Kartaltepe Behram, 2014, *The Empirical Link between Environmental Conditions, Organizational Culture, Corporate Entrepreneurship and Performance: The Mediating Role of Corporate Entrepreneurship*.
- Osborne, D dan Plastrik, Peter, 1997, *Memangkas Birokrasi*, Terjemahan Abdul Rosyid, Ramelan, PPM, Jakarta.
- Osborne, D dan Plastrik, Peter, 1992, *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Addison-Wesley Publishing Company Inc.

- Putra Fadillah dan Arif Saiful, 2001, *Kapitalisme Birokrasi, Kritik Reinventing Government Osborne-Gaebler*, LKiS, Yogyakarta.
- Robbins, Stephen P, 2006, *Perilaku organisasi*, Edisi Bahasa Indonesia PT Indeks Kelompok Gramedia Jakarta
- Robbins, Stephen P, 1994, *Teori Organisasi Struktur, Desain dan Aplikasi*, Pent. Yusuf Udaya, Arcan Jakarta
- Syafrizal Helmi Situmorang dan Muslich Lufti. 2014. Analisis Data (untuk Riset Manajemen dan Bisnis). Edisi 3 Medan: USU Press.
- Syamsir Torang. 2013. Organisasi dan Manajemen (perilaku, struktur, budaya dan perubahan organisasi). Bandung: Alfabeta, cv.
- Sedarmayanti. 2010. Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi, dan Kepemimpinan Masa Depan. Bandung: Refika Aditama.
- Sedarmayanti. 2010. Tata Kerja Dan Produktivitas Kerja (Suatu Tinjauan dari Aspek Ergonomo Atau Kaitan Antara Manusia Dengan Lingkungan Kerja), Bandung : CV.Mandar Maju.
- Suharto. 2005, Kinerja karyawan Disperindag Propinsi Jawa Tengah dengan menggunakan variabel kepuasan kerja, motivasi dan budaya organisasi.
- Sugiyono. 2004. Metode Penelitian Bisnis. Jakarta:CV. Alfabeta.
- Siagian, Sondang P. 2004. Manajemen Abad 21. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagian Sondang P., 1987, *Organisasi Kepemimpinsn dan Perilaku Administrasi*, Gunung Agung, Jakarta
- Sutrisno, Edi. 2010. Budaya Organisasi. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Supriatna, Tjahya. 2000, *Akuntabilitas Pemerintahan Dalam Administrasi Publik*, CV. Indra Prahasta, Bandung
- Sarundajang S. H., 2001, *Arus Balik Kekuasaan Pusat ke Daerah*, Pustaka Sinar Harapan, Jakarta
- Senge, Peter M, 1996, *Disiplin Kelima – Seni dan Praktek dari Organisasi Pembelajaran*, Terjemahan, Bina Rupa Aksara, Jakarta
- Silalahi, Ulbert, 1999, *Studi Tentang Ilmu Administrasi*, Penerbit Sinar Baru Algesindo, Bandung



Sri Porwani, 2010, Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Tambang Batubara Bukit Asam (Persero) Tanjung Enim.

\_\_\_\_\_, Syarif dan Bhenyamin Hoessein, (2001). *Desentralisasi dan Otonomi Daerah : Perspektif Teoritis dan Perbandingan*, dalam Syamsudin Haris et al, 2001, *Paradigma Baru Otonomi Daerah* Pusat Penelitian Politik LIPI (P2P-LIPI), Jakarta.

Thoha, Miftah, 1997, *Beberapa Aspek Kebijakan Birokrasi*, Media Widya Mandala, Yogyakarta

Terry, D. J. & O' Leary, J. E. (1995). *The theory of planned behaviour: The effects of perceived behavioural control and self-efficacy*. British Journal of Social Psychology, 34, 199-220.

\_\_\_\_\_, 2002, *Perilaku Organisasi (Konsep Dasar dan Aplikasinya)*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta

Wasistiono, Sadu, 2001, *Kapita Selekta Manajemen Pemerintahan Daerah*, Alqaprint Jatinangor

\_\_\_\_\_, 2003, *Kapita Selekta Penyelenggaraan Pemerintah Daerah*, Fokusmedia, Bandung

Wasistiono Sadu, dkk., 2002, *Manajemen Sumber Daya Aparatur Pemerintah Daerah*, Fokusmedia, Bandung

Weisbord's, M. B. Organizational diagnosis: Six places to look for trouble with or without a theory Group & Organization Studies, 1976, 1(4), 430-447.

## Lampiran 1

### I. KUESIONER PENELITIAN

#### I. PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER :

##### A. Permohonan Pengisian Kuesioner

Bapak/Ibu yang kami hormati, mohon kiranya kesediaannya untuk mengisi kuesioner ini sesuai dengan keadaan dan fakta yang sebenarnya. Kuesioner ini disebarakan dalam rangka penelitian.

**Judul: Pengaruh Perubahan Organisasi Terhadap Budaya Organisasi dan Implikasinya Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan Dan Kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah.**

##### B. Petunjuk Pengisian :

1. Isilah kuesioner ini sesuai dengan fakta dan keadaan sebenarnya.
2. Pilihlah salah satu jawaban yang tersedia dengan membubuhkan tanda  $\surd$  pada jawaban yang sesuai menurut anda
3. Kuesioner ini semata-mata hanya untuk keperluan Penelitian .
4. Kuesioner ini tidak dipublikasikan dan dijamin kerahasiaannya.

##### C. Terdapat 5 (lima) alternative pilihan :

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

### II. DATA RESPONDEN

1. Nomor Kuesioner : ..... (Diisi oleh Peneliti)
2. Tempat/Tgl. Lahir : .....
3. Jenis Kelamin : L / P (coret yang tidak perlu)
4. Pendidikan Terakhir : .....
5. Pangkat/Golongan : .....
6. Masa Kerja : .....
7. Jabatan : .....

### III. Pernyataan Variabel Perubahan Organisasi (X)

No	Indikator	SS	S	N	TS	STS
<b>Tujuan Organisasi</b>						
1	Saya dapat memahami dengan tujuan organisasi					
2	Sebagian besar pegawai megerti visi, misi dan tujuan organisasi/dinas.					
3	Tujuan yang ditetapkan benar-benar mendukung karir saya.					
4	Tujuan organisasi yang berubah ini memberikan motivasi bagi saya untuk dapat bekerja lebih baik.					
5	Tujuan organisasi yang berubah ini sangat penting bagi saya sebagai pedoman dalam melakukan pekerjaan					
<b>Struktur Organisasi</b>						
1	Struktur baru yang ditetapkan membuat saya kreatif.					
2	Struktur organisasi yang dirancang dapat membuat saya bekerja lebih baik.					
3	menurut saya struktur organisasi sangat sesuai dengan misi dalam pencapaian tujuan organisasi.					
4	Struktur organisasi sudah sesuai dengan kebutuhan saya dalam menyelesaikan pekerjaan.					
5	Struktur organisasi setelah perubahan organisasi ini membuat saya lebih fokus dalam bekerja.					
<b>Tata Hubungan Organisasi</b>						
1	Setelah perubahan organisasi ini tata hubungan saya dengan pimpinan semakin harmonis.					
2	Hubungan saya dengan sesama rekan kerja sudah sangat baik					
3	Hubungan kerja antar bidang yang saya rasakan sangat baik.					
4	Organisasi menyediakan sarana konseling jika memiliki permasalahan pada diri saya sendiri.					
5	Situasi lingkungan kerja baik dan menyenangkan					



No	Indikator	SS	S	N	TS	STS
<b>Penghargaan</b>						
1	Gaji dan imbalan serta penghargaan untuk para pegawai didasarkan oleh peraturan yang berlaku.					
2	Jika seorang pegawai hendak diberi reward seperti kenaikan pangkat, gaji, bonus dll. Yang didasarkan oleh prestasi kerja apakah anda setuju sistem itu dijadikan dasar.					
3	Apakah anda setuju jika sistem penilaian kerja yang anda alami selama ini diubah atau diganti?.					
4	Dalam membuat keputusan, apakah Dinas selalu mempertimbangkan aspirasi pegawai.					
5	Dalam menangani/menyelesaikan pekerjaan saya selalu memperhatikan waktu.					
6	Jika suatu unit kerja (bidang) berprestasi, maka semua pegawai unit kerja (bidang) tersebut dapat merasakan penghargaan yang diperoleh.					
<b>Kepemimpinan</b>						
1	Pimpinan saya selalu memberikan dukungan kepada saya dalam bekerja.					
2	Pimpinan saya selalu memberikan kepercayaan kepada saya untuk melakukan pekerjaan.					
3	Pimpinan saya memberikan ide-ide bagi saya untuk melakukan pekerjaan.					
4	Saya tidak pernah ditegur pimpinan karna kesalahan kerja					
6	Pimpinan saya memberikan tugas pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan saya.					
7	Pimpinan selalu melibatkan saya dalam menyelesaikan permasalahan kerja yang ada di Dinas kerja saya.					
<b>Mekanisme Tata Kerja</b>						
1	Pembagian kerja yang saya terima telah sesuai.					
2	Prosedur kerja sudah sangat baik bagi saya dalam melakukan pekerjaan.					
3	Saya merasakan sistem kerja yang saya lakukan sudah terkait antara satu dengan lainnya.					
4	Peraturan yang ditetapkan sangat membantu dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari.					

5	Prosedur kerja sudah sangat efektif					
6	Organisasi yang berubah ini menyediakan prosedur kerja yang jelas bagi saya untuk melaksanakan pekerjaan sehari-hari.					

#### IV. Pernyataan Variabel Budaya Organisasi (Y)

No	Indikator	SS	S	R	TS	STS
1	Organisasi kami menghasilkan sesuatu yang dibutuhkan masyarakat					
2	Organisasi kami selalu mendorong kami agar membantu mengatasi masalah masyarakat dan lingkungan tempat kami bekerja					
3	Saya selalu mengisi daftar hadir/paraf setiap masuk dan pulang kerja					
4	Saya selalu mengikuti aturan yang berlaku (yang diterapkan oleh atasan)					
5	Dalam mengerjakan tugas saya mengerjakan pekerjaan dinas lebih dahulu dari pada pekerjaan pribadi					
6	Saya selalu menggunakan seragam kerja sesuai dengan ketentuan					
7	Saya selalu minta ijin pada atasan apabila ada kegiatan diluar kantor					
8	Organisasi selalu memberi kesempatan untuk memperbaiki kesalahan yang telah diperbuat, karena menurut saya ini menjadi pelajaran yang berharga					
9	Saya selalu memilah-milah suatu pekerjaan mana yang perlu didahulukan supaya dapat terselesaikan seluruhnya					

**V. Pernyataan Variabel Kinerja Pegawai (Z)**

No	Indikator	SS	S	R	TS	STS
1	Biasanya saya bekerja sesuai dengan target yang telah saya tentukan					
2	Anda merasa menikmati jika diberi beban dan tanggungjawab yang lebih besar dari yang anda lakukan saat ini					
3	Saya berusaha keras meningkatkan prestasi kerja saya					
4	Saya selalu berusaha memahami data-data dan informasi yang menjadi tanggungjawab saya					
5	Apakah anda datang ke kantor dengan tepat waktu					
6	Saya seringkali merasa tidak punya waktu untuk bersenang-senang dan bersantai					
7	Saya berusaha untuk bekerja dalam tim					
8	Saya selalu berusaha untuk mencurahkan perhatian terhadap tugas-tugas atau perintah yang diberikan oleh Pimpinan					

**NB : Isilah seluruh pertanyaan sesuai petunjuk diatas dengan jujur karena kejujuran anda kunci keberhasilan penelitian ini.**

Lampiran II (Rekap Kuesioner untuk Uji Validitas)

No Responden	X11	X12	X13	X14	X15	X21	X22
1	4	4	2	3	4	4	3
2	4	4	3	4	4	4	3
3	4	4	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	3
5	4	4	4	5	5	4	4
6	4	4	3	3	3	2	2
7	3	4	3	3	3	3	4
8	4	4	4	4	2	2	2
9	3	2	3	3	3	3	4
10	4	4	4	4	4	5	4
11	4	4	3	4	4	3	3
12	5	5	5	5	5	5	5
13	3	4	3	4	4	3	4
14	4	4	3	4	4	4	4
15	3	3	3	3	3	3	3
16	4	4	4	3	5	4	4
17	5	4	5	4	4	4	4
18	4	4	4	4	4	4	4
19	4	3	4	4	4	5	4
20	4	4	3	4	4	4	4
21	4	4	2	3	4	4	4
22	4	4	4	4	3	3	3
23	4	4	4	4	4	4	4
24	2	4	2	2	4	4	3
25	4	3	3	3	3	3	3
26	4	4	3	3	4	4	4
27	5	5	3	3	4	5	4
28	3	2	2	4	5	3	3
29	5	5	5	5	5	5	5
30	5	4	5	4	4	4	4



L:

No Responden	X23	X24	X25	X31	X32	X33	X34
1	3	4	4	4	4	4	3
2	4	2	3	3	3	4	3
3	3	4	5	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	3	3	4	4	4	4
6	3	2	2	3	4	4	2
7	5	3	3	3	4	3	3
8	2	2	2	3	4	4	4
9	4	3	3	3	3	3	3
10	5	4	5	4	5	5	5
11	4	3	3	4	4	3	2
12	5	4	4	4	4	4	3
13	4	4	3	3	3	3	2
14	2	4	3	4	4	4	2
15	3	3	3	4	4	4	4
16	4	4	4	4	5	4	5
17	4	4	3	3	4	4	3
18	4	4	4	4	4	4	4
19	4	4	3	3	4	4	3
20	4	4	4	3	5	5	4
21	3	4	4	4	4	4	3
22	3	3	4	3	4	3	3
23	4	2	4	3	4	2	4
24	4	2	4	2	3	3	4
25	3	3	3	3	3	3	3
26	4	3	3	3	4	3	2
27	3	4	5	4	4	4	5
28	3	5	5	2	4	3	4
29	5	4	4	4	4	4	3
30	4	4	3	3	4	4	3

L:

No Responden	X35	X41	X42	X43	X44	X45	X46
1	4	4	4	4	3	3	4
2	4	4	4	5	5	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	5	5	4	4
5	5	3	5	5	4	3	5
6	4	4	4	3	2	3	4
7	4	5	5	3	4	4	5
8	4	4	4	4	2	4	5
9	4	4	4	4	3	3	3
10	5	5	3	4	2	3	4
11	2	3	4	5	4	3	4
12	4	3	5	5	5	5	5
13	4	2	4	4	4	4	4
14	4	2	4	5	4	4	4
15	4	4	4	3	3	4	4
16	5	3	5	5	5	5	4
17	3	4	4	3	3	3	5
18	4	4	4	4	2	4	4
19	3	3	4	4	2	3	4
20	5	4	5	5	4	4	5
21	4	4	4	4	3	3	4
22	4	4	3	4	3	3	4
23	4	4	4	3	4	2	4
24	4	4	4	4	3	3	4
25	4	3	4	4	4	3	4
26	4	3	4	5	3	4	4
27	5	3	4	4	4	3	5
28	5	5	4	4	4	2	3
29	4	3	5	5	5	5	5
30	3	4	4	3	3	3	5

L:

No Responden	X51	X52	X53	X54	X56	X57	X61
1	3	4	4	4	2	3	4
2	4	4	4	4	3	3	3
3	4	5	4	5	2	2	5
4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
6	3	5	3	5	2	2	2
7	5	5	5	4	2	2	3
8	5	5	5	5	2	2	4
9	3	3	3	3	3	3	3
10	4	4	3	4	4	4	3
11	4	3	3	3	3	3	3
12	4	4	4	4	4	1	3
13	4	3	4	3	2	4	4
14	4	4	3	3	2	4	4
15	3	5	4	3	3	4	4
16	4	5	5	5	5	5	5
17	4	4	3	3	1	4	3
18	2	4	4	4	2	3	4
19	4	4	4	4	2	4	4
20	5	4	4	4	2	2	4
21	4	4	3	4	2	4	4
22	2	3	4	4	2	3	3
23	4	4	4	4	4	4	3
24	3	4	3	4	2	4	4
25	4	3	2	3	3	3	3
26	3	3	4	4	3	3	4
27	5	4	4	4	4	4	4
28	3	4	4	4	5	4	3
29	4	4	5	4	4	1	4
30	4	4	3	3	2	4	3

