



TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENGARUH STRUKTUR ORGANISASI DAN BUDAYA
ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA
SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN SAROLANGUN**



UNIVERSITAS TERBUKA

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

Disusun Oleh :

MULYA MALIK

NIM. 500631546

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

JAKARTA

2018

ABSTRACT***EFFECT OF ORGANIZATION STRUCTURE AND ORGANIZATION CULTURE ON EMPLOYEE PERFORMANCE IN SECRETARIAT AREA OF SAROLANGUN REGENCY***

Mulya Malik
Mulyamalik9@gmail.com

Graduate Studies Program
Universitas Terbuka

This study aims to reveal: (1) the influence of organization structure on employee performance, (2) the influence of organization culture on employee performance, and (3) the influence of organization structure and organization culture simultaneously on employee performance at the Regional Secretariat of Sarolangun Regency.

This study uses a quantitative method in which the data obtained from the field is transformed into the numbers so that statistical calculations can be performed. The population of this study is all civil servants in the Secretariat of Sarolangun Regency which amounted to 172 people and the sample was taken by stratified proportional random sampling technique with the total of 167 respondents. Data were collected using questionnaires. The results of data collection were analyzed by variance analysis (ANOVA) and t test.

The result of the research revealed that: (1) organization structure has significant effect on employee performance, (2) organization culture has significant effect to employee performance, and (3) organization structure and organization culture simultaneously affect to employee performance at Sarolangun Regional Secretariat.

The results of this study are expected to provide implications for the implementation of appropriate strategies to improve employee performance at the Regional Secretariat of Sarolangun Regency, in particular through the improvement of organizational structure and organizational culture.

Key words: Organizational Structure, Organizational Culture, Performance.

ABSTRAK

PENGARUH STRUKTUR ORGANISASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN SAROLANGUN

Mulya Malik
Mulyamalik9@gmail.com

Program Pasca Sarjana
Universitas Terbuka

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkap: (1) pengaruh struktur organisasi terhadap kinerja pegawai, (2) pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, dan (3) pengaruh struktur organisasi dan budaya organisasi secara simultan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun.

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dimana data-data yang diperoleh dari lapangan ditransformasikan ke dalam angka-angka sehingga dapat dilakukan perhitungan statistik. Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai negeri pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun yang berjumlah 172 orang dan sampel diambil dengan teknik *stratified proporsional random sampling* dengan jumlah sampel sebanyak 167 responden. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner. Hasil pengumpulan data dianalisis dengan analisis varians (ANOVA) dan Uji t.

Hasil penelitian mengungkap bahwa: (1) struktur organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai, (2) budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai, dan (3) struktur organisasi dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun.

Hasil penelitian ini diharapkan akan memberikan implikasi terhadap pencrapan strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun, khususnya melalui perbaikan struktur organisasi dan budaya organisasi.

Kata kunci: Struktur Organisasi, Budaya Organisasi, Kinerja.

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa TAPM yang berjudul “Pengaruh Struktur Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah dinyatakan dengan benar. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik sesuai dengan aturan yang berlaku.

Jambi, 01 Juli 2018

Yang Menyatakan



(Mulya Malik)

NIM. 500631546

PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Pengaruh Struktur Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun

Penyusun TAPM : Mulya Malik

NIM : 500631546

Program Studi : Magister Manajemen

Hari/Tanggal : 01 Juli 2018

Menyetujui :

Pembimbing II

Pembimbing I



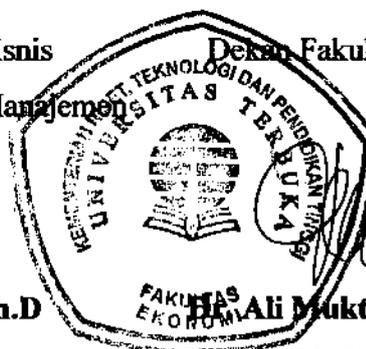

Adhi Susilo, S.Pt., M.Biotech., St., Ph.D
NIP. 19700416 199003 1 001

Dr. Ade Octavia, SE, MM
NIP. 19741023 199003 2 004

Mengetahui,

Ketua Pascasarjana Ekonomi dan Bisnis dan Mengelola Program Magister Manajemen

Dekan Fakultas Ekonomi


Rini Yayuk Priyati, SE., M.Ec., Ph.D
NIP. 19761012 200112 2 002

Ali Muktiyanto, SE., M.Si
NIP. 19720824 200012 1 001

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

PENGESAHAN

Nama : Mulya Malik

NIM : 500631546

Program Studi : Magister Manajemen

**Judul Tesis : Pengaruh Struktur Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap
Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun**

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

Hari/Tanggal : Rabu / 28 Februari 2018

W a k t u : 11.00 – 13.00 WIB

Dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua Komisi Penguji : Rini Yayuk Priyati, SE., M.Ec., Ph.D

Penguji Ahli : Dr. Anita Maharani

Pembimbing I : Dr. Ade Octavia, SE., MM

Pembimbing II : Adhi Susilo, S.Pt., M.Biotech., St, Ph.D

KATA PENGANTAR

Puji dan Syukur Penulis ucapkan kehadiran Allah SWT atas Rahmat dan Hidayah-Nya sehingga Penulis dapat menyelesaikan tesis ini yang berjudul **“Pengaruh Struktur Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun”**.

Adapun tujuan penulisan tesis ini adalah untuk memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan studi dan mendapatkan gelar Magister Manajemen pada Program Pascasarjana Universitas Terbuka.

Dalam menyelesaikan penulisan tesis ini, Penulis banyak mendapat bimbingan, bantuan dan dukungan dari berbagai pihak, maka pada kesempatan ini Penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan kepada yang terhormat:

1. Ibu Dr. Ade Octavia, SE., MM, selaku Pembimbing I dan Bapak Adhi Susilo, S.Pt., M.Biotech, St., Ph.D, selalu Pembimbing II, yang telah memberikan perhatian, bimbingan dan arahan kepada Penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
2. Bapak Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka beserta stafnya yang telah membantu kami dalam perkuliahan hingga penyelesaian tesis ini.
3. Bapak Sekretaris Daerah Kabupaten Sarolangun beserta staf dan jajarannya yang telah membantu memberikan data yang diperlukan dalam penulisan tesis ini.
4. Istri dan anak-anak tercinta yang telah memberikan dukungan dan perhatian sehingga Penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis ini.
5. Rekan-rekan seangkatan yang senasib dan seperjuangan yang tidak dapat disebutkan namanya satu per satu.

Semoga bantuan dan bimbingan yang telah diberikan diterima oleh Allah sebagai amal ibadah. Penulis menyadari bahwa tesis ini tidak luput dari segala kekurangan, untuk itu Penulis mengharapkan saran dan masukan dari semua pihak guna kesempurnaan tesis ini. Akhir kata, Penulis mengharapkan semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membutuhkannya.

Jakarta,

Juli 2018

Penulis

RIWAYAT HIDUP

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Mulya Malik
 NIM : 500631546
 Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia
 Tempat / Tanggal Lahir : Alor, 16 Maret 1983

Riwayat Pendidikan :

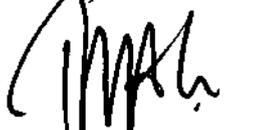
Jenjang :	Nama Lembaga	Tahun Tamat
SD	: SD Islam Cokroaminoto No. 1 Kalabahi	1995
SLTP	: SLTPN 1 Kalabahi	1998
SLTA	: SMUN 1 Kalabahi	2001
S1	: Universitas Nusa Cendana NTT	2005

Riwayat Pekerjaan :

Lembaga/Instansi	Jabatan	Tahun Bekerja
Setda Kab. Sarolangun	Kasubag PPH dan AKD Bag. Hukum	2013 s/d 2018
BKPSDM Kab. Sarolangun	Kepala Bidang Mutasi	2018 s/d sekarang

Demikianlah riwayat hidup ini saya buat dengan sebenar-benarnya.

Jambi, Juli 2018


MULYA MALIK
 NIM . 500631546

DAFTAR ISI

	Halaman
Abstrak	i
Lembar Plagiat	iii
Lembar Persetujuan	iv
Lembar Pengesahan	v
Kata Pengantar	vi
Riwayat Hidup	vii
Daftar Isi	viii
Daftar Tabel	xi
Daftar Gambar	xiii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Penelitian	1
B. Rumusan Masalah	8
C. Tujuan Penelitian	9
D. Kegunaan Penelitian	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Kajian Teori	11
1. Kinerja	11
2. Struktur Organisasi	17
3. Budaya Organisasi	23
B. Penelitian Terdahulu	28
C. Kerangka Berpikir	30
D. Hipotesis	32
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	
A. Desain Penelitian	33
1. Jenis dan Sifat Penelitian	33
2. Lokasi dan Waktu Penelitian	33
B. Populasi dan Sampel	34
C. Instrumen Penelitian	36
D. Data Penelitian	37
1. Data Primer	38

2. Data Sekunder	38
E. Definisi dan Operasional Variabel	39
F. Metode Analisis Data	44
1. Analisis Kuantitatif	44
2. Analisis Regresi Berganda	49
3. Koefisien Determinasi (R^2)	50
G. Pengujian Hipotesis	50
1. Uji t (Parsial)	51
2. Uji F (Simultan)	52
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	
A. Karakteristik Responden	54
1. Jenis Kelamin Responden	56
2. Umur Responden	57
3. Status Perkawinan Responden	58
4. Tingkat Pendidikan Responden	59
5. Masa Kerja Responden	60
6. Jabatan Responden	61
B. Hasil Uji Kualitas Data	62
1. Uji Validitas	62
2. Uji Reliabilitas	64
C. Deskripsi Variabel Penelitian	66
1. Variabel Kinerja Pegawai	66
2. Struktur Organisasi	73
3. Budaya Organisasi	82
D. Hasil Uji Asumsi Klasik	92
1. Hasil Uji Normalitas	92
2. Hasil Uji Multikolinearitas	93
3. Hasil Uji Heterokedastisitas	93
E. Model Regresi	94
1. Koefisien Korelasi dan Determinasi	95
2. Hasil Pengujian Hipotesis	96
F. Pembahasan	99

1. Pengaruh Struktur Organisasi (X_1) Terhadap Kinerja Pegawai (Y)	99
2. Pengaruh Budaya Organisasi (X_2) Terhadap Kinerja Pegawai (Y)	100
3. Pengaruh Struktur Organisasi (X_1) dan Budaya Organisasi (X_2) secara Simultan Terhadap Kinerja Pegawai (Y)	103
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan	105
B. Saran	106
1. Bagi Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun	106
2. Bagi Penelitian Selanjutnya	107
Daftar Pustaka	
Lampiran	



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Realisasi Anggaran Sekretriariat Daerah Kabupaten Sarolangun dari Tahun 2011 sampai dengan 2015	3
Tabel 3.1	Jumlah Populasi dan Sampel	36
Tabel 3.2	Operasional Variabel Penelitian	41
Tabel 4.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin ...	57
Tabel 4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Umur	57
Tabel 4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Statuts Perkawinan	58
Tabel 4.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	59
Tabel 4.5	Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Masa Kerja	60
Tabel 4.6	Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan Responden	61
Tabel 4.7	Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Item Pertanyaan Variabel Penelitian	63
Tabel 4.8	Hasil Pengujian Reliabilitas	65
Tabel 4.9	Tanggapan Responden pada Dimensi Sasaran Kinerja Pegawai	66
Tabel 4.10	Tanggapan Responden pada Dimensi Perilaku Kerja	69
Tabel 4.11	Tanggapan Responden pada Dimensi Pekerjaan Dibagi	73
Tabel 4.12	Tanggapan Responden pada Dimensi Struktur Organisasi Sesuai dengan Aturan	76
Tabel 4.13	Tanggapan Responden pada Dimensi Terdiri dari 2 Orang/lebih	78
Tabel 4.14	Tanggapan Responden pada Dimensi Mencapai Tujuan Bersama	80
Tabel 4.15	Tanggapan Responden pada Dimensi Kerapian Administrasi	83
Tabel 4.16	Tanggapan Responden pada Dimensi Pembagian Wewenang	86

Tabel 4.17	Tanggapan Responden pada Dimensi Kedisiplinan	88
Tabel 4.18	Tanggapan Responden pada Dimensi Inovasi	90
Tabel 4.19	Koefisien Regresi	94
Tabel 4.20	Koefisien Korelasi dan Determinasi	95
Tabel 4.21	Hasil Uji t	97
Tabel 4.22	Hasil Analisis Regresi secara Simultan	98



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Dimensi-dimensi Kinerja	17
Gambar 2.2	Kerangka Berpikir Penelitian	32



BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Undang-undang otonomi daerah mengamanatkan perubahan paradigma penyelenggaraan pemerintahan dari sistem sentralisasi menjadi desentralisasi. Sistem desentralisasi memungkinkan peran yang lebih besar dari semua komponen masyarakat dalam setiap tahapan pelaksanaan pembangunan. Hal ini memberikan peluang sekaligus tantangan bagi seluruh aparatur pemerintah daerah. Salah satu peluang yang dapat dimanfaatkan adalah banyaknya informasi yang dapat diserap dari dan oleh masyarakat, sedangkan tantangannya antara lain bagi organisasi pemerintahan adalah bagaimana mewujudkan kinerja yang lebih baik.

Penerapan kebijakan desentralisasi merupakan landasan normatif bagi perubahan penyelenggaraan pemerintahan di daerah, termasuk dalam hal perubahan kewenangan baik di tingkat Pemerintah Pusat, Pemerintah Provinsi, maupun Pemerintah Kabupaten/Kota. Perubahan kewenangan ini berimplikasi pada perubahan beban tugas dan struktur organisasi yang melaksanakan kewenangan tersebut yang pada gilirannya menuntut dilakukannya penataan kelembagaan pemerintahan di daerah. Penataan kelembagaan pemerintahan daerah merupakan konsekuensi logis dari perubahan mendasar sistem pemerintahan daerah sebagaimana digariskan dalam kebijakan desentralisasi.

Salah satu faktor penting untuk menjamin pelaksanaan otonomi daerah secara keseluruhan adalah otonomi organisasi. Dalam melaksanakan otonomi organisasi, pemerintah daerah harus memiliki kepekaan dan rasionalitas terhadap kebutuhan dan permasalahan dalam wilayahnya. Oleh karena itu, pemerintah daerah harus memiliki hak untuk menentukan jumlah satuan perangkat (dinas, badan, dan lembaga teknis) sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan daerah, baik kemampuan keuangan maupun sumber daya manusia yang tersedia.

Pemerintah daerah yang merupakan salah satu sektor publik dalam organisasi pemerintahan, diharapkan mampu secara mandiri mengelola sumber daya yang ada semaksimal mungkin untuk meningkatkan taraf hidup masyarakat ke arah yang lebih baik secara adil dan merata. Pemerintah daerah perlu melakukan berbagai upaya kongkrit yang dampaknya dapat dirasakan secara langsung oleh masyarakat. Oleh sebab itu, setiap bagian dalam birokrasi pemerintah daerah harus mampu menjalankan tugas pokok dan fungsinya dalam pencapaian tujuan dari masing-masing instansinya, termasuk juga pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun.

Sekretariat Daerah mempunyai tugas dan kewajiban membantu Bupati dalam menyusun kebijakan dan mengkoordinasikan dengan Dinas Daerah dan Lembaga Teknis Daerah. Keberhasilan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab tersebut tentunya sangat tergantung pada kinerja para pegawai yang ada di instansi tersebut. Pentingnya kinerja pegawai yang ada pada Sekretariat Daerah

sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan instansi itu, yaitu untuk memberikan pelayanan yang memuaskan bagi masyarakat.

Kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun salah satunya dapat dilihat dari realisasi serapan anggaran dengan mengacu pada pedoman penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah yang diterbitkan oleh Lembaga Administrasi Negara Nomor: 589 Tahun 1999 dengan skala nilai kinerja ditetapkan sebagai berikut, yaitu:

1. Capaian $\leq 55\%$ termasuk kategori kurang baik;
2. Capaian 55% - 70% termasuk kategori sedang;
3. Capaian 70% - 85% masuk kategori baik atau berhasil;
4. Nilai tingkat capaian di atas 85% kategori sangat baik atau sangat berhasil.

Berdasarkan laporan realisasi anggaran pada instansi Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun lima tahun terakhir, yakni dari tahun 2011 hingga tahun 2015 diperoleh gambaran tentang penyerapan anggaran sebagaimana terlihat pada tabel berikut ini.

Tabel 1.1 Realisasi Anggaran Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun dari Tahun 2011 sampai dengan 2015

No	Tahun	Anggaran	Realisasi		Kategori
			Anggaran	Persentase (%)	
1	2011	45,470,963,325.00	43,964,689,013.00	96,69	Sangat Baik
2	2012	46,818,977,523.00	43,553,510,243.00	93,02	Sangat Baik

No	Tahun	Anggaran	Realisasi		Kategori
			Anggaran	Persentase (%)	
3	2013	47,161,436,762.00	34,889,987,458.00	73,98	Baik
4	2014	46,680,428,610.00	42,043,216,241.00	90,07	Sangat Baik
5	2015	46,442,285,668.00	38,701,360,576.00	83,33	Baik

Sumber: SEKRETARIAT DAERAH tahun 2015 (data diolah)

Berdasarkan data pada tabel di atas, realisasi anggaran yang dijadikan salah satu alat untuk evaluasi kinerja, maka terlihat bahwa penyerapan atau realisasi anggaran pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun dari tahun 2011 hingga tahun 2015 berfluktuasi dengan kecenderungan mengalami penurunan. Hal ini dapat dilihat dari persentase realisasi anggaran pada tahun 2011 sebesar 96,69% menurun menjadi 93,02% di tahun 2012 dan menurun tajam pada tahun 2013 hanya 73,98%, kemudian meningkat pada tahun 2014 sebesar 90,07% namun masih dibawah tahun 2012 dan menurun kembali pada tahun 2015 yakni sebesar 83,33%. Penurunan angka realisasi anggaran ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun dari tahun 2011 hingga tahun 2015 mengalami kecenderungan menurun pula, terutama kinerja terendah pada tahun 2013 dan 2015. Jika dilihat melalui kategori realisasi anggaran maka pada tahun 2011 dan 2012 realisasi anggaran termasuk kategori sangat baik sedangkan pada tahun 2013 dan 2015 hanya termasuk kategori baik. Kecenderungan penurunan kinerja ini menunjukkan adanya permasalahan yang terjadi pada pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun.

Sehubungan dengan kondisi di atas, maka sangat penting untuk mengkaji berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Robbins (2007) menjelaskan berbagai faktor yang mempengaruhi tercapainya tujuan organisasi, diantaranya adalah gaya kepemimpinan yang tepat, struktur organisasi, budaya organisasi yang baik, motivasi yang tinggi dan rekrutmen yang tepat sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Dari beberapa faktor di atas, permasalahan struktur organisasi dan budaya organisasi terlihat lebih menonjol terjadi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun. Hasil observasi di lapangan permasalahan faktor struktur organisasi tergambar dari masih adanya pembagian kerja yang kurang tepat, pekerjaan dilakukan oleh pegawai yang tidak sesuai tupoksinya atas perintah atasan. Sedangkan permasalahan budaya organisasi antara lain terlihat dari kerapian administrasi terutama surat menyurat yang masih lemah, saling melempar tanggung jawab antar pegawai, kurangnya komitmen dan disiplin, serta kurangnya inovasi dalam melaksanakan pekerjaan.

Robbins (2007) mendefinisikan struktur organisasi sebagai penentuan bagaimana pekerjaan dibagi-bagi, dan dikelompokkan secara formal. Sedangkan organisasi merupakan unit sosial yang dikoordinasikan secara sadar, terdiri dari dua orang atau lebih, dan berfungsi dalam suatu dasar yang relatif terus-menerus guna mencapai serangkaian tujuan bersama.

Struktur organisasi merupakan suatu susunan dan hubungan antara tiap bagian serta posisi yang ada pada suatu organisasi atau perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasional untuk mencapai tujuan yang diharapkan dan

diinginkan. Struktur organisasi menggambarkan dengan jelas pemisahan kegiatan pekerjaan antara yang satu dengan yang lain dan bagaimana hubungan aktivitas dan fungsi dibatasi. Dalam struktur organisasi yang baik harus menjelaskan hubungan wewenang siapa melaporkan kepada siapa, jadi ada satu pertanggungjawaban apa yang akan dikerjakan.

Pengorganisasian merupakan fungsi dari manajemen, yang merupakan proses dalam mengatur manusia, tugas, wewenang dan tanggung jawab dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, fungsinya:

1. Mengatur orang-orang
2. Mengatur kegiatan dalam perusahaan
3. Mengadakan pembagian kerja (uraian tugas)
4. Menempatkan orang-orang dalam departemen
5. Menetapkan batasan-batasan wewenang

Sebagaimana diuraikan di atas, instansi Sekretariat Daerah sebagaimana umumnya instansi pemerintah di seluruh Indonesia telah mempunyai struktur organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai cenderung ke arah birokrasi, dimana struktur dengan tugas-tugas operasional yang sangat rutin yang dicapai lewat spesialisasi, aturan dan pengaturan yang sangat formal, tugas-tugas yang dikelompokkan ke dalam departemen-departemen fungsional, wewenang terpusat, rentang kendali yang sempit, dan pengambilan keputusan yang mengikuti rantai komando (Robbins, 2007).

Dalam melaksanakan tugas, Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun mempunyai fungsi sebagai berikut:

1. Penyusunan kebijakan Pemerintah Daerah;
2. Pengkoordinasian pelaksanaan tugas Dinas Daerah dan Lembaga Teknis Daerah;
3. Pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan Pemerintah Daerah;
4. Pembinaan administrasi dan aparatur Pemerintah Daerah; dan
5. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Selanjutnya, usaha pencapaian tujuan organisasi tidak terlepas dari bagaimana seorang pemimpin meningkatkan kinerja pegawainya yang salah satunya upayanya dapat melalui penciptaan budaya organisasi, yaitu penanaman nilai-nilai dan kebiasaan positif yang dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Davis (1984), menyatakan bahwa budaya organisasi adalah pola keyakinan dan nilai-nilai yang dipahami dan dijiwai oleh anggota organisasi sehingga pola tersebut memberikan makna tersendiri bagi organisasi bersangkutan dan menjadi dasar aturan berperilaku di dalam organisasi. Sudah layaknya budaya organisasi diterapkan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai yang telah ditetapkan, oleh karena itu perlu ditunjang oleh nilai-nilai positif yang telah berkembang dan hidup dalam suatu organisasi sebagai pendorong semangat untuk berkarya

dan berkarsa, sekaligus merupakan pedoman yang diyakini serta harus selalu dihayati dan diamalkan oleh seluruh anggota organisasi dalam melaksanakan tugasnya.

Secara teoritis sebagaimana telah diuraikan di atas, kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh struktur organisasi dan budaya organisasi. Oleh karena itu, kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun erat kaitannya dengan kedua variabel tersebut, hal inilah yang menginspirasi penulis untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Struktur Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun”**. Dengan penelitian yang dilakukan diharapkan akan diketahui besarnya pengaruh dari masing-masing variabel yang diteliti terhadap kinerja pegawai.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini dispesifikasikan menjadi beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh struktur organisasi terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun?
2. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun?

3. Bagaimana pengaruh struktur organisasi dan budaya organisasi secara simultan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun?

C. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah di atas, maka tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis pengaruh struktur organisasi terhadap kinerja pegawai.
2. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.
3. Untuk menganalisis pengaruh struktur organisasi dan budaya organisasi secara simultan terhadap kinerja pegawai.

D. Kegunaan Penelitian

Dari hasil penelitian yang dilakukan diharapkan akan bermanfaat bagi peneliti, pegawai dan pimpinan Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun. Adapun manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan menjadi bahan masukan yang berarti bagi Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun dalam menentukan arah kebijakan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai untuk pencapaian tujuan organisasi.

2. Manfaat Teoritis

Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi:

- a. Pengembangan dan dinamika ilmu pengetahuan, terutama Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia.
- b. Sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya khususnya yang terkait dengan penelitian ini.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Kinerja

Sedarmayanti (2011) menyatakan, kinerja terjemahan dari “*performance*”, berarti: 1) Perbuatan, pelaksanaan pekerjaan, prestasi kerja, pelaksanaan pekerjaan yang berdaya guna; 2) Pencapaian/prestasi seseorang berkenaan dengan tugas yang diberikan kepadanya; 3) Hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara kongkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan); 4) Kinerja didefinisikan sebagai catatan mengenai *outcome* yang dihasilkan dari suatu aktivitas tertentu, selama kurun waktu tertentu pula; dan 5) Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai moral maupun etika.

Menurut Irawan (2002), kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang bersifat konkret, dapat diamati, dan dapat diukur. Pengukuran kinerja dapat dilakukan secara umum terhadap organisasi sehingga disebut kinerja

organisasi, atau terhadap unit tertentu sehingga disebut sebagai kinerja unit dan terhadap pegawai sehingga disebut kinerja pegawai.

Selanjutnya, menurut Mangkunegara (2009) kinerja karyawan (prestasi kerja) merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan dapat dinilai dari beberapa indikator, diantaranya adalah:

- a. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi
- b. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi
- c. Memiliki tujuan yang realitis
- d. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuan
- e. Memanfaatkan umpan balik yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya
- f. Mencari kesempatan untuk merealisasi rencana yang telah diprogramkan

Pengertian kinerja lainnya dikemukakan oleh Simanjuntak (2005) yang mengemukakan kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja

perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut.

Selanjutnya Dessler (2000) berpendapat bahwa kinerja karyawan adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Prestasi kerja yang diharapkan adalah prestasi standar yang disusun sebagai acuan sehingga dapat melihat kinerja karyawan sesuai dengan posisinya dibandingkan dengan standar yang dibuat. Selain itu, dapat juga dilihat kinerja dari karyawan tersebut terhadap karyawan lainnya.

Menurut Gibson yang dikutip oleh Ilyas (2001), secara teoritis ada tiga kelompok variabel yang mempengaruhi perilaku kerja dan kinerja, yaitu: variabel individu, variabel organisasi dan variabel psikologis. Ketiga kelompok variabel tersebut memengaruhi kelompok kerja yang pada akhirnya memengaruhi kinerja personel. Perilaku yang berhubungan dengan kinerja adalah yang berkaitan dengan tugas-tugas pekerjaan yang harus diselesaikan untuk mencapai sasaran suatu jabatan atau tugas.

Variabel individu dikelompokkan pada sub-variabel kemampuan dan keterampilan, latar belakang dan demografis. Sub-variabel kemampuan dan keterampilan merupakan faktor utama yang mempengaruhi perilaku dan kinerja individu. Variabel demografis mempunyai efek tidak langsung pada perilaku dan kinerja individu. Sedangkan variabel organisasi, mempengaruhi perilaku dan kinerja

individu. Variabel organisasi digolongkan dalam sub-variabel sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur organisasi dan desain pekerjaan.

