

PELAKSANAAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR PUSAT PENGELOLAAN PENDAPATAN DAERAH (P3D) WILAYAH KOTA CIREBON

Oleh: Iwan Setiawan¹, Sifa Oktaviani²

ABSTRAK

Penelitian ini dilaksanakan untuk mengetahui bagaimana Pelaksanaan Budaya Organisasi Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Pada Kantor Pusat Pengelolaan Pendapatan Daerah (P3D) Wilayah Kota Cirebon. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif dengan menggunakan kuesioner dan wawancara sebagai instrument penelitiannya.

Penelitian ini di Kantor Pusat Pengelolaan Pendapatan Daerah (P3D) Wilayah Kota Cirebon dengan subjek penelitian pegawai sebanyak 34 orang dengan rata-rata didominasi oleh laki-laki sebesar 75%. Hasil yang diperoleh dari penelitian menunjukkan bahwa Variabel Budaya Organisasi memperoleh skor 2.015 dengan persentase 84,66% dikategorikan sangat setuju. Sedangkan Variabel Kinerja memperoleh skor 559 dengan persentase 82,20% dikategorikan setuju.

Hambatan yang terjadi pada Pelaksanaan Budaya Organisasi Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Pada Kantor Pusat Pengelolaan Pendapatan Daerah (P3D) Wilayah Kota Cirebon adalah kurangnya kreatifitas para pegawai atas pekerjaan yang dibebankan kepadanya, minimnya rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan dan disiplin jam kerja, kurangnya sosialisasi yang mengakibatkan budaya lama masih belum tersesuaikan dan budaya baru belum melembaga. Berdasarkan permasalahan tersebut, penulis kemudian melakukan tinjauan lebih mendalam mengenai usaha-usaha yang dilakukan dalam menghadapi hambatan tersebut yaitu dengan cara : menyediakan media penampungan dan penyaluran ide, mengadakan evaluasi kerja agar pekerjaan dapat selesai tepat waktu, mengadakan sosialisasi dan rapat koordinasi mengenai budaya organisasi yang dianut.

Kata Kunci: Budaya, Organisasi, Kinerja.

¹ Dosen tetap UNTAG Cirebon, email: iwans7082@gmail.com

² Mahasiswa FISIP UNTAG Cirebon, email: sifa.oktaviani255@gmail.com

I. PENDAHULUAN

Manusia sebagai makhluk sosial pada dasarnya mempunyai sifat untuk bersosialisasi, bekerja sama dan membutuhkan keberadaan manusia lainnya. Untuk itu keberadaan organisasi sangat diperlukan sebagai suatu wadah yang dapat menghimpun atau mempermudah manusia dalam bersosialisasi dan bekerja sama. Organisasi merupakan suatu sarana yang beranggotakan orang-orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama.

Instansi pemerintah adalah organisasi yang merupakan kumpulan orang-orang yang dipilih secara khusus untuk melaksanakan tugas negara sebagai bentuk pelayanan kepada masyarakat karena instansi pemerintah mempunyai tugas salah satunya ialah abdi masyarakat. Dikatakan Robbins (dalam Sembiring, 2012:13) organisasi adalah kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus-menerus untuk mencapai tujuan bersama atau sekelompok tujuan.

Salah satu faktor yang membedakan suatu organisasi dari organisasi yang lainnya ialah budayanya. Dalam kehidupan masyarakat sehari-hari tidak terlepas dari ikatan budaya yang diciptakan. Ikatan budaya tercipta oleh masyarakat yang bersangkutan baik dalam keluarga, organisasi, bisnis maupun bangsa. Budaya membedakan masyarakat satu dengan yang lain dalam cara berinteraksi dan bertindak menyelesaikan suatu pekerjaan. Budaya mengikat anggota kelompok masyarakat menjadi satu kesatuan pandangan yang menciptakan keseragaman berperilaku dan bertindak. Seiring dengan bergulirnya waktu, budaya pasti terbentuk dalam organisasi dan dapat pula dirasakan manfaatnya dalam memberi kontribusi bagi efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Budaya organisasi menurut Edgar Schein (1997:12) dalam Buku Budaya Organisasi (dalam Wibowo, 2011:15) menyatakan bahwa : Budaya adalah suatu pola asumsi dasar yang ditemukan dan dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu karena mempelajari dan menguasai masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah bekerja dengan cukup baik untuk dipertimbangkan secara layak dan karena itu diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang dipersepsikan, berpikir dan dirasakan dengan benar dengan hubungan masalah tersebut.

Untuk melaksanakan ketentuan Pasal 78 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, pada 26 April 2019 Presiden Joko Widodo telah menandatangani Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) atau sekarang dikenal dengan ASN. Dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS), Penilaian Kinerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang didasarkan pada sistem prestasi dan sistem karier. Penilaian dilakukan berdasarkan perencanaan

kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi, dengan memperhatikan target, capaian, hasil, dan manfaat yang dicapai, serta perilaku PNS.

Kualitas kinerja sumber daya manusia juga sangat erat kaitannya dengan bagaimana suatu organisasi meningkatkan budaya organisasi, karena untuk meningkatkan kinerja pegawai dapat dilakukan dengan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman serta budaya organisasi yang kuat untuk membentuk sikap pegawai dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan.

Budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap perilaku para anggota organisasi karena sistem nilai dalam budaya organisasi dapat dijadikan acuan perilaku manusia dalam organisasi yang berorientasi pada pencapaian tujuan atau hasil kinerja yang ditetapkan, sehingga jika budaya organisasi baik, maka tidak mengherankan jika anggota organisasi adalah orang-orang yang baik dan berkualitas pula. Dengan demikian budaya organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung akan berpengaruh terhadap kinerja seorang pegawai.

Organisasi sektor publik yang dipilih peneliti dalam penelitian ini adalah Kantor Pusat Pengelolaan Pendapatan Daerah (P3D) Wilayah Kota Cirebon yang berlokasi di Jalan Pemuda Raya No.44, Sunyaragi, Kecamatan Kesambi, Kota Cirebon, Jawa Barat 45132. Budaya-budaya yang ada di dalam organisasi haruslah kuat karena budaya organisasi yang kuat akan menumbuhkembangkan rasa tanggung jawab yang besar dalam diri anggota organisasi sehingga mampu menampilkan kinerja yang memuaskan serta dapat membantu untuk mengarahkan karyawan/pegawai untuk melakukan pekerjaannya dengan baik.

