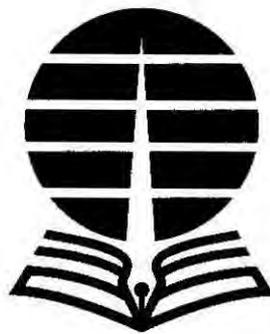


**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL DI SEKRETARIAT  
DAERAH PROVINSI KEPULAUAN RIAU**



**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
Gelar Magister Sains Dalam Ilmu Administrasi  
Bidang Minat Administrasi Publik**

**Disusun Oleh :**

**MAIZANUL ICHWAN**

**NIM: 016762359**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA  
JAKARTA  
2014**

### Abstract

## The Influences of Organizational Culture on the Performance of Civil Servants. Iat the Regional Secretariat of Riau Islands Province.

Maizanul Ichwan

Universitas Terbuka

**Keywords: organizational culture, kayzen, employee performance**

This study aims to analyze the influences of organizational culture based on the concept of Kaizen on employees' performance at the Riau Islands Provincial Secretariat. To analyze which of the organizational culture within the Kaizen's concept that has a dominant influence on the employees' performance at the Riau Islands Provincial Secretariat. The variables studied were: the variable X (organizational culture) while the variable Y (employees' performance) . The sampling method used in this study is the proportional stratified random sampling method ( stratified random sampling method ) involves to 78 respondents ie the Civil Servant at the Regional Secretariat of Riau Islands province .

From the results of multiple regression analysis , performance , equation  $Y = 4.878 + 0.298 + 0.109 X_1 + 0.046 X_2 + 0.001 X_3 + 0.006 X_4 + 0.003 X_5 X_6 X_7 + 0.144 + 0.061 + 0.308 X_8 X_9 + e$  . This analysis shows that the variable Bringing discipline to work has a value that is mostly dominant in influencing employee performance .

F test results obtained from the calculation results for the value of  $F > F_{table}$  is  $F_{hitung} 2, 412 > F_{2.02}$  . It can be concluded that the simultaneous culture has a significant influence on the performance of the Civil Servant at the Riau Islands Provincial Secretariat .

From the t-test results it can be concluded that the variable relationships among members of the organization, the relationship between members of the organization, education and training for employees, developing formal leadership among employees, establish quality control services, support and appreciate the efforts of employees , work, social life at work, supervisor, bring discipline to the workplace have a significant influence on the performance of the Civil Servant within the Regional Secretariat of the Riau Islands province, with a significance level of 0:05 or 5 % . Calculation results of the t test showed that  $t_{count} > t_{table}$  .

The results of the calculation for the value of  $R^2$  in multiple regression analysis , this study obtained coefficient of determination or  $R^2$  of 0.627 or 62.7 % can be seen that that employees' performance variables can be explained by the organizational culture variables of 62.7 % , while the remaining 37, 3 % is influenced by other factors .

**Abstrak**  
**Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di**  
**Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau**

**Maizanul Ichwan**  
**Universitas Terbuka**

**Kata kunci : Budaya organisasi, kayzen, kinerja pegawai**

Penelitian ini dimaksudkan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dalam konsep kaizen terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau. Untuk menganalisis mana diantara budaya organisasi dalam konsep kaizen tersebut yang berpengaruh dominan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau. Variabel yang diteliti yaitu: variable X (budaya organisasi) sedangkan Variabel Y (kinerja pegawai). Metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *Proportional Stratified Random Sampling* (metode pengambilan sampel acak terstratifikasi) dilakukan kepada 78 responden yaitu Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau.

Dari hasil analisa regresi berganda, didapatkan persamaan Kinerja  $Y = 4,878 + 0,298X_1 + 0,046X_2 + 0,109X_3 + 0,006X_4 + 0,001X_5 + 0,003X_6 + 0,144X_7 + 0,061X_8 + 0,308X_9 + e$ . Dari hasil analisa regresi berganda ini terlihat bahwa variabel Membawa disiplin ke tempat kerja mempunyai nilai yang paling dominan dalam mempengaruhi kinerja pegawai.

Dari hasil uji F didapatkan hasil perhitungan untuk nilai  $F_{hitung} >$  dari  $F_{tabel}$  yaitu  $F_{hitung} 2,412 > F_{tabel} 2,02$ . Maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau.

Dari hasil uji t dapat disimpulkan bahwa variabel hubungan antar anggota organisasi, hubungan antar anggota organisasi, pendidikan dan latihan pegawai, mengembangkan pimpinan tidak formal diantara pegawai, membentuk gugus kendali mutu pelayanan, mendukung dan menghargai usaha pegawai, tempat kerja, kehidupan sosial di tempat kerja, penyelia, membawa disiplin ke tempat kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil dilingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau, dengan taraf signifikansi sebesar 0.05 atau 5%. Perhitungan hasil uji t menunjukkan bahwa  $t_{hitung} >$  dari  $t_{tabel}$ .

Hasil perhitungan untuk nilai  $R^2$  dalam analisis regresi berganda, dalam penelitian ini diperoleh angka koefisien determinasi atau  $R^2$  sebesar 0,627 atau 62,7% dapat diketahui bahwa bahwa variabel kinerja Pegawai dapat dijelaskan oleh variabel budaya organisasi sebesar 62,7%, sedangkan sisanya sebesar 37,3% dipengaruhi oleh faktor-faktor yang lainnya.

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

**PERNYATAAN**

TAPM yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Tanjungpinang, September 2014

Yang menyatakan



ETERAI  
EMPEL  
ETADF000572228  
000  
RIBU RUPIAH

**MAIZANUL ICHWAN**  
NIM. 016762359

## LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau

Penyusun TAPM : Maizanul Ichwan

NIM : 016762359

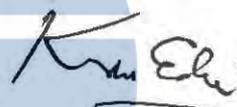
Program Studi : Magister Administrasi Publik

Hari/Tanggal : Kamis/18 September 2014

Menyetujui :

Pembimbing I,

Pembimbing II,

Prof. Dr. Ngadisah, MA  
NIP. 195107031979032001

Dr. Karnedi, MA  
NIP. 196405081999031002

Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Program Magister Administrasi Publik

Direktur Program Pascasarjana




Dr. Darmanto, M.Ed  
NIP. 195910271986031003

Suciati, M.Sc., Ph.D  
NIP. 195202131985032001



**UNIVERSITAS TERBUKA**  
**PROGRAM PASCASARJANA**  
**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK**

**PENGESAHAN**

Nama : MAIZANUL ICHWAN  
 NIM : 016762359  
 Program Studi : Magister Administrasi Publik  
 Judul Tesis : Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Komisi Penguji TAPM Program Pascasarjana Program Studi Administrasi Publik Universitas Terbuka pada:

Hari/Tanggal : Kamis/18 September 2014  
 Waktu : 11.00 s.d 13.00 WIB

dan telah dinyatakan LULUS

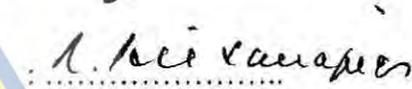
KOMISI PENGUJI TAPM

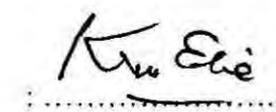
Ketua Komisi Penguji : Dr. Listydone BI, M.Si

Penguji Ahli : Prof. Dr. A.Aziz Sanapiah,MPA

Pembimbing I : Prof. Dr. Ngadisah.MA

Pembimbing II : Dr. Karnedi MA



## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur dipanjatkan kehadirat Allah SWT yang telah memberikan segala rahmat dan hidayah-Nya, sehingga dapat tetap merasakan segala nikmat yang telah diberikan-Nya hingga saat ini. Salawat beriring salam penulis junjungkan kepada Nabi besar Muhammad SAW beserta keluarga dan para sahabatnya serta para pengikutnya yang telah membawa umatnya dari alam yang gelap ke alam yang terang menerang.

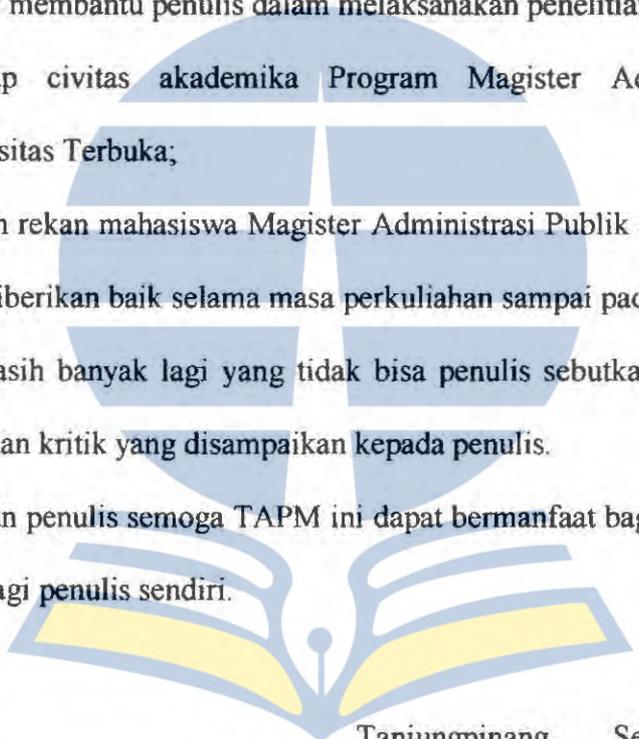
Syukur Alhamdulillah, berkat keridhoan-Nya akhirnya penulis dapat menyelesaikan penulisan TAPM, yang merupakan salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan program pascasarjana pada Universitas Terbuka.

Penulis menyadari bahwa masih banyak ketidaksempurnaan dalam penyusunan TAPM ini. Oleh sebab itu penulis sangat mengharapkan saran serta kritik yang bersifat membangun dan pada kesempatan ini juga, penulis ingin mengucapkan terima kasih yang tidak terhingga kepada pihak-pihak yang telah turut membantu memberikan bimbingan, masukan dan saran kepada penulis demi penyelesaian TAPM ini, yaitu kepada:

1. Kepala UPBJJ Batam periode 2010-2014, Bapak Paken Pandiangan, S.Si., M.Si yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti program S2 di Universitas Terbuka dan Kepala UPBJJ Batam periode 2014-2018 Bapak Drh. Ismed Sawir, M.Sc;
2. Prof.Dr.Ngadisah,MA, selaku Pembimbing I yang dengan sabar dan tekun membimbing dan memotivasi penulis untuk segera menyelesaikan penulisan TAPM ini;

3. Dr.Kerneedi,MA, selaku Pembimbing II yang telah memberikan saran dan masukan sehingga TAPM ini dapat penulis selesaikan;
4. Istriku tercinta dan anak-anakku tersayang yang selalu memberikan motivasi, kasih sayang dan perhatian kepada penulis sehingga TAPM ini dapat terselesaikan;
5. Drs. Robert Iwan Loreaux,M.Si selaku Sekretaris Daerah Provinsi Kepulauan Riau beserta seluruh pegawai Sekretariat Daerah yang telah banyak membantu penulis dalam melaksanakan penelitian;
6. Segenap civitas akademika Program Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka;
7. Seluruh rekan mahasiswa Magister Administrasi Publik atas segala bantuan yang diberikan baik selama masa perkuliahan sampai pada penulisan TAPM dan masih banyak lagi yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu atas saran dan kritik yang disampaikan kepada penulis.

Harapan penulis semoga TAPM ini dapat bermanfaat bagi civitas akademis, khususnya bagi penulis sendiri.



Tanjungpinang,    Sepetember 2014

Penulis

**MAIZANUL ICHWAN**

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>Abstract</b> .....	i
<b>Abstrak</b> .....	ii
<b>Pernyataan</b> .....	iii
<b>Lembaran Persetujuan TAPM</b> .....	iv
<b>Lembaran Pengesahan TAPM</b> .....	v
<b>Kata Pengantar</b> .....	vi
<b>Daftar Isi</b> .....	viii
<b>Daftar Gambar</b> .....	x
<b>Daftar Tabel</b> .....	xi
<b>Daftar Lampiran</b> .....	xii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Perumusan Masalah .....	8
C. Tujuan Penelitian .....	8
D. Kegunaan Penelitian .....	9
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Kajian Teori .....	10
B. Kerangka Berpikir dan Hipotesis .....	36
C. Defenisi Operasional .....	41
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
A. Desain Penelitian .....	63
B. Populasi dan Sampel .....	63
C. Ruang Lingkup Penelitian .....	67
D. Instrumen Penelitian .....	70
E. Prosedur Pengumpulan Data .....	73
F. Metode Analisis Data .....	74
G. Lokasi dan Jadwal Pelaksanaan Penelitian .....	79
<b>BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN</b>	
A. Gambaran Umum Objek Penelitian .....	81
B. Hasil Analisis Data .....	83
1. Gambaran Umum Responden Penelitian .....	83
2. Karakteristik Variabel Penelitian .....	86
3. Uji Kualitas Data .....	87
4. Uji Asumsi Klasik .....	95
5. Analisis Regresi Berganda .....	100
6. Uji Hipotesis .....	104

C. Hasil Dan Pembahasan .....	111
1. Pengaruh Budaya Organisasi Konsep Keizen terhadap Kinerja Pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau.....	113
2. Pengaruh Budaya Organisasi dalam Konsep Kaizen yang paling dominan terhadap Kinerja Pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau.....	124
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
A. Kesimpulan .....	126
B. Saran .....	128
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>130</b>
<b>LAMPIRAN</b>	



**DAFTAR GAMBAR**

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian (Konsep Kaizen).....	40
Gambar 4.1 Hasil Uji Normalitas (Normal P-Plot) .....	96
Gambar 4.2 Hasil Uji Normalitas (Histogram) .....	97
Gambar 4.2 Hasil Uji Heteroskedastisitas .....	99



## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Hasil-hasil Penelitian Terdahulu.....	37
Tabel 2.2	Variabel, Indikator dan Butir Pernyataan .....	48
Tabel 3.1	Data Populasi Pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau Tahun 2012.....	64
Tabel 3.2	Proporsi Alokasi Sampel Berdasarkan Strata jabatan .....	66
Tabel 4.1	Usia .....	83
Tabel 4.2	Jenis Kelamin .....	84
Tabel 4.3	Tingkat Pendidikan .....	85
Tabel 4.4	Statistik Deskriptif .....	86
Tabel 4.5	Uji Validitas dan Reliabilitas Hubungan antar Anggota Organisasi.....	89
Tabel 4.6	Uji Validitas dan Reliabilitas Pendidikan dan Latihan Pegawai	89
Tabel 4.7	Uji Validitas dan Reliabilitas Mengembangkan Pimpinan tidak Formal diantara pegawai .....	90
Tabel 4.8	Uji Validitas dan Reliabilitas Membentuk Gugus Kendali Mutu Pelayanan .....	91
Tabel 4.9	Uji Validitas dan Reliabilitas Membantu dan Menghargai Usaha Pegawai .....	91
Tabel 4.10	Uji Validitas dan Reliabilitas Tempat Kerja .....	92
Tabel 4.11	Uji Validitas dan Reliabilitas Kehidupan Sosial ditempat Kerja	93
Tabel 4.12	Uji Validitas dan Reliabilitas Penyelia .....	93
Tabel 4.13	Uji Validitas dan Reliabilitas Membawa Disiplin ke Tempat Kerja.....	95
Tabel 4.14	Uji Validitas dan Reliabilitas Kinerja Pegawai.....	95
Tabel 4.15	Uji Multikolonieritas .....	98
Tabel 4.16	Uji Autokorelasi .....	100
Tabel 4.17	Uji Regresi Berganda .....	100
Tabel 4.18	Uji R <sup>2</sup> .....	104
Tabel 4.19	Uji F .....	105
Tabel 4.20	Uji t .....	106

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Kuisisioner
- Lampiran 2 Tabulasi Data Jawaban Responden
- Lampiran 3 Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas
- Lampiran 4 Hasil Pengolahan Data SPSS
- Lampiran 5 Pedoman Wawancara



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Bangsa Indonesia saat ini sedang mengalami suatu perubahan yang sangat besar. Memasuki era globalisasi dan perdagangan bebas, kita dituntut untuk dapat bersaing dengan negara lain. Sementara itu di sisi organisasi pemerintahan, tuntutan akan adanya *good governance* semakin deras, hal ini dapat terlihat dengan semakin kritisnya masyarakat terhadap segala hal yang dilakukan oleh pemerintah. Paradigma pengelolaan negara dewasa ini, telah melahirkan berbagai tuntutan dalam pola penyelenggaraan pemerintahan yang baik, melalui prinsip *good governance* (transparansi, akuntabilitas, dan kredibilitas).

*Good governance* tidak terbatas pada bagaimana pemerintah menjalankan wewenangnya dengan baik, tetapi lebih penting lagi adalah bagaimana masyarakat dapat berpartisipasi dan mengontrol pemerintah untuk menjalankan wewenang tersebut dengan baik. Oleh karenanya, suatu tata pemerintahan yang baik harus didukung dengan adanya transparansi, partisipasi, dan akuntabilitas kinerja.

Bernard (1999) mengemukakan bahwa ungkapan seperti output, kinerja, efisiensi, efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas. Produktivitas merupakan rasio output terhadap input. Kinerja memberikan penekanan kepada nilai efisien, yang diartikan sebagai rasio output dan input, sedang pengukuran efisien menggantikan penentuan outcome tersebut. Selain efisiensi, produktivitas juga dikaitkan dengan kualitas output yang diukur berdasarkan beberapa standar yang telah ditentukan sebelumnya. Jadi yang dimaksud dengan kinerja pegawai

adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan, secara legal, tidak melanggar aturan, dan sesuai dengan moral serta etika.

Kinerja mempunyai arti penting bagi pegawai, adanya penilaian kinerja berarti pegawai mendapat perhatian dari atasan, disamping itu akan menambah gairah kerja pegawai karena dengan penilaian kinerja ini mungkin pegawai yang berprestasi dipromosikan, dikembangkan dan diberi penghargaan atas prestasi, sebaliknya pegawai yang tidak berprestasi mungkin akan didemosikan.

Kesulitan mengukur kinerja organisasi pelayanan publik karena tujuan dan misi organisasi publik seringkali tidak hanya sangat kabur, akan tetapi juga bersifat multidimensional karena *stakeholders* dari organisasi publik memiliki kepentingan yang berbeda satu dengan lainnya sehingga ukuran kinerja organisasi publik di mata *stakeholders* juga berbeda-beda.

Pengukuran kinerja organisasi perlu dilakukan dalam memastikan pemahaman para pelaksana dan mengukur pencapaian prestasi, memastikan tercapainya skema prestasi yang disepakati, memonitor dan mengevaluasi kinerja dengan perbandingan antara skema kerja dan pelaksanaan, memberikan penghargaan maupun hukuman yang obyektif atas prestasi pelaksanaan yang telah diukur sesuai sistem pengukuran yang telah disepakati, menjadikan sebagai alat komunikasi antara pegawai dan pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja organisasi, memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara obyektif dan mengungkapkan permasalahan yang terjadi.

Sistem penilaian kinerja memiliki peranan utama dalam organisasi untuk meningkatkan sikap serta pelaksanaan kerja yang positif dalam mencapai efektifitas pegawai. Agar penilaian kinerja dapat diterapkan secara efektif dalam organisasi, maka dalam merencanakan sistem penilaian kinerja harus mengetahui sasaran atau tujuan, mengidentifikasi kinerja, mengukur dan mengevaluasi kinerja, memberikan umpan balik terhadap kinerja individu dan organisasi.

Setiap organisasi pada dasarnya memiliki asset yang dapat digolongkan dalam 3 M yaitu : *M(an)*, *M(oney)*, dan *M(aterial)*. Dari ketiga unsur M tersebut, M pertama *Man* atau manusia merupakan asset yang paling penting dan menentukan, karena nilai kedua unsur M lainnya sangat tergantung pada peran manusia sebagai pelaku aktif dalam organisasi.

Sumber Daya Manusia (pegawai) merupakan unsur yang strategis dalam menentukan sehat tidaknya suatu organisasi. Pengembangan SDM yang terencana dan berkelanjutan merupakan kebutuhan yang mutlak terutama untuk masa depan organisasi. Dalam kondisi lingkungan tersebut, manajemen dituntut untuk mengembangkan cara baru untuk mempertahankan pegawai pada produktifitas tinggi serta mengembangkan potensinya agar memberikan kontribusi maksimal pada organisasi. Masalah sumber daya manusia yang kelihatannya hanya merupakan masalah intern dari suatu organisasi sesungguhnya mempunyai hubungan yang erat dengan masyarakat luas sebagai pelayanan publik yang diukur dari kinerja.

Manajemen sumber daya manusia merupakan sarana untuk meningkatkan kualitas manusia, dengan memperbaiki sumber daya manusia, meningkatkan pula

kinerja dan daya hasil organisasi, sehingga dapat mewujudkan pegawai yang memiliki disiplin dan kinerja yang tinggi sehingga diperlukan pula peran yang besar dari pimpinan organisasi. Dalam meningkatkan kinerja pegawai diperlukan analisis terhadap faktor-faktor yang mempengaruhinya dengan memperhatikan kebutuhan dari para pegawai, diantaranya adalah terbentuknya budaya organisasi yang baik dan terkoordinasi.

Bahwa SDM harus dikelola dengan baik semakin disadari oleh organisasi sehingga muncul istilah manajemen SDM yang bukan saja merupakan sekedar manajemen personel (*Personnel Management*), melainkan mencakup tujuan yang lebih luas, yaitu memandang manusia dengan segala keunikannya dan mempunyai kemampuan untuk berkembang.

Pembinaan SDM (*human resource development*) akan dapat menumbuhkan *Sense of Belonging*, yaitu rasa memiliki terhadap perusahaan, loyalitas, dan dedikasi kepada perusahaan, meningkatkan kerjasama tim, komunikasi antar bagian, dan hubungan antar manusia, sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan efisiensi kerja dan efektivitas organisasi untuk mencapai kinerja individu pegawai yang tinggi. Apabila hal ini sudah disadari dan dihayati, serta rasa memiliki oleh seluruh SDM sudah tertanam dalam perusahaan, maka kondisi ini akan memberi semangat dan kekuatan yang dapat memberdayakan (*empower*) Sumber Daya Manusia untuk mewujudkan misi organisasi melalui kegiatan sehari-hari.

Filosofi organisasi biasanya dipandang sebagai pengejawantahan atau aktualisasi dari organisasi, walaupun diakui banyak organisasi yang tidak secara tegas memiliki filosofi tersebut. Beberapa organisasi merasa perlu menetapkan

filosofi yang tegas, dan merupakan kesepakatan atau konsensus dari sebagian atau sebagian besar pengelolanya. Filosofi organisasi baru akan mempunyai arti apabila diakui, dihayati, dan diamalkan dalam kehidupan organisasi oleh seluruh SDM dalam organisasi.

Menyadari akan hal ini, organisasi dapat mulai memperkenalkan dan menanamkan filosofi organisasi pada setiap pegawai baru. Hal tersebut dimaksudkan agar sejak awal mereka mengetahui dan menyadari di lingkungan organisasi yang bagaimana atau seperti apa, mereka akan mengembangkan kariernya. Dengan demikian, segenap lapisan pegawai akan merasa bahwa organisasi adalah milik mereka, sebagai pandangan hidup mereka, sehingga dapat menumbuhkembangkan motivasi dan membangkitkan budaya kerja.

Sedangkan misi organisasi yang merupakan penjabaran dari filosofi organisasi dan mencakup maksud, tujuan, dan ruang lingkup kegiatan organisasi harus dimengerti dan dihayati oleh seluruh staf organisasi, mulai dari manajemen puncak hingga pegawai pelaksana. Dengan demikian setiap tindakan dan kegiatan operasi berjalan di atas jalur atau rel yang sama dan benar, sesuai dengan yang diharapkan dan menjadi idaman perusahaan.

Kedua hal di atas, yaitu filosofi dan misi organisasi merupakan elemen kunci dari budaya organisasi, karena apabila setiap orang dalam suatu organisasi merasakan bahwa prinsip yang mendasari tindakan dan perilaku organisasi sesuai dengan pandangan hidupnya, tidak menyimpang dari prinsip pribadinya, maka ia akan bekerja dengan baik.

Setiap individu selalu mempunyai sifat yang berbeda satu dengan yang

lainnya. Sifat tersebut dapat menjadi ciri khas bagi seseorang sehingga kita dapat mengetahui bagaimana sifatnya. Sama halnya dengan manusia, organisasi juga mempunyai sifat-sifat tertentu. Melalui sifat-sifat tersebut kita juga dapat mengetahui bagaimana karakter dari organisasi tersebut. Sifat tersebut kita kenal dengan budaya organisasi atau *organization culture*. Budaya-budaya yang dimiliki oleh setiap suku bangsa memiliki sistem nilai dan norma dalam mengatur masing-masing anggotanya dari suku bangsa tersebut maupun orang yang berasal dari suku lain, dengan demikian dapat dikatakan bahwa suatu organisasi juga memiliki budaya yang mengatur bagaimana anggota-anggotanya untuk bertindak.

