



**Universitas Katolik Parahyangan
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Program Studi Ilmu Administrasi Publik**

Terakreditasi A

Keputusan BAN-PT Nomor : 468/SK/BAN-PT/Akred/S/XII/2014

**Pengaruh Struktur dan Kultur Organisasi Terhadap
Kinerja Pegawai Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan
Terpadu Satu Pintu Kota Padang**

Skripsi

Oleh
Erli Reski Pratiwi

Bandung
2017

No. Kode	: APPRA P/17
Tanggal	: 14 Mei 2018
No. Ind.	: 8083 - FISIP / SKP 35816
Divisi	:
Hadiah / Boli	:
Dari	: FISIP



Universitas Katolik Parahyangan
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Program Studi Ilmu Administrasi Publik

Terakreditasi A

Keputusan BAN-PT Nomor : 468/SK/BAN-PT/Akred/S/XII/2014

**Pengaruh Struktur dan Kultur Organisasi Terhadap
Kinerja Pegawai Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan
Terpadu Satu Pintu Kota Padang**

Skripsi

Oleh
Erli Reski Pratiwi
2013310046

Pembimbing
Dr. Ulber Silalahi

Bandung
2017

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis



Tanda Pengesahan Skripsi

Nama : Erli Reski Pratiwi
Nomor Pokok : 2013310046
Judul : Pengaruh Struktur dan Kultur Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Padang

Telah diuji dalam Ujian Sidang jenjang Sarjana
Pada Kamis, 14 Desember 2017
Dan dinyatakan **LULUS**

Tim Penguji

Ketua sidang merangkap anggota
Pius Suratman Kartasasmitha, Ph.D. :

Sekretaris

Dr. Ulber Silalahi Drs, M.A. :

Anggota

Tutik Rachmawati, Ph.D. :

Mengesahkan,
Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Dr. Pius Sugeng Prasetyo, M.Si

Pernyataan



Saya yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Erli Reski Pratiwi

NPM : 2013310046

Jurusan : Ilmu Administrasi Publik

Judu : Pengaruh Struktur dan Kultur Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas
Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kota Padang

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi ini merupakan hasil karya tulis ilmiah sendiri dan bukanlah karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar akademik pihak lain. Adapun karya atau pendapat pihak lain yang dikutip atau ditulis sesuai dengan kaidah penulisan ilmiah yang berlaku.

Pernyataan ini saya buat dengan penuh tanggungjawab dan saya bersedia menerima konsekuensi apapun sesuai aturan yang berlaku apabila dikemudian hari diketahui bahwa pernyataan ini tidak benar.

Bandung, 5 Desember 2017

Erli Reski Pratiwi





Abstrak

Nama : Erli Reski Pratiwi
NPM : 2013310046
Judul : Pengaruh Struktur dan Kultur Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kota Padang

Hasil studi Ombudsman mengindikasikan bahwa Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Padang dari studi pendahuluan memiliki indikasi kinerja pegawai yang rendah. Dugaan sementara penyebab rendahnya kinerja pegawai faktor struktur dan kultur. Dengan demikian penelitian ini ingin melihat pengaruh empirik struktur dan kultur terhadap kinerja pegawai di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Padang. Telaah literature menunjukkan bahwa terdapat pengaruh baik secara parsial dan simultan. Penelitian ini berusaha untuk mendeskripsikan struktur dan kultur, serta pengaruh parsial dan simultan antara struktur dan kultur organisasi terhadap kinerja pegawai.

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan seluruh populasi yaitu seluruh pegawai Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Padang. Data dianalisis menggunakan distribusi frekwensi dan sentral tendensi, sementara analisis tentang pengaruh struktur dan kultur baik secara parsial maupun simultan menggunakan analisis korelasi *Pearson Product Moment*.

Temuan menunjukkan bahwa, tipe struktur pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Padang adalah mekanik. Tipe kultur cenderung bersifat *clan*. Kinerja pegawai menunjukkan tingkat kinerja pegawai yang tinggi. Hasil analisa pengaruh struktur dan kultur terhadap kinerja pegawai menunjukkan tidak adanya yang signifikan. Sementara itu, korelasi parsial antara struktur terhadap kinerja pegawai tidak signifikan. Begitu pula dengan pengaruh kultur terhadap kinerja pegawai, juga tidak memiliki pengaruh. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja yang tinggi pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Padang tidak disebabkan oleh struktur dan kultur baik secara parsial maupun simultan.

