

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Penelitian**

Organisasi pada dasarnya sebagai suatu wadah yang dapat menghimpun dan mempermudah manusia dalam bersosialisasi dan berkerja sama yang merupakan suatu sarana untuk mencapai tujuan bersama. Unit-unit dari organisasi terdiri atas orang atau kelompok orang yang saling berinteraksi. Interaksi tersebut terkoordinasi secara sadar artinya dikelola dalam upaya mencapai tujuan.

Organisasi dalam kegiatan pencapaiannya tujuannya, faktor yang paling penting adalah sumber daya manusia, karena sebaik apapun sebuah organisasi, sebanyak apapun sarana dan prasarana yang dimiliki organisasi, tanpa adanya peran dan sumber daya manusia (pegawai) semua itu tidak akan berjalan dengan baik, karena sumber daya manusia berperan sebagai penggerak bagi kehidupan organisasi, manusialah yang mengatur dan menjalankan sarana dan prasarana yang ada di dalam organisasi.

Adanya sumber daya manusia, sumber daya lain yang dimiliki oleh organisasi tidak akan dapat berjalan. Oleh karena itu, dalam upaya mendukung pencapaian tujuan organisasi tersebut, diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas dan profesional. Sumber daya manusia yang berkualitas dan profesional cenderung memiliki kinerja yang lebih baik, sehingga upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia sangat penting untuk diperhatikan oleh pemimpin organisasi.

Sumber daya yang ada harus berorientasi pada pelayanan masyarakat secara profesional karena adanya tuntutan eksternal yang mengharuskan aparatur pemerintah memiliki keunggulan komparatif. Keberhasilan suatu organisasi sangat erat dengan kualitas kinerja para anggotanya, sehingga organisasi dituntut untuk selalu mengembangkan dan meningkatkan kinerja dari para pegawainya. Kinerja berarti hasil kerja yang dapat ditampilkan atau penampilan kerja seorang pegawai. Dengan demikian kinerja seorang dapat diukur dari hasil kerja, hasil tugas, atau hasil kegiatan dalam kurun waktu tertentu.

Kinerja pegawai yang tinggi akan mendukung produktivitas organisasi, sehingga sudah seharusnya pemimpin organisasi senantiasa memperhatikan peningkatan kerja anggotanya demi kemajuan organisasi. Peningkatan kinerja para anggota juga erat kaitannya dengan cara bagaimana organisasi mengembangkan budaya organisasi yang ada. Maksud dari budaya yang ada ini adalah yang berpedoman pada visi dan misi budaya Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bandung Barat adalah Meningkatkan tata kelola pemerintahan yang baik melalui kualitas birokrasi dalam melayani masyarakat.

Visi dan misi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bandung Barat harus dapat diimplementasikan dengan memperhatikan pola komunikasi pemimpin kepada bawahan dalam mewujudkan kualitas pelayanan yang cepat dan tepat. Karenanya setiap organisasi memiliki ciri khas yang membedakan dengan organisasi lain, ciri khas ini menjadi identitas bagi organisasi, ciri khas inilah yang dinamakan budaya organisasi. Budaya organisasi mengacu pada hubungan yang unik dari norma-norma, nilai-nilai, kepercayaan dan cara

berperilaku yang menjadi ciri bagaimana kelompok dari individu dalam menyelesaikan sesuatu.

Budaya organisasi mengandung nilai-nilai yang harus dipahami, dijiwai, dan dipraktikan bersama oleh semua individu / kelompok yang terlibat didalamnya. Budaya organisasi berhubungan dengan bagaimana organisasi membangun komitmen mewujudkan visi misi dan pelayanan masyarakat yang baik. Budaya menentukan kemajuan setiap organisasi, tidak peduli apapun jenis organisasi tersebut.

Budaya yang ada pada suatu organisasi akan mempengaruhi cara pekerjaan yang dilakukan dan cara pegawai berperilaku serta menyebabkan para pegawai memiliki cara pandang yang sama dalam melakukan aktivitas pekerjaan. Budaya organisasi juga memiliki dampak pada efisiensi dan efektivitas organisasi.

Budaya organisasi dapat membantu kinerja pegawai, karena menciptakan suatu tingkatan motivasi yang besar bagi pegawai untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisasinya. Nilai-nilai yang dianut bersama membuat pegawai merasa nyaman bekerja, memiliki komitmen dan kesetiaan serta membuat pegawai berusaha lebih keras untuk meningkatkan kinerja pegawai yang kompetitif.

Budaya organisasi menurut Mangkunegara, (2005:13). mengemukakan bahwa Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkat

laku bagi anggota-anggota untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan interfrasi internal.

Budaya organisasi sebaiknya dimiliki oleh instansi pemerintah agar pegawai memiliki nilai-nilai, norma, acuan pedoman yang harus dilaksanakan budaya yang kuat artinya seluruh pegawai memiliki satu persepsi yang sama dalam mencapai tujuan organisasi. Kesatuan persepsi didasarkan pada kesamaan nilai yang diyakini, norma yang dijunjung tinggi pada pola perilaku yang ditaati. Nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan perilaku keseharian pegawai dalam bekerja.

Badan Kepegawaian Daerah di bagian Sub Sekretariat Kabupaten Bandung Barat merupakan dari satuan tatanan pemerintah yang memegang peran di dalam sistem pemerintah di Indonesia pada umumnya dan di daerah Jawa Barat pada khususnya, yaitu sebagai fasilitator serta sebagai dinamisator. Pemerintah bertindak mewakili kepentingan seluruh masyarakat sehingga dalam menjalankan peran tersebut, pemerintah Kabupaten Bandung Barat berkewajiban untuk meningkatkan manajemen pemerintahan yang lebih efisien, efektif, bersih dan berorientasi pada hasil.

Dukungan untuk bisa menerapkan pelaksanaan manajemen pemerintah yang efisien, efektif, bersih, akuntabel, serta berorientasi pada hasil, maka setiap instansi pemerintah serta unit-unit kerja yang ada untuk menyusun laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah di susun sebagai perwujudan pertanggung jawaban instansi pemerintah selaku pengelola sumber daya yang tersedia dalam rangka menjalankan program dan kegiatan dalam melaksanakan

misi dan visi organisasi untuk mencapai sasaran serta tujuan yang telah ditetapkan.

Kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah di bagian Sub Sekretariat Kabupaten Bandung Barat merupakan penilaian terhadap hasil kerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah di bagian Sub Sekretariat Kabupaten Bandung Barat secara kualitas dan kuantitas mengenai tugas dan tanggung jawabnya dalam menyelenggarakan tugas umum pemerintahan yang telah ditetapkan dalam peraturan, hal yang paling utama adalah pencapaian hasil kerja dalam memenuhi kebutuhan masyarakat.

Perkembang situasi dan kondisi pemerintah yang mengalami perubahan paradigma, dimana pemerintah daerah diberikan otonomi daerah yang seluas-luasnya untuk mengatur rumah tangganya sendiri yang ditandai dengan terbitnya Undang-undang Nomor 22 tahun 1999 dan telah diperbaharui dengan undang-undang nomor 32 tahun 2004 tentang pemerintah daerah. Hal ini tentu berimplikasi juga terhadap urusan-urusan kepegawaian, terbitlah undang-undang nomor 43 tahun 1999 tentang perubahan atas undang-undang nomor 8 tahun 1974 tentang pokok-pokok kepegawaian.

Bedasarkan hasil peninjauan yang peneliti lakukan pada Badan Kepegawaian Daerah di bagian Sub Sekretariat Kabupaten Bandung Barat, kinerja pegawai masih rendah, hal ini dapat dilihat dari indikator-indikator sebagai berikut :

1. *Quality of work*, Contohnya hal ini dilihat dimana pegawai bersikap malas-malasan dan menunda-nunda pekerjaan seperti dalam hal

pembuatan penyusunan laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (LAKIP) yang seharusnya sudah dikerjakan.

2. Ketepatan waktu , contohnya pada saat peneliti melakukan penelitian langsung ke badan kepegawaian daerah di bagian sub sekretariat kabupaten bandung barat pada tanggal 19 januari 2016, peneliti masih menemukan 10 Orang pegawai yang datang terlambat pada puku 08.55 WIB. hal ini tidak sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan indikator diatas, permasalahan tersebut diduga disebabkan karena budaya organisasi belum sepenuhnya dilaksanakan berdasarkan karakteristik budaya organisasi sebagai berikut :

1. Perhatian terperinci, hal ini dilihat dari kurangnya kecermatan pegawai contohnya masih banyak pegawai yang belum teliti dalam melaksanakan pekerjaan sehingga kesalahan dalam mengerjakan laporan masih terjadi sehingga kesalahan dalam mengerjakan laporan masih terjadi.
2. Orientasi Tim, hal ini dilihat pada pegawai sub bagian umum dalam melaksanakan tugas seperti mengerjakan surat masuk dan keluar.

Berdasarkan latar belakang permasalahan tersebut, maka peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian lebih lanjut yang dituangkan ke dalam proposal yang berjudul :“ **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Badan Kepegawaian Sub Bagian Sekretariat Daerah Kabupaten Bandung Barat**”

## **B. Rumusan masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian tersebut, maka peneliti mencoba mengidentifikasi permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana Pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Sub Bagian Sekertariat di Kabupaten Bandung Barat?
2. Faktor-faktor apa saja yang menjadi penghambat Budaya Organisasi terhadap kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Sub Bagian Sekertariat di Kabupaten Bandung Barat terhadap peningkatan kinerja pegawai?
3. Usaha- usaha yang dilakukan untuk mengatasi hambatan-hambatan Budaya Organisasi terhadap kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Sub Bagian Sekertariat di Kabupaten Bandung Barat?