Namun pada kenyataannya budaya organisasi yang ada dalam aparatur pemerintah saat ini masih begitu lemah termasuk yang terjadi pada Kantor Pusat Pengelolaan Pendapatan Daerah (P3D) Wilayah Kota Cirebon, hal ini dapat dilihat dari kurangnya kreatifitas dan inovasi dalam melaksanakan tugas-tugasnya sehingga banyak pegawai yang mengisi waktu luangnya untuk kepentingan pribadi pada saat jam kerja, minimnya rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan dan disiplin jam kerja, kurangnya sosialisasi yang mengakibatkan budaya lama masih belum tersesuaikan dan budaya baru belum melembaga. Karena anggapan inilah mengapa kinerja pemerintahan sering mendapatkan kritik dari masyarakat karena kinerjanya yang masih rendah namun sangat kebal terhadap sanksi maupun hukuman. Oleh karena itu budaya organisasi pada instansi pemerintah perlu di tingkatkan, dengan harapan pegawai lebih memperhatikan nilai-nilai yang menjadi dasar dalam organisasi. Dengan penghayatan nilai-nilai tersebut akan tercermin perilaku aparatur sehari-hari.

Dalam mengamati variabel budaya organisasi dan kinerja pegawai, dengan asumsi bahwa budaya organisasi sangat berperan besar terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, ada beberapa permasalahan yang ditemukan dalam kaitannya dengan budaya organisasi yaitu :Kurangnya kreatifitas dan inovasi

dalam melaksanakan tugas-tugasnya sehingga banyak pegawai yang mengisi waktu luangnya untuk kepentingan pribadi pada saat jam kerja, minimnya rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan dan disiplin jam kerja, kurangnya sosialisasi yang mengakibatkan budaya lama masih belum tersesuaikan dan budaya baru belum melembaga.

Berdasarkan latar belakang dan fenomena yang telah dijelaskan diatas, maka penelitian ini akan menyajikan pembahasan yang lebih jelas dan lengkap dengan judul: “Pelaksanaan Budaya Organisasi terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai pada Kantor Pusat Pengelolaan Pendapatan Daerah (P3D) Wilayah Kota Cirebon”.

Rumusan Masalah

Dari hal-hal yang diuraikan dalam latar belakang penelitian, penulis merumuskan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pelaksanaan budaya organisasi terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Kantor Pusat Pengelolaan Pendapatan Daerah (P3D) Wilayah Kota Cirebon?
2. Faktor-faktor apa saja yang menghambat dalam pelaksanaan budaya organisasi terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Kantor Pusat Pengelolaan Pendapatan Daerah (P3D) Wilayah Kota Cirebon?
3. Bagaimana usaha-usaha yang dilakukan untuk mengatasi hambatan-hambatan dalam pelaksanaan budaya organisasi terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Kantor Pusat Pengelolaan Pendapatan Daerah (P3D) Wilayah Kota Cirebon?

II. TINJAUAN PUSTAKA

Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan faktor yang paling kritis dalam organisasi. Efektivitas organisasi dapat ditingkatkan dengan menciptakan budaya yang kuat, yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi. Organisasi yang berbudaya kuat akan memiliki ciri khas tertentu sehingga dapat memberikan daya tarik bagi individu untuk bergabung.

Menurut Davis (dalam Lako, 2004:29) budaya organisasi merupakan :Pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang dipahami, dijiwai dan dipraktekkan oleh organisasi sehingga pada tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi.

Menurut Deal dan Kennedy, dkk (dalam Filsa, 2007:23) menyatakan bahwa budaya organisasi yaitu :

Budaya organisasi dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang utama, ketika budaya organisasi mendukung strategi organisasi dan dapat menjawab atau mengatasi tantangan lingkungan dengan cepat dan tepat. Keberhasilan

suatu organisasi akan sangat tergantung pada kinerja karyawan dan jika ada budaya yang tidak kondusif akan mengakibatkan karyawan tidak termotivasi dalam menjalankan tugasnya.

Menurut Jagues (dalam Ismail Nawawi Uha, 2013:4) memberikan definisi tentang budaya organisasi yaitu :

Budaya organisasi adalah nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajiban dan perilakunya di dalam organisasi. Nilai-nilai tersebut yang akan memberikan jawaban apakah suatu tindakan benar atau salah, dan apakah suatu perilaku dianjurkan atau tidak, sehingga berfungsi sebagai landasan untuk berperilaku.

Adapun menurut Jones (dalam Fahmi, 2015:47) mendefinisikan tentang budaya organisasi :

Budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para karyawan dan manajer perusahaan. Serta mendefinisikan kultur organisasi sebagai sekumpulan nilai dan norma hasil berbagi yang mengendalikan interaksi anggota organisasi satu sama lain dan dengan orang di luar organisasi.

Berdasarkan pemahaman diatas dapat disimpulkan, bahwa budaya organisasi adalah sistem nilai organisasi yang dianut oleh anggota organisasi yang kemudian mempengaruhi cara bekerja dan perilaku para anggota organisasi. Dalam masyarakat, budaya organisasi mempengaruhi nilai-nilai atau etika individu, sikap-sikap, asumsi-asumsi dan harapan-harapan individu. Perpaduan budaya masyarakat dan budaya organisasional dapat menghasilkan dinamika di dalam suatu organisasi.

Proses Terbentuknya Budaya Organisasi

Secara teoritis proses bagaimana suatu budaya organisasi terbentuk, telah dijelaskan oleh Schein (Ismail Nawawi Uha, 2013:21) dalam bukunya *Organizational Culture and Leadership*. Menurut beliau terbentuknya suatu budaya organisasi dapat dianalisis dari tiga teori sebagai berikut:

1. Teori *Sociodynamic*. Teori ini menitikberatkan pengamatan secara detail mengenai kelompok pelatihan, kelompok terapi, dan kelompok kerja yang mempunyai proses interpersonal dan emosional guna membantu menjelaskan apa yang dimaksud dengan *share* terhadap pandangan yang sama dari suatu masalah dan mengembangkan *share* tersebut.
2. Teori Kepemimpinan. Teori ini menekankan hubungan antara pemimpin dengan kelompok dan efek personalitas dan gaya kepemimpinan terhadap formasi kelompok yang sangat relevan dengan pengertian bagaimana budaya terbentuk. Untuk itu Schein membagi dua hal, yaitu tugas dan gaya kepemimpinan dalam kelompok.