Budaya memberikan identitas bagi para anggota organisasi dan membangkitkan komitmen terhadap keyakinan dan nilai yang lebih besar dari dirinya sendiri. Meskipun ide-ide ini telah menjadi bagian budaya itu sendiri yang bisa datang di manapun organisasi itu berada. Suatu organisasi budaya berfungsi untuk menghubungkan para anggotanya sehingga mereka tahu bagaimana berinteraksi satu sama lain.

Kedudukan organisasi Sekretariat Daerah, berdasarkan Peraturan Daerah Provinsi Kepulauan Riau Nomor 04 Tahun 2011 tentang Sekretariat Provinsi Kepulauan Riau sebagai sentral administrasi pemerintahan daerah. Pemerintah Daerah melaksanakan koordinasi penyusunan kebijakan pemerintahan, pembangunan, dan pelayanan masyarakat, serta memberikan pelayanan administratif kepada seluruh Perangkat Daerah Provinsi Kepulauan Riau. Kedudukan ini memiliki urgensi sendiri jika dikaitkan dengan visi yang ada di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau yaitu: "*Terselenggarakannya*

*Pemerintahan Daerah secara Profesional dengan dukungan Layanan Administrasi yang Handal"* Untuk mewujudkan visi tersebut, diperlukan sumber daya manusia berkualitas yang dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi. Selain sumberdaya manusia yang berkualitas juga diperlukan adanya budaya yang baik dalam organisasi Sekretariat daerah provinsi kepulauan Riau, karena budaya organisasi sering juga disebut budaya kerja, karena tidak dapat dipisahkan dengan kinerja (*performance*) SDM; makin kuat budaya organisasi, makin kuat pula dorongan untuk berprestasi.

Budaya organisasi dapat membantu kinerja pegawai, karena dapat menciptakan motivasi yang luar biasa bagi pegawai untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisasi. Semakin disadari bahwa pegawai menjadi sumberdaya terpenting dalam suatu organisasi, sehingga kinerja pegawai sangat menentukan kinerja organisasi secara keseluruhan. Tanpa pegawai yang berkinerja tinggi, maka organisasi akan gagal dalam mencapai tujuan dan mengembangkan usahanya. Gagasan budaya organisasi telah

Kaizen atau perbaikan secara berkelanjutan adalah perbaikan proses secara terus menerus (Hardjosoedarmo, 2001:147). Ini berarti bahwa dalam Kaizen itu diupayakan menuju tujuan yang telah digariskan secara lambat laun, tetapi secara konsisten, sehingga sesudah suatu kurun waktu tertentu dicapai efek total yang besar dalam hal proses dan hasil karya personil.

Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau merupakan sentral administrasi pemerintahan. Namun disamping itu, dengan banyaknya aktivitas pemerintahan di

Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau sehingga terkadang budaya dalam organisasi kurang ditaati. Seperti kurangnya komunikasi atau hubungan antar organisasi, kurangnya pelayanan, kurangnya mendukung dan menghargai usaha pegawai serta kurangnya membawa disiplin ke tempat kerja dan lain sebagainya. Tentunya jika masing-masing pegawai tidak memahami budaya organisasi yang baik, maka dengan demikian akan berdampak terhadap kinerja pegawai itu sendiri, dan hasil yang dikerjakan juga kurang maksimal.

Berlandaskan latar belakang tersebut diatas, penulis tertarik melakukan penelitian tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Daerah Provinsi Kepri dengan judul penelitian **“Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau”**.

#### **B. Perumusan Masalah**

Dari uraian tersebut di atas dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Sejauhmana budaya organisasi konsep Kaizen berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau?
2. Budaya organisasi konsep Kaizen mana yang berpengaruh dominan terhadap kinerja di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau ?

#### **C. Tujuan Penelitian**

Secara spesifik penelitian ini bertujuan untuk memperoleh keterangan yang menyangkut:

1. Untuk mengkaji pengaruh budaya organisasi konsep Kaizen terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau.
2. Untuk mengkaji mana diantara budaya organisasi konsep Kaizen tersebut yang berpengaruh dominan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau.

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

##### **1. Kegunaan Teoritis**

Secara teoritis penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai ilmu pengetahuan baru dan dapat juga dijadikan sebuah dasar pengukuran kinerja organisasi dalam sektor publik melalui budaya organisasi dengan konsep Keizen. Disamping itu juga dapat mengetahui mana dari budaya organisasi dengan konsep Keizen yang sangat mempengaruhi kinerja Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau.

##### **2. Kegunaan Praktis**

- a. Memberikan alternatif sehubungan dengan variabel-variabel dalam budaya organisasi menurut konsep Kaizen yang tentunya dapat meningkatkan kinerja para pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau, sekaligus dapat mengevaluasi budaya organisasi pegawai
- b. Dengan adanya penelitian dapat dijadikan bahan pertimbangan untuk dasar penentuan kebijaksanaan organisasi yang harus diterapkan di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau.
- c. Menambah wawasan khususnya dalam rangka mengembangkan dan mengelola sumberdaya manusia.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

Sebelum dikasi lebih mendalam atas tinjauan pustaka pada penelitian ini, penulis akan menjabarkan yang akan dikaji dalam tinjauan pustaka ini, yaitu kajian teori yang mencakup teori tentang organisasi, budaya organisasi, fungsi budaya organisasi, membangun dan membina budaya organisasi, budaya Kaizen, pengertian kinerja, uraian tentang budaya organisasi dan kinerja pegawai. selain itu pada bab ini berisikan penelitian terdahulu kerangka berpikir dan hipotesis penelitian. Untuk lebih jelasnya isi dari bab ini dapat dijelaskan dibawah ini:

#### **A. Kajian Teori**

##### **1. Organisasi**

Pengertian organisasi menurut Robbins (1996:5) adalah satuan kerja yang dikoordinasikan secara sadar, yang tersusun atas dua orang atau lebih, yang berfungsi atas dasar yang relatif terus-menerus untuk mencapai suatu tujuan atau seperangkat tujuan bersama. Ditambahkan oleh Robbins (1994:4) bahwa 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 suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan.

Disamping itu pendapat Robbins di atas, maka dapat disimpulkan bahwa karakteristik suatu organisasi adalah sebagai berikut:

- a. Adanya koordinasi yang dilakukan secara sadar, dalam arti adanya manajemen suatu organisasi;

- b. Organisasi merupakan satu kesatuan sosial, dalam arti organisasi itu terdiri dan orang atau sekelompok orang yang berinteraksi satu sama lain;
- c. Terdapat batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yaitu bisa diidentifikasi siapa pimpinan, siapa bawahan/staf, mana yang anggota organisasi dan mana yang bukan anggota;
- d. Adanya suatu keterikatan yang terus menerus (adanya ikatan emosional karena merasa senasib dan sepenanggungan);
- e. Adanya suatu tujuan tertentu yang ingin dicapai dan pembentukan sebuah organisasi ( ada visi dan misi yang ingin dicapai).

Menurut Galbraith dalam Wexley & Yukl (1992:57), suatu organisasi dapat dipandang sebagai suatu jaringan informasi. Jumlah informasi yang diperlukan untuk melaksanakan tugas tergantung pada tiga faktor (1) keragaman output, (2) jumlah keragaman sumber-sumber input yang digunakan dalam proses transformasi, (3) tingkat kesulitan pelaksanaan pencapaian tujuan. "Semakin besar keragaman output, jumlah sumber-sumber serta pelaksanaannya, semakin banyak jumlah faktor yang harus dipertimbangkan secara simultan dalam membuat keputusan".

Selanjutnya Wexley & Yukl (1992:13) berpendapat bahwa Organisasi dapat didefinisikan sebagai hubungan-hubungan yang terpolakan di antara orang-orang yang berurusan dengan aktivitas-aktivitas ketergantungan yang diarahkan pada suatu tujuan tertentu.

Unsur-unsur (variabel) organisasi menurut Gomes (2001:25) adalah: (1) *Goals* (tujuan-tujuan), (2) *technology* (teknologi), dan (3) *structure* (struktur).

Ketiga unsur organisasi tersebut sangat dipengaruhi oleh komponen-komponen lingkungan organisasi tersebut, seperti kebutuhan-kebutuhan masyarakat, sumber daya yang tersedia, pengetahuan, nilai-nilai sosial dan politik yang ada, dan lain-lain.

Dari pengertian organisasi yang dikemukakan para pakar di bidang organisasi, dapat disimpulkan bahwa unsur-unsur yang terkandung di dalam suatu organisasi adalah:

- a. ada tujuan yang hendak dicapai;
- b. adanya kerja sama diantara orang-orang yang ada di dalam suatu organisasi;
- c. ada pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas;
- d. adanya unsur pengendalian dan pengawasan (rentang kendali).

Selanjutnya Kochler (1976) yang dikutip Arni Muhammad (2001:23) mengatakan bahwa organisasi adalah sistem hubungan yang berstruktur yang mengkoordinasikan usaha suatu kelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu. Walaupun pendapat tentang organisasi di atas kelihatannya agak berbeda-beda, tetapi pada hakekatnya ada 3 (tiga) hal yang sama-sama dikemukakan, yaitu organisasi merupakan suatu sistem, mengkoordinasi aktivitas, dan mencapai tujuan bersama.

## 2. Budaya Organisasi

Kata budaya (*culture*) sebagai suatu konsep berakar dari kajian atau disiplin ilmu antropologi; yang oleh Killman, Saxton, dan Serpa (1986) dalam Nimran (1997:134) diartikan sebagai *falsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap, dan norma yang dimiliki bersama dan mengikat suatu*

*masyarakat*. Kini konsep tersebut telah pula mendapat tempat dalam perkembangan ilmu perilaku organisasi, dan menjadi bahasan yang penting dalam literatur ilmiah di bidang manajemen dan perilaku organisasi dengan memakai istilah budaya organisasi.

Menurut Bounds, *et al.* (1994:101), budaya mengandung berbagai aspek pokok, seperti :

- a. “Budaya merupakan konstruksi sosial unsur-unsur budaya seperti nilai-nilai, keyakinan, dan pemahaman, yang dianut oleh semua anggota kelompok.
- b. Budaya memberiakan tuntunan bagi para anggotanya dalam memahami suatu kejadian.
- c. Budaya berisi kebiasaan atau tradisi.
- d. Dalam suatu budaya, pola nilai-nilai, keyakinan, harapan, pemahaman, dan perilaku timbul dan berkembang sepanjang waktu.
- e. Budaya mengarahkan perilaku : kebiasaan atau tradisi merupakan perekat yang mempersatukan suatu organisasi dan menjamin bahwa para anggotanya berperilaku sesuai dengan norma.
- f. Budaya masing-masing organisasi bersifat unik.

Schein (1992:17) menyebutkan tiga elemen dasar budaya, yaitu :

- a. *Artifacts*, adalah hal-hal yang ada bersama untuk menentukan budaya dan mengungkapkan apa sebenarnya budaya itu kepada mereka yang memperhatikan budaya. *Artifacts* termasuk produk, jasa, dan bahkan pola tingkah laku dari anggota sebuah organisasi.
- b. *Espoused value* (nilai-nilai yang didukung), adalah alasan yang diberikan oleh sebuah organisasi untuk mendukung caranya melakukan sesuatu.
- c. *Basic assumption* (asumsi dasar), adalah keyakinan yang dianggap sudah ada oleh anggota suatu organisasi.

Menurut Robbins (Pujaatmaka, 1996:282) semua organisasi mempunyai budaya yang tak tertulis yang mendefinisikan standard-standard perilaku yang dapat diterima baik dan yang tidak untuk para pegawai. Setelah beberapa bulan, kebanyakan pegawai akan memahami budaya organisasi mereka. Mereka mengetahui hal-hal seperti bagaimana berpakaian untuk kerja, apakah aturan-

aturan dijalankan dengan ketat, perilaku yang dipertanyakan macam apakah yang pasti menyulitkan mereka, dan mana yang kemungkinan besar akan diabaikan, pentingnya kejujuran (*honesty*) dan integritas, dan yang serupa..

Budaya organisasi tidak pernah kekurangan definisi. Budaya organisasi dijelaskan misalnya, sebagai “nilai-nilai dominan yang didukung oleh organisasi”, “falsafah yang menuntun kebijaksanaan organisasi terhadap pegawai dan pelanggan”, “cara pekerjaan yang dilakukan di tempat itu”, dan “asumsi dan kepercayaan dasar yang terdapat diantara anggota organisasi”. Suatu peninjauan yang lebih mendalam dari sederet definisi memperlihatkan sebuah tema sentral, yaitu budaya organisasi merujuk pada suatu sistem *pengertian yang diterima secara bersama*. Dalam setiap organisasi terdapat pola mengenai kepercayaan, ritual, mitos, serta praktek-praktek yang telah berkembang sejak beberapa lama (Smircich, 1983:339). Kesemua itu, pada gilirannya menciptakan pemahaman yang sama diantara para anggota mengenai bagaimana sebenarnya organisasi itu dan bagaimana anggotanya harus berperilaku.

Budaya organisasi menurut Tjiptono (1995:74) adalah perwujudan sehari-hari dari nilai-nilai dan tradisi yang mendasari organisasi tersebut. Hal ini terlihat pada bagaimana pegawai berperilaku, harapan pegawai terhadap organisasi, dan sebaliknya, serta apa yang dianggap wajar dalam hal bagaimana pegawai melaksanakan pekerjaannya.

Sedangkan menurut Gibson dalam Ardiani (1997:372) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sistem yang menembus nilai-nilai, keyakinan, dan norma yang ada di setiap organisasi. Kultur organisasi dapat mendorong atau

menurunkan efektivitas tergantung dari sifat nilai-nilai, keyakinan, dan norma-norma yang dianut.

Bertolak dari definisi budaya organisasi, dimensi budaya organisasi menurut Schein (1992:49) ada dua, yaitu (1) *External Adaptation* dan (2) *Internal Integration*. Kedua dimensi itu merupakan tolok ukur terakhir dan tertinggi untuk budaya organisasi yang ideal.

Ada tiga hal yang menjadi ciri-ciri budaya organisasi, yaitu : (1) dipelajari, (2) dimiliki bersama, dan (3) diwariskan dari generasi ke generasi (Nimran, 1997:135).

Selanjutnya, pada level individu (*individual traits*), Graves (1986:72) mencatat 10 items *research tools* (dimensi, kriteria, indikator) untuk budaya organisasi, yaitu :

- a. *Self-assurance*
- b. *Decisiveness*
- c. *Supervisory ability*
- d. *Intelligence*
- e. *Initiative*
- f. *Need for achievement*
- g. *Need for self-actualization*
- h. *Need for power*
- i. *Need for reward*
- j. *Need for security*

Tampaknya ada kesepakatan yang luas bahwa budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi yang lain (Schein, 1985:168). Sistem makna bersama ini bila diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu. Riset paling baru mengemukakan tujuh karakteristik primer berikut yang bersama-sama menangkap hakikat dari budaya suatu organisasi : (Chatman and Jehn, 1994:522-53)

- a. “Inovasi dan pengambilan resiko, adalah sejauhmana para pegawai didorong untuk inovatif dan mengambil resiko.
- b. Perhatian ke rincian, adalah sejauhmana para pegawai diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis, dan perhatian kepada rincian.
- c. Orientasi hasil, adalah sejauhmana manajemen memfokuskan perhatian kepada hasil dan bukannya kepada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
- d. Orientasi orang, adalah sejauhmana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
- e. Orientasi tim, adalah sejauhmana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu-individu.
- f. Keagresifan, adalah sejauhmana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.
- g. Kemantapan, adalah sejauhmana kegiatan organisasi menekankan pada dipertahankannya status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.”

Menurut Hymowitz (1989:B1) ada empat *tipe budaya*, yaitu :

- a. “Akademi, adalah budaya dalam suatu perusahaan yang suka merekrut para lulusan muda universitas, memberi mereka banyak pelatihan istimewa, dan kemudian dengan seksama mengemudikan mereka melewati ribuan pekerjaan terkhusus di dalam suatu fungsi tertentu. Misalnya perusahaan IBM, Coca Cola, Procter and Gamble, dan General Motors.
- b. Kelab, adalah budaya yang menaruh nilai tinggi pada kecocokan dalam sistem, kesetiaan, dan pada komitmen. Senioritas merupakan kunci pada budaya ini. Usia dan pengalaman diperhitungkan.

- Misalnya United Parcel Service, Delta Airlines, perusahaan operasi Bell, badan pemerintah, dan militer.
- c. Tim bisbol, adalah budaya yang berorientasi wiraswasta bagi para pengambil resiko dan inovator. Perusahaan yang menganut budaya ini mencari orang-orang yang berbakat dari segala usia dan pengalaman, kemudian mengimbali mereka untuk apa yang mereka produksikan. Karena mereka menawarkan insentif finansial yang sangat besar dan kebebasan besar bagi mereka yang sangat berprestasi, loncatan pekerjaan diantara organisasi-organisasi ini merupakan hal yang biasa. Misalnya perusahaan yang bergerak di bidang akuntansi, hukum, perbankan, investasi, konsultasi, agen periklanan, pengembang perangkat lunak, dan perusahaan riset hayati.
  - d. Benteng, adalah budaya dalam suatu perusahaan yang tidak banyak menawarkan keamanan pekerjaan, tetapi dapat merupakan tempat yang mengasyikkan untuk bekerja bagi mereka yang menyukai tantangan dari suatu perubahan haluan. Misalnya pengecer besar, perusahaan hasil hutan, dan eksplorasi gas alam.”

Garry, Yukl (1994:480) menuliskan bahwa budaya organisasi mempunyai beberapa karakteristik, yaitu inisiatif individual, toleransi terhadap resiko, arah, integrasi, dukungan manajemen, kontrol, identitas, sistem, imbalan, toleransi terhadap konflik, dan pola-pola komunikasi.

- a. Inisiatif individual; merupakan tingkat tanggung jawab kebebasan dan independen yang dipunyai individu.
- b. Toleransi terhadap resiko; sejauhmana para pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif, dan mengambil resiko.
- c. Arah; sejauhmana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi.
- d. Integrasi; seberapa jauh unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.
- e. Dukungan manajemen; sejauhmana manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan yang jelas, serta dukungan terhadap bawahan mereka.

- f. Kontrol; jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengendalikan perilaku pegawainya.
- g. Identitas; sejauhmana peran anggota untuk dapat mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya dibanding dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesinya.
- h. Sistem imbalan; adalah alokasi imbalan seperti kenaikan gaji, promosi yang didasarkan atas kriteria prestasi pegawai sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih, dan lain-lain.
- i. Toleransi terhadap konflik; tingkat toleransi terhadap konflik dan kritik keterbukaan yang muncul dalam organisasi.
- j. Pola-pola komunikasi; tingkat komunikasi organisasi yang dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal.

Membedakan budaya kuat dan budaya lemah telah menjadi makin populer. Disini diartikan bahwa budaya kuat mempunyai dampak yang lebih besar pada perilaku pegawai. Untuk mengetahui sejauhmana budaya mempengaruhi keefektifan organisasi, kita perlu membedakan budaya yang kuat dan yang lemah. Robbins (Pujaatmaka, 1996:292)

Budaya kuat adalah budaya organisasi yang ideal. Kekuatan budaya mempengaruhi intensitas perilaku (Sathe, 1985:15). Tiga ciri khas budaya kuat menurut Sathe adalah *thickness*, *extent of sharing*, dan *clarity of ordering*. Pendapat Robbins mirip Sathe (Ndraha, 1997:123). Ia mengatakan, "*A strong culture is characterized by the organization's core values being intensely held, clearly ordered, and widely shared.*" Jadi, budaya kuat adalah budaya organisasi

yang dipegang semakin intensif (semakin mendasar dan kukuh), semakin luas dianut, dan semakin jelas disosialisasikan dan diwariskan. Semakin kuat budaya, semakin kuat efek atau pengaruhnya terhadap lingkungan dan perilaku manusia.

Budaya yang kuat dicirikan oleh nilai inti dari organisasi yang dianut dengan kuat, diatur dengan baik, dan dirasakan bersama secara luas. Makin banyak anggota yang menerima nilai-nilai inti, menyetujui jajaran tingkat kepentingannya, dan merasa sangat terikat kepadanya, maka makin kuat budaya organisasi (Schein, 1992:7). Ini jangan diartikan bahwa semua organisasi yang sudah matang dengan anggota yang stabil akan mempunyai budaya yang kuat. Nilai intinya juga harus dipegang kuat. Konsisten dengan definisi ini, suatu budaya yang kuat akan mempunyai pengaruh yang besar pada perilaku anggota-anggotanya karena tingginya tingkat kebersamaan (*sharedness*) dan intensitas menciptakan suatu iklim internal dari kendali perilaku yang tinggi.

Satu hasil spesifik dari suatu budaya yang kuat seharusnya adalah menurunnya tingkat keluarnya pegawai. Suatu budaya yang kuat memperlihatkan kesepakatan yang tinggi di kalangan anggota mengenai apa yang dipertahankan oleh organisasi itu. Kebulatan maksud semacam itu membina kekohesifan, kesetiaan, dan komitmen organisasi itu.

Apakah pengaruh dari suatu budaya yang kuat terhadap keefektifan organisasi? Jawabnya adalah bahwa keefektifan mensyaratkan bahwa budaya, strategi, lingkungan, dan teknologi sebuah organisasi bersatu (Arogyaswamy and Byles, 1987:647-59). Makin kuat budaya suatu organisasi, makin penting bahwa budaya tersebut cocok dengan variabel-variabel tersebut.

Hasil lainnya dari suatu budaya yang kuat adalah bahwa budaya itu akan meningkatkan perilaku yang konsisten (Weick, 1987:112). Budaya itu menyampaikan kepada pegawai tentang bagaimana perilaku mereka yang seharusnya. Budaya itu mengemukakan kepada pegawai hal-hal seperti ketidakhadiran yang dapat diterima (Nicholson dan Johns, 1985:397-407).

Jika dianggap bahwa budaya yang kuat akan meningkatkan konsistensi perilaku, maka logis untuk menyimpulkan bahwa budaya itu dapat menjadi sarana yang kuat untuk mengontrol dan dapat bertindak sebagai sebuah substitusi bagi formalisasi. Maka tepatlah jika kita melihat formalisasi dan budaya sebagai dua jalan yang berbeda untuk mencapai tujuan yang sama. Makin kuat budaya sebuah organisasi, makin kurang pula kebutuhan manajemen untuk mengembangkan peraturan formal untuk memberi pedoman pada perilaku pegawai. Pedoman tersebut akan dihayati oleh para pegawai jika mereka menerima budaya organisasi.

Menurut Atmosoeprpto (2001:72-73), dalam proses pengembangannya, budaya organisasi dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti kebijakan perusahaan (*corporate wisdom*), gaya perusahaan (*corporate style*), dan jati diri perusahaan (*corporate identity*).

- a. Kebijakan perusahaan (*corporate wisdom*) ditunjang oleh Filosofi Perusahaan (serangkaian nilai-nilai yang menjelaskan bagaimana perusahaan berhubungan dengan pelanggan, produk, atau pelayanannya, bagaimana pegawai berhubungan satu sama lain, sikap, perilaku, gaya pakaian, dan lain-lain serta apa yang bisa mempengaruhi semangat),

*ketrampilan* yang dimiliki, dan *pengetahuan* yang terakumulasi dalam perusahaan.

- b. Gaya perusahaan (*corporate style*) ditunjang oleh profil pegawai, pengembangan SDM-nya, dan masyarakat perusahaan (*corporate community*), atau bagaimana penampilan perusahaan tersebut di lingkungan perusahaan lainnya.
- c. Jati diri perusahaan (*corporate identity*) ditunjang oleh *Citra* perusahaan, *Kredo* (semboyan) perusahaan, dan *Proyeksi* perusahaan atau apa yang *ditonjolkan* oleh perusahaan. Jati diri perusahaan diperlukan untuk menumbuhkan kebanggaan yang akan mengembangkan budaya kerja yang tidak hanya meningkatkan kinerja perusahaan tetapi juga membentuk “citra” baik perusahaan.

Budaya yang kuat merupakan pedoman yang kuat pula dalam menuntun perilaku pekerja, karena membantu para pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya, terutama :

- a. Kebudayaan yang kuat akan berfungsi sebagai sistem aturan-aturan informasi yang mengungkapkan bagaimana anggota organisasi berperilaku,
- b. Kebudayaan yang kuat memungkinkan orang merasa lebih baik terhadap apa yang telah mereka kerjakan, sehingga mereka akan bekerja lebih keras lagi.

Makin kuat budaya sebuah perusahaan, maka makin kurang pula kebutuhan manajemen untuk mengembangkan peraturan formal untuk memberi pedoman pada perilaku pegawai. Hal ini disebabkan karena pedoman

tersebut akan dihayati oleh pegawai jika mereka menerima budaya perusahaan.