Variabel psikologik terdiri dari sub-variabel persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi. Variabel ini banyak dipengaruhi oleh keluarga, tingkat sosial, pengalaman kerja sebelumnya dan variabel demografis. Variabel psikologis seperti persepsi, sikap, kepribadian dan belajar merupakan hal yang kompleks dan sulit untuk diukur, juga menyatakan sukar mencapai kesepakatan tentang pengertian dari variabel tersebut, karena seorang individu masuk dan bergabung dalam organisasi kerja pada usia, etnis, latar belakang budaya dan keterampilan berbeda satu dengan yang lainnya.

Untuk mengetahui tingkat pencapaian kinerja pegawai, maka perlu dilakukan evaluasi atau penilaian kinerja secara berkala. Hasil dari penilaian kinerja dapat dijadikan pedoman dalam merencanakan pemberian penghargaan atau hukuman serta pola pembinaan terhadap pegawai di masa yang akan datang. Dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS), bahwa yang dimaksud prestasi kerja adalah hasil yang dicapai oleh setiap PNS pada satuan organisasi sesuai dengan sasaran kerja pegawai dan perilaku pegawai. Sedangkan penilaian prestasi kerja PNS merupakan suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja PNS. Penilaian prestasi kerja PNS terdiri dari unsur:

a. SKP (Sasaran Kerja Pegawai)

Sasaran Kerja Pegawai yang meliputi aspek kuantitas, kualitas, waktu, dan biaya.

b. Perilaku kerja

Perilaku kerja meliputi orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerja sama, dan kepemimpinan.

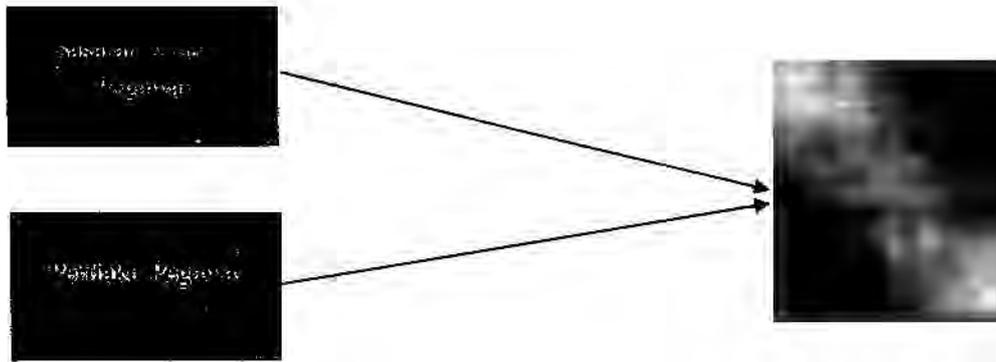
Berdasarkan peraturan pemerintah tentang penilaian prestasi kerja PNS, penilaian kinerja atau prestasi kerja PNS, menggunakan sepuluh kriteria, yaitu:

- a. Kuantitas, adalah ukuran jumlah atau banyaknya hasil kerja yang dicapai
- b. Kualitas, ukuran mutu setiap hasil kerja yang dicapai
- c. Waktu, adalah ukuran lamanya proses setiap hasil kerja yang dicapai
- d. Biaya, besaran jumlah anggaran yang digunakan setiap hasil kerja
- e. Orientasi pelayanan, adalah sikap dan perilaku kerja PNS dalam memberikan pelayanan terbaik kepada yang dilayani antara lain meliputi masyarakat, atasan, rekan sekerja, unit kerja terkait, dan/atau instansi lain
- f. Integritas, adalah kemampuan untuk bertindak sesuai dengan nilai, norma dan etika dalam organisasi
- g. Komitmen, adalah kemauan dan kemampuan untuk menyelaraskan sikap dan tindakan PNS untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan

mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan diri sendiri, seseorang, dan/atau golongan

- h. Disiplin, adalah kesanggupan PNS untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedinasan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin
- i. Kerja sama, adalah kemauan dan kemampuan PNS untuk bekerja sama dengan rekan sekerja, atasan, bawahan dalam unit kerjanya serta instansi lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan tanggung jawab yang ditentukan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya
- j. Kepemimpinan, adalah kemampuan dan kemauan PNS untuk memotivasi dan mempengaruhi bawahan atau orang lain yang berkaitan dengan bidang tugasnya demi tercapainya tujuan organisasi

Berdasarkan uraian di atas, maka penilaian kinerja pegawai negeri sipil dalam penelitian ini dilakukan dengan berpedoman pada Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 yang meliputi Sasaran Kinerja Pegawai dan Perilaku Kerja Pegawai sebagaimana digambarkan pada bagan berikut ini.



Gambar 2.1 Dimensi-Dimensi Kinerja

2. Struktur Organisasi

Robbins (2007) mendefinisikan struktur organisasi sebagai penentuan bagaimana pekerjaan dibagi-bagi, dan dikelompokkan secara formal. Sedangkan organisasi merupakan unit sosial yang dikoordinasikan secara sadar, terdiri dari dua orang atau lebih, dan berfungsi dalam suatu dasar yang relatif terus-menerus guna mencapai serangkaian tujuan bersama.

Menurut Winardi (2010) struktur organisasi adalah spesifikasi dari aktivitas-aktivitas kerja serta menunjukkan bagaimana fungsi atau aktivitas-aktivitas yang berbeda berkaitan satu sama lain dalam suatu organisasi tersebut. Selanjutnya Umar (2009) menyatakan struktur organisasi merupakan suatu sistem formal tentang hubungan tugas dan wewenang yang mengendalikan bagaimana tiap individu bekerja sama dan mengelola segala sumber daya yang ada untuk mewujudkan tujuan organisasi.

Komaruddin (2010) menjelaskan bahwa struktur organisasi adalah suatu susunan yang terdiri atas fungsi-fungsi dan hubungan-hubungan yang menyatakan keseluruhan kegiatan untuk mencapai suatu tujuan. Struktur organisasi merupakan sistem formal tentang hubungan tugas dan wewenang yang mengendalikan bagaimana tiap individu bekerjasama dan mengelola segala sumber daya yang ada untuk mewujudkan tujuan organisasi.

Struktur organisasi adalah salah satu sarana yang digunakan manajemen untuk mencapai sasarnya. Karena sasaran diturunkan dari strategi organisasi secara keseluruhan, logis kalau strategi dan struktur harus terkait erat. Tepatnya, struktur harus mengikuti strategi. Jika manajemen melakukan perubahan signifikan dalam strategi organisasinya, struktur pun perlu dimodifikasi untuk menampung dan mendukung perubahan ini. Sebagian besar kerangka strategi dewasa ini terfokus pada tiga dimensi inovasi, minimalisasi biaya, dan imitasi pada desain struktur yang berfungsi dengan baik untuk masing-masing dimensi.

Ada tiga bentuk desain struktur organisasi yang umum, yaitu:

a. Struktur Sederhana (*simple structure*)

Struktur sederhana adalah sebuah struktur yang dicirikan dengan kadar departementalisasi yang rendah, rentang kendali yang luas, wewenang yang terpusat pada seseorang saja, dan sedikit formalisasi. Struktur sederhana paling banyak digunakan oleh usaha-usaha kecil di mana manajer dan pemilik adalah sama. Kekuatan utama dari struktur

sederhana ini terletak pada kesederhanaannya. Cepat, fleksibel, tidak mahal untuk dikelola, dan akuntabilitasnya jelas. Sedangkan kelemahannya adalah tidak bisa diterapkan pada organisasi yang besar. Hal ini karena ketika diterapkan pada organisasi yang besar dimana formalisasinya yang rendah dan sentralisasinya yang tinggi akan menyebabkan kelebihan beban (*overload*) informasi di puncak. Pengambilan keputusan akan berjalan lambat karena tergantung kepada satu orang yaitu pemilik sekaligus pimpinan organisasi.

b. Struktur Birokrasi

Struktur Birokrasi adalah sebuah struktur dengan tugas-tugas operasi yang sangat rutin yang dicapai melalui spesialisasi, aturan dan ketentuan yang sangat formal, tugas-tugas yang dikelompokkan ke dalam berbagai departemen fungsional, wewenang terpusat, rentang kendali yang sempit, dan pengambilan keputusan yang mengikuti rantai komando. Kekuatan utama birokrasi ada kemampuannya menjalankan kegiatan-kegiatan yang terstandar secara sangat efisien, sedangkan kelemahannya adalah dengan spesialisasi yang diciptakan bisa menimbulkan konflik-konflik subunit, karena tujuan-tujuan unit fungsional dapat mengalahkan tujuan keseluruhan organisasi. Kelemahan besar lainnya adalah ketika ada kasus yang tidak sesuai sedikit saja dengan aturan, tidak ada ruang untuk modifikasi karena birokrasi hanya efisien sepanjang karyawan menghadapi masalah yang

sebelumnya telah mereka hadapi dan sudah ada aturan keputusan terprogram yang mapan.

c. Struktur Matrik

Struktur matrik adalah sebuah struktur yang menciptakan garis wewenang ganda dan menggabungkan departementalisasi fungsional dan produk. Struktur ini dapat ditemukan pada agen-agen periklanan, perusahaan pesawat terbang, laboratorium penelitian, rumah sakit, dan lembaga-lembaga pemerintah. Kekuatan departementalisasi fungsional terletak misalnya pada penyatuan para spesialis, yang meminimalkan jumlah yang diperlukan sembari memungkinkan pengumpulan dan pembagian sumber-sumber daya khusus untuk seluruh produksi. Sedangkan kelemahannya adalah sulit mengkoordinasi tugas para spesialis fungsional yang beragam agar kegiatan mereka selesai tepat waktu dan tepat anggaran.

Karakteristik struktur matrik ini mematahkan konsep kesatuan komando. Karyawan yang berada dalam struktur matrik memiliki dua atasan (misal manajer produksi dan manajer fungsional). Kelemahan utama dari struktur matrik adalah sering menyebabkan kebingungan yang dapat meningkatkan stres karena ada ambiguitas peran sekaligus dapat menciptakan konflik.

Dalam konteks desain organisasi, Ivancevich (2008) mendefinisikannya sebagai proses penentuan keputusan untuk memilih

alternatif kerangka kerja jabatan, proyek pekerjaan, dan departemen. Dengan demikian, keputusan atau tindakan-tindakan yang dipilih ini akan menghasilkan sebuah struktur organisasi. Ada enam elemen yang perlu diperhatikan oleh para manajer ketika akan mendesain struktur organisasi. Keenam elemen tersebut meliputi:

- a. Spesialisasi pekerjaan adalah sejauh mana tugas-tugas dalam organisasi dibagi-bagi ke dalam beberapa pekerjaan tersendiri
- b. Departementalisasi adalah dasar yang dipakai untuk mengelompokkan pekerjaan secara bersama-sama
- c. Rantai komando adalah garis wewenang yang tanpa putus yang membentang dari puncak organisasi ke unit terbawah dan menjelaskan siapa yang bertanggung jawab kepada siapa. Wewenang sendiri merupakan hak yang melekat dalam sebuah posisi manajerial untuk memberikan perintah dan untuk berharap bahwa perintahnya tersebut dipatuhi
- d. Rentang kendali adalah jumlah bawahan yang dapat diarahkan oleh seorang manajer secara efisien dan efektif
- e. Sentralisasi-Desentralisasi. Sentralisasi adalah sejauh mana tingkat pengambilan keputusan terkonsentrasi pada satu titik di dalam organisasi
- f. Formalisasi adalah sejauh mana pekerjaan pekerjaan di dalam organisasi dilakukan

Berdasarkan pengertian mengenai struktur organisasi tersebut diatas, dapat dikatakan bahwa struktur organisasi memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Dari beberapa jenis struktur organisasi yang ada, jenis struktur organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun yaitu struktur organisasi birokrasi, diartikan sebagai suatu organisasi yang memiliki rantai komando dengan bentuk piramida, di mana lebih banyak orang berada ditingkat bawah daripada tingkat atas.

Pada rantai komando ini setiap posisi serta tanggung jawab kerjanya dideskripsikan dalam organigram. Organisasi ini pun memiliki aturan dan prosedur ketat sehingga cenderung kurang fleksibel. Ciri lainnya adalah biasanya terdapat banyak formulir yang harus dilengkapi dan pendelegasian wewenang harus dilakukan sesuai dengan hirarki kekuasaan.

Ciri-ciri birokrasi menurut Max Weber adalah:

- a. Jabatan administratif yang terorganisasi/tersusun secara hirarkis
- b. Setiap jabatan mempunyai wilayah kompetensinya sendiri
- c. Pegawai negeri ditentukan, tidak dipilih, berdasarkan pada kualifikasi teknik yang ditunjukkan dengan ijazah atau ujian
- d. Pegawai negeri menerima gaji tetap sesuai dengan pangkat atau kedudukannya
- e. Pekerjaan merupakan karir yang terbatas, atau pada pokoknya, pekerjaannya sebagai pegawai negeri

- f. Para pejabat tidak memiliki kantor sendiri
- g. Para pejabat sebagai subjek untuk mengontrol dan mendisiplinkan
- h. Promosi didasarkan pada pertimbangan kemampuan yang melebihi rata-rata

3. Budaya Organisasi

Menurut Susanto (1998) budaya organisasi adalah nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan sebagaimana mereka harus bertingkah laku atau berperilaku.

Menurut Robbins (2007) dan Jones (2005) budaya organisasi adalah suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan yang lain. Sistem makna ini akan mempengaruhi sikap dan perilaku anggotanya dalam menjalankan tugas dan fungsinya masing-masing. Hal senada juga kemukakan oleh Luthans (2009) dimana budaya organisasi dapat diartikan sebagai norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota organisasi akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya.

Selanjutnya Mangkunegara (2005) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman

tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal

Berdasarkan uraian di atas, maka budaya organisasi merupakan sebuah karakteristik yang dijunjung tinggi oleh organisasi dan menjadi panutan organisasi sebagai pembeda antara satu organisasi dengan organisasi yang lain atau budaya organisasi juga diartikan sebagai nilai-nilai dan norma perilaku yang diterima dan dipahami secara bersama oleh anggota organisasi sebagai dasar dalam aturan perilaku yang terdapat dalam organisasi tersebut. Sedangkan fungsi dari budaya organisasi adalah:

- a. Perasaan identitas dan menambah komitmen organisasi
- b. Alat pengorganisasian anggota
- c. Menguatkan nilai-nilai dalam organisasi
- d. Mekanisme kontrol perilaku
- e. Mendorong dan meningkatkan kinerja ekonomi baik dalam jangka pendek dan panjang
- f. Penentu arah organisasi mana yang boleh dan yang tidak boleh

Fungsi budaya pada umumnya sukar dibedakan dengan fungsi budaya kelompok atau budaya organisasi, karena budaya merupakan gejala sosial. Menurut Ndraha (1997) ada beberapa fungsi budaya, yaitu:

- a. Sebagai identitas dan citra suatu masyarakat
- b. Sebagai pengikat suatu masyarakat

- c. Sebagai sumber
- d. Sebagai kekuatan penggerak
- e. Sebagai kemampuan untuk membentuk nilai tambah
- f. Sebagai pola perilaku
- g. Sebagai warisan
- h. Sebagai pengganti formalisasi
- i. Sebagai mekanisme adaptasi terhadap perubahan
- j. Sebagai proses yang menjadikan bangsa kongruen dengan negara sehingga terbentuk *nation-state*

Sedangkan menurut Robbins (1999), fungsi budaya di dalam sebuah organisasi, adalah:

- a. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas
- b. Budaya berarti identitas bagi suatu anggota organisasi
- c. Budaya mempermudah timbulnya komitmen
- d. Budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial

Siagian (1992) mencatat lima fungsi penting budaya organisasi, yaitu:

- a. Sebagai penentu batas-batas perilaku dalam arti menentukan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, apa yang dipandang baik atau tidak baik, menentukan yang benar dan yang salah
- b. Menumbuhkan jati diri suatu organisasi dan para anggotanya

- c. Menumbuhkan komitmen kepada kepentingan bersama diatas kepentingan individual atau kelompok sendiri
- d. Sebagai tali pengikat bagi seluruh anggota organisasi
- e. Sebagai alat pengendali perilaku para anggota organisasi yang bersangkutan

Menurut pendapat Beach (Horrison, 1972) mencatat tujuh fungsi penting budaya organisasi, yaitu:

- a. Menentukan hal penting yang mendasari organisasi, standar keberhasilan dan kegagalan harus bias diukur
- b. Menjelaskan bagaimana sumber-sumber organisasi digunakan dan untuk kepentingan apa
- c. Menciptakan apa organisasi dan anggotanya dapat mengharap satu sama lain
- d. Membuat beberapa metode pengontrolan perilaku dalam keabsahan organisasi dan membuat yang lain tidak absah yaitu menentukan dimana kekuasaan terletak dalam organisasi dan bagaimana menggunakannya

Berdasarkan pendapat Beach (Horrison, 1972) di atas bahwa dapat diberikan beberapa contoh budaya organisasi, yaitu sebagai berikut:

- a. Kerapian Administrasi

Budaya organisasi dalam hal kerapian administrasi, merupakan yang harus dihidupkan dalam organisasi, baik itu surat-menyurat, keuangan,

pendapatan karyawan, barang masuk/keluar, dan sebagainya yang membantu dalam kinerja organisasi.

b. Pembagian Wewenang yang Jelas

Hal ini merupakan kunci yang dapat menentukan keberhasilan akan kinerja dalam perusahaan. Tanpa adanya pembagian wewenang kinerja mungkin para anggota atau karyawan dalam perusahaan tersebut akan kebingungan mana yang dijalankan dan mana yang tidak.

c. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan budaya organisasi yang melekat dimana pun berada. Dimana disiplin merupakan karakter dari orang-orang sukses yang dapat menghargai waktu.

d. Inovasi

Budaya organisasi biasanya akan mendorong anggota tim untuk melahirkan suatu ide-ide kreatif dan inovasi baru untuk tujuan organisasi yaitu kemajuan organisasi.

Sebuah teori komunikasi mengenai semua simbol komunikasi seperti tindakan, rutinitas, dan percakapan dan makna yang dilekatkan pada simbol tersebut. Konteks perusahaan, budaya organisasi dianggap sebagai salah satu strategi dari perusahaan dalam meraih tujuan serta kekuasaan. Teori budaya organisasi ini memiliki beberapa asumsi dasar yakni sebagai berikut:

- a. Anggota-anggota organisasi menciptakan dan mempertahankan perasaan yang dimiliki bersama akan suatu realitas organisasi, yang berakibat akan suatu pemahaman yang lebih baik terhadap nilai-nilai sebuah organisasi. Inti dari asumsi ini adalah nilai yang dimiliki organisasi. Nilai merupakan standar dan prinsip-prinsip yang terdapat dalam sebuah budaya.
- b. Penggunaan dan interpretasi simbol yang sangat penting dalam budaya organisasi. Disaat seseorang memahami simbol tersebut, maka seseorang akan mampu bertindak menurut budaya dari organisasinya.
- c. Budaya bervariasi dalam organisasi-organisasi yang berbeda, dan interpretasi tindakan dalam budaya ini juga bervariasi. Dimana setiap organisasi memiliki budaya yang berbeda-beda dan setiap individu dalam organisasi tersebut memiliki penafsiran budaya dengan berbeda. Biasanya, perbedaan budaya dalam organisasi justru menjadi kekuatan dari organisasi sejenis lainnya.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu digunakan sebagai dasar oleh penulis dalam penyusunan penelitian, tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang sejenis. Kajian yang digunakan yaitu mengenai struktur organisasi, budaya organisasi yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Berikut ini beberapa hasil

penelitian terdahulu yang digunakan sebagai referensi oleh penulis dalam melakukan penelitian ini.

Hasil penelitian Abdul Haris (2008) dengan judul Pengaruh Deskripsi Pekerjaan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Penyuluh Pertanian di Kabupaten Aceh Singkil. Data hasil penelitiannya dianalisis dengan metode *Path Analisis* dan menghasilkan kesimpulan bahwa: (1) variabel deskripsi pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, (2) variabel budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja, sedangkan variabel struktur organisasi menjadi variabel yang memediasi antara Budaya kerja dan kinerja karyawan.

Hasil penelitian Agus Suprayetno dan Ida Ayu Brahmansari (2008) dengan judul penelitian Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia). Hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa: (1) Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, (2) Kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, (3) Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, (4) Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, (5) Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, (6) Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, (7) Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

C. Kerangka Berpikir

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 bahwa kinerja atau prestasi kerja adalah hasil yang dicapai oleh setiap pegawai pada satuan organisasi sesuai dengan sasaran kerja pegawai dan perilaku pegawai. Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja pegawai dipengaruhi oleh banyak faktor, diantaranya dapat dikelompokkan menjadi tiga kelompok variabel, yaitu: variabel individu, variabel organisasi dan variabel psikologis. Variabel individu antara lain kemampuan dan keterampilan, latar belakang dan demografis, variabel organisasi meliputi sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur organisasi, budaya organisasi dan desain pekerjaan. Sedangkan variabel psikologik terdiri dari atas persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi. Dari banyak faktor tersebut kajian dalam penelitian ini lebih menekankan pada pengaruh struktur organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun.

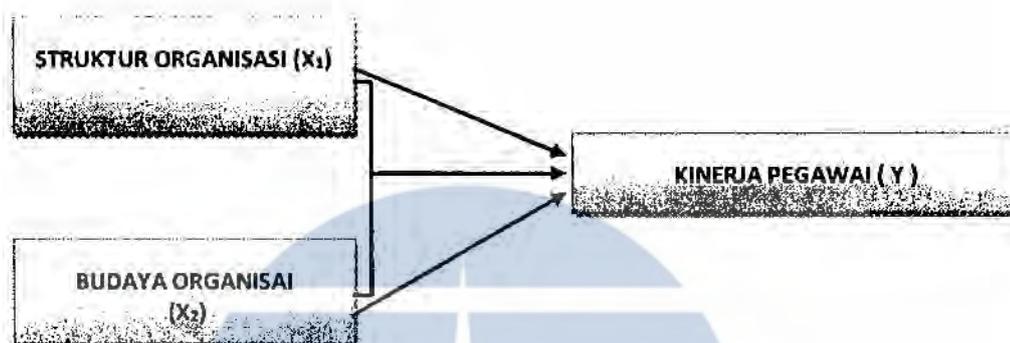
Struktur organisasi sebagai penentuan bagaimana pekerjaan dibagi, dan dikelompokkan secara formal. Struktur organisasi merupakan suatu susunan dan hubungan antara tiap bagian serta posisi yang ada pada suatu organisasi atau perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasional untuk mencapai tujuan yang diharapkan dan diinginkan. Struktur organisasi menggambarkan dengan jelas pemisahan kegiatan pekerjaan antara yang satu

dengan yang lain dan bagaimana hubungan aktivitas dan fungsi dibatasi. Dalam struktur organisasi yang baik harus menjelaskan hubungan wewenang siapa melaporkan kepada siapa, jadi ada satu pertanggungjawaban apa yang akan dikerjakan. Hubungan antara struktur organisasi dengan peningkatan kinerja pegawai sangatlah erat, oleh karena struktur organisasi dibentuk untuk mengatur masing-masing tugas pokok dan fungsi setiap jabatan. Dengan demikian, apabila struktur organisasi suatu lembaga sudah baik, maka kinerja pegawainya juga akan baik.

Selanjutnya budaya organisasi adalah pola keyakinan dan nilai-nilai yang dipahami dan dijiwai oleh anggota organisasi sehingga pola tersebut memberikan makna tersendiri bagi organisasi bersangkutan dan menjadi dasar aturan berperilaku di dalam organisasi. Budaya organisasi merupakan dasar dalam aturan perilaku yang terdapat dalam organisasi tersebut. Budaya organisasi akan menuntun setiap anggota organisasi dalam menjalankan tugas dan kewajibannya dalam organisasi, sehingga mereka akan melaksanakan tugas sebagaimana tuntutan organisasi.

Budaya organisasi berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai, dimana pegawai di dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya masing-masing harus berpedoman pada budaya kerja organisasi yaitu sistem nilai-nilai, keyakinan, dan kebiasaan bersama dalam organisasi yang berinteraksi dengan struktur formal untuk menghasilkan norma perilaku. Jika budaya organisasi suatu lembaga sudah baik, maka kinerja pegawainya juga akan baik.

Berdasarkan uraian di atas maka kerangka pemikiran tentang pengaruh struktur organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun dapat dijelaskan sebagaimana Gambar 2.2 berikut ini.



Gambar 2.2 Kerangka Berpikir Penelitian

D. Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah penelitian serta kajian teori yang telah dikemukakan di atas, maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Struktur organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun
2. Budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun
3. Struktur organisasi dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini, peneliti mendiskripsikan langkah-langkah yang harus dilakukan untuk menganalisis sebuah model yang telah dikembangkan pada bab sebelumnya, sistematika pembahasan pada bab ini mencakup desain penelitian, populasi dan sampel, instrumen penelitian, prosedur pengumpulan data, definisi dan operasional variabel, metode analisis data dan pengujian hipotesis.

A. Desain Penelitian

1. Jenis dan Sifat Penelitian

Jenis penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif, menurut Umar (2008) menyatakan bahwa penelitian kuantitatif bermaksud untuk memberikan makna dan harus memerankan dirinya secara aktif dalam keseluruhan studi. Sedangkan sifat dari penelitian ini adalah menguraikan dan menjelaskan (*deskriptif explanatory*) yang berkaitan dengan kedudukan satu variabel serta hubungannya dengan variabel yang lain.

2. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun Provinsi Jambi yang berlokasi di kompleks perkantoran

Gunung Kembang Sarolangun Nomor 1 Kelurahan Sarolangun Kembang Kecamatan Sarolangun, penelitian ini dimulai pada bulan Februari 2016.

B. Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek untuk dipelajari untuk mengambil kesimpulannya. Sedangkan sampel adalah bagian dari populasi yang diteliti (Supriyadi, 2014). Sejalan dengan pendapat Syekh (2011) mengemukakan populasi adalah sekumpulan individu dengan ciri-ciri sama (satu spesies yang sama) yang hidup dalam tempat dan waktu yang sama sedangkan dalam statistika populasi adalah sekumpulan data yang menjadi objek inferansi. Jadi populasi merupakan keseluruhan objek, sedangkan sampel merupakan bagian dari populasi yang dijadikan objek penelitian. Selanjutnya menurut Umar (2008), secara umum dapat dijelaskan bahwa sampel merupakan bagian terkecil dari suatu populasi, sedangkan populasi diartikan sebagai wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai karakteristik tertentu dan mempunyai kesempatan yang sama untuk dipilih menjadi anggota sampel.

Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun yang berjumlah 172 orang, sedangkan sampel ditetapkan berdasarkan tingkat pendidikannya. Agar ukuran sampel yang diambil representatif maka dihitung dengan menggunakan rumus Slovin (Umar, 2008) dengan presisi 5%, dengan perhitungan sebagai berikut:

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

Dimana:

n = Jumlah sampel

N = Jumlah populasi

e = (%) persentase kelonggaran dari ketidakteelitian karena kesalahan pengambilan sampel dan masih dapat ditolerir

Berdasarkan rumus di atas, maka sampel yang diperoleh dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned} n &= \frac{172}{1 + 172(0,05)^2} \\ &= 167,42 \text{ orang} \\ &= 167 \text{ orang} \end{aligned}$$

Karena jumlah sub populasi tidak sama antara setiap satuan, maka penentuan jumlah sampel tiap-tiap sub populasi menggunakan prosedur *stratified proportional random sampling*, dengan cara pengambilan sampel secara acak dengan jumlah proporsional untuk masing-masing tingkat pendidikan.

Menurut Umar (2008) untuk menentukan besarnya sampel pada masing-masing satuan kerja dapat dilakukan dengan rumus alokasi proporsional sebagai berikut: $N = N_i/N \times n$.

Dengan menggunakan rumus di atas, dengan proporsi berdasarkan jenjang pendidikan diperoleh jumlah sampel sebanyak 167 responden. Menurut Umar (2008) suatu populasi yang dianggap heterogen menurut suatu

karakteristik tertentu dikelompok-kelompokkan dalam beberapa sub-populasi, sehingga dalam kelompok akan memiliki anggota sampel yang relatif homogen. Selanjutnya komposisi ditentukan berdasarkan tingkat pendidikan dari pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun, pengelompokkan sampel sebagaimana disajikan pada Tabel 3.1 sebagai berikut.

Tabel 3.1 Jumlah Populasi dan Sampel

No	Pendidikan	Jumlah PNS (Orang)	Perhitungan ($N=N_i/N \times n$)	Jumlah Sampel (Orang)
1.	SLTA	66	$66/172 \times 167$	64
2.	D1 – D3	16	$16/172 \times 167$	16
3.	S1/D4	70	$70/172 \times 167$	68
4.	S2	20	$20/172 \times 167$	19
	Total Populasi	172	Total Sampel	167

Sumber: Data Primer Diolah, 2016

C. Instrumen Penelitian

Pengumpulan data dalam penelitian ini dengan menggunakan instrumen atau kuesioner. Menurut Umar (2008) kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Senada dengan pendapat di atas, Oie (2010) menyatakan bahwa kuesioner merupakan daftar pertanyaan yang digunakan periset untuk memperoleh data secara langsung dari sumber proses komunikasi atau dengan mengajukan pertanyaan.

Kuesioner ini dimaksudkan untuk memperoleh jawaban dari responden tentang struktur organisasi, budaya organisasi dan kinerja Pegawai

Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun, responden yang telah ditentukan hanya perlu menjawab pertanyaan dalam kuesioner yang telah disediakan berdasarkan persepsi atau pendapatnya mengenai kondisi yang dirasakan.

Pengukuran nilai variabel pada item-item pertanyaan pada kuesioner penelitian menggunakan skala. Skala ini dirancang untuk menilai sejauhmana subjek setuju atau tidak setuju dengan pernyataan yang diajukan. *Skala likert* digunakan untuk mengukur respon objek ke dalam 5 poin (bernilai 1 s.d 5), maka tipe data yang digunakan adalah tipe data interval. Untuk memudahkan dalam menganalisis data, digunakan teknik manipulasi data ordinal menjadi data interval dengan bantuan skala *likert* yaitu memberikan penilaian yang berjenjang, seperti berikut ini:

1. Angka 5 = Sangat Setuju
2. Angka 4 = Setuju
3. Angka 3 = Ragu-ragu
4. Angka 2 = Tidak Setuju
5. Angka 1 = Sangat Tidak Setuju

Skala likert mengukur persetujuan atau ketidak setujuan responden terhadap serangkaian pertanyaan yang mengukur suatu objek (Oie I, 2010).

D. Data Penelitian

Jenis data yang digunakan pada penelitian ini dapat dibedakan atas:

1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan langsung di lapangan oleh orang yang melakukan penelitian atau yang bersangkutan yang memerlukannya. Data Primer ini disebut juga data asli atau data baru. Menurut Oie I (2010) menyatakan bahwa data primer adalah data asli yang dikumpulkan sendiri oleh periset untuk menjawab masalah risetnya secara khusus. Hal senada disampaikan oleh Syekh (2011) yang menyatakan bahwa data primer merupakan data yang diperoleh dan dikumpulkan sendiri oleh peneliti yang dianggap relevan dengan penelitian, seperti data yang didapat dari penyebaran kuesioner/angket yang diisi responden, yaitu data persepsi responden tentang struktur organisasi, budaya organisasi dan kinerja pegawai.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh atau dikumpulkan oleh orang yang melakukan penelitian dari sumber-sumber yang telah ada. Data ini biasanya diperoleh dari perpustakaan atau dari laporan-laporan penelitian terdahulu. Menurut Oie I (2010) data sekunder didefinisikan sebagai data yang telah dikumpulkan pihak lain, bukan periset sendiri, untuk tujuan lain. Hal senada disampaikan oleh Syekh (2011) yang menyatakan bahwa data sekunder adalah data yang diperoleh peneliti yang bersumber dari buku literatur, penelitian-penelitian terdahulu, jurnal, dan

artikel yang dikumpulkan dari pencarian di internet yang relevan dengan penelitian (Syekh 2011).

E. Definisi dan Operasional Variabel

Untuk menjawab permasalahan yang telah dikemukakan dalam perumusan masalah, maka yang menjadi variabel dalam penelitian ini adalah:

1. Variabel Kinerja

Kinerja atau hasil yang dicapai oleh setiap PNS pada satuan organisasi sesuai dengan sasaran kerja pegawai dan perilaku pegawai. Kinerja pegawai dalam penelitian ini merupakan variabel terikat (Y) atau variabel yang dipengaruhi oleh variabel struktur organisasi dan budaya organisasi.

2. Variabel Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan suatu susunan dan hubungan antara tiap bagian serta posisi yang ada pada suatu organisasi atau perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasional untuk mencapai tujuan yang diharapkan dan diinginkan. Struktur organisasi sebagai penentuan bagaimana pekerjaan dibagi dan dikelompokkan secara formal. Struktur organisasi dalam penelitian ini adalah variabel independen (X_1).

3. Variabel Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai yang dipahami dan dijiwai oleh anggota organisasi sehingga pola tersebut memberikan makna tersendiri bagi organisasi bersangkutan dan menjadi

dasar aturan berperilaku di dalam organisasi. Dalam penelitian ini, budaya organisasi merupakan variabel independen (X_2).

Untuk lebih jelasnya tentang variabel-variabel, konsep variabel, dimensi, dan item pertanyaan yang digunakan dalam penelitian ini, dan dioperasionalkan sebagaimana disajikan pada Tabel 3.2 berikut ini.



Tabel 3.2 Operasional Variabel Penelitian

Variabel	Konsep Variabel	Dimensi	Item Pertanyaan	Skala
1	2	3	4	5
Kinerja (Y)	Kinerja atau hasil yang dicapai oleh setiap PNS pada satuan organisasi sesuai dengan sasaran kerja pegawai dan perilaku pegawai	Sasaran Kinerja Pegawai	1. Banyaknya hasil kerja yang Anda capai apakah menunjukkan harapan organisasi	Ordinal
			2. Tingkat ukuran mutu setiap hasil kerja yang Anda capai apakah menunjukkan harapan dan standar dari organisasi	Ordinal
			3. Anda bekerja dengan baik dan tepat pada waktu serta berani memikul resiko atas keputusan yang diambil apakah merupakan suatu hal yang utama	Ordinal
			4. Menggunakan besaran jumlah anggaran secara optimal apakah dapat menghasilkan hasil kerja yang baik	Ordinal
	Penilaian prestasi kerja PNS merupakan suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja PNS (Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Tahun 2011)	Perilaku Pegawai	5. Setujukah Anda sikap dan perilaku kerja yang baik akan memberikan pelayanan terbaik kepada yang dilayani	Ordinal
			6. Setujukah Anda kemampuan untuk bertindak itu ada dalam nilai, norma dan etika organisasi	Ordinal
			7. Anda bekerja semata-mata untuk mewujudkan tujuan dengan mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan diri sendiri, seseorang, dan/atau golongan	Ordinal
			8. Anda sanggup untuk mentaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedinasan	Ordinal
			9. Apabila aturan tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin	Ordinal
			10. Anda memiliki kemauan dan kemampuan untuk bekerja sama dengan rekan sekerja, atasan, bawahan dalam unit kerjanya serta instansi lain dalam menyelesaikan suatu tugas	Ordinal

Variabel	Konsep Variabel	Dimensi	Item Pertanyaan	Skala
1	2	3	4	5
			dan tanggung jawab yang ditentukan	
Struktur organisasi (Xi)	Struktur organisasi sebagai penentuan bagaimana pekerjaan dibagi, dan dikelompokkan secara formal (Robbins, 2007) Struktur organisasi terdiri dari pekerjaan dibagi, sesuai dengan aturan, terdiri dari 2 orang/lebih, mencapai tujuan bersama	Pekerjaan dibagi	1. Pekerjaan dibagi kepada anda sesuai dengan kemauan atasan 2. Anda selalu berusaha untuk bekerja dengan lebih baik untuk mendapatkan prestasi lebih tinggi bukan karena imbalan 3. Pekerjaan harus sesuai dengan tupoksi dan perintah atasan	Ordinal Ordinal Ordinal
		Sesuai dengan aturan	4. Pembagian tugas sebagaimana sesuai dengan struktur organisasi 5. Anda merasa pekerjaan yang diterima telah sesuai dengan aturan yang berlaku 6. Anda akan melakukan usulan perubahan apabila tidak sesuai dengan aturan	Ordinal Ordinal Ordinal
		Terdiri dari 2 orang/lebih	7. Struktur organisasi meningkatkan hubungan kerja antara jabatan yang satu dengan yang lain 8. Pekerjaan yang sesuai dengan tupoksi mampu meningkatkan kualitas dan kuantitas pekerjaan Anda	Ordinal Ordinal
		Mencapai tujuan bersama	9. Anda merasa struktur organisasi yang diberikan telah adil dan sesuai dengan bidang kerja yang dilakukan untuk mencapai tujuan bersama	Ordinal
			10. Perkerjaan diberikan telah sesuai dengan resiko kerja yang ada pada bidang pekerjaan yang Anda lakukan	Ordinal
			11. Pelayanan terhadap masyarakat dapat tercapai	Ordinal
Budaya	Budaya organisasi	Kerapian	1. Setujukah Anda peraturan yang baik dapat membuat pekerjaan jadi baik	Ordinal

Variabel	Konsep Variabel	Dimensi	Item Pertanyaan	Skala
1	2	3	4	5
organisasi (X ₂)	merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai yang dipahami dan dijiwai oleh anggota organisasi sehingga pola tersebut memberikan makna tersendiri bagi organisasi bersangkutan dan menjadi dasar aturan berperilaku didalam organisasi (Davis, 1984) Terdiri dari: pola keyakinan, nilai-nilai yang dipahami dan dijiwai, dasar aturan berperilaku, ditaati oleh anggota organisasi	Administrasi	2. Kerapian administrasi surat menyurat ditentukan oleh sikap dan perilaku seseorang	Ordinal
		Pembagian wewenang yang jelas	3. Anda merasa pembagian kewenangan sesuai dengan nilai-nilai dalam organisasi 4. Pembagian kewenangan dapat menumbuhkan komitmen kepada Anda bahwa kepentingan bersama itu di atas kepentingan individual atau kelompok sendiri	Ordinal Ordinal
		Kedisiplinan	5. Anda sadar bahwa disiplin adalah budaya organisasi sebagai peningkatan kinerja pegawai 6. Apakah disiplin sebagai alat pengendali perilaku para anggota organisasi yang bersangkutan	Ordinal Ordinal
		Inovasi	7. Setujukah Anda selalu mentaati aturan dan berperilaku dengan baik dapat meningkatkan inovasi 8. Apakah budaya mempunyai suatu peran dalam memberikan inovasi terhadap anggota organisasi	Ordinal Ordinal

F. Metode Analisis Data

1. Analisa Kuantitatif

a. Uji Validitas

Menurut Umar (2008), bahwa uji validitas berguna untuk mengetahui apakah pertanyaan pada kuesioner yang harus dibuang atau diganti karena dianggap tidak relevan. Pengujian dilakukan secara statistik, dapat dilakukan secara manual atau dukungan dari komputer.

Adapun rumus uji validasi adalah:

$$r = \frac{n(\Sigma XY) - (\Sigma X \Sigma Y)}{\sqrt{[n\Sigma X^2 - (\Sigma X)^2][n\Sigma Y^2 - (\Sigma Y)^2]}}$$

Sumber: Umar (2008)

Menurut Priyatno dalam Zozi (2013) suatu data dapat dikatakan valid dilakukan dengan memperhatikan sebagai berikut:

- 1) Membandingkan nilai r_{hitung} (*nilai pearson correlation*) dengan r_{tabel} (didapat dari tabel r), jika $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka item pertanyaan atau variabel tersebut valid dan jika $r_{hitung} < r_{tabel}$, maka item pertanyaan tidak valid
- 2) Jika signifikansi < dari 0,05 maka item valid, tetapi jika signifikansi > 0,05 maka item tidak valid

Adapun langkah-langkah dalam mengukur validitas kuesioner adalah sebagai berikut:

- 1) Melakukan uji coba kuesioner dengan meminta 30 responden untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan yang ada. Dengan jumlah minimal 30 orang ini, distribusi skor (nilai) akan lebih mendekati kurva normal (Umar, 2008)
- 2) Mempersiapkan tabel tabulasi jawaban, hasil jawaban dan responden dimasukkan ke dalam tabel tabulasi

Menghitung korelasi antar data pada masing-masing pernyataan, dalam hal ini Peneliti menggunakan *software* SPSS 22.0 untuk menganalisis atau menguji validitas dari kuesioner.

Metode yang digunakan dalam uji validitas dalam penelitian ini adalah dengan membandingkan nilai r_{hitung} dengan $r_{product\ moment}$. Uji validitas pertanyaan dilakukan dengan membandingkan nilai r_{hitung} dengan $r_{product\ moment}$, jika $r_{hitung} >$ dibandingkan dengan $r_{product\ moment}$ maka item pertanyaan dikatakan valid (Wijaya T, 2012).

b. Uji Reliabilitas

Menurut Umar (2008) menyatakan bahwa uji reliabilitas berguna untuk menetapkan apakah instrumen yang ada dalam hal ini kuesioner digunakan lebih dari satu kali, setidaknya oleh responden yang sama.

Uji reliabilitas untuk alternatif jawaban lebih dari dua. Uji reliabilitas menggunakan uji *cronbach's alpha*, rumus yang sebagai berikut:

$$r_{11} = \left(\frac{K}{K-1} \right)^n \left(1 - \frac{\sum \sigma b^2}{\sigma t^2} \right)$$

Keterangan:

- r_{11} : Reliabilitas instrumen
 k : Banyaknya butir pertanyaan
 σt^2 : Varian total
 $\sum \sigma b^2$: Jumlah varian butir

Untuk uji reliabilitas kuesioner dalam penelitian ini, peneliti menggunakan program SPSS 22.0 untuk menguji reliabilitas dari butir-butir pertanyaan dalam kuesioner penelitian. Untuk menentukan reliabilitas dari instrumen adalah dengan menggunakan koefisien alpha. Koefisien alpha dapat diukur dengan menggunakan uji statistik *cronbach alpha*. Suatu konstruk dikatakan reliabel jika memberikan nilai *cronbach alpha* > 0,7 (Wijaya T, 2012).

c. Uji Asumsi Klasik

Untuk meyakinkan bahwa persamaan garis regresi yang diperoleh adalah linear dan dapat dipergunakan (valid) untuk mencari

peramalan, maka akan dilakukan uji normalitas, multikolinearitas, dan heterokedastisitas.

1) Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk melihat apakah dalam model regresi variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal ataukah tidak. Model regresi yang baik adalah model regresi yang berdistribusi normal (Wijaya, 2012).

Pada prinsipnya normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik atau dengan melihat histogram dari residualnya. Dasar pengambilan keputusannya adalah (Ghozali, 2005):

- Jika data (titik) menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas
- Jika data menyebar jauh dari diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas

2) Uji Multikolinearitas

Cara umum untuk mendeteksi adanya multikolinearitas adalah dengan melihat adanya nilai R^2 yang tinggi dalam model tetapi tingkat signifikannya yang sangat kecil dari hasil regresi

tersebut dan cenderung banyak yang tidak banyak yang signifikan. Selain itu, untuk menguji kolinearitas dengan melihat korelasi antara variabel independen di atas 0,8, maka terdapat ultikolinearitas yang cukup kuat (Supriyadi, 2014).

Pengujian dengan menghitung nilai VIF untuk variabel indenpen beberapa buku yang mengatakan $VIF < 5$ atau $VIF < 10$. Nilai VIF dari tabel coefisien di atas 2,177 sehingga dapat dikatakan bahwa persamaan regresi terdapat multikolinearitas (Supriyadi, 2014).

Uji klein yaitu dengan membandingkan antara R^2 atau nilai $1 - TOL$ (*tolerance*) dengan R^2 jika lebih kecil terdapat multikolinearitas. Dalam hal ini $1 - 0,459 < 0,952$ berarti tidak terdapat multikolinearitas, atau dapat juga melihat nilai $CI < 30$.

3) Uji Heterokedastisitas

Heterokedastisitas menunjukkan bahwa variansi variabel tidak sama untuk semua pengamatan. Jika varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap maka disebut homokedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homokedasitas atau tidak terjadi heterokedastisitas karena data *cross section* memiliki data yang mewakili berbagai ukuran (kecil, sedang, dan besar) (Wijaya, 2012).

Menurut Wijaya (2012), salah satu cara untuk melihat adanya problem heterokedastisitas adalah dengan melihat grafik plot antara

nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan residual (SRESID).

Cara menganalisisnya sebagai berikut:

- Dengan melihat apakah titik-titik memiliki pola tertentu yang teratur seperti bergelombang, melebar, kemudian menyempit. Jika terjadi, indikasi terdapat heterokedastisitas.
- Jika terdapat pola tertentu yang jelas, serta titik-titik menyebar keatas dan kebawah angka 10 pada sumbu Y, indikasinya tidak terjadi heterokedastisitas.

2. Analisis Regresi Berganda

Untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel independen struktur organisasi dan budaya organisasi terhadap variabel dependen kinerja. Persamaan regresi linier berganda adalah sebagai berikut (Ghozali, 2005):

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e_i$$

Dimana:

β_0 = Konstanta

β_1 = Koefisien regresi

Y = Kinerja

X_1 = Struktur organisasi

X_2 = Budaya organisasi

e = Error

3. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat (Ghozali, 2005). Nilai Koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel bebas (struktur organisasi dan budaya organisasi) dalam menjelaskan variasi dependen (kinerja) amat terbatas. Begitu pula sebaliknya, nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel bebas memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel terikat.

Kelemahan mendasar penggunaan koefisien determinasi adalah bias terhadap jumlah variabel bebas yang dimasukkan ke dalam model. Setiap tambahan satu variabel bebas, maka R^2 pasti meningkat tidak peduli apakah variabel tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat. Oleh karena itu, banyak peneliti menganjurkan untuk menggunakan nilai *Adjusted* R^2 pada saat mengevaluasi mana model regresi yang terbaik. Tidak seperti R^2 , nilai *Adjusted* R^2 dapat naik atau turun apabila satu variabel independen ditambahkan kedalam model.

G. Pengujian Hipotesis

Untuk menjawab hipotesis yang telah dibuat sebelumnya dan untuk melihat signifikansi pengaruh struktur organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai hipotesis secara parsial dilakukan dengan

menggunakan uji t, sedangkan pengujian hipotesis simultan dilakukan dengan menggunakan uji F.

I. Uji t (Parsial)

Uji t digunakan untuk menguji signifikansi hubungan antara variabel X dan Y, apakah variabel X_1 , X_2 (struktur organisasi dan budaya organisasi) benar-benar berpengaruh terhadap variabel Y (kinerja) secara terpisah atau parsial (Ghozali, 2005). Hipotesis yang digunakan dalam pengujian ini adalah:

H_0 : Struktur organisasi dan budaya organisasi secara parsial mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja

H_a : Struktur organisasi dan budaya organisasi secara parsial tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja

Dengan rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{(\bar{x}_1 - \bar{x}_2)}{s \sqrt{\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}}}$$

Dimana:

\bar{x} = Nilai rata-rata

n = Jumlah data

S = Standar deviasi

Dasar pengambilan keputusan (Ghozali, 2005) adalah dengan menggunakan angka probabilitas signifikansi, yaitu:

- Jika $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ pada taraf signifikansi ($\alpha = 0.05$) maka H_0 ditolak, artinya variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen
- Jika $t_{hitung} \leq t_{tabel}$ pada taraf signifikansi ($\alpha = 0.05$) maka H_a diterima, artinya variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen

2. Uji F (Simultan)

Dalam penelitian ini, uji F digunakan untuk mengetahui tingkat signifikansi pengaruh variabel-variabel independen secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel dependen (Ghozali, 2005). Dalam penelitian ini, hipotesis yang digunakan adalah:

H_0 : Terdapat pengaruh signifikan secara simultan struktur organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai

H_a : Tidak terdapat pengaruh signifikan secara simultan struktur organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai

Dengan rumus sebagai berikut:

$$F = \frac{R^2/K}{(1 - R^2) (n - k - 1)}$$

Dimana:

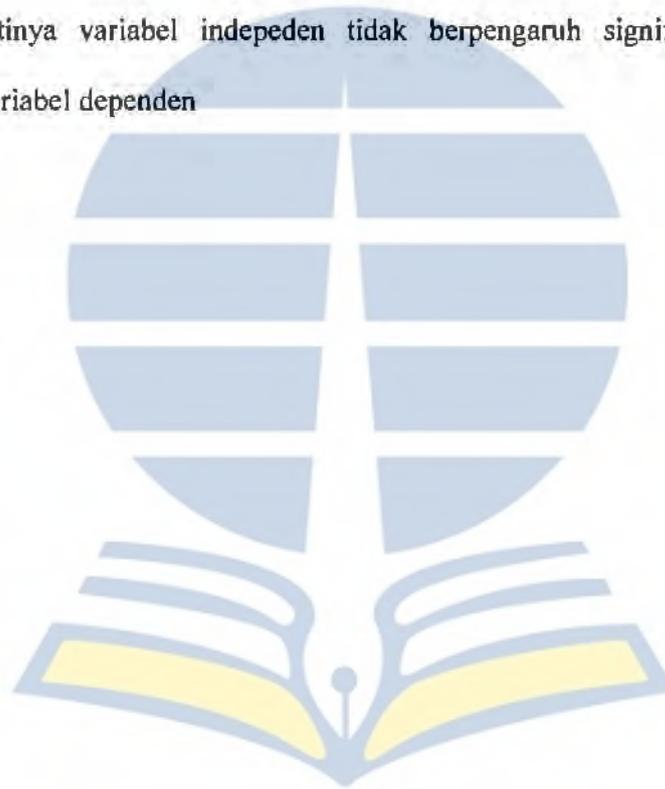
K = Jumlah variabel bebas

N = Banyaknya sampel

R^2 = Koefisien determinasi

Uji F dilakukan dengan cara membandingkan *F-value* (F_{hitung}) yang diperoleh dari hasil regresi dengan *F-significant* (F_{tabel}) yang ditetapkan, dengan kriteria pengujian sebagai berikut:

- Jika $F_{hitung} \geq F_{tabel}$ pada taraf signifikansi ($\alpha = 0,05$) maka H_0 ditolak, artinya variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen
- Jika $F_{hitung} \leq F_{tabel}$ pada taraf signifikansi ($\alpha = 0,05$) maka H_a diterima, artinya variabel independen tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Karakteristik Responden

Struktur organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun dipimpin oleh seorang Sekretaris yang membawahi tiga asisten, sembilan bagian, yaitu:

1. Asisten Pemerintahan
 - a. Bagian Administrasi Pemerintahan terdiri dari:
 - 1) Subbagian Otonomi Daerah;
 - 2) Subbagian Pertanahan dan Batas Wilayah;
 - 3) Subbagian Perangkat Daerah.
 - b. Bagian Hukum terdiri dari:
 - 1) Subbagian Penyusunan Produk Hukum dan Analisis Kebijakan Daerah;
 - 2) Subbagian Bantuan Hukum dan HAM;
 - 3) Subbagian Dokumentasi dan Publikasi Produk Hukum.
 - c. Bagian Administrasi Kesejahteraan Rakyat terdiri dari:
 - 1) Subbagian Agama;
 - 2) Subbagian Pendidikan, Pemuda dan Olahraga;
 - 3) Subbagian Kesejahteraan Sosial, Kesehatan dan Keluarga Berencana.

2. Asisten Ekonomi Pembangunan

a. Bagian Perekonomian dan Sumber Daya Alam terdiri dari:

- 1) Subbagian Bina Produksi Daerah;
- 2) Subbagian Bina Usaha Kecil dan Menengah;
- 3) Subbagian Sumber Daya Alam.

b. Bagian Administrasi Pembangunan terdiri dari:

- 1) Subbagian Program Kerja;
- 2) Subbagian Pengendalian Pembangunan;
- 3) Subbagian Bagian Pelaporan.

c. Bagian Layanan Pengadaan terdiri dari:

- 1) Subbagian Pembinaan dan Kompetensi;
- 2) Subbagian Hukum dan Penyelesaian Sengketa;
- 3) Subbagian Pelelangan.

3. Asisten Administrasi Umum

a. Bagian Organisasi terdiri dari:

- 1) Subbagian Kelembagaan dan Analisis Jabatan;
- 2) Subbagian Tata Laksana dan Perpustakaan;
- 3) Subbagian Kepegawaian Sekretariat Daerah.

b. Bagian Hubungan Masyarakat dan Protokoler terdiri dari:

- 1) Subbagian pemberitaan Pers;
- 2) Subbagian Protokoler dan Peneliti Perjalanan Dinas;
- 3) Subbagian Dokumentasi dan Radio Siaran Pemerintahan Daerah.

c. Bagian Umum terdiri dari:

- 1) Subbagian Tata Usaha dan Keuangan;
- 2) Subbagian Rumah Tangga;
- 3) Subbagian Perlengkapan.

Berdasarkan kuesioner yang telah diisi oleh responden, diperoleh data-data karakteristik responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini. Penyajian data identitas memberikan gambaran tentang keadaan diri dari para responden penelitian.

Responden penelitian ini adalah pegawai Sekretariat Daerah Kabuptaen Sarolangun yang berjumlah 167 orang. Jumlah ini diperoleh melalui perhitungan menggunakan rumus yang dikemukakan Slovin dalam penentuan jumlah sampel. Pengumpulan data menggunakan kuesioner dilakukan secara langsung oleh peneliti yang juga merupakan pegawai pada instansi tersebut. Proses pengumpulan data penelitian berlangsung selama dua minggu.