L:

No Responden	X62	X63	X64	X65	X66	Y1	Y2
1	3	3	4	3	2	4	4
2	4	4	3	4	4	4	4
3	3	5	5	5	5	4	4
4	5	4	4	5	5	5	5
5	5	4	4	4	5	4	4
6	2	2	4	2	2	2	2
7	3	3	3	4	4	3	3
8	2	5	5	4	2	5	5
9	3	3	3	3	3	3	3
10	4	5	5	4	5	3	3
11	3	3	2	4	3	4	4
12	3	4	4	4	4	4	4
13	2	3	3	4	4	4	4
14	2	2	4	2	4	4	4
15	3	4	3	3	3	4	4
16	5	4	4	4	4	4	4
17	3	3	4	3	4	3	3
18	3	4	4	4	4	4	4
19	2	4	4	4	4	4	4
20	4	4	3	3	4	2	3
21	2	4	3	4	4	4	4
22	4	3	3	3	3	3	2
23	2	5	5	5	5	4	4
24	2	4	3	4	4	4	4
25	3	3	3	3	3	3	2
26	3	4	4	3	4	4	4
27	4	5	4	3	3	4	4
28	4	3	3	5	5	4	4
29	3	4	4	4	4	4	4
30	3	3	4	3	4	3	3



Li

No Responden	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9
1	4	4	5	5	4	5	4
2	4	4	4	4	4	4	3
3	5	5	5	5	5	5	5
4	4	3	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
6	1	2	4	4	4	4	4
7	4	4	5	4	4	5	5
8	4	5	5	5	5	5	5
9	3	3	4	4	4	4	4
10	4	5	4	5	5	4	5
11	3	4	3	3	4	4	4
12	4	3	4	4	4	4	4
13	4	4	4	4	4	4	4
14	4	4	4	4	4	4	4
15	3	3	4	4	3	3	3
16	3	3	5	3	5	5	5
17	4	4	5	4	3	5	4
18	4	4	4	4	4	4	4
19	3	4	5	4	4	4	4
20	5	5	5	5	4	5	4
21	4	4	4	4	4	4	3
22	3	3	5	4	4	5	4
23	4	4	4	4	4	4	4
24	4	4	4	4	4	4	4
25	3	3	4	3	3	4	4
26	4	4	5	4	4	4	4
27	4	4	5	5	3	3	3
28	4	4	4	2	2	2	5
29	4	3	4	4	4	4	4
30	4	4	5	5	3	5	4

L:

No Responden	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8
1	3	3	4	3	4	4	4	3
2	4	4	4	4	4	4	4	2
3	5	5	5	5	5	5	4	4
4	4	5	4	4	4	4	5	4
5	4	4	4	4	4	4	5	5
6	3	2	4	4	4	5	4	2
7	5	4	3	4	4	5	4	4
8	4	4	4	4	4	5	5	3
9	3	3	3	3	4	4	3	3
10	4	5	5	4	5	4	4	5
11	4	3	3	4	4	4	4	3
12	5	5	4	3	5	5	4	5
13	4	4	4	4	4	4	4	3
14	4	2	4	4	4	4	4	2
15	4	3	3	3	3	4	3	4
16	5	5	3	2	3	3	2	3
17	4	3	3	3	4	4	4	2
18	4	4	4	4	4	4	4	2
19	4	4	4	2	4	4	4	2
20	5	5	5	4	5	4	3	2
21	4	4	3	4	4	4	4	2
22	4	4	3	4	4	4	4	3
23	4	4	2	4	4	4	4	4
24	4	4	2	4	4	4	4	4
25	3	3	3	3	3	3	4	3
26	4	4	4	4	4	4	4	3
27	4	4	5	5	5	4	4	4
28	4	5	4	4	4	5	5	4
29	4	5	4	3	5	5	4	5
30	4	3	3	3	4	4	3	2

Lampiran III. Tabulasi Data Hasil Penelitian

No Responden	Jenis Kelamin	Umur	Pendidikan	X11	X12
1	Laki-laki	31	S1	4	4
2	Laki-laki	33	S1	5	5
3	Laki-laki	33	S2	4	2
4	Perempuan	42	SMA	5	5
5	Laki-laki	42	S1	5	5
6	Perempuan	39	SMA	3	2
7	Perempuan	33	SMA	3	2
8	Laki-laki	47	SMA	3	2
9	Laki-laki	36	S1	4	5
10	Perempuan	40	S1	4	4
11	Perempuan	31	S1	4	4
12	Perempuan	32	S1	4	2
13	Laki-laki	35	S1	3	3
14	Laki-laki	39	S1	5	4
15	Perempuan	39	S1	4	4
16	Perempuan	35	S1	4	4
17	Laki-laki	35	S2	4	3
18	Laki-laki	32	S1	5	4
19	Laki-laki	53	SMA	5	4
20	Laki-laki	27	SMA	4	3
21	Perempuan	40	S2	4	4
22	Laki-laki	38	S1	4	2
23	Perempuan	33	S1	4	4
24	Perempuan	38	SMA	4	4
25	Laki-laki	34	S1	4	4
26	Perempuan	36	S1	4	4
27	Laki-laki	27	D3	4	3
28	Perempuan	21	S1	4	4
29	Perempuan	32	S1	4	1
30	Laki-laki	30	SMA	5	4
31	Laki-laki	38	SMA	5	5
32	Laki-laki	42	S1	4	3
33	Laki-laki	38	S1	4	4
34	Laki-laki	54	S1	4	2
35	Laki-laki	40	S1	4	4
36	Perempuan	49	SMA	3	4
37	Perempuan	31	SMA	4	4
38	Laki-laki	35	S1	4	4
39	Laki-laki	52	S1	4	4
40	Perempuan	30	S1	4	4
41	Laki-laki	32	S1	4	2
42	Perempuan	49	SMA	4	2

No Responden	Jenis Kelamin	Umur	Pendidikan	X11	X12
43	Perempuan	36	SMA	4	3
44	Laki-laki	34	S1	5	4
45	Laki-laki	30	S1	5	5
46	Laki-laki	45	S1	4	4
47	Laki-laki	39	S1	4	4
48	Laki-laki	50	D3	3	3
49	Laki-laki	29	S1	5	4
50	Perempuan	46	SMA	5	5
51	Laki-laki	30	S1	5	5
52	Laki-laki	38	S1	4	4
53	Laki-laki	37	SMA	4	4
54	Laki-laki	41	S2	4	2
55	Perempuan	30	S1	4	4
56	Perempuan	30	S1	4	2
57	Laki-laki	25	S1	4	5
58	Perempuan	30	SMA	3	3
59	Laki-laki	35	S1	4	4
60	Laki-laki	32	S1	4	4
61	Laki-laki	41	S1	4	4
62	Perempuan	45	SMA	4	4
63	Laki-laki	49	S1	5	5
64	Perempuan	32	D3	5	5
65	Perempuan	40	SMA	4	4
66	Perempuan	41	SMA	3	3
67	Perempuan	40	SMA	5	5
68	Laki-laki	35	S1	4	4
69	Perempuan	33	S1	2	3
70	Perempuan	46	SMA	3	3
71	Laki-laki	31	S1	4	4
72	Perempuan	47	SMA	3	4
73	Perempuan	37	S1	3	3
74	Laki-laki	34	S1	5	5



No Responden	X13	X14	X15	X21	X22	X23	X24
1	4	4	5	5	5	5	4
2	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	4	4	4	3	3
4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
6	4	4	4	4	4	4	4
7	4	4	4	4	4	4	4
8	4	4	4	4	4	4	4
9	4	2	2	3	3	4	4
10	4	4	4	4	4	4	4
11	4	4	4	4	4	4	4
12	3	4	4	4	4	3	3
13	3	3	3	4	4	4	4
14	4	5	5	4	5	5	4
15	3	4	3	4	4	4	4
16	4	5	4	3	4	4	3
17	4	4	4	4	4	3	3
18	4	5	5	5	5	5	5
19	4	5	5	5	5	5	5
20	3	3	3	3	3	3	3
21	4	4	5	5	4	4	4
22	4	4	4	3	4	4	4
23	4	4	4	4	3	3	3
24	4	4	4	4	4	5	5
25	4	5	5	4	4	5	5
26	4	4	4	4	4	4	4
27	2	3	4	3	3	4	4
28	4	4	3	5	4	4	5
29	5	5	5	4	4	4	4
30	4	5	5	4	4	5	5
31	3	4	5	4	4	5	4
32	3	3	4	4	4	4	4
33	4	4	4	4	4	3	3
34	4	4	4	3	3	3	3
35	4	4	4	4	4	5	4
36	4	4	4	3	4	3	3
37	4	4	4	5	5	4	4
38	4	5	5	4	4	4	4
39	4	4	4	4	4	4	4
40	3	4	3	4	4	4	3
41	4	3	4	3	4	3	4
42	4	3	4	3	4	3	4

No Responden	X13	X14	X15	X21	X22	X23	X24
43	4	4	4	4	4	4	3
44	4	4	4	4	4	4	4
45	4	4	4	3	3	4	4
46	5	4	4	4	5	4	3
47	3	3	3	3	3	3	3
48	4	4	4	3	3	4	4
49	4	4	4	5	4	3	3
50	4	4	4	5	5	4	4
51	5	5	5	5	5	5	5
52	3	3	3	3	4	4	4
53	5	5	5	5	5	5	5
54	3	4	5	5	5	4	4
55	4	4	4	4	4	4	4
56	4	4	4	3	3	3	3
57	5	5	4	4	4	5	4
58	3	3	3	4	4	4	4
59	4	5	3	3	4	4	3
60	4	4	4	5	5	4	4
61	4	5	5	5	5	4	3
62	5	3	3	5	4	4	3
63	4	3	2	4	4	4	4
64	5	5	5	5	5	5	5
65	5	3	2	3	3	3	3
66	3	3	3	3	3	3	3
67	5	5	5	5	5	5	5
68	4	4	4	4	4	4	4
69	3	5	5	4	3	3	4
70	5	4	3	3	3	4	4
71	5	4	4	4	4	3	3
72	4	4	4	4	4	4	4
73	3	3	4	3	3	4	3
74	5	5	5	5	5	5	5

No Responden	X25	X31	X32	X33	X34	X35	X41
1	4	4	4	4	4	4	4
2	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	3	3	1	2	1
4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
6	4	5	5	4	1	3	3
7	4	5	5	4	1	3	3
8	4	5	5	4	1	3	3
9	4	4	3	2	2	3	2
10	4	4	4	4	4	4	4
11	4	3	3	3	3	3	3
12	4	4	4	4	2	4	2
13	3	3	3	3	3	2	3
14	4	5	5	4	5	4	5
15	4	4	4	4	4	4	4
16	4	4	3	4	3	3	4
17	3	3	3	3	2	3	2
18	5	5	5	4	2	5	4
19	5	4	5	4	4	4	4
20	3	3	3	3	2	4	2
21	4	4	4	4	4	4	4
22	4	3	3	3	3	3	3
23	4	3	3	3	4	4	4
24	5	4	4	4	4	4	4
25	5	4	4	4	4	5	5
26	4	3	3	3	3	4	4
27	3	3	3	4	3	4	3
28	3	4	4	4	2	3	4
29	4	4	5	4	4	4	3
30	5	5	4	4	4	4	4
31	4	4	5	4	3	4	4
32	4	4	4	4	2	4	2
33	4	5	4	3	3	4	4
34	4	4	3	3	3	4	3
35	4	4	4	4	3	4	4
36	3	3	3	4	3	4	3
37	4	5	5	5	4	4	4
38	4	3	3	3	3	4	5
39	4	4	4	3	4	4	4
40	4	3	4	4	3	3	3
41	4	4	4	4	1	4	3
42	4	4	4	4	1	4	3

No Responden	X25	X31	X32	X33	X34	X35	X41
43	3	5	5	5	3	3	3
44	4	4	4	4	3	3	4
45	3	3	4	4	4	5	4
46	4	4	3	4	3	3	2
47	3	3	4	3	2	3	4
48	4	4	4	4	4	4	5
49	2	5	4	4	3	4	5
50	3	4	3	5	3	4	4
51	5	4	5	4	4	4	4
52	4	5	5	5	4	4	4
53	5	4	4	4	5	5	5
54	5	4	4	4	3	4	4
55	4	4	5	5	5	5	4
56	3	4	4	4	3	4	4
57	4	4	5	4	3	4	4
58	4	3	3	3	3	3	3
59	5	4	4	4	4	4	4
60	3	3	3	4	4	3	5
61	3	4	4	4	4	4	4
62	2	3	3	5	4	3	5
63	4	3	3	3	5	5	5
64	5	5	5	5	5	5	5
65	3	3	3	4	5	2	5
66	3	4	4	4	4	4	4
67	5	5	5	5	5	5	5
68	4	5	5	5	4	4	4
69	5	4	4	4	3	3	4
70	2	4	4	5	4	3	4
71	4	4	4	4	2	3	3
72	4	3	3	4	3	4	4
73	3	3	3	3	3	3	3
74	5	5	5	5	5	5	5



No Responden	X42	X43	X44	X45	X46	X51	X52
1	4	4	4	4	4	4	4
2	5	5	5	5	5	5	5
3	3	5	5	2	4	4	4
4	5	5	5	5	4	5	5
5	5	5	5	5	4	5	5
6	3	5	4	3	3	2	4
7	3	5	4	3	3	2	4
8	3	5	4	3	3	2	4
9	4	4	5	4	5	4	5
10	5	4	2	4	4	4	4
11	2	4	3	3	3	3	3
12	4	4	4	3	2	2	3
13	3	3	3	3	4	4	4
14	4	5	3	4	4	5	5
15	4	4	3	4	4	4	4
16	4	4	4	4	4	4	4
17	3	4	3	3	3	2	3
18	5	5	2	4	5	4	5
19	4	5	4	4	4	4	4
20	4	4	4	3	4	2	4
21	5	5	4	4	4	5	4
22	5	5	3	3	4	3	4
23	4	4	3	4	4	4	3
24	4	4	4	4	4	4	4
25	4	5	5	4	4	2	4
26	4	4	3	3	2	3	4
27	3	4	4	3	3	4	3
28	4	5	4	4	4	3	4
29	4	4	4	4	4	4	4
30	5	5	5	5	5	5	5
31	4	4	2	3	4	4	4
32	4	4	2	4	4	4	4
33	4	4	2	4	4	3	5
34	4	4	3	4	4	4	4
35	4	4	3	4	4	4	4
36	3	3	2	3	3	3	4
37	4	5	2	3	4	4	4
38	3	5	4	2	4	2	4
39	4	2	3	4	4	4	4
40	3	5	5	3	3	3	3
41	1	5	3	2	4	5	4
42	1	5	3	2	4	5	4

No Responden	X42	X43	X44	X45	X46	X51	X52
43	3	2	2	4	3	5	4
44	4	5	4	4	4	4	4
45	4	4	4	4	4	5	5
46	4	5	5	1	2	4	4
47	4	5	4	3	4	4	4
48	3	4	3	3	4	3	4
49	5	5	3	3	4	4	4
50	4	4	3	5	5	5	4
51	4	4	4	4	4	4	4
52	5	5	4	2	4	4	4
53	4	5	5	5	5	5	4
54	4	5	5	4	4	5	4
55	5	5	3	4	4	5	5
56	4	4	3	3	4	4	4
57	5	5	2	3	5	4	5
58	4	4	4	4	4	4	3
59	5	4	3	3	4	2	5
60	4	5	3	4	4	4	5
61	3	3	3	5	5	5	2
62	4	4	4	3	3	3	3
63	3	3	5	5	5	4	4
64	5	5	5	5	5	5	5
65	4	4	4	2	2	4	4
66	4	4	4	4	4	4	4
67	4	4	4	4	5	5	4
68	4	4	4	4	4	4	3
69	4	4	4	4	4	3	4
70	4	4	5	3	4	5	3
71	4	5	4	4	4	4	5
72	4	4	3	4	4	4	4
73	4	3	4	3	3	3	4
74	5	5	5	5	5	5	5