### 3. Fungsi Budaya Organisasi

Fungsi budaya pada umumnya sukar dibedakan dengan fungsi budaya kelompok atau budaya organisasi, karena budaya merupakan gejala sosial. Menurut Ndraha (1997:45) ada beberapa fungsi budaya, yaitu :

- a. “Sebagai identitas dan citra suatu masyarakat. Identitas ini terbentuk oleh berbagai faktor seperti sejarah, kondisi dan sisi geografis, sistem-sistem sosial, politik dan ekonomi, dan perubahan nilai-nilai di dalam masyarakat.
- b. Sebagai pengikat suatu masyarakat. Kebersamaan (*sharing*) adalah faktor pengikat yang kuat seluruh anggota masyarakat.
- c. Sebagai sumber. Budaya merupakan sumber inspirasi, kebanggaan, dan sumberdaya.
- d. Sebagai kekuatan penggerak. Karena jika budaya terbentuk melalui proses belajar mengajar, maka budaya itu dinamis, *resilient*, tidak statis, dan tidak kaku.
- e. Sebagai kemampuan untuk membentuk nilai tambah. Ross A. Webber mengaitkan budaya dengan manajemen, John P. Kotter dan James L. Heskett menghubungkan budaya dengan *performance*, Charles Hampden-Turner dengan kekuatan organisasional dan keunggulan bisnis.
- f. Sebagai pola perilaku. Budaya berisi norma tingkah laku dan menggariskan batas-batas toleransi sosial.
- g. Sebagai warisan. Budaya disosialisasikan dan diajarkan kepada generasi berikutnya.
- h. Sebagai pengganti formalisasi, sehingga tanpa diperintah orang melakukan tugasnya.
- i. Sebagai mekanisme adaptasi terhadap perubahan. Dilihat dari sudut ini, pembangunan seharusnya merupakan proses budaya.
- j. Sebagai proses yang menjadikan bangsa kongruen dengan negara sehingga terbentuk *nation-state*.”

Wheelen & Hunger dalam Nimran (1997:136) secara spesifik mengemukakan sejumlah peranan penting yang dimainkan oleh budaya perusahaan, yaitu :

- a. “Membantu menciptakan rasa memiliki jati diri bagi pegawai.
- b. Dapat dipakai untuk mengembangkan keikatan pribadi dengan perusahaan.
- c. Membantu stabilisasi perusahaan sebagai suatu sistem sosial.
- d. Menyajikan pedoman perilaku, sebagai hasil dari norma-norma perilaku yang sudah terbentuk.”

Singkatnya, budaya organisasi sangat penting peranannya di dalam mendukung terciptanya suatu organisasi / perusahaan yang efektif. Sedangkan menurut Robbins (Pujaatmaka, 1996:294) fungsi budaya di dalam sebuah organisasi adalah :

- a. “Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas ; artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan organisasi yang lain.
- b. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
- c. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang.
- d. Budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para pegawai. Akhirnya, budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para pegawai.”

#### **4. Membangun dan Membina Budaya Organisasi**

Kebiasaan pada saat ini, tradisi, dan cara-cara umum untuk melaksanakan pekerjaan kebanyakan berasal dari apa yang telah dilaksanakan sebelumnya dan tingkat keberhasilan dari usaha-usaha yang telah dilakukan. Ini membawa kita ke sumber utama dari budaya sebuah organisasi yaitu para pendirinya.

Para pendiri organisasi secara tradisional mempunyai dampak yang penting dalam pembentukan budaya awal organisasi. Mereka mempunyai visi atau misi tentang bagaimana bentuk organisasi tersebut seharusnya. Mereka tidak dirintangi

oleh kebiasaan-kebiasaan sebelumnya atau oleh ideologi. Ukuran kecil yang biasanya menjadi ciri setiap organisasi baru selanjutnya membantu para pendiri untuk menerapkan visi mereka pada anggota organisasi. Karena para pendiri tersebut adalah orang-orang yang mempunyai ide awal, mereka juga biasanya mempunyai bias tentang bagaimana ide-ide tersebut harus dipenuhi. Budaya organisasi merupakan hasil dari interaksi antara (1) bias dan asumsi para pendirinya, dan (2) apa yang dipelajari oleh para anggota pertama organisasi, yang dikerjakan oleh para pendiri (Schein, 1983:13-28).

Tahapan-tahapan pembangunan budaya organisasi dapat diidentifikasi sebagai berikut : (Nimran, 1997:137)

- a. "Seseorang (biasanya pendiri) datang dengan ide atau gagasan tentang sebuah usaha baru.
- b. Pendiri membawa orang-orang kunci yang merupakan para pemikir, dan menciptakan kelompok inti yang mempunyai visi yang sama dengan pendiri.
- c. Kelompok inti memulai serangkaian tindakan untuk menciptakan organisasi, mengumpulkan dana, menentukan jenis dan tempat usaha, dan lain-lain hal yang relevan.
- d. Orang-orang lain dibawa ke dalam organisasi untuk berkarya bersama-sama dengan pendiri dan kelompok inti, memulai sebuah sejarah bersama."

Budaya organisasi yang terbentuk banyak ditentukan oleh beberapa unsur, yaitu (Atmosoeperto, 2001:71) :

- a. "Lingkungan usaha; lingkungan dimana perusahaan itu beroperasi akan menentukan apa yang harus dikerjakan oleh perusahaan tersebut untuk mencapai keberhasilan.
- b. Nilai-nilai (*values*); merupakan konsep dasar dan keyakinan dari suatu organisasi.
- c. Panutan/keteladanan; orang-orang yang menjadi panutan atau teladan pegawai lainnya karena keberhasilannya.
- d. Upacara-upacara (*rites* dan ritual); acara-acara rutin yang diselenggarakan oleh perusahaan dalam rangka memberikan penghargaan pada pegawainya.

- e. **“Network”**; jaringan komunikasi informal di dalam perusahaan yang dapat menjadi sarana penyebaran nilai-nilai dari budaya perusahaan.”

Sekali budaya itu ada, akan terdapat kekuatan-kekuatan dalam organisasi yang bertindak untuk mempertahankannya dengan cara memberikan sejumlah pengalaman yang sama kepada para pegawai. Ketiga kekuatan yang memainkan bagian yang paling penting dalam mempertahankan sebuah budaya adalah praktek berikut : (1) seleksi organisasi, (2) tindakan manajemen puncak, serta (3) metode sosialisasi organisasi (Wiener, 1988:541).

- a. **Seleksi**; tujuan eksplisit dari proses seleksi adalah untuk menemukan dan mempekerjakan individu yang mempunyai pengetahuan, kepandaian, dan kemampuan untuk berprestasi dalam pekerjaan-pekerjaan di dalam organisasi dengan berhasil.
- b. **Manajemen puncak**; tindakan manajemen puncak juga mempunyai dampak penting terhadap budaya organisasi. Para pegawai memperhatikan perilaku manajemen, seperti “si anu pada saat itu ditegur, padahal pekerjaannya baik, hanya karena ia sebelumnya tidak diminta untuk melakukannya”. Kejadian-kejadian tersebut kemudian dalam kurun waktu tertentu menetapkan norma-norma yang kemudian meresap ke bawah melalui organisasi dan memberitahukan apakah pengambilan resiko itu diinginkan atau tidak, berapa banyak kebebasan yang harus diberikan para manajer kepada para bawahannya, busana bagaimana yang cocok, tindakan apa yang akan memberikan hasil, dalam hubungannya dengan kenaikan gaji, promosi, dan imbalan lainnya, dan sebagainya.

c. Sosialisasi; bagaimanapun baiknya sebuah organisasi melakukan rekrutmen dan seleksi, pegawai baru tidak akan sepenuhnya terindoktrinasi pada budaya organisasi. Mungkin yang paling penting adalah karena mereka yang paling tidak mengenal budaya organisasi, para pegawai baru, adalah mereka yang secara potensial paling besar kemungkinannya mengganggu kepercayaan dan kebiasaan yang ada. Oleh karena itu, organisasi tersebut ingin membantu pegawai baru untuk menyesuaikan diri dengan budayanya.

Begitu juga Nimran (1997:138) menulis bahwa pembinaan budaya organisasi dapat dilakukan dengan serangkaian langkah sosialisasi berikut :

- a. "Seleksi pegawai yang obyektif.
- b. Penempatan orang dalam pekerjaannya yang sesuai dengan kemampuan dan bidangnya (*the right man in the right place*).
- c. Perolehan dan peningkatan kemahiran melalui pengalaman.
- d. Pengukuran prestasi dan pemberian imbalan yang sesuai.
- e. Penghayatan akan nilai-nilai kerja atau lainnya yang penting.
- f. Cerita-cerita dan faktor organisasi yang menumbuhkan semangat dan kebanggaan.
- g. Pengakuan dan promosi bagi pegawai yang berprestasi."

Menurut Hardjosoedarmo (2001:178) hal-hal yang perlu dilakukan untuk mengadakan perubahan pada budaya organisasi antara lain adalah sebagai berikut:

- a. "Menghayati makna kualitas dan menghayati bagaimana mewujudkannya.
- b. Selalu memusatkan perhatian pada customer, baik yang intern maupun yang ekstern.
- c. Melakukan manajemen organisasi sebagai sistem terbuka.
- d. Menghayati variasi proses organisasi dan kaitannya dengan kualitas output.
- e. Berjuang untuk mengadakan perbaikan secara kontinue dan mengadakan inovasi proses.
- f. Pengambilan keputusan lebih banyak didasarkan pada data daripada hanya didasarkan pada firasat atau perasaan.
- g. Mengerti kesamaan dan perbedaan di kalangan anggota organisasi.
- h. Melakukan manajemen kelompok kerja (*team*) secara efektif dan efisien.

- i. Kembangkan dan pelihara komunikasi yang jelas dan terbuka.
- j. Adakan perubahan hubungan : di kalangan manajer dari berbagai fungsi, antara manajer dengan bawahannya, antara manajer dengan customer dan supplier.
- k. Adakan perubahan atau reorientasi persepsi di kalangan manajer dan pegawai mengenai pekerjaannya : fokus pada customer, hubungan antara customer dengan supplier, perbaikan kontinue dalam proses, produk, dan jasa.
- l. Pupuk rasa saling percaya di kalangan pegawai dan hilangkan rasa takut.
- m. Laksanakan kepemimpinan yang mau melaksanakan perubahan demi perbaikan.”

## 5. Budaya Kaizen

Kaizen atau perbaikan secara berkelanjutan adalah perbaikan proses secara terus menerus untuk selalu meningkatkan mutu dan produktivitas output (Hardjosoedarmo, 2001:147) . Ini berarti bahwa dalam Kaizen itu diupayakan menuju tujuan yang telah digariskan secara lambat laun, tetapi secara konsisten, sehingga sesudah suatu kurun waktu tertentu dicapai efek total yang besar dalam hal proses dan hasil karya personil.

Salah satu falsafah Kaizen yang paling penting dan kontroversial adalah bahwa proses perbaikan tersebut diusahakan terutama agar tidak membawa konsekuensi biaya, tetapi justru menghasilkan penghematan.

Penerapan azas-azas penyederhanaan kerja dalam perbaikan proses merupakan gambaran penerapan falsafah Kaizen. Menurut Hardjosoedarmo, (2001:148) ada empat langkah dalam azas penyederhanaan,yang urutannya perlu diikuti:

- a. Langkah pertama : Hilangkan semua langkah yang tidak perlu. Di sini langkah-langkah yang tidak menambah nilai atau mutu diungkapkan untuk kemudian dihilangkan.
- b. Langkah ke dua : Adalah mengadakan analisis untuk kemungkinan mengadakan kombinasi, konsolidasi, dan melaksanakan langkah-langkah dalam proses menuju hasil.
- c. Langkah ke tiga : Adakan perubahan terhadap proses-proses. Adalah memeriksa semua proses yang masih tinggal untuk kemungkinan diadakan perubahan dalam urutannya.
- d. Langkah ke empat : Tambahkan sumberdaya atau adakan penggantian langkah dalam proses. Apabila dengan melaksanakan ketiga langkah Kaizen di atas kita tidak dapat mencapai tujuan perbaikan kerja yang dimaksud, maka sebagai langkah terakhir Kaizen adalah menambah sumberdaya sebagai investasi dan substitusi langkah-langkah baru yang lebih cepat. Langkah Kaizen ke empat ini lebih banyak memerlukan uang daripada otak. Ini merupakan pilihan yang paling membutuhkan biaya, sehingga hanya dilakukan sebagai upaya terakhir.

Menciptakan suasana kerjasama dan kebudayaan perusahaan merupakan bagian tidak terpisahkan dari program Kaizen (Imai, 2001:205). Semua program Kaizen yang diimplementasikan di Jepang memiliki satu prasyarat pokok yang sama : mendapatkan kesediaan pegawai dan mengatasi perlawanannya terhadap perusahaan. Untuk mencapai ini diperlukan :

- a. Usaha terus menerus untuk meningkatkan hubungan anggota organisasi.

- b. Mengutamakan latihan dan pendidikan pegawai.
- c. Mengembangkan pemimpin tidak formal diantara pegawai.
- d. Membentuk aktivitas kelompok kecil seperti Gugus Kendali Mutu.
- e. Mendukung dan menghargai usaha Kaizen pegawai.
- f. Berusaha sungguh-sungguh untuk membuat tempat kerja sebagai tempat dimana pegawai dapat mengejar tujuan hidup.
- g. Membawa kehidupan sosial ke dalam tempat kerja sepraktisnya.
- h. Melatih penyelia sehingga mereka dapat berkomunikasi lebih baik dengan pegawai dan dapat menciptakan keterlibatan pribadi yang lebih positif dengan pegawai.
- i. Membawa disiplin ke tempat kerja.

## 6. Pengertian Kinerja

Kinerja individual dalam pekerjaan adalah sesuatu yang sangat fundamental dan menjadi pusat perhatian dari keseluruhan organisasi. Kata kinerja merupakan terjemahan dari kata *performance* dalam bahasa Inggris. Oleh para peneliti terdahulu diterjemahkan dengan prestasi kerja, performansi, karya. Sedangkan para sarjana mengajukan definisi yang berbeda mengenai kinerja. Kinerja adalah sesuatu yang dikerjakan atau produksi/jasa yang dihasilkan atau diberikan seseorang atau sekelompok orang (Dharma, 1991:5). Kinerja mengacu pada penyelesaian tugas yang diberikan kepada pegawai. Kinerja adalah kuantitas dan kualitas pekerjaan yang diselesaikan oleh individu (Swasto, 1996:26). Kinerja menunjukkan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang. Hasibuan (1991:49) mengatakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam

melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.

Prestasi kerja sangat penting untuk diketahui, sebagaimana dinyatakan oleh Steers (1985:67) yang mengungkapkan bahwa apabila masalah organisasi kita analisis dari sudut pandangan individu jelas kelihatan betapa pentingnya kinerja yang baik. Tanpa kinerja yang baik di semua tingkat organisasi, pencapaian tujuan dan keberhasilan organisasi menjadi sesuatu yang sulit bahkan mustahil.

Kinerja atau prestasi kerja pegawai yang tinggi merupakan salah satu ukuran tercapainya tujuan organisasi. Berkaitan dengan komitmen, nampaknya pegawai yang mempunyai komitmen tinggi akan lebih mudah mencapai prestasi kerja yang tinggi, karena dengan tingkat komitmen yang tinggi pegawai cenderung aktif dan kreatif dalam menyelesaikan. Steers (1985:68) mengatakan bahwa keterikatan membantu memberikan sekurangnya empat hasil yang berkaitan dengan efektivitas. Pertama, para pegawai yang benar-benar menunjukkan komitmen terhadap nilai-nilai organisasi mempunyai kemungkinan yang jauh lebih besar untuk menunjukkan tingkat partisipasi yang tinggi dalam kegiatan organisasi. Kedua, pegawai yang menunjukkan komitmen tinggi memiliki keinginan yang kuat untuk bekerja agar dapat terus mencapai tujuan yang mereka yakini. Ketiga, pegawai yang kuat komitmennya akan sepenuhnya melibatkan diri pada pekerjaan, karena pekerjaan tersebut adalah mekanisme kunci dan saluran individu untuk memberikan sumbangannya bagi pencapaian tujuan organisasi. Keempat, pegawai yang komitmennya tinggi akan bersedia mengerahkan cukup banyak usaha demi kepentingan organisasi. Dengan adanya

peningkatan kehadiran, ketahanan pegawai dalam organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan dan peningkatan usaha serta kesadaran akan kemampuan yang ada padanya maka akan lebih mendorong dalam mencapai prestasi kerja yang tinggi.

Ditinjau dari segi proses terjadinya kinerja, kinerja tergantung pada kombinasi antara kemampuan, upaya, dan kesempatan. Robbins dalam Pujaatmaka (1996:268) memberikan persamaan kinerja sebagai berikut :

**Kinerja = f (A x M x O)** dimana

A : *Ability* / kemampuan

M : *Motivation* / motivasi

O : *Opportunity* / kesempatan

Kinerja juga tergantung pada kecocokan antara individu dan pekerjaan. Hal ini sama artinya dengan kecocokan antara individu dan budaya organisasi. Kecocokan yang lebih besar antara nilai-nilai yang dianut individu dengan budaya organisasi di tempat kerja berhubungan dengan perilaku dan mempengaruhi *outcome* seperti kinerja yang lebih baik, masa jabatan yang lebih lama, dan komitmen yang lebih besar terhadap organisasi.

Menurut Umar (2001:266) variabel kinerja terdiri atas komponen-komponen:

- a. Mutu pekerjaan
- b. Kejujuran pegawai
- c. Inisiatif
- d. Kehadiran
- e. Sikap

- f. Kerjasama
- g. Keandalan
- h. Pengetahuan tentang pekerjaan
- i. Tanggungjawab
- j. Pemanfaatan waktu

Meningkatkan kinerja akan membawa keuntungan seperti (Waters, 2001):

- a. Kelangsungan jangka panjang
- b. Mencapai tujuan
- c. Biaya operasi lebih rendah dan lebih sedikit yang terbuang
- d. Suatu keuntungan kompetitif dan penjualan lebih tinggi
- e. Hasil finansial yang lebih baik, seperti keuntungan lebih tinggi, pendapatan, dan upah-upah.

## 7. Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai

Budaya organisasi bersifat dinamis. Suatu budaya organisasi yang baru menurut Harris & Moran (1991:17) seharusnya memungkinkan pegawai untuk :

- a. “Mengabdikan hidup mereka pada sesuatu yang bermanfaat yang akan hidup lebih lama dari keberadaan pegawai tersebut dalam organisasi;
- b. Hidup dalam suatu konsekuensi hidup tanpa tekanan (*stress*) dan kendala budaya yang tidak semestinya;
- c. Memelihara untuk hari esok apa yang dapat dihabiskan hari ini
- d. Nilai pekerjaan sesungguhnya seperti etika kerja;
- e. Menerima perbedaan dan menghargai persamaan;
- f. Meraih kesempatan untuk pengembangan diri dan profesional ketika menanggulangi ketidakberuntungan dalam mengembangkan potensi seseorang.”

Hasil penelitian Chatman dalam Pujaatmaka (1996:284) dikemukakan tujuh karakteristik budaya organisasi, yaitu *inovasi, kemantapan, penghargaan*

*terhadap orang, orientasi hasil, orientasi detil, orientasi tim, dan keagresifan.*

Robbins menyatakan bahwa ketujuh karakteristik budaya organisasi tersebut dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Berikut ini disajikan hubungan antara ciri-ciri budaya organisasi dengan kinerja pegawai :

- a. **Inovasi;** Inovasi adalah tingkat sejauhmana organisasi mendukung inisiatif individual, eksperimentasi, dan pengambilan resiko. Suatu inovasi bisa meliputi inovasi teknologi, proses inovasi, atau suatu inovasi administratif. Budaya organisasi yang inovatif biasanya dimulai dengan memberikan dukungan yang besar terhadap kreativitas pegawainya. Organisasi dapat secara dramatis meningkatkan kinerja kreatif mereka bila menghargai hakekat kreativitas tersebut dan belajar bagaimana secara aktif meningkatkan perbaikan dan inovasi yang tidak diantisipasi.
- b. **Kemantapan;** Kemantapan adalah sejauhmana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai kontras dari pertumbuhan. Kemantapan mempunyai hubungan dengan kinerja pegawai karena dengan perhatian jangka panjang dalam organisasi, efisiensi, stabilitas, dan dapat diperkirakan, pegawai berada dalam situasi yang kondusif untuk bekerja dengan tenang sehingga dapat mencapai kinerja tinggi.
- c. **Penghargaan terhadap orang;** Penghargaan terhadap orang adalah sejauhmana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang dalam organisasi itu. Pada pertengahan tahun 1980 an berkembang cara pemikiran baru dalam memberdayakan pegawai yang dikenal dengan

**APEX**, yaitu *“all people excellence, all processes excellence, all products excellence”*. Hal tersebut menunjukkan bahwa pegawai memainkan peranan penting dalam keberhasilan organisasi. Kinerja pegawai yang meningkat merupakan hasil dari kebanggaan terhadap kualitas produk. Untuk mencapai produk unggul oleh manusia unggul perlu dibangun suatu budaya kualitas, yaitu sistem nilai organisasi yang menghasilkan lingkungan yang kondusif bagi pembentukan dan penyempurnaan kualitas secara terus menerus. Suatu organisasi memiliki budaya kualitas bila memiliki karakteristik sebagai berikut: (1) komunikasi yang terbuka dan terus menerus; (2) kemitraan internal yang saling mendukung; (3) pendekatan kerjasama tim dalam proses dan dalam mengatasi masalah; (4) obsesi terhadap perbaikan terus menerus; (5) pelibatan dan pemberdayaan pegawai secara luas; (6) menginginkan masukan dan umpan balik dari pelanggan.

- d. **Orientasi hasil**; Orientasi hasil adalah sejauhmana organisasi memusatkan perhatian pada hasil, bukan pada teknik dan proses untuk mencapai hasil tersebut. Nilai yang akan dicapai terukur, dan pegawai dituntut mencapai sasaran, terutama yang berbasis finansial dan pasar. Persaingan yang berlangsung keras dan orientasi keuntungan akan memperkuat organisasi. Pegawai bertanggungjawab mencapai beberapa tingkat kinerja. Sementara itu organisasi menjanjikan suatu tingkat ganjaran sesuai jadwal yang disetujui. Atasan berinteraksi dengan bawahan secara luas berkaitan dengan persetujuan perundingan antara kinerja dengan ganjaran dan atau mengevaluasi alokasi sumberdaya yang dibutuhkan.

- e. Perilaku kepemimpinan; Perilaku kepemimpinan adalah sejauhmana kemampuan pemimpin dalam mempengaruhi pegawai lain untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam kaitannya dengan budaya organisasi, perilaku kepemimpinan terdiri dari kemampuan pemimpin dalam mengkomunikasikan, mengontrol, mendelegasikan, kemampuan melakukan pendekatan, (*approachability*), dan membangun tim (*team building*). Kelima perilaku kepemimpinan tersebut diasumsikan dapat memperbaiki kinerja bawahan.
- f. Orientasi detil; Orientasi detil adalah sejauhmana pegawai diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis, dan memperhatikan rincian. Tujuan bisnis pada dasarnya adalah untuk menciptakan dan mempertahankan pelanggan. Kunci untuk membentuk fokus pada pelanggan adalah menempatkan para pegawai untuk berhubungan dengan pelanggan dan memberdayakan mereka untuk mengambil tindakan yang diperlukan untuk memuaskan pelanggan.
- g. Orientasi tim; Orientasi tim adalah tingkat sejauhmana kegiatan kerja diorganisir di sekitar tim. Untuk mencapai hasil kinerja terbaik bagi organisasi, organisasi membagi pegawainya dalam bentuk tim. Dan untuk berkinerja dengan baik sebagai anggota tim, pegawai harus mampu berkomunikasi secara terbuka dan dengan jujur, menghadapi perbedaan dan memecahkan konflik, menghaluskan tujuan pribadi untuk kebaikan tim tersebut.

Pertanyaan yang dikemukakan oleh Kotter dan Heskett adalah, “*What kind of corporate cultures enhance long-term economic performance?*” Jawabannya adalah : (1) *Strong culture* (Teori I), (2) *Strategically appropriate culture* (Teori II), (3) *Adaptive culture* (Teori III), dan (4) *Electic culture* (Teori Kombinitif, Teori IV), berdasarkan pengamatan pada Hewlett Packard (Ndraha, 1997:114). Teori I menerangkan bagaimana nilai dan norma bersama-sama berperan untuk menggerakkan dan mengontrol manusia di dalam organisasi berukuran besar dan kompleks. Teori II menunjukkan pentingnya penyesuaian tindakan dengan kondisi lingkungan budaya yang khusus. Teori III mengungkapkan nilai dan perilaku khusus yang diperlukan agar organisasi mampu menyesuaikan diri dengan perubahan. Teori IV menunjukkan bahwa perusahaan mampu meningkatkan kinerja jangka panjangnya jika ia memperhatikan sungguh-sungguh kepentingan pelanggan, pemegang saham dan pegawai, dan juga kepemimpinan yang membawa perubahan terus menerus.