## **C. Tujuan dan kegunaan Penelitian**

### **1. Tujuan penelitian**

- 1) Untuk menemukan data dan menggambarkan informasi mengenai pengaruh Budaya Organisasi terhadap peningkatan kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Sub Bagian Sekertariat di Kabupaten Bandung Barat.
- 2) Mengembangkan data dan menggambarkan informasi mengenai hambatan-hambatan pengaruh Budaya Organisasi terhadap peningkatan

kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Sub Bagian Sekertariat di Kabupaten Bandung Barat.

- 3) Menerapkan data dan informasi tentang usaha-usaha untuk menanggulangi hambatan-hambatan pengaruh Budaya Organisasi di Badan Kepegawaian Daerah Sub Bagian Sekertariat di Kabupaten Bandung Barat.

## **2. Kegunaan Penelitian**

Kegunaan penelitian terdiri dari kegunaan teoritis yang berdasarkan pertimbangan kontekstual dan konseptual dan kegunaan praktis untuk perbaikan bagi lembaga yang bersangkutan. Kegunaan penelitian ini dijelaskan sebagai berikut :

### 1) Kegunaan teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan pengalaman serta memperluas wawasan dalam menerapkan teori-teori yang peneliti peroleh selama perkuliahan dan bagi pengembangan ilmu administrassi negara pada umumnya, khususnya mengenai pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Sub Bagian Sekertariat di Kabupaten Bandung Barat.

### 2) Kegunaan praktis

Hasil penelitian diharapkan dapat bermanfaat bagi instansi sebagai bahan untuk pertimbangan dan sumbangan pemikiran yang bermanfaat mengenai masalah yang menyangkut Badan Kepegawaian Daerah Sub



Bagian Sekertariat di Kabaupaten Bandung Barat agar tujuan organisasi tercapai.

#### **D. Kerangka pemikiran**

Pada penyusunan laporan penelitian ini peneliti mengacu kepada pendapat para ahli mengenai teori-teori yang berhubungan dengan lokus dan focus penelitian sebagai dasar pedoman untuk mengukur sejauhmana pedoman ini sesuai dengan kenyataan dilapangan sehingga akan menghasilkan kesimpulan yang objektif.

Budaya Organisasi sangat lah berpengaruh terhadap kinerja suatu organisasi, maka dari itu kinerja pegawai akan menentukan sejauh mana kinerja organisasi dapat dilakukan.

Menurut pendapat **Dimock** yang dikutip **saewarno** dalam bukunya **Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen” (1981:3),Administrasi Negara adalah kegiatan negara dalam melaksanakan kekuasaan/kewewenang politiknya.**

Peneliti menuangkan definisi tentang organisasi menurut **Dimock (1960)** yang dikutip dalam buku **Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen” (1981:42)**, mengemukakan bahwa:

**Organisasi adalah perpaduan secara sistematis dari pada bagian bagian yang saling ketergantungan /berkaitan untuk membentuk kesatuan yang bulat melalui kewenangan, koordinasi dan pengawasan dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditentukan.**

Peneliti menuangkan definisi tentang budaya organisasi menurut **Robbins (2003)** yang dikutip dalam buku “ **kinerja dan pengembangan SDM”** mengemukakan bahwa: “**Budaya Organisasi adalah terbentuk dari persepsi**

**subjektif anggota organisasi terhadap nilai-nilai inovasi, toleransi resiko, tekanan pada tim dan dukungan orang”.**

Budaya Organisasi dapat mencapai apa yang diharapkan dengan memahami ciri ciri dasar budaya organisasi seperti yang dikemukakan oleh **Robbins (2003)** yang dikutip dalam buku “ **kinerja dan pengembangan SDM**, sebagai berikut :

- 1. Inovasi dan pengambilan resiko.**
- 2. Perhatian terperinci**
- 3. Orientasi hasil.**
- 4. Orientasi orang.**
- 5. Orientasi tim**
- 6. Keagresifan.**
- 7. Kemantapan**

Peneliti menuangkan definisi **kinerja** menurut **Smith** dalam **Sedarmayanti (2009:50)** yaitu : *Performance* atau **kinerja** adalah *output drive from processes, human or otherwise*. Jadi dikatakan bahwa **kinerja merupakan hasil atau keluar dari suatu proses.**

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat ditafsirkan bahwa kinerja pegawai erat kaitannya dengan hasil pekerjaan seseorang di dalam suatu organisasi. Berikut ini aspek-aspek kinerja yang dapat dijadikan ukuran kinerja menurut **Mitchell** yang dikutip oleh **Sedarmayanti (2009:51)**, adalah sebagai berikut :

- 1. Quality of Work (Kualitas Kerja), yaitu mutu hasil kerja, ketelitian dan kecermatan dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan oleh para pegawai, serta perbaikan dan peningkatan mutu hasil kerja sesuai dengan yang diharapkan.**
- 2. Promptness (Ketepatan Waktu), berkaitan dengan sesuai atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang direncanakan sebelumnya dan juga berkaitan dengan disiplin kerja atau kehadiran yang tepat waktu.**
- 3. Initiative (Inisiatif), yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan mempunyai kebebasan untuk berinisiatif agar pegawai aktif dalam menyelesaikan pekerjaannya.**

4. **Capability (Kemampuan)**, setiap pegawai harus benar-benar mengetahui pekerjaan yang ditekuninya serta mengetahui arah yang diambil organisasi sehingga jika telah menjadi keputusan, mereka tidak ragu-ragu lagi untuk melaksanakannya sesuai dengan rencana dalam mencapai tujuan.
5. **Communication (Komunikasi)**, yaitu proses interaksi atau hubungan saling pengertian satu sama lain baik dengan atasan, maupun dengan sesama pegawai dengan maksud agar dapat diterima dan dimengerti serta seorang pemimpin dalam mengambil keputusan dahulu memberikan kesempatan kepada bawahannya mengemukakan saran dan pendapatnya.

#### **E. Hipotesis**

Bertitik tolak dari kerangka pemikiran tersebut diatas, maka peneliti menetapkan hipotesis sebagai berikut “**Ada Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah sub Bagian Sekertariat di Kabupaten Bandung Barat**”:

a.  $H_0: \rho_s \leq 0$

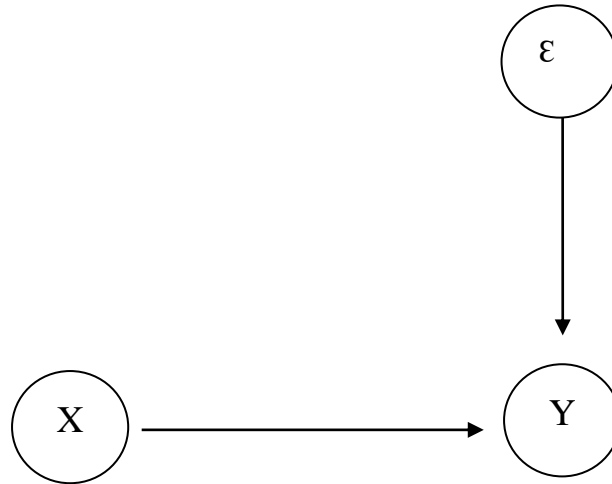
Budaya organisasi (X) kinerja pegawai (Y)  $\leq 0$ , artinya antara budaya organisasi dan kinerja pegawai tidak ada hubungan yang signifikan.

b.  $H_1: \rho_s \geq 0$

Budaya organisasi (X) kinerja pegawai (Y)  $\geq 0$ , artinya antara budaya organisasi dan kinerja pegawai terdapat hubungan signifikan.

Berikut ini peneliti uraikan paradigma penelitiannya :

**Gambar 1.1**  
**Paradigma Pengaruh**



X= Budaya Organisasi

Y= Kinerja Pegawai

$\varepsilon$  =Variabel lain diluar variabel Budaya Organisasi yang tidak diukur yang berpengaruh terhadap variabel Kinerja Pegawai

Berdasarkan hipotesis di atas, maka peneliti akan mengemukakan definisi operasional sebagai berikut :

- a. Pengaruh adalah menunjukkan seberapa besar keterkaitan atau pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Sub Bagian Sekertariat di Kabaupaten Bandung Barat
- b. Budaya Organisasi (X) adalah suatu studi yang diterapkan oleh Sekertariat di Badan Kepegawaian Daerah Kabaupaten Bandung Barat tentang bagaimana pegawai seharusnya berpersepsi subjektif terhadap nilai-niali inovasi toleransi resiko, tekanan pada tim dan dukungan orang. Adapaun

ciri- ciri budaya organisasi yang menjadi alat ukur adalah 1) Inovasi dan pengambilan resiko, 2) Perhatian terperinci, 3) Orientasi hasil, 4) Orientasi orang, 5) Orientasi tim, 6) Keagresifan, 7) Kemantapan.

- c. Kinerja Pegawai (Y) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Sub Bagian Sekertariat di Kabupaten Bandung Barat yang sesuai dengan tanggung jawab yang telah dibebankan kepadanya, berdasarkan aspe-aspek kinerja pegawai yang menjadi alat ukur kinerja pegawai yaitu: 1) Kualitas kerja 2) Ketepatan waktu 3) Inisiatif 4) Kemampuan 5) Komunikasi.