No Responden	X53	X54	X56	X57	X61	X62	X63
1	4	4	4	5	5	5	4
2	5	5	5	5	5	5	5
3	2	2	3	2	2	1	4
4	5	5	4	5	5	5	5
5	5	5	4	5	5	5	5
6	4	4	2	2	4	4	4
7	4	4	2	2	4	4	4
8	4	4	2	2	4	4	4
9	4	5	4	4	4	4	4
10	4	4	4	4	4	4	4
11	4	4	3	3	3	3	3
12	3	3	2	2	3	2	2
13	3	3	3	3	3	3	3
14	5	5	2	4	5	4	4
15	4	4	2	4	4	3	4
16	4	4	3	3	4	3	4
17	3	2	3	2	2	3	3
18	5	2	4	4	4	4	4
19	4	4	2	3	4	4	4
20	4	3	3	3	3	3	4
21	4	4	1	4	4	4	4
22	4	3	2	3	3	3	3
23	3	3	3	4	4	3	4
24	4	4	4	3	4	3	3
25	4	4	2	4	4	4	4
26	4	3	3	3	3	3	4
27	3	3	4	4	4	4	3
28	4	4	3	4	5	4	3
29	4	4	4	4	4	4	4
30	5	5	5	5	5	5	5
31	4	4	3	4	4	4	4
32	4	3	2	2	4	3	4
33	4	4	1	3	5	4	4
34	4	4	2	2	3	4	4
35	4	4	4	4	4	4	4
36	3	4	2	3	4	3	4
37	4	4	2	4	4	4	4
38	4	4	2	4	4	5	4
39	4	4	2	2	4	4	4
40	3	3	3	3	3	3	3
41	4	4	4	4	4	3	4
42	4	4	4	4	4	3	4

No Responden	X53	X54	X56	X57	X61	X62	X63
43	4	4	2	2	4	2	4
44	4	4	2	3	4	3	4
45	5	5	2	5	4	4	4
46	3	3	2	2	2	1	3
47	4	4	2	2	4	3	4
48	4	4	3	3	3	3	3
49	3	5	4	3	5	4	5
50	4	4	5	4	5	5	5
51	4	4	5	5	5	5	4
52	4	3	2	2	3	3	4
53	4	5	2	2	5	2	4
54	4	4	4	3	4	5	4
55	5	5	2	5	5	3	4
56	4	4	3	4	3	3	4
57	5	4	1	5	4	4	4
58	3	3	3	3	3	3	4
59	5	5	3	2	2	4	3
60	4	3	4	3	3	4	4
61	2	4	5	3	4	4	4
62	3	4	4	5	5	2	5
63	4	4	4	4	3	3	4
64	5	5	5	5	5	5	5
65	4	4	4	4	3	3	4
66	3	4	3	4	5	4	4
67	4	4	4	4	4	4	4
68	3	3	3	3	3	3	4
69	5	4	5	3	3	4	4
70	3	4	5	4	3	4	5
71	5	5	2	2	4	3	4
72	4	4	2	4	4	4	4
73	4	3	3	3	3	3	3
74	5	5	4	4	5	5	5



No Responden	X64	X65	X66	Y1	Y2	Y3	Y4
1	4	4	4	4	4	5	5
2	5	5	5	5	5	5	5
3	2	2	2	3	3	3	3
4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
6	4	4	4	5	5	5	3
7	4	4	4	5	5	5	3
8	4	4	4	5	5	5	3
9	5	5	4	4	5	5	5
10	4	4	4	4	4	4	4
11	3	3	3	3	3	3	3
12	2	2	4	2	2	4	4
13	3	3	2	3	3	3	3
14	4	4	5	5	5	4	4
15	4	4	4	4	4	4	4
16	4	4	4	5	3	5	5
17	2	3	3	3	3	4	4
18	4	4	4	5	5	5	5
19	4	4	4	4	4	5	5
20	4	3	3	3	3	4	4
21	4	4	4	5	4	5	4
22	4	3	3	4	4	4	4
23	4	3	3	4	4	4	4
24	3	4	4	4	4	4	4
25	4	4	5	4	4	4	5
26	3	3	3	4	4	4	5
27	3	4	3	3	3	3	3
28	3	4	3	4	4	5	5
29	4	4	4	4	4	4	4
30	5	5	5	5	5	5	5
31	4	4	4	4	4	4	4
32	4	4	4	3	3	4	4
33	4	4	4	4	4	5	5
34	3	3	4	4	3	4	4
35	4	4	4	4	4	4	4
36	3	4	4	3	4	4	4
37	4	4	4	4	4	4	3
38	4	4	4	4	4	4	4
39	4	4	4	5	5	4	4
40	3	3	3	3	3	3	3
41	4	4	2	2	4	4	4
42	4	4	2	2	4	4	4

No Responden	X64	X65	X66	Y1	Y2	Y3	Y4
43	4	4	4	4	4	4	4
44	4	4	4	4	4	4	4
45	4	4	4	4	4	5	5
46	4	4	4	4	3	5	5
47	2	3	2	4	3	3	3
48	3	3	3	4	4	3	3
49	4	3	4	4	4	4	4
50	5	4	4	4	4	5	3
51	4	4	4	4	4	4	4
52	4	4	3	4	4	4	4
53	4	4	4	5	5	5	5
54	4	4	4	4	4	4	5
55	4	4	4	3	3	3	3
56	3	4	4	4	4	4	4
57	4	4	4	4	4	5	5
58	4	4	4	4	4	4	4
59	4	4	5	4	4	4	5
60	4	4	4	3	3	3	4
61	4	4	4	4	4	4	4
62	4	3	3	4	4	4	4
63	4	4	4	4	4	4	4
64	5	5	5	5	5	5	5
65	2	2	3	4	4	4	4
66	4	5	5	3	3	4	5
67	4	4	4	4	4	4	4
68	4	4	4	4	4	4	4
69	4	3	5	3	3	4	5
70	4	4	3	5	5	4	3
71	4	4	4	4	4	4	4
72	4	4	4	4	4	4	4
73	4	3	4	3	3	3	3
74	5	5	5	5	5	5	5

No Responden	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Z1	Z2
1	5	4	4	4	4	4	4
2	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	3	3	3	3	3
4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
6	4	3	4	4	4	3	4
7	4	3	3	4	4	3	4
8	4	3	4	4	4	3	4
9	5	4	4	4	4	4	4
10	4	5	4	4	4	4	4
11	3	3	3	3	3	3	3
12	4	4	4	4	4	3	4
13	3	3	3	3	3	3	3
14	4	5	4	4	4	4	4
15	4	4	4	4	4	4	4
16	4	5	5	5	5	4	3
17	5	5	5	4	5	5	5
18	5	5	5	5	5	5	5
19	5	5	5	4	2	4	3
20	4	4	4	4	4	3	3
21	4	5	5	5	5	4	4
22	4	5	4	4	5	4	3
23	4	4	4	4	4	4	4
24	4	4	4	4	4	4	4
25	5	5	4	4	4	4	5
26	5	5	5	5	5	4	4
27	3	4	4	4	4	4	3
28	5	5	4	3	5	4	3
29	4	4	4	4	4	4	4
30	5	5	5	5	5	5	5
31	4	4	4	4	4	4	3
32	4	4	4	5	4	3	3
33	4	4	4	4	4	4	4
34	4	4	4	4	4	4	3
35	4	4	4	4	4	4	4
36	5	5	4	4	3	3	2
37	3	4	4	4	4	4	4
38	4	3	4	4	4	4	4
39	4	4	4	4	2	4	4
40	3	3	3	4	3	4	4
41	3	4	3	4	4	4	4
42	3	4	3	4	4	4	4

No Responden	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Z1	Z2
43	4	4	4	4	4	4	4
44	4	4	4	4	4	4	5
45	4	5	5	5	5	4	2
46	5	4	5	5	4	4	4
47	4	4	3	4	4	4	3
48	4	4	4	4	3	4	4
49	5	5	3	4	3	4	4
50	3	4	4	4	3	5	4
51	4	4	5	5	4	5	5
52	4	4	4	4	4	4	3
53	5	5	5	5	4	5	4
54	5	5	5	5	4	5	5
55	3	3	3	3	3	4	4
56	4	4	4	4	4	4	4
57	4	4	5	5	4	4	5
58	4	4	4	4	4	4	4
59	4	4	4	4	3	4	4
60	4	5	5	3	3	4	4
61	4	4	3	3	3	4	4
62	4	4	4	4	4	5	5
63	4	4	2	2	3	4	4
64	5	5	5	5	5	5	5
65	3	2	3	4	4	4	4
66	5	5	4	3	4	4	4
67	4	4	4	4	4	5	5
68	4	4	3	3	3	4	4
69	3	4	3	4	4	5	5
70	4	3	5	4	3	5	5
71	4	4	4	4	4	4	3
72	4	4	4	4	4	3	4
73	3	4	4	4	4	4	4
74	5	5	5	5	5	5	5



No Responden	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8
1	4	4	4	4	4	4
2	5	5	5	5	5	5
3	3	3	3	3	3	3
4	5	5	5	4	5	5
5	5	5	5	4	5	5
6	4	4	3	2	5	4
7	4	4	3	2	5	4
8	4	4	3	2	5	4
9	4	4	5	4	5	5
10	4	4	4	2	4	4
11	3	3	4	3	3	3
12	4	4	4	3	4	4
13	3	3	3	3	4	4
14	5	5	4	2	5	5
15	4	4	4	5	4	4
16	5	5	5	3	5	4
17	5	5	5	5	5	5
18	5	5	5	1	5	5
19	4	4	4	4	5	4
20	4	3	4	4	4	4
21	5	4	5	4	4	5
22	4	4	4	3	4	4
23	4	4	4	3	3	3
24	4	4	4	3	4	4
25	5	5	5	2	5	5
26	4	4	5	4	5	4
27	4	4	3	4	4	4
28	5	4	4	4	4	4
29	4	4	4	4	4	4
30	5	5	5	5	5	5
31	4	4	4	2	4	4
32	4	4	4	3	4	4
33	4	4	4	2	4	4
34	4	4	4	3	4	4
35	4	4	4	3	4	4
36	5	4	4	2	3	4
37	4	4	3	4	4	4
38	4	4	3	3	3	4
39	4	4	4	2	4	4
40	4	4	3	3	4	4
41	3	4	4	2	4	4
42	3	4	4	2	4	4

No Responden	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8
43	4	4	4	3	4	4
44	5	5	4	1	5	5
45	5	5	5	2	5	5
46	5	5	4	3	5	5
47	4	4	3	4	4	4
48	3	3	4	3	4	4
49	4	5	4	3	5	5
50	5	4	4	4	4	5
51	5	5	4	4	4	5
52	4	4	4	3	4	4
53	5	5	4	2	4	4
54	5	5	5	4	5	5
55	4	4	4	4	4	4
56	4	4	3	3	4	4
57	5	5	4	3	5	4
58	4	4	3	3	3	3
59	4	4	4	4	4	4
60	4	4	4	4	5	5
61	4	4	5	5	5	5
62	5	4	5	5	4	5
63	4	4	4	4	4	4
64	5	5	5	5	5	5
65	4	5	5	5	5	4
66	4	4	4	5	5	5
67	5	5	5	5	5	5
68	4	4	4	5	5	5
69	5	4	5	5	4	4
70	4	5	5	4	3	5
71	5	4	4	3	4	4
72	4	4	4	3	4	4
73	4	4	3	3	3	3
74	5	5	5	5	5	5

No Responden	X	Y	Z
1	138	39	32
2	165	45	40
3	95	27	24
4	163	45	39
5	163	45	39
6	121	37	29
7	121	36	29
8	121	37	29
9	127	40	35
10	131	37	30
11	110	27	25
12	102	32	30
13	104	27	26
14	145	39	34
15	126	36	33
16	126	42	34
17	102	38	40
18	142	45	36
19	140	39	32
20	107	34	29
21	134	42	35
22	114	38	30
23	116	36	29
24	131	36	31
25	137	39	36
26	115	42	34
27	111	29	29
28	124	40	32
29	133	36	32
30	157	45	40
31	131	36	29
32	121	35	29
33	125	38	30
34	116	35	30
35	131	36	31
36	110	36	27
37	133	34	31
38	121	35	29
39	126	36	30
40	112	28	30
41	115	32	29
42	115	32	29

No Responden	X	Y	Z
43	120	36	31
44	129	36	34
45	133	42	33
46	116	40	35
47	109	32	30
48	116	31	29
49	132	36	34
50	141	34	35
51	146	38	37
52	123	36	30
53	146	44	33
54	135	41	39
55	139	27	32
56	116	36	30
57	136	40	35
58	116	36	28
59	129	36	32
60	131	33	34
61	132	33	36
62	120	36	38
63	130	29	32
64	165	45	40
65	113	32	36
66	120	36	35
67	151	36	40
68	129	33	35
69	126	33	37
70	127	36	36
71	129	36	31
72	125	36	30
73	107	31	28
74	164	45	40



## OUTPUT SPSS VERSI 20 IBM

### 1. Validitas dan Realiabilitas X awal

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	125.63	168.171	.336	.901
X1.2	125.70	167.252	.394	.900
X1.3	126.10	164.714	.396	.900
X1.4	125.87	165.844	.461	.899
X1.5	125.70	163.666	.560	.897
X2.1	125.80	161.269	.613	.896
X2.2	125.93	165.444	.471	.899
X2.3	125.83	165.730	.387	.900
X2.4	126.13	166.051	.377	.900
X2.5	126.00	163.793	.488	.898
X3.1	126.17	166.626	.477	.899
X3.2	125.63	167.895	.482	.899
X3.3	125.87	167.775	.383	.900
X3.4	126.17	160.489	.564	.897
X3.5	125.53	167.430	.392	.900
X3.6	125.90	176.300	-.110	.907
X4.1	125.40	167.421	.507	.899
X4.2	125.43	166.116	.426	.899
X4.3	126.03	162.516	.452	.899
X4.4	126.07	166.685	.368	.900
X4.5	125.33	169.471	.329	.901
X4.6	125.73	164.409	.447	.899
X5.1	125.50	166.879	.409	.900
X5.2	125.73	161.926	.601	.897
X5.3	125.63	165.895	.466	.899
X5.4	126.67	156.506	.582	.897
X5.5	126.27	171.099	.084	.907
X5.6	125.90	162.921	.577	.897
X5.7	126.43	160.599	.555	.897
X6.1	125.87	161.844	.570	.897
X6.2	125.87	166.326	.402	.900

X6.3	125.90	163.679	.504	.898
X6.4	125.77	160.944	.575	.897
X6.5	125.87	167.361	.375	.900
X6.6	125.90	164.645	.486	.898

Sumber Data : Hasil Penelitian 2014 (Data Diolah)

## 2. Validitas dan Realiabilitas X setelah pertanyaan X 3.6 ( item 16) dan X 5.5 (Item 27) dikeluarkan

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.912	33

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	118.67	165.540	.369	.911
X1.2	118.73	164.478	.438	.910
X1.3	119.13	162.189	.419	.911
X1.4	118.90	163.266	.492	.910
X1.5	118.73	161.720	.557	.909
X2.1	118.83	159.178	.618	.908
X2.2	118.97	162.930	.499	.909
X2.3	118.87	163.637	.391	.911
X2.4	119.17	164.144	.372	.911
X2.5	119.03	162.240	.465	.910
X3.1	119.20	164.303	.496	.910
X3.2	118.67	166.023	.469	.910
X3.3	118.90	165.679	.387	.911
X3.4	119.20	159.476	.520	.909
X3.5	118.57	165.702	.374	.911
X4.1	118.43	165.013	.535	.910
X4.2	118.47	163.430	.462	.910
X4.3	119.07	159.926	.476	.910
X4.4	119.10	163.541	.425	.910
X4.5	118.37	166.930	.364	.911

X4.6	118.77	162.254	.454	.910
X5.1	118.53	165.223	.388	.911
X5.2	118.77	159.771	.610	.908
X5.3	118.67	163.954	.461	.910
X5.4	119.70	155.114	.561	.909
X5.6	118.93	161.030	.571	.908
X5.7	119.47	159.361	.522	.909
X6.1	118.90	160.024	.561	.908
X6.2	118.90	164.300	.402	.911
X6.3	118.93	162.133	.480	.910
X6.4	118.80	159.683	.541	.909
X6.5	118.90	165.403	.371	.911
X6.6	118.93	162.685	.483	.910

Sumber Data : Hasil Penelitian 2014 (Data Diolah)

### 3. Validitas dan Realiabilitas Y

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.816	9

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1	32.67	12.506	.626	.782
Y2	32.60	13.007	.551	.792
Y3	32.00	14.000	.519	.798
Y4	32.30	13.390	.488	.800
Y5	32.47	13.223	.534	.795
Y6	32.20	13.269	.515	.797
Y7	32.30	14.010	.451	.804
Y8	32.40	14.041	.523	.798
Y9	32.53	12.809	.464	.807

Sumber Data : Hasil Penelitian 2014 (Data Diolah)

#### 4. Validitas dan reliabilitas Z

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.773	8

##### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Z1	27.07	9.720	.478	.749
Z2	27.07	9.926	.518	.741
Z3	26.63	10.033	.698	.722
Z4	26.57	10.668	.521	.746
Z5	26.80	10.303	.497	.746
Z6	27.50	9.293	.375	.785
Z7	26.53	10.533	.536	.743
Z8	26.97	10.171	.402	.762

Sumber Data : Hasil Penelitian 2014 (Data Diolah)

#### 5. Uji Kolmogorov Sminov one sample

##### Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of X is normal with mean 127.41 and standard deviation 15.55.	One-Sample Kolmogorov-Smimov Test	.410	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Y is normal with mean 38.41 and standard deviation 4.64.	One-Sample Kolmogorov-Smimov Test	.054	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Z is normal with mean 32.59 and standard deviation 3.92.	One-Sample Kolmogorov-Smimov Test	.121	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.