3. Teori Pembelajaran. Teori ini memberikan bagaimana kelompok mempelajari kognitif, perasaan dan penilaian.

Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Stephen P Robbins (dalam Ismail Nawawi Uha, 2013:8) mengemukakan adanya tujuh karakteristik budaya organisasi sebagai berikut :

- (1) Inovasi dan keberanian mengambil resiko (*Inovation and Risk Taking*), yaitu sejauh mana organisasi mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. Selain itu, bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan resiko oleh karyawan dan membangkitkan ide;
- (2) Perhatian terhadap detail (*Attention to detail*), harapan organisasi kepada anggotanya agar bertindak secara cermat, analitis dan memperhatikan pada rincian atau detail;
- (3) Orientasi terhadap hasil (*Outcome Orientation*), yaitu sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut;
- (4) Orientasi terhadap individu (*People Orientation*), yaitu sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada di organisasi;
- (5) Orientasi terhadap tim (*Team Orientation*), yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja diorganisasi pada tim ketimbang pada individu-individu;
- (6) Keagresifan (*Aggressiveness*), yaitu tingkat tuntutan terhadap orang-orang agar bersikap agresif dalam bersaing, kompetitif dalam kerjanya dan tidak bersikap santai;
- (7) Stabilitas (*Stability*), yaitu menunjukkan stabil atau tidaknya organisasi dalam menata dirinya menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi.

Masing-masing karakteristik ini berada pada suatu kontinum mulai dari rendah sampai tinggi. Karenanya, menilai organisasi berdasarkan ketujuh karakteristik ini akan menghasilkan suatu gambaran utuh mengenai kultur (budaya) sebuah organisasi. Gambaran ini menjadi basis bagi sikap pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi, bagaimana segala sesuatu dilakukan di dalamnya, dan cara para anggota diharapkan berperilaku.

Tipe Budaya Organisasi

Luasnya pengertian budaya organisasi membuka peluang timbulnya berbagai pandangan mengenai tipologi budaya organisasi. Pendapat para ahli beragam dengan justifikasi dan sudut pandang masing-masing. Cameron dan Quinn (dalam Kusdi, 2011) mengembangkan tipologi budaya menjadi empat dimensi budaya, antara lain :

1. Kultur Klan (*Clan Culture*)
2. Kultur Adhokrasi (*Adhocracy Culture*)

3. Kultur Market (*Market Culture*)
4. Kultur Hierarki (*Hierarchy Culture*)

Fungsi Budaya Organisasi

Pada hakikatnya budaya organisasi memiliki nilai yang baik bagi kemajuan suatu organisasi. Budaya organisasi merupakan salah satu alat manajemen dan sebuah konsep kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan visi dan misinya. Budaya organisasi menjadi karakter dari suatu organisasi, karakter tersebutlah yang menuntun karyawan bekerja sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Fungsi budaya organisasi menunjukkan peranan atau kegunaan dari budaya organisasi. Fungsi budaya organisasi menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki (dalam Wibowo, 2011:49) adalah :

1. Memberikan identitas kepada anggota organisasi,
2. Memudahkan komitmen kolektif,
3. Meningkatkan stabilitas sistem sosial. Stabilitas sistem sosial mencerminkan sejauh mana lingkungan kerja dipersepsikan sebagai positif dan memperkuat, dan sejauh mana konflik perubahan dikelola secara efektif,
4. Membentuk perilaku dengan membantu anggota organisasi memahami lingkungan mereka. Fungsi budaya organisasi ini membantu memahami mengapa organisasi melakukan apa yang dilakukan untuk mencapai tujuan jangka panjangnya.

Peranan Budaya Organisasi

Sementara itu peranan budaya organisasi menurut pandangan Jerald Green berg dan Robert A. Baron (Wibowo, 2011:51) adalah :

1. Budaya Memberikan Rasa Identitas, semakin jelas persepsi dan nilai-nilai bersama organisasi didefinisikan, semakin kuat orang dapat disatukan dengan misi organisasi dan merasa menjadi bagian penting darinya.
2. Budaya Membangkitkan Komitmen Pada Misi Organisasi.
3. Budaya Memperjelas Dan Memperkuat Standar Perilaku.

Pengertian Kinerja

Kinerja berasal dari pengertian *performance*. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia kinerja adalah sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, kemampuan kerja. Sedang menurut istilah, kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.

Menurut Prawirosentono (dalam Pasolong 2007:176) menjelaskan bahwa kinerja yaitu :

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh pegawai atau sekelompok pegawai dalam suatu organisasi, sesuai dengan tanggung jawab dan wewenang masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan bersama legal, tidak melanggar hukum sesuai dengan moral dan etika.

Pengertian lain dari kinerja pegawai menurut Rivai (2008:15) kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakan sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Dimensi kinerja mengadaptasi teori yang diutarakan oleh Robbins (dalam Anwar Prabu Mangkunegara, 2011:75) yang dibagi kedalam lima dimensi yaitu :

1. Kualitas, yaitu seberapa baik seorang pegawai mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan .
2. Kuantitas, yaitu seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.
3. Tanggung jawab, yaitu kesadaran akan kewajiban pegawai untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan instansi.
4. Kerja sama, yaitu mampu bekerja sama dengan rekan kerjanya dalam menyelesaikan tugas yang diberikan oleh organisasi atau instansi.
5. Inisiatif, yaitu pegawai mempunyai kemampuan dalam mengerjakan tugas dan mempunyai inisiatif.

Menurut Amstrong dan Baron (dalam Wibowo 2007:7), mengemukakan bahwa : “Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi.”

Dari beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja atau prestasi kerja yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang yang dinilai hasil kerjanya sehingga terwujudnya sasaran atau target, tujuan dan misi organisasi tersebut.

Tujuan Kinerja

Tujuan kinerja menurut Wibowo (2011:48) adalah menyesuaikan harapan kinerja individual dengan tujuan organisasi. Kesesuaian antara upaya pencapaian tujuan individu dengan tujuan organisasi akan mampu mewujudkan kinerja yang baik.

Menurut Rivai (2010:311) tujuan kinerja pada dasarnya meliputi :

1. Untuk mengetahui tingkat prestasi pegawai,
2. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji pokok dan intensif uang,
3. Mendorong pertanggungjawaban dari karyawan,
4. Meningkatkan motivasi kerja,

5. Meningkatkan etos kerja,
6. Sebagai pembeda antara karyawan yang satu dengan yang lainnya,
7. Memperkuat hubungan karyawan melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka,
8. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan sumber daya manusia dan karir,
9. Membantu penempatan karyawan sesuai dengan pencapaian hasil kerjanya,
10. Sebagai alat untuk tingkatan kinerja.

Manfaat Kinerja

Menurut Rivai (2013:315) manfaat kinerja pada dasarnya meliputi:

1. Perbaikan prestasi, dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan prestasi karyawan,
2. Keputusan penempatan, membantu dalam promosi, perpindahan dan penurunan pangkat pada umumnya,
3. Sebagai perbaikan kinerja pegawai,
4. Sebagai latihan dan pengembangan pegawai,
5. Umpan balik sumber daya manusia. Prestasi yang baik atau buruk diseluruh perusahaan mengidentifikasikan seberapa baik sumber daya manusianya berfungsi.