Kata Kunci: Kinerja Pegawai, Struktur Organisasi, Kultur Organisasi



Abstract

Name : Erli Reski Pratiwi

NPM : 2013310046

Title : *the effect of the Organizational Structure and Culture on the employee's Performance of the Department of Investment and Integrated Service of Padang City*

The ombudsman study results indicate that Department of Investment and Integrated Services Padang City of the preliminary study has an indication of low employee performance. Temporary suspicion of underlying employee performance factor of structure and culture. Thus, this research would like to see the empirical influence of structure and culture on employee performance in Dinas Penanaman Modal and Integrated Service Satu Pintu Kota Padang. The literature of the study shows the effect of both parts and simultaneously. This research seeks to describe the structure and culture, as well as the partition and simultaneous influence between organizational structure and culture on employee performance.

Data collected in this study using the entire population of all employees of the Office of Department of Investment and Integrated Services Padang City. Data analysis was analyzed using frequency distribution and tendency center, while analysis of the effect of structure and culture either partially or simultaneously using Pearson Product Moment correlation analysis.

The findings indicate that, the type of structure of the Department of Investment and Integrated Services Padang City is a mechanic. Culture types tend to be a clan. Employee performance shows a high level of performance. The result of structural and cultural influence analysis on employee performance showed no significant effect. Meanwhile, the partial correlation between the structure and performance of employees is not significant. Similarly, the influence of culture on employee performance, also has no influence. Thus, it can be concluded that high performance at the Department of Investment and Integrated Services Padang City is not caused by the structure and culture partially or simultaneously.

Keywords: *Employee Performance, Organizational Structure, Organizational Culture*



KATA PENGANTAR

Puji dan Syukur saya panjatkan ke Hadirat Allah SWT, karena berkat limpahan Rahmat dan Karunia-nya sehingga peneliti dapat menyusun skripsi ini tepat pada waktunya. Dalam skripsi ini peneliti membahas tentang Pengaruh Struktur dan Kultur Organisasi terhadap Kinerja Pegawai (DPMPTSP) Kota Padang. Skripsi ini diajukan guna melengkapi syarat dalam mencapai gelar Sarjana Administrasi Publik jenjang pendidikan Strata Satu Program Ilmu Administrasi Publik pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Katolik Parahyangan.

Bantuan atas penulisan skripsi ini penulis dapatkan dari berbagai pihak. Untuk itu penulis hendak menyampaikan terima kasih yang sangat besar kepada Bapak Dr. Ulber Silalahi, MA. selaku dosen pembimbing yang bersedia meluangkan waktu, serta tenaga dan pikiran untuk memberikan arahan dan bimbingan kepada penulis dalam penyusunan skripsi ini, serta selalu menyemangati penulis. Dalam kesempatan ini pula, tidak lupa penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Orang tua tercinta Bapak Ermon dan Ibu Ermina Meli yang selalu mendoakan putrinya agar dimudahkan dalam penulisan skripsi ini dan tidak lepas memberikan dukungannya baik dalam bentuk finansial dan semangat kepada penulis.
2. Bapak Dr. Ulber Silalahi, Drs., M.A. dosen pembimbing terkeren saya yang telah membimbing saya sampai akhir.
3. Kakak tercinta Heru Restu Pratama, serta adik Erli Putri Azahra terima kasih atas doa yang diberikan kepada penulis.
4. Teman terspesial Bagus Aditya Chandra yang selalu mendoakan, mendengarkan keluhan serta memberikan motivasi dan semangat kepada peneliti.
5. Segenap dosen pengajar Program Studi Ilmu Administrasi Publik dan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Katolik Parahyangan yang bersedia untuk berbagi ilmu yang sangat berguna bagi penulis.
6. Ibu Siti Dyan Harlinda Rias, SH, MM selaku Kasubag Umum DPMPTSP Kota Padang beserta jajarannya yang sudah bersedia meluangkan waktunya untuk membantu peneliti.

7. Untuk sahabat terkasih Yara, Bulan dan Silvia terimakasih atas kebersamaan yang telah dilalui bersama dan doanya untuk peneliti, serta terimakasih untuk selalu ada dalam keadaan suka dan duka selama kuliah di Unpar.
8. Untuk teman sepembimbingan Ika, Natalia, Silvia dan Karin yang telah berjuang bersama untuk menyelesaikan skripsi ini tepat waktu.