## **B. Kerangka Berpikir dan Hipotesis**

### **1. Penelitian Terdahulu**

Dalam penelitian yang meliputi lebih dari 200 perusahaan, peneliti dari *Harvard Business School*, John Kotter dan James Heskett mencoba menentukan faktor mana yang membuat beberapa budaya organisasi lebih sukses daripada yang lain. Hasil penelitian Harvard menunjukkan bahwa budaya mempunyai dampak yang kuat dan semakin besar pada prestasi kerja organisasi. penelitian itu mempunyai empat kesimpulan :

- a. Budaya perusahaan dapat mempunyai dampak signifikan pada prestasi kerja ekonomi perusahaan dalam jangka panjang.
- b. Budaya perusahaan bahkan mungkin merupakan faktor yang lebih penting dalam menentukan sukses atau gagalnya perusahaan dalam dekade mendatang.
- c. Budaya perusahaan yang menghambat prestasi keuangan yang kokoh dalam jangka panjang adalah tidak jarang; budaya itu berkembang dengan mudah, bahkan dalam perusahaan yang penuh dengan orang yang bijaksana dan pandai.
- d. Walaupun sulit untuk diubah, budaya perusahaan dapat dibuat untuk lebih meningkatkan prestasi kerja

Di bidang persuratkabaran, Costa (1993) menganalisis faktor-faktor strategi dan budaya terhadap tingkat *excellence* surat kabar Jawa Pos, terbukti bahwa faktor budaya (*commitment, competence, dan consistency*) mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap tingkat *excellence* perusahaan.

Yang terakhir, riset tentang budaya organisasi yang dilakukan oleh Chatman & Jehn (1994) pada industri yang bergerak di bidang jasa dengan kesamaan di bidang teknologi dan pertumbuhan. Mereka menemukan bahwa terdapat tujuh karakteristik utama yang bersama-sama menangkap hakekat dari budaya organisasi, yaitu : (1) Inovasi; (2) Kemantapan; (3) Penghargaan terhadap orang; (4) Orientasi hasil; (5) Keagresifan; (6) Orientasi detil; (7) Orientasi tim. Hasil penelitian tersebut membuktikan bahwa terdapat hubungan antara karakteristik industri dengan budaya organisasi.

Nurtjahjo (1997) membuktikan bahwa budaya kerja (budaya organisasi) berpengaruh terhadap sikap pegawai dengan indikator kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Nurfarhati (1999) dalam penelitiannya mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di PT Telkom, mengungkapkan bahwa

faktor-faktor budaya organisasi seperti yang diungkapkan oleh Robbins, berpengaruh sangat signifikan terhadap kinerja pegawai PT Telkom.

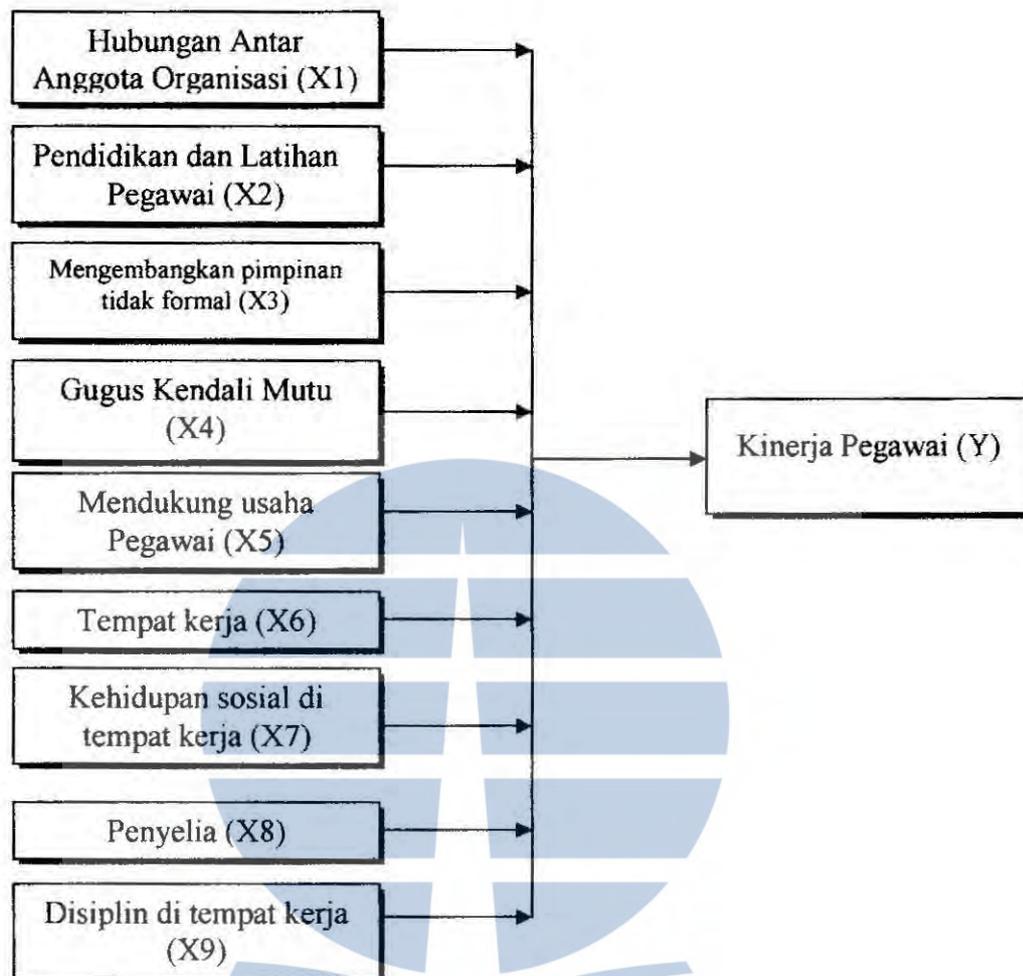
**Tabel 2.1.**  
**Hasil-hasil Penelitian Terdahulu**

<b>PENELITI</b>	<b>JUDUL</b>	<b>VARIABEL</b>	<b>HASIL PENELITIAN</b>
Lucas da Costa (1993)	Analisis Pengaruh Faktor-faktor Strateji Dan Budaya Terhadap Tingkat Excellence (Suatu Studi Kasus Pada Perusahaan Penerbitan SK Jawa Pos Surabaya)	X1:Customer X2:Comitment X3:Company X4:Competitors X5:Competence X6:Consistency  Y1:Kepuasan konsumen Y2:Kepuasan pegawai Y3:Penguasaan atas pasar yang th didefinisikan Y4:Pertumbuhan	Secara bersama-sama, keenam variabel independen mempunyai pengaruh yang sangat bermakna terhadap tingkat excellence Jawa Pos.
J.A. Chatman and K.A. Jehn (1994)	Assessing The Relationship Between Industry Characteristic And Organizational Culture : How Different Can You Be ?	X1:Inovasi X2:Kemantapan X3:Penghargaan thd org X4:Orientasi hasil X5:Orientasi detil X6:Orientasi tim X7:Keagresifan  Y : Teknologi dan Pertumbuhan	Terdapat hubungan antara karakteristik industri yang dikonsepskan dengan teknologi dan pertumbuhan dan dengan budaya organisasi
Nurtjahjo Z.N. (1997)	Identifikasi nilai-nilai Budaya dan Pengaruhnya Terhadap Sikap Pegawai (Studi Kasus : PT Bank BNI Cabang Malang)	X1:Tulus ikhlas dan Ketaqwaan X2:Menjunjung tinggi dan mentaati kode Bankir X3:Tanggap pada Permintaan Pasar X4:Pelayanan unggul dan keakraban pada mitra usaha	Kepedulian terhadap kerja mempunyai pengaruh kuat terhadap sikap kerja

		<p>X5:Prioritas kerja atas Dasar rencana, mutu dan target, dan realistik</p> <p>X6:Kepedulian pada masalah kerja</p> <p>X7:pengawasan melekat dan menindaklanjuti</p> <p>X8:Pelaksanaan tugas dan kewajiban dengan penuh inisiatif serta bertanggung jawab</p> <p>X9:Komunikasi yang terbuka saling asah, asih, dan asuh</p> <p>X10:Semangat Kebersamaan</p> <p>X11:Profesionalisme</p> <p>X12:Keteladanan</p> <p>Y1:Kepuasan kerja</p> <p>Y2:Komitmen pada Perusahaan</p>	
Nurfarhati (1999)	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Suatu Kajian Pada PT Telkom Malang)	<p>X1:Inovasi</p> <p>X2:Kemantapan</p> <p>X3:Kepedulian</p> <p>X4:Orientasi hasil</p> <p>X5:Perilaku Kepemimpinan</p> <p>X6:Orientasi detil</p> <p>X7:Orientasi tim</p> <p>Y : Kinerja pegawai</p>	Budaya organisasi berpengaruh sangat signifikan terhadap kinerja pegawai. Pada PT Telkom Malang

## 2. Kerangka Berpikir

Berdasarkan tinjauan pustaka dan hasil penelitian terdahulu yang relevan maka dapat disusun kerangka konseptual penelitian sebagai berikut:



**Gambar 2.1.**  
**Kerangka Konseptual Penelitian (Konsep Kaizen)**

### 3. Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah serta tujuan penelitian, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

- a. Anggota organisasi berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau.
- b. Pendidikan dan pelatihan pegawai berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau.

- c. Mengembangkan pimpinan tidak formal diantara pegawai berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau.
- d. Membentuk gugus kendali mutu pelayanan berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau.
- e. Mendukung dan menghargai usaha pegawai berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau.
- f. Tempat kerja berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau.
- g. Kehidupan sosial di tempat kerja berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau.
- h. Penyelia berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau.
- i. Membawa disiplin ke tempat kerja berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau.

### **C. Definisi Operasional**

Sebagai pembatasan permasalahan serta variabel yang digunakan untuk memanfaatkan model yang ada, perlu dikemukakan kriteria pengukuran variabel.

#### **1. Hubungan antar anggota organisasi ( $X_1$ )**

Hubungan Anggota Organisasi merupakan hubungan antara organisasi dengan pegawai, diukur dengan indikator:

- a. Organisasi melibatkan seluruh pegawai secara aktif, dengan peranan yang jelas bagi masing-masing pegawai ( $X_{1,1}$ ).

- b. Organisasi memberi dukungan kepada organisasi pegawai untuk lebih meningkatkan kualitas diri ( $X_{1,2}$ ).
- c. Adanya komunikasi yang rutin antara manajemen dengan organisasi pegawai untuk membentuk suatu komitmen dalam memecahkan masalah dan mencapai tujuan secara bersama-sama ( $X_{1,3}$ ).
- d. Organisasi memberikan kekuasaan bagi pegawai yang lebih rendah dalam organisasi untuk mengambil keputusan penting, mengimplementasikannya, dan mengambil tanggung jawab terhadap konsekuensinya ( $X_{1,4}$ ).

Pengukuran variabel anggota organisasi adalah rata-rata skor yaitu:

$$X_1 = \frac{X_{1,1} + X_{1,2} + X_{1,3} + X_{1,4}}{4}$$

2. Pendidikan dan latihan pegawai ( $X_2$ ), adalah tingkat sejauhmana organisasi memberikan pelatihan dan pendidikan, diukur dengan indikator :
  - a. Organisasi memberikan sarana pendidikan dan latihan untuk meningkatkan keterampilan pegawai ( $X_{2,1}$ ).
  - b. Organisasi memberikan pendidikan dan latihan secara berkelanjutan kepada pegawai ( $X_{2,2}$ ).
  - c. Organisasi menyediakan instruktur profesional untuk pendidikan dan latihan bagi pegawai ( $X_{2,3}$ ).
  - d. Organisasi mengirimkan pegawai untuk mengikuti pendidikan dan latihan baik di dalam maupun di luar negeri ( $X_{2,4}$ ).
  - e. Organisasi memberikan penghargaan atas hasil yang diperoleh dari pelatihan pegawai ( $X_{2,5}$ ).

Pengukuran variabel pendidikan dan pelatihan pegawai adalah rata-rata skor yaitu:

$$X_2 = \frac{X_{2.1} + X_{2.2} + X_{2.3} + X_{2.4} + X_{2.5}}{5}$$

3. Mengembangkan pemimpin tidak formal diantara pegawai ( $X_3$ ), merupakan usaha menciptakan hubungan kehangatan antara seorang atasan dan bawahannya, dengan indikator :

- a. Pemimpin tidak menggunakan "*manajemen killer*" untuk membuat pegawai merasa diintimidasi dan tidak aman, demokratis, komunikatif, dan mau mendengarkan saran dari bawahan ( $X_{3.1}$ ).
- b. Pemimpin mengukur kontribusi setiap pegawai, mengakuinya di depan para pegawai yang lain dan memberikan penghargaan kepada mereka. Dengan kata lain pemimpin membuat hubungan yang jelas antara kinerja dan penghargaan ( $X_{3.2}$ ).
- c. Pemimpin memberikan ganjaran dan hukuman yang adil / obyektif kepada bawahan ( $X_{3.3}$ ).
- d. Pemimpin memperlakukan pegawai sebagai individu – mendesain pekerjaan yang ditetapkan sesuai dengan minat dan kemampuan mereka, serta mengijinkan suatu rasa pencapaian ( $X_{3.4}$ ).
- e. Pemimpin membuat dirinya mudah dihubungi oleh pegawai serta mengadakan pertemuan secara teratur dengan para pegawai untuk berbagi dan menilai gagasan baru ( $X_{3.5}$ ).

Pengukuran variabel mengembangkan pemimpin tidak formal diantara pegawai adalah rata-rata skor yaitu:

$$X_3 = \frac{X_{3.1} + X_{3.2} + X_{3.3} + X_{3.4} + X_{3.5}}{5}$$

4. Membentuk Gugus Kendali Mutu ( $X_4$ ), merupakan usaha membentuk aktivitas dalam kelompok-kelompok kecil yang secara sukarela melaksanakan kegiatan pengendalian mutu di tempat kerja, diukur dengan indikator :

- a. Organisasi memberi dukungan atas terbentuknya kelompok Gugus Kendali Mutu ( $X_{4.1}$ ).
- b. Organisasi memberikan penghargaan terhadap upaya yang dilakukan kelompok Gugus Kendali Mutu ( $X_{4.2}$ ).
- c. Organisasi memberikan sarana dan prasarana untuk kegiatan kelompok Gugus Kendali Mutu ( $X_{4.3}$ ).
- d. Organisasi mendorong partisipasi kelompok Gugus Kendali Mutu untuk membuat program demi peningkatan komunikasi dengan pegawai ( $X_{4.4}$ ).

Pengukuran variabel membentuk gugus kendali mutu adalah rata-rata skor yaitu:

$$X_4 = \frac{X_{4.1} + X_{4.2} + X_{4.3} + X_{4.4}}{4}$$

5. Mendukung dan menghargai usaha Kaizen pegawai ( $X_5$ ), seberapa besar organisasi memberikan dukungan kepada pegawai atas usaha Kaizen pegawai, diukur dengan indikator :

- a. Organisasi menumbuhkan budaya egaliter, yaitu membuat pegawai merasa gagasan mereka dihormati dan dihargai ( $X_{5.1}$ ).

- b. Organisasi menghargai keputusan yang didasarkan pada intuisi sama besarnya seperti keputusan yang diambil secara rasional ( $X_{5,2}$ ).
- c. Organisasi mendorong pegawai yang memiliki gagasan yang baik untuk segera melaksanakannya dan memperlakukan kegagalan sebagai pengalaman belajar ( $X_{5,3}$ ).
- d. Organisasi memberikan imbalan atas usaha-usaha penghematan yang dilakukan pegawai ( $X_{5,4}$ ).
- e. Organisasi memberi penilaian atas saran-saran pegawai ( $X_{5,5}$ ).

Pengukuran variabel mendukung dan menghargai usaha Kaizen pegawai adalah rata-rata skor yaitu:

$$X_5 = \frac{X_{5,1} + X_{5,2} + X_{5,3} + X_{5,4} + X_{5,5}}{5}$$

6. Tempat kerja ( $X_6$ ), upaya menjadikan tempat kerja sebagai tempat dimana pegawai dapat mengejar tujuan hidup, diukur dengan indikator:
  1. Organisasi menciptakan suasana kerja yang kondusif, yaitu membuat pegawai merasa disambut dan nyaman di dalam organisasi, dengan dukungan dan kondisi kerja yang baik ( $X_{6,1}$ ).
  2. Organisasi memberikan penghargaan kepada pegawai telah bekerja lama ( $X_{6,2}$ ).
  3. Organisasi memperlihatkan kepentingan dari pekerjaan setiap pegawai dan menghadiahi mereka dengan uang, penghargaan, promosi, dan insentif lainnya ( $X_{6,3}$ ).
  4. Organisasi menetapkan tujuan setiap individu pegawai dan membuat ini sebagai permintaan tetapi dapat dicapai ( $X_{6,4}$ ).

Pengukuran variabel tempat kerja adalah rata-rata skor yaitu:

$$X_6 = \frac{X_{6.1} + X_{6.2} + X_{6.3} + X_{6.4}}{4}$$

7. Kehidupan sosial di tempat kerja ( $X_7$ ), sejauhmana organisasi membina pegawai agar saling menghargai dan menciptakan hubungan yang harmonis dengan pegawai dan keluarganya, diukur dengan indikator :

- a. Organisasi membuat program bantuan bagi pegawai yang melahirkan, meninggal, tertimpa bencana, dan lain-lain ( $X_{7.1}$ ).
- b. Organisasi membina keakraban antara manajemen pegawai dan keluarganya dengan kegiatan tour bersama ( $X_{7.2}$ ).
- c. Organisasi tidak pilih kasih terhadap pegawai serta membimbing pegawai untuk saling bekerjasama, berlaku sopan dan tidak saling merugikan ( $X_{7.3}$ ).

Pengukuran variabel kehidupan sosial di tempat kerja adalah rata-rata skor yaitu:

$$X_7 = \frac{X_{7.1} + X_{7.2} + X_{7.3}}{3}$$

8. Penyelia ( $X_8$ ), adalah sejauhmana organisasi menciptakan hubungan yang hangat antara penyelia dengan pegawai, diukur dengan indikator :
- a. Penyelia mengerti kepribadian masing-masing pegawai ( $X_{8.1}$ ).
  - b. Penyelia membuka diri untuk mendengarkan problem pribadi pegawai serta membantu mencari jalan pemecahannya ( $X_{8.2}$ ).

- c. Penyelea memiliki komunikasi yang terbuka dengan informasi mengalir bebas di semua tingkatan organisasi, dan tidak menyimpan sendiri informasi yang diperolehnya ( $X_{8.3}$ ).
- d. Penyelea memotivasi pegawai untuk bekerja lebih baik ( $X_{8.4}$ ).
- e. Penyelea mendorong kerjasama tim serta membimbing mereka dalam memilah-milah konflik ( $X_{8.5}$ ).

Pengukuran variabel penyelea adalah rata-rata skor yaitu:

$$X_8 = \frac{X_{8.1} + X_{8.2} + X_{8.3} + X_{8.4} + X_{8.5}}{5}$$

9. Membawa disiplin ke tempat kerja ( $X_9$ ), adalah upaya organisasi untuk membawa disiplin ke tempat kerja, diukur dengan indikator :
- a. Organisasi merancang semua kegiatan pegawai menurut tim-tim kerja yang telah dibentuk ( $X_{9.1}$ ).
  - b. Organisasi mendorong pegawai untuk bertindak dalam suatu cara yang relatif seragam dan dapat diramalkan, sesuai standar yang berlaku di organisasi ( $X_{9.2}$ ).
  - c. Organisasi mendorong pegawai untuk selalu menetapkan tujuan dalam melakukan pekerjaannya ( $X_{9.3}$ ).
  - d. Organisasi membuat aturan yang baku yang dapat diikuti oleh seluruh pegawai ( $X_{9.4}$ ).

Pengukuran variabel membawa disiplin ke tempat kerja adalah rata-rata skor yaitu:

$$X_9 = \frac{X_{9.1} + X_{9.2} + X_{9.3} + X_{9.4}}{4}$$

10. Kinerja pegawai (Y), adalah nilai yang diperoleh pegawai, yang didasarkan atas kemampuan mereka dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kuantitas, kualitas, dan waktu yang telah ditetapkan oleh Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau, diukur dengan indikator:

- a. Kuantitas hasil kerja ( $Y_1$ )
- b. Kualitas hasil kerja ( $Y_2$ )
- c. Disiplin ( $Y_3$ )
- d. Inisiatif/kreativitas ( $Y_4$ )

Pengukuran variabel kinerja adalah rata-rata skor yaitu:

$$Y = \frac{Y_1 + Y_2 + Y_3 + Y_4}{4}$$

Untuk lebih jelasnya, berikut ini konsep variabel, indikator dan butir pernyataan yang diteliti:

**Tabel 2.2**  
**Variabel, Indikator dan Butir Pernyataan**

Variabel	Indikator	Item Pertanyaan	Ukuran
<b>Hubungan antar Anggota Organisasi (X1)</b>	1. Sekretariat Daerah melibatkan seluruh pegawai secara aktif, dengan peranan yang jelas bagi masing-masing pegawai.	1. Perusahaan menghimbau seluruh pegawai untuk secara aktif dan kreatif membantu mengembangkan perusahaan sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan. 2. Organisasi mempertimbangkan masukan	SKALA LIKERT 1. Sangat Jelas (SJ) 2. Cukup Jelas (CJ) 3. Kurang Jelas (KJ) 4. Sangat Tidak Jelas (STJ) 5. Tidak Jelas (TJ)

		dan saran dari para Pegawai dalam mengambil setiap keputusan	
	2. Organisasi memberi dukungan kepada organisasi Pegawai untuk lebih meningkatkan kualitas diri.	3. Organisasi memberi dukungan kepada anggota organisasi Pegawai untuk mengikuti pelatihan di luar organisasi 4. Organisasi memberi dukungan kepada organisasi Pegawai untuk berperan aktif dalam meningkatkan kinerja Pegawai .	
	3. Adanya komunikasi yang rutin antara manajemen dengan organisasi Pegawai untuk membentuk suatu komitmen dalam memecahkan masalah dan mencapai tujuan secara bersama-sama.	5. Organisasi Pegawai mempunyai jadwal yang rutin minimal 1 bulan sekali untuk mengadakan pertemuan. 6. Setiap ada permasalahan yang menyangkut kePegawai an Organisasi selalu melibatkan organisasi	

		Pegawai untuk berdialog.	
	4. Organisasi memberikan kekuasaan bagi Pegawai yang lebih rendah dalam organisasi untuk mengambil keputusan penting, mengimplementasikannya, dan mengambil tanggung jawab terhadap konsekuensinya.	7. Setiap Pegawai mempunyai hak yang sama untuk mengeluarkan pendapat baik berupa saran maupun kritik kepada organisasi.  8. Organisasi tidak membedakan perlakuan terhadap masing-masing Pegawai berdasarkan tinggi rendahnya jabatan.	
<b>Pendidikan dan latihan Pegawai (X2)</b>	1. Organisasi memberikan sarana pendidikan dan latihan untuk meningkatkan keterampilan Pegawai .	9. Organisasi memberikan berbagai fasilitas untuk kegiatan pelatihan Pegawai .  10. Organisasi memberikan insentif bagi Pegawai yang mengikuti pelatihan.	<b>SKALA LIKERT</b>  1. Selalu (SL) 2. Sering (SR) 3. Kadang-kadang (KD) 4. Sangat Jarang (SJ) 5. tidak pernah (TP)
	2. Organisasi memberikan pendidikan dan latihan secara berkelanjutan kepada Pegawai .	11. Organisasi membuat program pelatihan Pegawai secara berjenjang dan terus menerus  12. Organisasi	

		membedakan jenis pelatihan sesuai dengan kebutuhan Pegawai .	
	3. Organisasi menyediakan instruktur profesional untuk pendidikan dan latihan bagi Pegawai .	13. Organisasi menyediakan instruktur yang sesuai dengan keahliannya dalam kegiatan pelatihan Pegawai . 14. Organisasi menggunakan konsultan pelatihan untuk setiap pelatihan kepada Pegawai	
	4. Organisasi memberikan penghargaan atas hasil yang diperoleh dari pelatihan Pegawai .	15. Organisasi memberikan imbalan finansial untuk Pegawai yang berhasil dalam mengikuti program pendidikan dan latihan. 16. Keberhasilan Pegawai dalam mengikuti program pendidikan dan latihan merupakan salah satu syarat dalam kenaikan jabatan Pegawai .	
<b>Mengembangkan pemimpin</b>	1. Pemimpin tidak menggunakan	17. Pimpinan terbuka	SKALA LIKERT