Kuesioner penelitian berisi tentang informasi karakteristik responden dan variabel penelitian. Bagian pertama kuesioner berisi informasi mengenai karakteristik responden. Karakteristik yang dimaksud meliputi jenis kelamin, umur, status perkawinan, tingkat pendidikan, masa kerja dan jabatan dari responden. Karakteristik responden dipaparkan sebagai berikut:

1. Jenis Kelamin Responden

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dalam penelitian ini dapat dilihat sebagaimana disajikan pada Tabel 4.1 berikut ini.

Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase
Laki-laki	93	55,69
Perempuan	74	44,31
Jumlah	167	100,00

Sumber: Data Primer diolah, 2016

Berdasarkan Tabel 4.1 dapat diketahui bahwa karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin adalah bahwa responden dengan jenis kelamin laki-laki secara umum lebih dominan dengan jumlah 93 responden atau 55,69% dibandingkan dengan responden perempuan dengan jumlah responden 74 responden atau 44,31%.

2. Umur Responden

Karakteristik responden berdasarkan umur dalam penelitian ini dapat dilihat sebagaimana disajikan pada Tabel 4.2 berikut ini.

Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

Umur (tahun)	Jumlah Responden	Persentase (%)
< 35	87	52,09
36 – 40	58	34,74
41 – 45	14	8,38
> 45	8	4,79
Jumlah	167	100,00

Sumber: Data Primer diolah, 2016

Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa jumlah responden dengan tingkatan umur < 35 tahun berjumlah 87 responden atau 52,09%. Jumlah ini merupakan jumlah terbesar dibandingkan dengan kelompok umur responden pegawai yang bekerja di instansi Sekretariat Daerah Sarolangun, kelompok umur terbesar kedua adalah kelompok umur 36 – 40 tahun sebanyak 58 responden atau 34,74%, kelompok umur 41 – 45 tahun sebanyak 14 responden atau sebesar 8,38%, dan yang terkecil adalah kelompok umur > 45 tahun yang hanya berjumlah 8 responden atau 4,79%.

Berdasarkan uraian di atas, mayoritas pegawai yang bekerja di Sekretariat Daerah Sarolangun merupakan pegawai dengan kategori kelompok umur muda. Dominasi pegawai muda dalam menjalankan roda birokrasi pemerintah merupakan suatu nilai positif mengingat pegawai dengan kelompok umur muda relatif lebih baik dalam kondisi fisik, namun hal negatif yang mungkin akan muncul dari kelompok umur ini adalah kurangnya pengalaman kerja.

3. Status Perkawinan Responden

Karakteristik responden berdasarkan status perkawinan dalam penelitian ini dapat dilihat sebagaimana disajikan pada Tabel 4.3 berikut ini.

Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Perkawinan

Umur (tahun)	Jumlah Responden	Persentase (%)
Menikah	157	94,01
Belum Menikah	7	4,19
Pernah Menikah	3	1,80
Jumlah	167	100,00

Sumber: Data Primer diolah, 2016

Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa sebanyak 157 responden atau 94,01% yang berkerja pada instansi Sekretariat Daerah Sarolangun telah menikah, kelompok ini merupakan jumlah terbanyak jika dibandingkan dengan jumlah yang belum menikah dan pernah menikah yang masing-masing hanya 7 responden atau 4,19% dan 3 responden atau 1,80%.

4. Tingkat Pendidikan Responden

Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan dalam penelitian ini dapat dilihat sebagaimana disajikan pada Tabel 4.4 berikut ini.

Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Jumlah Responden	Persentase (%)
SLTA	64	38,32
Diploma	16	9,58
Sarjana (S-1)	68	40,72
Pascasarjana (S-2)	19	11,38
Jumlah	167	100,00

Sumber: Data Primer diolah, 2016

Dari tabel di atas, terlihat bahwa responden dengan tingkat pendidikan SLTA lebih dominan dibandingkan dengan tingkat pendidikan lainnya yang ada di instansi Sekretariat Daerah Sarolangun dengan jumlah 78 orang atau 46,71%. Selanjutnya berturut-turut adalah tingkat pendidikan sarjana dengan jumlah 67 responden atau 40,12%, tingkat

pendidikan diploma sebanyak 14 responden atau 8,38%, dan yang terkecil adalah tingkat pendidikan pascasarjana yang hanya 8 responden atau 4,79%.

5. Masa Kerja Responden

Karakteristik responden berdasarkan masa kerja dalam penelitian ini dapat dilihat sebagaimana disajikan pada Tabel 4.5 berikut ini.

Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Masa Kerja

Masa Kerja (tahun)	Jumlah Responden	Persentase (%)
<10	116	69,46
11 – 12	37	22,16
21 – 30	10	5,99
>30	4	2,39
Jumlah	167	100,00

Sumber: Data Primer diolah, 2016

Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa jumlah responden dengan masa kerja < 10 merupakan jumlah kelompok yang dominan yaitu sebanyak 116 responden atau 69,46%. Berturut-turut yaitu kelompok masa kerja 11 – 12 tahun sebanyak 37 responden atau 22,16%, 21 – 30 tahun sebanyak 10 responden atau 5,99%, dan hanya 4 responden yang memiliki masa kerja di atas 30 tahun atau sebesar 2,39%.

Masa kerja erat hubungannya dengan pengalaman kerja, dengan masa kerja yang < 10 tahun di dalam suatu instansi merupakan masa kerja

yang relatif singkat, sehingga diduga masa kerja dominan tersebut mengindikasikan kurang berpengalamannya pegawai pada bidang kerja yang dilakukannya.

6. Jabatan Responden

Karakteristik responden berdasarkan masa kerja dalam penelitian ini dapat dilihat sebagaimana disajikan pada Tabel 4.6 berikut ini.

Tabel 4.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan Responden

Tingkat Pendidikan	Jumlah Responden	Persentase (%)
Struktural	52	31,14
Non Struktural / Fungsional Umum	115	68,86
Jumlah	167	100,00

Sumber: Data Primer diolah, 2016

Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa pegawai non struktural/fungsional umum merupakan jumlah responden yang dominan dibandingkan dengan jabatan struktural. Jumlah pegawai struktural sebanyak 52 responden atau 31,14% sedangkan pegawai non struktural sebanyak 115 responden atau 68,86%.

Kondisi ideal dalam menjalankan organisasi baik perusahaan maupun birokrasi pemerintahan dianalogikan dengan bentuk piramid dengan artian bahwa jumlah pegawai struktural lebih sedikit dibandingkan dengan pegawai non struktural/fungsional umum atau staf. Jika dilihat dari

komposisi pegawai yang ada di instansi Sekretariat Daerah Sarolangun kondisi tersebut relatif ideal.

B. Hasil Uji Kualitas Data

1. Uji Validitas

Pengujian terhadap validitas instrumen kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini dimaksudkan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Dengan kata lain, pertanyaan-pertanyaan yang diajukan harus dapat secara tepat dapat mengungkapkan mengenai indikator yang digunakan untuk mengukur variabel yang diteliti.

Menurut Priyatno (2012) suatu data dapat dikatakan valid jika memperhatikan dan memenuhi kriteria sebagai berikut:

- a. Membandingkan nilai r_{hitung} (*nilai pearson correlation*) dengan r_{tabel} (didapat dari tabel *r product moment*), jika $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka item pertanyaan atau variabel tersebut valid, dan jika $r_{hitung} < r_{tabel}$, maka item pertanyaan tidak valid.
- b. Jika signifikansi $<$ dari 0,05 maka item valid, tetapi jika signifikansi $>$ 0,05 maka item tidak valid.

Pengujian dilakukan pada item-item pertanyaan pada variabel struktur organisasi pada pertanyaan $X_{1.1}$ sampai dengan $X_{1.11}$, item pertanyaan variabel budaya organisasi pada pertanyaan $X_{2.1}$ sampai dengan

X_{2.8}, dan item pertanyaan variabel kinerja pada pertanyaan Y₁ sampai dengan Y₁₀. Sebagaimana disajikan pada Tabel 4.7 sebagai berikut.

Tabel 4.7 Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Item Pertanyaan Variabel Penelitian

No	Variabel	Item Pernyataan	Pearson Correlation (r_{hitung})	r_{tabel} (N - 2)	Tingkat Signifikansi	Keterangan
1.	Kinerja (Y)	Y ₁	0,432	0,361	0,05	Valid
		Y ₂	0,613	0,361	0,05	Valid
		Y ₃	0,492	0,361	0,05	Valid
		Y ₄	0,379	0,361	0,05	Valid
		Y ₅	0,411	0,361	0,05	Valid
		Y ₆	0,555	0,361	0,05	Valid
		Y ₇	0,478	0,361	0,05	Valid
		Y ₈	0,443	0,361	0,05	Valid
		Y ₉	0,645	0,361	0,05	Valid
		Y ₁₀	0,383	0,361	0,05	Valid
2.	Struktur Organisasi (X ₁)	X _{1.1}	0,564	0,361	0,05	Valid
		X _{1.2}	0,445	0,361	0,05	Valid
		X _{1.3}	0,526	0,361	0,05	Valid
		X _{1.4}	0,433	0,361	0,05	Valid
		X _{1.5}	0,434	0,361	0,05	Valid
		X _{1.6}	0,474	0,361	0,05	Valid
		X _{1.7}	0,404	0,361	0,05	Valid
		X _{1.8}	0,497	0,361	0,05	Valid
		X _{1.9}	0,496	0,361	0,05	Valid
		X _{1.10}	0,520	0,361	0,05	Valid
		X _{1.11}	0,426	0,361	0,05	Valid
3.	Budaya Organisasi (X ₂)	X _{2.1}	0,392	0,361	0,05	Valid
		X _{2.2}	0,402	0,361	0,05	Valid
		X _{2.3}	0,371	0,361	0,05	Valid

No	Variabel	Item Pernyataan	Pearson Correlation (r_{hitung})	r_{tabel} ($N - 2$)	Tingkat Signifikansi	Keterangan
		X2.4	0,412	0,361	0,05	Valid
		X2.5	0,378	0,361	0,05	Valid
		X2.6	0,428	0,361	0,05	Valid
		X2.7	0,451	0,361	0,05	Valid
		X2.8	0,412	0,361	0,05	Valid

Sumber: Output SPSS 22.0, 2016

Berdasarkan Tabel 4.7 di atas memperlihatkan bahwa nilai dari $r_{hitung} > r_{tabel}$ *product moment* (0,361), dengan tingkat signifikansi 0,05; sehingga seluruh pertanyaan-pertanyaan dari variabel penelitian dinyatakan valid (data hasil pengujian terlampir).

Berdasarkan uraian di atas, bawah semua item pertanyaan pada setiap variabel yang diteliti dinyatakan valid. Artinya, item pertanyaan pada setiap variabel dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur dalam hal ini mengukur variabel struktur organisasi, budaya organisasi dan kinerja pegawai sebagai variabel yang diteliti.

2. Uji Reliabilitas

Untuk menguji kehandalan kuesioner yang digunakan, maka dalam penelitian ini menggunakan uji reliabilitas, tolak ukur reliabilitas adalah *cronbach alpha* yang diperoleh melalui perhitungan statistik. Menurut Malhotra dalam Harsani (2010), nilai alpha minimum yang diperoleh sebagai syarat kehandalan kuesioner adalah sebesar 0,60. Hal ini berarti bahwa apabila nilai *cronbach alpha* dibawah 0,60 maka kuesioner

belum memenuhi syarat kehandalan. Tingkat kehandalan instrumen kuesioner pada penelitian ini terlihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.8 Hasil Pengujian Reliabilitas

No	Variabel	Jumlah Item	Nilai Alpha	Keterangan
1	Kinerja	10	0,734	Realibel
2	Struktur Organisasi	11	0,732	Realibel
3	Budaya Organisasi	8	0,705	Realibel

Sumber: Output SPSS 22.0, 2016

Bedasarkan Tabel 4.8 di atas, hasil pengujian reliabilitas kuesioner untuk ketiga variabel penelitian memperlihatkan nilai *cronbach alpha* masing-masing 0,734 untuk variabel kinerja, 0,732 untuk variabel struktur organisasi, dan selanjutnya untuk variabel budaya organisasi dengan nilai *cronbach alpha* sebesar 0,705.

Berdasarkan uraian di atas, dapat diketahui bahwa nilai *cronbach alpha* masing-masing variabel penelitian lebih besar dari 0,60. Dengan demikian, dapat diartikan bahwa kuesioner yang digunakan dalam mengumpulkan data penelitian telah memenuhi syarat kehandalan. Dengan kata lain, kuesioner yang digunakan untuk mengumpulkan data yang berhubungan dengan variabel-variabel yang diteliti sudah menunjukkan ketepatan, keakuratan, atau konsistensi alat tersebut dalam mengungkapkan gejala yang berhubungan dengan variabel yang akan diteliti.

C. Deskripsi Variabel Penelitian

1. Variabel Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai sekretariat daerah Kabupaten Sarolangun pada penelitian ini diukur melalui dimensi sasaran kinerja pegawai dan perilaku pegawai. Hasil penelitian diperoleh data sebagai berikut:

a. Dimensi Sasaran Kinerja Pegawai

Dimensi sasaran kinerja pegawai diukur dengan menggunakan empat item pertanyaan, yaitu 1) banyaknya hasil kerja yang dicapai apakah menunjukkan harapan organisasi, 2) tingkat ukuran mutu setiap hasil kerja yang dicapai apakah menunjukkan harapan dan standar dari organisasi, 3) bekerja dengan baik dan tepat waktu serta berani memikul resiko atas keputusan yang diambil apakah merupakan suatu hal yang utama, dan 4) menggunakan besaran jumlah anggaran secara optimal apakah dapat menghasilkan hasil kerja yang baik. Untuk lebih jelasnya disajikan pada Tabel 4.9 berikut.

Tabel 4.9 Tanggapan Responden pada Dimensi Sasaran Kinerja Pegawai

No	Pernyataan	Respon	Skala	F	Skor	%
1	Banyaknya hasil kerja yang Anda capai apakah menunjukkan harapan organisasi	Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0,00
		Tidak Setuju	2	2	4	1,20
		Ragu-ragu	3	41	123	24,60
		Setuju	4	99	396	59,20
		Sangat Setuju	5	25	125	15,00
Jumlah I				167	648	100,00
2	Tingkat ukuran mutu setiap hasil kerja yang Anda capai apakah	Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0,00
		Tidak Setuju	2	14	28	8,40

No	Pernyataan	Respon	Skala	F	Skor	%
	menunjukkan harapan dan standar dari organisasi	Ragu-ragu	3	49	147	29,30
		Setuju	4	94	376	56,30
		Sangat Setuju	5	10	50	6,00
	Jumlah II				167	601
3	Anda bekerja dengan baik dan tepat pada waktu serta berani memikul resiko atas keputusan yang diambil apakah merupakan suatu hal yang utama	Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0,00
		Tidak Setuju	2	1	2	0,60
		Ragu-ragu	3	49	147	29,30
		Setuju	4	63	252	37,0
		Sangat Setuju	5	54	270	32,30
Jumlah III				167	671	100,00
4	Menggunakan besaran jumlah anggaran secara optimal apakah dapat menghasilkan hasil kerja yang baik	Sangat Tidak Setuju	1	2	2	1,20
		Tidak Setuju	2	16	32	9,60
		Ragu-ragu	3	64	192	38,30
		Setuju	4	71	284	42,50
		Sangat Setuju	5	14	70	8,40
Jumlah IV				167	580	100,00
	Akumulasi tanggapan responden dari keempat item pertanyaan	Sangat Tidak Setuju	1	2	2	0,30
		Tidak Setuju	2	33	66	4,94
		Ragu-ragu	3	203	609	30,39
		Setuju	4	327	1308	48,95
		Sangat Setuju	5	103	515	15,42
Jumlah Total (I+II+III+IV)				668	2500	100,00

Sumber: Diolah dari Data Primer, 2016

Berdasarkan Tabel 4.9 di atas, pada item pertanyaan pertama responden memberikan jawaban tertinggi pada pilihan jawaban setuju yaitu sebanyak 99 responden atau 59,30%, sedangkan jawaban lainnya relatif kecil yaitu 41 responden atau 24,60% yang menjawab ragu-ragu, 25 responden atau 15,0% menjawab sangat setuju dan 2 responden atau

1,20% menjawab tidak setuju dan bahkan tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju.

Pada item pertanyaan kedua, jawaban setuju lebih tinggi dibandingkan dengan jawaban lainnya yaitu sebanyak 94 responden atau 56,30%, selanjutnya jawaban ragu-ragu sebanyak 49 responden atau 29,3%, tidak setuju sebanyak 14 responden atau 8,40%, sangat setuju sebanyak 10 responden atau 6,0%, dan tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju.

Untuk item pertanyaan ketiga, responden memberikan respon yang tinggi pada jawaban setuju yaitu sebanyak 63 responden atau 37,70%, selanjutnya jawaban sangat setuju sebanyak 54 responden atau 32,30%, jawaban ragu-ragu sebanyak 49 responden atau sebesar 29,30%, tidak setuju sebanyak 1 responden atau sebesar 0,60% dan tidak ada yang menjawab sangat tidak setuju.

Pada item pertanyaan keempat, jawaban tertinggi adalah setuju dengan jumlah jawaban sebanyak 71 responden atau 42,5%, jawaban ragu-ragu sebanyak 64 responden atau 38,3%, 16 responden atau 9,60% yang menjawab tidak setuju dan 14 responden atau 8,40% menjawab sangat setuju, dan hanya 2 responden atau 1,20% yang menjawab sangat tidak setuju.

Dari akumulasi jawaban keempat item pertanyaan tersebut, jawaban setuju dari responden sebanyak 327 responden atau 48,95%, jika jumlah ini ditambahkan dengan jumlah responden yang menjawab

sangat setuju sebanyak 103 responden atau 15,42% maka jumlahnya adalah 430 atau 64,37%, jumlah ini mengindikasikan bahwa responden memiliki sasaran kinerja pegawai yang baik. Namun jumlah responden yang menjawab ragu-ragu dan tidak setuju serta jawaban sangat tidak setuju sebanyak 238 responden atau 35,63%.

b. Dimensi Perilaku Pegawai

Pada dimensi ketaatan, terdapat dua item pertanyaan atau indikator, diantaranya adalah sanggup untuk mentaati dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedinasan dan memiliki kemauan dan kemampuan untuk menyelaraskan sikap dan tindakan untuk mewujudkan tujuan dengan mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan diri sendiri, seseorang, dan/atau golongan, gambaran dari dimensi dimaksud sebagaimana disajikan pada tabel berikut ini.

Tabel 4.10 Tanggapan Responden pada Dimensi Perilaku Kerja

No	Pernyataan	Respon	Skala	F	Skor	%
1	Setujukan Anda sikap dan perilaku kerja yang baik akan memberikan pelayanan terbaik kepada yang dilayani	Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0,00
		Tidak Setuju	2	2	4	1,20
		Ragu-ragu	3	48	144	28,70
		Setuju	4	68	272	40,80
		Sangat Setuju	5	49	245	29,30
Jumlah I				167	665	100,00
2	Setujukah Anda kemampuan untuk bertindak itu ada dalam	Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0,00
		Tidak Setuju	2	47	94	28,10

No	Pernyataan	Respon	Skala	F	Skor	%
	nilai, norma dan etika organisasi organisasi	Ragu-ragu	3	70	210	41,90
		Setuju	4	44	176	26,30
		Sangat Setuju	5	6	30	3,60
	Jumlah II				167	510
3	Anda berkerja semata-mata untuk mewujudkan tujuan dengan mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan diri sendiri, seseorang, dan/atau golongan	Sangat Tidak Setuju	1	6	6	3,60
		Tidak Setuju	2	24	48	14,40
		Ragu-ragu	3	50	150	29,90
		Setuju	4	68	272	40,70
		Sangat Setuju	5	19	95	11,40
Jumlah III				167	571	100,00
4	Anda sanggup untuk mentaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedinasan	Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0,00
		Tidak Setuju	2	2	4	1,20
		Ragu-ragu	3	86	258	51,50
		Setuju	4	75	300	44,9
		Sangat Setuju	5	4	20	2,40
Jumlah IV				167	582	100,00
5	Apabila aturan tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin	Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0,00
		Tidak Setuju	2	5	10	3,00
		Ragu-ragu	3	63	189	37,70
		Setuju	4	72	288	43,10
		Sangat Setuju	5	27	135	16,20
Jumlah V				167	622	100,00
6	Anda memiliki kemauan dan kemampuan untuk bekerja sama dengan rekan sekerja, atasan, bawahan dalam unit kerjanya serta instansi lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan tanggung jawab yang ditentukan	Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0,00
		Tidak Setuju	2	4	8	2,40
		Ragu-ragu	3	54	162	32,30
		Setuju	4	77	308	46,10
		Sangat Setuju	5	32	160	19,20

No	Pernyataan	Respon	Skala	F	Skor	%
	Jumlah VI			167	638	100.00
	Akumulasi tanggapan responden dari keenam item pertanyaan	Sangat Tidak Setuju	1	6	6	0,60
		Tidak Setuju	2	84	168	8,38
		Ragu-ragu	3	371	1113	37,03
		Setuju	4	404	1616	40,32
		Sangat Setuju	5	137	685	13,67
	Jumlah Total (I+II+III+IV+V+VI)			1002	3588	100.00

Sumber: Diolah dari Data Primer, 2016

Berdasarkan Tabel 4.10 di atas, jawaban tertinggi pada item pertanyaan pertama ini adalah setuju dengan jumlah 68 responden atau 40,70%, selanjutnya adalah jawaban sangat setuju dengan 49 responden atau 29,30%, jawaban tidak ragu-ragu sebanyak 48 responden 28,70%, dan jawaban tidak setuju sebanyak 2 responden atau 1,2%, jawaban sangat tidak setuju tidak ada responden yang menjawab.

Pada item pertanyaan kedua, jawaban tertinggi adalah ragu-ragu dengan 70 responden atau 41,90%, selanjutnya jawaban tidak setuju dengan 47 responden atau 28,10%, jawaban setuju sebanyak 44 responden atau 26,30%, dan jawaban sangat setuju sebanyak 6 responden atau 3,60% sedangkan jawaban sangat tidak setuju tidak ada tanggapan dari responden.

Pada item pertanyaan ketiga dengan jawaban tertinggi pada pilihan jawaban yaitu jawaban setuju sebanyak 68 responden atau 40,70%, selanjutnya adalah jawaban ragu-ragu sebanyak 50 responden atau 29,90%, jawaban tidak setuju sebanyak 24 responden atau 14,40%,

dan 19 responden yang menjawab sangat setuju atau 11,40% sedangkan pilihan jawaban sangat tidak setuju terdapat 6 responden atau 3,60%.

Pada item pertanyaan keempat, jawaban ragu-ragu sebanyak 86 responden atau 51,50% merupakan jawaban tertinggi, selanjutnya jawaban setuju sebanyak 75 responden atau 44,9%, dan sangat setuju sebanyak 4 responden atau 2,40%, sedangkan jawaban tidak setuju 2 responden atau 1,2% dan tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju.

Pada item pertanyaan kelima, jawaban setuju sebanyak 72 responden atau 43,10% merupakan jawaban tertinggi, selanjutnya jawaban ragu-ragu sebanyak 63 responden atau 37,7%, jawaban sangat setuju sebanyak 27 responden atau 16,2%, sedangkan jawaban tidak setuju 5 responden atau 3,0% dan tidak satupun responden memberikan jawaban sangat tidak setuju.

Pada item pertanyaan keenam, jawaban setuju adalah sebanyak 77 responden atau 46,10% merupakan jawaban tertinggi. Selanjutnya jawaban ragu-ragu sebanyak 54 responden atau 32,3%, jawaban sangat setuju sebanyak 32 responden atau 19,2%, sedangkan jawaban sangat tidak setuju tidak mendapat jawaban dari responden.

Akumulasi enam item pertanyaan dari dimensi perilaku pegawai dengan jawaban setuju 404 responden atau 40,32%, jawaban sangat setuju 137 responden atau 13,67%, total dari jawaban setuju dan sangat setuju sebanyak 541 responden atau 53,99%. Jumlah jawaban ini

mengindikasikan bahwa persepsi pegawai terhadap perilaku kerja pegawai relatif baik, sedangkan yang menjawab ragu-ragu, tidak setuju dan sangat tidak setuju sebanyak 461 responden atau 46,01%.

2. Struktur Organisasi

Pada variabel struktur organisasi, peneliti menggunakan empat dimensi diantaranya adalah pekerjaan dibagi, sesuai dengan aturan, terdiri dari dua orang/lebih, mencapai tujuan bersama, berdasarkan respon yang diberikan melalui instrumen kuesioner penelitian, sebagai berikut:

a. Dimensi Pekerjaan Dibagi

Tabel 4.11 Tanggapan Responden pada Dimensi Pekerjaan Dibagi

No	Pernyataan	Respon	Skala	F	Skor	%
1	Pekerjaan dibagi kepada Anda sesuai dengan kemauan atasan	Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0,00
		Tidak Setuju	2	7	14	4,20
		Ragu-ragu	3	21	63	12,60
		Setuju	4	66	264	39,50
		Sangat Setuju	5	73	365	43,70
Jumlah I				167	706	100,00
2	Anda selalu berusaha untuk bekerja dengan lebih baik untuk mendapatkan prestasi lebih tinggi bukan karena imbalan	Sangat Tidak Setuju	1	10	10	6,00
		Tidak Setuju	2	16	32	9,60
		Ragu-ragu	3	20	60	12,00
		Setuju	4	51	204	30,50
		Sangat Setuju	5	70	350	41,90
Jumlah II				167	656	100,00
3	Pekerjaan harus sesuai dengan tupoksi dan perintah atasan	Sangat Tidak Setuju	1	16	16	9,60
		Tidak Setuju	2	16	32	9,60
		Ragu-ragu	3	14	42	8,40

No	Pernyataan	Respon	Skala	F	Skor	%
		Setuju	4	36	144	21,60
		Sangat Setuju	5	85	425	50,9
		Jumlah III		167	659	100,00
	Akumulasi tanggapan responden dari ketiga item pertanyaan	Sangat Tidak Setuju	1	26	26	5,19
		Tidak Setuju	2	39	78	7,78
		Ragu-ragu	3	55	165	10,98
		Setuju	4	153	612	30,54
		Sangat Setuju	5	228	1140	45,51
		Jumlah Total (I+II+III)		501	2021	100,00

Sumber: Diolah dari Data Primer, 2016

Berdasarkan Tabel 4.11 di atas tergambar bahwa sebagian besar tanggapan responden terhadap item pertanyaan pertama adalah sangat setuju, yaitu sebanyak 73 responden atau sebesar 43,7%, 66 responden atau 21,74% menjawab setuju, 21 responden atau 12,60% menjawab ragu-ragu dan tidak satupun responden yang menjawab sangat tidak setuju.