## 6. Regresi Substruktural 1

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: Y

b. All requested variables entered.

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.675 <sup>a</sup>	.456	.449	3.448

a. Predictors: (Constant), X

b. Dependent Variable: Y

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	717.833	1	717.833	60.378	.000 <sup>b</sup>
	Residual	856.005	72	11.889		
	Total	1573.838	73			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	10.707	3.331		3.214	.002		
	X	.202	.026	.675	7.770	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Y

**Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>**

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	X
1	1	1.993	1.000	.00	.00
	2	.007	16.562	1.00	1.00

a. Dependent Variable: Y

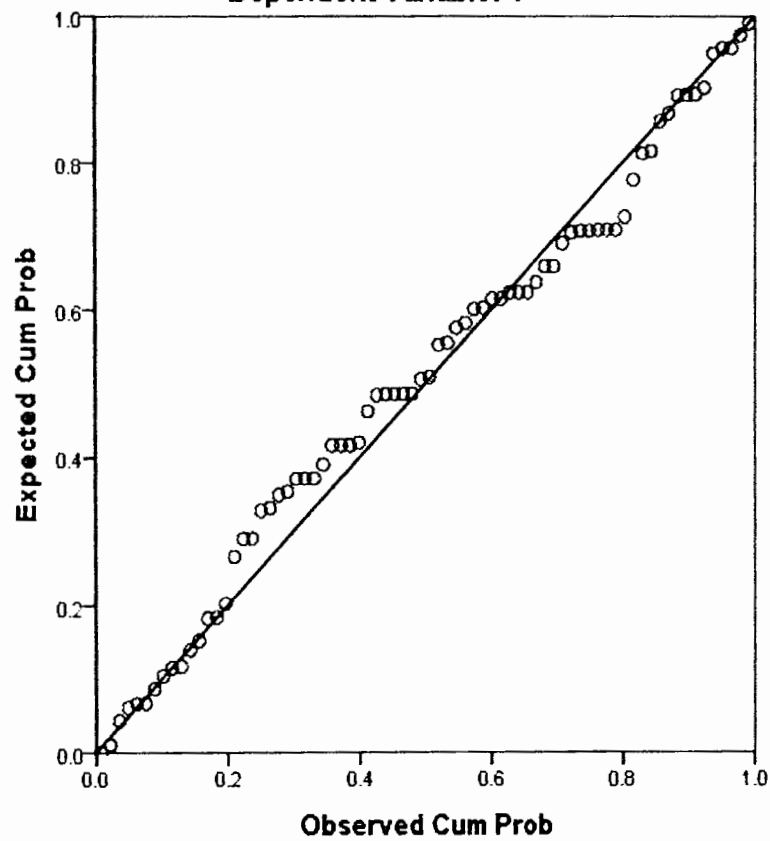
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	29.87	43.99	36.41	3.136	74
Residual	-11.744	8.097	.000	3.424	74
Std. Predicted Value	-2.084	2.418	.000	1.000	74
Std. Residual	-3.406	2.348	.000	.993	74

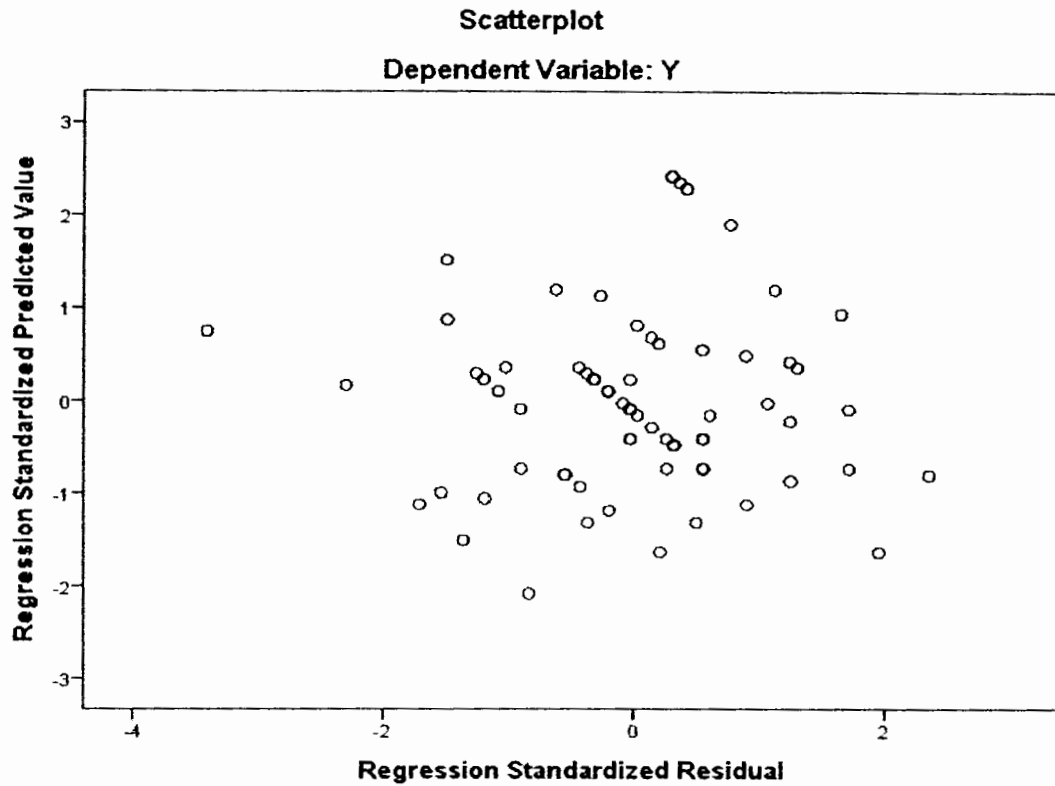
a. Dependent Variable: Y

## Charts

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Y





## 7. Regresi Substruktural 2

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Y, X <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: Z

b. All requested variables entered.

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.733 <sup>a</sup>	.537	.524	2.706

a. Predictors: (Constant), Y, X

b. Dependent Variable: Z

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	603.946	2	301.973	41.240	.000 <sup>b</sup>
	Residual	519.892	71	7.322		
	Total	1123.838	73			

a. Dependent Variable: Z

b. Predictors: (Constant), Y, X

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	7.422	2.796		2.655	.010		
	X	.127	.028	.504	4.607	.000	.544	1.839
	Y	.246	.092	.291	2.660	.010	.544	1.839

a. Dependent Variable: Z

Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	X	Y
1	1	2.987	1.000	.00	.00	.00
1	2	.009	18.714	.98	.10	.23
	3	.005	24.732	.02	.90	.77

a. Dependent Variable: Z

Residuals Statistics<sup>a</sup>

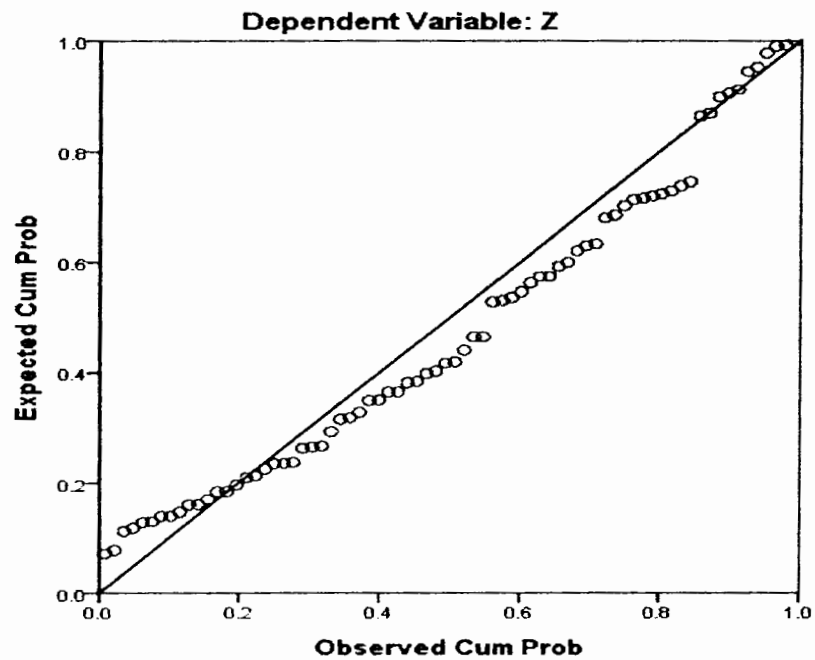
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	26.16	39.49	32.59	2.876	74
Residual	-3.952	10.246	.000	2.669	74
Std. Predicted Value	-2.238	2.399	.000	1.000	74
Std. Residual	-1.461	3.787	.000	.986	74

a. Dependent Variable: Z



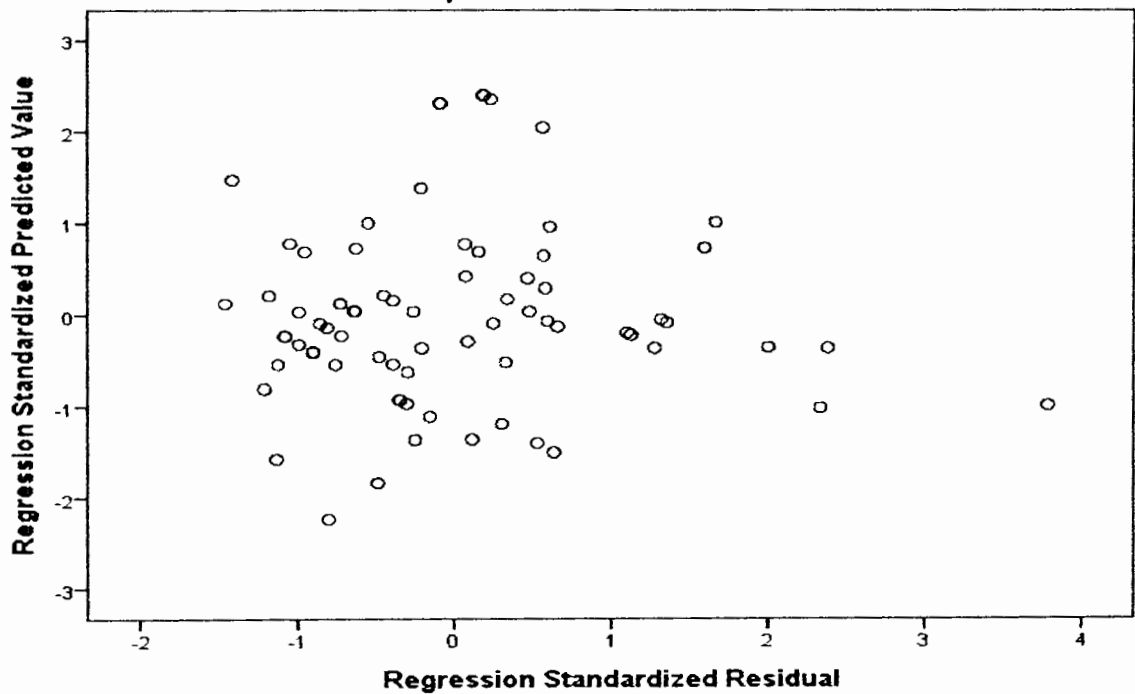
## Charts

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Scatterplot

Dependent Variable: Z



## OUTPUT SPSS VERSI 20 IBM

### JENIS KELAMIN \* Skor X (Perubahan Organisasi) Crosstabulation

			Skor X (Perubahan Organisasi)		Total
			Rendah	Tinggi	
JENIS KELAMIN	Laki-laki	Count	1	41	42
		% within JENIS KELAMIN	2.4%	97.6%	100.0%
	Perempuan	Count	0	32	32
		% within JENIS KELAMIN	0.0%	100.0%	100.0%
Total		Count	1	73	74
		% within JENIS KELAMIN	1.4%	98.6%	100.0%

*Sumber Data : Hasil Penelitian 2014 (Data Diolah)*

### JENIS KELAMIN \* Skor Y (Budaya Organisasi) Crosstabulation

			Skor Y (Budaya Organisasi)		Total
			Rendah	Tinggi	
JENIS KELAMIN	Laki-laki	Count	2	40	42
		% within JENIS KELAMIN	4.8%	95.2%	100.0%
	Perempuan	Count	2	30	32
		% within JENIS KELAMIN	6.2%	93.8%	100.0%
Total		Count	4	70	74
		% within JENIS KELAMIN	5.4%	94.6%	100.0%

*Sumber Data : Hasil Penelitian 2014 (Data Diolah)*

### JENIS KELAMIN \* Skor Z (Kinerja) Crosstabulation

			Skor Z (Kinerja)		Total
			Rendah	Tinggi	
JENIS KELAMIN	Laki-laki	Count	2	40	42
		% within JENIS KELAMIN	4.8%	95.2%	100.0%
	Perempuan	Count	4	28	32
		% within JENIS KELAMIN	12.5%	87.5%	100.0%
Total		Count	6	68	74
		% within JENIS KELAMIN	8.1%	91.9%	100.0%

*Sumber Data : Hasil Penelitian 2014 (Data Diolah)*

**PENDIDIKAN \* Skor X (Perubahan Organisasi) Crosstabulation**

			Skor X (Perubahan Organisasi)		Total
			Rendah	Tinggi	
PENDIDIKAN	SMA	Count	0	22	22
		% within PENDIDIKAN	0.0%	100.0%	100.0%
	D3	Count	0	3	3
		% within PENDIDIKAN	0.0%	100.0%	100.0%
	S1	Count	0	45	45
		% within PENDIDIKAN	0.0%	100.0%	100.0%
	S2	Count	1	3	4
		% within PENDIDIKAN	25.0%	75.0%	100.0%
	Total	Count	1	73	74
		% within PENDIDIKAN	1.4%	98.6%	100.0%

Sumber Data : Hasil Penelitian 2014 (Data Diolah)

**PENDIDIKAN \* Skor Y (Budaya Organisasi) Crosstabulation**

			Skor Y (Budaya Organisasi)		Total
			Rendah	Tinggi	
PENDIDIKAN	SMA	Count	0	22	22
		% within PENDIDIKAN	0.0%	100.0%	100.0%
	D3	Count	0	3	3
		% within PENDIDIKAN	0.0%	100.0%	100.0%
	S1	Count	3	42	45
		% within PENDIDIKAN	6.7%	93.3%	100.0%
	S2	Count	1	3	4
		% within PENDIDIKAN	25.0%	75.0%	100.0%
	Total	Count	4	70	74
		% within PENDIDIKAN	5.4%	94.6%	100.0%

Sumber Data : Hasil Penelitian 2014 (Data Diolah)