Unsur-Unsur Kinerja

Unsur-unsur yang terdapat dalam kinerja terdiri dari :

1. Hasil-hasil fungsi pekerjaan,
2. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap prestasi karya pegawai seperti kemampuan motivasi, kecakapan dan prestasi peranan,
3. Pencapaian tujuan organisasi,
4. Periode waktu tertentu,
5. Tidak melanggar hukum,
6. Sesuai moral dan etika.

Penilaian Kinerja

Menurut Dwiyanto (dalam Pasolong, 2007:182) mengatakan bahwa pengertian penilaian kinerja :

Adalah penilaian kinerja merupakan suatu kegiatan yang sangat penting sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai misinya. Untuk birokrasi publik informasi mengenai kinerja tentu sangat berguna untuk menilai seberapa jauh pelayanan yang diberikan oleh birokrat itu memenuhi harapan dan memuaskan masyarakat.

Adapun tujuan penilaian kinerja menurut Pasolong (2007:184) adalah :

1. Sebagai dasar untuk memberikan kompensasi kepada pegawai yang setimpal dengan kerjanya.

2. Sebagai dasar untuk melakukan promosi bagi pegawai yang memiliki kinerja baik.
3. Sebagai dasar untuk melakukan mutasi terhadap pegawai yang kurang cocok dengan pekerjaannya.
4. Sebagai dasar untuk melakukan demosi pada pegawai yang kurang atau tidak memiliki kinerja yang baik.
5. Sebagai dasar untuk melakukan pemberhentian pegawai yang tidak mampu melakukan pekerjaan.
6. Sebagai dasar memberikan pendidikan dan pelatihan terhadap pegawai, agar dapat meningkatkan kinerjanya.
7. Sebagai dasar untuk menerima pegawai baru yang sesuai dengan pekerjaan yang tersedia.
8. Sebagai dasar untuk mengetahui berhasil tidaknya suatu organisasi.

Berdasarkan beberapa teori yang ada, dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja digunakan sebagai suatu kegiatan mengevaluasi prestasi kerja pegawai dalam menjalankan tanggung jawabnya dan upaya tercapainya tujuan organisasi. Menjadikan diri kita sebagai pegawai lebih disiplin dalam bekerja.

Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Menurut Keith Davis dalam A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2016:67-68) terdapat beberapa hal yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai yaitu :

1. Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan seorang pegawai terdiri dari kemampuan potensi dan kemampuan reality dalam artian bahwa pegawai yang memiliki pendidikan yang memadai untuk jabatan serta keterampilan yang dimiliki dalam melakukan pekerjaan, maka ia akan lebih mudah untuk mencapai kinerja yang diharapkan sehingga menimbulkan rasa puas terhadap hasil kerja yang telah dilakukan.

2. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi terbentuk dari sikap pegawai ketika menghadapi situasi kerja yang dialami, motivasi merupakan dorongan pada situasi yang mengarahkan pegawai untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Motivasi adalah tujuan untuk menimbulkan mental seseorang sehingga dapat menghadapi segala sesuatu dengan rasa dorongan yang kuat untuk pencapaian target kerja dan mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja yang aman serta nyaman.

Pada umumnya, kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, yaitu: Sasaran, Standar, umpan balik, peluang, sarana, kompetensi dan motivasi.

Langkah-langkah Peningkatan Kinerja

Dalam rangka peningkatan kinerja, paling tidak terdapat tujuh langkah yang dapat dilakukan sebagai berikut :

a. Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja.

Dapat dilakukan melalui tiga cara yaitu :

- Mengidentifikasi masalah melalui data dan informasi yang dikumpulkan terus-menerus mengenai fungsi-fungsi bisnis.
- Mengidentifikasi masalah melalui karyawan.
- Memperhatikan masalah yang ada.

b. Mengenai kekurangan dan tingkat keseriusan.

Untuk memperbaiki keadaan tersebut, diperlukan beberapa informasi antara lain:

- Mengidentifikasi masalah setepat mungkin.
- Menentukan tingkat keseriusan masalah dengan mempertimbangkan:
 - Harga yang harus dibayar bila tidak ada kegiatan
 - Harga yang harus dibayar bila ada campur tangan dan penghematan yang diperoleh apabila ada penutupan kekurangan kinerja.

c. Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin terjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan sistem maupun yang berhubungan dengan pegawai itu sendiri.

d. Mengembangkan rencana tindakan untuk menanggulangi penyebab kekurangan tersebut.

e. Melakukan rencana tindakan tersebut.

f. Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum.

g. Mulai dari awal, apabila perlu.

Hubungan Budaya Organisasi terhadap Kinerja

Nilai dan keyakinan dasar yang diinisiasi oleh pemimpin akan melahirkan praktik dan kebijakan yang disosialisasikan kepada tiap anggota sebagai pedoman dalam berperilaku. Nilai dan keyakinan dasar yang tertanam dalam kesadaran tiap anggota dikenal sebagai budaya organisasi.

Budaya organisasi memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Budaya organisasi yang terbina dengan baik dalam organisasi akan mempengaruhi perilaku pegawai yang selanjutnya akan bermuara pada prestasi kerja pegawai. Perilaku pegawai yang sesuai dengan budaya organisasi akan memberikan efek pada meningkatnya kinerja pegawai, karena budaya perusahaan atau instansi ditetapkan oleh manajemen demi mewujudkan visi dan misi perusahaan yang salah satunya adalah menciptakan kompetensi pegawai yang berkinerja tinggi, dengan demikian budaya organisasi menjadi salah satu kriteria penting dalam menentukan pertumbuhan dan kesuksesan organisasi.

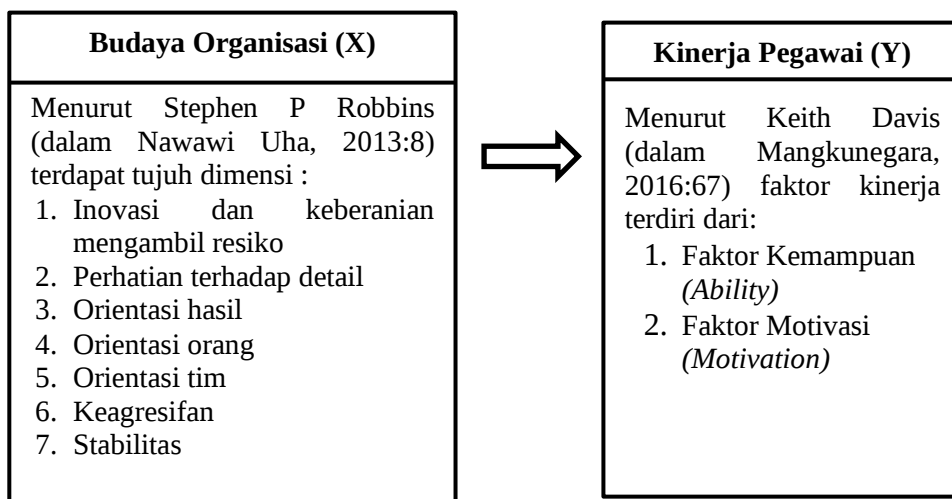
Menurut Kotter dan Heskett (dalam Tika, 2006:139) mengemukakan tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai yang terdiri dari empat kesimpulan yakni sebagai berikut :