#### **F. Lokasi dan Lamanya Penelitian**

- a. Lokasi penelitian dilaksanakan dengan mengambil lokasi Badan Kepegawaian Daerah Sub Bagian Sekertariat di Kabupaten Bandung Barat
- b. Lamanya penelitian dilakukan pada bulan januari samapai bulan april 2016

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PIKIR

#### A. Pengertian Administrasi Negara

Secara etimologi istilah administrasi berasal dari bahasa Inggris dari kata *administration* yang artinya *to administer*. Kata *to administer* diartikan sebagai *to manage* (mengolah) atau *to direct* (menggerakkan). Dan administrasi yang berasal dari bahasa Latin yaitu *Ad* diartikan intensif, dan *ministrare* diartikan melayani, membantu dan memenuhi. Administrasi merujuk pada kegiatan atau usaha untuk membantu, melayani, mengarahkan, atau mengatur semua kegiatan di dalam mencapai suatu tujuan.

Administrasi secara umum dapat diartikan sebagai proses kerjasama untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditentukan sebelumnya. Apabila diterapkan secara formal dalam organisasi maka proses kerjasama tersebut adalah dalam upaya mewujudkan tujuan organisasi, dan salah satu organisasi yang terbesar adalah Negara.

Berkaitan dengan hal itu, **Siagian** dalam **syafii (2009 :5)**, mengemukakan definisi administrasi, yaitu :

**“Administrasi adalah keseluruhan proses pelaksanaan dari keputusan-keputusan yang telah diambil dan pelaksanaan itu pada umumnya dilakukan oleh dua orang manusia atau lebih untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya”.**

Pendapat di atas dapat diartikan bahwa administrasi adalah suatu proses kegiatan yang dilakukan oleh dua orang atau lebih untuk membentuk suatu kerjasama agar tujuan yang telah ditentukan dapat dicapai.

**The Liang Gie** dalam : **“Administrasi adalah segenap rangkaian kegiatan penataan terhadap pekerjaan pokok yang dilakukan oleh sekelompok orang dalam kerjasama mencapai tujuan tertentu”**.

pendapat diatas dapat diartikan bahwa administrasi adalah suatu rangkaian kegiatan yang dilakukan secara bersama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut **Silalahi** dalam **Sembiring (2012 : 25)**, mengemukakan definisi administrasi, yaitu :

**“Administrasi adalah kegiatan kerja sama yang dilakukan sekelompok orang berdasarkan pembagian kerja sebagaimana ditentukan dalam struktur dengan mendayagunakan sumber-sumber daya untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien”**.

Pendapat diatas dapat diartikan bahwa administrasi adalah adanya sekelompok orang, proses kegiatan pembagian kerja, kerja sama, tujuan tertentu yang ditempuh secara efektif dan efisien.

Berkaitan dengan hal di atas maka definisi Negara menurut **Soultau** dalam **Syafiie (2009:9)**, bahwa :” **Negara adalah alat atau wewenang yang mengatur mengendalikan persoalan-persoalan bersama atau nama masyarakat”**.

Pendapat tersebut dapat diartikan bahwa negara merupakan suatu alat yang mengatur permasalahan –permasalahan bersama atau nama masyarakat.

Definisi administrasi negara menurut **Dimock-Dimock-Fox (1986 :5)**, adalah **“Administrasi negara adalah produk-produk dan jasa-jasa yang direncanakan untuk memenuhi kebutuhan warga negara yang menjadi konsumennya”**.

pedapat diatas dapat diartikan bahwa administrasi negara merupakan suatu produk jasa yang direncanakan untuk warga negara agar kebutuhannya dapat dipenuhi.

Definisi administrasi negara menurut **Siagian (1994 : 8)**, mengemukakan, bahwa :

**Administrasi negara secara singkat dan sederhana dapat didefinisikan sebagai keseluruhan kegiatan yang dilakukan oleh seluruh aparatur pemerintah dan suatu negara dalam usaha mencapai tujuan negara”.**

Masalah-masalah yang tumbuh dan berkembang di masyarakat suatu negara merupakan masalah yang harus diselesaikan oleh pemerintah. Masalah-masalah yang timbul di masyarakat sangat beragam, hal ini tentu saja menjadi tanggung jawab pemerintah untuk dapat menyelesaikannya.

Pemerintah dijalankan oleh para pelaku administrasi negara, tindakan yang diambil oleh pelaku administrasi negara untuk mengatasi ataupun mencari solusi dari berbagai permasalahan yang terjadi di masyarakat adalah dengan memberlakukan kebijakan publik.

Berkaitan dengan hal di atas, **Thoha (2005 : 53)** mengemukakan, bahwa :

**Dimensi pertama yang menjadi pusat perhatian administarsi negara adalah *Public Policy*. bidang kajian ini amat penting dalam administrasi negara karenag selain ia menentukan arah umum yang harus ditempuh untuk mengatakan isu-isu masyarakat, ia pun dapat digunakan pula untuk menentukan ruang lingkup permasalahan yang dihadapi oleh pemerintah. selain itu dapat dipergunakan untuk mengetahui betapa luas dan besarnya organisasi pemerintah ini.**

Studi tentang kebijakan publik telah menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari administrasi negara. Administrasi negara berkaitan dengan proses kebijakan



publik, dalam perkembangannya administrasi negara banyak mengkaji masalah atau hal-hal yang berkaitan dengan kebijakan publik.

## **B. Budaya Organisasi**

### **1. Pengertian Budaya**

Secara etimologis, budaya atau *culture* berasal dari kata budi, yang diambil dari bahasa sansekerta, artinya kekuatan budi atau akal, sehingga budaya diartikan sebagai hal-hal yang berkaitan dengan akal. Sedangkan *culture*, bahasa inggris, yang asalnya diambil dari bahasa latin, *colere* yang berarti mengolah dan mengerjakan tanah pertanian. Dari sini pengertian *culture* berkembang menjadi segala upaya serta tindakan manusia untuk mengelola tanah dan merubah alam.

Secara etimologis, budaya berarti suatu hasil dari budi dan atau daya, cipta karya, pikiran dan adat istiadat manusia yang secara sadar maupun tidak, dapat diterima sebagai suatu yang beradab. Budaya merupakan nilai-nilai dan kebiasaan yang diterima sebagai acuan bersama yang diikuti dan dihormati.

Menurut **Edward Taylor** seperti yang di kutip **Achmad Sobirin (2007:52)**, menyatakan bahwa :

**Budaya adalah kompleksitas menyeluruh yang terdiri dari pengembangan, keyakinan, seni, moral, hukum, adat kebiasaan dan berbagai kapabilitas lainnya serta kebiasaan apa saja yang diperoleh manusia sebagai bagian dari sebuah masyarakat.**

Menurut **Stoner (Moeljono 2003:16)**, menyatakan bahwa:

**Budaya adalah hubungan kompleks asumsi, tingkah laku, cerita mitos, metamorfora, dan berbagai ide lain yang menjadi satu untuk menentukan apa arti menjadi anggota masyarakat tertentu.**

## **2. Pengertian Budaya Organisasi**

Berikut beberapa pengertian budaya organisasi yang dikemukakan oleh para ahli, antara lain **Stephen P. Robbins (1996:289)** mengemukakan pendapatnya mengenai Budaya Organisasi “ **Budaya Organisasi adalah suatu sistem persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dengan organisasi-organisasi lainnya**”

Robbins juga menjelaskan sebuah sistem pemaknaan bersama yang dibentuk oleh warganya yang sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi lain. Sistem pemaknaan bersama merupakan seperangkat karakter kunci dari nilai-nilai organisasi, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi cukup diartikan sebagai sebuah persepsi umum yang dipegang teguh oleh para anggota organisasi dan menjadi sebuah sistem yang memiliki kesamaan pengertian.

Pengertian Budaya Organisasi menurut **Mangkunegara (2005:113)** yaitu:

**Budaya Organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkat laku bagi anggota-anggota untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.**

Pengertian Budaya organisasi menurut **Schein (Muchlas, 2005:531)** yaitu:

**Budaya Organisasi sebagai sebuah dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh sebuah kelompok tertentu**

untuk belajar mengatasi problem-problem kelompok dari adaptasi eksternal dan intergrasi internal yang telah bekerja dengan baik.

Menurut **Kasali (2006:285)** mengatakan bahwa :

**Tujuan keberadaan budaya suatu organisasi adalah melengkapi para anggota dengan rasa (identitas) organisasi dan menimbulkan komitmen terhadap nilai-nilai yang dianut organisasi.**

**Robbins**, dalam **Riani (2011:18)** menyatakan peran atau fungsi budaya dalam suatu organisasi adalah :

- a. Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
- b. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
- c. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan diri individu seseorang.
- d. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Menurut **Robbins (2003:181)** yang dikutip dalam buku “kinerja dan pengembangan SDM” mengemukakan bahwa “Budaya Organisasi adalah terbentuk dari persepsi subjektif anggota organisasi terhadap nilai-nilai inovasi, toleransi resiko, tekanan pada tim dan dukungan orang”

### **3. Karakteritis Budaya Organisasi**

Menurut **Robbins (2003:171)** menguraikan tujuh faktor-faktor yang dijadikan ukuran Budaya Organisasi, yaitu sebagai berikut:

- a. Inovasi dan pengambilan resiko yang dapat dinilai dari bagaimana peluang pegawai untuk meningkatkan kreativitas, dukungan kepada pegawai untuk melakukan gagasan baru, dan penemuan metode kerja yang lebih.
- b. Perhatian terperinci yaitu, mengenai ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, terampil dan teliti dalam bekerja, mencurahkan seluruh kemampuan dan keahlian guna menuntaskan semua jenis pekerjaan.