**PENDIDIKAN \* Skor Z (Kinerja) Crosstabulation**

		Skor Z (Kinerja)		Total	
		Rendah	Tinggi		
PENDIDIKAN	SMA	Count	2	20	22
		% within PENDIDIKAN	9.1%	90.9%	100.0%
	D3	Count	0	3	3
		% within PENDIDIKAN	0.0%	100.0%	100.0%
	S1	Count	3	42	45
		% within PENDIDIKAN	6.7%	93.3%	100.0%
	S2	Count	1	3	4
		% within PENDIDIKAN	25.0%	75.0%	100.0%
	Total	Count	6	68	74
		% within PENDIDIKAN	8.1%	91.9%	100.0%

Sumber Data : Hasil Penelitian 2014 (Data Diolah)

**UMUR \* Skor X (Perubahan Organisasi) Crosstabulation**

		Skor X (Perubahan Organisasi)		Total	
		Rendah	Tinggi		
UMUR	20-29	Count	0	5	5
		% within UMUR	0.0%	100.0%	100.0%
	30-44	Count	1	55	56
		% within UMUR	1.8%	98.2%	100.0%
	45-54	Count	0	13	13
		% within UMUR	0.0%	100.0%	100.0%
Total	Count	1	73	74	
	% within UMUR	1.4%	98.6%	100.0%	

Sumber Data : Hasil Penelitian 2014 (Data Diolah)



**UMUR \* Skor Y (Budaya Organisasi) Crosstabulation**

		Skor Y (Budaya Organisasi)		Total	
		Rendah	Tinggi		
UMUR	20-29	Count	0	5	5
		% within UMUR	0.0%	100.0%	100.0%
	30-44	Count	4	52	56
		% within UMUR	7.1%	92.9%	100.0%
	45-54	Count	0	13	13
		% within UMUR	0.0%	100.0%	100.0%
Total		Count	4	70	74
		% within UMUR	5.4%	94.6%	100.0%

Sumber Data : Hasil Penelitian 2014 (Data Diolah)

**UMUR \* Skor Z (Kinerja) Crosstabulation**

		Skor Z (Kinerja)		Total	
		Rendah	Tinggi		
UMUR	20-29	Count	0	5	5
		% within UMUR	0.0%	100.0%	100.0%
	30-44	Count	5	51	56
		% within UMUR	8.9%	91.1%	100.0%
	45-54	Count	1	12	13
		% within UMUR	7.7%	92.3%	100.0%
Total		Count	6	68	74
		% within UMUR	8.1%	91.9%	100.0%

Sumber Data : Hasil Penelitian 2014 (Data Diolah)

## CURRICULUM VITAE

Saya yang bertandatangan dibawah ini :

### DATA DIRI

- Nama : Budi Joniar Hasiholan Siahaan
- Tempat/Tgl Lahir : Belawan, 24 Nopember 1976
- Agama : Kristen Protestan
- Kewarganegaraan : Indonesia
- 
- Alamat : Jl. Zainul Basri Hutagalung No. 3  
Kecamatan Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah.
- Pekerjaan : Pegawai Negeri Sipil.

### PENDIDIKAN

- Tamat S-1 Jurusan Akuntansi Tahun 2002 di Universitas Sisingamangaraja XII Medan.
- Tamat D-3 Jurusan Akuntansi Tahun 1999 di Akademi Akuntansi YAI Jakarta.
- Tamat SMA Tahun 1995 di SMA Negeri 2 Sibolga.
- Tamat SMP Tahun 1992 di SMP Negeri 5 Sibolga.
- Tamat SD Tahun 1989 di SD Inpres 084083 Sibolga.

### PEKERJAAN

- Tahun 2003 – 2007 sebagai staf di Dinas Pendapatan Kabupaten Tapanuli Tengah.
- Tahun 2007 - 2008 sebagai Kasubbid Pengembangan Karir Struktural dan Diklat pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah.
- Tahun 2008 – 2009 sebagai Kepala Sub Bagian Rumah Tangga dan Perlengkapan pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah.
- Tahun 2009 – 2010 sebagai Kasubbag Perencanaan pada Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah.
- Tahun 2010 – 2012 sebagai Kepala Seksi Penagihan Pada Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah.
- Tahun 2012 – 2014 sebagai Staf Pada Kantor Kecamatan Sarudik Kabupaten Tapanuli Tengah.
- Tahun 2014 – sekarang sebagai Kepala Seksi Teknis Pada Kantor Pelayanan Terpadu Kabupaten Tapanuli Tengah.

Demikianlah Curriculum Vitae ini saya perbuat dengan sebenarnya.

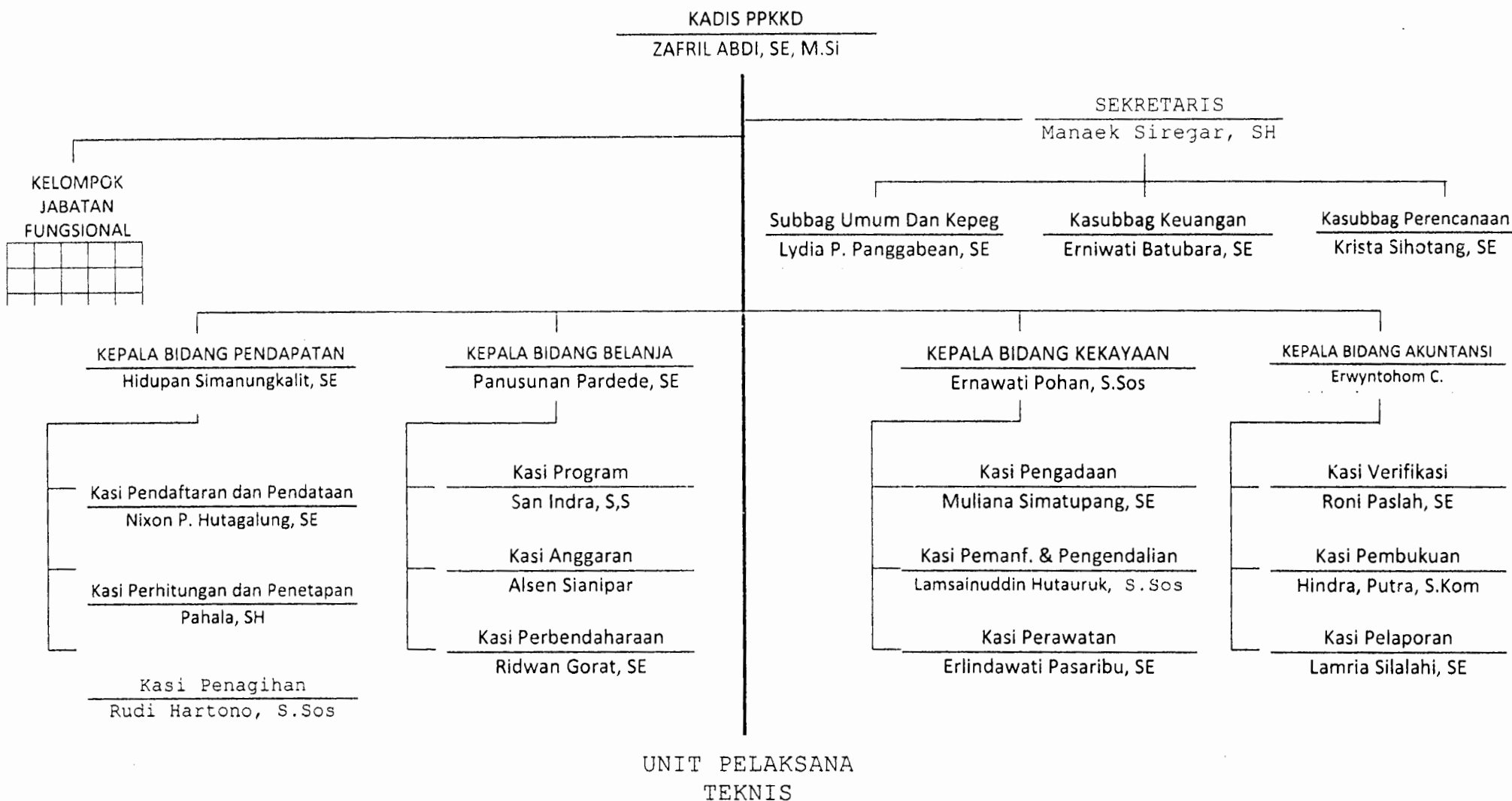
Medan, Juni 2014

Hormat saya,

A handwritten signature in black ink, consisting of stylized initials and a long horizontal stroke extending to the right.

**Budi Joniar H. Siahaan**

## STRUKTUR ORGANISASI DINAS PENDAPATAN, PENGELOLA KEUANGAN DAN KEKAYAAN DAERAH KABUPATEN TAPANULI TENGAH





## ABSTRACT

**Linkages Organizational Change Against The Employee Performance In  
Mediation Organizational Culture By Revenue Service, Financial  
Management and Local Resources Central Tapanuli****Budi Joniar H. Siahaan****Universitas Terbuka****[budijoniarsiahaan@yahoo.com](mailto:budijoniarsiahaan@yahoo.com)**

Changes to realize the most important part of an organization, to improve the performance of employees is important and want to achieve for the Department of Revenue, Financial Management and Local Resources Central Tapanuli, the efforts made in order to achieve these objectives is necessary to change towards a better organization and create organizational culture that is open greater opportunities for all employees to increase the capacity of self. The purpose of this study was to determine the association made organizational changes on employee performance is mediated by organizational culture, by taking a sample of 74 respondents. Hypothesis testing is performed simultaneously with the F test, a significance level of 0.05, p-value is very small first substruktural models is equal to 0.00 or less than 0.05. This suggests that simultaneous changes in the organization and organizational culture have a significant effect on employee performance. The magnitude of the effect of simultaneously obtained from the value of  $R^2$  is equal to 0.537 or 53.70% is a variable contribution of organizational change and organizational culture. While the remaining 46.30% were influenced by other factors outside the model. T test results showed that the variables of organizational change and organizational culture variables have a significant effect on the performance of employees, thus all the significant path coefficients so no experience trimming or cutting lines. From table t test results obtained by that of t variables of organizational change is greater than 4.607 thitung organizational culture variables of 2.660. It can be concluded that the changes in the organization has the greatest connection to the employee's performance. The direct link is indicated by the variable of organizational culture change in the organization, while the indirect relation indicated by the variable of organizational change on employee performance is mediated by organizational culture.

**Keywords :** Organizational change, organizational culture, employee performance

## ABSTRAK

**Kaitan Perubahan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Yang Di Mediasi Oleh Budaya Organisasi Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan Dan Kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah****Budi Joniar H. Siahaan****Universitas Terbuka****[budijoniarsiahaan@yahoo.com](mailto:budijoniarsiahaan@yahoo.com)**

Perubahan disadari merupakan bagian terpenting dari suatu organisasi, untuk meningkatkan kinerja pegawai merupakan hal penting dan ingin dicapai bagi Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah, upaya yang dilakukan dalam rangka mencapai tujuan tersebut perlu dilakukan perubahan organisasi kearah yang lebih baik dan menciptakan budaya organisasi yang membuka kesempatan seluas-luasnya bagi setiap pegawai untuk meningkatkan kapasitas diri. Tujuan Penelitian ini dilakukan adalah untuk mengetahui kaitan perubahan organisasi terhadap kinerja pegawai yang di mediasi oleh budaya organisasi, dengan mengambil 74 orang responden sebagai sampel. Uji hipotesis secara serempak dilakukan dengan uji F, taraf signifikansi 0,05, nilai *p-value* model substruktural pertama sangat kecil yaitu sebesar 0,00 atau lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa secara simultan perubahan organisasi dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Besaran pengaruh simultan diperoleh dari nilai  $R^2$  adalah sebesar 0,537 atau 53,70 % merupakan kontribusi dari variabel perubahan organisasi dan budaya organisasi. Sedangkan sisanya sebesar 46,30 % lagi dipengaruhi oleh faktor lain di luar model. Hasil uji t menunjukkan bahwa variabel perubahan organisasi maupun variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan demikian semua koefisien jalur signifikan sehingga tidak ada yang mengalami *trimming* atau pemotongan jalur. Dari tabel hasil uji t diperoleh bahwa  $t_{hitung}$  variabel perubahan organisasi sebesar 4,607 lebih besar dari  $t_{hitung}$  variabel budaya organisasi sebesar 2,660. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa perubahan organisasi memiliki kaitan terbesar terhadap kinerja Pegawai. Kaitan langsung ditunjukkan oleh variabel perubahan organisasi terhadap budaya organisasi, sedangkan kaitan tidak langsungnya ditunjukkan oleh variabel perubahan organisasi terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh budaya organisasi.

**Kata Kunci :** Perubahan organisasi, Budaya organisasi, Kinerja pegawai

## Pendahuluan

Perubahan tidak dapat dielakkan dalam kehidupan manusia, perubahan disadari merupakan bagian terpenting dari suatu organisasi. Perubahan sangat diperlukan untuk peningkatan kualitas pelayanan terhadap masyarakat agar hak-hak sosial dari masyarakat dapat dipenuhi oleh Pemerintah. Hak Sosial merupakan, hak-hak untuk menerima dari pemerintah seperti jaminan pendidikan, jaminan sosial dan sebagainya (Pasal 34 Undang-Undang Dasar 1945). Pelayanan yang baik kepada masyarakat dapat dimulai dari pembenahan struktur, tata kerja dan peningkatan sumber daya manusia dalam rangka mempercepat proses peningkatan kesejahteraan masyarakat.

Pemerintah menetapkan Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah. Dengan diberlakukannya Peraturan Pemerintah tersebut diharapkan mampu untuk memenuhi keinginan masyarakat dalam mendapatkan pelayanan yang baik dari perangkat daerah dengan mengedepankan pelayanan yang berbasis kewenangan wajib dan kewenangan pilihan daerah.

Berdasarkan PP No. 41 Tahun 2007, Pemerintah Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah mengeluarkan kebijakan untuk melakukan Perubahan Organisasi perangkat daerah (*merger*) melalui Peraturan Daerah No. 26 Tahun 2007 tanggal 26 Desember 2007. Salah satu dinas yang bergabung tersebut adalah Dinas Pendapatan Daerah dengan Bagian Keuangan. Kedua instansi ini bergabung dan membentuk instansi baru yaitu Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah melalui Peraturan Bupati Tapanuli Tengah Nomor 7 Tahun 2008 tanggal 18 Juni 2008 yang selanjutnya pada tulisan ini disebut instansi DPPKKD dimana diharapkan dari penggabungan yang dilakukan tersebut, instansi DPPKKD mampu menghasilkan sinergi untuk mencapai kinerja secara efektif sesuai dengan visi misi organisasi yang telah ditetapkan.

Menurut Dahwan (2009) perubahan organisasi belum memberikan hasil yang optimal apabila tidak bisa meningkatkan kinerja perusahaan. Oleh karena itu, perlu dilakukan suatu evaluasi terhadap langkah perubahan organisasi yang telah dilaksanakan sebelumnya terutama mengidentifikasi berbagai faktor yang menyebabkan upaya perubahan organisasi tidak sejalan dengan tujuan perusahaan.

Kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi. Dari budaya organisasi yang kondusif akan terbentuk tingkat kepuasan kerja pegawai yang lebih baik, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja para pegawai.

Kinerja pegawai yang efektif dan efisien selain akan mencerminkan kinerja organisasi juga akan membentuk citra Pemerintah Kabupaten Tapanuli Tengah. Untuk membangun budaya organisasi, maka diperlukan perubahan praktek-praktek sumber daya manusia. Robbins (2003) mengemukakan organisasi yang berbudaya kuat akan memiliki ciri khas tertentu sehingga dapat memberikan daya tarik bagi individu untuk bergabung, berfikir, bertindak dan berperilaku sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Kesesuaian antara budaya organisasi dengan nilai-nilai yang dimiliki oleh anggota organisasi akan menimbulkan kepuasan kerja, sehingga mendorong individu untuk bertahan pada satu perusahaan dan berkarir dalam jangka panjang.