1. Budaya organisasi dapat mempunyai dampak yang berarti terhadap kinerja organisasi jangka panjang.
2. Budaya organisasi mungkin akan menjadi suatu faktor yang bahkan lebih penting lagi dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam dasawarsa yang akan datang. Budaya yang menomersatukan kinerja mengakibatkan dampak negatif dengan berbagai alasan. Alasan utama adalah kecenderungan menghambat organisasi-organisasi dalam menerima perubahan-perubahan taktik dan strategi yang dibutuhkan.
3. Budaya organisasi yang menghambat kinerja keuangan jangka panjang cukup banyak, budaya-budaya tersebut mudah berkembang bahkan dalam organisasi-organisasi yang penuh dengan orang-orang yang pandai dan berakal sehat.
4. Walaupun sulit untuk diubah, budaya organisasi dapat dibuat agar bersifat lebih meningkatkan kinerja.

Berbagai pendapat yang dikemukakan tersebut, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi sangat berkaitan dengan semua hasil karya atau kreasi manusia dan kinerja yang unggul. Melalui budaya organisasi akan membantu organisasi untuk mengetahui tindakan yang boleh dilakukan atau tidak boleh dilakukan yang berhubungan dengan struktur formal dan informal dalam lingkungan organisasi. Budaya organisasi yang kuat merupakan energi untuk mencapai kinerja yang tinggi. Semakin kuat budaya organisasi, maka akan semakin tinggi pula kinerja individu yang berdampak pada kinerja organisasi.

Adapun paradigma pemikiran dalam penelitian ini dapat digambarkan pada gambar berikut :

Gambar 1 Kerangka Pemikiran



Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, maka penulis membuat hipotesis sebagai berikut :

“Jika pelaksanaan budaya organisasi didasarkan pada karakteristik budaya organisasi maka kinerja pegawai di Kantor Pusat Pengelolaan Pendapatan Daerah (P3D) Wilayah Kota Cirebon meningkat”.

III. METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode deskriptif analisis yaitu suatu metode penelitian yang digunakan untuk meneliti, menggambarkan dan menganalisa data-data yang terjadi pada saat sekarang dengan teori yang ada untuk disajikan dalam bentuk tertulis.

Berdasarkan sumbernya, data dibedakan menjadi dua yaitu data primer dan data sekunder. Data primer dan data sekunder diatas diperoleh dari sumber data. Sumber data primer adalah pelaku yang terlibat langsung dengan karakter yang diteliti dimana dalam penelitian ini pelakunya adalah pegawai Kantor Pusat Pengelolaan Pendapatan Daerah (P3D) Wilayah Kota Cirebon. Sedangkan sumber data sekunder adalah data yang diperoleh dari hasil studi kepustakaan dari berbagai sumber.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah : Studi Kepustakaan (Library Research) Studi Lapangan (*Field Study*) ,observasi; wawancara dan angket.

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai pada Kantor Pusat Pengelolaan Pendapatan Daerah (P3D) Wilayah Kota Cirebon. Pemilihan populasi ini dirasakan cukup mewakili untuk memberikan data yang diperlukan dalam penelitian. Sementara penarikan sampel ini yang digunakan sampling jenuh atau sensus.

Dalam penelitian ini karena jumlah populasinya sedikit (terbatas) sehingga tidak memungkinkan untuk menggunakan sampel, sehingga peneliti mengambil jumlah sampel sama dengan jumlah populasi atau disebut dengan sensus yaitu pada pegawai Kantor Pusat Pengelolaan Pendapatan Daerah (P3D) Wilayah Kota Cirebon sebanyak 34 orang.

Berdasarkan variabel bebas (X) dan variabel terikat (Y) di atas, maka peneliti dapat menyusun definisi operasional variabel kedalam dimensi dan indikator masing-masing variabel sebagai berikut:

Tabel 1 Definisi Operasional Variabel

Variabel	Dimensi	Indikator
Variabel Bebas (X) : Budaya Organisasi Stephen P. Robbins (dalam Nawawi Uha, 2013 : 8)	1. Inovasi dan keberanian pengambilan resiko	1. Kreatif dan inovatif dengan kemampuan yang dimiliki 2. Berani mengambil resiko
	2. Perhatian terhadap detail	1. Bekerja dengan tepat 2. Bekerja dengan akurat
	3. Orientasi Hasil	3. Mengedepankan nilai-nilai dalam organisasi. 4. Tercapai tujuan dan sasaran organisasi.
	4. Orientasi orang	5. Senang dalam bekerja 6. Bekerja sesuai dengan target
	5. Orientasi tim	7. Memahami struktur organisasi 8. Menjalin kerja sama
	6. Keagresifan	9. Bersaing dengan sehat antar pegawai 10. Disiplin dalam bekerja
	7. Stabilitas	11. Nyaman dengan kondisi organisasi 12. Lingkungan kerja baik
Variabel Terikat (Y) : Kinerja Pegawai Keith Davis (dalam A.A Anwar Prabu Mangkunegara, 2016:67-68)	1. Faktor Kemampuan (<i>Ability</i>)	1. Mempunyai kecakapan dan menguasai segala seluk beluk dibidang tugasnya 2. Mempunyai keterampilan dalam tugasnya
	2. Faktor Motivasi (<i>Motivation</i>)	3. Adanya motivasi dari pimpinan 4. Dukungan sarana dan prasarana yang baik

Untuk mengumpulkan data bagi keperluan penelitian digunakan alat ukur berupa kuisisioner atau angket yang berupa daftar pertanyaan / pernyataan berikut alternatif jawaban yang telah disediakan untuk dipilih oleh responden. Skala pengukuran yang digunakan adalah skala Likert.