- c. **Orientasi hasil yaitu, dilihat dari bagaimana kebebasan menentukan skala prioritas, penggunaan waktu secara optimal, dan kemampuan meningkatkan kualitas kerja.**
- d. **Orientasi orang yaitu dilihat dari kesesuaian bidang pekerjaan dengan potensi yang dimiliki, penyesuaian diri dengan nilai-nilai yang baru dan peluang untuk mengikuti diklat.**
- e. **Orientasi tim yaitu, dilihat dari kerja tim, kelompok tim dan kekompakan dan kesolidan dalam berbagai bidang.**
- f. **Agresif yaitu bagaimana lingkungan kerja yang kondusif, tantangan dalam pekerjaan dan dinamika dalam pekerjaan.**
- g. **Kemantapan yaitu kesetiaan kepada nilai-nilai yang ada, komitmen dengan tugas dan tanggung jawabnya, dan konsisten visi dalam melakukan tugas dan tanggung jawab.**

#### **4. Teori Budaya Organisasi**

Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggota untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Budaya organisasi juga berkaitan dengan pemberdayaan pegawai (*employee empowerment*) dalam suatu organisasi.

Budaya organisasi dapat membantu kinerja pegawai karena dapat menciptakan suatu tingkat motivasi yang besar bagi pegawai untuk mencurahkan seluruh kemampuannya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan organisasinya. Oleh karena itu, budaya organisasi untuk diperlihatkan dan dikelola dengan baik dan disesuaikan dengan lingkungan dan pegawainya.

## 5. Fungsi Budaya Organisasi

Dengan memperhatikan bahwa setiap organisasi merupakan suatu satuan yang bersifat khas dan memiliki jati diri sendiri, dan dibedakan oleh budaya yang dianutnya, dapat dipastikan bahwa pimpinan dalam organisasi ingin agar budaya organisasi yang dimiliki dapat berfungsi dengan baik, dalam arti terjamin keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan berbagai sasarannya termasuk tujuan dan sasaran para anggotanya.

Adapun fungsi dari Budaya Organisasi dikemukakan oleh **siagian (2002:199)** ialah sebagai berikut :

### a. Penentuan Batas-batas Berperilaku

**Budaya organisasi berperan dalam menentukan perilaku yang seharusnya ditampilkan dan perilaku yang seharusnya dilakukan. Dengan kata lain, menentukan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, criteria yang pantas dan tidak pantas, pengertian apa yang benar dan apa yang salah, norma-norma moral dan etika mana yang dominan dan mana yang bersifat sekunder, criteria loyalitas, etos kerja yang harus ditaati, serta disiplin organisasi yang harus dipegang teguh.**

### b. Menumbuhkan kesadaran tentang identitas sebagai anggota

**Budaya organisasi menuntut agar para anggotanya merasa bangga mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi. Hal itu hanya akan timbul apabila pada diri anggota organisasi merasa memiliki terhadap organisasi. Rasa memiliki yang mendalam akan mencegah para anggota organisasinya melakukan hal-hal yang dapat merusak citra organisasi yang bersangkutan.**

### c. Penumbuhan komitmen

**Sebagai konsekuensi dan rasa memiliki organisasi, para anggota organisasi akan bersedia membuat komitmen, sehingga mereka akan ikhlas bekerja demi keberhasilan organisasi. Kesediaan tersebut hanya akan tumbuh dan berkembang apabila para anggota organisasi yakni bahwa keberhasilan organisasi akan melancarkan jalan bagi mereka untuk mencapai cita-cita, harapan, keinginan dan kepentingan pribadinya.**

**d. Pemeliharaan stabilitas organisasional**

Keberhasilan akan mudah diraih, masalahnya akan lebih mudah dipecahkan, dan iklim kerjasama dapat dipelihara apabila terdapat suasana stabil dalam organisasi. Artinya jika ditimbulkan oleh faktor-faktor internal seperti persaingan yang tidak sehat menonjolnya kepentingan pribadi, dan keterbatasan yang kronis, sukar mengharapkan terwujudnya stabilitas. Oleh karena itu pentingnya persatuan harus ditekankan.

**e. Mekanisme pengawasan**

Pengawasan merupakan salah satu fungsi organik manajemen. Budaya organisasi harus dihayati dan dilaksanakan oleh anggota organisasi. Budaya tersebut juga harus berfungsi sebagai instrument pengawasan jika para anggota organisasi bisamenampilkan perilaku positif, bekerja secara kreatif, dalam arti mampu memberikan ide ide baru, penggunaan konsep baru, teknik baru, dan inovasi dalam penyelesaian pekerjaan, serta bersedia meningkatkan produktivitas kerja. Dengan begitu para anggota akan sendirinya mampu melakukan pengendalian dan pemantauan sendiri. berfungsinya budaya organisasi para anggotanya termasuk kerelaan untuk meningkatkan kemampuannya.

**C. Kinerja Pegawai**

**1. Pengertian Kinerja Pegawai**

Secara garis besar, kinerja dapat dilihat dipahami sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, guna mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika.

Menurut Mangkunegara (2000:69), menyatakan bahwa:

**Kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuanitas yang dapat dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.**

Pengertian kinerja yang dikemukakan oleh Agus Dharma (1995:174) adalah sebagai berikut **“Kinerja pegawai adalah sesuatu yang dicapai oleh pegawai, prestasi kerja yang diperlihatkan oleh pegawai, dan kemampuan kerja yang berkaitan dengan penggunaan peralatan kantor”**.

Peneliti menuangkan definisi kinerja menurut Bernandin yang dikutip oleh sudarmanto dalam bukunya bukunya **“kinerja dan pengembangan kompetensi SDM” (2009:8) “kinerja adalah catatan hasil yang di produksi (dihasilkan) atas fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas-aktivitas selama periode waktu tertentu”**.

## **2. Pengukuran Kinerja Pegawai**

Pengukuran kinerja menurut Mitchell (sedarmayanti, 2009:51) berpendapat bahwa faktor-faktor yang dijadikan alat ukur kinerja adalah sebagai berikut :

- a. Quality of Work (Kualitas Kerja), yaitu mutu hasil kerja, ketelitian dan kecermatan dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan oleh para pegawai, serta perbaikan dan peningkatan mutu hasil kerja sesuai dengan yang diharapkan.**
- b. Promptness (Ketepatan Waktu), berkaitan dengan sesuai atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang direncanakan sebelumnya dan juga berkaitan dengan disiplin kerja atau kehadiran yang tepat waktu.**
- c. Initiative (Inisiatif), yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan mempunyai kebebasan untuk berinisiatif agar pegawai aktif dalam menyelesaikan pekerjaannya.**
- d. Capability (Kemampuan), setiap pegawai harus benar-benar mengetahui pekerjaan yang ditekuninya serta mengetahui arah yang diambil organisasi sehingga jika telah menjadi**

keputusan, mereka tidak ragu-ragu lagi untuk melaksanakannya sesuai dengan rencana dalam mencapai tujuan.

- e. **Communication (Komunikasi)**, yaitu proses interaksi atau hubungan saling pengertian satu sama lain baik dengan atasan, maupun dengan sesama pegawai dengan maksud agar dapat diterima dan dimengerti serta seorang pemimpin dalam mengambil keputusan dahulu memberikan kesempatan kepada bawahannya mengemukakan saran dan pendapatnya.

### **3. Hubungan Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai**

Setiap organisasi baik itu swasta maupun pemerintah yang berkeinginan untuk maju, tentunya organisasi tersebut mempunyai kegiatan yang dapat membantu para pegawai untuk dapat membantu para pegawai untuk mendapatkan suatu keterampilan yang diperlukan oleh pegawai dalam tujuan organisasi.

Budaya organisasi merupakan pegangan atau pedoman yang dijadikan acuan oleh seorang pemimpin untuk mengetahui lebih jauh sifat-sifat atau karakteristik dari setiap pegawainya, karena setiap pegawai mempunyai perbedaan-perbedaan sifat dan karakteristik yang dapat dilihat dari tingkat kebutuhannya, sehingga perlakuan terhadap pegawai yang satu dengan yang lainnya tidak di samaratakan. Perlakuan yang demikian pada akhirnya akan menimbulkan ketidakpuasan dari para pegawai di dalam melaksanakan tugas pekerjaannya.

Melalui budaya organisasi berjalan dengan baik, maka organisasi akan mendatangkan keuntungan kompetitif yaitu pemimpin dan pegawai akan merasakan kepuasan pribadi yang lebih besar dalam bekerja. Selain itu



organisasi akan mendapatkan keuntungan yang berdasarkan pada biaya yang relatif besar.