Item pertanyaan kedua jawaban responden menunjukkan bahwa sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 70 responden atau 41,90%, sementara yang menjawab setuju adalah sebanyak 51 responden atau 30,50%, sebanyak 20 responden atau 12,0% menjawab ragu-ragu, 16 responden atau 9,6% menjawab tidak setuju dan sebanyak 10 responden atau 6,0% yang menjawab sangat tidak setuju.

Jawaban responden terhadap item pertanyaan ketiga jawaban responden menunjukkan bahwa sebagian besar responden menjawab

sangat setuju yakni sebanyak 85 responden atau 50,90%, yang menjawab setuju sebanyak 36 responden atau 21,60%, menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju masing-masing 16 responden atau 9,60% dan sebanyak 14 responden atau 8,40% menjawab ragu-ragu.

Secara keseluruhan, tanggapan responden pada dimensi pekerjaan dibagi mempengaruhi struktur organisasi menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan jawaban sangat setuju yaitu 228 responden atau 45,51% dan setuju 153 responden atau 30,54% total dari jawaban sangat setuju dan setuju adalah 381 responden atau 76,05%. Hal ini membuktikan bahwa pekerjaan dibagi merupakan wujud struktur organisasi yang baik menurut sebagian besar pegawai, sedangkan sebagian kecil pegawai tidak merasa pekerjaan dibagi mempengaruhi struktur organisasi. Hal ini ditunjukkan oleh masih ada responden yang menjawab ragu-ragu, tidak setuju dan sangat tidak setuju yaitu sebanyak 120 responden atau 23,95%.

b. Dimensi Sesuai dengan Aturan

Pada dimensi sesuai dengan aturan diukur dengan variabel: 1) pembagian tugas sebagaimana sesuai dengan struktur organisasi, 2) pekerjaan yang diterima telah sesuai dengan aturan yang berlaku, dan 3) Anda akan melakukan usulan perubahan apabila tidak sesuai dengan aturan. Jawaban dari responden tentang item pertanyaan tersebut sebagaimana disajikan pada tabel berikut ini.

**Tabel 4.12 Tanggapan Responden pada Dimensi Struktur Organisasi
Sesuai dengan Aturan**

No	Pernyataan	Respon	Skala	F	Skor	%
1	Pembagian tugas sebagaimana sesuai dengan struktur organisasi	Sangat Tidak Setuju	1	6	6	3,60
		Tidak Setuju	2	6	12	3,60
		Ragu-ragu	3	34	102	20,40
		Setuju	4	40	160	24,00
		Sangat Setuju	5	81	405	48,40
Jumlah I				167	685	100,00
2	Anda merasa pekerjaan yang diterima telah sesuai dengan aturan yang berlaku	Sangat Tidak Setuju	1	3	3	1,80
		Tidak Setuju	2	4	8	2,40
		Ragu-ragu	3	11	33	6,60
		Setuju	4	35	140	21,0
		Sangat Setuju	5	114	570	68,30
Jumlah II				167	754	100,00
3	Anda akan melakukan usulan perubahan apabila tidak sesuai dengan aturan	Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0,00
		Tidak Setuju	2	6	12	3,60
		Ragu-ragu	3	5	15	3,00
		Setuju	4	45	180	26,90
		Sangat Setuju	5	111	555	66,50
Jumlah III				167	762	100,00
	Akumulasi tanggapan responden dari ketiga item pertanyaan	Sangat Tidak Setuju	1	9	9	1,80
		Tidak Setuju	2	16	32	3,19
		Ragu-ragu	3	50	150	9,98
		Setuju	4	120	480	23,95
		Sangat Setuju	5	306	1530	61,08
Jumlah Total (I+II+III)				501	2201	100,00

Sumber: Data Primer diolah

Berdasarkan Tabel 4.12 di atas, pengertian dimensi “sesuai dengan aturan” pada variabel struktur organisasi ini adalah struktur

organisasi yang diberikan sesuai dengan peraturan daerah. Berdasarkan hasil jawaban koesioner dari responden bahwasanya sebagian besar menjawab sangat setuju sebanyak 81 responden atau sebesar 48,40%. Jawaban setuju sebanyak 40 responden atau 24,0%, ragu-ragu sebanyak 34 responden atau 20,40%, jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju masing-masing sebanyak 6 responden atau 3,60%.

Pada item pertanyaan kedua responden memiliki tanggapan sebagian besar menyatakan sangat setuju yakni sebanyak 114 responden atau 68,30%, sedangkan lainnya menyatakan setuju sebanyak 35 responden atau 21,0%, menjawab ragu-ragu sebanyak 11 responden atau 6,6%, tidak setuju sebanyak 4 responden atau 2,4%, dan jawaban sangat tidak setuju sebanyak 3 responden atau sebesar 1,80%.

Pada item pertanyaan ketiga, jawaban responden sebagian besar juga menyatakan sangat setuju jumlah sebanyak 111 responden atau 66,50%. Selanjutnya jawaban setuju sebanyak 45 responden atau 26,90%, ragu-ragu sebanyak 5 responden atau 3,0%, dan tidak setuju sebanyak 6 responden atau 3,60%, serta tidak satupun responden yang menjawab sangat tidak setuju.

Secara keseluruhan, jawaban responden pada dimensi “struktur organisasi sesuai dengan aturan” pada variabel ini adalah sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 306 responden atau 61,08%, dan jawaban setuju sebanyak 120 responden atau 23,95%, hal ini membuktikan bahwa pegawai merasa struktur organisasi yang ada

telah sesuai dengan aturan. Sedangkan jawaban ragu-ragu, tidak setuju dan sangat tidak setuju masih tinggi yaitu 75 responden atau 14,97%.

c. Dimensi Terdiri dari 2 orang/lebih

Pada dimensi struktur organisasi terdiri dari dua orang atau lebih terdiri dari dua item pertanyaan diantaranya adalah: 1) struktur organisasi meningkatkan hubungan kerja antara jabatan yang satu dengan yang lain, 2) pekerjaan yang sesuai dengan tupoksi mampu meningkatkan kualitas dan kuantitas pekerjaan Anda, jawaban dari responden tentang item pertanyaan tersebut sebagaimana disajikan pada tabel berikut ini.

Tabel 4.13 Tanggapan Responden pada Dimensi Terdiri dari 2 orang/lebih

No	Pernyataan	Respon	Skala	F	Skor	%
1	Struktur organisasi meningkatkan hubungan kerja antara jabatan yang satu dengan yang lain	Sangat Tidak Setuju	1	2	2	1,20
		Tidak Setuju	2	4	8	2,40
		Ragu-ragu	3	23	69	13,80
		Setuju	4	47	188	28,10
		Sangat Setuju	5	91	455	54,50
Jumlah I				167	722	100,00
2	Pekerjaan yang sesuai dengan tupoksi mampu meningkatkan kualitas dan kuantitas pekerjaan Anda	Sangat Tidak Setuju	1	3	3	1,80
		Tidak Setuju	2	10	20	6,00
		Ragu-ragu	3	33	99	19,80
		Setuju	4	50	200	29,90
		Sangat Setuju	5	71	355	42,50
Jumlah II				167	677	100,00

No	Pernyataan	Respon	Skala	F	Skor	%
	Akumulasi tanggapan responden dari ketiga item pertanyaan	Sangat Tidak Setuju	1	5	5	1,50
		Tidak Setuju	2	14	28	4,19
		Ragu-ragu	3	56	168	16,77
		Setuju	4	97	388	29,04
		Sangat Setuju	5	162	810	48,50
Jumlah Total (I+II)				334	1399	100.00

Sumber: Data Primer Diolah

Berdasarkan Tabel 4.13 di atas, menggambarkan bahwa pada item pertanyaan pertama, jawaban responden sangat setuju sebanyak 91 responden atau 54,50%, selanjutnya berturut-turut adalah jawaban setuju 47 responden atau 28,10%, ragu-ragu sebanyak 23 responden atau 13,80%, dan tidak setuju sebanyak 4 responden atau 2,40% dan hanya 2 responden atau 1,20% yang menjawab sangat tidak setuju.

Untuk item pertanyaan kedua yaitu “pekerjaan yang sesuai dengan tupoksi mampu meningkatkan kualitas dan kuantitas pekerjaan Anda” responden memberikan jawaban sangat setuju sebanyak 71 responden atau 42,50%. Kemudian jawaban setuju sebanyak 50 responden atau 29,90%, jawaban ragu-ragu sebanyak 33 responden atau 19,80%, dan yang memberikan jawaban tidak setuju sebanyak 10 responden atau 6,0% dan menjawab sangat tidak setuju sebanyak 3 responden atau 1,80%.

Pada akumulasi dari jawaban pertanyaan kuesioner dari responden pada dimensi terdiri dari dua orang/lebih ini, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 162 responden atau

48,50%, sedangkan jawaban setuju sebanyak 97 responden atau 29,40%, jawaban ragu-ragu, tidak setuju dan sangat tidak setuju masih relatif besar yaitu 75 responden atau 22,46%. Data ini menggambarkan bahwa pekerjaan yang sesuai dengan tupoksi yang terdiri dari dua orang/lebih termasuk dalam kategori baik karena sebagian besar responden memberikan jawaban sangat setuju.

d. Dimensi Mencapai Tujuan Bersama

Pada dimensi mencapai tujuan bersama variabel struktur organisasi terdiri atas tiga item pertanyaan diantaranya adalah: 1) Anda merasa struktur organisasi yang diberikan telah adil dan sesuai dengan bidang kerja yang dilakukan untuk mencapai tujuan bersama, 2) pekerjaan diberikan telah sesuai dengan resiko kerja yang ada pada bidang pekerjaan yang Anda lakukan, dan 3) pelayanan terhadap masyarakat dapat tercapai. Jawaban dari responden tentang item pertanyaan tersebut sebagaimana disajikan pada tabel berikut ini.

Tabel 4.14 Tanggapan Responden pada Dimensi Mencapai Tujuan Bersama

No	Pernyataan	Respon	Skala	F	Skor	%
1	Anda merasa struktur organisasi yang diberikan telah adil dan sesuai dengan bidang kerja yang dilakukan untuk mencapai tujuan bersama	Sangat Tidak Setuju	1	3	3	1,80
		Tidak Setuju	2	10	20	6,00
		Ragu-ragu	3	36	108	21,60
		Setuju	4	27	108	16,20
		Sangat Setuju	5	91	455	54,50

No	Pernyataan	Respon	Skala	F	Skor	%
	Jumlah I			167	694	100,00
2	Perkerjaan diberikan telah sesuai dengan resiko kerja yang ada pada bidang pekerjaan yang Anda lakukan	Sangat Tidak Setuju	1	1	1	0,60
		Tidak Setuju	2	7	14	4,20
		Ragu-ragu	3	9	27	5,40
		Setuju	4	36	144	21,60
		Sangat Setuju	5	114	570	68,30
	Jumlah II			167	756	100,00
3	Pelayanan terhadap masyarakat dapat tercapai	Sangat Tidak Setuju	1	1	1	0,60
		Tidak Setuju	2	4	8	2,40
		Ragu-ragu	3	37	111	22,20
		Setuju	4	47	188	28,10
		Sangat Setuju	5	78	390	46,70
	Jumlah III			167	698	100,00
	Akumulasi tanggapan responden dari ketiga item pertanyaan	Sangat Tidak Setuju	1	5	5	1,00
		Tidak Setuju	2	21	42	4,19
		Ragu-ragu	3	82	246	16,37
		Setuju	4	110	440	21,96
		Sangat setuju	5	283	1415	56,48
	Jumlah Total (I+II+III)			501	2148	100,00

Sumber: Data Primer diolah

Berdasarkan pada tabel di atas, pada item pertanyaan pertama, jawaban responden terhadap indikator ini adalah sangat setuju sebanyak 91 responden atau 54,50%, selanjutnya jawaban ragu-ragu sebanyak 36 responden atau 21,60%, jawaban setuju sebanyak 27 responden atau 16,20% dan jawaban tidak setuju 10 responden atau 6,0% dan hanya 3 responden yang menjawab sangat tidak setuju atau 1,80%.

Pada item pertanyaan kedua, jawaban dominan adalah sangat setuju sebanyak 114 responden atau 68,30%, selanjutnya setuju sebanyak 36 responden atau sebesar 21,60%, jawaban ragu-ragu sebanyak 9 responden atau 5,40%, jawaban tidak setuju sebanyak 7 responden atau 4,2% dan jawaban sangat tidak setuju sebanyak 1 responden atau 0,60%.

Selanjutnya pada item pertanyaan ketiga, jawaban sangat setuju sebanyak 78 responden atau 46,70%. Selanjutnya jawaban setuju sebanyak 47 responden atau 28,10%, jawaban ragu-ragu sebanyak 37 responden atau 22,20%, dan jawaban tidak setuju sebanyak 4 responden atau 2,40% sedangkan untuk jawaban sangat tidak setuju hanya 1 responden atau 0,60% saja.

Akumulasi dari ketiga pertanyaan pada dimensi mencapai tujuan bersama membuktikan bahwa sebagian besar responden menjawab pertanyaan dengan jawaban sangat setuju dan setuju yaitu sebanyak 393 responden atau 78,44%, sedangkan yang menjawab ragu-ragu, tidak setuju dan sangat tidak setuju adalah sebesar 108 responden atau 21,56%. Hal ini menunjukkan bahwa dimensi mencapai tujuan bersama adalah cita-cita dan harapan organisasi.

3. Budaya Organisasi

Budaya organisasi menurut Davis (1984), yang menyatakan bahwa "Budaya organisasi adalah pola keyakinan dan nilai-nilai yang

dipahami dan dijiwai oleh anggota organisasi sehingga pola tersebut memberikan makna tersendiri bagi organisasi bersangkutan dan menjadi dasar aturan berperilaku di dalam organisasi”.

a. Dimensi Kerapian Administrasi

Pada dimensi kerapian administrasi pada variabel budaya organisasi terdiri dari dua item pertanyaan diantaranya adalah: 1) setujukah Anda peraturan yang baik dapat membuat pekerjaan jadi baik, dan 2) kerapian administrasi surat menyurat ditentukan oleh sikap dan perilaku seseorang, jawaban dari responden tentang item pertanyaan tersebut sebagaimana disajikan pada tabel berikut ini.

Tabel 4.15 Tanggapan Responden pada Dimensi Kerapian Administrasi

No	Pernyataan	Respon	Skala	F	Skor	%
1	Setujukah Anda peraturan yang baik dapat membuat pekerjaan jadi baik	Sangat Tidak Setuju	1	1	1	0,60
		Tidak Setuju	2	3	6	1,80
		Ragu-ragu	3	12	36	7,20
		Setuju	4	54	216	32,30
		Sangat Setuju	5	97	485	58,10
Jumlah I				167	744	100.00
2	Kerapian administrasi surat menyurat ditentukan oleh sikap dan perilaku seseorang	Sangat Tidak Setuju	1	5	5	3,00
		Tidak Setuju	2	4	8	2,40
		Ragu-ragu	3	14	42	8,40
		Setuju	4	47	188	28,10
		Sangat Setuju	5	97	485	58,10
Jumlah II				167	728	100.00
	Akumulasi tanggapan responden dari ke dua butir	Sangat Tidak Setuju	1	6	6	1,80
		Tidak Setuju	2	7	14	2,10

No	Pernyataan	Respon	Skala	F	Skor	%
	pertanyaan	Ragu-ragu	3	26	78	7,78
		Setuju	4	101	404	30,24
		Sangat Setuju	5	194	970	58,08
	Jumlah Total (I+II)			334	1470	100.00

Sumber: Diolah dari Data Primer, 2016

Tabel 4.15 di atas, menggambarkan bahwa dimensi kerapian administrasi pada variabel budaya organisasi yang terdiri dari dua item pertanyaan, pertanyaan pertama tentang setujukah Anda peraturan yang baik dapat membuat pekerjaan jadi baik dengan jawaban kuesiner yang terbesar adalah jawaban sangat setuju dengan jumlah 97 responden atau 58,10%, selanjutnya berturut-turut dari jumlah jawaban terbesar ke yang terkecil yaitu jawaban setuju dengan jumlah 54 responden atau 32,3%, jawaban ragu-ragu dengan jumlah 12 responden atau 7,20%, tidak setuju dengan jumlah 3 responden atau 1,80% dan yang terkecil adalah jawaban sangat tidak setuju sebanyak 1 responden atau 0,6%.

Pada indikator pertanyaan kerapian administrasi surat menyurat ditentukan oleh sikap dan perilaku seseorang dengan jumlah jawaban terbanyak adalah sangat setuju dengan jumlah 97 responden atau 58,10%, selanjutnya jawaban setuju dengan jumlah 101 responden atau 28,10%, jawaban ragu-ragu dengan jumlah 14 responden atau 8,40%, jawaban tidak setuju dengan jumlah 4 responden atau sebesar 2,40% dan jawaban sangat tidak setuju sebanyak 5 responden atau 3,0%.

Berdasarkan akumulasi jawaban indikator pertama dan kedua diketahui bahwa jawaban sangat setuju merupakan jumlah jawaban responden dengan jumlah terbesar yaitu sebanyak 194 responden atau 58,08% dan setuju sebanyak 101 responden atau 30,24%, sehingga jawaban setuju dan sangat setuju merupakan jawaban yang dominan. Berdasarkan hal tersebut di atas responden merasa kerapian administrasi terpenuhi, namun masih terdapat responden yang menjawab ragu-ragu, tidak setuju dan sangat tidak setuju, jawaban ini menunjukkan bahwa masih terdapat pegawai yang merasa kerapian administrasi tidak terpengaruh budaya organisasi.

b. Dimensi Pembagian Wewenang

Pada dimensi pembagian wewenang pada variabel budaya organisasi terdiri dari dua item pertanyaan diantaranya adalah: 1) Anda merasa pembagian kewenangan sesuai dengan nilai-nilai dalam organisasi, dan 2) pembagian kewenangan dapat menumbuhkan komitmen kepada Anda bahwa kepentingan bersama itu di atas kepentingan individual atau kelompok sendiri, jawaban dari responden tentang item pertanyaan tersebut sebagaimana terlihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.16 Tanggapan Responden pada Dimensi Pembagian Wewenang

Pernyataan	Respon	Skala	F	Skor	%
Anda merasa pembagian kewenangan sesuai dengan nilai-nilai dalam organisasi	Sangat Tidak Setuju	1	4	4	2,40
	Tidak Setuju	2	0	0	0,00
	Ragu-ragu	3	9	27	5,40
	Setuju	4	44	176	26,30
	Sangat Setuju	5	110	550	65,90
Jumlah I			167	757	100,00
Pembagian kewenangan dapat menumbuhkan komitmen kepada Anda bahwa kepentingan bersama itu di atas kepentingan individual atau kelompok sendiri	Sangat Tidak Setuju	1	1	1	0,60
	Tidak Setuju	2	3	6	1,80
	Ragu-ragu	3	23	69	13,80
	Setuju	4	51	204	30,50
	Sangat Setuju	5	89	445	53,30
Jumlah II			167	725	100,00
Akumulasi tanggapan responden dari kedua butir pertanyaan	Sangat Tidak Setuju	1	5	5	1,50
	Tidak Setuju	2	3	6	0,90
	Ragu-ragu	3	32	96	9,58
	Setuju	4	95	380	28,44
	Sangat Setuju	5	199	995	59,58
Jumlah Total (I+II)			334	1482	100,00

Sumber: Diolah dari Data Primer, 2016

Berdasarkan Tabel 4.16 di atas, menggambarkan bahwa dimensi pembagian wewenang dengan dua indikator atau item pertanyaan. Untuk pertanyaan pertama yaitu “pembagian kewenangan sesuai dengan nilai-nilai dalam organisasi,” jawaban sangat setuju dan setuju merupakan jawaban dengan jumlah terbanyak yaitu masing-masing sebanyak 110 responden atau 65,90% dan 44 responden atau 26,30%, sedangkan jawaban lainnya relatif kecil, yaitu jawaban ragu-

ragu dan sangat tidak setuju hanya berjumlah 13 responden atau sekitar 7,80%.

Untuk item pertanyaan yang kedua, jawaban terbesar adalah jawaban sangat setuju dengan jumlah 89 responden atau 53,30%, jawaban terbesar kedua adalah jawaban setuju sebanyak 51 responden atau 30,50%, sedangkan jawaban lainnya seperti ragu-ragu berjumlah 23 responden atau 13,8%, tidak setuju sebanyak 3 responden atau 1,8% dan jawaban sangat tidak setuju hanya 1 orang atau 0,60%. Berdasarkan data tersebut secara umum responden sudah merasa tidak puas dengan pembagian kewenangan karena sebagian besar sudah memberikan jawaban sangat setuju dan setuju.

Akumulasi dari item pertanyaan di atas, menggambarkan kondisi dimensi pembagian kewenangan dengan jumlah jawaban sangat setuju sebanyak 199 responden atau 59,58%. Selanjutnya jawaban lainnya berturut-turut dari yang terbesar ke yang terkecil yaitu jawaban setuju sebanyak 95 responden atau 28,44%, ragu-ragu sebanyak 32 responden atau 9,5%, jawaban sangat tidak setuju sebanyak 5 responden atau 1,50% dan yang terkecil adalah jawaban tidak setuju yaitu hanya 3 responden atau 0,90%. Berdasarkan uraian di atas, responden merasa bahwa dalam lingkungan organisasi responden merasa pembagian kewenangan sudah baik.

c. Dimensi Kedisiplinan

Pada dimensi kedisiplinan pada variabel budaya organisasi terdiri dari dua item pertanyaan diantaranya adalah 1) Anda sadar bahwa disiplin adalah budaya organisasi Sebagai peningkatan kinerja pegawai, dan 2) Apakah disiplin sebagai alat pengendali perilaku para anggota organisasi yang bersangkutan, jawaban dari responden tentang item pertanyaan tersebut sebagaimana disajikan pada tabel berikut ini.

Tabel 4.17 Tanggapan Responden Pada Dimensi Kedisiplinan

Pernyataan	Respon	Skala	F	Skor	%
Anda sadar bahwa disiplin adalah budaya organisasi sebagai peningkatan kinerja pegawai	Sangat tidak setuju	1	2	2	1,20
	Tidak setuju	2	6	12	3,60
	Ragu-ragu	3	13	39	7,80
	Setuju	4	36	144	21,60
	Sangat Setuju	5	110	550	65,90
Jumlah I			167	747	100.00
Apakah disiplin sebagai alat pengendali perilaku para anggota organisasi yang bersangkutan	Sangat tidak setuju	1	1	1	0,60
	Tidak setuju	2	5	10	3,00
	Ragu-ragu	3	13	39	7,80
	Setuju	4	46	184	27,50
	Sangat Setuju	5	102	525	61,10
Jumlah II			167	759	100.00
Akumulasi tanggapan responden dari kedua butir pertanyaan	Sangat tidak setuju	1	3	3	0,89
	Tidak setuju	2	11	22	3,29
	Ragu-ragu	3	26	78	7,78
	Setuju	4	82	328	24,55
	Sangat Setuju	5	212	1060	63,47
Jumlah Total (I+II)			334	1491	100.00

Sumber: Diolah dari Data Primer, 2016

Tabel 4.17 di atas, menggambarkan hasil respon atau jawaban dari responden terhadap item-item pertanyaan dari dimensi kedisiplinan pada variabel budaya organisasi. Pada item pertanyaan atau indikator “disiplin adalah budaya organisasi sebagai peningkatan kinerja pegawai” diperoleh jawaban responden terbesar adalah sangat setuju sebanyak 110 responden atau 65,90%. Selanjutnya berturut-turut dari respon tertinggi yaitu jawaban setuju sebanyak 36 responden atau 21,6%, jawaban ragu-ragu sebanyak 13 responden atau 7,80%, dan jawaban tidak setuju sebanyak 6 responden atau 3,60% sedangkan untuk pilihan sangat tidak setuju sebanyak 2 responden atau 1,20%.

Item pertanyaan kedua pada dimensi kedisiplinan adalah “disiplin sebagai alat pengendali perilaku para anggota organisasi yang bersangkutan” dengan jawaban tertinggi adalah sangat setuju sebanyak 102 responden atau sebanyak 61,10%. Selanjutnya jawaban setuju sebanyak 46 responden atau sebesar 27,50%, ragu-ragu sebanyak 29 responden atau 17,40%, dan jawaban tidak setuju sebanyak 8 responden atau 4,80% dan jawaban sangat tidak setuju sebanyak 3 responden atau 1,80%.

Berdasarkan uraian di atas, secara akumulasi jumlah jawaban pertanyaan dari responden menggambarkan bahwa secara umum kedisiplinan responden sudah baik. Hal ini terlihat dari sebagian besar jawaban responden menyatakan sangat setuju dan setuju terhadap pertanyaan yang diberikan, yakni sebesar 294 responden atau 88,02%

sedangkan jawaban lainnya adalah ragu-ragu, tidak setuju dan sangat tidak setuju relatif kecil persentasenya.

d. Dimensi Inovasi

Pada dimensi inovasi pada variabel budaya organisasi terdiri dari dua item pertanyaan diantaranya adalah 1) Setujukah Anda selalu mentaati aturan dan berperilaku dengan baik dapat meningkatkan inovasi, dan 2) Apakah budaya mempunyai suatu peran dalam memberikan inovasi terhadap anggota organisasi. Jawaban dari responden tentang item pertanyaan tersebut sebagaimana disajikan pada tabel berikut ini.

Tabel 4.18 Tanggapan Responden pada Dimensi Inovasi

Pernyataan	Respon	Skala	F	Skor	(%)
Setujukah anda Anda selalu mentaati aturan dan berperilaku dengan baik dapat meningkatkan inovasi	Sangat tidak setuju	1	1	1	0,60
	Tidak setuju	2	3	6	1,80
	Ragu-ragu	3	14	42	8,40
	Setuju	4	46	184	27,50
	Sangat Setuju	5	103	515	61,70
Jumlah I			167	748	100,00
Apakah budaya mempunyai suatu peran dalam memberikan inovasi terhadap anggota organisasi	Sangat tidak setuju	1	3	3	1,80
	Tidak setuju	2	8	16	4,80
	Ragu-ragu	3	29	87	17,4
	Setuju	4	43	172	25,70
	Sangat Setuju	5	84	420	50,30
Jumlah II			167	698	100,00
Akumulasi tanggapan responden dari	Sangat tidak setuju	1	4	4	1,20

Pernyataan	Respon	Skala	F	Skor	(%)
kedua butir pertanyaan	Tidak setuju	2	11	22	3,29
	Ragu-ragu	3	43	129	12,87
	Setuju	4	89	356	26,65
	Sangat Setuju	5	187	935	55,99
Jumlah Total (I+II)			334	1446	100.00

Sumber: Diolah dari Data Primer, 2016

Berdasarkan Tabel 4.18 di atas, menggambarkan dimensi inovasi pada variabel budaya organisasi. Pada pertanyaan pertama diperoleh jawaban sebagian besar responden adalah sangat setuju sebanyak 103 responden atau sebesar 61,70%, selanjutnya jawaban setuju sebanyak 46 responden atau 27,50%, jawaban ragu-ragu sebanyak 14 responden atau 8,40%, jawaban tidak setuju sebanyak 3 responden atau 1,80% dan hanya 1 responden atau 0,60% yang menjawab sangat tidak setuju.