Tabel 2 Skor Skala Likert

No	Uraian	Skor
1.	Sangat Setuju	5
2.	Setuju	4
3.	Ragu-ragu	3
4.	Tidak Setuju	2
5.	Sangat Tidak Setuju	1

Sumber: Sugiyono (2005)

Setelah mengumpulkan data, selanjutnya penulis melakukan klasifikasi. Tabulasi data dan kemudian menganalisisnya. Bagi data yang bersifat kuantitatif penulis menganalisisnya menggunakan **rumus prosentasi** sebagai berikut :

$$P = \frac{f}{n} \times 100\%$$

(Sugiyono, Statistik untuk Penelitian, 2005)

Keterangan :

P = Presentase jumlah responden yang memberi jawaban

f = Frekuensi jumlah responden yang memberi jawaban

n = Jumlah sampel

Selanjutnya untuk menginterpretasikan hasil skor jawaban tersebut ke dalam kategori sangat tidak setuju, tidak setuju, ragu-ragu, setuju, sangat setuju. Di buat suatu interval sebagai berikut :

- Indeks minimum = 1 x 34 = 34
- Indeks maksimum = 5 x 34 = 170
- Range = 170-34 = 136
- Panjang Kelas = $\frac{136}{5}$ = 27,2

Dan jika dibagi dengan 5 (lima) skala pengukuran, didapat nilai interval skor adalah sebagai berikut:

Klarifikasi Kriteria Penilaian Skor

Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Kurang Setuju	Setuju	Sangat Setuju
34	61,2	88,4	115,6	142,8
				170

Menghitung presentase skor kumulatif pelaksanaan dengan langkah sebagai berikut :

- Nilai presentase terkecil : 34/170 x 100% = 20
- Nilai presentase terbesar : 170/170 x 100% = 100
- Range : 100 – 20 = 80
- Interval presentase : 80/5 = 16

Sehingga klasifikasi kriteria penilaian presentase adalah sebagai berikut :

Tabel 3 Klasifikasi Kriteria Penilaian Presentase

No	Interval Presentase	Kriteria
1.	84-100	Sangat Setuju
2.	68-83,9	Setuju
3.	52-67,9	Ragu-ragu
4.	36-51,9	Tidak Setuju
5.	20-35,9	Sangat Tidak Setuju

Sumber: Pengolahan Data Responden, 2021

Hasil perhitungan Microsoft Excel menggunakan PEARSON, diperoleh nilai koefisien korelasi (r) setiap item pertanyaan, yang kemudian dibandingkan dengan $r_{\text{tabel}}=0,338$ pada df (0,05. 34), r sehingga pada $db=N-2$ (34-2=32), maka uji validitas diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4 Validitas Variabel Budaya Organisasi

No. Item	r-hitung	r-tabel	Keterangan
1	0,410	0,338	VALID
2	0,365	0,338	VALID
3	0,600	0,338	VALID
4	0,686	0,338	VALID
5	0,680	0,338	VALID
6	0,355	0,338	VALID
7	0,427	0,338	VALID
8	0,574	0,338	VALID
9	0,866	0,338	VALID
10	0,374	0,338	VALID
11	0,474	0,338	VALID
12	0,748	0,338	VALID
13	0,653	0,338	VALID
14	0,564	0,338	VALID

Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan bahwa semua item pernyataan adalah valid.

Tabel 5 Validitas Variabel Kinerja

No. Item	r-hitung	r-tabel	Keterangan
1	0,829	0,338	VALID
2	0,472	0,338	VALID
3	0,596	0,338	VALID
4	0,379	0,338	VALID

Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan bahwa semua item pernyataan adalah valid.

Untuk melakukan uji reliabilitas dilakukan dengan metode *Alpha Cronbach*:

$$\alpha = \left(\frac{k}{k-1}\right)\left(1 - \frac{\sum \sigma b^2}{\sigma^2 t}\right)$$

Keterangan :

α = Koefisien *Alpha Cronbach*

k = Jumlah butir pertanyaan

$\sum \sigma b^2$ = Jumlah varian total

$\sigma^2 t$ = Jumlah varian total

Reliabilitas variabel budaya organisasi dapat dihitung:

$$\alpha = \left(\frac{k}{k-1}\right)\left(1 - \frac{\sum \sigma b^2}{\sigma^2 t}\right)$$

$$\alpha = \left(\frac{14}{14-1}\right) \times (1 - 0,2323)$$

$$\alpha = 1,0769 \times 0,7677$$

$$\alpha = 0,82673613$$

Tabel 6 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Budaya Organisasi

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,827	14

Sumber : Data Primer diolah, 2021

Berdasarkan hasil perhitungan melalui spss terhadap variabel budaya organisasi (X) pada tabel diatas, diperoleh nilai Alpha > r_{tabel} yaitu sebesar 0,827.

Kesimpulan :

Karena α (0,827) > r tabel (0,338) maka variabel budaya organisasi dinyatakan **reliabel**.

Reliabilitas variabel kinerja dapat dihitung:

$$\alpha = \left(\frac{k}{k-1}\right)\left(1 - \frac{\sum \sigma b^2}{\sigma^2 t}\right)$$

$$\alpha = \left(\frac{4}{4-1}\right) \times (1 - 0,72151)$$

$$\alpha = 1,33333 \times 0,27849$$

$$\alpha = 0,3713190$$

Tabel 7 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kinerja

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,371	4

Sumber : Data Primer diolah, 2021

Berdasarkan hasil perhitungan melalui spss terhadap variabel kinerja (Y) pada tabel diatas, diperoleh nilai Alpha > r_{tabel} yaitu sebesar 0,371.

Kesimpulan: Karena α (0,371) > r tabel (0,338) maka variabel kinerja dinyatakan **reliabel**.

IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pelaksanaan budaya organisasi

Untuk mengetahui kondisi variabel penelitian Pelaksanaan Budaya Organisasi Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Pada Kantor Pusat Pengelolaan Pendapatan Daerah (P3D) Wilayah Kota Cirebon, melalui pengukuran dengan menggunakan angket terhadap variabel bebas Budaya Organisasi (X) yang terdiri dari dimensi inovasi dan keberanian pengambilan resiko, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan, stabilitas, dan variabel terikat Kinerja (Y), yang terdiri dari dimensi faktor kemampuan dan faktor motivasi. Masing-masing pernyataan dalam angket disertai dengan 5 (lima) kemungkinan alternatif jawaban yang harus dipilih dan dianggap sesuai menurut responden.