<p><b>tidak formal diantara Pegawai (X3)</b></p>	<p>“Manajemen Killer” untuk membuat Pegawai merasa diintimidasi dan tidak aman, demokratis, komunikatif, dan mau mendengarkan saran dari Pegawai.</p>	<p>terhadap setiap saran yang disampaikan oleh bawahan. 18. Pimpinan mau berdialog dan berkomunikasi dengan bawahan.</p>	<p>1. Selalu (SL) 2. Sering (SR) 3. Kadang-kadang (KD) 4. Sangat Jarang (SJ) 5. tidak pernah (TP)</p>
	<p>2. Pemimpin memberikan ganjaran dan hukuman yang adil/obyektif kepada bawahan.</p>	<p>19. Pimpinan tidak pilih kasih kepada bawahan. 20. Pimpinan secara obyektif memberi ganjaran kepada Pegawai yang berprestasi dan memberi hukuman untuk Pegawai yang tidak baik dengan mengumunkan di depan Pegawai lainnya.</p>	
	<p>3. Pemimpin memperlakukan Pegawai sebagai individu – mendesain pekerjaan yang ditetapkan sesuai dengan minat dan kemampuan mereka, serta mengizinkan suatu rasa pencapaian.</p>	<p>21. Pimpinan memberikan tugas dan tanggungjawab kepada setiap Pegawai sesuai dengan minat dan kemampuan mereka. 22. Pimpinan bisa memotivasi Pegawai</p>	

		untuk berprestasi lebih tinggi dalam bekerja.	
	4. Pemimpin membuat dirinya mudah dihubungi oleh Pegawai serta mengadakan pertemuan secara teratur dengan para Pegawai untuk berbagi dan menilai gagasan baru.	23. Menyampaikan informasi yang dibutuhkan Pegawai. 24. Pegawai dapat bertemu dengan pemimpin setiap saat untuk berbagi pemikiran demi kemajuan organisasi.	
<b>Gugus Kendali Mutu (X4)</b>	1. Organisasi memberi dukungan atas terbentuknya kelompok Gugus Kendali Mutu.	25. Organisasi mengakui keberadaan kelompok Gugus Kendali Mutu. 26. Organisasi melibatkan kelompok Gugus Kendali Mutu untuk bersama-sama memikirkan peningkatan produktivitas kerja Pegawai dan kemajuan organisasi.	<b>SKALA LIKERT</b>  1. Sangat Setuju (SS) 2. Setuju (S) 3. Ragu-ragu (R) 4. Tidak Setuju (TS) 5. Sangat Tidak Setuju (STS)
	2. Organisasi memberikan penghargaan terhadap upaya yang dilakukan kelompok Gugus Kendali Mutu.	27. Organisasi memberikan penghargaan atas keberhasilan yang telah dicapai kelompok	

		<p>Gugus Kendali Mutu.</p> <p>28. Organisasi mengumumkan keberhasilan tersebut kepada seluruh Pegawai .</p>	
	<p>3. Organisasi memberikan sarana dan prasarana untuk kegiatan kelompok Gugus Kendali Mutu.</p>	<p>29. Organisasi memberikan insentif berupa uang lembur kepada Kelompok Gugus Kendali Mutu yang ingin melakukan pertemuan.</p> <p>30. Organisasi menyediakan ruangan dan fasilitas lainnya untuk pertemuan kelompok.</p>	
	<p>4. Organisasi mendorong partisipasi kelompok Gugus Kendali Mutu untuk membuat program peningkatan komunikasi dengan Pegawai</p>	<p>31. Organisasi mendukung setiap kegiatan kelompok Gugus Kendali Mutu dalam upaya peningkatan komunikasi dengan Pegawai .</p> <p>32. Organisasi menyediakan sarana dan prasarana untuk berlangsungnya kegiatan tersebut.</p>	

<p><b>Mendukung dan menghargai usaha Pegawai (X5).</b></p>	<p>1. Organisasi menumbuhkan budaya egaliter, yaitu membuat Pegawai merasa gagasan mereka dihormati dan dihargai.</p>	<p>33. Organisasi memberikan kebebasan kepada setiap Pegawai untuk memberikan saran yang ditujukan untuk kemajuan organisasi.</p> <p>34. Organisasi menampung saran dari seluruh Pegawai</p>	<p>SKALA LIKERT</p> <p>1. Selalu (SL) 2. Sering (SR) 3. Kadang-kadang (KD) 4. Sangat Jarang (SJ) 5. Tidak Pernah (TP)</p>
	<p>2. Organisasi mendorong Pegawai yang memiliki gagasan yang baik untuk segera melaksanakannya dan memperlakukan kegagalan sebagai pengalaman belajar.</p>	<p>35. Organisasi memberi motivasi kepada Pegawai untuk memberikan saran/ide-ide untuk kemajuan perusahaan.</p> <p>36. Organisasi memberikan dukungan bagi Pegawai yang ingin melaksanakan gagasannya.</p>	
	<p>3. Organisasi memberikan imbalan atas usaha-usaha penghematan yang dilakukan Pegawai .</p>	<p>37. Organisasi memberikan imbalan finansial kepada Pegawai yang idenya diterima oleh organisasi.</p>	

		38. Saran-saran yang disampaikan oleh setiap Pegawai berpengaruh terhadap bonus akhir tahun yang akan diterima Pegawai	
	4. Organisasi memberi penilaian atas saran-saran Pegawai .	39. Organisasi memberikan penilaian atas saran yang disampaikan Pegawai . 40. Saran yang disampaikan Pegawai berpengaruh kepada prestasi kerja Pegawai.	
<b>Tempat Kerja (X6)</b>	1. Organisasi menciptakan suasana kerja yang kondusif, yaitu membuat Pegawai merasa disambut dan nyaman didalam organisasi, dengan dukungan dan kondisi kerja yang baik.	41. Organisasi menciptakan suasana Pegawai merasa nyaman dan betah bekerja di perusahaan. 42. Organisasi menciptakan suasana dimana Pegawai merasa ikut memiliki perusahaan.	<b>SKALA LIKERT</b>  1. Sangat Setuju (SS) 2. Setuju (S) 3. Ragu-ragu (R) 4. Tidak Setuju (TS) 5. Sangat Tidak Setuju (STS)
	2. Organisasi memberikan penghargaan kepada Pegawai yang telah bekerja lama.	43. Organisasi memberikan penghargaan berupa bintang jasa kepada Pegawai yang	

		telah mempunyai masa kerja lama. 44. Organisasi menghormati jasa Pegawai yang telah bekerja lama dengan memberikan tunjangan masa kerja.	
	3. Organisasi memperlihatkan kepentingan dari pekerjaan setiap Pegawai dan menghadiahi mereka dengan uang, penghargaan, promosi dan insentif lainnya.	45. Organisasi memperhatikan hak-hak Pegawai. 46. Organisasi memberikan gaji yang layak kepada Pegawai	
	4. Organisasi menetapkan tujuan setiap individu Pegawai dan membuat ini sebagai permintaan tetapi dapat dicapai.	47. Pegawai berpandangan bahwa bekerja di organisasi sebagai tujuan hidupnya. 48. Organisasi menciptakan sistem jenjang karier yang jelas kepada Pegawai .	
<b>Membawa kehidupan sosial ke tempat kerja. (X7)</b>	1. Organisasi membuat program bantuan bagi Pegawai yang melahirkan, meninggal, tertimpa bencana dan sebagainya.	49. Organisasi membuat program bantuan sosial kepada Pegawai dan keluarga Pegawai . 50. Organisasi melaksanakan	<b>SKALA LIKERT</b> 1. Selalu Melibatkan Pegawai (SMP) 2. Tidak Semua Pegawai Dilibatkan

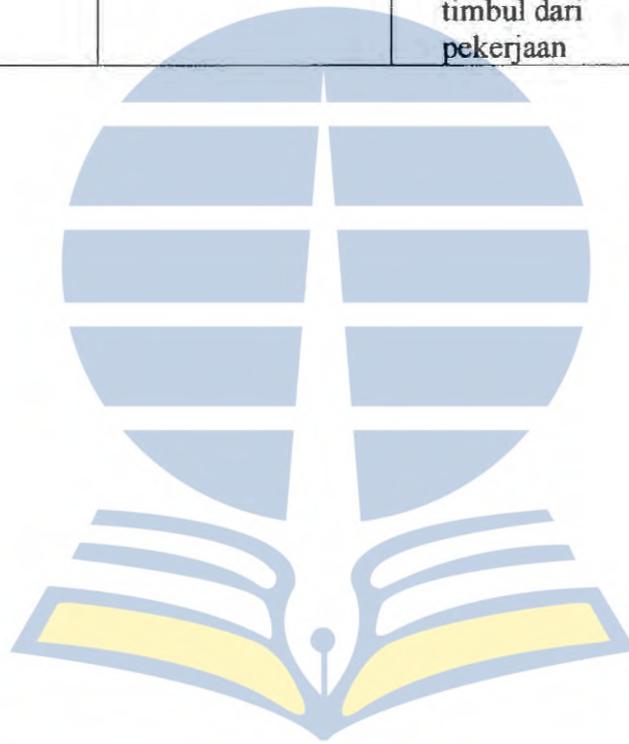
		kegiatan keagamaan di lingkungan perusahaan.	3. Kadang-kadang Melibatkan Seluruh Pegawai (KMSP)
	2. Organisasi membina keakraban antara manajemen Pegawai dan keluarganya dengan kegiatan tour bersama.	51. Organisasi mengadakan tour/rekreasi untuk Pegawai dan keluarga Pegawai secara rutin. 52. Pimpinan Organisasi dan pihak manajemen bergabung bersama Pegawai dan keluarga Pegawai dalam kegiatan tour.	4. Kadang-kadang Melibatkan Sebagian Pegawai (KMSPg) 5. Sama Sekali Tidak Melibatkan Pegawai (SST)
	3. Organisasi tidak pilih kasih terhadap Pegawai serta membimbing Pegawai untuk saling bekerjasama, berlaku sopan dan tidak saling merugikan.	53. Organisasi tidak pilih kasih dalam memperlakukan Pegawai. 54. Organisasi tidak menciptakan jurang pemisah antar Pegawai dan kelompok Pegawai .	
<b>Penyelia (X8)</b>	1. Penyelia mengerti kepribadian masing-masing Pegawai .	55. Penyelia memahami sifat dan kepribadian bawahannya 56. Penyelia memperlakukan setiap Pegawai berdasarkan kepribadianny	<b>SKALA LIKERT</b> 1. Sangat Jelas (SJ) 2. Cukup Jelas (CJ) 3. Kurang Jelas (KJ) 4. Sangat Tidak Jelas (STJ)

			Tidak Jelas (TJ)
	2. Penyelia membuka diri untuk mendengarkan problem pribadi Pegawai serta membantu mencari jalan pemecahannya.	57. Penyelia mau mendengarkan keluhan bawahannya. 58. Penyelia membantu memecahkan masalah bawahannya.	
	3. Penyelia memiliki komunikasi yang terbuka dengan informasi mengalir bebas di semua tingkatan organisasi, dan tidak menyimpan sendiri informasi yang diperolehnya.	59. Penyelia mau berkomunikasi secara aktif dengan bawahannya. 60. Penyelia selalu memberikan informasi-informasi mengenai kegiatan Organisasi kepada bawahannya.	
	4. Penyelia mendorong kerjasama tim serta membimbing mereka dalam memilah-milah konflik.	61. Penyelia mendorong setiap Pegawai untuk bekerja sama dalam sebuah <i>team work</i> . 62. Penyelia membimbing Pegawai untuk mengatasi konflik.	
<b>Membawa disiplin ke tempat kerja. (X9)</b>	1. Organisasi merancang semua kegiatan Pegawai menurut tim-tim kerja yang telah dibentuk.	63. Organisasi merancang kegiatan kerja Pegawai berdasarkan aturan yang telah dibuat.	SKALA LIKERT 1. Selalu Melibatkan Pegawai (SMP)

		64. Tim kerja yang telah dibentuk membantu kegiatan perusahaan.	2. Tidak Semua Pegawai Dilibatkan (TSPD) 3. Kadang-kadang Melibatkan Seluruh Pegawai (KMSP)
	2. Organisasi mendorong Pegawai untuk bertindak dalam suatu cara yang relatif seragam dan dapat diramalkan, sesuai standar yang berlaku di organisasi	65. Organisasi mendorong tindakan Pegawai sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan. 66. Organisasi mewajibkan setiap Pegawai mengikuti peraturan yang berlaku.	4. Kadang-kadang Melibatkan Sebagian Pegawai (KMSPg) 5. Sama Sekali Tidak Melibatkan Pegawai (SST)
	3. Organisasi mendorong Pegawai untuk selalu menetapkan tujuan dalam melakukan pekerjaannya	67. Organisasi mendorong Pegawai untuk menetapkan tujuan dalam melakukan kegiatan. 68. Organisasi membimbing Pegawai untuk menetapkan tujuan dalam melaksanakan setiap kegiatan.	
	4. Organisasi membuat aturan yang baku yang dapat diikuti oleh seluruh Pegawai	69. Organisasi membuat aturan baku yang harus dilaksanakan oleh seluruh Pegawai . 70. Aturan yang	

		dibuat Organisasi dapat diikuti oleh seluruh Pegawai .	
<b>Kinerja (Y)</b>	1. Kuantitas Hasil Kerja	71. Pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ditetapkan perusahaan. 72. Beban kerja yang diterima karyawan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki.	SKALA LIKERT 1. Sangat Setuju (SS) 2. Setuju (S) 3. Ragu-ragu (R) 4. Tidak Setuju (TS) 5. Sangat Tidak Setuju (STS)
	2. Kualitas Hasil Kerja	73. Pegawai sering melakukan kesalahan dalam menjalankan pekerjaannya. 74. Pegawai ikut memikirkan hasil kerja kelompoknya	
	3. Disiplin	75. Pegawai memiliki ketaatan yang tinggi terhadap peraturan perusahaan. 76. Pegawai bekerja berdasarkan pada prosedur yang berlaku. 77. Karyawan selalu memanfaatkan waktu kerja	

		seoptimal mungkin	
	4. Inisiatif/ Kreativitas	78. Pegawai memiliki ide-ide baru dalam menyelesaikan pekerjaan 79. Pegawai dapat memecahkan masalah-masalah yang timbul dari pekerjaan	



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

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

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif adalah penelitian ilmiah yang sistematis terhadap bagian-bagian dan fenomena serta hubungan-hubungannya. Tujuan penelitian kuantitatif adalah mengembangkan dan menggunakan model-model matematis, teori-teori dan/atau hipotesis yang berkaitan dengan fenomena alam. Proses pengukuran adalah bagian yang sentral dalam penelitian kuantitatif karena hal ini memberikan hubungan yang fundamental antara pengamatan empiris dan ekspresi matematis dari hubungan-hubungan kuantitatif.

Menurut Hermawan, Asep (2005:18) penelitian kuantitatif adalah suatu pendekatan penelitian yang bersifat objektif, mencakup pengumpulan dan analisis data kuantitatif serta menggunakan metode pengujian statistic untuk menjelaskan besarnya pengaruh variabel-variabel dalam budaya organisasi konsep Kaizen sebagai variabel bebas terhadap kinerja pegawai sebagai variabel terikat dan menjelaskan variabel yang pengaruhnya paling besar terhadap kinerja pegawai.

#### **B. Populasi dan Sampel**

##### **1. Populasi**

Dalam penelitian ini populasi yang menjadi sasaran penelitian adalah Pegawai Kantor Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau. Adapun jumlah pegawai pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau menurut jabatan terdiri

dari : Sekretaris Daerah 1 orang, Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat, Asisten Ekonomi dan Pembangunan dan Asisten Administrasi sebanyak 3 orang, Kepala Biro sebanyak 9 orang, Kepala Bagian sebanyak 30 orang, Kepala Sub Bagian sebanyak 79 orang dan Staf sebanyak 230 orang. Jumlah Populasi keseluruhan adalah  $N = 352$  orang. Gambaran dari populasi pegawai pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau dapat dijelaskan pada tabel berikut ini :

**Tabel 3.1.**  
**Data Populasi Pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau Tahun 2012**

No.	Unit Kerja	Jumlah
1.	Sekretaris Daerah	1
2.	Asisten	3
3.	Kepala Biro	9
3.	Kepala Bagian :	30
4.	Kepala Sub Bagian :	79
5.	Biro:	
	a. Pemerintahan	16
	b. Hukum	15
	c. Umum	72
	d. Humas dan Protokol	30
	e. Organisasi	19
	f. Perlengkapan	25
	g. Pembangunan	18
	h. Perekonomian	15
	i. Kesejahteraan Rakyat	20
	<b>J u m l a h</b>	<b>352</b>

## 2. Sampel

Berdasarkan jumlah populasi yang ada untuk penentuan besarnya sampel digunakan rumus Slovin, (dalam Umar,1999:108) adalah sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{Nd^2 + 1}$$

Keterangan :

- n = Jumlah sampel  
 N = Jumlah populasi  
 e = Persen kelonggaran ketidakteelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat diterima atau diinginkan, dalam penelitian ini diambil 10%.

Maka berdasarkan perhitungan rumus tersebut diatas, diperoleh sampelnya sebanyak 78 orang. Dengan perhitungan sebagai berikut :

$$\begin{aligned} n &= \frac{352}{1 + (352)(0,1)^2} \\ &= \frac{352}{4,52} \\ &= 77,8761 \approx 78 \text{ (pembulatan)} \end{aligned}$$

Karena sampel yang diteliti memiliki strata (jika dilihat dari jabatan), maka teknik pengambilan sampel menggunakan metode *Proportional Stratified Random Sampling*. Adapun penentuan proporsi sampel untuk masing-masing jabatan disajikan pada tabel berikut:

**Tabel 3.2.**  
**Proporsi Alokasi Sampel**  
**Berdasarkan Strata Jabatan**

No	Unit Kerja	Populasi	Perhitungan	Sampel
1.	Sekretaris Daerah	1	$\frac{1}{352} \times 78$	1
2.	Asisten	3	$\frac{3}{352} \times 78$	1
3.	Kepala Biro	9	$\frac{9}{352} \times 78$	2
4.	Kepala Bagian	30	$\frac{30}{352} \times 78$	7
5.	Kepala Sub Bagian	79	$\frac{79}{352} \times 78$	17
5.	Biro:			
	a. Pemerintahan	16	$\frac{16}{352} \times 78$	4
	b. Hukum	15	$\frac{15}{352} \times 78$	3
	c. Umum	72	$\frac{72}{352} \times 78$	16
	d. Humas	30	$\frac{30}{352} \times 78$	6
	e. Organisasi	19	$\frac{19}{352} \times 78$	4
	f. Perlengkapan	25	$\frac{25}{352} \times 78$	6
	g. Pembangunan	18	$\frac{18}{352} \times 78$	4
	h. Perekonomian	15	$\frac{15}{352} \times 78$	3
	i. Kesejahteraan Rakyat	20	$\frac{20}{352} \times 78$	4
	<b>Jumlah</b>	<b>352</b>		<b>78</b>

Khusus untuk Sekretaris Daerah dan Asisten hasil perhitungan jumlah sampel dengan pembulatan ke atas atau diambil masing-masing satu responden

dengan pertimbangan anggota populasinya relatif sedikit.

### C. Ruang Lingkup Penelitian

Yang menjadi perhatian dalam penelitian adalah kaitan antara budaya organisasi konsep Kaizen dengan kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau, karena budaya organisasi merupakan sesuatu yang dianggap sangat penting oleh suatu organisasi maupun pegawai dalam mencapai tujuan bersama. Budaya organisasi inilah yang akan memberi jawaban apakah suatu tindakan benar atau salah, suatu perilaku dianjurkan atau tidak sehingga berfungsi sebagai landasan berperilaku dan dapat digunakan sebagai tolak ukur, apakah kinerja pegawai sesuai dengan budaya organisasi atau tidak. Sedangkan penilaian kinerja sebagai sarana untuk mengetahui seberapa baik pegawai bekerja sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi, memegang peranan penting dalam memperkuat budaya organisasi dan memberikan informasi kepada manajemen sebagai dasar dalam mengambil berbagai keputusan pengembangan sumberdaya manusia organisasi serta dapat meningkatkan kinerja pegawai.

#### 1. Klasifikasi Variabel

Penelitian ini menggunakan dimensi konsep yaitu persepsi pegawai tentang budaya organisasi, yaitu *interpretasi unik* dari para pegawai mengenai budaya organisasi yang berlaku di tempat mereka bekerja. Hal ini disebabkan karena kinerja pegawai merupakan hasil dari persepsi mereka mengenai realitas budaya organisasi di tempat kerja mereka. Variabel penelitian diklasifikasikan menjadi 2 jenis variabel yaitu :

### a. Variabel Bebas

Variabel bebas adalah variabel yang tidak dipengaruhi oleh variabel lain.

Yang menjadi variabel bebas adalah konsep *budaya organisasi dari konsep*

*Kaizen* yang terdiri dari sembilan variabel, yaitu:

- 1)  $X_1$  : Hubungan antar anggota organisasi
- 2)  $X_2$  : Pendidikan dan latihan pegawai
- 3)  $X_3$  : Mengembangkan pimpinan tidak formal diantara pegawai
- 4)  $X_4$  : Membentuk gugus kendali mutu pelayanan
- 5)  $X_5$  : Mendukung dan menghargai usaha pegawai
- 6)  $X_6$  : Tempat kerja
- 7)  $X_7$  : Kehidupan sosial di tempat kerja
- 8)  $X_8$  : Penyelia
- 9)  $X_9$  : Membawa disiplin ke tempat kerja

### b. Variabel Terikat

Variabel terikat adalah variabel yang keberadaannya dipengaruhi atau tergantung pada variabel lain. Dalam penelitian ini variabel terikatnya Kinerja Pegawai (Y).

## 2. Definisi Konseptual Variabel

### a. Variabel Bebas

Variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada pendapat

Imai (2001:131) sebagai berikut:

- 1) Hubungan antar anggota organisasi ( $X_1$ ), di pusat organisasi terdapat orang-

orang yang melaksanakan pekerjaan organisai. Orang-orang yang membentuk organisasi terlibat dalam beberapa kegiatan primer.

- 2) Pendidikan dan latihan pegawai ( $X_2$ ), adalah tingkat sejauhmana perusahaan/instansi memberikan pelatihan dan pendidikan serta membangun pola pikir pegawai untuk meningkatkan kualitas kerjanya, yang akan membawa keuntungan pada perusahaan/instansi.
- 3) Mengembangkan pimpinan tidak formal diantara pegawai ( $X_3$ ), adalah menciptakan hubungan kehangatan antara seorang atasan dan bawahannya, adanya rasa saling percaya, kekeluargaan, dan penghargaan terhadap bawahan
- 4) Membentuk gugus kendali mutu ( $X_4$ ), adalah dorongan dari organisasi kepada pegawai untuk membentuk aktivitas dalam kelompok-kelompok kecil yang secara sukarela melaksanakan kegiatan pengendalian mutu di tempat kerja. Manajemen bersedia memberikan penghargaan dan pujian atas usaha pegawai demi penyempurnaan hasil.
- 5) Mendukung dan menghargai usaha Kaizen pegawai ( $X_5$ ), adalah tingkat sejauhmana organisasi memberikan dukungan dan penghargaan kepada pegawai atas upaya yang telah dilakukan pegawai dalam usaha Kaizen.
- 6) Tempat kerja ( $X_6$ ), adalah sejauhmana organisasi menciptakan suasana dimana pegawai akan merasa bahwa lingkungan kerja menjadi tempat yang nyaman dan kondusif yang akan mendorong produktivitas dan kreativitas pegawai, serta pegawai merasa memiliki komitmen kepada organisasi.
- 7) Kehidupan sosial di tempat kerja ( $X_7$ ), adalah tingkat sejauhmana organisasi membina pegawai agar saling menghargai dan menciptakan hubungan yang

harmonis dengan pegawai dan keluarganya serta peduli terhadap peningkatan kesejahteraan pegawai.

- 8) Penyelia ( $X_8$ ), adalah sejauhmana organisasi menciptakan hubungan yang hangat antara penyelia dengan pegawai.
- 9) Membawa disiplin ke tempat kerja ( $X_9$ ), adalah sejauhmana organisasi mendorong pegawai untuk selalu menerapkan kedisiplinan diri di tempat kerja sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi.

b. Variabel terikat

Kinerja pegawai ( $Y$ ) menurut Swasto (1996:26) merupakan kuantitas dan kualitas pekerjaan yang diselesaikan oleh individu dalam organisasi.

#### D. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan alat untuk mengumpulkan data dalam penelitian yaitu berupa kuisisioner atau daftar pertanyaan yang berisi aspek-aspek yang hendak diukur dan harus diisi oleh responden. Beberapa poin di dalam daftar pertanyaan yang harus diisi oleh responden meliputi : identitas responden, persepsi pegawai mengenai budaya organisasi (budaya Kaizen) Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau, serta kinerja. Data hasil kuisisioner diolah dengan menggunakan program SPSS 20.0.