Pada indikator kedua budaya organisasi mempunyai suatu peran dalam memberikan inovasi terhadap anggota organisasi, diperoleh jawaban terbanyak adalah jawaban sangat setuju dengan jumlah 84 responden atau 50,30%, selanjutnya jawaban setuju sebanyak 43 responden atau 25,70%, jawaban ragu-ragu sebanyak 29 responden atau 17,40%, jawaban tidak setuju sebanyak 8 responden atau 4,80% dan terdapat 3 responden atau 1,80% yang menjawab sangat tidak setuju.

Data di atas memperlihatkan bahwa dimensi inovasi pada budaya organisasi di sekretariat daerah Kabupaten Sarolangun secara umum adalah baik. Hal ini ditunjukkan oleh sebagian besar jawaban responden terhadap pertanyaan yang diberikan adalah sangat setuju dan setuju yakni sebanyak 276 responden atau 82,64% dan sebagian lagi memberikan jawaban ragu-ragu, tidak setuju dan sangat tidak setuju yakni sebanyak 58 responden atau 17,36%.

D. Hasil Uji Asumsi Klasik

Untuk meyakinkan bahwa persamaan garis regresi yang diperoleh adalah linear dan dapat dipergunakan (valid) untuk mencari peramalan, maka akan dilakukan uji normalitas, multikolinearitas, dan heterokedastisitas terhadap data yang telah diperoleh, uji dimaksud sebagai berikut:

1. Hasil Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel bebas dan variabel terikat, keduanya terdistribusikan secara normal ataukah tidak. Normalitas data dalam penelitian dilihat dengan cara memperhatikan titik-titik pada *Normal P-Plot of Regression Standardized Residual* dari variabel terikat. Persyaratan dari uji normalitas adalah jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan/atau tidak mengikuti garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas. Hasil pengujian

data penelitian menunjukkan penyebaran titik-titik disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal yang mengindikasikan model regresi memenuhi asumsi normalitas. Untuk lebih jelasnya hasil analisis data uji normalitas dapat dilihat pada lampiran.

2. Hasil Uji Multikolinieritas

Pengujian multikolinieritas bertujuan untuk mengetahui hubungan yang sempurna antar variabel bebas dalam model regresi. Gejala multikolinieritas dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan nilai *Varian Inflation Factor (VIF)*. Berdasarkan hasil analisis data penelitian menunjukkan bahwa nilai VIF sebesar 1,001 nilai ini kurang dari 4, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinieritas antara variabel struktur organisasi dan budaya organisasi.

3. Hasil Uji Heterokedastisitas

Heterokedastisitas menunjukkan bahwa variansi variabel tidak sama untuk semua pengamatan. Jika variansi dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya tetap, maka disebutkan homokedastisitas atau tidak terjadi heterokedastisitas.

Berdasarkan hasil analisis data menunjukkan bahwa nilai F yang ditemukan sebesar 0,680 dengan signifikansi 0,508 lebih besar dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heterokedastisitas. Dengan demikian persyaratan analisis regresi terpenuhi.

E. Model Regresi

Untuk menjawab tujuan dalam penelitian ini, yaitu pengaruh variabel struktur organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, digunakan regresi linear berganda. Hasil pengolahan data dengan menggunakan SPSS 22.0, diperoleh hasil sebagaimana ditampilkan pada tabel berikut ini.

Tabel 4.19 Koefisien Regresi

Model		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10,809	5,111		2.115	.036
	Struktur Org	.322	.075	.312	4.304	.000
	Budaya Org	.303	.103	.213	2.936	.004

a. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan Tabel 4.19 di atas, diketahui bahwa nilai konstan yaitu $\alpha = 10,809$ sedangkan koefisien variabel struktur organisasi sebesar 0,322 dan koefisien budaya organisasi sebesar 0,303. Berdasarkan nilai yang diperoleh, dapat dibuat persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 10,809 + 0,322 X_1 + 0,303 X_2$$

Keterangan:

Y = Kinerja

X₁ = Struktur Organisasi

X₂ = Budaya Organisasi

Dari persamaan di atas, dapat dijelaskan bahwa:

- Variabel struktur organisasi dan budaya organisasi mempunyai arah koefisien yang bertanda positif terhadap kinerja
- Koefisien regresi struktur organisasi memberikan nilai sebesar 0,322 yang berarti bahwa struktur organisasi yang semakin baik dengan asumsi variabel lain tetap maka kinerja pegawai akan mengalami peningkatan.
- Koefisien regresi budaya organisasi memberikan nilai sebesar 0,303 yang berarti bahwa budaya organisasi yang semakin baik dengan asumsi variabel lain tetap maka kinerja pegawai akan mengalami peningkatan.

1. Koefisien Korelasi dan Determinasi

Besarnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dapat dilihat dari besaran nilai koefisien korelasi (R) dan koefisien determinasi (R^2) sebagaimana tersaji pada tabel berikut ini.

Tabel 4.20 Koefisien Korelasi dan Determinasi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.373 ^a	.139	.128	3.606

a. Predictors: (Constant), struktur organisasi, budaya organisasi

Dari hasil regresi diketahui bahwa nilai $R = 0,373$ yang artinya koefisien korelasi sebesar nilai tersebut menunjukkan derajat korelasi atau hubungan antara variabel struktur organisasi dan budaya organisasi dengan kinerja pegawai.

Nilai *R Square*(R^2) = 0,139 menunjukkan angka koefisien determinasi yang artinya variansi dalam kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh struktur organisasi dan budaya organisasi sebesar 13,9%, sisanya 86,10% berasal dari variabel lain. Dan *standard error of the estimate* = 3,606 yang menunjukkan bahwa ukuran tingkat kesalahan dalam melakukan prediksi terhadap variabel terikat (variabel kinerja).

Variabel lain yang dimaksud yang tidak diteliti pada penelitian ini jika dikorelasikan dengan penelitian pendahuluan diantaranya adalah lingkungan kerja, kepuasan kerja, pelatihan, disiplin, dan kepemimpinan.

2. Hasil Pengujian Hipotesis

Hasil pengujian hipotesis dilakukan signifikansi pengaruh struktur organisasi dan budaya organisasi secara simultan dan parsial terhadap kinerja. Pengujian hipotesis secara simultan dilakukan untuk melihat pengaruh struktur organisasi dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja. Pengujian hipotesis secara simultan dilakukan dengan menggunakan uji F, sedangkan pengujian secara parsial dilakukan dengan menggunakan uji t. hasil pengujian hipotesis secara simultan dan parsial sebagai berikut:

a. Uji t

Uji t dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah variabel struktur organisasi dan variabel budaya organisasi secara

parsial atau sendiri-sendiri berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja, nilai t_{hitung} dan signifikansi dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.21 Hasil Uji t

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	10,809	5,111		2.115	.036
Struktur Org	.322	.075	.312	4.304	.000
Budaya Org	.303	.103	.213	2.936	.004

a. Dependent Variable: Kinerja

Dasar pengambilan keputusan untuk menjawab hipotesis dalam penelitian ini diantaranya adalah:

1) Pengujian koefisien regresi struktur organisasi

Pada variabel struktur organisasi nilai t_{hitung} sebesar 4,304 dengan taraf signifikan 0,000 sedangkan t_{tabel} sebesar 1,9955 ($4,304 > 1,9955$). Hal ini berarti H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan demikian struktur organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

2) Pengujian koefisien regresi budaya organisasi

Pada variabel budaya organisasi nilai t_{hitung} sebesar 2,936 dengan taraf signifikan 0,004 sedangkan t_{tabel} sebesar 1,9955 ($2,936 > 1,9955$). Hal ini berarti H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan

demikian budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

b. Uji F

Untuk mengetahui pengaruh variabel independen (struktur organisasi dan budaya organisasi) secara simultan terhadap variabel dependen (kinerja pegawai), dapat diuraikan sebagai berikut.

Tabel 4.22 Hasil Analisis Regresi Secara Simultan

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	344,062	2	172,031	13,225	.000 ^a
	Residual	2133,352	164	13,008		
	Total	2477,413	166			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), struktur organisasi, budaya organisasi

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa pengaruh independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen dilakukan dengan menggunakan uji F. hasil perhitungan dengan SPSS menghasilkan nilai F_{hitung} sebesar 13,225 dengan signifikansi 0,000. Sedangkan nilai nilai F_{tabel} 3,650 ($df_1: 2-1 = 1$, $df_2: 167-2=165$) dengan menggunakan $\alpha = 5\%$ (0,05).

Untuk menjawab hipotesis yang menyatakan bahwa struktur organisasi dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh terhadap

kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun, dilakukan dengan cara membandingkan nilai F_{hitung} dengan F_{tabel} . Berdasarkan hal tersebut di atas bahwa nilai F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} ($13,225 > 3,650$) sehingga H_0 ditolak yang artinya variabel struktur organisasi dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun.

F. Pembahasan

Setelah seluruh data yang diperoleh dalam penelitian diuraikan, maka pada tahap selanjutnya akan dilakukan pembahasan data yang telah diuraikan tadi. Interpretasi data secara keseluruhan untuk masing-masing variabel dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Pengaruh Struktur Organisasi (X_1) Terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Berdasarkan hasil analisis regresi diperoleh pengaruh struktur organisasi secara parsial terhadap kinerja pegawai dalam penelitian ini sebesar 0,322. Nilai tersebut berarti bahwa apabila struktur organisasi ditingkatkan dengan asumsi variabel lain tetap maka kinerja pegawai juga akan mengalami peningkatan.

Hasil pengujian hipotesis telah membuktikan bahwa terdapat pengaruh antara variabel struktur organisasi terhadap kinerja pegawai yaitu nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($t_{hitung} 4,304 > t_{tabel} 1,9955$) dan nilai signifikansi yaitu 0,000. Dengan demikian H_a diterima dan H_0 ditolak. Pengujian statistik membuktikan bahwa struktur organisasi secara parsial

memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun. Pengaruh struktur organisasi terhadap kinerja memperlihatkan bahwa struktur organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Temuan penelitian di atas sejalan dengan pendapat Gibson (2006) yang menyatakan bahwa perilaku dan kinerja individu dipengaruhi oleh organisasi, yang kemudian digolongkan dalam sub-variabel sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur organisasi dan desain pekerjaan.

Sehubungan dengan struktur organisasi, Robbins (2007) menjelaskan bahwa struktur organisasi sebagai penentuan bagaimana pekerjaan dibagi-bagi, dan dikelompokkan secara formal. Dengan adanya pembagian pekerjaan secara jelas, apa yang harus dikerjakan dan diselesaikan pegawai sesuai tugas dan tanggung jawabnya, maka tujuan organisasi akan dapat tercapai dengan lebih baik, sehingga secara menyeluruh kinerja mereka juga akan lebih baik.

Berdasarkan temuan di atas, maka peningkatan kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun dapat dilakukan dengan penyusunan struktur organisasi yang jelas, sesuai dengan undang-undang dan peraturan pemerintah maupun peraturan daerah yang ada.

2. Pengaruh Budaya Organisasi (X₂) Terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai secara parsial dalam penelitian ini diperoleh angka sebesar 0,303. Angka ini

menunjukkan bahwa 30,3% varians kinerja pegawai ditentukan oleh variabel budaya organisasi. Hal ini berarti pula bahwa jika budaya organisasi meningkat dengan asumsi variabel lain tetap maka kinerja pegawai akan mengalami peningkatan pula.

Hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa terdapat pengaruh antara variabel budaya organisasi dan kinerja yaitu dengan nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($t_{hitung} 2,936 > t_{tabel} 1,9955$) dan nilai signifikansi yaitu 0,004. Dengan demikian H_a diterima dan H_o ditolak. Pengujian statistik membuktikan bahwa budaya organisasi secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun.

Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Haris (2008) yang berjudul Pengaruh Deskripsi Pekerjaan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Penyuluh Pertanian di Kabupaten Aceh Singkil dengan salah satu kesimpulannya bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja penyuluh pertanian.

Lebih lanjut Robbins (2007) dan Jones (2005) menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang akan mempengaruhi sikap dan perilaku anggotanya dalam menjalankan tugas dan fungsinya masing-masing, sehingga jika budaya organisasi yang berkembang positif maka akan ini akan menunjang perilaku kerja yang baik.

Keberhasilan organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor, dimana salah satunya adalah faktor budaya organisasi yang berfungsi sebagai kekuatan, penggerak dalam pencapaian tujuan, dan pembeda antara organisasi yang satu dengan yang lainnya. Apabila sebuah organisasi memiliki anggota atau pegawai yang masih aktif, maka dapat diindikasikan sebagai bukti bahwa organisasi tersebut telah mampu dan sukses dalam memfungsikan budaya organisasi sebagai perekat di dalam kegiatan organisasi setiap harinya serta sebagai pengikat kekompakan antara individu dalam organisasi.

Budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi untuk mencapai tujuan. Budaya organisasi merupakan elemen yang sangat dibutuhkan di dalam menjalankan organisasi. Suatu organisasi yang baik harus mampu menciptakan budaya organisasi yang baik dan benar agar dapat dijiwai dan dipraktekkan oleh pegawai dalam menjalankan tugas.

Budaya organisasi mampu membangkitkan kinerja pegawai terhadap organisasi. Budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja pegawai, selama pegawai masih merasa senang dengan budaya yang diterapkan dan diyakini oleh organisasi, maka kinerja pegawai terhadap organisasi akan tetap mampu dirasakan dan peluang untuk pencapaian kesuksesan organisasi semakin besar.

3. Pengaruh Struktur Organisasi (X_1) dan Budaya Organisasi (X_2) secara Simultan Terhadap Kinerja Pegawai (Y)

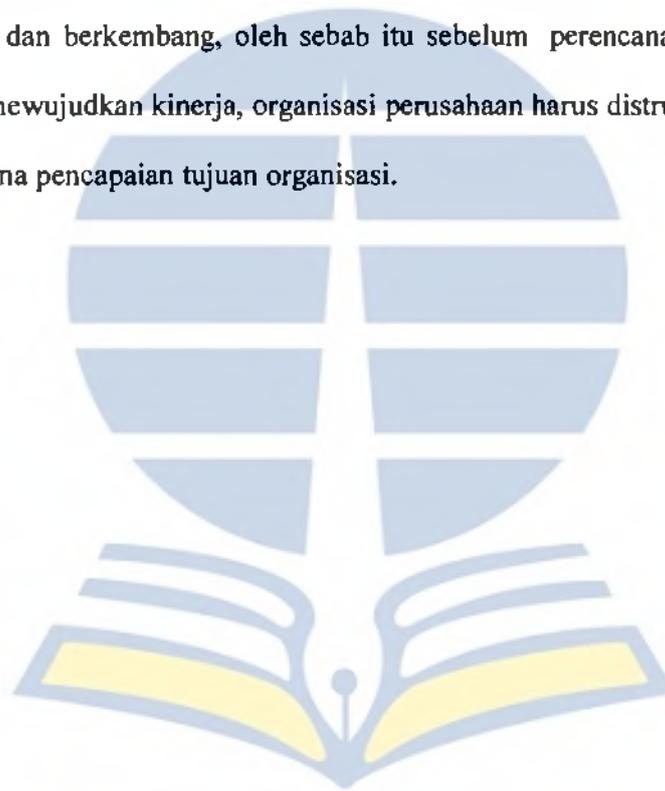
Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa struktur organisasi dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil analisis data menunjukkan pengaruh kedua variabel tersebut terhadap kinerja pegawai sebesar 0,373, dengan koefisien determinasi sebesar 0,139 yang artinya variansi dalam kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh struktur organisasi dan budaya organisasi sebesar 13,9%, sisanya 86,10% berasal dari variabel lain.

Jika dilihat pengaruh secara simultan dari struktur organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai sebesar 13,9% maka dapat diartikan bahwa pengaruh faktor lain yang tidak diteliti masih sangat besar misalnya pengaruh dari motivasi pegawai, gaya kepemimpinan, komitmen ataupun kompetensi pegawai. Tetapi implikasi dari hasil penelitian ini adalah bahwa sekretaris daerah Kabupaten Sarolangun agar lebih memperhatikan bagaimana struktur organisasi dan budaya organisasi yang ada di lingkungan sekretariat daerah agar dapat menghasilkan kinerja yang baik. Penempatan pegawai harus betul-betul memperhatikan keahlian serta kemampuan yang dimiliki oleh setiap pegawainya, karena struktur organisasi yang tidak tepat akan dapat menyebabkan penurunan kinerja pegawai dan akhirnya berdampak pada organisasi.

Temuan ini didukung oleh pendapat Robbins (2007) yang menjelaskan bahwa banyak faktor yang mempengaruhi tercapainya tujuan

organisasi, diantaranya adalah struktur organisasi dan budaya organisasi yang baik. Kedua faktor ini akan memberikan pengaruh yang penting terhadap tingkat kinerja pegawai. Kedua faktor ini merupakan kondisi yang sangat mungkin untuk diubah oleh seorang pimpinan dalam sebuah organisasi.

Menurut Hunger and Wheelen (2002) keberhasilan organisasi cenderung mengikuti pola pengembangan sebagaimana organisasi itu tumbuh dan berkembang, oleh sebab itu sebelum perencanaan berperan dalam mewujudkan kinerja, organisasi perusahaan harus distruktur dengan tepat guna pencapaian tujuan organisasi.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan dalam bab sebelumnya, dapat ditarik beberapa kesimpulan dan direkomendasikan saran-saran sebagai berikut.

A. Kesimpulan

Adapun kesimpulan dari hasil penelitian yang dilakukan, diantaranya adalah:

1. Struktur organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun. Artinya semakin baik struktur yang dibuat maka akan meningkatkan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun.
2. Budaya organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun. Artinya semakin tinggi disiplin pegawai dan inovasi terhadap perubahan kinerja yang baik maka akan meningkatkan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun.
3. Secara simultan struktur organisasi dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun. Artinya kedua variabel yang diteliti yaitu struktur

organisasi dan budaya organisasi yang baik maka akan meningkatkan kinerja pegawai di sekretariat daerah Kabupaten Sarolangun.

B. Saran

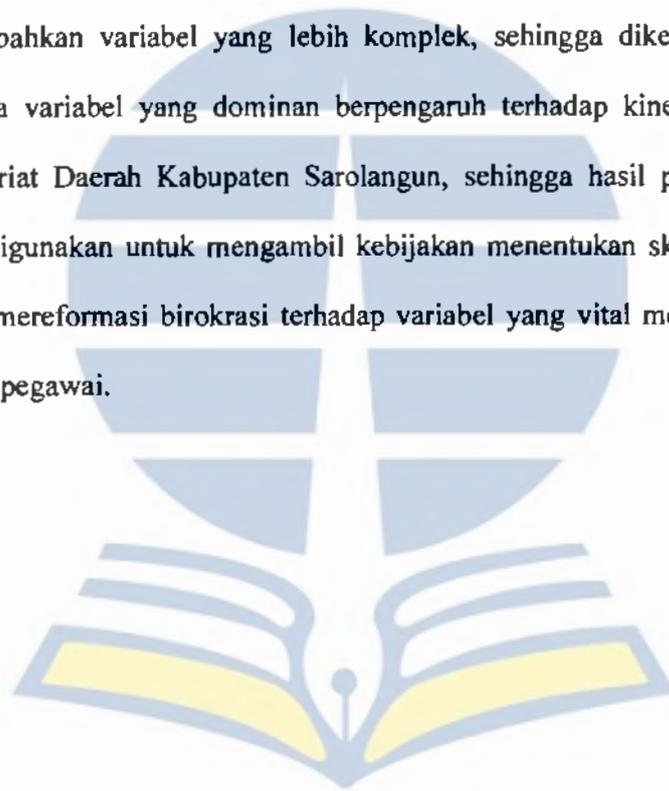
Berdasarkan kesimpulan yang telah disampaikan di atas, maka saran yang dapat disampaikan diantaranya adalah:

1. Bagi Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun

Upaya peningkatan kinerja pegawai pada sekretariat daerah Kabupaten Sarolangun perlu dilakukan khususnya pada dimensi perilaku pegawai yakni pada kesanggupan untuk mentaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan atau peraturan kedinasan. Upaya ini dapat dilakukan melalui penegakan disiplin pegawai dan pemberian sanksi sesuai peraturan yang berlaku. Selanjutnya peningkatan struktur organisasi yang perlu dilakukan adalah pada dimensi pekerjaan dibagi khususnya pembagian pekerjaan sesuai dengan kemauan atasan. Hal yang perlu dilakukan adalah atasan melakukan pembagian tugas atau pekerjaan disesuaikan dengan keahlian dan tupoksi masing-masing pegawai. Sedangkan untuk peningkatan budaya organisasi perlu ditekankan pada dimensi inovasi yaitu pegawai diberikan motivasi dan pemahaman untuk meningkatkan inovasi dan melaksanakan pekerjaannya.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Peneliti selanjutnya dapat melakukan kajian terkait dengan kinerja pegawai sekretariat daerah Kabupaten Sarolangun terutama untuk variabel-variabel yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Variabel tersebut antara lain seperti variabel lingkungan kerja, variabel kepuasan kerja, variabel pelatihan, variabel disiplin, variabel motivasi, variabel kompensasi dan variabel kepemimpinan. Penelitian lanjutan hendaknya menambahkan variabel yang lebih kompleks, sehingga diketahui secara seksama variabel yang dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun, sehingga hasil penelitiannya dapat digunakan untuk mengambil kebijakan menentukan skala prioritas dalam mereformasi birokrasi terhadap variabel yang vital mempengaruhi kinerja pegawai.



DAFTAR PUSTAKA

Asnawi T, 2012, Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.

Brahmasari dan Suprayetno (2008). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampak pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus PT. Pei International Wiratama Indonesia). Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol 10, No. 2, September 2008:124-135.

Dito (2010). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja PT. Slamet Langan Purbalingga dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening. Fakultas Ekonomi. Universitas Semarang.

Ghozali, Imam, (2011). Model Persamaan Struktural Konsep dan Aplikasi dengan Program Amos 19.0. Semarang.

Gibson, James L., Ivancevich, John M., Donnelly Jr, James H., 2006. Organisasi: Perilaku, Struktur, dan Proses, Penerbit Erlangga, Jakarta.

Handoko Hani (2014). Manajemen Personalia & Sumber Daya Manusia. Cetakan kedua puluh. Yogyakarta.

Hartatik IP (2014). Buku Praktis Mengembangkan SDM. Cetakan Pertama. Laksana. Yogyakarta.

Hunger, David and Wheelen Thomas L. (2002). *Strategic Management and Business Policy (8th edition)*. New Jersey. Pearson Education.

Jhones Koesmono HT (2005). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pas Sub Sektor Industri Kayu Skala Menengah. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan* Vol. 7, No.2 September 2005: 171-188.

Koesmono HT (2005). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pas Sub Sektor Industri Kayu Skala Menengah. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan* Vol. 7, No.2 September 2005: 171-188.

Luthans, Fred. 2009. *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh. Yogyakarta: Andy Offset.

Mailisa (2014). Pengaruh Pelatihan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendap Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Tanjungpinang. Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi. Universitas Maritim Raja Ali Haji. Tanjung Pinang.

Mangkunegara, AP. (2009). *Evaluasi Kinerja SDM*. Edisi Kelima. Reflika Aditama. Bandung.

Mangkuprawira, S. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ghalia Indonesia. Edisi Kedua. Bogor

Muljani N (2002). Kompensasi sebagai Motivator untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. Vol. 4, No.2, September 2002:108-122.

Murti H, dan Srimulyani VA (2013). Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Variabel Pemidiasi Kepuasan Kerja pada PDAM Kota Madiun. *Jurnal Riset manajemen dan Akuntansi*. Vol. 1 No. 1. Februari 2003.

Oie I (2010). Riset Sumber Daya Manusia, Cara Praktis Mengukur Stres, Kepuasan Kerja, Komitmen, Loyalitas, Motivasi Kerja, dan Aspek-Aspek Kerja Karyawan lainnya. Cetakan kelima. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Peraturan Pemerintah RI Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.

Pertiwi DD (2014). Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Empiris pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Klaten). Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Studi Akuntansi. Universitas Muhammadiyah Surakarta.

Priansa DJ. (2014). *Perencanaan & Pengembangan SDM*. Alfabeta. Bandung.

Robbin, S.P dan T.A Judge. (2007). *Perilaku Organisasi*, Edisi 12. Jilid 1 dan 2. Terjemahan. Salemba Empat. Jakarta.

Sedarmayanti (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, PT Refika Aditama, Bandung.

Supriyadi (2014). *SPPS+Amos Statistical Analysis*. In Media, Jakarta.

Suprayitno dan Sukir (2008). Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia* Vol. 2 No 1 Desember 2007:23-34.

Susanto, A.D. (1998). *Menjadi Supercompany Melalui Budaya Organisasi yang Tangguh dan Futuristik*. Jakarta: Quantum Bisnis dan Manajemen.

Syekh, Sayid. (2011), *Pengantar Statistik Ekonomi dan Sosial*. Gaung Persada (GP), Jakarta.

Umar, Husein. (2008). *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Wijaya T. (2012). *Cepat Menguasai SPSS 20 untuk Olah dan Interpretasi Data*. Cahaya Atma Pustaka, Yogyakarta.

Winardi. (2010). *Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.



KUESIONER PENELITIAN

PENGARUH STRUKTUR ORGANISASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN SAROLANGUN

Penelitian dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh struktur organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi informasi yang perlu diperhatikan dalam mengambil kebijakan yang berhubungan dengan pengelolaan sumber daya manusia. Peneliti mengharapkan kesediaan Anda untuk mengisi bagian pertama dan bagian kedua dari kuesioner ini secara lengkap serta memberikan penilaian atas pernyataan-pernyataan di bagian kedua kuesioner ini sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.

BAGIAN I. DATA DIRI RESPONDEN

Untuk keperluan validitas jawaban kuesioner dan analisis data, kami memerlukan data mengenai diri Anda sebagai pengisi kuesioner. Mengingat data ini dapat mempengaruhi keakuratan penelitian ini, Peneliti mohon agar diisi dengan sebaik-baiknya. Bagian ini diisi dengan memberikan tanda cek list () pada kotak yang sesuai.