Berikut ini adalah tabulasi skor tanggapan responden untuk variabel budaya organisasi:

**Tabel 8 Skor Tanggapan Responden Variabel Budaya Organisasi
(n=34)**

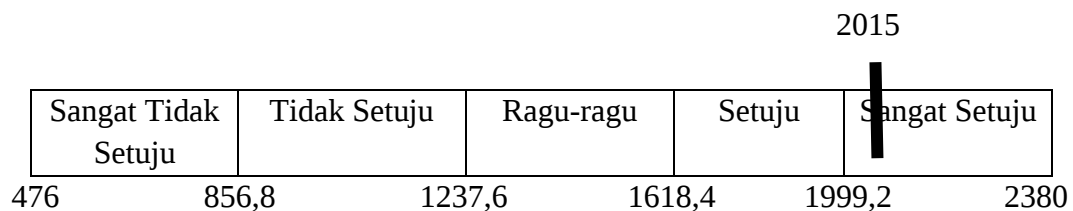
No. Per	Skor					Jumlah
	1	2	3	4	5	
1	1	3	4	11	15	138
2	0	0	0	12	22	158
3	0	1	0	9	24	158
4	0	2	0	15	17	149
5	0	2	3	19	10	139
6	0	0	0	9	25	161
7	0	0	0	11	23	159
8	0	5	0	13	16	142
9	7	9	1	8	9	105
10	0	0	0	16	18	154
11	0	0	0	14	20	156
12	0	9	0	12	13	131
13	0	1	0	22	11	145
14	2	5	5	17	5	120
Jumlah	10	37	13	188	228	2015

Sumber : Hasil Penelitian, 2021

Skor total jawaban responden untuk pernyataan diatas adalah 2015, kemudian diinterpretasikan ke dalam lima jenjang kriteria berdasarkan skor minimum dan skor maksimum sebagai berikut :

1. Nilai indeks minimum = $1 \times 14 \times 34 = 476$
2. Nilai indeks maksimum = $5 \times 14 \times 34 = 2380$
3. Range = $2380 - 476 = 1904$
4. Panjang kelas = $1904/5 = 380,8$

Jarak Interval :



Interpretasinya :

Berdasarkan prosentase pembobotan diatas, maka skor 2015 berada pada kategori sangat setuju.

Sedangkan berikut ini adalah tabulasi skor tanggapan responden untuk variabel kinerja:

**Tabel 9 Skor Tanggapan Responden Variabel Kinerja
(n=34)**

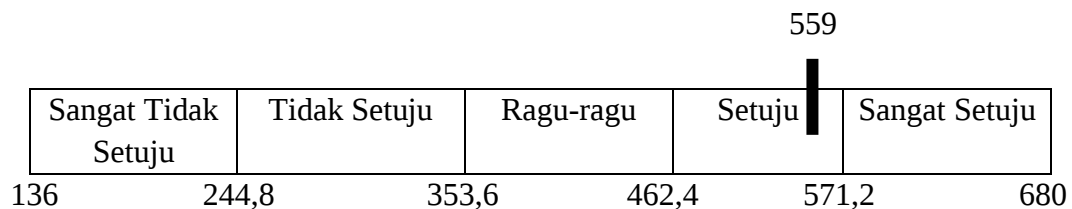
No. Per	Skor					Jumlah
	1	2	3	4	5	
1	2	11	2	9	10	116
2	0	3	3	12	16	143
3	0	3	0	7	24	154
4	0	0	0	24	10	146
Jumlah	2	17	5	52	60	559

Sumber : Hasil Penelitian, 2021

Skor total jawaban responden untuk pernyataan diatas adalah 559, kemudian diinterpretasikan ke dalam lima jenjang kriteria berdasarkan skor minimum dan skor maksimum sebagai berikut :

1. Nilai indeks minimum = $1 \times 4 \times 34 = 136$
2. Nilai indeks maksimum = $5 \times 4 \times 34 = 680$
3. Range = $680 - 136 = 544$
4. Panjang kelas = $544/5 = 108,8$

Jarak Interval :



Interpretasinya :

Berdasarkan prosentase pembobotan diatas, maka skor 559 berada pada kategori setuju.

Seluruh pembahasan dimensi baik itu dari variabel budaya organisasi maupun kinerja menunjukkan pada kategori setuju dan sangat setuju. Berdasarkan hal tersebut maka dapat disimpulkan jika pelaksanaan budaya organisasi dilaksanakan berdasarkan karakteristik budaya organisasi, maka kinerja pegawai pada Kantor Pusat Pengelolaan Pendapatan Daerah (P3D) Wilayah Kota Cirebon meningkat.

Penulis dapat menemukan beberapa hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaan budaya organisasi terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Kantor Pusat Pengelolaan Pendapatan Daerah (P3D) Wilayah Kota Cirebon, yakni :

1. Kurangnya kreatifitas para pegawai atas pekerjaan yang dibebankan kepadanya, pegawai tidak kreatif dan inovatif dalam melaksanakan tugas-

tugasnya sehingga banyak pegawai yang mengisi waktu luangnya untuk kepentingan pribadi pada saat jam kerja.

2. Minimnya rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan dan disiplin jam kerja.
3. Kurangnya sosialisasi yang mengakibatkan budaya lama masih belum tersesuaikan dan budaya baru belum melembaga.

Untuk mengatasi berbagai permasalahan yang terjadi dalam pelaksanaan budaya organisasi terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Kantor Pusat Pengelolaan Pendapatan Daerah (P3D) Wilayah Kota Cirebon, dilakukan usaha-usaha sebagai berikut :

1. Menyediakan media penampungan dan penyaluran ide agar ide dan gagasan yang datang dapat diimplementasikan dengan baik sehingga budaya organisasi dapat berfungsi dalam memberikan kepuasan kerja, dan kepala pusat telah berupaya memberikan motivasi agar pegawainya menyukai tantangan untuk mendorong kreatifitas, disiplin dalam bekerja serta memanfaatkan waktu dengan sebaik-baiknya.
2. Mengadakan evaluasi kerja agar penyelesaian tugas atau pekerjaan dapat dilaksanakan dengan tepat waktu, mengadakan pembinaan agar adanya revolusi mental dari setiap pegawai yang melanggar, dan menyediakan fasilitas yang mendukung pendisiplinan terhadap daftar hadir pegawai agar mempertegas dalam sistem absensi untuk meminimalisir pelanggaran jam kerja.
3. Mengadakan sosialisasi dan rapat koordinasi mengenai budaya organisasi yang dianut agar para pegawai memahami struktur organisasi dan bisa memenuhi sasaran kerja pegawai sesuai tupoksinya masing-masing.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan uraian pembahasan tentang pelaksanaan budaya organisasi terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Kantor Pusat Pengelolaan Pendapatan Daerah (P3D) Wilayah Kota Cirebon diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1. Budaya organisasi terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Kantor Pusat Pengelolaan Pendapatan Daerah (P3D) Wilayah Kota Cirebon mencakup variabel budaya organisasi dan kinerja yang dimana pengawasan terdapat tujuh (7) dimensi dan empat belas (14) indikator dan jumlah skor hasil pengumpulan data dihitung secara komulatif memperoleh skor 2.015 dengan persentase 84,66% dikategorikan sangat setuju, dengan demikian pelaksanaan budaya organisasi P3D Wilayah Kota Cirebon menurut 34 responden sudah dilaksanakan dengan baik. Sedangkan variabel kinerja memiliki dua (2) dimensi yang dibagi menjadi empat (4) indikator dan jumlah skor hasil pengumpulan data dihitung secara komulatif memperoleh skor 559 dengan

persentase 82,20% dikategorikan setuju. Dengan demikian kinerja pegawai P3D Wilayah Kota Cirebon sudah dilaksanakan dengan baik. P3D Wilayah Kota Cirebon telah memahami budaya organisasi dengan baik, walaupun masih ada beberapa indikator yang belum terlaksana secara maksimal.