Bandung, 5 Desember 2017

Erli Reski Pratiwi

20133100

DAFTAR ISI



Abstrak	i
Abstract	ii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GRAFIK	ix
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	9
1.3 Tujuan Penelitian	10
1.4 Manfaat Penelitian.....	10
BAB II KERANGKA TEORITIK	11
2.1. Struktur Organisasi.....	11
2.1.1 Definisi Struktur	11
2.1.2. Dimensi Struktur	13
Jones, menjelaskan ada beberapa dimensi dari struktur yang sanga mempengaruhi bentuk dari struktur tersebut, yaitu:.....	13
2.2. Budaya Organisasi	18
2.2.1. Definisi Budaya.....	18
2.2.2. Tipe Budaya.....	20
2.2.3 Karakteristik Kultur Organisasi.....	22
2.3 Kinerja Pegawai.....	23
2.3.1 Definisi Kinerja Pegawai	23
2.3.2 Dimensi Kinerja Pegawai.....	25
2.4 Pengaruh Struktur dan Kultur terhadap Kinerja	26
2.4.1 Pengaruh Struktur Terhadap Kinerja Pegawai	26
2.4.2 Pengaruh Kultur terhadap kinerja pegawai	30
2.5 Kerangka Konseptual	32
2.6 Model Teoritis	33

2.7 Hipotesis.....	34
BAB III METODE ANALISIS	35
3.1 Rancangan Penelitian.....	35
3.2 Populasi	37
3.3 Pengukuran Variabel.....	37
3.3.1 Definisi Operasional	37
3.3.2 Operasionalisasi Variabel.....	38
3.3.3Skala Ukuran dan Penskalaan	44
3.3.4Uji validitas dan Realibilitas	46
3.4 Pengumpulan Data.....	53
3.5 Analisis Data	54
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	60
4.1 Gambaran Umum Demografis	60
4.1.1 Jenis Kelamin.....	60
4.1.2 Usia.....	60
4.1.3 Pendidikan Terakhir	60
4.1.4 Unit Kerja	61
4.1.5 Posisi Kerja	61
4.2 Analisis Deskriptif Data Penelitian	62
4.2.1 Variabel Strukur Organisasi.....	62
4.2.2 Variabel Budaya Organisasi.....	70
4.2.3 Analisis Tingkat Kinerja Pegawai	81
4.4 Uji Normalitas	91
4.4 Analisis Korelasi Pearson.....	92
4.4.1 Korelasi Struktur Organisasi terhadap Kinerja Pegawai	93
4.4.1.1 Analisis Koefisien Determinasi	94
4.4.1.2 Pengujian Hipotesis Strukur Organisasi terhadap Kinerja Pegawai	95
4.4.2 Korelasi Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai.....	97
4.4.2 Korelasi Struktur dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai.....	97
4.4.1.3 Analisis Koefisien Determinasi Struktur dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai	98
4.4.3 Pengujian Hipotesis.....	99
BAB V ANALISIS DAN INTERPRESTASI HASIL PENELITIAN	102

5.1 Struktur organisasi	102
5.1.1 Diferensiasi.....	102
5.1.2 Sentralisasi	103
5.1.3 Formalisasi atau standarisasi	104
5.2 Budaya organisasi	105
5.2.1 Karakteristik Dominan.....	106
5.2.2 Kepemimpinan Pegawai.....	107
5.2.3 Pengelolaan Pegawai	107
5.2.4 Perekat Organisasi	107
5.2.5 Penekanan Strategi	108
5.2.6 Kriteria Sukses.....	108
5.2.7 Kesesuaian Budaya Organisasi antar Dimensi	109
5.3 Kinerja Pegawai.....	110
5.3.1 Orientsi Pelayanan	110
5.3.2 Integritas	111
5.3.3 Komitmen.....	111
5.3.4 Disiplin.....	112
5.3.6 Kuantitas	113
5.4 Pengaruh Struktur dan kultur Terhadap Kinerja Pegawaai	113
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN	120
6.1 Kesimpulan.....	120
6.2 Saran	122
DAFTAR PUSTAKA.....	123