Dengan adanya perubahan ini, kompleksitas tantangan yang dihadapi oleh organisasi semakin meningkat, hal ini memunculkan kebutuhan organisasi akan budaya organisasi yang dapat mengarahkan dan mengembangkan pegawai untuk mengelola dan mengendalikan organisasi agar tetap konsisten dengan perubahan yang sedang dilaksanakan sesuai dengan visi dan misi DPPKKD Kabupaten Tapanuli Tengah. Dengan terjadinya perubahan bentuk organisasi, perubahan budaya serta penerapan ketentuan-ketentuan intern dan ekstern seperti penerapan ketentuan kode etik yang mengarahkan pegawai dalam pelayanan yang *good governance*.

Berdasarkan pada uraian latar belakang masalah, maka peneliti merumuskan yang menjadi perumusan masalah yang dikaji dalam penelitian ini adalah :

1. Adakah kaitan perubahan organisasi terhadap budaya organisasi DPPKKD Kabupaten Tapanuli Tengah?
2. Adakah kaitan perubahan organisasi terhadap kinerja pegawai DPPKKD Kabupaten Tapanuli Tengah?
3. Adakah kaitan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai DPPKKD Kabupaten Tapanuli Tengah?
4. Adakah kaitan simultan (bersama-sama) perubahan organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai DPPKKD Kabupaten Tapanuli Tengah?

Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui apakah ada kaitan perubahan organisasi terhadap budaya organisasi DPPKD Kabupaten Tapanuli Tengah.
2. Untuk mengetahui apakah ada kaitan perubahan organisasi terhadap kinerja pegawai DPPKD Kabupaten Tapanuli Tengah.
3. Untuk mengetahui apakah ada kaitan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai DPPKD Kabupaten Tapanuli Tengah.
4. Untuk mengetahui apakah ada kaitan simultan (bersama-sama) perubahan organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai DPPKD Kabupaten Tapanuli Tengah.

Berkaitan dengan penelitian Perubahan organisasi yang dilakukan oleh penulis, sebelumnya telah dikemukakan beberapa penelitian sebagai berikut:

Nihal Kartaltepe Behram (2014) *The Empirical Link between Environmental Conditions, Organizational Culture, Corporate Entrepreneurship and Performance: The Mediating Role of Corporate Entrepreneurship*. Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya hirarki secara langsung, kuat dan efek positif penjualan, kinerja keuangan dan pangsa pasar, yang berarti bahwa itu adalah jenis budaya kerja yang terbaik di pasar Turki meskipun tidak memiliki berpengaruh signifikan terhadap kewirausahaan perusahaan.

Mohamad Jasin Uddin (2012) *Impact of Organizational Culture on Employee Performance and Productivity: A Case Study of Telecommunication Sector in Bangladesh*. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menguji dampak budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dan produktivitas dari perspektif perusahaan multinasional yang beroperasi terutama di bawah sektor telekomunikasi dari Bangladesh di Asia Selatan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan produktivitas karyawan dalam konteks negara berkembang dinamis.

Chairun Nur Rachmanto (2010) yang berjudul Pengaruh Komitmen Organisasi, Perubahan Organisasi, dan Budaya Organisasi terhadap Efektivitas Kerja PADA Kantor Wilayah Direktorat Jendral Pajak Jawa Tengah II. Hasil penelitian ini bahwa Komitmen organisasi dan budaya organisasi secara parsial terbukti berpengaruh positif terhadap efektivitas kerja pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa



Tengah II, sedangkan perubahan organisasi secara parsial terbukti tidak berpengaruh terhadap efektivitas kerja. Dengan menggunakan analisa regresi linier berganda, hasilnya menunjukkan adanya pengaruh antara variable komitmen organisasi, perubahan organisasi, dan budaya organisasi terhadap efektivitas kerja.

Sri Porwani Tahun 2010 yang berjudul Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Tambang Batubara Bukit Asam (Persero) Tanjung Enim. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Setiap organisasi memiliki budaya dan pengaruh yang signifikan terhadap sikap dan perilaku anggota. Seringkali budaya dalam suatu organisasi berkembang dengan kuat, sehingga dalam kondisi demikian, setiap anggota mengetahui dengan baik tujuan organisasi yang akan dicapainya.

Arto Suharto Prawirodirdjo (2007) melakukan penelitian tentang Analisis Pengaruh Perubahan Organisasi dan Budaya organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Direktorat Jendral Pajak. Hasil analisis data menunjukkan bahwa semua hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima. Artinya terdapat pengaruh secara positif dan signifikan antara variabel perubahan organisasi, budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai dan kinerja pegawai Ditjen Pajak.

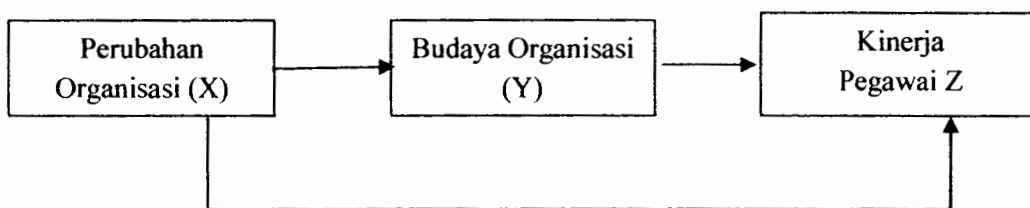
Geri J. Wildenberg (2006) *The Culturally Aligned Change Message: How Knowledge Of Organizational Culture Can Improve Support For Organizational Change* penelitian ini berteori bahwa menggunakan proses yang sistematis untuk mengidentifikasi budaya organisasi dan subkultur, dan kemudian menyesuaikan pesan perubahan kekhawatiran masing-masing kelompok, bisa mengurangi resistensi anggota organisasi 'untuk mengubah dan akibatnya meningkatkan kemungkinan perubahan organisasi yang sukses.

Suharto (2005) melakukan penelitian terhadap kinerja karyawan Disperindag Propinsi Jawa Tengah dengan menggunakan variabel kepuasan kerja, motivasi dan budaya organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial variabel kepuasan kerja, motivasi dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan secara simultan (bersama-sama) variabel kepuasan kerja, motivasi dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Prioritas kebijakan yang perlu dilakukan manajemen Disperindag Propinsi Jawa Tengah dilihat berdasarkan nilai koefisien regresi yang terbesar, prioritas pertama adalah pada variabel kepuasan kerja karyawan, prioritas

kedua adalah variabel motivasi karyawan, dan yang terakhir adalah variabel budaya organisasi.

Dwiarti (2003) melakukan penelitian tentang struktur organisasi, budaya organisasi, dan perubahan organisasi. Penerapan struktur organisasi harus dilakukan dengan persiapan matang, dengan mempertimbangkan kesiapan karyawan dan teknologi yang dibutuhkan. Terdapat hubungan positif antara perubahan struktur, budaya organisasi dan perubahan organisasi.

Kerangka berpikir yang akan dikembangkan dalam penelitian ini menyajikan suatu pengembangan model variabel budaya organisasi sebagai variabel intervening yang berdampak pada kinerja pegawai dengan menggunakan variabel perubahan organisasi sebagai variabel yang mempengaruhi budaya organisasi serta perubahan organisasi yang mempengaruhi kinerja pegawai. kerangka pemikiran teoritis yang akan dikembangkan dalam penelitian ini adalah seperti pada gambar berikut ini:



**Gambar 2.3. Kerangka Pemikiran**

Weisbord dalam Thoha (2000) memberikan model untuk mendiagnosa organisasi yang sering dikenal dengan enam kotak Weisbord yang terdiri dari tujuan, struktur, sistem penghargaan, mekanisme tata kerja, tata hubungan dan kepemimpinan. Budaya dalam organisasi setidaknya memainkan tiga peranan penting, yaitu memberikan identitas bagi anggotanya, meningkatkan komitmen terhadap visi dan misi organisasi serta memperkuat standar perilaku.

Kinerja (*performance*) adalah kuantitas dan atau kualitas hasil kerja individu atau sekelompok didalam organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada norma, standar operasional prosedur, kriteria dan ukuran yang telah ditetapkan atau yang berlaku dalam organisasi. Dessler (2006), memberikan definisi penilaian kinerja: Mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan atau dimasa lalu relatif terhadap standar prestasinya.

### Hipotesis Penelitian

- H<sub>1</sub> : Ada pengaruh positif perubahan organisasi (X) terhadap budaya organisasi (Y).
- H<sub>2</sub> : Ada pengaruh positif perubahan organisasi (X) terhadap kinerja Pegawai (Z)..
- H<sub>3</sub> : Ada pengaruh positif budaya organisasi (Y) terhadap Kinerja Pegawai (Z).
- H<sub>4</sub> : Ada pengaruh positif secara simultan (bersama-sama) perubahan organisasi (X) dan budaya organisasi (Y) terhadap Kinerja Pegawai (Z).

### Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan menggunakan pendekatan survey dengan jenis penelitian deskriptif kuantitatif. Pendekatan survey adalah kegiatan mengumpulkan data sebanyak-banyaknya mengenai fakta-fakta yang merupakan pendukung terhadap penelitian, dengan maksud untuk mengetahui status, gejala menentukan kesamaan status dengan cara membandingkan dengan standar yang sudah dipilih dan atau ditentukan (Arikunto, 2005 :18). Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif, yaitu untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Perubahan Organisasi terhadap budaya organisasi dan implikasinya terhadap kinerja pegawai DPPKKD. Adapun sifat penelitian adalah *explanatory research* yaitu menguraikan dan menjelaskan pengujian mengenai konsep baru atau pencarian sebab akibat antar variabel.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai tetap pada Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah berjumlah 74 orang sekaligus menjadi sampel penelitian (sensus).

Analisis statistik jalur digunakan karena menggunakan variabel intervening yaitu untuk menganalisis pola hubungan antar variabel iklim kerja, insentif dan pemberian motivasi apakah berpengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap variabel kinerja pegawai.

### Defenisi Operasional

Penelitian ini merupakan suatu atribut dari sekelompok objek yang diteliti, mempunyai variasi antara satu dan lainnya dalam kelompok tersebut (Sugiono 1997 dalam Umar 2002). Penelitian ini akan melihat keterkaitan variabel bebas yaitu perubahan organisasi (X) terhadap variabel terikat kinerja pegawai (Z) yang di mediasi oleh variabel budaya organisasi (Y). Untuk lebih jelasnya variabel

yang digunakan adalah sebagai berikut :

**Tabel 3.1. Operasionalisasi Variabel Penelitian**

Variabel	Definisi Variabel	Indikator	Pengukuran
<b>Perubahan Organisasi</b>	Pada dasarnya semua perubahan yang dilakukan mengarah pada peningkatan efektifitas organisasi dengan tujuan mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan serta perubahan perilaku anggota organisasi (Robbins, 2003).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tujuan Organisasi</li> <li>2. Struktur Organisasi</li> <li>3. Tata Hubungan</li> <li>4. Sistem penghargaan</li> <li>5. Kepemimpinan</li> </ol> Mekanisme tata kerja	Skala Ordinal
<b>Budaya Organisasi</b>	Budaya organisasi sebagai sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. (Robbins dan Judge 2008).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keteraturan perilaku</li> <li>2. Kepercayaan</li> <li>3. Nilai-nilai</li> <li>4. Filsafat</li> <li>5. Asumsi</li> <li>6. Kebiasaan</li> </ol>	Skala Ordinal
<b>Kinerja Pegawai</b>	Kinerja ( <i>performance</i> ) adalah kuantitas dan atau kualitas hasil kerja individu atau sekelompok didalam organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada norma, standar operasional prosedur, kriteria dan ukuran yang telah ditetapkan atau yang berlaku dalam organisasi.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kualitas</li> <li>2. Kuantitas</li> </ol>	Skala Ordinal

## Hasil dan Pembahasan

Hasil Uji Validitas Variabel X (Perubahan Organisasi)

Indikator	Pertanyaan	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	$r_{\text{tabel}}$ n=30, $\alpha=0,05$	Validitas
Tujuan Organisasi	<i>Item 1</i>	0,369	0,361	Valid
	<i>Item 2</i>	0,438		Valid
	<i>Item 3</i>	0,419		Valid
	<i>Item 4</i>	0,492		Valid
	<i>Item 5</i>	0,557		Valid
Struktur Organisasi	<i>Item 1</i>	0,618		Valid
	<i>Item 2</i>	0,499		Valid
	<i>Item 3</i>	0,391		Valid
	<i>Item 4</i>	0,372		Valid
	<i>Item 5</i>	0,465		Valid
Tata Hubungan Organisasi	<i>Item 1</i>	0,496		Valid
	<i>Item 2</i>	0,469		Valid
	<i>Item 3</i>	0,387		Valid
	<i>Item 4</i>	0,520		Valid
	<i>Item 5</i>	0,374		Valid
Penghargaan	<i>Item 1</i>	0,535		Valid
	<i>Item 2</i>	0,462		Valid
	<i>Item 3</i>	0,476		Valid
	<i>Item 4</i>	0,425		Valid
	<i>Item 5</i>	0,364		Valid
	<i>Item 6</i>	0,454		Valid
Kepemimpinan	<i>Item 1</i>	0,388		Valid
	<i>Item 2</i>	0,610		Valid
	<i>Item 3</i>	0,461		Valid
	<i>Item 4</i>	0,561		Valid
	<i>Item 6</i>	0,571		Valid
	<i>Item 7</i>	0,522		Valid
	Mekanisme Tata Kerja	<i>Item 1</i>		0,561
<i>Item 2</i>		0,402		Valid
<i>Item 3</i>		0,480		Valid
<i>Item 4</i>		0,541		Valid
<i>Item 5</i>		0,371		Valid
<i>Item 6</i>		0,483		Valid

Untuk mengetahui apakah item pertanyaan valid yaitu dengan melihat nilai *Corrected Item-Total Correlation*. Apabila item pertanyaan mempunyai nilai  $r_{\text{hitung}}$  lebih besar dari  $r_{\text{tabel}}$  maka item pertanyaan tersebut dikatakan valid. Besar  $r_{\text{tabel}}$  untuk variabel X (perubahan organisasi) yang terdiri atas 35 item pertanyaan dengan mewawancarai sebanyak 30 responden adalah sebesar 0,348. Berdasarkan hasil pengujian validitas pada variabel X (perubahan organisasi) hanya sebanyak 33 item



pertanyaan dinyatakan valid karena mempunyai nilai  $r_{hitung}$  lebih besar dari 0,361, dengan demikian 33 pertanyaan valid atau dengan kata lain item-item pertanyaan sudah tepat dalam mengukur variabel  $X$  (perubahan organisasi).

**Tabel Hasil Uji Validitas Variabel Y (Budaya Organisasi)**

Pertanyaan	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	$r_{tabel}$ n=30, $\alpha=0,05$	Validitas
<i>Item 1</i>	0,626	0,361	Valid
<i>Item 2</i>	0,551		Valid
<i>Item 3</i>	0,519		Valid
<i>Item 4</i>	0,488		Valid
<i>Item 5</i>	0,534		Valid
<i>Item 6</i>	0,515		Valid
<i>Item 7</i>	0,451		Valid
<i>Item 8</i>	0,523		Valid
<i>Item 9</i>	0,464		Valid

Hasil uji validitas untuk  $Y$  (budaya organisasi) dapat dilihat pada table 4.11. Nilai *Corrected Item-Total Correlation* untuk  $Y$  (budaya organisasi) yang terdiri dari 9 pertanyaan semua nilainya juga lebih besar dari  $r_{tabel} = 0,361$ , dengan demikian semua pertanyaan valid atau dengan kata lain item-item pertanyaan sudah tepat dalam mengukur variabel  $Y$  (budaya organisasi).