Dalam mengisi daftar pertanyaan, responden diminta untuk merespon setiap butir pertanyaan menggunakan skala pengukuran sikap yaitu *Skala Likert* lima interval jawaban. Secara lebih terinci dapat dijelaskan sebagai berikut :

**Tabel 3.1.**  
Pengukuran Kuesioner

No	Keterangan	Skor	Skala
1	Sangat Jelas (SJ)	5	Likert
2	Cukup Jelas (CJ)	4	

3	Kurang Jelas (KJ)	3	
4	Sangat Tidak Jelas (STJ)	2	
5	Tidak Jelas (TJ)	1	
1	Selalu melibatkan pegawai (SMP)	5	Likert
2	Tidak semua pegawai dilibatkan (TSPD)	4	
3	Kadang-kadang melibatkan seluruh pegawai (KMSP)	3	
4	Kadang-kadang melibatkan sebagian pegawai (KMSPg)	2	
5	Sama sekali tidak melibatkan pegawai (SST)	1	
1	Selalu (SL)	5	Likert
2	Sering (SR)	4	
3	Kadang-kadang (KD)	3	
4	Sangat Jarang (SJ)	2	
5	Tidak pernah (TP)	1	
1	Sangat setuju (SS)	5	Likert
2	Setuju (S)	4	
3	Ragu-ragu (R)	3	
4	Tidak setuju (TS)	2	
5	Sangat tidak setuju (STS)	1	

Dari hasil pengisian daftar pertanyaan, skor variabel merupakan hasil dari penghitungan rata-rata skor tiap butir pertanyaan yang digunakan. Sebelum digunakan untuk mengukur variabel, suatu instrumen penelitian harus terlebih dahulu diuji validitas dan reliabilitasnya, karena ketepatan pengujian suatu

hipotesa tentang hubungan variabel penelitian sangat tergantung pada kualitas data yang dipakai dalam pengujian tersebut.

### 1. Uji Validitas

Validitas menunjukkan sejauhmana suatu alat pengukur itu mengukur apa yang ingin diukur. Untuk menguji validitas instrumen dilakukan dengan cara mengkorelasikan skor jawaban yang diperoleh pada setiap item dengan skor total dari keseluruhan item instrumen dengan menggunakan rumus teknik korelasi 'product moment' sebagai berikut (Singarimbun dan Effendi, 1989:137) :

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan :

$r_{xy}$  = Koefisien korelasi

X = Skor item

Y = Skor total item

N = Jumlah sampel (responden)

Suatu instrumen baru dikatakan valid apabila koefisien korelasi dari masing-masing item lebih besar dari nilai  $r_{tabel}$  pada  $\alpha = 0,05$ .

### 2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauhmana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Bila suatu alat pengukur dipakai dua kali untuk mengukur gejala yang sama dan hasil pengukuran yang diperoleh relatif konsisten, maka alat pengukur tersebut reliabel. Dengan kata lain, reliabilitas menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur di dalam mengukur

gejala yang sama. Sedangkan untuk menguji reliabilitas kuesioner akan dilakukan dengan menggunakan teknik belah dua dari Spermans Brown yang rumusnya sebagai berikut :

$$r_1 = \frac{2r_{pm}}{1 + r_{pm}}$$

Dimana :

$r_1$  = Reliabilitas interval seluruh instrumen

$r_{pm}$  = Korelasi *product moment* antara belahan pertama dan kedua

Bila terdapat korelasi yang signifikan antara belahan pertama dengan belahan kedua, maka instrumen yang digunakan dinyatakan reliabel.

## **E. Prosedur Pengumpulan Data**

### **1. Jenis dan Sumber Data**

Sumber data berasal dari data primer dan data sekunder. Data primer diambil langsung dari Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau yang terdiri atas :

- a. Gambaran umum organisasi.
- b. Visi dan Misi Organisasi.
- c. Peraturan pegawai.
- d. Keadaan manajemen yang berhubungan dengan keputusan kepegawaian.
- e. Hasil penyebaran kuisisioner.
- f. Hasil pengamatan langsung.

Sedangkan data sekunder diambil dari buku-buku dan literatur lainnya yang terdiri dari :

- a. Penelitian-penelitian tentang budaya organisasi oleh peneliti sebelumnya.
- b. Buku-buku teks mengenai manajemen sumberdaya manusia yang masih relevan untuk digunakan.

## 2. Cara Pengumpulan Data

Pengumpulan data tidak lain adalah suatu proses pengadaan data primer untuk keperluan penelitian. Pengumpulan data merupakan langkah yang amat penting dalam metode ilmiah, karena pada umumnya data yang dikumpulkan akan digunakan untuk menguji hipotesa yang telah dirumuskan.

Teknik pengumpulan data yang dilakukan meliputi :

1. Teknik observasi, yaitu dengan melakukan pengamatan langsung terhadap pegawai yang sedang bekerja.
2. Teknik wawancara, yaitu dengan melakukan wawancara kepada pimpinan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau dan beberapa pegawai untuk mendapatkan informasi.
3. Teknik penyebaran kuisisioner, yaitu dengan membagikan kuisisioner kepada pegawai agar dapat mengisi formulir isian secara obyektif.

## F. Metode Analisis Data

Setelah data dikumpulkan, langkah selanjutnya adalah menganalisa data dengan metode yang sesuai dan mudah dipahami dengan menggunakan program SPSS. Tujuannya adalah agar data mentah yang diperoleh dari lapangan mempunyai arti dan makna guna menjawab permasalahan yang ada. Dalam penelitian ini digunakan metode analisis sebagai berikut :

## 1. Metode Deskriptif

Adalah prosedur deskriptif adalah dengan dengan menggambarkan kondisi Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau sebagai obyek penelitian secara sistematis, faktual, dan akurat, berdasarkan data-data yang ada. Bertujuan untuk memperoleh gambaran tentang kondisi budaya organisasi dan kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau serta untuk mengidentifikasi karakteristik masing-masing variabel dibandingkan dengan teori yang ada.

## 2. Metode Inferensial

Metode ini bertujuan untuk menguji pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat, sekaligus juga digunakan untuk pengujian hipotesis dengan tingkat signifikansi tertentu.

### a. Uji Asumsi Klasik

#### 1) Normalitas (Kenormalan Nilai Residual)

Salah satu asumsi dalam penggunaan model regresi adalah data berdistribusi normal atau residual menyebar disekitar nol. Jika nilai residual menyebar normal maka persamaan regresi yang diperoleh cukup baik. Uji normalitas dilakukan dengan metode *Kolmogorov-Smirnov* dengan kriteria jika nilai signifikansi lebih besar dari  $\alpha = 0,05$  maka asumsi normalitas terpenuhi.

#### 2) Multikolinieritas

Multikolinieritas terjadi apabila diantara variabel-variabel bebas memiliki hubungan yang sangat kuat. Dengan kata lain, diantara variabel-variabel bebas berkorelasi sempurna atau mendekati sempurna. Untuk mendeteksi ada atau tidak ada multikolinieritas dapat dilakukan dengan cara melihat

nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) antara variabel-variabel bebas. Selanjutnya hasil perhitungan dibandingkan, apabila nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) masing-masing variabel bebas tidak lebih dari 10 (Gujarati, 1998:161), maka dapat dipastikan bahwa tidak terjadi multikolonieritas pada persamaan regresi linier berganda tersebut.

### 3) Heteroskedastitas

Heteroskedastitas berarti variasi residual tidak sama untuk semua pengamatan. Misalnya heteroskedastitas akan muncul dalam bentuk residual yang semakin besar jika pengamatannya semakin besar.

Jadi heteroskedastitas bertentangan dengan asumsi dasar regresi linier yaitu variabel residualnya harus sama untuk semua pengamatan. Pengujian heteroskedastitas menggunakan *Spearman Rank Correlation* dengan cara menyusun korelasi rank antara variabel bebas dengan absolut residual pada taraf  $\alpha = 0,05$ . Jika masing-masing variabel bebas tidak berkorelasi secara signifikan dengan absolut residual, maka dalam model regresi tidak menjadi gejala heteroskedastitas.

### 4) Uji Autokorelasi

Auto korelasi adalah keadaan dimana terdapat trend di dalam variabel dan diteliti sehingga mengakibatkan  $e$  juga mengandung trend. Auto korelasi bermakna adanya korelasi data yang diurutkan dengan order waktu (dalam data *time series*) atau antar tempat (*data cross section*). Untuk menguji adanya auto korelasi pada kesempatan ini digunakan uji Durbin Watson (DW Test) dengan formula berikut :

$$d = 2 \left( 1 - \frac{\sum et.et - 1}{e_t^2} \right)$$

Kriteria dari uji ini adalah : apabila nilai DW tepat sama dengan 2, maka tidak terjadi autokorelasi sempurna. Jika DW nilainya lebih kecil dari 1,5 berarti ada gejala autokorelasi. Jika DW nilainya diantara 1,5 – 2,5 berarti tidak ada autokorelasi. Bila DW nilainya diatas 2 – 4 berarti memiliki autokorelasi negatif (Setiaji,2004:53).

#### b. Analisis regresi berganda

Analisis regresi berganda dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh variabel-variabel budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Adapun persamaan regresi linier berganda (Nurgiyantoro, 2000:276) adalah sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + \dots + b_9X_9 + e$$

Dimana :

Y = Variabel terikat (Kinerja pegawai)

Xi = Variabel bebas (Budaya organisasi)

a = konstanta

bi = koefisien regresi

e = variabel pengganggu

#### c. Uji Hipotesis

##### 1) Hipotesis I

Pengujian hipotesis I yaitu "terdapat pengaruh nyata dari variabel budaya organisasi terhadap kinerja pegawai" dilakukan dengan Uji F.

Rumusan hipotesis:

$$H_0 : B_1 = B_2 = B_3 = B_4 = B_5 = B_6 = B_7 = B_8 = B_9 = 0$$

$$H_a : \text{minimal satu koefisien } B_i \neq 0$$

Apabila hasil perhitungan menunjukkan :

- a)  $F_{hitung} > F_{tabel} (\alpha = 0,05)$  atau probabilitas  $< 0,05$  maka :  $H_0$  ditolak ( $H_a$  diterima)

Variabel bebas secara keseluruhan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (Y).

- b)  $F_{hitung} \leq F_{tabel} (\alpha = 0,05)$  atau probabilitas  $\geq 0,05$  maka :  $H_0$  diterima ( $H_a$  ditolak)

Variabel bebas (X) secara keseluruhan tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat (Y).

## 2) Hipotesis II

Hipotesis II yaitu "di duga terdapat pengaruh nyata paling besar dari variabel kehidupan sosial terhadap kinerja pegawai" menggunakan uji t yaitu untuk menguji signifikansi pengaruh masing-masing variabel dan menentukan variabel yang paling menentukan (signifikan) perubahan variabel terikat.

Rumusan hipotesis dinyatakan dengan :

$$H_0 : B_i = 0$$

$$H_a : B_i \neq 0$$

Apabila hasil perhitungannya menunjukkan :

- a)  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $t_{hitung} < -t_{tabel}$  pada taraf  $\alpha = 0,05$  atau probabilitas  $< 0,05$  maka  $H_0$  ditolak ( $H_a$  diterima) artinya variabel bebas secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat pada tingkat kepercayaan 95%.
- b) Apabila  $-t_{tabel} \leq t_{hitung} \leq t_{tabel}$  pada taraf  $\alpha = 0,05$  atau probabilitas  $\geq 0,05$  maka  $H_0$  diterima ( $H_a$  ditolak) artinya variabel bebas secara parsial tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat pada tingkat kepercayaan 95%.

#### **G. Lokasi dan Jadwal Pelaksanaan Penelitian**

Dalam melakukan penelitian, peneliti memilih lokasi di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau ini menjadi bahan pertimbangan bagi peneliti untuk melakukan penelitian mengenai kinerja pegawai jika dikaitkan dengan budaya organisasi yang berlaku di Provinsi Kepulauan Riau.

Penelitian ini dilaksanakan di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau yang beralamat di Jalan Basuki Rahmat No 17, Tanjung Pinang. Penelitian ini dilaksanakan sejak bulan Februari tahun 2013 dan direncanakan sampai dengan Juni 2013. Penelitian ini diawali dengan penyusunan usulan penelitian dengan melakukan kegiatan pra penelitian yang meliputi penelurusan kepustakaan, media cetak/elektronik, baik literatur teoritis, dokumen-dokumen terkait dan menyebarkan kuisioner. Jadwal rencana pelaksanaan penelitian dapat dilihat pada tabel 3.3. berikut ini :

**Tabel 3.3.**  
**Jadwal Rencana Pelaksanaan Penelitian**

No	Kegiatan	Tahun 2013					
		Feb	Maret	April	Mei	Juni	Okt
1	Penyusunan Proposal	15					
2	Seminar Proposal		16				
3	Perbaikan dan Pengumpulan Data		20	13, 17, 24	14	26	
4	Pengolahan Data dan Penyusunan Laporan			02	03		
5	Bimbingan	24	05, 10, 16, 30	09, 24	14, 25	11, 17, 21, 26	
6	Ujian Tesis						06



## BAB IV

### TEMUAN DAN PEMBAHASAN

Sebelum masuk ke temuan dan pembahasan, sebelumnya penulis akan menjabarkan isi dari bab ini yaitu berisikan gambaran umum objek penelitian, dan hasil analisis data yang berisikan gambaran umum responden penelitian, karakteristik variabel penelitian, uji kualitas data, uji asumsi klasik, analisis regresi berganda, uji hipotesis dan untuk lebih jelasnya akan diuraikan dibawah ini:

#### **A. Gambaran Umum Objek Penelitian**

Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau dibentuk sejalan dengan berdirinya Pemerintah Daerah Provinsi Kepulauan Riau berdasarkan Undang-Undang No.25 Tahun 2002 tanggal 24 September 2002. Kedudukan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau ditetapkan dalam Peraturan Daerah Nomor 4 Tahun 2011 tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah.

Sekretariat Daerah di Lingkungan Provinsi Kepulauan Riau merupakan unsur staf yang dipimpin oleh Sekretaris Daerah yang berada di bawah Gubernur dan bertanggung jawab langsung kepada Gubernur. Tugas dan kewajiban Sekretariat Daerah membantu Gubernur dalam menyusun kebijakan dan mengkoordinasikan dengan Dinas Daerah dan Lembaga Teknis Daerah. Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, Sekretaris Daerah dibantu oleh 5 (lima) orang Staf Ahli, 3 (tiga) orang Asisten dan 9 (sembilan) orang Kepala Biro. Berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 4 Tahun 2011, susunan Organisasi Sekretariat Daerah terdiri dari:

1. Sekretaris Daerah
2. Staf Ahli, terdiri dari :
  - a. Staf Ahli Bidang Hukum dan Politik
  - b. Staf Ahli Bidang Pemerintahan
  - c. Staf Ahli Bidang Pembangunan
  - d. Staf Ahli Bidang Sosial, Kemasyarakatan dan SDM
  - e. Staf Ahli Bidang Ekonomi dan Keuangan
3. Asisten, terdiri dari :
  - a. Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat
  - b. Asisten Perekonomian dan Pembangunan
  - c. Asisten Umum
4. Biro, terdiri dari :
  - a. Biro Administrasi Pemerintahan Umum
  - b. Biro Administrasi Kesejahteraan Rakyat
  - c. Biro Hukum
  - d. Biro Administrasi Perekonomian
  - e. Biro Administrasi Pembangunan
  - f. Biro Perlengkapan
  - g. Biro Umum
  - h. Biro Humas
  - i. Biro Organisasi

Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 4 Tahun 2011. Pemerintah Daerah Provinsi Kepulauan Riau memberikan tugas, fungsi dan kewenangan

kepada Sekretariat Daerah sebagai unsur pelaksana Pemerintah Provinsi bidang pekerjaan umum. Dalam melaksanakan tugasnya, Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau menyelenggarakan fungsinya sebagai berikut :

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

## **B. Hasil Analisis Data**

### **1. Gambaran Umum Responden Penelitian**

#### **a. Responden Berdasarkan Usia**

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner terhadap 78 orang responden diperoleh responden berdasarkan usia yang distribusi frekuensinya dapat dilihat pada tabel 4.1. dibawah ini:

**Tabel 4.1.**  
Usia

<b>Usia</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persen</b>
<25 tahun	9	11,54
26 tahun - 35 tahun	35	44,88
>35 tahun	34	43,58
<b>Total</b>	<b>78</b>	<b>100,00</b>

**Sumber:** Data primer diolah (2014)

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan keseluruhan responden berjumlah 78 orang yang terdiri dari usia < 25 tahu, 26 tahun – 35 tahun dan > 35 tahun. Dan dari 78 orang responden diperoleh usia < 25 tahun yang menjawab kuesioner berjumlah 9 orang atau sebesar 11,54%. Sementara itu untuk usia 26 tahun – 35 tahun yang menjawab kuesioner berjumlah 35 orang atau sebesar 44,88%. Dan untuk usia > 35 tahun yang menjawab kuesioner berjumlah 34 orang atau sebesar 43,58%.

#### b. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner terhadap 78 orang responden diperoleh responden berdasarkan jenis kelamin yang distribusi frekuensinya dapat dilihat pada tabel 4.2. dibawah ini:

**Tabel 4.2.**  
Jenis Kelamin

Responden	Jumlah	Persen
Pria	47	60,26
Wanita	31	39,74
Total	78	100,00

**Sumber:** Data primer diolah (2014)

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan keseluruhan responden berjumlah 78 orang yang terdiri dari pria dan wanita. Dan dari 78 orang responden diperoleh jumlah pria yang menjawab kuesioner yang diajukan berjumlah 47 orang atau sebesar 60,26% dan 31 orang atau sebesar 39,74% responden wanita yang menjawab kuesioner yang diajukan. Jadi dapat disimpulkan bahwa responden

terbanyak menurut jenis kelamin adalah responden pria dengan persentase sebesar 60,26%.

**c. Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner terhadap 78 orang responden diperoleh responden berdasarkan tingkat pendidikan yang distribusi frekuensinya dapat dilihat pada tabel 4.3. dibawah ini:

**Tabel 4.3.**  
Tingkat Pendidikan

Tahun	Jumlah	Persen
SLTA	3	3,85
DIPLOMA	28	35,90
S1	39	50,00
S2	8	10,25
Total	78	100,00

**Sumber:** Data primer diolah (2013)

Hasil uji deskripsi berdasarkan Tingkat Pendidikan. Responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini tingkat pendidikan yang SLTA sebanyak 3 orang atau 3,85% responden, DIPLOMA sebanyak 28 orang atau 35,90% responden, S1 sebanyak 39 orang atau 50% responden, S2 sebanyak 8 atau 10,25% responden. Jadi dapat disimpulkan bahwa responden terbanyak adalah responden yang tingkat pendidikan S1 dengan persentase sebesar 50,00%.

## 2. Karakteristik Variabel Penelitian

Deskriptif statistik pada penelitian ini didasarkan pada jawaban responden yang berjumlah 78 orang yang bertujuan untuk melihat gambaran umum dari data yang digunakan dalam penelitian ini. Hasil perhitungan statistik penelitian untuk tiap-tiap variabel dapat dijelaskan dalam tabel 4.4. berikut ini:

**Tabel 4.4.**  
Statistik Deskriptif

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X1	78	3,00	5,00	4,2692	,61735
X2	78	2,00	5,00	4,3205	,71157
X3	78	2,00	5,00	4,1667	,56790
X4	78	2,00	5,00	4,0256	,50899
X5	78	2,00	5,00	4,1667	,63280
X6	78	2,00	5,00	4,1795	,52826
X7	78	2,00	5,00	3,9872	,76436
X8	78	2,00	5,00	4,0769	,61937
X9	78	2,00	4,00	3,6410	,53390
Y	78	3,00	5,00	3,7436	,56834
Valid N (listwise)	78				

Sumber: data primer diolah (2014)

Dari output SPSS 20.00 pada tabel diatas dapat kita lihat bahwa dari jumlah responden sebanyak 78 responden, dapat disimpulkan Variabel kinerja pegawai (Y) memiliki nilai minimum 3, nilai maksimum sebesar 5, dengan rata-rata sebesar 3.7436, dan memiliki standar deviasi sebesar 0,56834. Untuk variabel hubungan antar anggota organisasi ( $X_1$ ) memiliki nilai minimum dan maksimum masing-masingnya 3.00 dan 5.00, dengan rata-rata sebesar 4,2692 dan standar deviasi 0.61735. Untuk variabel pendidikan dan latihan pegawai ( $X_2$ ) memiliki

nilai minimum dan maksimum masing-masingnya 2.00 dan 5.00, dengan rata-rata sebesar 4,3205 dan standar deviasi 0.71157. Untuk variabel mengembangkan pimpinan tidak formal diantara pegawai ( $X_3$ ) memiliki nilai minimum dan maksimum masing-masingnya 2.00 dan 5.00, dengan rata-rata sebesar 4,1667 dan standar deviasi 0.56790. Untuk variabel membentuk gugus kendali mutu pelayanan ( $X_4$ ) memiliki nilai minimum dan maksimum masing-masingnya 2.00 dan 5.00, dengan rata-rata sebesar 4,0256 dan standar deviasi 0.50899. Untuk variabel mendukung dan menghargai usaha pegawai ( $X_5$ ) memiliki nilai minimum dan maksimum masing-masingnya 2,00 dan 5,00, dengan rata-rata sebesar 4,1667 dan standar deviasi 0.63280. Untuk variabel tempat kerja ( $X_6$ ) memiliki nilai minimum dan maksimum masing-masingnya 2,00 dan 5,00, dengan rata-rata sebesar 4,1795 dan standar deviasi 0.52826. Untuk variabel kehidupan sosial di tempat kerja ( $X_7$ ) memiliki nilai minimum dan maksimum masing-masingnya 2,00 dan 5,00, dengan rata-rata sebesar 3,9872 dan standar deviasi 0.76436. Untuk variabel penyelia ( $X_8$ ) memiliki nilai minimum dan maksimum masing-masingnya 2,00 dan 5,00, dengan rata-rata sebesar 4,0769 dan standar deviasi 0.61937. Untuk variabel membawa disiplin ke tempat kerja ( $X_9$ ) memiliki nilai minimum dan maksimum masing-masingnya 2,00 dan 4,00, dengan rata-rata sebesar 3,6410 dan standar deviasi 0.53390.

### 3. Uji Kualitas Data

Uji kualitas data bertujuan untuk menguji apakah data hasil penyebaran kuesioner valid dan reliabel. Seperti yang telah dijelaskan, dalam penelitian ini variable yang diuji terdiri dari 9 (sembilan) variabel bebas (independent Variable) yang terdiri dari hubungan antar anggota organisasi, pendidikan dan latihan

pegawai, mengembangkan pimpinan tidak formal diantara pegawai, membentuk gugus kendali mutu pelayanan, mendukung dan menghargai usaha pegawai, tempat kerja, kehidupan sosial di tempat kerja, penyelia, membawa disiplin ke tempat kerja. (dependent Variable) yaitu kinerja Pegawai Negeri Sipil. Untuk itu dapat digunakan uji validitas dan reliabilitas sebagaimana dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah alat ukur yang telah disusun benar-benar mampu mengukur apa yang harus diukur. Pengujian validitas tiap butir digunakan analisis item, yaitu mengkorelasikan skor tiap butir dengan skor total yang merupakan jumlah tiap skor butir dan nilainya dapat dilihat pada hasil pengolahan menggunakan program SPSS. Suatu pertanyaan dinyatakan valid apabila nilai  $r$  hitung yang merupakan nilai corrected item-total correlation lebih besar dari  $r$  tabel. Kuisisioner yang dinyatakan valid berarti kuisisioner tersebut benar-benar mampu mengukur apa yang harus diukur. Butir-butir instrumen dianggap valid apabila koefisien korelasi ( $r$  hitung)  $>$   $r$  tabel/ $r$  kritis (0,60) (Sugiyono dan Wibowo : 2004).

Selain itu uji reliabilitas bertujuan untuk mengetahui apakah alat pengumpul data pada dasarnya menunjukkan tingkat ketepatan, keakuratan kestabilan atau konsistensi alat tersebut dalam mengungkapkan gejala-gejala tertentu dari sekelompok individu, walaupun dilakukan pada waktu yang berbeda. Dalam penentuan tingkat reliabilitas suatu instrumen penelitian. Untuk menentukan reliabilitas terhadap butir-butir pernyataan variable dilakukan pengujian dengan komputer program SPSS 20.0. for windows dengan rumus Cronbach's Alpha. Hasil uji validitas dan reliabilitas tersebut dapat dilihat pada tabel berikut :

a. **Hubungan Antar Anggota Organisasi**

**Tabel 4.5.**  
Uji Validitas dan Reliabilitas  
Hubungan Antar Anggota Organisasi

1	0,720	0,223	valid	0,834	reliabel
2	0,752	0,223	valid		
3	0,690	0,223	valid		
4	0,567	0,223	valid		
5	0,452	0,223	valid		
6	0,347	0,223	valid		
7	0,521	0,223	valid		
8	0,525	0,223	valid		

Sumber: data primer diolah (2014)

Berdasarkan table diatas menunjukkan bahwa hasil penyebaran kuisisioner untuk variable hubungan antar anggota organisasidinyatakan valid dan reliabel. yang dibuktikan dengan nilai masing-masing r hitung > r table dan nilai cronbach a > 0,60. Hal ini menunjukkan bahwa data penelitian ini layak untuk dijadikan acuan dalam melakukan uji selanjutnya.

b. **Pendidikan dan Latihan Pegawai**

**Tabel 4.6.**  
Uji Validitas dan Reliabilitas  
Pendidikan dan Latihan Pegawai

9	0,701	0,223	valid	0,921	reliabel
10	0,762	0,223	valid		
11	0,737	0,223	valid		
12	0,714	0,223	valid		
13	0,686	0,223	valid		
14	0,791	0,223	valid		
15	0,849	0,223	valid		
16	0,649	0,223	valid		

Berdasarkan table diatas menunjukkan bahwa hasil penyebaran kuisisioner untuk variable pendidikan dan latihan pegawai dinyatakan valid dan reliabel. yang dibuktikan dengan nilai masing-masing  $r$  hitung  $>$   $r$  table dan nilai cronbach  $\alpha >$  0,60. Hal ini menunjukkan bahwa data penelitian ini layak untuk dijadikan acuan dalam melakukan uji selanjutnya.