DAFTAR TABEL

Tabel 4. 1	Index Dimensi Diferensiasi	63
Tabel 4. 2	Kategorisasi Dimensi Diferensiasi.....	64
Tabel 4. 3	Index Dimensi Sentralisasi	65
Tabel 4. 4	Kategorisasi Dimensi Sentralisasi	66
Tabel 4. 5	Index Dimensi Formalisasi/Standarisasi.....	68
Tabel 4. 6	Kategorisasi Dimensi Formalisasi/Standarisasi.....	69
Tabel 4. 7	Kategorisasi Struktur Organisasi	69
Tabel 4. 8	Skor Dimensi Karakteristik Dominan.....	72
Tabel 4. 9	Skor Dimensi Kepemimpinan Organisasi.....	73
Tabel 4. 10	Skor Dimensi Pengelolaan Karyawan	74
Tabel 4. 11	Skor Dimensi Perekat Organisasi	75
Tabel 4. 12	Skor Dimensi Penekanan Strategis	77
Tabel 4. 13	Skor Dimensi Kriteria Sukses.....	78
Tabel 4. 14	Skor Kesesuaian antar Dimensi Budaya Organisasi.....	79
Tabel 4. 15	Kongruensi antar Dimensi Budaya Organisasi	80
Tabel 4. 16	Kategorisasi Dimensi Orientasi Pelayanan Pegawai	82
Tabel 4. 17	Kategorisasi Dimensi Integritas pegawai	83
Tabel 4. 18	Kategorisasi dimensi komitmen Pegawai	85
Tabel 4. 19	Kategorisasi Disiplin Pegawai	86
Tabel 4. 20	Kategorisasi Dimensi Kerjasama Pegawai	88
Tabel 4. 21	Kategorisasi Dimensi Kuantitas Pegawai	90
Tabel 4. 22	Koefisien Korelasi dan Taksirannya.....	93
Tabel 4. 23	Analisis Koefisien Determinasi	95
Tabel 4. 24	Kesimpulan Korelasi Struktur Organisasi	96
Tabel 4. 25	Analisis Koefisien Determinasi	99
Tabel 4. 26	Pengujian Hipotesis Simultan (Uji-F).....	100
Tabel 4. 27	Kesimpulan Korelasi Struktur dan Budaya Organisasi	101

DAFTAR GRAFIK

Grafik 2.1 Tipe Budaya.....	20
Grafik 4. 1 Budaya Organisasi berdasarkan Dimensi Karakteristik Dominan	71
Grafik 4. 2 Budaya Organisasi berdasarkan Dimensi Kepemimpinan Organisasi	73
Grafik 4. 3Budaya Organisasi berdasarkan Dimensi Pengelolaan Karyawan	74
Grafik 4. 4Budaya Organisasi berdasarkan Dimensi Perekat Organisasi	75
Grafik 4. 5Budaya Organisasi berdasarkan Dimensi Penekanan Strategis.....	76
Grafik 4. 6Budaya Organisasi berdasarkan Dimensi Kriteria Sukses	77
Grafik 4. 7Budaya Organisasi berdasarkan Kesesuaian antara Dimensi	79
Grafik 4. 8Konfigurasi antara budaya organisasi keadaan saat ini dan harapan.....	80
Grafik 4. 9Hasil Uji Normalitas Model Simultan.....	91
Grafik 4. 10 Hasil Uji Normalitas Variabel	92
Grafik Lampiran 5. 1 Budaya organisasi keadaan saat ini dan harapan.....	136

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual	32
Gambar 2. 2 Model Teoritis tentang Hubungan antara Struktur Organisasi dan Kultur Organisasi Model Konvergen	33
Gambar 4. 1Diferensiasi	64
Gambar 4. 2Sentralisasi	66
Gambar 4. 3Formalisasi/Standarisasi.....	68
Gambar 4. 4Tipe Struktur Organisasi DPMPTSP Kota Padang.....	70
Gambar 4. 5 Kategori Dimensi Orientasi Pelayanan Publik.....	82
Gambar 4. 6 Dimensi Integritas Pegawai	84
Gambar 4. 7Dimensi Komitmen Pegawai	85
Gambar 4. 8Disiplin Pegawai	87
Gambar 4. 9Dimensi Kerjasama Pegawai	89
Gambar 4. 10Dimensi Kuantitas Pegawai	90

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Kuesioner

Lampiran 2 : Profil Penelitian

Lampiran 3 : Tabel Induk

Lampiran 4 : Tabel Distribusi Frekuensi

Lampiran 6 : Tabel Nilai Kritis

BAB I

PENDAHULUAN



1.1 Latar Belakang

Organisasi merupakan sekumpulan atau sekelompok orang yang berkumpul dan bekerja sama dengan cara terstruktur untuk mencapai tujuan atau sejumlah sasaran tertentu yang telah ditetapkan dan diyakini bersama. Setiap organisasi harus menyediakan *direction framework* sebagai panduan kegiatan dan dasar pengambilam keputusan organisasi. *Direction framework* yang harus disediakan antara lain yaitu visi, misi, strategi, prinsip, tujuan, sasaran, pengguna, stakeholder, tujuan, sasaran, produk atau jasa dan tanggung jawab¹. Dengan adanya hal-hal tersebut, organisasi memiliki arah yang jelas dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan organisasi dan tidak menyimpang dari yang telah ditetapkan dan diyakini bersama.