**Hasil Uji Validitas Variabel Z (Kinerja Pegawai)**

Pertanyaan	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	$r_{tabel}$ n=30, $\alpha=0,05$	Validitas
<i>Item 1</i>	0,478	0,361	Valid
<i>Item 2</i>	0,518		Valid
<i>Item 3</i>	0,698		Valid
<i>Item 4</i>	0,521		Valid
<i>Item 5</i>	0,497		Valid
<i>Item 6</i>	0,375		Valid
<i>Item 7</i>	0,536		Valid
<i>Item 8</i>	0,402		Valid

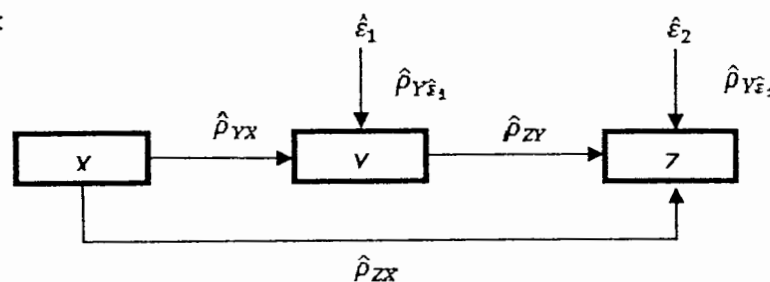
Hasil uji validitas untuk Z (kinerja pegawai) yang terdiri dari 8 pertanyaan dapat dilihat pada Tabel 4.12. Nilai *Corrected Item-Total Correlation* pada semua item pertanyaan menunjukkan nilai lebih besar dari  $r_{tabel} = 0,361$ . Dengan demikian semua pertanyaan valid atau dengan kata lain item-item pertanyaan sudah tepat dalam mengukur variabel Z (kinerja pegawai).

**Hasil Uji Realiabilitas**

Variabel	Cronbach's Alpha	Realiabilitas >0,60
X (perubahan organisasi)	0,912	Realiabel
Y (Budaya Organisasi)	0,816	Realiabel
Z (kinerja pegawai)	0,773	Realiabel

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas dengan bantuan aplikasi SPSS, diperoleh nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,60 untuk semua variabel yang digunakan pada penelitian, yaitu masing-masing sebesar 0,912 untuk variabel X (perubahan organisasi), 0,816 untuk variabel Y (Budaya Organisasi), 0,773 untuk Z (kinerja pegawai). Ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan instrument realibel, atau dengan kata lain instrumen yang digunakan dapat diandalkan dan tetap konsisten jika pengukuran dilakukan secara berulang.

Analisis jalur merupakan teknik statistik yang digunakan untuk menguji hubungan kausal antara dua atau lebih variabel. Pengaruh variabel perubahan organisasi (X) terhadap variabel kinerja pegawai (Z) dengan variabel budaya organisasi (Y) sebagai variabel *intervening* yang digambarkan pada gambar model teoritis berikut:



**Gambar. Model empiris hubungan antar variabel**

Dengan  $X$  dan  $Y =$  variabel eksogen

$Y$  dan  $Z =$  variabel endogen

$X$ : perubahan organisasi

$Y$ : budaya organisasi kinerja pegawai

$Z$  : kinerja pegawai

$\hat{\rho}_{YX}$ : Menyatakan besarnya hubungan pengaruh langsung (koefisien jalur) $X$  terhadap $Y$

$\hat{\rho}_{ZY}$ : Menyatakan besarnya hubungan pengaruh langsung (koefisien jalur) $Y$  terhadap $Z$

$\hat{\rho}_{ZX}$ : Menyatakan besarnya hubungan pengaruh langsung (koefisien jalur) $X$  terhadap $Z$

$\hat{\rho}_{Y\hat{\epsilon}_1}$ : Menyatakan besarnya hubungan pengaruh langsung (koefisien jalur) residu terhadap  $Y$

$\hat{\rho}_{Z\hat{\epsilon}_2}$ : Menyatakan besarnya hubungan pengaruh langsung (koefisien jalur) residu terhadap  $Z$

**Koefisien Jalur**

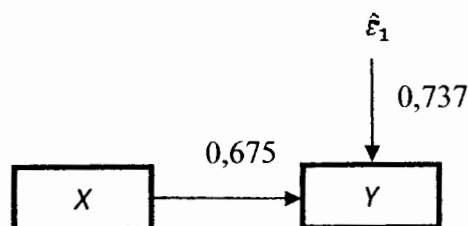
Koefisien Jalur (*path coefficient*), merupakan koefisien regresi yg distandarisasi (beta) yang menunjukkan pengaruh langsung dari suatu variabel bebas terhadap variabel terikat pada suatu model jalur.

**1. Substruktural Pertama**

Pada substruktural pertama terdapat 1 variabel eksogen (independen) yaitu perubahan organisasi ( $X$ ) serta terdapat 1 variabel endogen yaitu budaya organisasi ( $Y$ ). Untuk substruktur 1 dapat dibuat persamaan struktural sebagai berikut:

$$Y = \hat{\rho}_{YX}X + \hat{\epsilon}_1 \quad (4.1)$$

Dengan menggunakan SPSS diperoleh nilai koefisien jalur untuk substruktural pertama



**Gambar Diagram Jalur Untuk Substruktural 1**

Tabel Koefisien Jalur untuk Substruktur 1

Variabel Endogen (dependen)	Variabel Eksogen (independen)	Korelasi antar variabel Endogen dan Eksogen	Koefisien Jalur	$R^2_{YX}$	$\hat{\rho}_{Y,\epsilon_1}$ $= \sqrt{1 - R^2_{YX}}$
Y	X	0,675	0,675	0,456	0,737

Berdasarkan persamaan diperoleh persamaan substruktural sebagai berikut:

$$Y = 0,675X + 0,737$$

Uji hipotesis secara serempak dilakukan dengan uji F, dengan hipotesis sebagai berikut:

$H_0 : \rho_{YX} = 0$  (artinya perubahan organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi)

$H_1 : \rho_{YX} \neq 0$  (artinya perubahan organisasi berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi)

Pada taraf signifikansi 0,05, nilai *p-value* model substruktural pertama sangat kecil yaitu sebesar 0,00 atau lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian hipotesis nol di tolak, atau dengan kata lain artinya perubahan organisasi berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi. Tabel menunjukkan bahwa secara simultan perubahan organisasi berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi. Besaran pengaruh simultan diperoleh dari nilai  $R^2$  adalah sebesar 0,456 atau 45,60 persen merupakan kontribusi dari variabel perubahan organisasi. Sedangkan sisanya sebesar 54,40 persen lagi dipengaruhi oleh faktor lain di luar model.

Uji hipotesis secara parsial dilakukan dengan uji t, dengan hipotesis sebagai berikut:

$H_0 : \rho_{YX} = 0$  (artinya perubahan organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi)

$H_1 : \rho_{YX} \neq 0$  (artinya perubahan organisasi berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi)

Dengan menghitung nilai  $t_{hitung}$ , akan dilakukan pengujian terhadap koefisien jalur, untuk mencari apakah antara variabel endogen dan eksogen mempunyai hubungan sebab akibat, serta perlu tidaknya dilakukan *trimming* (pemotongan). Hasil perhitungan nilai  $t_{hitung}$  substruktur-1 dapat dilihat dalam tabel dibawah.

**Tabel Pengujian Koefisien Jalur Substruktur 1**

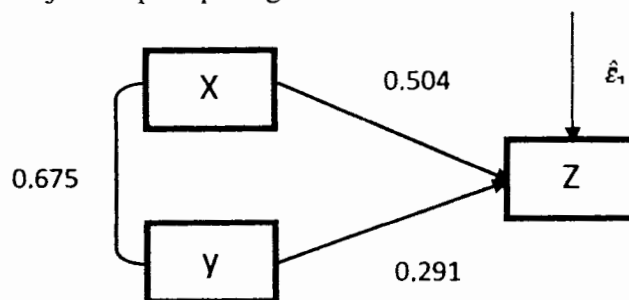
Variabel Endogen	Variabel Eksogen	$ t_{hitung} $	$t_{tabel}$ $\left( t_{1-\frac{\alpha}{2}; n-k-1} \right)$	Uji Hipotesis	Kesimpulan
Y	X	7,770	1,670	$H_0 : \rho_{X,Y} = 0$ $H_1 : \rho_{X,Y} \neq 0$ $H_0$ ditolak jika $ t_{hitung}  > t_{tabel}$	$H_0$ ditolak, jalur signifikan.

Berdasarkan table di atas dapat disimpulkan bahwa secara parsial perubahan organisasi (X) berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi (Y).

**2. Substruktur Dua**

Pada substruktur satu terdapat 2 variabel eksogen (independen) yaitu parsial perubahan organisasi (X) dan budaya organisasi (Y) dan 1 variabel endogen yaitu kinerja Pegawai (Z). Untuk substruktur dua dapat dibuat persamaan struktural sebagai berikut:  $Z = \hat{\rho}_{ZX} X + \hat{\rho}_{ZY} Y + \hat{\epsilon}_1$  (4.2)

Dengan diagram jalur seperti pada gambar berikut:



**Gambar Diagram Jalur Untuk Substruktur 2**



**Tabel Koefisien Jalur untuk Substruktur 2**

Variabel Endogen (dependen)	Variabel Eksogen (independen)	Korelasi antar variabel Endogen dan Eksogen	Koefisien Jalur	$R^2_{Z(XY)}$	$\hat{\rho}_{Y_2\epsilon_2}$ = $\sqrt{1 - R^2_{Z(XY)}}$
Z	X	0,701	0,504	0,537	0,684
	Y	0,632	0,291		

**Tabel Hubungan Koefisien Korelatif antara Variabel Eksogen**

Variabel Eksogen	X	Y
X	1,00	0,675
Y	0,675	1,00

Berdasarkan persamaan (4.2) didapatkan persamaan struktural untuk substruktural dua menjadi sebagai berikut:  $Z = 0,504 X + 0,291 Y + 0,684$

Uji hipotesis secara serempak dilakukan dengan uji F, dengan hipotesis sebagai berikut:

$H_0 : \rho_{ZX}, \rho_{ZY} = 0$  (artinya perubahan organisasi dan budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai).

$H_1 : \rho_{ZX}, \rho_{ZY} \neq 0$  (artinya perubahan organisasi dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai).

Pada taraf signifikansi 0,05, nilai *p-value* model substruktural pertama sangat kecil yaitu sebesar 0,00 atau lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian hipotesis nol di tolak, atau dengan kata lain artinya perubahan organisasi dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Tabel diatas menunjukkan bahwa secara simultan perubahan organisasi dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Besaran pengaruh simultan diperoleh dari nilai  $R^2$  adalah sebesar 0,537 atau 53,70 persen merupakan kontribusi dari variabel perubahan

organisasi dan budaya organisasi. Sedangkan sisanya sebesar 46,30 persen lagi dipengaruhi oleh faktor lain di luar model.

Uji hipotesis secara parsial dilakukan dengan uji t, dengan hipotesis sebagai berikut:

$H_0 : \rho_{ZX} = 0$  (artinya perubahan organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai)

$H_1 : \rho_{ZX} \neq 0$  (artinya perubahan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai)

$H_0 : \rho_{ZY} = 0$  (artinya budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai)

$H_1 : \rho_{ZY} \neq 0$  (artinya budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai)

Dengan menghitung nilai  $t_{hitung}$ , akan dilakukan pengujian terhadap koefisien jalur, untuk mencari apakah antara variabel endogen dan eksogen mempunyai hubungan sebab akibat, serta perlu tidaknya dilakukan *trimming* (pemotongan). Hasil perhitungan nilai  $t_{hitung}$  substruktur-1 dapat dilihat dalam tabel dibawah ini.

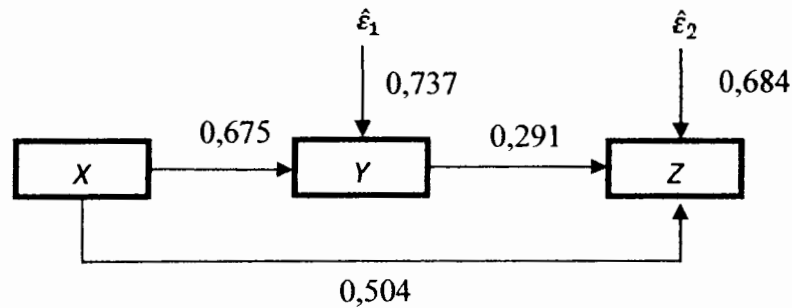
**Tabel Pengujian Koefisien Jalur Substruktur 2**

Variabel Endogen	Variabel Eksogen	$ t_{hitung} $	$t_{tabel}$ $\left( t_{1-\frac{\alpha}{2}; n-k-1} \right)$	Uji Hipotesis	Kesimpulan
Z	X	4,607	1,670	$H_0 : \rho_{X,X_j} = 0$ $H_1 : \rho_{X,X_j} \neq 0$	$H_0$ ditolak, jalur signifikan.
	Y	2,660	1,670	$H_0$ ditolak jika $ t_{hitung}  > t_{tabel}$	$H_0$ ditolak, jalur signifikan.

Berdasarkan table diatas dapat dilihat bahwa baik perubahan organisasi (X) maupun budaya organisasi (Y) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Z).

Dengan demikian semua koefisien jalur signifikan sehingga tidak ada yang mengalami *trimming* atau pemotongan jalur.

Berdasarkan pengujian pada substruktur 1 dan substruktur 2 diperoleh kesimpulan bahwa perubahan organisasi ( $X$ ) berpengaruh secara langsung terhadap budaya organisasi ( $Y$ ), budaya organisasi ( $Y$ ) berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai ( $Z$ ), perubahan organisasi ( $X$ ) berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai ( $Z$ ) yaitu melalui mediasi variabel *intervening* budaya organisasi ( $Y$ ) sehingga diperoleh koefisien jalur sebagai berikut:



Gambar Diagram jalur structural

Tabel Koefisien jalur antara variabel eksogen dan endogen

Variabel Endogen (dependen)	Variabel Eksogen (independen)	Korelasi antar variabel Endogen dan Eksogen	Koefisien Jalur	$R^2$	$\hat{\rho}$
$Y$	$X$	0,675	0,675	0,456	0,737
$Z$	$X$	0,701	0,504	0,537	0,684
	$Y$	0,632	0,291		

**Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung**

Pengujian dengan analisis jalur juga menunjukkan besaran dari pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung dari satu variabel terhadap variabel lainnya. Berdasarkan diagram jalur pada Gambar diatas dapat dilihat besarnya pengaruh perubahan organisasi ( $X$ ) terhadap budaya organisasi ( $Y$ ), budaya organisasi ( $Y$ )

terhadap kinerja pegawai ( $Z$ ) dan pengaruh perubahan organisasi ( $X$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Z$ ).

1. Pengaruh perubahan organisasi ( $X$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Z$ )

Pada Gambar diatas pengaruh langsung ditunjukkan oleh perubahan organisasi ( $X$ ) terhadap budaya organisasi ( $Y$ ), sedangkan pengaruh tidak langsungnya ditunjukkan oleh pengaruh perubahan organisasi ( $X$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Z$ ) melalui budaya organisasi ( $Y$ ). Besarnya pengaruh adalah sebagai berikut:

- a. Pengaruh langsung ditunjukkan oleh  $\hat{\rho}_{ZX} \times \hat{\rho}_{ZX} = (0,504) \times (0,504) = 0,2540$ .
- b. Pengaruh melalui hubungan variabel intervening budaya organisasi ( $Y$ ) =  $\hat{\rho}_{ZX} \times r_{YX} \times \hat{\rho}_{YZ} = (0,504) \times (0,675) \times (0,291) = 0,0989$ .
- c. Pengaruh total perubahan organisasi ( $X$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Z$ ) =  $0,2540 + 0,0989 = 0,3535$

2. Pengaruh budaya organisasi ( $Y$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Z$ )

- a. Pengaruh langsung ditunjukkan oleh  $\hat{\rho}_{ZY} \times \hat{\rho}_{ZY} = (0,291) \times (0,291) = 0,0846$ .
- b. Pengaruh melalui hubungan korelatif dengan perubahan organisasi ( $X$ ) =  $\hat{\rho}_{ZX} \times r_{YX} \times \hat{\rho}_{YZ} = (0,504) \times (0,675) \times (0,291) = 0,0989$ .
- c. Pengaruh total budaya organisasi ( $Y$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Z$ ) =  $0,0846 + 0,0989 = 0,1835$ .

Dengan demikian pengaruh gabungan perubahan organisasi ( $X$ ) dan budaya organisasi ( $Y$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Z$ ) adalah sebesar  $0,3535 + 0,1835 = 0,5370$  yang tidak lain adalah besarnya  $R^2_{Z(XY)} = 0,537$  atau 53,70% sedangkan 0,463 atau 46,30% lagi dipengaruhi oleh faktor lain di luar model.