No. Responden: (tidak perlu diisi)

Karakteristik Responden

1. Jenis Kelamin

- Laki-laki
 Perempuan

4. Tingkat Pendidikan

- SLTA Sederajat
 Diploma (D3)
 Sarjana (S1)
 Pascasarjana (S2)

2. Umur

- < 35 tahun
 36 – 40 tahun
 41 – 45 tahun
 > 45 tahun

5. Masa Kerja

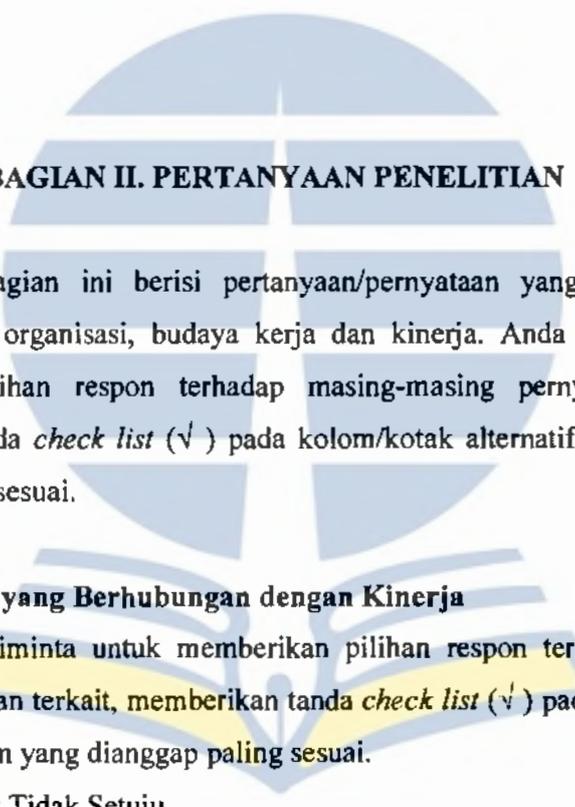
- < 10 tahun
 11 – 20 tahun
 21 – 30 tahun
 >30 tahun

3. Status Perkawinan

- Menikah
 Belum Menikah
 Pernah Menikah

6. Jabatan

- Struktural
 Fungsional Umum/
 non struktural



BAGIAN II. PERTANYAAN PENELITIAN

Pada bagian ini berisi pertanyaan/pernyataan yang berhubungan dengan struktur organisasi, budaya kerja dan kinerja. Anda diminta untuk memberikan pilihan respon terhadap masing-masing pernyataan terkait, memberikan tanda *check list* (✓) pada kolom/kotak alternatif jawaban yang dianggap paling sesuai.

A. Pertanyaan yang Berhubungan dengan Kinerja

Anda diminta untuk memberikan pilihan respon terhadap masing-masing pernyataan terkait, memberikan tanda *check list* (✓) pada kolom/kotak alternatif jawaban yang dianggap paling sesuai.

STS = Sangat Tidak Setuju

TS = Tidak Setuju

R = Ragu-ragu

S = Setuju

SS = Sangat Setuju

No	Kinerja	Nilai Skor				
		5	4	3	2	1
1	Banyaknya hasil kerja yang Anda capai apakah menunjukkan harapan organisasi					
2	Tingkat ukuran mutu setiap hasil kerja yang Anda capai apakah menunjukkan harapan dan standar dari organisasi					
3	Anda bekerja dengan baik dan tepat pada waktu serta berani memikul resiko atas keputusan yang diambil apakah merupakan suatu hal yang utama					
4	Menggunakan besaran jumlah anggaran secara optimal apakah dapat menghasilkan hasil kerja yang baik					
5	Setujukan Anda sikap dan perilaku kerja yang baik akan memberikan pelayanan terbaik kepada yang dilayani					
6	Setujukah Anda kemampuan untuk bertindak ada dalam nilai, norma dan etika organisasi					
7	Anda berkerja semata-mata untuk mewujudkan tujuan dengan mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan diri sendiri, seseorang, dan/atau golongan					
8	Anda sanggup untuk mentaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedinasan					
9	Apabila aturan tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin					
10	Anda memiliki kemauan dan kemampuan untuk bekerja sama dengan rekan sekerja, atasan, bawahan dalam unit kerjanya serta instansi lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan tanggung jawab yang ditentukan					

B. Pernyataan yang Berhubungan dengan Struktur Organisasi

Anda diminta untuk memberikan pilihan respon terhadap masing-masing pernyataan terkait, memberikan tanda *check list* (✓) pada kolom/kotak alternatif jawaban yang dianggap paling sesuai.

STS = Sangat Tidak Setuju

TS = Tidak Setuju

R = Ragu-ragu

S = Setuju

SS = Sangat Setuju

No	Struktur Organisasi	Nilai Sko				
		STS	TS	R	S	SS
1	Pekerjaan dibagi kepada Anda sesuai dengan kemauan atasan					
2	Anda selalu berusaha untuk bekerja dengan lebih baik untuk mendapatkan prestasi lebih tinggi bukan karena imbalan					
3	Pekerjaan harus sesuai dengan tupoksi dan perintah atasan					
4	Pembagian tugas sebagaimana sesuai dengan struktur organisasi					
5	Anda merasa pekerjaan yang diterima telah sesuai dengan aturan yang berlaku					
6	Anda akan melakukan usulan perubahan apabila tidak sesuai dengan aturan					
7	Struktur organisasi meningkatkan hubungan kerja antara jabatan yang satu dengan yang lain					
8	Pekerjaan yang sesuai dengan tupoksi mampu meningkatkan kualitas dan kuantitas pekerjaan Anda					

No.	Struktur Organisasi	Nilai Skor				
		STS	TS	R	S	SS
9	Anda merasa struktur organisasi yang diberikan telah adil dan sesuai dengan bidang kerja yang dilakukan untuk mencapai tujuan bersama					
10	Perkerjaan diberikan telah sesuai dengan resiko kerja yang ada pada bidang pekerjaan yang Anda lakukan					
11	Pelayanan terhadap masyarakat dapat tercapai					

C. Pernyataan yang Berhubungan Dengan Budaya Organisasi

Anda diminta untuk memberikan pilihan respon terhadap masing-masing pernyataan terkait, memberikan tanda *check list* (✓) pada kolom/kotak alternatif jawaban yang dianggap paling sesuai.

STS = Sangat Tidak Setuju

TS = Tidak Setuju

R = Ragu-ragu

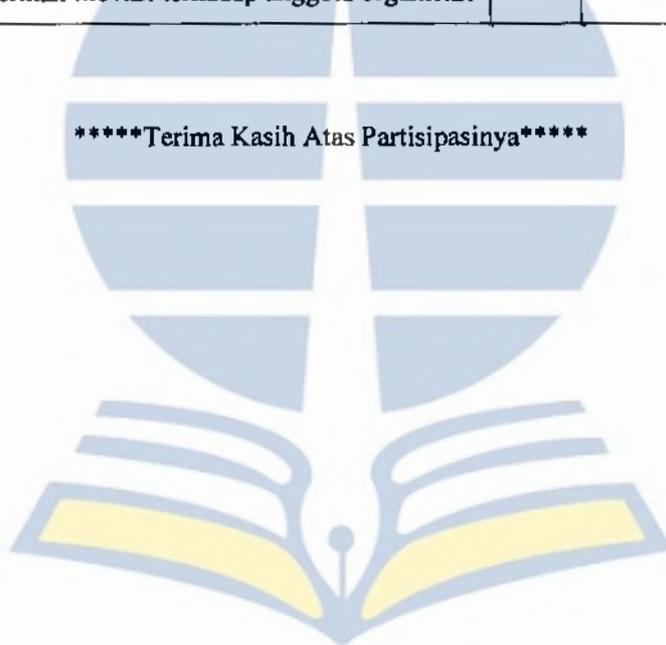
S = Setuju

SS = Sangat Setuju

No.	Budaya Organisasi	Nilai Skor				
		STS	TS	R	S	SS
1	Setujukah Anda peraturan yang baik dapat membuat pekerjaan jadi baik					
2	Kerapian administrasi surat menyurat ditentukan oleh sikap dan perilaku seseorang					
3	Anda merasa pembagian kewenangan sesuai dengan nilai-nilai dalam organisasi					
4	Pembagian kewenangan dapat menumbuhkan komitmen kepada Anda bahwa kepentingan bersama					

No	Budaya Organisasi	Nilai Skor				
		1	2	3	4	5
	itu di atas kepentingan individual atau kelompok sendiri					
5	Anda sadar bahwa disiplin adalah budaya organisasi Ssbagai peningkatan kinerja pegawai					
6	Apakah disiplin bisa menjadi alat pengendali perilaku para anggota organisasi yang bersangkutan					
7	Setujukah Anda selalu mentaati aturan dan berperilaku dengan baik dapat meningkatkan inovasi					
8	Apakah budaya organisasi mempunyai suatu peran dalam memberikan inovasi terhadap anggota organisasi					

*****Terima Kasih Atas Partisipasinya*****



LAMPIRAN 2



HASIL UJI COBA
INSTRUMEN PENELITIAN

Validitas dan Reliabilitas Instrumen Struktur Organisasi

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,732	,818	12

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Butir 1	89,07	90,961	,564		,707
Butir 2	88,90	94,714	,445		,719
Butir 3	88,90	91,679	,528		,710
Butir 4	88,93	92,064	,433		,714
Butir 5	88,70	95,459	,434		,721
Butir 6	88,70	93,941	,474		,718
Butir 7	89,00	93,379	,404		,717
Butir 8	89,77	90,530	,497		,708
Butir 9	89,87	90,533	,496		,708
Butir 10	88,77	91,771	,520		,710
Butir 11	89,40	93,559	,426		,717
Skor Total	46,67	25,264	1,000		,751

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
93,33	101,057	10,053	12

Validitas dan Reliabilitas Instrumen Budaya Organisasi

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,705	,728	9

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Butir 1	64,33	39,057	,392	.	,691
Butir 2	64,43	37,978	,402	.	,685
Butir 3	64,57	38,047	,371	.	,687
Butir 4	64,97	37,137	,412	.	,681
Butir 5	64,50	36,741	,376	.	,682
Butir 6	64,63	36,309	,428	.	,676
Butir 7	64,67	37,195	,451	.	,678
Butir 8	64,90	37,679	,412	.	,683
Skor Total	34,47	10,533	1,000	.	,577

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
68,93	42,133	8,491	9

Validitas dan Reliabilitas Instrumen Kinerja

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,734	,814	11

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Butir 1	68,93	73,582	,432	.	,722
Butir 2	69,17	68,557	,613	.	,701
Butir 3	68,93	70,754	,492	.	,712
Butir 4	69,23	73,978	,379	.	,725
Butir 5	68,80	72,372	,411	.	,720
Butir 6	69,70	69,872	,555	.	,707
Butir 7	69,13	69,154	,478	.	,709
Butir 8	69,27	74,340	,443	.	,725
Butir 9	68,93	67,375	,645	.	,696
Butir 10	68,87	72,809	,383	.	,722
Skor Total	36,37	19,620	1,000	.	,744

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
72,73	78,478	8,859	11

LAMPIRAN 3

SKOR DATA MENTAH HASIL PENELITIAN



REKAPITULASI SKOR DATA VARIABEL KINERJA PEGAWAI

No	Variabel (B1) - Skor (B1)										Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	4	4	3	4	3	2	2	3	2	4	31
2	4	5	4	4	3	4	5	3	5	3	40
3	5	3	3	3	4	4	3	4	3	4	36
4	4	2	3	3	4	3	3	3	3	4	32
5	4	4	4	3	4	4	4	4	5	3	39
6	4	2	3	2	4	2	1	3	4	4	29
7	4	4	5	3	5	4	4	4	5	4	42
8	3	4	4	3	4	3	1	4	3	4	33
9	3	4	4	3	5	3	3	4	3	3	35
10	3	4	3	3	4	2	5	3	4	4	35
11	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	38
12	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	34
13	4	4	5	3	5	4	4	4	5	3	41
14	4	2	4	3	3	2	3	3	4	4	32
15	4	4	3	4	3	4	4	4	5	5	40
16	4	4	3	4	5	4	4	4	5	5	42
17	4	3	3	3	5	3	3	3	3	4	34
18	4	4	3	4	3	4	4	4	5	5	40
19	5	5	5	3	5	3	3	3	5	5	42
20	4	4	5	4	3	2	4	3	3	2	34
21	3	4	3	4	5	2	5	3	4	4	37
22	4	4	5	4	4	3	4	4	2	5	39
23	4	2	3	4	5	2	3	3	3	3	32
24	3	4	4	4	5	2	5	3	4	4	38
25	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	43
26	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	34
27	4	2	5	5	4	2	4	3	3	4	36
28	4	4	2	3	2	4	4	4	4	3	34
29	4	2	4	3	4	3	3	3	3	4	33
30	4	4	5	4	5	2	5	3	4	4	40
31	4	4	3	4	5	4	4	4	5	5	42
32	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	37

No	Nomor Bilangan / Skor Bilangan										Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
33	4	3	4	3	5	3	3	3	3	4	35
34	4	4	3	3	5	4	4	4	4	3	38
35	5	4	4	5	3	3	4	3	4	5	40
36	4	2	3	1	3	2	3	3	3	2	26
37	4	3	4	4	3	2	1	3	3	4	31
38	3	4	4	4	5	2	5	3	4	4	38
39	4	2	5	4	4	5	3	4	4	4	39
40	4	4	4	3	5	4	4	4	4	3	39
41	4	5	5	5	4	2	2	3	4	3	37
42	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	43
43	4	4	3	3	5	4	4	4	4	3	38
44	4	4	3	4	3	2	5	3	4	4	36
45	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	33
46	3	3	5	2	4	4	2	3	4	3	33
47	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	43
48	4	4	5	3	3	4	4	4	4	3	38
49	4	3	5	4	3	2	4	3	3	4	35
50	4	4	5	3	3	4	4	4	4	3	38
51	3	4	5	3	3	3	4	4	3	3	35
52	4	3	5	5	3	2	3	3	4	4	36
53	3	3	3	2	4	3	3	3	4	5	33
54	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	43
55	4	4	5	5	5	2	5	3	4	4	41
56	4	4	5	4	3	4	4	4	5	5	42
57	3	4	4	4	5	3	3	4	3	3	36
58	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	34
59	4	2	5	3	5	3	3	3	3	4	35
60	3	4	3	3	2	2	5	3	4	4	33
61	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	44
62	4	5	5	3	5	5	3	3	2	3	38
63	4	4	5	3	5	2	1	3	4	4	35
64	4	3	4	4	5	3	4	5	3	4	39
65	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	38
66	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	28

No	Nomor Butir / Skor Butir										Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
67	3	4	5	3	3	2	5	3	4	4	36
68	3	4	4	4	4	2	5	3	4	4	37
69	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	42
70	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	32
71	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	34
72	4	3	5	5	4	2	4	3	4	4	38
73	3	4	5	3	3	3	3	4	3	3	34
74	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	38
75	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
76	3	4	5	4	3	3	3	4	3	3	35
77	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	34
78	4	2	4	3	5	3	3	3	3	4	34
79	3	4	4	4	3	2	5	3	4	4	36
80	3	4	5	4	3	2	5	3	4	4	37
81	4	4	4	3	5	4	4	4	3	4	39
82	4	2	5	3	4	3	3	3	3	4	34
83	5	4	4	4	5	3	3	4	3	3	38
84	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	35
85	3	4	3	4	3	2	5	3	4	4	35
86	4	2	5	4	3	2	3	3	3	4	33
87	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	38
88	3	4	4	3	4	2	5	3	4	4	36
89	4	4	3	3	5	4	4	3	4	3	37
90	3	2	5	4	4	3	3	5	2	3	34
91	4	4	3	4	4	2	3	3	3	4	34
92	4	2	4	1	3	2	1	3	4	2	26
93	4	4	5	4	4	3	3	4	3	3	37
94	3	4	4	3	5	3	3	4	3	3	35
95	3	4	5	4	4	3	4	4	3	3	37
96	4	4	3	4	5	4	4	4	5	5	42
97	5	3	3	2	3	3	2	4	4	3	32
98	3	4	4	3	4	3	3	5	4	3	36
99	4	4	3	5	5	2	3	3	4	4	37
100	5	3	4	4	5	4	3	4	3	4	39

No	Nomor Burfi / Ska Burfi										Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
101	5	3	5	4	3	3	2	4	4	3	36
102	5	3	5	4	3	3	2	4	4	4	37
103	3	4	3	4	4	2	3	3	4	2	32
104	5	3	5	4	4	3	2	4	4	3	37
105	5	3	3	2	4	3	2	4	4	3	33
106	5	3	4	2	4	3	2	4	4	3	34
107	4	4	4	4	5	2	3	3	4	4	37
108	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	45
109	5	3	5	2	4	3	2	4	4	3	35
110	3	4	4	5	3	2	4	3	3	4	35
111	4	3	4	3	4	2	4	3	4	4	35
112	5	3	5	2	4	3	2	4	4	3	35
113	3	4	3	5	5	2	4	3	4	4	37
114	4	4	5	4	4	2	4	3	4	4	38
115	5	3	3	2	3	3	2	4	4	3	32
116	3	4	5	4	4	2	4	3	5	4	38
117	5	5	3	5	5	5	5	3	3	5	44
118	5	3	3	2	3	3	2	4	4	3	32
119	4	4	4	4	3	2	3	3	3	4	34
120	3	3	4	3	4	2	4	3	5	4	35
121	5	4	4	4	4	3	2	4	4	3	37
122	4	4	3	4	4	2	4	3	5	4	37
123	5	3	5	2	3	3	2	4	4	3	34
124	5	3	4	4	5	3	2	4	4	3	37
125	5	3	4	4	4	3	2	4	4	3	36
126	4	5	4	3	4	2	3	3	4	4	36
127	3	4	3	3	3	2	4	3	4	4	33
128	4	4	3	4	5	4	3	3	4	4	38
129	5	3	4	4	5	3	2	4	4	3	37
130	4	4	3	4	3	4	4	4	4	5	39
131	4	4	5	4	3	4	4	4	4	5	41
132	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	36
133	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	43
134	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	35

No	Nomor Butir / Skor Butir										Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
135	3	4	5	3	4	3	2	5	3	4	36
136	4	3	5	4	5	3	4	3	3	4	38
137	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
138	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	41
139	2	3	4	2	3	2	2	3	3	3	27
140	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	35
141	4	4	5	4	3	4	4	4	4	5	41
142	5	5	4	5	4	5	5	4	3	5	45
143	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	42
144	5	5	3	5	4	5	5	4	3	5	44
145	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	41
146	2	5	5	2	5	2	1	3	2	4	31
147	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	35
148	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	40
149	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
150	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	43
151	3	3	3	2	4	2	2	2	3	3	27
152	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	28
153	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	34
154	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	36
155	4	4	4	3	5	5	3	3	5	4	40
156	4	3	4	3	4	3	4	3	5	4	37
157	4	3	5	3	3	3	4	3	3	4	35
158	4	3	5	3	5	4	4	3	5	4	40
159	4	4	4	3	4	3	4	4	5	5	40
160	3	4	3	3	4	3	2	4	3	4	33
161	3	4	4	3	3	3	2	4	3	4	33
162	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	35
163	4	4	5	3	4	3	4	4	5	5	41
164	4	3	5	4	5	3	4	3	5	4	40
165	5	5	5	5	4	3	5	3	3	3	41
166	3	4	4	3	4	3	2	4	3	4	34
167	4	4	5	3	4	3	4	4	4	5	40

REKAPITULASI SKOR VARIABEL STRUKTUR ORGANISASI

No Responden	Nomor Butir / Skor Butir											Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
1	4	4	5	4	5	4	2	4	3	5	5	45
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	54
3	4	3	5	5	2	5	5	4	3	4	3	43
4	4	5	5	4	5	4	5	4	3	5	3	47
5	5	4	4	5	5	5	4	1	3	5	3	44
6	4	5	4	5	5	5	3	4	3	5	4	47
7	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	52
8	4	5	4	3	4	5	5	4	2	4	4	44
9	5	5	5	5	5	5	5	2	3	5	4	49
10	4	4	2	3	4	2	4	5	2	3	3	36
11	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	3	50
12	2	3	5	5	5	5	4	3	3	2	3	40
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
14	4	5	1	5	3	5	5	4	3	5	5	45
15	5	4	4	5	5	4	4	2	5	5	4	47
16	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	53
17	4	5	3	5	5	5	2	3	5	5	4	46
18	4	4	5	4	5	4	4	3	2	5	3	43
19	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	51
20	2	4	5	1	5	5	5	4	4	2	5	42
21	5	5	5	3	5	5	5	2	3	5	3	46
22	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	49
23	3	4	5	5	4	3	4	2	3	4	3	40
24	5	5	5	5	5	5	5	1	3	5	3	47
25	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	52
26	4	4	5	5	5	5	5	2	2	5	3	45
27	4	5	4	5	5	5	5	5	3	5	4	50
28	5	3	5	4	3	5	5	4	3	5	5	47
29	3	5	5	3	5	5	5	4	4	5	5	49
30	5	4	5	5	5	5	5	3	3	5	4	49
31	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	52
32	5	4	5	5	5	5	3	3	2	5	4	46

No Responden	Nomor Butir - Skor Butir											Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
33	4	4	5	5	5	5	3	3	2	5	4	45
34	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	52
35	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	3	50
36	5	4	3	4	3	5	5	3	3	5	3	43
37	5	4	5	5	5	5	5	2	3	5	3	47
38	5	5	5	5	5	5	4	4	3	5	5	51
39	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	51
40	4	4	4	4	4	4	4	5	3	5	4	45
41	4	5	5	5	5	5	4	4	3	5	3	48
42	5	4	5	4	4	4	5	3	5	4	5	48
43	4	4	5	5	5	5	3	3	3	5	3	45
44	4	5	5	5	4	3	5	2	1	4	5	43
45	5	4	5	5	5	5	4	3	3	5	3	47
46	4	5	5	5	5	3	5	5	3	5	3	48
47	2	4	1	4	5	5	5	3	3	4	3	39
48	5	4	5	5	5	5	5	2	3	5	4	48
49	3	5	3	5	5	5	4	4	3	5	5	47
50	4	4	5	5	3	5	5	5	4	5	4	49
51	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	49
52	4	5	5	5	5	5	4	4	3	5	3	48
53	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	41
54	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	52
55	5	4	3	3	4	2	4	4	5	4	2	40
56	5	3	5	5	5	5	3	5	3	5	5	49
57	5	2	5	3	5	5	4	4	5	5	5	48
58	5	2	5	3	5	5	4	4	5	5	4	47
59	4	5	5	3	4	5	3	3	5	3	5	45
60	4	1	5	4	5	4	3	4	5	5	5	45
61	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	53
62	3	2	4	1	4	5	4	5	5	4	4	41
63	4	4	5	2	5	5	4	4	5	5	5	48
64	2	4	5	4	1	2	3	4	5	5	5	40
65	5	4	5	2	5	4	5	4	4	5	3	46
66	4	5	4	5	3	5	3	5	3	4	4	45

No Responden	Nomor Butir / Skor Butir											Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
67	5	5	5	3	5	5	4	4	5	2	5	48
68	4	5	5	3	5	4	5	3	5	5	5	49
69	4	2	5	5	5	5	5	4	5	5	5	50
70	4	4	4	3	4	4	3	4	2	4	3	39
71	5	3	5	3	5	5	2	5	5	5	3	46
72	2	4	4	5	5	4	3	3	3	1	4	38
73	5	3	5	1	5	5	3	5	1	5	5	43
74	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	51
75	3	5	4	3	4	5	5	3	5	5	5	47
76	4	2	5	2	4	5	5	4	4	4	5	44
77	3	1	4	3	4	5	5	3	5	5	4	42
78	3	3	4	3	4	5	4	3	5	5	5	44
79	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	51
80	3	1	5	1	5	4	4	3	4	3	5	38
81	4	2	5	4	3	5	5	3	5	5	5	46
82	4	1	5	5	5	5	4	5	5	5	5	49
83	3	5	5	3	5	4	5	5	5	5	4	49
84	4	1	5	4	5	5	3	4	5	5	5	46
85	3	1	5	3	5	5	5	5	4	4	5	45
86	5	3	4	2	5	4	4	3	5	4	5	44
87	3	3	4	4	4	4	4	3	5	3	5	42
88	5	1	5	3	5	5	4	3	5	3	5	44
89	3	2	5	3	5	5	5	3	5	5	5	46
90	5	4	5	4	5	5	5	5	5	2	2	47
91	4	2	4	1	1	5	4	1	5	5	5	37
92	5	1	3	3	3	4	5	3	5	4	3	39
93	4	2	5	4	5	5	4	4	5	5	5	48
94	4	3	5	1	5	4	3	2	5	4	5	41
95	3	1	4	3	5	5	5	4	5	5	5	45
96	2	3	4	3	4	4	3	3	5	4	5	40
97	3	2	5	3	4	5	5	3	5	5	5	45
98	4	2	5	3	5	4	3	5	1	4	5	41
99	4	2	5	3	5	5	5	5	4	5	5	48
100	3	5	4	3	5	5	4	5	2	5	4	45

No. Responden	Nomor Butir / Skor Butir											Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
101	5	4	2	4	5	5	5	5	5	2	2	44
102	4	5	4	5	4	5	4	3	5	5	5	49
103	5	1	5	3	5	5	5	3	5	5	4	46
104	4	2	5	4	5	5	4	4	5	2	5	45
105	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	50
106	4	5	4	3	5	5	5	4	5	5	5	50
107	2	3	4	3	4	4	3	5	5	4	5	42
108	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	53
109	5	4	3	4	2	4	5	5	4	5	4	45
110	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	53
111	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	52
112	5	5	3	5	3	2	5	4	5	3	4	44
113	5	4	2	4	4	4	5	4	5	5	3	45
114	4	5	3	5	5	5	5	4	5	5	4	50
115	5	5	4	2	5	5	1	5	5	2	5	44
116	3	4	2	4	5	5	5	4	4	5	4	45
117	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	53
118	4	5	4	5	5	2	5	3	4	5	4	46
119	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	43
120	4	3	5	4	5	5	4	5	5	4	3	47
121	5	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	51
122	4	3	2	4	3	5	5	3	5	5	5	44
123	4	3	2	4	5	4	5	5	5	5	4	46
124	5	4	3	5	2	5	5	5	5	5	3	47
125	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	54
126	4	3	5	3	4	4	5	4	4	5	5	46
127	5	5	1	5	1	5	5	5	3	5	5	45
128	5	5	3	5	5	4	4	2	4	4	3	44
129	5	5	3	3	5	5	4	5	5	5	4	49
130	4	4	3	5	5	4	5	5	4	5	5	49
131	5	5	1	5	5	5	5	4	5	4	5	49
132	5	4	1	5	5	5	5	5	5	5	5	50
133	5	5	1	2	5	5	5	5	5	5	4	47
134	4	4	1	5	4	5	4	5	5	4	3	44