Jenis organisasi dibagi menjadi 2, yaitu organisasi swasta dan organisasi publik. Penelitian ini akan berfokus pada organisasi publik, dimana organisasi publik menurut Mahsun (2013) adalah organisasi yang berhubungan dengan kepentingan umum dan penyediaan barang dan jasa kepada publik yang dibayar melalui pajak atau pendapatan negara lain yang diatur dengan hukum².

¹ M. Mahsun, *Pengukuran Kinerja Sektor Publik* (Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 2013), 1

² *Ibid*, 14

Organisasi publik merupakan organisasi yang sangat penting dan tidak bisa dihindarkan³. Negara membutuhkan organisasi publik untuk menjalankan pemerintahan dan kewajiban kepada masyarakat. Masyarakat juga sangat membutuhkan untuk memenuhi kebutuhan dan mensejahterakan. Maka organisasi publik memiliki cakupan yang sangat luas, dimana organisasi publik harus menyediakan dan mengendalikan sejumlah bidang. Yang memiliki tugas untuk mengendalikan seluruh bidang tugas pemerintah yaitu pemerintah daerah. Agar organisasi publik tersebut berjalan dengan baik, setiap organisasi memerlukan sumber daya. Sumber daya itu sendiri terdiri dari : sumber daya alam, sumber daya teknologi, dan yang paling penting yaitu sumber daya manusia.

Sumber daya manusia (SDM) atau dengan kata lain sebagai tenaga kerja (*workforce*) adalah orang yang bekerja untuk mencapai tujuan organisasional. Ada dua tipe utama sumber daya manusia (SDM) dalam organisasi yaitu manajer dan karyawan. Baik manajer maupun karyawan keduanya adalah "*people who work in organization*".⁴

Sumber daya manusia wajar dikatakan sangat penting untuk keberhasilan organisasi, karena manusialah yang menjadi penggerak dalam organisasi, berhasil atau tidaknya pencapaian tujuan semua organisasi sangat bergantung pada kemampuan para tenaga kerja di dalam organisasi. Dalam proses organisasi tenaga kerja juga sebagai pengelola sumberdaya organisasi yang lainnya. Tenaga Kerja lah yang membuat PORCI.eMCO (Planning, Organizing, Resourcing, Communicating,

³ *Ibid*, 7

⁴ U. Silalahi, *Asas – Asas Manajemen* (Bandung; PT Refika Aditama, 2011), 238, Dikutip dari Luis R.Gomes-mejia, david B.Balkin, Robert L, Carddy, *Managingg Human Resources* (New Jersey: Prentice-Hall, Englewood Cliff),1995,p.2.

Leading, Motivating, dan Controlling) dalam manajemen organisasi yang berjalan dengan baik. Sumber daya manusia yang berkualitas jelas akan memudahkan untuk mencapai tujuan organisasi dan menghasilkan kinerja yang baik. Menurut Rummler dan Brache Kinerja dibagi menjadi tiga level yaitu kinerja organisasi, kinerja proses dan kinerja pegawai.⁵ Dalam penelitian ini akan berfokus pada kinerja pegawai.

Kinerja pegawai adalah pencapaian atau efektivitas pada tingkat pegawai atau pekerjaan. Kinerja pada level ini dipengaruhi oleh tujuan pekerjaan, rancangan pekerjaan, dan manajemen serta karakteristik individu.⁶

Untuk menilai suatu kinerja dalam organisasi harus didasarkan pada kriteria atau indicator. Hal tersebut merupakan hal penting dalam mencapai istilah *Good Governance*, dimana organisasi tersebut harus bekerja dengan profesional dan harus akuntabel terhadap apa yang telah dijanjikan kepada publik, aspek transparansi, responsivitas, dan sebagainya juga harus diperhatikan. Secara umum, menurut BKN No 46 Tahun 2011 tentang penilaian prestasi kerja, dimana ada beberapa dimensi yang dinilai, diantaranya adalah:⁷ (1) Orientasi kerja, (2) Integritas, (3) Komitmen, (4) Disiplin, (5) Kerjasama, dan di tambahkan dari *Mitchel* (6) Kuantitas⁸.

Kinerja sangat penting dalam sebuah organisasi, namun kinerja dalam birokrasi di Indonesia masih belum dilakukan dengan maksimal, masih banyak permasalahan yang disebabkan oleh pegawai organisasi sehingga berdampak pada lambannya pencapaian tujuan organisasi.