Pada tahun 1992 dalam bukunya *Coorporate Culture and Performance*, Kotter dan Heskett telah mengemukakan pengaruh budaya organisasi dengan kinerja pegawai. Mereka melakukan penelitian terhadap 207 perusahaan di dunia yang aktivitasnya berada di Amerika Serikat. Ada empat kesimpulan berdasarkan penelitian tersebut :

- a. Budaya organisasi dapat mempunyai dampak yang berarti terhadap kinerja ekonomi jangka panjang.**
- b. Budaya organisasi mungkin akan menjadi faktor yang bahkan lebih penting lagi dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan perusahaan dalam dasawarsa yang akan datang. Budaya yang menomor satukan kinerja mengakibatkan dampak kinerja negatif dengan berbagai alasan. Alasan utama adalah kecenderungan menghambat organisasi-organisasi dalam menerima perubahan-perubahan taktik dan srategi yang dibutuhkan.**
- c. Budaya organisasi yang menghambat peningkatan kinerja jangka penajang cukup banyak, budaya-budaya mudah berkembang bahkan dalam organisasi-organisasi yang penuh dengan orang-orang pandai dan berakal sehat. Budaya-budaya yang mendorong perilaku yang tidak tepat dan menghambat perubahan ke arah strategi yang lebih tepat, cenderung muncul perlahan-lahan dan tanpa disadari dalam waktu bertahun-tahun, biasanya sewaktu organisasi bekerja dengan baik.**
- d. Walaupun sulit untuk d ubah, budaya organisasi dapat dibuat agar bersifat lebih meningkatkan kinerja.**

Mengenai keterkaitan budaya organisasi dengan kinerja, **Armstrong (1995)**, yang di kutip di dalam buku “ **kinerja dan pengembangan kompetensi SDM** “ menyatakan bahwa :

**Budaya organisasi merupakan komponen kunci dalam pencapaian misi dan strategi organisasi secara efektif dan manajemen perubahan. Budaya dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk oerbaikan kinerja dan berfungsi sebagai manajemen perubahan. Sebagaian besar pakar organisasi dan peneliti samapai sekarang ini mengakui bahwa budaya organisasi memiliki efek (pengaruh) sangat kuat terhadap kinerja dan efektifitas organisasi jangka panjang.**

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN DAN OBYEK**

#### **A. Metode Penelitian, Teknik Pengumpulan Data, dan Analisis Data**

##### **1. Metode Penelitian**

Metode penelitian yang peneliti gunakan adalah metode deskriptif analisis yaitu metode penelitian yang menggambarkan secara terperinci dari gejala tertentu yang terjadi pada saat mengadakan penelitian, serta melakukan pengumpulan data dan informasi yang berhubungan dengan masalah yang sedang diteliti. Data yang dikumpulkan mula-mula disusun secara sistematis yang menggambarkan fakta pada waktu penelitian berlangsung, kemudian fakta tersebut dijelaskan dan kemudian dianalisis sesuai dengan teori yang ada sehingga dapat digunakan untuk menguji kebenaran atau data yang ada diolah dan dianalisis lalu diambil kesimpulan sehingga dapat disusun sebuah karya ilmiah.

##### **2. Teknik pengumpulan data**

Teknik pengumpulan data merupakan alat-alat ukur yang diperlukan dalam melaksanakan suatu penelitian. Data yang akan dikumpulkan dapat berupa angka-angka, keterangan tertulis, informasi lisan dan beragam fakta yang berhubungan dengan fokus penelitian yang diteliti, maka dalam penelitian ini digunakan dua teknik pengumpulan data, terdiri dari studi dokumentasi dan studi lapangan.

### **3. Studi Lapangan**

Studi lapangan yaitu cara memperoleh data dengan melakukan penelitian langsung kepada objek yang sedang diteliti. Studi lapangan terdiri dari observasi, wawancara dan angket.

#### **a. Observasi**

Peneliti dalam penelitian ini akan menggunakan observasi nonpartisipan (non participant observasi) guna memperoleh gambaran yang tepat mengenai masalah dan hambatan yang dihadapi serta upaya yang diperlukan, dengan catatan peneliti tidak ikut serta dan hanya mengamati dalam proses kegiatan sehari-hari objek yang diteliti berdasarkan pedoman observasi, sebagaimana terlampir.

#### **b. Wawancara**

Wawancara merupakan salah satu metode pengumpulan data dengan jalan komunikasi, yakni melalui metode tanya jawab secara langsung atau kontak antara pengumpul data (pewawancara) dengan sumber data (responden). Wawancara dilakukan pada dengan sekretariat di Badan Kepegawaian Daerah di Kabupaten Bandung Barat. Peneliti dalam penelitian ini akan menggunakan wawancara terstruktur dimana instrumen penelitian berupa pertanyaan-pertanyaan tertulis telah disiapkan.

### **c. Angket**

Studi lapangan lainnya yang akan peneliti gunakan adalah angket. Angket merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya, guna memperoleh data berupa tanggapan mengenai permasalahan yang diteliti. Tipe pertanyaan yang peneliti gunakan dalam angket adalah tipe pertanyaan tertutup yaitu pertanyaan yang mengharapkan jawaban singkat atau mengharapkan responden untuk memilih salah satu alternatif jawaban dari setiap pertanyaan yang telah tersedia.

### **d. Teknik sensus**

Teknik yang di gunakan dalam penyebaran angket ini dengan menggunakan teknik sensus yaitu pengumpulan data dan informasi dengan cara menyebarkan sejumlah daftar pertanyaan kepada seluruh responden yang berjumlah 24 yang berada di Sekertariat Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bandung Barat.

## **4. Teknik Analisis Data**

### **a. Pengolahan Data**

Hasil jawaban-jawaban angket yang disebarakan kepada responden, merupakan data yang kemudian diolah menjadi informasi. Proses pengolahan data melalui fase editing yaitu mengumpulkan, memeriksa data dari hasil wawancara dan angket, apakah sudah lengkap atau tidak,

terjadi kesalahan mengisi, kesalahan mencatat atau kesalahan mencari tanda.

Langkah selanjutnya adalah memberi kode atau disebut pola koding, dengan menetapkan skor/bobot nilai pada hasil jawaban angket dan langkah terakhir untuk memudahkan proses pengolahan data dilakukan dengan menyusun data dalam bentuk tabel (tabulasi data), berupa daftar skor jawaban angket dari setiap variabel, yang terdiri dari nomor urut responden, butir item (pernyataan) dan total skor total item dari setiap responden. Jawaban yang paling mendukung (Pernyataan positif) diberi skor paling tinggi dan jawaban yang tidak mendukung (pernyataan negatif) diberi skor sebaliknya.

Skala pengukuran untuk kedua variabel tersebut menggunakan skala ordinal dengan teknik Likert's. Untuk lebih jelasnya, kita akan melihat skor dari setiap alternatif jawaban, yaitu seperti pada tabel berikut:

**TABEL 3.1**

**SKOR JAWABAN PERNYATAAN**

<b>Jawaban Pernyataan</b>	<b>Skor</b>
	<b>Positif</b>
SS (Sangat Setuju)	5
S (Setuju)	4
TP (Tanpa Pendapat)	3
TS (Tidak Setuju)	2
STS (Sangat Tidak Setuju)	1

Sumber: *ridwan dan kuncoro (2008:223)*

## 2) Uji validitas

Menguji validitas terlebih dahulu dicari harga korelasi antara bagian-bagian dari alat ukur secara keseluruhan dengan cara mengkorelasikan setiap butir alat ukur dengan skor total yang merupakan jumlah tiap skor butir, peneliti menggunakan analisis *korelasi Rank Spearman* untuk menguji validitas data, dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$r_s = \frac{\sum_{i=1}^n R(x_i)R(y_i) - n \left[ \frac{n+1}{2} \right]^2}{\sqrt{\left\{ \sum_{i=1}^n R^2(x_i) - n \left[ \frac{n+2}{2} \right]^2 \right\} \left\{ \sum_{i=1}^n R^2(y_i) - n \left[ \frac{n+1}{2} \right]^2 \right\}}}$$

Sumber: **Conover (1980)** yang dikutip oleh **sugiono (2013:12)** dalam bukunya **metode penelitian administrasi**

*Keterangan:*

rs = Koefisien korelasi Rank Spearman

R (Xi) = Rank pada X untuk data ke- i

R (Yi) = Rank pada Y untuk data ke- i

N = Banyaknya sampel

## 3) Uji Reliabilitas

Realibilitas menunjukkan pada pengertian bahwa suatu instrument cukup dipercaya digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrument tersebut sudah baik. Instrument yang baik tidak akan bersifat tendensius mengarahkan pada responden untuk memilih jawaban tertentu

Menurut *Nurdiyantoro (2002:329)* untuk mengukur atau menguji reliabilitas kuesioner dalam penelitian digunakan “*metode alpha cronbach*” dengan rumus:

$$r = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma^2} \right]$$

*Dimana :*

- r : koefisien reliabilitas yang dicari
- k : jumlah butir pertanyaan (Soal)
- $\sigma_i^2$  : Varians butir – butir pertanyaan (Soal)
- $\sigma^2$  : Varians skor tes

Variansi butir itu sendiri dapat diperoleh dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\sigma_i^2 = \frac{\sum X_i^2 - \frac{(\sum X_i)^2}{N}}{N}$$

$\sigma_i^2$  = Varian butir pertanyaan ke-n (misalnya ke-1, ke-2, dan seterusnya)

$\sum X_i$  = Jumlah skor jawaban subjek untuk butir pertanyaan ke-n

Berdasarkan rumus diatas, seluruh variable reliable bila harga indek reabilitas yang diperoleh paling tidak mencapai 0,6 sedangkan untuk tes–tes standar atau yang distandarkan, harga indek reliabilitas paling tidak harus mencapai 0,85 atau bahkan 0,90.