No. (Responsta)	Nomor Butir / Skor Butir											Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
135	3	3	1	5	5	4	4	4	4	5	1	39
136	3	5	2	4	4	5	3	5	5	5	3	44
137	5	5	1	4	4	4	5	4	3	4	5	44
138	5	4	2	5	5	5	5	5	5	5	5	51
139	5	5	1	4	5	5	5	5	5	5	4	49
140	4	5	2	5	3	5	2	5	4	5	4	44
141	5	5	1	5	5	5	5	5	5	4	5	50
142	5	5	1	5	5	5	3	5	5	5	3	47
143	5	3	3	4	5	4	5	5	3	4	5	46
144	5	5	1	5	5	5	4	5	5	5	4	49
145	4	2	5	5	4	4	3	5	5	3	5	45
146	5	5	1	5	5	3	4	5	5	5	5	48
147	4	3	2	5	5	4	4	4	4	4	3	42
148	4	4	3	4	5	5	4	5	3	5	4	46
149	4	5	2	4	4	5	3	4	5	4	5	45
150	5	4	5	5	4	4	4	5	4	3	4	47
151	5	5	2	5	5	5	5	5	4	5	4	50
152	4	2	5	5	4	3	5	4	5	4	5	46
153	5	5	2	5	5	5	4	5	5	3	5	49
154	5	2	4	4	3	4	5	4	5	5	4	45
155	4	4	1	4	5	5	4	4	3	4	5	43
156	4	5	5	5	5	4	5	3	5	5	2	48
157	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	4	50
158	4	3	2	5	4	5	5	5	5	5	5	48
159	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	50
160	4	5	2	4	4	4	5	5	5	4	3	45
161	5	4	2	5	4	4	5	5	5	5	5	49
162	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	3	51
163	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	53
164	3	5	4	5	2	5	3	5	4	5	5	46
165	5	5	4	4	5	5	1	5	3	5	4	46
166	5	5	5	4	5	2	4	5	2	5	5	47
167	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	51

REKAPITULASI SKOR VARIABEL BUDAYA ORGANISASI

No. Responden	Skor Budaya Organisasi								Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	
1	4	5	4	5	3	5	5	4	35
2	5	5	4	3	5	5	5	3	35
3	5	5	5	4	5	5	5	4	38
4	5	5	5	4	5	5	4	4	37
5	4	5	4	3	5	4	5	4	34
6	5	5	3	5	5	3	4	5	35
7	4	4	4	4	4	4	5	4	33
8	4	4	3	3	4	5	4	5	32
9	5	5	5	5	1	5	2	5	33
10	5	3	5	4	5	4	4	5	35
11	5	5	4	4	5	5	4	4	36
12	4	5	5	2	4	5	4	4	33
13	5	5	5	3	3	5	5	3	34
14	4	5	5	4	5	4	3	5	35
15	5	5	4	5	5	4	5	5	38
16	5	5	4	4	5	3	4	5	35
17	4	4	5	4	5	3	5	4	34
18	5	5	5	5	5	5	3	5	38
19	5	5	5	5	5	5	5	5	40
20	4	4	3	4	5	2	5	4	31
21	5	3	5	5	5	5	5	2	35
22	4	5	4	4	3	5	4	5	34
23	4	5	5	5	5	4	4	5	37
24	5	4	3	5	5	4	3	4	33
25	5	5	5	3	5	5	5	4	37
26	5	4	4	2	4	5	5	4	33
27	5	5	3	4	5	3	4	3	32
28	5	5	5	5	4	5	5	5	39
29	3	4	5	5	3	2	5	4	31
30	5	5	5	4	5	5	4	3	36
31	5	5	5	4	4	3	5	4	35
32	5	4	5	5	5	5	3	3	35

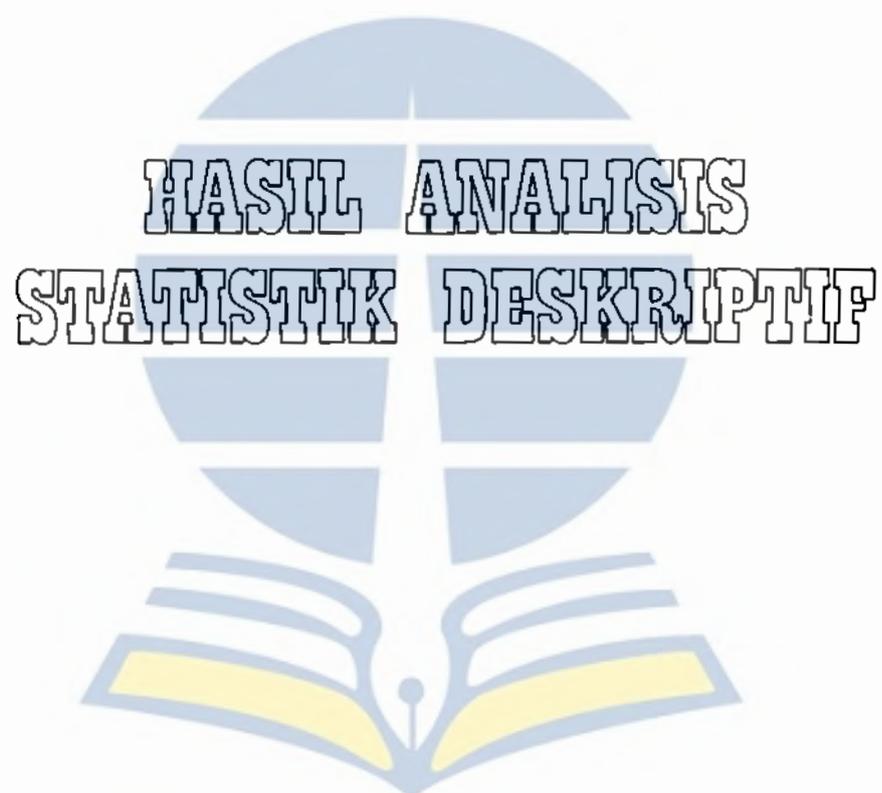
No. Revisi	Nomor Bujur / Skor Bujur								Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	
33	4	4	5	5	5	5	3	3	34
34	4	5	5	5	5	5	5	4	38
35	5	5	4	5	5	4	3	5	36
36	5	4	3	4	3	5	5	3	32
37	5	4	5	5	5	5	5	2	36
38	4	4	5	4	4	3	4	4	32
39	4	4	4	5	3	5	5	5	35
40	4	4	4	4	4	4	4	5	33
41	4	5	5	5	5	5	4	4	37
42	5	4	5	4	4	4	5	3	34
43	5	4	5	5	5	5	3	4	36
44	4	5	5	5	4	3	5	2	33
45	5	4	5	5	5	5	4	3	36
46	4	5	5	5	5	3	5	5	37
47	5	5	5	5	5	5	5	5	40
48	5	5	5	5	5	5	5	3	38
49	2	5	5	5	4	5	5	5	36
50	5	2	5	4	4	5	5	5	35
51	5	5	5	5	4	5	3	5	37
52	5	4	5	5	4	5	5	3	36
53	5	5	1	5	4	5	5	5	35
54	5	4	5	3	5	4	5	4	35
55	5	5	5	4	5	5	5	5	39
56	5	5	5	5	3	4	5	5	37
57	3	3	5	3	4	4	5	4	31
58	5	4	3	5	4	5	4	5	35
59	4	2	5	4	3	5	5	3	31
60	5	5	5	3	4	5	5	5	37
61	4	5	4	5	5	4	5	5	37
62	5	5	1	5	3	5	5	5	34
63	5	5	5	3	5	5	5	5	38
64	5	4	5	5	4	4	5	5	37
65	5	3	5	4	5	5	4	5	36
66	4	3	4	3	5	5	5	5	34

No Responden	Dipoin / Baitu / Skor Baitu								Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	
67	1	4	5	5	3	2	5	5	30
68	5	5	4	5	4	4	5	5	37
69	4	3	4	5	5	5	4	4	34
70	5	5	5	4	4	5	5	3	36
71	5	5	4	4	3	4	5	5	35
72	5	5	5	3	5	4	5	4	36
73	5	5	4	5	3	4	4	5	35
74	5	5	5	3	4	5	5	1	33
75	4	3	4	3	2	4	5	5	30
76	5	5	4	5	5	5	5	5	39
77	4	4	5	4	5	4	5	5	36
78	3	3	4	3	4	5	4	3	29
79	3	5	5	3	5	5	5	5	36
80	5	4	5	4	5	4	4	3	34
81	5	5	5	5	5	5	5	5	40
82	4	1	5	5	5	5	4	5	34
83	3	5	5	3	5	4	5	5	35
84	4	1	5	4	5	5	3	4	31
85	3	1	5	3	5	5	5	5	32
86	5	3	4	2	5	4	4	3	30
87	4	5	5	4	5	4	5	4	36
88	5	1	5	3	5	5	4	3	31
89	3	2	5	3	5	5	5	3	31
90	5	4	5	4	5	5	5	5	38
91	4	5	4	5	4	5	5	4	36
92	5	1	5	3	5	5	5	3	32
93	4	2	5	4	5	5	4	4	33
94	5	5	5	5	5	4	5	5	39
95	5	5	5	5	5	5	4	5	39
96	5	5	5	5	5	5	5	5	40
97	5	5	5	5	5	4	5	5	39
98	4	5	5	5	5	5	5	4	38
99	5	5	5	4	5	5	5	5	39
100	5	5	4	5	5	5	5	5	39

No Responden	Nomor Butir / Skor Butir								Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	
101	5	5	5	5	2	4	5	3	34
102	5	4	5	5	4	5	4	4	36
103	5	5	5	5	5	4	5	5	39
104	4	5	1	3	4	5	4	3	29
105	4	5	5	5	5	4	4	5	37
106	5	5	4	5	5	1	5	5	35
107	5	5	5	5	5	4	5	5	39
108	5	5	5	4	5	5	4	5	38
109	5	5	5	4	5	3	3	5	35
110	4	4	3	4	4	4	4	3	30
111	5	5	4	5	5	4	4	3	35
112	5	5	5	4	4	3	4	5	35
113	5	5	5	5	5	4	5	5	39
114	5	4	5	4	5	3	5	4	35
115	4	5	4	5	5	5	5	4	37
116	5	5	5	5	5	4	5	5	39
117	5	5	5	5	4	5	5	5	39
118	5	3	5	4	2	5	5	5	34
119	5	4	4	4	4	5	5	5	36
120	4	3	5	4	5	2	5	4	32
121	4	4	5	5	1	5	5	4	33
122	4	4	5	4	5	5	3	5	35
123	5	5	5	5	5	4	5	5	39
124	5	4	5	4	5	4	5	5	37
125	3	5	4	5	4	5	5	5	36
126	5	5	5	5	5	5	5	5	40
127	4	5	4	5	5	4	5	4	36
128	3	4	4	4	5	3	5	5	33
129	4	5	5	4	2	4	5	4	33
130	4	4	5	4	5	5	5	5	37
131	5	4	4	5	5	5	5	5	38
132	5	4	4	5	5	5	4	3	35
133	5	5	5	5	5	5	5	5	40
134	5	4	5	4	4	5	4	5	36

No. Responen	Teman Berhijab - Skor Berhijab								Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	
135	4	5	5	5	5	5	5	5	39
136	4	4	5	4	5	4	2	4	32
137	5	5	5	5	5	5	5	5	40
138	4	3	5	5	2	5	5	4	33
139	3	3	4	4	4	4	4	3	29
140	5	4	4	5	5	5	4	1	33
141	4	5	4	5	5	5	3	4	35
142	5	5	5	5	5	5	5	3	38
143	4	5	4	3	4	5	5	4	34
144	5	5	5	5	5	5	5	2	37
145	4	4	5	4	4	4	4	5	34
146	4	5	5	5	5	4	3	5	36
147	2	3	5	5	5	5	4	3	32
148	5	5	5	5	5	5	5	5	40
149	4	5	1	5	3	5	5	4	32
150	5	4	4	5	5	4	4	2	33
151	5	5	5	5	5	5	5	5	40
152	4	5	3	5	5	5	2	3	32
153	4	4	5	4	5	4	4	3	33
154	5	5	5	5	5	5	4	4	38
155	2	4	5	1	5	5	5	4	31
156	5	5	5	3	5	5	5	2	35
157	5	4	4	5	5	4	4	4	35
158	3	4	5	5	4	3	4	2	30
159	5	5	5	5	5	5	5	1	36
160	5	4	5	5	5	5	5	4	38
161	4	4	5	5	5	5	5	2	35
162	4	5	4	5	5	5	5	5	38
163	4	5	4	5	5	5	5	5	38
164	3	5	4	5	2	5	3	5	32
165	5	5	4	4	5	5	1	5	34
166	5	5	5	4	5	2	4	5	35
167	4	5	4	4	5	5	4	5	36

LAMPIRAN 4



ANALISIS DESKRIPTIF

Statistics

		Struktur Organisasi	Budaya Organisasi	Kinerja Pegawai
N	Valid	167	167	167
	Missing	0	0	0
Mean		46,5210	35,2754	36,4551
Std. Error of Mean		,29002	,21007	,29894
Median		47,0000	35,0000	36,0000
Mode		45,00	35,00	35,00
Std. Deviation		3,74783	2,71467	3,86318
Variance		14,046	7,369	14,924
Range		19,00	11,00	19,00
Minimum		36,00	29,00	26,00
Maximum		55,00	40,00	45,00
Sum		7769,00	5891,00	6088,00

FREQUENCY TABLE

Struktur Organisasi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	36,00	1	,6	,6	,6
	37,00	1	,6	,6	1,2
	38,00	2	1,2	1,2	2,4
	39,00	4	2,4	2,4	4,8
	40,00	5	3,0	3,0	7,8
	41,00	4	2,4	2,4	10,2
	42,00	5	3,0	3,0	13,2
	43,00	7	4,2	4,2	17,4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
44,00	15	9,0	9,0	26,3
45,00	22	13,2	13,2	39,5
46,00	17	10,2	10,2	49,7
47,00	17	10,2	10,2	59,9
48,00	13	7,8	7,8	67,7
49,00	18	10,8	10,8	78,4
50,00	12	7,2	7,2	85,6
51,00	9	5,4	5,4	91,0
52,00	6	3,6	3,6	94,6
53,00	6	3,6	3,6	98,2
54,00	2	1,2	1,2	99,4
55,00	1	,6	,6	100,0
Total	167	100,0	100,0	

Budaya Organisasi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 29,00	3	1,8	1,8	1,8
30,00	5	3,0	3,0	4,8
31,00	8	4,8	4,8	9,6
32,00	12	7,2	7,2	16,8
33,00	16	9,6	9,6	26,3
34,00	16	9,6	9,6	35,9
35,00	29	17,4	17,4	53,3
36,00	23	13,8	13,8	67,1
37,00	16	9,6	9,6	76,6
38,00	15	9,0	9,0	85,6
39,00	15	9,0	9,0	94,6
40,00	9	5,4	5,4	100,0
Total	167	100,0	100,0	

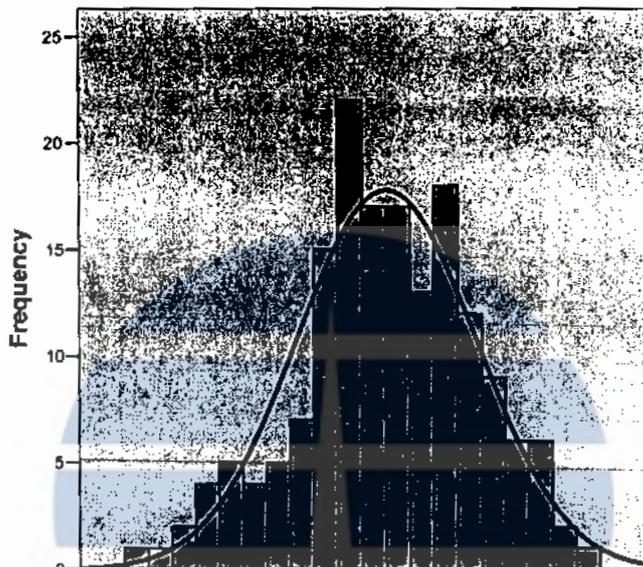
Kinerja Pegawai

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	26,00	2	1,2	1,2	1,2
	27,00	2	1,2	1,2	2,4
	28,00	2	1,2	1,2	3,6
	29,00	1	,6	,6	4,2
	30,00	3	1,8	1,8	6,0
	31,00	3	1,8	1,8	7,8
	32,00	8	4,8	4,8	12,6
	33,00	11	6,6	6,6	19,2
	34,00	18	10,8	10,8	29,9
	35,00	21	12,6	12,6	42,5
	36,00	15	9,0	9,0	51,5
	37,00	18	10,8	10,8	62,3
	38,00	17	10,2	10,2	72,5
	39,00	8	4,8	4,8	77,2
	40,00	11	6,6	6,6	83,8
	41,00	8	4,8	4,8	88,6
	42,00	8	4,8	4,8	93,4
	43,00	6	3,6	3,6	97,0
	44,00	3	1,8	1,8	98,8
	45,00	2	1,2	1,2	100,0
Total		167	100,0	100,0	

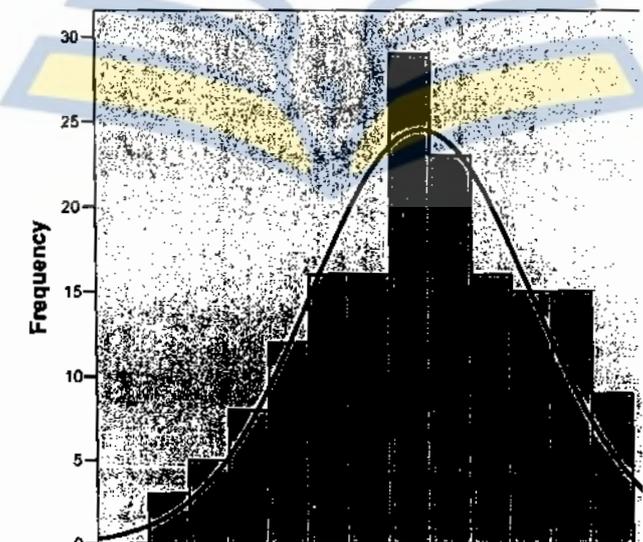


HISTOGRAM

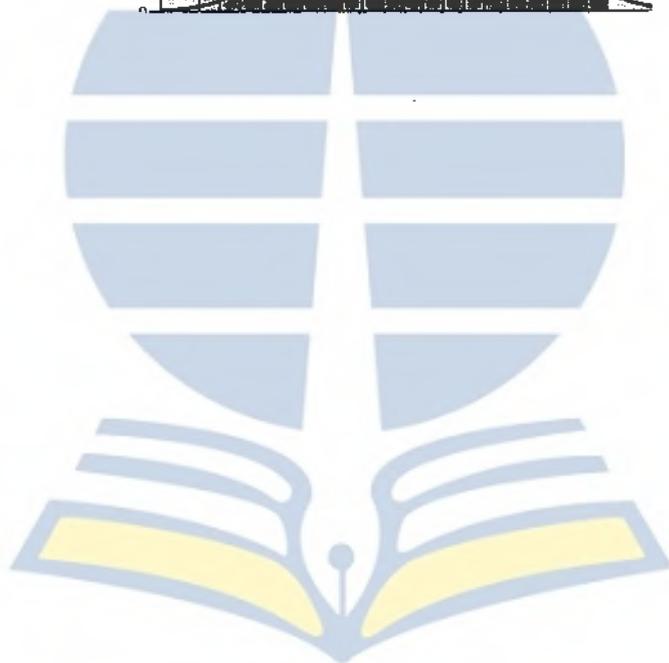
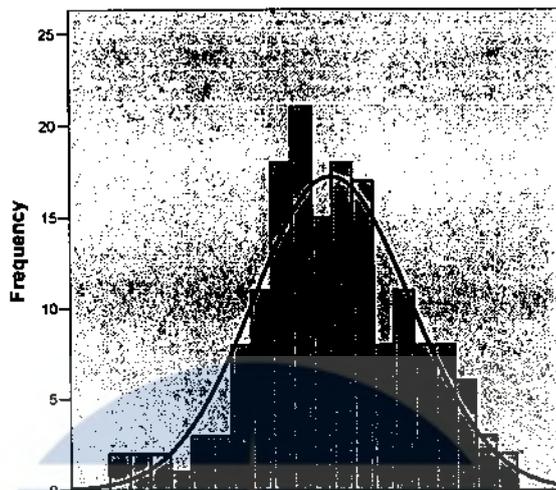
Struktur Organisasi



Budaya Organisasi



Kinerja Pegawai



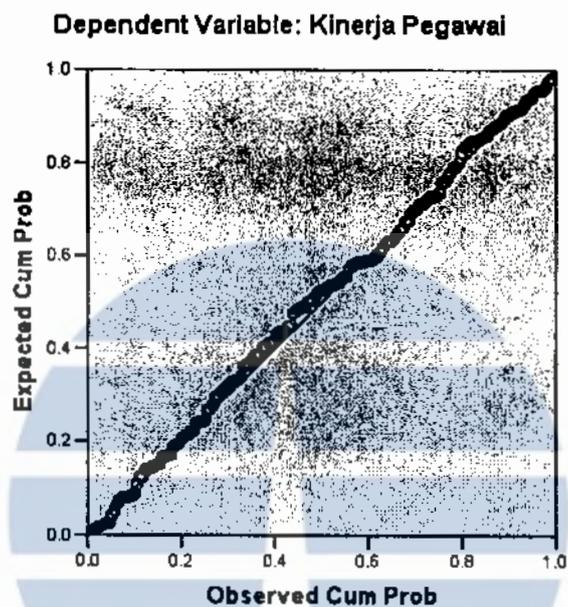
LAMPIRAN 5

HASIL UJI PERSYARATAN ANALISIS



UJI NORMALITAS

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



UJI MULTIKOLENEARITAS

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	344,062	2	172,031	13,225	,000 ^a
	Residual	2133,352	164	13,008		
	Total	2477,413	166			

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Struktur Organisasi

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	10,809	5,111		2,115	,036		
	Struktur Organisasi	,322	,075	,312	4,304	,000	,999	1,001
	Budaya Organisasi	,303	,103	,213	2,936	,004	,999	1,001

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	Struktur Organisasi	Budaya Organisasi
1	1	2,992	1,000	,00	,00	,00
	2	,006	21,772	,00	,53	,44
	3	,002	38,820	1,00	,47	,56

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

UJI HETEROKEDASTISITAS

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,599	2	3,300	,680	,508 ^a
	Residual	796,306	164	4,856		
	Total	802,906	166			

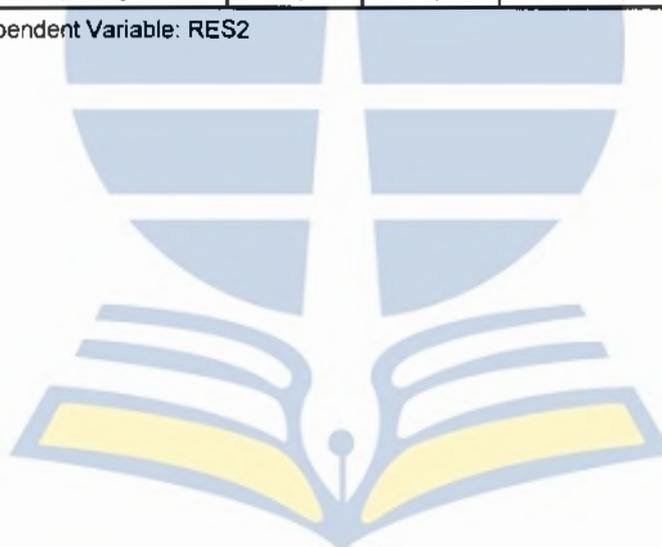
a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Struktur Organisasi

b. Dependent Variable: RES2

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,418	3,123		-,134	,894
	Struktur Organisasi	,016	,046	,027	,352	,725
	Budaya Organisasi	,071	,063	,087	1,121	,264

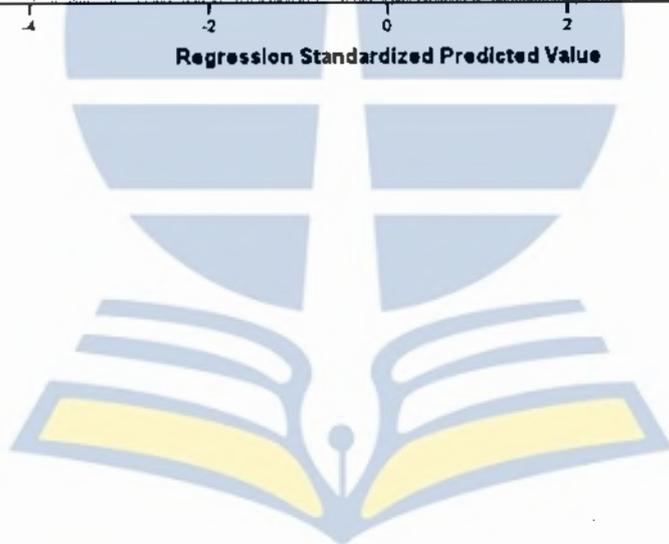
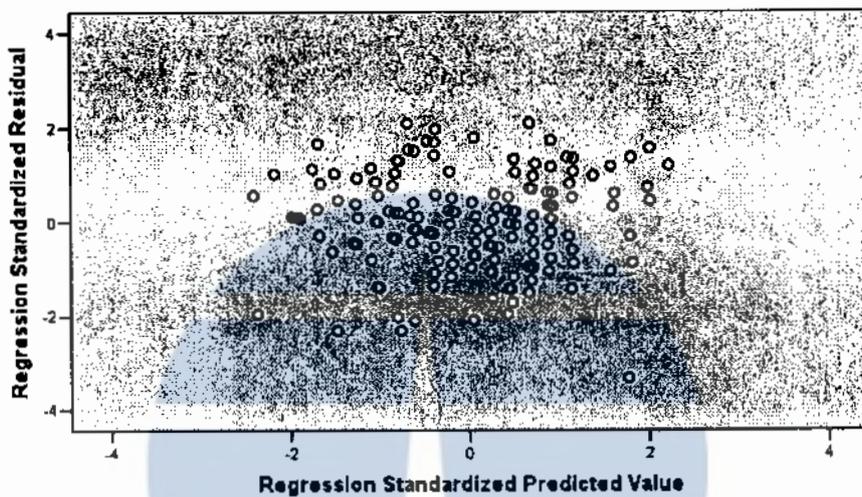
a. Dependent Variable: RES2



CHARTS

Scatterplot

Dependent Variable: Kinerja Pegawai



LAMPIRAN 6

HASIL PENGOLAHAN DATA ANALISIS REGRESI



CORRELATIONS

Correlations

		Struktur Organisasi	Budaya Organisasi	Kinerja Pegawai
Struktur Organisasi	Pearson Correlation	1	-,028	,306**
	Sig. (2-tailed)		,716	,000
	N	167	167	167
Budaya Organisasi	Pearson Correlation	-,028	1	,204**
	Sig. (2-tailed)	,716		,008
	N	167	167	167
Kinerja Pegawai	Pearson Correlation	,306**	,204**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,008	
	N	167	167	167

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

REGRESSION X1 DAN X2 TERHADAP Y

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Budaya Organisasi, Struktur Organisasi ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,373 ^a	,139	,128	3,60669

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Struktur Organisasi

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	344,062	2	172,031	13,225	,000 ^a
	Residual	2133,352	164	13,008		
	Total	2477,413	166			

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Struktur Organisasi

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10,809	5,111		2,115	,036
	Struktur Organisasi	,322	,075	,312	4,304	,000
	Budaya Organisasi	,303	,103	,213	2,936	,004

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