⁵ Sudarmanto, kinerja dan pengembangan Kompetensi SDM, (Yogyakarta:Pustaka Pelajar, 2015). 7 dikutip dari G. A, Rummler dan Alan B. Brache, *Improving Performance* (San Francisco: Josey Bass Publishers, 1995)

⁶ *Ibid*, 8

⁷ Perka BKN nomor 1 tahun 2013 ketentuan pelaksanaan pelaksanaan PP Nomor 46 tahun 2011 tentang penilaian prestasi kerja PNS

⁸ F.C.Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta : Ardi, 2003),142

Kinerja pegawai pemerintahan bisa dilihat dari pelayanan yang diberikan kepada masyarakatnya, pelayanan merupakan wujud dari fungsi pemerintah sebagai bukti pengabdian kepada masyarakat. Di Indonesia kualitas pelayanan masih rendah, hal ini didukung oleh hasil laporan terbaru Ombudsman RI tentang Hasil Penilaian Kepatuhan Standar Pelayanan Publik Sesuai Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik Tahun 2016. Hasil penelitian tersebut mengungkapkan bahwa kepatuhan standar pelayanan publik belum maksimal.⁹ Dengan demikian pemerintah harus memperbaiki kualitas pelayanan dari kinerja pegawai organisasi itu sendiri, apalagi jika organisasi tersebut berhubungan dengan pelayanan perizinan yang dicitrakan sebagai pelayanan yang berbelit – belit, sulit diakses, memiliki prosedur yang sangat rumit serta tidak adanya kepastian waktu dan keterbukaan biaya pelayanan yang dibutuhkan.

Semua urusan atau aktivitas yang akan dilakukan, dibangun bahkan diadakan tidak akan lepas dari ketentuan mengenai perizinan sebagai syarat yang harus dipatuhi. Jika tidak hal tersebut dianggap ilegal atau tidak sah. Misalnya aktivitas perdagangan, para pelaku usaha diwajibkan memiliki SIUP (Surat Ijin Usaha Perdagangan) sebagai bukti yang sah untuk kegiatan perdagangan yang dilakukan. Begitu juga dengan masyarakat yang akan melakukan kegiatan membangun gedung atau rumah, maka warga diharuskan memiliki IMB (Izin Mendirikan Bangunan) untuk menunjukkan pembangunan tersebut bersifat legal dan tidak menyalahi aturan. Agar semua urusan yang diuraikan diatas dapat terlaksana, maka kinerja pegawai

⁹A, Taher, “Rapor Merah Pelayanan Publik di Indonesia”, <https://tirto.id/rapor-merah-pelayanan-publik-di-indonesia-b8zr> , (08 Desember 2016)

dalam organisasi menjadi tokoh utamanya, tinggi rendahnya kinerja pegawai tidak terlepas dari beberapa variabel atau faktor yang mempengaruhinya.

Menurut *Gibson* (1987) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan.¹⁰ Menurut *Kopelman* (1986), variabel imbalan akan berpengaruh terhadap variabel motivasi, yang pada akhirnya secara langsung mempengaruhi kinerja individu. *Kopelman* (1986) juga menyatakan bahwa karakteristik organisasi seperti *reward system*, seleksi dan pelatihan, struktur organisasi, visi dan misi organisasi serta kepemimpinan, karakteristik pekerjaan seperti deskripsi pekerjaan, desain pekerjaan dan jadwal kerja.¹¹ Penelitian *Robinson* dan *Larsen* (1990) terhadap para pegawai penyuluh kesehatan pedesaan di Columbia menunjukkan bahwa pemberian imbalan mempunyai pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja pegawai dibanding pada kelompok pegawai yang tidak diberi imbalan.¹²

Adapun faktor paling kritical yang dipandang mempengaruhi kinerja karyawan menurut *Harber et al* (1997) adalah budaya organisasi. Budaya organisasi dikenal luas sebagai fondasi sistem dan aktivitas manajemen dalam setiap organisasi. Budaya organisasi dipandang sebagai nilai - nilai bersama dan norma - norma perilaku yang diyakini dan dianut oleh anggota - anggota organisasi.¹³

¹⁰ Gibson, dkk. *Organisasi : Perilaku, Struktur, Proses*, Edisi Kelima, Jilid 1, Alih Bahasa Djarkasih, (Jakarta : Erlangga,1987),248

¹¹ Kopelman, E. Ricard, *Managing Productivity in Organization*, (New York : Mc Graw Hill. Book Company, 1986),