#### 4) Uji Regresi

Selanjutnya melakukan analisis data dengan menggunakan rumus

*Regresi Linier Sederhana* dengan rumus:  $\hat{Y} = \alpha + bX$

*Dimana :*

$$a = \frac{(\sum yi)(\sum xi^2) - (\sum xi)(\sum xiyi)}{n \sum xi^2 - (\sum xi)^2}$$

$$b = \frac{n \sum xiyi - (\sum xi)(\sum yi)}{n \sum xi - (\sum xi)^2}$$

*Keterangan :*

$\hat{Y}$  = Subjek dalam Variable dependen yang diekspresikan

a = Konstanta (harga Y bila X = 0)

b = Angka arah atau koefisien regresi, yang menunjukkan angka peningkatan atau penurunan variable dependen yang didasarkan hubungan nilai variable independent. Bila b (+) maka naik, bila (-) maka terjadi penurunan.

X = Subjek variable independent yang mempunyai nilai tertentu

#### **Istilah analisis**

1. Signifikan yaitu data yang mempunyai makna, maksudnya dalam satu item hasil perhitungan korelasi antar nilai item dengan totalnya menunjukkan koefisien korelasi yang signifikan, artinya hasil perhitungan mempunyai makna atau arti penting
2. Titik krisis digunakan untuk pengertian batasan antara signifikan dengan non signifikan data hasil analisis yang telah dihitung

3. Alpha  $\alpha$  yaitu derajat kepercayaan  $\alpha = 0,05$  mempunyai arti bahwa tingkat kepercayaan adalah 95% dan apabila terjadi kesalahan atau kekeliruan dalam analisis dapat diberikan toleransi hanya sampai 5% dan dalam ilmu sosial pada umumnya mempergunakan  $\alpha = 0,05$
4.  $\rho$  = lambang dari korelasi, sebagai symbol untuk mengetahui eratnya hubungan antara dua variabel yaitu variabel bebas (X) dan variabel terikat (Y)
5. Setelah melakukan pengujian hipotesis dan jika hasilnya signifikan, maka untuk menentukan keamatan hubungan kedua variabel dapat digunakan kriteria **Guildford (1956)** yang di kutip **sugiono (2005:108)** dalam bukunya **metode penelitian administrasi**, sebagai berikut:

Nomor	Interval Koefisien	Tingkat Pengaruh
1	$\geq 0,00 < 0,20$	pengaruh yang sangat kecil
2	$\geq 0,20 < 0,40$	pengaruh yang kecil (tidak erat)
3	$\geq 0,40 < 0,70$	Pengaruh yang moderat/sedang
4	$\geq 0,70 < 0,90$	pengaruh yang erat
5	$\geq 0,90 < 1,00$	pengaruh yang sangat erat

**TABEL 3.2**  
**OPRASIONALISASI VARIABEL BEBAS**  
**BUDAYA ORGANISASI**

<b>Variabel Terikat</b>	<b>Dasar</b>	<b>Indikator</b>	<b>Item</b>
<b>Budaya Organisasi (X)</b>	1. Inovasi dan pengambilan resiko.	a. pegawai meningkatkan kreativitas	1
		b. pegawai melakukan ide-ide baru	2
		c. Penemuan metode kerja yang lebih baru	3
	2. perhatian terperinci	a. tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan	4
		b. terampil dan teliti dalam bekerja	5
		c. mencurahkan seluruh kemampuan dan keahlian guna menuntaskan semua jenis pekerjaan	6
	3. Orientasi hasil	a. Kebebasan menentukan skala prioritas	7
		b. Penggunaan waktu secara optimal	8
		c. Kemampuan untuk meningkatkan kualitas kerja	9
	4. Orientasi orang	a. Kesesuaian bidang pekerjaan dengan potensi yang dimiliki	10
		b. Penyesuaian diri dengan nilai-nilai yang baru	11
	5. Orientasi tim	a. Kerja sama tim	12
		b. Kelompok tim	13
		c. Kekompakan dan kesolidan dalam berbagai bidang	14

	6. Keagresifan	a. lingkungan kerja yang kondusif b. tantangan dalam pekerjaan c. dinamika ddalam pekerjaan	15 16 17
	7. kemantapan	a. kesetiaan kepada nilai-nilai yang ada b. komitmen dengan tugas dan tanggung jawabnya c. kosisten visi dalam melakukan tugas dan tanggung jawab	18 19 20

Sumber: *Robbins (2003) Dimodifikaasi peneliti*

**TABEL 3.4**  
**OPRASIONALISASI VARIABEL TERIKAT**  
**KINERJA**

Variabel Terikat	Ciri-ciri	Indikator	Item
<b>Kinerja Pegawai (Y)</b>	1. kualitas kerja (Quality of work)	a. hasil pekerjaan pegawai optimal	21
		b. kualitas pekerjaan pegawai dapat dipertanggung jawabkan	22
		c. mutu sasaran yang harus dihasilkan	23
	2. Ketepatan Waktu	a. Ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan	24
		b. Pemanfaatan waktu yang efisien sesuai target	25
	3. Inisiatif (initiative)	a. Pegawai memiliki kreatifitas/ ide ide baru	26
		b. Pegawai mampu bertanggung jawab dalam menyelesaikan	27

		pekerjaannya c. Pegawai memiliki kebebasan dalam melaksanakan pekerjaannya	28
	4. Kemampuan (Capability)	a. Pegawai memiliki pengetahuan yang luas b. Pegawai mengetahui bidang tugasnya c. Pegawai memahami tujuan organisasi	29 30 31
	5. Komunikasi (Communication)	a. Kesadaran pegawai untuk saling membantu b. Kerjasama antara pegawai berjalan dengan baik c. Pegawai bebas mengeluarkan pendapat	32 33 34

Sumber: *Sedarmayanti (2009:50) Dimodifikaasi oleh peneliti*

## B. Obyek Penelitian

### 1. Gambaran Umum Badan Kepegawaian Daerah Sub Bagian Sekertariat di Kabaupaten Bandung Barat

Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bandung Barat dibentuk berdasarkan peraturan daerah kabupaten bandung barat nomor 3 tahun 2012 tentang organisasi perangkat daerah. sebelum badan kepegawaian daerah milik nomenklatur badan kepegawaian pendidikan dan pelatihan sesuai dengan peraturan daerah kabupaten bandung barat nomor 10 tahun 2008 tentang pembentukan dan susuan organisasi lembaga teknis daerah. Badan kepegawaian daerah berkedudukan sebagai unsur pendukung tugas bupati dan bertanggung jawab kepada bupati melalui sekretaris daerah berupa pertanggung jawaban administratif meliputi

penyusunan kebijakan perencanaan, pelaksanaan, monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan tugas lembaga teknis daerah.

**a. Visi dan misi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bandung Barat**

Visi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bandung Barat

Terwujudnya sumber daya aparatur yang berkualitas, akuntabel dan bermoral.

- 1) Berkualitas: memiliki kompetensi di bidang manajemen kepegawaian yang didukung oleh kelembagaan, ketatalaksanaan, sumber daya manusia dan sarana prasarana yang baik dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintah yang baik.
- 2) Akuntabel: sebagai lembaga pengelola kepegawaian di dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dapat dipertanggung jawabkan baik pemerintah internal di lingkungan pemerintah kabupaten bandung barat secara eksternal di masyarakat.
- 3) Bermoral: memiliki dedikasi, intergrasi kejujuran dan disiplin yang tinggi dengan dilandasi keimanan dan ketaqwaan terhadap tuhan yang maha esa.

Misi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bandung Barat

- 1) Meningkatkan kualitas sumber daya aparatur.

- 2) Meningkatkan pembinaan aparatur dalam rangka mendorong peningkatan disiplin, kinerja kesejahteraan pegawai untuk mewujudkan PNS yang berkualitas.
- 3) Mewujudkan pelayanan prima administrasi kepegawaian dalam rangka mewujudkan pelayanan administrasi yang teoat didukung oleh penyajian data dan informasi kepegawaian yang akurat.
- 4) Meningkatkan penataan dan pengembangan PNS.

## **2. Tugas dan Fungsi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bandung Barat**

Berdasarkan peraturan Bupati Bandung Barat Nomor 61 tahun 2012 tentang tugas pokok, fungsi dan rincian tugas Badan Kepegawaian Daerah, Badan Kepegawaian Daerah mempunyai tugas pokok melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang Kepegawaian Daerah.

Untuk melaksanakan tugas pokok tersebut, Badan Kepegawaian Daerah menyelenggarakan fungsi sebagai berikut :

- a. Perumusan kebijakan teknis di bidang Kepegawaian Daerah.
- b. Pemberian dukungan atas penyelenggaraan Daerah di bidang kepegawaian daerah.
- c. Pembinaan dan pelaksanaan tugas di bidang Kepegawaian Daerah.
- d. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Bupati di bidang lingkup tugasnya.