## Pembahasan

Berdasarkan hasil pada gambar diatas dapat dilihat bahwa kekuatan perubahan organisasi ( $X$ ) secara langsung mempengaruhi kinerja pegawai ( $Z$ ) sebesar 25,40% (0,254), dan yang melalui hubungan dengan variabel *intervening* budaya organisasi ( $Y$ ) adalah sebesar 9,89% (0,0989). Dengan demikian secara total perubahan organisasi ( $X$ ) mempengaruhi kinerja pegawai ( $Z$ ) sebesar 35,35% (0,3535).

Pengaruh perubahan organisasi ( $X$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Z$ ) adalah signifikan dan positif. Hal ini menunjukkan bahwa dengan semakin meningkatnya perubahan organisasi maka akan semakin meningkat pula kinerja pegawai. Hasil penelitian ini sejalan dengan teori teori pendukung. Osborne & Gaebler (1997) mengemukakan beberapa buah pikiran mereka yang mempertanyakan tentang apa dan bagaimana peran pemerintah yang sesuai dengan kebutuhan masa kini dan masa mendatang. Berikut ini dikemukakan pokok-pokok pikiran mereka :

1. *Steering rather than rowing* (mengarahkan daripada mengayuh)
2. *Empowering rather than serving* (memberdayakan daripada melayani)
3. *Injecting competition into service delivery* (menyuntikan persaingan kedalam pemberian pelayanan)
4. *Transforming rule-driven organization* (mengubah organisasi yang digerakan oleh peraturan)
5. *Funding out comes, not inputs* (membiayai hasil bukan masukan)
6. *Meeting the needs of the customer, not the bureaucracy* (memenuhi kebutuhan pelayanan bukan birokrasi)
7. *Earing rather than spending* (menghasilkan daripada membelanjakan)
8. *Prevention rather than cure* (mencegah daripada mengobati)
9. *From hierarchy to participation and team work* (dari hirarki kepada partisipasi anggota organisasi)
10. *Leveraging change trough the market* (mengdongkrak perubahan melalui pasar).

Dari sepuluh pokok pikiran dalam buku *Reinventing Goverment* di atas tampaknya relevan dengan maslah-masalah yang dihadapi Pemerintah Daerah dan dapat dijadikan bahan acuan dalam penataan organisasi Pemerintah Daerah sesuai



dengan situasi dan kondisi serta kepentingan daerah. Komponen perubahan organisasi merupakan salah satu komponen penentu dalam peningkatan kinerja pegawai.

Secara total budaya organisasi ( $Y$ ) mempengaruhi kinerja pegawai ( $Z$ ) sebesar 18,35% (0,1835), dengan perincian sebesar 8,46% (0,0846) pengaruh langsung dan 9,89% (0,0989) pengaruh tidak langsung melalui hubungan korelatifnya dengan perubahan organisasi ( $X$ ).

Pengaruh budaya organisasi ( $Y$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Z$ ) adalah signifikan dan positif. Hal ini menunjukkan bahwa dengan semakin meningkatnya budaya organisasi, maka akan semakin meningkat kinerja pegawai. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu. Hasil penelitian Sri Porwani Tahun 2010 menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Setiap organisasi memiliki budaya dan pengaruh yang signifikan terhadap sikap dan perilaku anggota. Seringkali budaya dalam suatu organisasi berkembang dengan kuat, sehingga dalam kondisi demikian, setiap anggota mengetahui dengan baik tujuan organisasi yang akan dicapainya. Dan setiap karyawan untuk mencapai tujuan tersebut dan pada akhirnya budaya organisasi memiliki kekuatan untuk mempengaruhi kehidupan organisasi dan produktivitas kerja.

Variabel perubahan organisasi ( $X$ ) dan variabel budaya organisasi ( $Y$ ) secara bersama sama mempengaruhi kinerja pegawai ( $Z$ ) sebesar  $0,3535 + 0,1835 = 0,5370$  yang tidak lain adalah besarnya  $R^2_{Z(XY)} = 0,537$  atau 53,70% sedangkan sisanya sebesar 0,463 atau 46,30% (yang dinyatakan oleh variabel residu) dipengaruhi oleh faktor lain di luar model.

Untuk melihat pengaruh variabel mana yang paling besar dapat dilihat dari hasil uji t. Variabel yang memiliki nilai t paling besar merupakan variabel yang memiliki pengaruh lebih besar dibandingkan variabel lain. Dari tabel hasil uji t diperoleh bahwa  $t_{hitung}$  variabel perubahan organisasi ( $X$ ) sebesar 4,607 lebih besar dari  $t_{hitung}$  variabel budaya organisasi ( $Y$ ) sebesar 2,660. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa perubahan organisasi ( $X$ ) memiliki pengaruh terbesar terhadap kinerja ( $Z$ ).

### Kesimpulan

- Perubahan organisasi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi Dinas Pendapatan Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah.
- Perubahan organisasi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai Dinas Pendapatan Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah.
- Budaya organisasi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai Dinas Pendapatan Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah.
- Perubahan organisasi secara tidak langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai Dinas Pendapatan Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah yaitu dengan melalui mediasi variabel *intervening* budaya organisasi.

### Saran

- Untuk meningkatkan kinerja pegawai Pegawai Dinas Pendapatan Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah, maka pimpinan perlu melakukan langka-langkah strategis dengan cara:
  - a. Meningkatkan perubahan organisasi kearah yang lebih baik.
  - b. Menciptakan budaya organisasi yang membuka kesempatan seluas-luasnya bagi setiap pegawai untuk meningkatkan kapasitas diri.
- Untuk peneliti selanjutnya, dalam melakukan penelitian yang sama dimasa yang akan datang dapat lebih menyempurnakan penelitian ini agar lebih baik dan sempurna, karena penulis menyadari akan kekurangan dan keterbatasan yang dimiliki. Selain itu agar lebih menambah ragam/corak masukan bagi pimpinan dalam mengambil kebijakan tentang Pengaruh Perubahan Organisasi Terhadap Budaya Organisasi dan implikasinya terhadap Kinerja Pegawai DPPKKD Kab. Tapanuli Tengah.

- Untuk dinas terkait, didalam meningkatkan kinerja pegawai Pegawai Dinas Pendapatan Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah, maka pimpinan.

### DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, Qodri. 2010. Mereformasi Birokrasi. Bogor: Ilmiah Populer
- Albrow, Martin. 2007. Birokrasi. Yogyakarta: Tiara Wacana.
- Arikunto, Suharsimi. 2010. Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik. Edisi Revisi 2010 Jakarta: Remika Cipta
- Azhari. 2011. Mereformasi Birokrasi Publik Indonesia. Yogyakarta: Pustaka Pelajar Offset.
- Ati Cahayani, 2003, *Dasar-Dasar Organisasi dan Manajemen*, Grasindo, PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta
- Arto Suharto Prawirodirdjo. 2007. Analisis Pengaruh Perubahan Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Direktorat Jendral Pajak. Program Pascasarjana Universitas Diponegoro.
- Beckhard R. 1997. The Healthy Organization. Di dalam: Hesselbein F, Goldsmith M, Beckhard R, editor. *The Organization of the Future*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers. hlm. 325-328
- Bernardin H. John dan Russell Joyce E. A., 1993, *Human Resource Management. An Experiental Approach*, McGraw Hill, Inch, New York
- Bennis, Warren and Mische, Michael, 1995, *Organisasi Abad 21 (Reinventing melalui Reengineering)*, Terjemahan ; Irma Andriani Rachmayanti, PT. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.
- Chairun Nur Rachmanto, 2010, Pengaruh Komitmen Organisasi, Perubahan Organisasi, dan Budaya Organisasi terhadap Efektivitas Kerja PADA Kantor Wilayah Direktorat Jendral Pajak Jawa Tengah II.
- Davis, K. dan Newstrom, J.W. 1995, *Perilaku Dalam Organisasi*, Erlangga, Jakarta.
- Dessler Gary, 1998, MSDM (*Human Resource Management 7 e*) Edisi Bahasa Indonesia Jilid 1,2, Alih Bahasa Banyamin Molan, Jakarta Prenhalindo, PT. Dadi Kayana Abadi, Jakarta

- Dwiyanto, Agus dkk. 2006. Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Dwiarti, 2003, struktur organisasi, budaya organisasi, dan perubahan organisasi.
- Edgar, H. Schein, 1991. *Organizational Culture and Leadership*. Oxford Jossey Bass Publisher, San Fransisco.
- French, Wendell, L, and Bell, Ceceil. H, 1995, *Organizational Development, Behavioral Science Intervention for Organization Improvement*, Prentice Hall International, Inc, Eugewood Cliffs, New Jersey.
- Ghozali, Imam., 2008, *Model Persamaan: Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS 16 Semarang*: Badan Penerbit UNDIP
- Giroth, Lexie M, 2004, *Edukasi dan Profesi Pamong Praja : Publik Policy Studies, Good Governance and Performance Driven Pamong Praja*, STPDN Press, Jatinangor.
- Geri J. Wildenberg, 2006, *The Culturally Aligned Change Message: How Knowledge Of Organizational Culture Can Improve Support For Organizational Change*.
- Gouillart,F.J and Kelly,J.N, 1995, *Transforming The Organization*, McGraw-Hill, Inc, New York.
- Guilbert, 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Rineke Cipta, Jakarta
- GR. Terry, 1993. *Pengembangan sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Liberty.
- Handoko T. Hani, 2000, *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*., Edisi II, Cetakan Keempat Belas, Penerbit BPFE, Yogyakarta
- Hammer, Michael dan James Champy, 1995, *Rekayasa Ulang Perusahaan (Reengineering The Corporation)*, Penerjemah: Widodo, Marcus Prihmito, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Hardjito, Dydiet. 1997. *Teori Organisasi dan Teknik Pengorganisasian*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Hariyoso.S. 2006. *Pembaruan Birokrasi dan Kebijakan Publik*. Bandung: Peradaban
- Hasibuan, S.P. Malayu. 2007. *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta: Bumi aksara.
- Indrawijaya, Adam I. 2000. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Sinar Baru Algesindo.

- Jhon M. Ivancevich, Michael T. Matteson, 2006. *Prilaku dan Manajemen Organisasi Edisi Ketujuh Jilid 2*, Penerbit Erlangga. Bandung.
- James D. Mooney. 1993. *Organisasi vertikal*, Penerbit Alumni. Bandung
- Kartini Kartono, 1992. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Penerbit CV. Rajawali, Jakarta.
- Kausar. AS.2009. *Sistem Birokrasi Pemerintahan di Daerah dalam Bayang-Bayang Budaya Patron-Klien*. Bandung: PT. Alumni.
- Kurniawan, Agung 2009. *Transformasi Birokrasi*. Yogyakarta: Universitas Atmajaya.
- LAN dan BPKP. 2000, *Akuntabilitas dan Good Governance : Modul I Sosialisasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP)*
- Luthans, Fred. (2006). *Perlaku organisasi*. Edisi 10. ANDI, Yogyakarta.
- Malhotra, Naresh K. 2009. *Riset Pemasaran Pendekatan Terapan Jilid 1*. Jakarta:PT Index.
- Mondy, R.W & R.M. Noe III, 1995, *Human Resources Managemant*, Allyn and Bacon, Massachusettes.
- Muthalib, Abdul. 2005. *Pengaruh Kebijakan Restrukturisasi Organisasi Perangkat Daerah Terhadap kinerja Aparatur di Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Tengah*. Tesis tidak diterbitkan. Jatinangor: Program Pascasarjana IIP Jatinangor.
- Mahsun Mohamad, 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta : BPFE.
- Mohamad Jasin Uddin, 2012, *Impact of Organizational Culture on Employee Performance and Productivity: A Case Study of Telecommunication Sector in Bangladesh*.
- Nihal Kartaltepe Behram, 2014, *The Empirical Link between Environmental Conditions, Organizational Culture, Corporate Entrepreneurship and Performance: The Mediating Role of Corporate Entrepreneurship*.
- Osborne, D dan Plastrik, Peter, 1997, *Memangkas Birokrasi*, Terjemahan Abdul Rosyid, Ramelan, PPM, Jakarta.
- Osborne, D dan Plastrik, Peter, 1992, *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Addison- Wesley Publishing Company Inc.



- Putra Fadillah dan Arif Saiful, 2001, *Kapitalisme Birokrasi, Kritik Reinventing Government Osborne-Gaebler*, LKiS, Yogyakarta.
- Robbins, Stephen P, 2006, *Perilaku organisasi*, Edisi Bahasa Indonesia PT Indeks Kelompok Gramedia Jakarta
- Robbins, Stephen P, 1994, *Teori Organisasi Struktur, Desain dan Aplikasi*, Pent. Yusuf Udaya, Arcan Jakarta
- Syafrizal Helmi Situmorang dan Muslich Lufti. 2014. Analisis Data (untuk Riset Manajemen dan Bisnis). Edisi 3 Medan: USU Press.
- Syamsir Torang. 2013. Organisasi dan Manajemen (perilaku, struktur, budaya dan perubahan organisasi). Bandung: Alfabeta, cv.
- Sedarmayanti. 2010. Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi, dan Kepemimpinan Masa Depan. Bandung: Refika Aditama.
- Sedarmayanti. 2010. Tata Kerja Dan Produktivitas Kerja (Suatu Tinjauan dari Aspek Ergonomo Atau Kaitan Antara Manusia Dengan Lingkungan Kerja), Bandung : CV.Mandar Maju.
- Suharto. 2005, kinerja karyawan Disperindag Propinsi Jawa Tengah dengan menggunakan variabel kepuasan kerja, motivasi dan budaya organisasi.
- Sugiyono. 2004. Metode Penelitian Bisnis. Jakarta:CV. Alfabeta.
- Siagian, Sondang P. 2004. Manajemen Abad 21. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagian Sondang P., 1987, *Organisasi Kepemimpinsn dan Perilaku Administrasi*, Gunung Agung, Jakarta
- Sutrisno, Edi. 2010. Budaya Organisasi. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Supriatna, Tjahya. 2000, *Akuntabilitas Pemerintahan Dalam Administrasi Publik*, CV. Indra Prahasta, Bandung
- Sarundajang S. H., 2001, *Arus Balik Kekuasaan Pusat ke Daerah*, Pustaka Sinar Harapan, Jakarta
- Senge, Peter M, 1996, *Disiplin Kelima – Seni dan Praktek dari Organisasi Pembelajar*, Terjemahan, Bina Rupa Aksara, Jakarta
- Silalahi, Ulbert, 1999, *Studi Tentang Ilmu Administrasi*, Penerbit Sinar Baru Algesindo, Bandung
- Sri Porwani, 2010, Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Tambang Batubara Bukit Asam (Persero) Tanjung Enim.

- \_\_\_\_\_, Syarif dan Bhenyamin Hoessein, (2001). *Desentralisasi dan Otonomi Daerah : Perspektif Teoritis dan Perbandingan*, dalam Syamsudin Haris et al, 2001, *Paradigma Baru Otonomi Daerah* Pusat Penelitian Politik LIPI (P2P-LIPI), Jakarta.
- Thoha, Miftah, 1997, *Beberapa Aspek Kebijakan Birokrasi*, Media Widya Mandala, Yogyakarta
- Terry, D. J. & O' Leary, J. E. (1995). *The theory of planned behaviour: The effects of perceived behavioural control and self-efficacy*. *British Journal of Social Psychology*, 34, 199-220.
- \_\_\_\_\_, 2002, *Perilaku Organisasi (Konsep Dasar dan Aplikasinya)*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Wasistiono, Sadu, 2001, *Kapita Selekta Manajemen Pemerintahan Daerah*, Alqaprint Jatinangor
- \_\_\_\_\_, 2003, *Kapita Selekta Penyelenggaraan Pemerintah Daerah*, Fokusmedia, Bandung
- Wasistiono Sadu, dkk., 2002, *Manajemen Sumber Daya Aparatur Pemerintah Daerah*, Fokusmedia, Bandung
- Weisbord's, M. B. *Organizational diagnosis: Six places to look for trouble with or without a theory* *Group & Organization Studies*, 1976, 1(4), 430-447.