¹² *Ibid* S483

¹³ L.W.Wardana, R. Febrianti. *Pengaruh Kepuasan Kinerja dan Motivasi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan*, Vol 4 (2012):100-103

Hasil studi dokumentasi yang dikutip dalam *RanahBerita.com* memuat pernyataan dari Ombudsman yang menyimpulkan sebagian besar pelayanan publik di instansi Pemerintahan Kota Padang masih buruk. Hasil supervise terhadap sembilan instansi pemerinta, menunjukkan ada masalah disetiap instansi tersebut. Hal ini disampaikan langsung oleh wakil Ombudsman RI Azlaini Agus pada seminar yang diadakan di Hotel Pangeran Kota Padang pada tanggal 22 Agustus 2013. Sembilan instansi tersebut dipilih untuk disupervisi karena menurut Kepala Perwakilan Ombudsman Sumatera Barat Yunafri, sembilan instansi tersebut berada paling dekat dengan masyarakat. Sembilan instansi tersebut adalah RSUD Rasyidin, Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil, Kantor Pertahanan, Kantor Samsat, Satlantas, Badan Penanaman Modal dan Pelayanan Perizinan Terpadu, Kantor Imigrasi Kelas I, Lapas Kelas IIA dan KUA Kecamatan Padang Timur.¹⁴

Permasalahan yang ditemukan disembilan instansi tersebut berbeda-beda. Misalnya di RSUD Rasyidin pegawai bermain domino di waktu jam pelayanan. Di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil juga di kantor Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu terdapat jalur khusus bagi yang ingin mendapatkan pelayanan yang cepat atau memiliki kenalan dengan petugas. Terdapatnya calo di kantor Samsat dan Satuan Lalu Lintas (Satlantas) juga terdapat calo untuk proses pembuatan SIM A & SIM C yang instan. Ombudsman bahkan menemukan bahwa petugas juga merangkap sebagai calo pada Kantor Imigrasi Kelas I untuk membantu

¹⁴ R, Arafah, "Ombudsman:Pelayanan Publik di Padang Masih Buruk", http://www.news.ranahweb.com/news.php?id_news=892/Berita/view/Ombudsman:-Pelayanan-Publik-di-Padang-Masih-Buruk&kategori=Berita#.WjSqFdycHIU, (22 Agustus 2013)

pengurusan paspor dalam jangka waktu dua hari selesai dengan membayar tujuh ratus ribu rupiah.¹⁵

Temuan-temuan tersebut didukung dengan hasil wawancara penelitian dengan kepala sub bagian dari DPMPTSP (Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Perizinan Terpadu Satu Pintu) Kota Padang (SDH), SH, MM yang menyatakan bahwa *“Kinerja disini kalau di bilang maksimal sih belum, karna juga lagi kekuarangan pegawai dan masih banyak izin, pelimpahan izin, terlebih yang di front office itu seharusnya di ganti dari tahun 2013 orangnya itu ke itu aja, seharusnya sudah diganti, jadi orang itu bosan duduk di depan, kan mereka juga pengen duduk dibelakang pengen ditukar juga. Ada satu yang dari pindahan mau jadi pengurus barang pula dan akhirnya ga jadi, alasan lain tidak maksimalnya kinerja pegawai yaitu karena kurangnya pelatihan pegawai, seharusnya ada pelatihan cara melayani pelanggan dan cara berbicara”*.¹⁶

Dari uraian diatas, dan budaya kinerja pegawai yang masih buruk di beberapa instansi, dan hasil wawancara dengan pegawai di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Padang maka dapat diindikasikan bahwa ada variabel-variabel mempengaruhi kinerja pegawai. Dalam penelitian ini akan ditinjau dari variabel-variabel tersebut yaitu variabel struktur dan kultur.

Menurut *Stephen P. Robbins* struktur organisasi dapat mempunyai pengaruh yang mencolok pada anggotanya. Suatu tinjauan terhadap bukti pengaruh struktur

¹⁵ *Ibid*

¹⁶ Berdasarkan hasil wawancara dengan kasubag Umum DPMPTSP Kota Padang 21 April 2017

organisasi terhadap kinerja karyawan menghasilkan suatu kesimpulan yang jelas, yaitu bahwa tidak dapat melakukan generalisasi terhadap karyawan¹⁷.

Menurut *Ajagbe* (2007) struktur organisasi adalah sebuah sistem formal terhadap tugas dan untuk melaporkan bagaimana hubungan koordinasi dan kontrol. Dan juga untuk memotivasi pegawai untuk bekerjasama dalam mencapai tujuan organisasi¹⁸.