**c. Mengembangkan Pimpinan tidak Formal diantara Pegawai**

**Tabel 4.7.**  
Uji Validitas dan Reliabilitas  
Mengembangkan Pimpinan tidak Formal diantara Pegawai

17	0,682	0,223	valid	0,859	reliabel
18	0,563	0,223	valid		
19	0,651	0,223	valid		
20	0,646	0,223	valid		
21	0,707	0,223	valid		
22	0,587	0,223	valid		
23	0,487	0,223	valid		
24	0,609	0,223	valid		

**Sumber:** data primer diolah (2014)

Berdasarkan table diatas menunjukkan bahwa hasil penyebaran kuisisioner untuk variable mengembangkan pimpinan tidak formal diantara pegawai dinyatakan valid dan reliabel. yang dibuktikan dengan nilai masing-masing  $r$  hitung  $>$   $r$  table dan nilai cronbach  $\alpha >$  0,60. Hal ini menunjukkan bahwa data penelitian ini layak untuk dijadikan acuan dalam melakukan uji selanjutnya.

d. **Membentuk Gugus Kendali Mutu Pelayanan**

**Tabel 4.8.**  
Uji Validitas dan Reliabilitas  
Membentuk Gugus Kendali Mutu Pelayanan

25	0,744	0,223	valid	0,880	reliabel
26	0,714	0,223	valid		
27	0,763	0,223	valid		
28	0,831	0,223	valid		
29	0,787	0,223	valid		
30	0,505	0,223	valid		
31	0,229	0,223	valid		
32	0,540	0,223	valid		

Sumber: data primer diolah (2014)

Berdasarkan table diatas menunjukkan bahwa hasil penyebaran kuisioner untuk variable membentuk gugus kendali mutu pelayanan dinyatakan valid dan reliabel. yang dibuktikan dengan nilai masing-masing  $r$  hitung  $>$   $r$  table dan nilai cronbach  $\alpha >$  0,60. Hal ini menunjukkan bahwa data penelitian ini layak untuk dijadikan acuan dalam melakukan uji selanjutnya.

e. **Mendukung dan Menghargai Usaha Pegawai**

**Tabel 4.9.**  
Uji Validitas dan Reliabilitas  
Mendukung dan Menghargai Usaha Pegawai

33	0,667	0,223	Valid	0,857	reliabel
34	0,714	0,223	Valid		
35	0,645	0,223	valid		
36	0,732	0,223	valid		
37	0,740	0,223	valid		
38	0,563	0,223	valid		
39	0,362	0,223	valid		
40	0,376	0,223	valid		

Berdasarkan table diatas menunjukkan bahwa hasil penyebaran kuisisioner untuk variable mendukung dan menghargai usaha pegawai dinyatakan valid dan reliabel. yang dibuktikan dengan nilai masing-masing  $r$  hitung  $>$   $r$  table dan nilai cronbach  $\alpha >$  0,60. Hal ini menunjukkan bahwa data penelitian ini layak untuk dijadikan acuan dalam melakukan uji selanjutnya.

#### f. Tempat Kerja

**Tabel 4.10.**  
Uji Validitas dan Reliabilitas  
Tempat Kerja

41	0,708	0,223	valid	0,760	reliabel
42	0,608	0,223	valid		
43	0,705	0,223	valid		
44	0,380	0,223	valid		
45	0,378	0,223	valid		
46	0,311	0,223	valid		
47	0,286	0,223	valid		
48	0,264	0,223	valid		

**Sumber:** data primer diolah (2014)

Berdasarkan table diatas menunjukkan bahwa hasil penyebaran kuisisioner untuk variable tempat kerja dinyatakan valid dan reliabel. yang dibuktikan dengan nilai masing-masing  $r$  hitung  $>$   $r$  table dan nilai cronbach  $\alpha >$  0,60. Hal ini menunjukkan bahwa data penelitian ini layak untuk dijadikan acuan dalam melakukan uji selanjutnya.

**g. Kehidupan Sosial di Tempat Kerja**

**Tabel 4.11.**  
Uji Validitas dan Reliabilitas  
Kehidupan Sosial di Tempat Kerja

49	0,696	0,223	valid	0,866	reliabel
50	0,761	0,223	valid		
51	0,728	0,223	valid		
52	0,780	0,223	valid		
53	0,477	0,223	valid		
54	0,545	0,223	valid		

**Sumber:** data primer diolah (2014)

Berdasarkan table diatas menunjukkan bahwa hasil penyebaran kuisisioner untuk variable kehidupan sosial di tempat kerja dinyatakan valid dan reliabel. yang dibuktikan dengan nilai masing-masing r hitung > r table dan nilai cronbach a > 0,60. Hal ini menunjukkan bahwa data penelitian ini layak untuk dijadikan acuan dalam melakukan uji selanjutnya.

**h. Penyelia**

**Tabel 4.12.**  
Uji Validitas dan Reliabilitas  
Penyelia

55	0,778	0,223	valid	0,903	reliabel
56	0,790	0,223	valid		
57	0,785	0,223	valid		
58	0,744	0,223	valid		
59	0,786	0,223	valid		
60	0,562	0,223	valid		
61	0,601	0,223	valid		
62	0,485	0,223	valid		

**Sumber:** data primer diolah (2014)

Berdasarkan table diatas menunjukkan bahwa hasil penyebaran kuisisioner untuk variable penyelia dinyatakan valid dan reliabel. yang dibuktikan dengan nilai masing-masing  $r$  hitung  $>$   $r$  table dan nilai cronbach  $a > 0,60$ . Hal ini menunjukkan bahwa data penelitian ini layak untuk dijadikan acuan dalam melakukan uji selanjutnya.

i. **Membawa Disiplin ke Tempat Kerja**

**Tabel 4.13.**  
Uji Validitas dan Reliabilitas  
Membawa Disiplin ke Tempat Kerja

63	0,672	0,223	valid	0,890	reliabel
64	0,592	0,223	valid		
65	0,535	0,223	valid		
66	0,770	0,223	valid		
67	0,762	0,223	valid		
68	0,669	0,223	valid		
69	0,772	0,223	valid		
70	0,548	0,223	valid		

Sumber: data primer diolah (2014)

Berdasarkan table diatas menunjukkan bahwa hasil penyebaran kuisisioner untuk variable membawa disiplin ke tempat kerja dinyatakan valid dan reliabel. yang dibuktikan dengan nilai masing-masing  $r$  hitung  $>$   $r$  table dan nilai cronbach  $a > 0,60$ . Hal ini menunjukkan bahwa data penelitian ini layak untuk dijadikan acuan dalam melakukan uji selanjutnya.

## j. Kinerja Pegawai

**Tabel 4.14.**  
Uji Validitas dan Reliabilitas  
Kinerja Pegawai

71	0,439	0,223	valid	0,866	reliabel
72	0,581	0,223	valid		
73	0,473	0,223	valid		
74	0,667	0,223	valid		
75	0,668	0,223	valid		
76	0,596	0,223	valid		
77	0,625	0,223	valid		
78	0,569	0,223	valid		
79	0,521	0,223	valid		
80	0,523	0,223	valid		
81	0,295	0,223	valid		
82	0,402	0,223	valid		
83	0,582	0,223	valid		

Sumber: data primer diolah (2014)

Berdasarkan table diatas menunjukkan bahwa hasil penyebaran kuisisioner untuk variable kinerja pegawai dinyatakan valid dan reliabel. yang dibuktikan dengan nilai masing-masing  $r$  hitung  $>$   $r$  table dan nilai cronbach  $\alpha >$  0,60. Hal ini menunjukkan bahwa data penelitian ini layak untuk dijadikan acuan dalam melakukan uji selanjutnya.

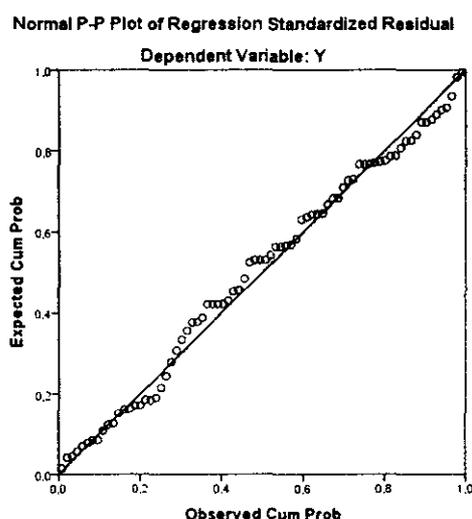
## 4. Uji Asumsi Klasik

### a. Uji Normalitas

Uji normalitas data dilakukan untuk menentukan apakah data terdistribusi dengan normal. Gambar dibawah ini merupakan hasil uji normalitas untuk pengaruh variabel independen yaitu hubungan antar anggota organisasi, hubungan antar anggota organisasi, pendidikan dan latihan pegawai, mengembangkan

pimpinan tidak formal diantara pegawai, membentuk gugus kendali mutu pelayanan, mendukung dan menghargai usaha pegawai, tempat kerja, kehidupan sosial di tempat kerja, penyelia, membawa disiplin ke tempat kerja terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau. Sebagaimana dapat dilihat pada gambar 4.1.dibawah ini:

**Gambar 4.1.**  
Hasil Uji Normalitas (Normal P-Plot)

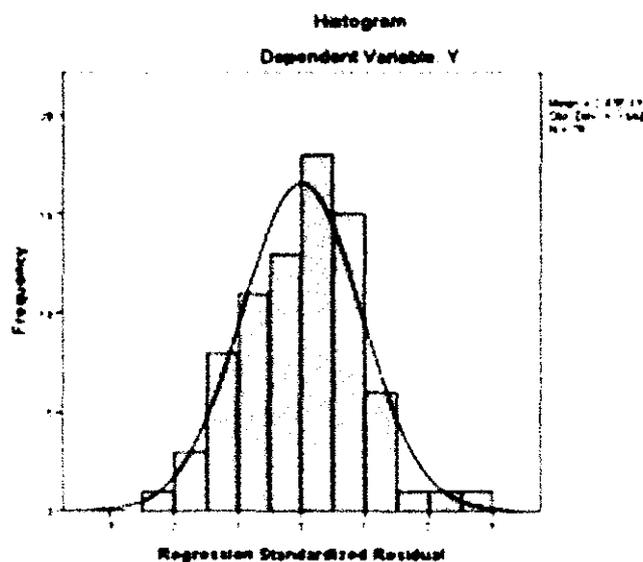


Sumber: data primer diolah (2014)

Berdasarkan gambar diatas menunjukkan bahwa data budaya organisasi konsep Kaizen terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil berdistribusi normal, yang mana memperlihatkan bahwa data menyebar di sekitar garis diagonal atau dari hasil analisis gambardiatas, dapat diketahui bahwa sebaran data (plot) menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal. Maka dapat disimpulkan bahwa model regresi berdistribusi normal atau memenuhi asumsi normalitas.

Selain uji normalitas P-Plot untuk menguji distribusi data dapat juga dilihat dari uji histogram sebagaimana dapat dilihat pada gambar 4.2. dibawah ini

**Gambar 4.2.**  
Hasil Uji Normalitas (Histogram)



**Sumber:** data primer diolah (2014)

Berdasarkan gambar diatas menunjukkan bahwa data budaya organisasi konsep Kaizen terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil berdistribusi normal, yang mana memperlihatkan bahwa kurva kemencengan dalam keadaan seimbang atau tidak menceng ke kiri maupun ke kanan. Maka dapat disimpulkan bahwa model regresi berdistribusi normal atau memenuhi asumsi normalitas.

#### **b. Uji Multikolonieritas**

Uji ini digunakan untuk melihat adanya multikolonieritas yang dapat dilihat dari *Variance Inflation Factor* (VIF) atau nilai Tolerance. Adapun tujuan uji ini adalah digunakan untuk mengetahui apakah terjadi korelasi yang kuat diantara variabel-variabel independen yang diikutsertakan dalam pembentukan model. Besarnya hasil VIF dan Tolerance dari hasil analisis dapat dilihat pada table 4.15. dibawah ini:

**Tabel 4.15.**  
Uji Multikolonieritas

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	X1	,772	1,296
	X2	,664	1,506
	X3	,638	1,568
	X4	,585	1,708
	X5	,716	1,396
	X6	,645	1,551
	X7	,631	1,584
	X8	,857	1,167
	X9	,823	1,215

a. Dependent Variable: Y

**Sumber:** data primer diolah (2014)

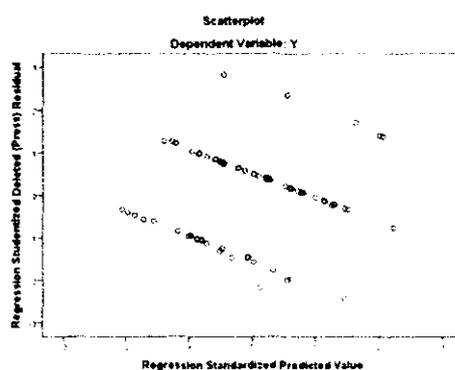
Tabel diatas menunjukkan bahwa keseluruhan variable independen dinyatakan lulus uji multikolonieritas. Dimana dapat dilihat nilai Tolerance variabel penelitian yaitu 0,772, 0,664, 0,638, 0,585, 0,716, 0,645, 0,631, 0,857, 0,823 > 0,10 dan nilai VIF variabel penelitian 1,296, 1,506, 1,568, 1,708, 1,396, 1,551, 1,584, 1,167, 1,215 < 10 yang artinya variable-variabel independen bebas dari gejala multikolonieritas atau dapat disimpulkan bahwa diantara variabel independen tersebut tida ada korelasi atau tidak terjadi Multikolinearitas pada model regresi linier.

### c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heterokesdastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Model regresi yang baik adalah jika tidak terdapat heterokesdastisitas. Uji

heteroskedastisitas dapat dilihat dari diagram scatter plot yang terlihat dari output SPSS. Apabila titik-titik tersebar tidak teratur dan berada diatas maupun dibawah angka nol pada sumbu vertical menunjukkan bahwa model regresi tidak mengandung heteroskedastisitas. Untuk lebih jelasnya pengujian heteroskedastisitas dapat dilihat pada gambar 4.3. dibawah ini:

**Gambar 4.3.**  
Hasil Uji Heteroskedastisitas



Sumber: data primer diolah (2014)

Hasil uji heteroskedastisitas pada gambar diatas menunjukkan penyebaran titik-titik data menyebar diatas dan dibawah angka nol pada sumbu Y. hal ini berarti tidak terjadi Heteroskedastisitas pada model regresi dan layak digunakan dalam penelitian.

#### d. Uji Autokorelasi

Uji Autokorelasi bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi linier ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode  $t$  dengan kesalahan pengganggu pada periode  $t-1$ . Autokorelasi merupakan korelasi atau hubungan yang terjadi antara anggota-anggota dari serangkaian pengamatan yang tersusun dalam rangkaian waktu (*date time series*). Uji Autokorelasi pada penelitian ini dapat dilihat dari nilai Durbin Watson, seperti terlihat pada Tabel 4.16:

**Tabel 4.16.**  
Uji Autokorelasi

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

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,792 <sup>a</sup>	,627	,142	,52656	1,969

a. Predictors: (Constant), X9, X3, X1, X8, X5, X7, X2, X6, X4

b. Dependent Variable: Y

**Sumber:** data primer diolah (2014)

Berdasarkan hasil analisis diatas uji autokorelasi menunjukkan Tidak adanya autokorelasi diambil dengan syarat apabila DW berada dikisaran batas 1 sampai dengan batas atas 2,34, yang mana hasil penelitian menunjukkan nilai *Durbin Watson* sebesar 1,969.

## 5. Analisis Regresi Berganda

Berdasarkan hasil uji asumsi klasik yang telah dilakukan diatas, dapat disimpulkan bahwa model regresi yang dipakai dalam penelitian ini telah layak untuk dilakukan analisis statistic selanjutnya. berdasarkan perhitungan analisis regresi linier yang dilakukan melalui analisis statistic dengan menggunakan program SPSS Versi 20, maka diperoleh persamaan regresi linier yang dapat dilihat pada table 4.17. dibawah ini:

**Tabel 4.17.**  
Uji Regresi Berganda

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,878	,784		6,222	,000
	X1	,298	,111	,324	2,692	,009
	X2	,046	,104	,057	2,441	,013

X3	,109	,132	,109	2,823	,005
X4	,006	,154	,005	2,037	,038
X5	,001	,112	,001	2,007	,045
X6	,003	,141	,003	2,023	,041
X7	,144	,099	,194	2,459	,012
X8	,061	,105	,067	2,083	,022
X9	,308	,124	,289	2,484	,015

Sumber: data primer diolah (2014)

Peramaan regresi linier yang diperoleh dari table diatas adalah sebagai berikut:

$$Y = 4,878 + 0,298X_1 + 0,046X_2 + 0,109X_3 + 0,006X_4 + 0,001X_5 + 0,003X_6 + 0,144X_7 + 0,061X_8 + 0,308X_9 + e$$

Dimana:

- Y = Kinerja Pegawai Negeri Sipil
- X<sub>1</sub> = Hubungan antar anggota organisasi
- X<sub>2</sub> = Pendidikan dan latihan pegawai
- X<sub>3</sub> = Mengembangkan pimpinan tidak formal diantara pegawai
- X<sub>4</sub> = Membentuk gugus kendali mutu pelayanan
- X<sub>5</sub> = Mendukung dan menghargai usaha pegawai
- X<sub>6</sub> = Tempat kerja
- X<sub>7</sub> = Kehidupan sosial di tempat kerja
- X<sub>8</sub> = Penyelia
- X<sub>9</sub> = Membawa disiplin ke tempat kerja
- e = Faktor lain diluar model

Dari model regresi *Unstandardized Coefficients* tersebut diatas dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Nilai  $B \text{ Constant} = 4,878$

Nilai konstanta ini menunjukkan bahwa apabila tidak ada nilai variable bebas yaitu hubungan antar anggota organisasi, hubungan antar anggota organisasi, pendidikan dan latihan pegawai, mengembangkan pimpinan tidak formal diantara pegawai, membentuk gugus kendali mutu pelayanan, mendukung dan menghargai usaha pegawai, tempat kerja, kehidupan sosial di tempat kerja, penyelia, membawa disiplin ke tempat kerja maka perubahan kinerja dapat dilihat dari nilai Y sebesar 4,878.

- b. Nilai  $X_1 = 0,298 =$  Hubungan antar anggota organisasi

Koefisien regresi ini menunjukkan bahwa setiap perubahan hubungan antar anggota organisasi sebesar 1 satuan, maka kinerja Pegawai Negeri Sipil akan berubah sebesar 0,298 satuan dengan asumsi variable lain dianggap tetap.

- c. Nilai  $X_2 = 0,046 =$  Pendidikan dan latihan pegawai

Koefisien regresi ini menunjukkan bahwa setiap perubahan Pendidikan dan latihan pegawai sebesar 1 satuan, maka kinerja Pegawai Negeri Sipil akan berubah sebesar 0,046 satuan dengan asumsi variable lain dianggap tetap.

- d. Nilai  $X_3 = 0,109 =$  Mengembangkan pimpinan tidak formal diantara pegawai

Koefisien regresi ini menunjukkan bahwa setiap perubahan Mengembangkan pimpinan tidak formal diantara pegawai sebesar 1 satuan, maka kinerja Pegawai Negeri Sipil akan berubah sebesar 0,109 satuan dengan asumsi variable lain dianggap tetap.

- e. Nilai  $X_4 = 0,006 =$  Membentuk gugus kendali mutu pelayanan

Koefisien regresi ini menunjukkan bahwa setiap perubahan membentuk gugus kendali mutu pelayanan sebesar 1 satuan, maka kinerja Pegawai Negeri Sipil akan berubah sebesar 0,006 satuan dengan asumsi variable lain dianggap tetap.

- f. Nilai  $X_5=0,001$  = Mendukung dan menghargai usaha pegawai

Koefisien regresi ini menunjukkan bahwa setiap perubahan Mendukung dan menghargai usaha pegawai sebesar 1 satuan, maka kinerja Pegawai Negeri Sipil akan berubah sebesar 0,001 satuan dengan asumsi variable lain dianggap tetap.

- g. Nilai  $X_6=0,003$  = Tempat kerja

Koefisien regresi ini menunjukkan bahwa setiap perubahan tempat kerja sebesar 1 satuan, maka kinerja Pegawai Negeri Sipil akan berubah sebesar 0,003 satuan dengan asumsi variable lain dianggap tetap.

- h. Nilai  $X_7=0,144$  = Kehidupan sosial di tempat kerja

Koefisien regresi ini menunjukkan bahwa setiap perubahan Kehidupan sosial di tempat kerja sebesar 1 satuan, maka kinerja Pegawai Negeri Sipil akan berubah sebesar 0,144 satuan dengan asumsi variable lain dianggap tetap.

- i. Nilai  $X_8=0,061$  = Penyelia

Koefisien regresi ini menunjukkan bahwa setiap perubahan penyelia sebesar 1 satuan, maka kinerja Pegawai Negeri Sipil akan berubah sebesar 0,061 satuan dengan asumsi variable lain dianggap tetap.

- j. Nilai  $X_9=0,308$  = Membawa disiplin ke tempat kerja

Koefisien regresi ini menunjukkan bahwa setiap perubahan Membawa disiplin ke tempat kerja sebesar 1 satuan, maka kinerja Pegawai Negeri Sipil akan berubah sebesar 0,308 satuan dengan asumsi variable lain dianggap tetap.

## 6. Uji Hipotesis

### a. Uji $R^2$

Uji koefisiensi korelasi (R) dilakukan untuk mengetahui seberapa besar hubungan antara variabel dependen dan variabel independen. Uji koefisiensi determinasi (R Square) dilakukan untuk mengetahui seberapa besar variasi variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel independen. Yang mana dapat dilihat pada tabel 4.18. dibawah ini:

**Tabel 4.18.**  
Uji  $R^2$

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,792 <sup>a</sup>	,627	,142	,52656	1,969

a. Predictors: (Constant), X9, X3, X1, X8, X5, X7, X2, X6, X4

b. Dependent Variable: Y

**Sumber:** data primer diolah (2014)

Tabel diatas menunjukkan hasil uji koefisiensi korelasi (R) untuk variabel budaya organisasi konsep Kaizen memiliki nilai sebesar 0,792 yang berarti variabel budaya organisasi konsep Kaizen mempunyai pengaruh terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Daerah provinsi Kepulauan Riau sebesar 79,2%. Selain itu Koefisiensi determinasi R Square memiliki nilai sebesar 0,627. Dari hasil uji koefisiensi determinasi, dapat diketahui bahwa bahwa variabel kinerja Pegawai dapat dijelaskan oleh variabel budaya organisasi konsep Kaizen

sebesar 62,7%, sedangkan sisanya sebesar 37,3% dipengaruhi oleh faktor-faktor yang lainnya.

#### b. Uji F

Uji F atau uji simultan ini digunakan untuk membuktikan hipotesis yang menyatakan ada pengaruh antara variabel independen (hubungan antar anggota organisasi, hubungan antar anggota organisasi, pendidikan dan latihan pegawai, mengembangkan pimpinan tidak formal diantara pegawai, membentuk gugus kendali mutu pelayanan, mendukung dan menghargai usaha pegawai, tempat kerja, kehidupan sosial di tempat kerja, penyelia, membawa disiplin ke tempat kerja) terhadap variabel dependen (kinerja Pegawai Negeri Sipil) di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau. Pengujian hipotesis secara simultan tersebut dapat dilihat dari uji F pada tabel 4.19. dibawah ini:

**Tabel 4.19.**  
Uji F

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,018	9	,669	2,412	,019 <sup>b</sup>
	Residual	18,854	68	,277		
	Total	24,872	77			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X9, X3, X1, X8, X5, X7, X2, X6, X4

Sumber: data primer diolah (2014)

Dari table diatas menunjukkan bahwa hubungan antar anggota organisasi, pendidikan dan latihan pegawai, mengembangkan pimpinan tidak formal diantara pegawai, membentuk gugus kendali mutu pelayanan, mendukung dan menghargai usaha pegawai, tempat kerja, kehidupan sosial di tempat kerja, penyelia, membawa disiplin ke tempat kerja(budaya organisasi konsep Kaizen)

mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, karena probabiliti signifikan lebih kecil dari 0,05 yaitu 0,019 ( $0,019 < 0,05$ ) dan nilai  $F_{hitung} 2,412 > F_{tabel} 2,02$  maka hipotesis dapat diterima dan dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi konsep Kaizensecara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau.