2. Faktor penghambat pelaksanaan budaya organisasi terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Kantor Pusat Pengelolaan Pendapatan Daerah (P3D) Wilayah Kota Cirebon yakni : Kurangnya kreatifitas para pegawai atas pekerjaan atas pekerjaan yang dibebankan kepadanya, pegawai tidak kreatif dan inovatif dalam melaksanakan tugas-tugasnya sehingga banyak pegawai yang mengisi waktu luangnya untuk kepentingan pribadi pada saat jam kerja, minimnya rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan dan disiplin jam kerja, dan kurangnya sosialisasi yang mengakibatkan budaya lama masih belum tersesuaikan dan budaya baru belum melembaga.
3. Upaya yang dilakukan untuk mengatasi hambatan-hambatan pelaksanaan budaya organisasi terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Kantor Pusat Pengelolaan Pendapatan Daerah (P3D) Wilayah Kota Cirebon yaitu : Menyediakan media penampungan dan penyaluran ide agar ide dan gagasan yang datang dapat diimplementasikan dengan baik sehingga budaya organisasi dapat berfungsi dalam memberikan kepuasan kerja, dan kepala pusat telah berupaya memberikan motivasi agar pegawainya menyukai tantangan untuk mendorong kreatifitas, disiplin dalam bekerja serta memanfaatkan waktu dengan sebaik-baiknya. Mengadakan evaluasi kerja agar penyelesaian tugas atau pekerjaan dapat dilaksanakan dengan tepat waktu, mengadakan pembinaan agar adanya revolusi mental dari setiap pegawai yang melanggar, dan menyediakan fasilitas yang mendukung pendisiplinan terhadap daftar hadir pegawai agar mempertegas dalam sistem absensi untuk meminimalisir pelanggaran jam kerja. Mengadakan sosialisasi dan rapat koordinasi mengenai budaya organisasi yang dianut agar para pegawai memahami struktur organisasi dan bisa memenuhi sasaran kerja pegawai sesuai tupoksinya masing-masing.

Saran

Dari hasil penelitian dan pengolahan data yang telah dilakukan, penulis mencoba memberikan beberapa saran untuk masukan bagi Kantor Pusat Pengelolaan Pendapatan Daerah (P3D) Wilayah Kota Cirebon. Adapun saran-saran yang penulis dapat kemukakan adalah :

1. Kantor Pusat Pengelolaan Pendapatan Daerah (P3D) Wilayah Kota Cirebon diharapkan kreatif, inovatif dan dapat mempertahankan budaya organisasi yang diterapkan sehingga dapat mendorong kinerja pegawai secara maksimal. Semakin meningkat kinerja pegawai maka tujuan organisasi akan tercapai.

2. Kesadaran untuk terus disiplin waktu, bertanggungjawab terhadap pekerjaan dan semangat kerja keras mencapai tujuan organisasi sebaiknya terus ditingkatkan yang akhirnya akan meningkatkan kesejahteraan pegawai.
3. Kantor Pusat Pengelolaan Pendapatan Daerah (P3D) Wilayah Kota Cirebon diharapkan rutin mengadakan sosialisasi dan rapat koordinasi karena banyak pegawai yang belum memahami budaya organisasi yang dianutnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Andreas, Lako, 2004. *Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi Isu Teori dan Solusi*. Amara Books, Yogyakarta
- Aos, Zenal Mutaqin, (2020), *Metode dan Teknik Penulisan Skripsi Bidang Ilmu Sosial/Administrasi*. K-Media, Yogyakarta.
- Arikunto, Suharsimi, (2006). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. PT. Rineka Cipta, Jakarta
- Atmosudirjo, Prajudi, 1982. *Administrasi dan Manajemen Umum*. Ghalia Indonesia, Jakarta
- Bambang Supomo dan Nur Indriantoro, 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis, Cetakan Kedua*. Penerbit BFEE UGM, Yogyakarta
- Fahmi, Irham. 2015. *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasinya*. CV Alfabeta, Bandung
- Furqon. 2004. *Statistika Terapan Untuk Penelitian*. Alfabeta, Bandung.
- Kusdi, 2011. *Budaya Organisasi*. Penerbit Salemba Empat, Jakarta
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosda Karya, Bandung.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu 2016. *Evaluasi Kinerja SDM*. PT. Refika Aditama, Bandung.
- Pasolong, Harbani, 2007. *Teori Administrasi Publik*. Alfabeta, Bandung.
- Sedarmayanti. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Refika Aditama, Bandung
- Siagian, Sondang P, 2008. *Filsafat Administrasi*. PT Bumi Aksara, Jakarta
- Silalahi, Ulber, 2012. *Metode Penelitian Sosial*. Refika Aditama, Bandung.
- Soewarno, Handyaningrat, 2002. *Pengantar Studi Ilmu Administrasi Manajemen*. CV Haji Masagung, Jakarta.
- Sugiyono, (2005), *Statistika Untuk Penelitian*. Alfabeta, Bandung
- Syafiie, Kencana, Inu. 2015. *Ilmu Administrasi*. Pustaka Pelajar, Yogyakarta
- Tika H. Moh. Pabundu, 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Cetakan Pertama. PT. Bhumi Aksara, Jakarta.
- Uha, Ismail Nawawi. 2013. *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*. Kencana Prenadamedia Group, Jakarta.
- Veithzal, Rivai, 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.

- Veithzal Rivai, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Murai Kencana, Jakarta.
- Veithzal Rivai, 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktek*. Raja Grafindo Persada, Bandung.
- Wibowo. 2011. *Budaya Organisasi*. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Budiansyah, Sutadji, Erwin Resmawan. (2014). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Peningkatan Kinerja Aparatur Birokrasi Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Timur*. Jurnal Administrative Reform, Vol.2 No.2.
- Robbins, Stephen P, & A. Judge, Timothy (2011). *Organizational Behavior*. Fourteenth Edition. Pearson education. New Jersey 07458. 77-89.
- Pratama, Yoga. 2012. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Desa Nanggung Kabupaten Bogor*. Skripsi Administrasi Negara. Universitas Indonesia.
- Fuji Laraswati, Mega. 2017. *Pelaksanaan Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Kuningan*. Skripsi Administrasi Publik. Universitas 17 Agustus 1945 Cirebon.
- Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang *Pokok-Pokok Kepegawaian*.
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang *Aparatur Sipil Negara*.
- Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2019 tentang *Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS)*.