Sedangkan Menurut *Amstrong* (1995), budaya organisasi merupakan komponen kunci dalam pencapaian misi dan strategi organisasi secara efektif. Budaya dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk perbaikan kinerja dan manajemen perubahan¹⁹.

Menurut *Robbins* (2001) budaya organisasi sering diartikan sebagai sekumpulan system nilai yang diakui dan dibuat oleh semua anggotanya, yang membedakan anggota organisasi satu dengan lainnya²⁰.

Kinerja pegawai sepenuhnya dipengaruhi oleh bagaimana cara mengatur sumber daya manusia dengan struktur yang efektif, dan juga oleh kultur yang ada dalam suatu lingkungan organisasi. Jadi, baik buruknya tingkat kinerja pegawai dipengaruhi oleh dua variabel tersebut yaitu struktur dan kultur. Singkatnya struktur terkait dengan desain pengelolaan sumber daya manusia sedangkan kultur terkait

¹⁷ S. Robbins, *organizational Theory: Structure, Design, and application* (Prentice Hall Inc: a Division of Simon and Schuster Englewood cliff, new jersey. 1990), 180.

¹⁸ M.a Ajagbe , S. Oluyinka, and C. S. Long , *The relationship between strategic planning and effectiveness of marketing operations. International journal innovation, management and technologic*, 2 (5) , 390 – 396, 2011 di kutip dari Sylvia. M, Adulola, O, Olatunji. F Impact of Organizational structur on Organizational Perfomance (Nigeria : Departemen of Business Management Confenant Univercity)

¹⁹ Sudarmanto, *Kinerja Dan Pengembangan Kompetensi SDM*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015), 182 dikutip dari M.Armstrong, *Personnel Management Practice Edisi 5*, (London: Kogan Page,1995)

²⁰ J. Basuki, *Budaya pelayanan Publik* (Jakarta : Hartomo media pustaka, 2013), 34.

dengan tingkah laku, kebiasaan, dan cara pandang manusia yang ada dalam satu organisasi tersebut.

Dalam penelitian ini, peneliti secara khusus melakukan kajian mendalam antara struktur dan kultur terhadap kinerja di Kota Padang, peneliti akan melihat struktur dan kultur terhadap kinerja pegawai baik keterkaitan parsial maupun simultan. Dengan demikian penelitian ini mengambil judul “ Pengaruh Struktur dan Kultur terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu di Kota Padang”.

1.2 Rumusan Masalah

Dengan berangkat dari latar belakang masalah diatas, maka pertanyaan penelitian yang dirumuskan adalah sebagai berikut:

1. Apa tipe Struktur Dinas Penanaman Modal dan Perizinan Kota Padang?
2. Apa tipe Kultur Dinas Penanaman Modal dan perizinan Kota Padang ?
3. Seberapa tinggi (besar) tingkat kinerja pegawai di dinas penanaman modal dan perizinan Kota Padang?
4. Seberapa kuat dan signifikan pengaruh Struktur terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Penanaman Modal dan Perizinan Kota Padang?
5. Seberapa kuat dan signifikan pengaruh budaya terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Penanaman Modal dan Perizinan Kota Padang?
6. Seberapa kuat dan signifikan pengaruh simultan antara struktur dan budaya organisasi terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Penanaman Modal dan Perizinan Kota Padang ?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui struktur organisasi dinas penanaman modal dan pelayanan terpadu satu pintu kota Padang.
2. Untuk mengetahui kultur organisasi dinas penanaman modal dan pelayanan terpadu satu pintu kota Padang.
3. Untuk mengetahui tingkat kinerja pegawai dinas penanaman modal dan pelayanan terpadu satu pintu kota Padang.
4. Untuk mengetahui kekuatan dan pengaruh struktur terhadap kinerja pegawai.
5. Untuk mengetahui kekuatan dan pengaruh kultur terhadap kinerja pegawai.
6. Untuk mengetahui kekuatan dan pengaruh silmultan antara struktur dan kultur terhadap kinerja

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini yaitu:

1. Sebagai masukan bagi setiap organisasi pemerintah untuk mendapatkan kinerja organisasi yang lebih baik dimasa yang akan datang.
2. Secara akademik sebagai bahan informasi bagi peneliti lain yang mengkaji hubungan antara struktur dan kultur terhadap kinerja pegawai organisasi publik dimana yang akan datang.
3. Secara metodologi, peneliti ini memperkaya hubungan dan pengaruh antara struktur dan kultur terhadap kinerja pemerintah.