### **3. Susunan Organisasi**

Susunan organisasi lembaga teknis daerah, badan kepegawaian daerah terdiri atas :

1. Kepala Badan.
2. Sekertariat, membawahkan :
  - a. Sub bagian Penyusunan Program.
  - b. Sub bagian Keuangan.
  - c. Sub bagian Kepegawaian dan Umum.
3. Bidang formasi pengadaan dan kepangkatan, membawahkan :
  - a. Sub bagian Formasi Pengadaan dan Perpindahan.
  - b. Sub bagian Kepangkatan dan Pensiun.
4. Bidang Pengembangan Pegawai, membawahkan :
  - a. Sub bagian Pengembangan Karir.
  - b. Su bagian Kesejahteraan dan Kedudukan Hukum Pegawai.
5. Bidang Pendidikan dan Pelatihan, membawahkan :
  - a. Sub bagian Pendidikan dan Pelatihan Struktural.
  - b. Sub bagian Pendidikan dan Pelatihan Teknis dan Fungsional.
6. UPTB ( Unit Pelaksanaan Teknis Badan)
7. Kelompok Jabatan Fungsional



**4. Jumlah pegawai Badan Kepegawaian Daerah Sub Bagian Sekertariat  
di Kabupaten Bandung Barat**

**Tabel 3.5**

**Jumlah pegawai Badan Kepegawaian Daerah Sub Bagian Sekertariat  
di Kabupaten Bandung Barat**

No	Nama	NIP	Pangkat	Gol Ruang
1	Ir. Anne Berliana	19611210 198603 2 007	Pembina tingkat I	IV/b
2	Dr. Dudung abduhlah pasteur, M.MPd	19591206 198303 1 007	Pembina tingkat I	IV/b
3	Drs. Tono nurpomo	1965115 198802 1 003	Pembina tingkat I	IV/b
4	Dra. Sam norati martiana	19670323 199303 2 006	Pembina tingkat I	IV/b
5	Ir. Heri heryana, mt	19610409 199011 1 001	Pembina tingkat I	IV/b
6	Drs. Wachyudin	19651115 198802 1 003	Pembina	IV/a
7	Dra. Hj ine marlina, mt	19670323 199303 2 006	Pembina	IV/a
8	Drs. Dedi junaedi	19610409 199011 1 001	Pembina	IV/a
9	Asterina, SH	19641107 199312 1 002	Pembina	IV/a
10	H.M Lukmanul hakim S.sos, M.si	19720807 199803 2 004	Penata Tk I	III/d
11	Tatang sudrajat, S. Sos	19690523 199002 1001	Penata Tk I	III/d
12	Poniman S, sos M.si	19670908 199503 1 003	Penata Tk I	III/d
13	Hj. Sri heryanti, S Sos., MM	19710125 199008 1 001	Penata Tk I	III/d
14	Dudi	19730426 199603 2 002	Penata Tk I	III/d

	supriadi, S Sos			
15	Vidi w Santika S, STP	19741221 199803 1 001	Penata Tk I	III/d
16	Rega wiguna, S, STP	19791013 199810 1001	Penata	III/c
17	Mulyadi, ST MM	19811102 2001121 1005	Penata	III/c
18	Subayu K nuryusup, S.STP	19800922 200604 1 008	Penata	III/c
19	Hermansyah Hafid Hidayat	19821207 200212 1 001	Penata	III/c
20	Faizal Firdaus S.IP	19741203 200604 1 001	Penata muda Tk I	III/b
21	Madya Ahdiyati, SE,MM	19880706 200701 1 001	Penata muda Tk I	III/b
22	Hidayat Ependi, ST, MM	19800323 200604 1 005	Penata muda Tk I	III/b
23	Feny Paskalina, SE	19810211 200901 1 011	Penata muda Tk I	III/b
24	Yohan Ramdani, SH	19860601 200901 1 005	Penata muda Tk I	III/b
25	Wisnu Iman, W, S.Kom	19811225 201001 1 001	Penata muda Tk I	III/b

Sumber: **Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bandung Barat**

## 5. Perlengkapan dan Peralatan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten

### Bandung Barat

Tabel 3.6

### Perlengkapan dan Peralatan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten

### Bandung Barat

No	Uraian	Jumlah atau satuan
1	Camera film	2
2	Mimbar/podium	1
3	Handy cam	1
4	Mainframe	2
5	Infokus	1
6	PC Unit	18
7	Minibus	2
8	Sepedah motor	6
9	AC unit	17
10	Mesin tik manual portable	1
11	Mesin tik manual standar	2
12	Mesin fotocopy	1
13	Lemari besi	28
14	Rak kayu	5
15	Filling besi	15
16	Brand kas	1
17	Lemari kaca	9
18	Alat penghacur kertas	2
19	White board	8
20	Overhead projector	3
21	Lemari kayu	19
22	Meja kayu	5
23	Zice	7
24	Tempat tidur besi	2
25	Kursi putar	10
26	Meja ½ biro	23
27	Sofa	9
28	Lemari es	2
29	Kipas angin	2
30	Televisi	5
31	Wireless	3
32	Notebook	11
33	Printer	22

34	Meja kerja	64
35	Meja rapat	4
36	Kursi kerja	66
37	Lemari buku	2
38	Lemari arsip	5
39	Microphone floor stand	3
40	Layar	2
41	Telephone	1
42	Faximile	3

Sumber: **Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bandung Barat**

## **5. Gambaran umum Budaya Organisasi terhadap kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Sub Bagian Sekertariat di Kabaupaten Bandung Barat**

### **1) Gambaran umum budaya organisasi**

Gambaran umum mengenai budaya organisasi pada badan kepegawaian daerah kabupaten bandung barat bertitik tolak pada karakteristik budaya organisasi sebagai berikut :

#### **a. Inovasi dan Pengambilan Resiko**

Yang dimaksud inovasi dan pengambilan resiko adalah Sejauh mana karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti di Badan Kepegawaian Daerah di bagian Sekertariat Kabupaten Bandung Barat dilihat dari peluang pegawai untuk meningkatkan kreativitas bahwa dalam setiap pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai adalah pekerjaan yang dimiliki ketentuan metode pengerjaan masing-masing. Beberapa pekerjaan ada yang memiliki metode

pengerjaan yang dapat diubah oleh setiap pegawai dan ada juga yang tidak, artinya apabila pegawai memiliki tugas yang pengerjaannya hanya dapat dilakukan dengan metode yang telah ada maka pekerjaan tersebut harus dilakukan sesuai dengan aturan tersebut. Dukungan kepada pegawai untuk melakukan gagasan baru bahwa Badan Kepegawaian Daerah di bagian Sekretariat Kabupaten Bandung Barat tidak pernah membatasi setiap pegawainya untuk dapat mengemukakan gagasan yang bersifat membangun baik itu untuk meningkatkan kualitas Badan Kepegawaian Daerah di bagian Sekretariat Kabupaten Bandung Barat sebagai suatu organisasi maupun untuk sesama anggota dalam suatu organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa inovasi dan pengambilan resiko dapat dilaksanakan, hanya saja tidak semua pekerjaan dapat dilakukan.

#### **b. Perhatian Terperinci**

Yang dimaksud perhatian ke rinci adalah sejauh mana karyawan di harapkan memperhatikan presisi (kecermatan), analisis dan perhatian pada rincian.

Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bandung Barat di bagian Sekretariat memiliki tupoksi yang salah satunya adalah pembinaan, monitoring, evaluasi dan laporan kegiatan Badan. Mengacu pada tupoksi tersebut bahwa masih banyak pegawai yang belum memperhatikan detail-detail dari setiap pekerjaannya dalam membuat laporan. Penulis laporan yang harus dibuat membutuhkan data-data dari keseluruhan bagian yang ada di Badan Kepegawaian Daerah di bagian

Sekretariat itu sendiri. oleh karena data yang ada sangat bervariasi, pegawai yang berwenang dalam membuat laporan yaitu sekretariat Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bandung Barat memperhatikan detail dari data tersebut.

Sering kali terdapat kesalahan, yaitu terjadinya ketidaksesuaian antara data mentah yang telah disusun sebelumnya dengan hasil laporan yang telah selesai. Sehingga pekerjaan tersebut menghambat dan harus dibuat ulang yang artinya hal tersebut akan memakan waktu atau tidak efektif dan efisien.

### **c. Orientasi Hasil**

Yang dimaksud orientasi hasil adalah sejauh mana memutuskan perhatian pada hasil, bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.

Setiap organisasi tidak terlepas dengan kerja sama antar anggotanya untuk dapat mencapai tujuannya. Kerja sama yang ditunjukkan oleh para pegawai Badan Kepegawaian Daerah di bagian Sekretaris Kabupaten Bandung Barat dinilai masih lemah karena mereka mengerjakan pekerjaannya secara individual dimana pada dasarnya pekerjaan yang ada adalah pekerjaan yang prosedural dan memerlukan kerja sama yang baik. Tetapi pada kenyataannya, masih terdapat kesalahan karena kurangnya kerja sama dan komunikasi antara sesama pegawai.

Dilihat dari tupoksi yang seharusnya dapat dilakukan dengan benar, maka pekerjaan yang ada lebih bersifat prosedural. Satu pegawai dan pegawai yang lainnya saling berhubungan untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya. Apabila satu pegawai tidak dapat mengerjakan tugasnya dengan benar, maka kesalahan yang ada akan terus berlanjut pada tahapan berikutnya yang dikerjakan oleh rekan kerjanya yang lain. Laporan yang telah tuntas diselesaikan akan dievaluasi, apabila terjadi kesalahan maka pekerjaan tersebut akan diproses ulang untuk mengganti kesalahan yang ada, sehingga hal tersebut adalah contoh bahwa pekerjaan yang ada belum diselesaikan secara efektif dan efisien.

#### **d. Orientasi Orang**

Yang dimaksud orientasi manusia adalah sejauh mana keputusan manajemen menghasilkan efek pada orang-orang dalam organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti di Sekretariat Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bandung Barat dalam bidang pekerjaan yang diterima oleh setiap pegawai adalah pekerjaan yang sesuai dengan potensi yang dimiliki. Setiap pekerjaan adalah tanggung jawab bagi pegawai yang bersangkutan untuk dapat diselesaikan dengan baik. Pegawai Sekretariat Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bandung Barat terkadang masih ada yang belum mengerti akan tugas yang diberikan padanya sehingga pegawai tersebut harus bertanya kepada rekan kerjanya. Apabila hal tersebut terus terjadi

maka pengerjaan laporan yang seharusnya dapat diselesaikan tepat pada waktunya akan terhambat dan hal tersebut harus segera ditanggulangi agar kinerja dari setiap pegawai dapat meningkat.

#### **e. Orientasi Tim**

Yang dimaksud orientasi tim adalah sejauh mana kegiatan kerja diorganisasi sekitar tim-tim, bukannya individu-individu.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti di Sekretariat Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bandung Barat kerja sama tim yaitu setiap organisasi tidak terlepas dengan kerja sama antar anggotanya untuk dapat mencapai tujuannya. Sebagai suatu kesatuan, setiap pegawai harus dapat bekerja sama dengan baik untuk dapat mengerjakan setiap pekerjaan yang dimiliki dengan wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing sesuai dengan jabatan yang dimiliki. Pekerjaan yang membutuhkan kerja sama sebagai sebuah tim kerja sedangkan kekompakan dan kesolidan dalam berbagai bidang adalah hal yang harus dilakukan oleh masing-masing pegawai dan menyelesaikan laporan pekerjaan.

#### **f. Keagresifan**

Yang dimaksud keagresifan adalah sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif bukannya santai-santai.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti di Sekretariat Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bandung Barat lingkungan kerja yang kondusif yaitu seorang pegawai harus difasilitasi



dengan ruang kerja yang nyaman. Ruang kerja tersebut sangat berpengaruh dengan hasil kerja yang nantinya akan dicapai oleh setiap pegawai karena ruang kerja yang nyaman akan memberikan dampak positif. Tantangan dalam bekerja, yaitu setiap pegawai yang ingin mengembangkan potensi yang dimiliki pasti akan senang dengan adanya tantangan, maka pegawai dituntut untuk lebih maksimal lagi dalam menyelesaikan tugas-tugasnya dimana hal tersebut adalah bentuk dari perkembangan kemampuan dari pegawai tersebut. Pekerjaan yang memiliki tingkatan kesulitan dan kerumitan yang cenderung konstan dilakukan oleh setiap pegawai dalam kurun waktu yang lama akan membuat pegawai tersebut jenuh akan pekerjaannya dan berakibat pada menurunnya produktivitas yang dimilikinya. Sudah seharusnya setiap pegawai memiliki sikap agresif yang tinggi akan tugas-tugasnya untuk dapat mengembangkan kemampuannya dan semata-mata agar organisasi yang dibelanya menjadi lebih baik.

#### **g. Kemantapan**

Yang dimaksud kemantapan adalah sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya *status quo* dari pada pertumbuhan.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti di Sekretariat Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bandung Barat kemantapan kepada nilai-nilai yang ada harus benar-benar ditanamkan dalam diri setiap pegawai. Nilai-nilai tersebut sangat penting karena

menyangkut visi dan misi dari organisasi yang bersangkutan dimana setiap anggota dituntut untuk dapat bekerja sesuai dengan nilai-nilai yang ada tersebut. Masing-masing pegawai telah memiliki tanggung jawab atas tugas-tugas yang harus diselesaikan dan tanggung jawab tersebut harus benar-benar dilakukan sesuai dengan aturan yang berlaku sehingga dalam bekerja, setiap pegawai harus sesuai dengan koridor ketentuan yang berlaku. Bahwa pemimpin harus dapat menanamkan nilai kesetiaan dalam organisasi, dapat mendorong pegawai untuk lebih berkomitmen dengan tugas dan tanggung jawab serta senantiasa konsisten dengan visi organisasi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab.

## **2). Gambaran umum kinerja**

Kinerja seorang pegawai di dalam organisasi sangatlah penting peranannya bagi kelangsungan organisasi itu sendiri, dengan memiliki kinerja yang tinggi diharapkan akan menciptakan hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas dicapai oleh seorang pegawai sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya demi kepentingan organisasi dalam mewujudkan sasaran tujuan, visi dan misi.

Gambaran umum mengenai kinerja pegawai sekretariat badan kepegawaian daerah kabupaten bandung barat berdasarkan aspek-aspek kinerja pegawai sebagai berikut :

#### **a. Kualitas kerja (*Quality Of Work*)**

Kualitas kerja yang tinggi merupakan salah satu faktor penting dalam upaya untuk tercapainya kinerja pegawai yang berkualitas. Kualitas kerja adalah mutu yang harus dihasilkan dari apa yang berhubungan dengan baik atau tidaknya suatu pekerjaan.

Berdasarkan hasil observasi yang peneliti lakukan pada sekretariat badan kepegawaian daerah kabupaten bandung barat memiliki tugas pokok merencanakan melaksanakan mengevaluasi dan melaporkan pelaksanaan tugas pelayanan administrasi umum dan administrasi kepegawaian yang digunakan sebagai bahan pembuatan LAKIP kepada pegawai, tetapi pada kenyataannya data tersebut tidak dimiliki oleh pegawai sekretariat badan kepegawaian daerah kabupaten bandung barat dengan alasan bahwa laporan kegiatan belum dibuat dan data perubahan pegawai pun belum dibetulkan, padahal data tersebut sangat menunjang untuk pembuatan LAKIP. Dengan adanya kejadian tersebut menunjukkan bahwa rendahnya kualitas kerja pegawai dengan pelaksanaan pekerjaannya.

#### **b. Ketepatan Waktu (*Promptness*)**

Ketepatan waktu yaitu berkaitan dengan sesuai atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang telah direncanakan.

Pegawai bagian sekretariat badan kepegawaian daerah kabupaten bandung barat yang dalam hal ini dikerjakan oleh pegawai Sub Bagian

Penyusunan Program, mempunyai salah satu tugas menyelenggarakan penyusunan laporan pelaksanaan evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP). Berdasarkan data yang diperoleh peneliti, penyusunan pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) tahun 2016 belum ada, oleh karena itu peneliti memperoleh data LAKIP tahun 2015. Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu pegawai Sub Bagian Penyusunan Program Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bandung Barat, pelapor tersebut harus diselesaikan dan dilaporkan kepada Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bandung Barat, untuk selanjutnya pelaporan tersebut diteruskan kepada Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bandung Barat paling lambat tanggal 11 januari 2016. Tetapi menurut beliau diketahui bahwa pada kenyataannya laporan hasil kegiatan ini baru dilaporkan pada tanggal 20 januari 2016. Keterlambatan penyelesaian laporan hingga 10 hari dari waktu yang telah di tentukan ini menunjukkan bahwa pegawai tidak tepat waktu dalam melaksanakan pekerjaannya.

**c. Inisiatif (*Initiative*)**

Inisiatif merupakan semangat untuk melakukan tugas-tugas baru dan memperbesar tanggung jawab. Inisiatif adalah salah satu tindakan yang sehat dan tepat yang dilakukan atas dasar pemikiran sendiri sehingga dalam memutuskan sesuatu hal yang bersifat segera tidak selalu bertanggung kepada atasan.

Berdasarkan hasil observasi yang peneliti lakukan di Sekertariat Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bandung Barat, diketahui bahwa setiap pegawai memiliki inisiatif dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal ini terlihat pada saat peneliti datang ke kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bandung Barat. Ketika itu pemimpin sub bagian penyusunan program sedang tidak berada ditempat sehingga ada salah satu pegawai sub bagian penyusunan program yang memberikan informasi kepada mahasiswa tersebut padahal kewenangan itu berada di pemimpin sub bagian penyusunan program. Adanya inisiatif dari pegawai tersebut yang mampu mengerjakan pekerjaan tanpa harus menunggu perintah dari pemimpin atau atasan tentu saja semua ini dapat memperlancar tercapainya tujuan dari sebuah organisasi.

#### **d. Kemampuan (*Capability*)**

Kemampuan merupakan suatu dasar dari seorang individu atau pegawai yang memiliki pengetahuan untuk melaksanakan pekerjaannya secara efektif agar tujuan organisasi yang telah ditetapkan tercapai.

Berdasarkan hasil observasi yang peneliti lakukan di Sekertariat Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bandung Barat, diketahui bahwa kemampuan yang dimiliki oleh para pegawai sudah cukup baik, karena para pegawai bagian Sekertariat Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bandung Barat sudah mengikuti pelatihan dan pendidikan untuk keahlian dan kemampuan dari pada pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.

Meskipun masih ada pegawai yang tidak menerapkan apa yang sudah didupatkannya pda saat penelitian dan pendidikan.

**e. Komunikasi (*Communication*)**

Komunikasi merupakan suatu proses interaksi atau hubungan saling pengertian satu sama lain dengan atasan maupun sesama pegawai dengan maksud agar apa yang diharapkan oleh organisasi dapat diterima dan dimengerti oleh kedua belah pihak.

Berdasarkan hasil observasi yang peneliti lakukan di Sekertariat Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bandung Barat, diketahui bahwa proses komunikasi yang dilakukan oleh pegawai baik dengan atasan maupun sesama pegawai di bidang lainnya sudah berjalan cukup baik. Hal ini terlihat pada saat akan diadakanya rapat mingguan ataupun bulanan sekertaris selalu mengajak pegawai untuk ikut berpartisipasi dan bebas mengeluarkan pendapat dalam memecahkan persoalan-persoalan pekerjaan yang dihadapi oleh organisasi.