### c. Uji t

Untuk membuktikan pengaruh dari masing-masing variable bebas (hubungan antar anggota organisasi, hubungan antar anggota organisasi, pendidikan dan latihan pegawai, mengembangkan pimpinan tidak formal diantara pegawai, membentuk gugus kendali mutu pelayanan, mendukung dan menghargai usaha pegawai, tempat kerja, kehidupan sosial di tempat kerja, penyelia, membawa disiplin ke tempat kerja) terhadap variabel dependen (kinerja Pegawai Negeri Sipil) di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau secara parsial digunakan analisis uji t. sebagaimana dapat dilihat pada table 4.20. dibawah ini:

**Tabel 4.20.**  
Uji t

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	4,878	,784		6,222	,000
X1	,298	,111	,324	2,692	,009
X2	,046	,104	,057	2,441	,013
X3	,109	,132	,109	2,823	,005
X4	,006	,154	,005	2,037	,038
X5	,001	,112	,001	2,007	,045
X6	,003	,141	,003	2,023	,041
X7	,144	,099	,194	2,459	,012

X8	,061	,105	,067	2,083	,022
X9	,308	,124	,289	2,484	,015

Sumber: data primer diolah (2014)

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh hubungan antar anggota organisasi ( $X_1$ ) terhadap kinerja pegawai(Y) dengan menggunakan program SPSS diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar  $2,692 > t_{tabel} 1,9912$  dengan nilai sig  $0,009$ . Karena nilai sig  $0,009 < 0,05$  dapat disimpulkan hipotesis diterima. Berdasarkan pengujian tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara hubungan antar organisasi( $X_1$ ) terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil (Y) pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepri yang dibuktikan dengan nilai sig  $0,009 < 0,05$  dan  $t_{hitung}$  sebesar  $2,692 > t_{tabel} 1,9912$ . Selain itu berdasarkan pengujian diatas menunjukkan besarnya korelasi antara hubungan antar organisasi( $X_1$ ) terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil (Y) sebesar  $10,4\%$ .

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh pendidikan dan latihan pegawai ( $X_2$ ) terhadap kinerja pegawai(Y) dengan menggunakan program SPSS diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar  $2,441 > t_{tabel} 1,9912$  dengan nilai sig  $0,013$ . Karena nilai sig  $0,013 < 0,05$  dapat disimpulkan hipotesis diterima. Berdasarkan pengujian tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara pendidikan dan latihan pegawai( $X_2$ ) terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil (Y) pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepri yang dibuktikan dengan nilai sig  $0,013 < 0,05$  dan  $t_{hitung}$  sebesar  $2,441 > t_{tabel} 1,9912$ . Selain itu berdasarkan pengujian diatas menunjukkan besarnya korelasi antara pendidikan dan latihan pegawai( $X_2$ ) terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil (Y) sebesar  $0,3\%$ .

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh mengembangkan pimpinan tidak formal diantara pegawai ( $X_3$ ) terhadap kinerja pegawai(Y) dengan

menggunakan program SPSS diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar  $2,823 > t_{tabel}$  1,9912 dengan nilai sig 0,005. Karena nilai sig  $0,109 > 0,05$  dapat disimpulkan hipotesis diterima namun memiliki pengaruh yang signifikan. Berdasarkan pengujian tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara mengembangkan pimpinan tidak formal diantara pegawai ( $X_3$ ) terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil (Y) pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepri yang dibuktikan dengan nilai sig  $0,109 > 0,05$  dan  $t_{hitung}$  sebesar  $2,823 > t_{tabel}$  1,9912. Selain itu berdasarkan pengujian diatas menunjukkan besarnya korelasi antara mengembangkan pimpinan tidak formal diantara pegawai ( $X_3$ ) terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil (Y) sebesar 11%.

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh membentuk gugus kendali mutu pelayanan ( $X_4$ ) terhadap kinerja pegawai (Y) dengan menggunakan program SPSS diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar  $2,037 > t_{tabel}$  1,9912 dengan nilai sig 0,038. Karena nilai sig  $0,038 < 0,05$  dapat disimpulkan hipotesis diterima. Berdasarkan pengujian tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara membentuk gugus kendali mutu pelayanan ( $X_4$ ) terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil (Y) pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepri yang dibuktikan dengan nilai sig  $0,038 < 0,05$  dan  $t_{hitung}$  sebesar  $2,037 > t_{tabel}$  1,9912. Selain itu berdasarkan pengujian diatas menunjukkan besarnya korelasi antara membentuk gugus kendali mutu pelayanan ( $X_4$ ) terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil (Y) sebesar 0,0025%.

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh mendukung dan menghargai usaha pegawai ( $X_5$ ) terhadap kinerja pegawai (Y) dengan menggunakan program SPSS diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar  $2,007 > t_{tabel}$  1,9912 dengan

nilai sig 0,045. Karena nilai sig  $0,045 < 0,05$  dapat disimpulkan hipotesis diterima. Berdasarkan pengujian tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara mendukung dan menghargai usaha pegawai ( $X_5$ ) terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil (Y) pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepri yang dibuktikan dengan nilai sig  $0,045 < 0,05$  dan  $t_{hitung}$  sebesar  $2,007 > t_{tabel}$  1,9912. Selain itu berdasarkan pengujian diatas menunjukkan besarnya korelasi antara membentuk mendukung dan menghargai usaha pegawai ( $X_5$ ) terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil (Y) sebesar 0,0001%.

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh tempat kerja ( $X_6$ ) terhadap kinerja pegawai(Y) dengan menggunakan program SPSS diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar  $2,023 > t_{tabel}$  1,9912 dengan nilai sig 0,041. Karena nilai sig  $0,041 < 0,05$  dapat disimpulkan hipotesis diterima. Berdasarkan pengujian tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara tempat kerja ( $X_6$ ) terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil (Y) pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepri yang dibuktikan dengan nilai sig  $0,041 < 0,05$  dan  $t_{hitung}$  sebesar  $2,023 > t_{tabel}$  1,9912. Selain itu berdasarkan pengujian diatas menunjukkan besarnya korelasi antara tempat kerja ( $X_6$ ) terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil (Y) sebesar 0,0003%.

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh kehidupan sosial di tempat kerja ( $X_7$ ) terhadap kinerja pegawai(Y) dengan menggunakan program SPSS diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar  $2,459 > t_{tabel}$  1,9912 dengan nilai sig 0,012. Karena nilai sig  $0,012 > 0,05$  dapat disimpulkan hipotesis diterima. Berdasarkan pengujian tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kehidupan sosial di tempat kerja ( $X_7$ ) terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil (Y) pada

Sekretariat Daerah Provinsi Kepri yang dibuktikan dengan nilai sig  $0,012 < 0,05$  dan  $t_{hitung}$  sebesar  $2,459 > t_{tabel}$  1,9912. Selain itu berdasarkan pengujian diatas menunjukkan besarnya korelasi antara kehidupan sosial di tempat kerja ( $X_7$ ) terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil (Y) sebesar 3,7%.

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh penyelia ( $X_8$ ) terhadap kinerja pegawai(Y) dengan menggunakan program SPSS diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar  $2,083 > t_{tabel}$  1,9912 dengan nilai sig  $0,022 > 0,05$  dapat disimpulkan hipotesis diterima. Berdasarkan pengujian tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara penyelia ( $X_8$ ) terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil (Y) pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepri yang dibuktikan dengan nilai sig  $0,022 > 0,05$  dan  $t_{hitung}$  sebesar  $2,083 > t_{tabel}$  1,9912. Selain itu berdasarkan pengujian diatas menunjukkan besarnya korelasi antara penyelia ( $X_8$ ) terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil (Y) sebesar 0,44%.

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh membawa disiplin di tempat kerja ( $X_9$ ) terhadap kinerja pegawai(Y) dengan menggunakan program SPSS diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar  $2,484 > t_{tabel}$  1,9912 dengan nilai sig  $0,015 > 0,05$  dapat disimpulkan hipotesis diterima. Berdasarkan pengujian tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara membawa disiplin di tempat kerja ( $X_9$ ) terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil (Y) pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepri yang dibuktikan dengan nilai sig  $0,015 > 0,05$  dan  $t_{hitung}$  sebesar  $2,484 > t_{tabel}$  1,9912. Selain itu berdasarkan pengujian diatas menunjukkan besarnya korelasi antara membawa disiplin di tempat kerja ( $X_9$ ) terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil (Y) sebesar 8,3%.

### **C. Hasil dan Pembahasan**

Sebagaimana diketahui Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau merupakan sentral administrasi pemerintahan pada Provinsi Kepulauan Riau. Namun disamping itu, dengan banyaknya aktivitas pemerintahan di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau sehingga terkadang budaya dalam organisasi kurang ditaati. Seperti kurangnya komunikasi atau hubungan antar organisasi, kurangnya pelayanan, kurangnya mendukung dan menghargai usaha pegawai serta kurangnya membawa disiplin ke tempat kerja dan lain sebagainya. Tentunya jika masing-masing pegawai tidak memahami budaya organisasi konsep Kaizen yang baik, maka dengan demikian akan berdampak terhadap kinerja pegawai itu sendiri, dan hasil yang dikerjakan juga akan menunjukkan hasil yang kurang maksimal.

Secara umum budaya organisasi konsep Kaizen dalam konsep kaizen pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau telah diterapkan hanya saja kurangnya peran serta pegawai untuk memahami budaya organisasi konsep Kaizen tersebut. Sebagaimana diketahui budaya organisasi konsep Kaizen sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai, karena jika pegawai memahami adanya budaya organisasi konsep Kaizen dan menerapkannya maka kualitas kerja pegawai akan lebih maksimal.

Jika ditinjau budaya organisasi konsep Kaizen dalam konsep kaizen melalui hubungan antar anggota organisasi pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau menurut beberapa pendapat hasil dari wawancara yang dilakukan mengatakan bahwa hubungan antar pegawai pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau cukup baik, karena pegawai selalu aktif dalam memberikan

segala masukan demi tercapainya hasil kerja yang maksimal, karena pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau setiap pegawai mempunyai hak yang sama untuk mengeluarkan pendapat baik berupa saran maupun kritik dan usaha pegawai tersebut selalu ditanggap positif oleh pimpinan selama pendapat tersebut mampu memberikan kontribusi yang baik bagi kinerja pegawai. Namun disamping itu terkadang kurang adanya koordinasi antar pegawai sebelum melakukan kegiatan, dan hal selalu menyebabkan adanya perselisihan yang berdampak terhadap hasil kerja yang kurang maksimal.

Budaya organisasi konsep Kaizen juga tercipta dalam pendidikan dan latihan pegawai pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau yang mana Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau selalu membuat program pelatihan pegawai secara berjenjang dan tertus menerus untuk perkembangan pengetahuan pegawai yang mana tujuannya adalah meningkatkan kinerja pegawai khususnya pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau. Disisi lain lemahnya kegiatan pendidikan dan latihan ini adalah keterlibatan dan keikutsertaan pegawai terbatas dan terkadang dikualifikasikan sesuai dengan bidangnya sehingga bidang yang tidak berkaitan tidak bisa mengikuti kegiatan tersebut.

Dalam pelaksanaan kerja pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau pimpinan bersifat terbuka dalam memberikan saran dan masukan kepada pegawai, selain itu juga pimpinan bersifat loyal terhadap pegawai dan mau berkumpul bersama bawahan dan yang tidak kalah penting pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau atasan selalu menyampaikan informasi-informasi yang dibutuhkan pegawai khususnya informasi mengenai peningkatan kualitas kerja pegawai.

Budaya organisasi konsep Kaizen pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau juga terlihat cukup baik yang mana adanya penghargaan bagi pegawai yang memiliki kualitas kerja yang baik berupa jabatan yang layak bagi pegawai tersebut, hal ini dilakukan guna menghargai pencapaian hasil kerja yang baik. Disamping itu pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau selalu memperhatikan kondisi tempat kerja dan selalu menerapkan kepada pegawai untuk membawa disiplin ketempat kerja, hal tersebut dilakukan guna menciptakan suasana kerja yang nyaman bagi pegawai dan tentunya dari kondisi tempat kerja ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai. berdasarkan hasil penelitian, untuk mengkaji jawaban dari tujuan penelitian, dapat dijelaskan dibawah ini:

#### **1. Pengaruh Budaya organisasi konsep Kaizen terhadap Kinerja Pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi konsep Kaizen berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau karena probabiliti signifikan lebih kecil dari 0,05 yaitu 0,019, maka hipotesis dapat diterima dan dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi konsep Kaizen secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau. Berpengaruhnya budaya organisasi konsep Kaizen terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau membuktikan bahwa dengan jika budaya organisasi konsep Kaizen diterapkan oleh setiap pegawai pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau maka kinerja pegawai akan lebih baik, dan

tentunya peran serta atasan dalam hal ini sangat penting, karena atasan merupakan pimpinan langsung yang mampu mengendalikan kinerja pegawai.

Selain itu berpengaruhnya budaya organisasi konsep Kaizen terhadap kinerja pegawai ditanggap baik oleh salah satu pejabat yang ada di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau, yang menyatakan bahwa untuk memulai sebuah kerja yang akan menghasilkan kualitas kerja yang baik budaya organisasi konsep Kaizen harus diterapkan agar ada keterkaitan dan saling berhubungan langsung antara atasan dan bawahan ataupun antara bawahan dengan bawahan. Jika hubungan kerja tersebut dapat terjalin dengan baik maka secara langsung akan menghasilkan kualitas kerja yang baik.

Untuk lebih jelasnya dalam melihat pengaruh masing-masing variabel budaya organisasi konsep Kaizen terhadap terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau, dapat dilihat dibawah ini:

**a. Pengaruh Hubungan antar Anggota Organisasi terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil pengujian yang telah diuraikan sebelumnya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara hubungan antar organisasi terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepri. Hal ini senada dengan teori Gilbson (1997:372) yang menyatakan hubungan antar anggota organisasi merupakan suatu sistem yang menembus nilai-nilai, keyakinan dan norma yang ada disetiap organisasi. Kultur organisasi dapat mendorong atau menurunkan efektifitas tergantung dari sifat nilai-nilai, keyakinan dan norma-norma yang dianut.

Dalam hal hubungan kerja, Darmawan (2006:248) menyebutkan bahwa hubungan antara atasan dan bawahan harus selalu dibina dengan baik. hal ini menjadi penting untuk dipahami agar tercipta sebuah komunikasi yang baik sehingga dapat meningkatkan produktifitas perusahaan.

**b. Pengaruh Pendidikan dan Latihan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil pengujian yang telah diuraikan sebelumnya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Pendidikan dan Latihan Pegawai terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepri. Sejalan dengan hasil penelitian tersebut, Notoadmodjo (2003:30) menyatakan bahwa Pendidikan dan Pelatihan dapat dipandang sebagai salah satu bentuk investasi oleh karena itu, setiap organisasi atau instansi yang ingin berkembang, maka pendidikan dan pelatihan bagi karyawannya harus memperoleh perhatian yang besar.

Diadakannya pendidikan dan pelatihan tentunya mempunyai tujuan-tujuan tertentu, baik bagi peserta itu sendiri maupun bagi kepentingan organisasi, hal ini perlu diperhatikan karena tujuan-tujuan tersebut sesungguhnya merupakan landasan penetapan metode pendidikan dan pelatihan mana yang akan dipakai, materi yang akan dibahas, pesertanya dan siapa saja tenaga pengajarnya untuk dapat memberi subjek yang bersangkutan.

Menurut Badan Kepegawaian Negara yang penulis kutip mengungkapkan, tujuan diadakannya pendidikan dan pelatihan adalah sebagai berikut meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara professional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi, Menciptakan

aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan, Memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman dan pemberdayaan masyarakat, Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.

**c. Pengaruh Mengembangkan pimpinan tidak formal diantara pegawai terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil pengujian yang telah diuraikan sebelumnya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Mengembangkan pimpinan tidak formal diantara pegawai terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepri. Kepemimpinan merupakan hal yang berhubungan dengan proses menggerakkan, memberikan tuntunan, membina, membimbing, menunjukkan jalan, memberi contoh keteladanan, mengambil resiko, mempengaruhi dan menyakinkan orang lain. Menurut William G. Scott pada tahun 1962, beliau pernah berbicara mengenai arti kepemimpinan yaitu Kepemimpinan adalah sebagai proses mempengaruhi kegiatan yang diorganisir dalam kelompok di dalam usahanya mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan. Dalam hal ini dimaksudkan bahwa kepemimpinan selalu menyangkut dalam hal mempengaruhi orang lain demi tercapainya suatu tujuan yang baik. Seorang pemimpin dituntut memiliki tanggung jawab yang besar dan mampu menunjukkan jalan yang baik atau benar, namun dapat pula dituntut untuk mengepalai suatu pekerjaan atau kegiatan. Sementara mendefinisikan kepemimpinan adalah penting untuk

memahami bahwa seorang pemimpin adalah seseorang yang secara efektif dapat berkomunikasi dengan pengikutnya. Salah satu definisi kepemimpinan mendefinisikan pemimpin sebagai pemimpin alam. Pemimpin alam ini disebut karismatik pemimpin. Karismatik pemimpin yang memiliki potensi untuk membawa perubahan radikal dalam masyarakat. Pemimpin perlu terus memantau lingkungan. Mereka tidak hanya dapat bertindak secara lokal tetapi mereka harus memiliki pandangan yang lebih luas.

**d. Pengaruh Membentuk gugus kendali mutu pelayanan terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil pengujian yang telah diuraikan sebelumnya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Membentuk gugus kendali mutu pelayanan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepri. Gugus Kendali Mutu (GKM) atau Quality Control Circle (QCC) merupakan salah satu pendekatan yang menjadikan faktor manusia sebagai basis peningkatan produktivitas melalui partisipasi karyawan pada semua tingkatan organisasi dalam proses pengambilan keputusan. Gugus Kendali Mutu juga diartikan sebagai sekelompok orang (biasanya terdiri dari 3 sampai dengan 8 orang) yang memiliki pekerjaan sejenis, membahas dan menyelesaikan persoalan kerja yang dihadapi dan mengadakan perbaikan secara terus-menerus dengan mempergunakan teknik kendali mutu.

Menurut Hasibuan Malayu.S. P (2006:232), gugus kendali mutu adalah kelompok kecil dari lingkup kerja yang dengan sukarela melakukan

kegiatan pengendalian dan perbaikan secara berkesinambungan dengan menggunakan teknik-teknik quality control (kendali mutu). Jadi dalam program Gugus Kendali Mutu (GKM), kegiatan-kegiatan pengendalian berusaha melibatkan karyawan dalam penyelesaian masalah kerja, serta menyalurkan pemikiran mereka secara efektif. Dalam hal ini diharapkan dapat meningkatkan produktivitas dengan menggali dan menyalurkan kekuatan pemikiran manusia yang bekerja sama dalam suatu perusahaan.

Keterlibatan karyawan dimasukkan dalam suatu kelompok kecil yang selalu mengkaji permasalahan pekerjaan dan mencoba memecahkannya, dalam pembentukannya berdasarkan pada bidang pekerjaan dan permasalahan yang dipecahkan yang ada dalam bidang pekerjaannya tersebut, gugus kendali mutu ini harus bekerja terus menerus dan tidak tergantung pada proses produksi. Jumlah karyawan yang ada dalam kelompok kecil menyesuaikan kebijakan organisasi, masing-masing kelompok kecil dipimpin oleh seorang ketua kelompok. Fungsi ketua kelompok hanyalah sebagai moderator guna memperlancar proses pemecahan persoalan. Diharapkan setiap anggota kelompok memberikan kontribusi pada saat bergabung bersama kelompok. Selain ketua kelompok, kebanyakan organisasi juga melibatkan seorang fasilitator. Tugas fasilitator ini adalah mempersiapkan program latihan, memberikan latihan dan mendampingi kepala gugus atau anggota tim. Setiap gugus atau kelompok kecil posisinya adalah independent (tidak terikat oleh yang lain), akan tetapi dapat saja melakukan pertemuan dengan gugus lain untuk memecahkan persoalan bersama. Persoalan yang dibahas dalam gugus tidak terbatas pada mutu,

akan tetapi juga mencakup produktivitas, biaya, keselamatan kerja, moral, lingkungan dan lain sebagainya.

Menurut Anassidik (2002:14) gugus kendali mutu memiliki ciri-ciri sebagai berikut: (1) Mekanisme formal bagi partisipasi karyawan dalam memecahkan persoalan. Artinya gugus kendali mutu merupakan mekanisme formal dan dilembagakan yang bertujuan untuk mencari pemecahan persoalan dengan ciri-ciri memberikan penekanan pada partisipasi dan kreatifitas di antara karyawan; (2) Membantu organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan. Artinya setiap gugus juga bertindak sebagai mekanisme pemantau yang membantu organisasi dalam menyesuaikan diri dengan lingkungannya dan dalam memantau kesempatan dengan ciri-ciri kecepatan dan ketepatan karyawan dalam melihat persoalan; (3) Delapan sampai sepuluh anggota dalam setiap gugus. Artinya jumlah anggota gugus berlainan tergantung pada kebijaksanaan organisasi. Biasanya jumlah tersebut berkisar antara tiga sampai dua puluh karyawan, dengan rata-rata anggota gugus dari delapan sampai sepuluh orang dengan ciri-ciri: mengadakan pertemuan secara teratur, mempelajari persoalan, mempelajari metode yang berkaitan dengan persoalan, memilih dan memecahkan persoalan; (4) Pemimpin tidak mempunyai kekuasaan. Artinya dalam gugus seorang pemimpin tidak mempunyai kekuasaan terhadap anggota lainnya tapi lebih merupakan seorang moderator yang memperlancar proses pemecahan persoalan dengan ciri-ciri: berperan aktif dalam kelompok, berorientasi dan ikut berkepentingan mengarahkan kegiatan, menciptakan kerjasama antar anggota, menciptakan hubungan

kelompok dengan kelompok yang lain, menciptakan kerja sama dengan pengelola hubungan sejawat, mendorong anggota kelompok untuk penerapan teknik-teknik quality control (kendali mutu) di tempat kerja.

**e. Pengaruh Mendukung dan menghargai usaha pegawai terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil pengujian yang telah diuraikan sebelumnya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Mendukung dan menghargai usaha pegawai terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepri. Menurut Hasibuan (2000), Motivasi adalah pemberian penggerak dalam rangka mendukung untuk menciptakan kegairahan seseorang agar mereka mau bekerjasama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan. Motivasi memegang peranan penting karena motivasi merupakan hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal.

Dukungan merefleksikan percaya dan saling mendukung yang terus berlangsung diantara anggota kelompok kerja. Dukungan tinggi jika anggota organisasi merasa bahwa mereka bagian tim yang berfungsi dengan baik dan merasa memperoleh bantuan dari atasannya, jika mengalami kesulitan dalam menjalankan tugas. Jika dukungan rendah, anggota organisasi merasa terisolasi atau tersisih sendiri.

Sedangkan Menurut Robbins (2008, p103) dukungan organisasional yang dirasakan adalah tingkat sampai dimana karyawan yakin organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli dengan kesejahteraan mereka.

Kecuali jika manajemen tidak mendukung bagi karyawan, karyawan dapat melihat tugas-tugas tersebut sebagai sesuatu yang tidak menyenangkan dan memperlihatkan hasil kerja yang tidak efektif untuk organisasi.

**f. Pengaruh Tempat Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil pengujian yang telah diuraikan sebelumnya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara tempat kerja terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepri. Hal ini senada dengan pernyataan Anwar Prabu Mangkunegara (2005:68) yang menyatakan keberhasilan peningkatan kinerja menuntut instansi mengetahui sasaran kinerja. Jika sasaran kinerja ditumbuhkan dari dalam diri karyawan akan membentuk suatu kekuatan diri dan jika situasi lingkungan kerja turut menunjang maka pencapaian kinerja akan lebih mudah.

Tempat kerja merupakan segala sesuatu yang ada disekitar pekerja dan dapat mempengaruhi dalam bekerja meliputi pengaturan penerangan, pengontrolan suara gaduh, pengaturan kebersihan tempat kerja dan pengaturan keamanan tempat kerja, Menurut Sukanto dan Indriyo (2000:151). Menurut Alex S.Nitisemito (1992:25) lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang dibebarkannya. Instansi harus dapat memperhatikan kondisi yang ada dalam perusahaan baik didalam maupun diluar ruangan tempat kerja, sehingga karyawan dapat bekerja dengan lancar dan merasa aman.

**g. Pengaruh Kehidupan sosial di tempat kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil pengujian yang telah diuraikan sebelumnya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Kehidupan sosial di tempat kerja terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepri. Kualitas kehidupan sosial merupakan masalah utama yang patut mendapat perhatian organisasi ( Lewis dkk, 2001 ) Hal ini merujuk pada pemikiran bahwa kualitas kehidupan dipandang mampu untuk meningkatkan peran serta dan sumbangan para anggota atau karyawan terhadap organisasi. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja mempunyai dampak positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan ( May dan Lau, 1999 ) Adanya kualitas kehidupan kerja juga menumbuhkan keinginan para karyawan untuk tetap tinggal dalam organisasi. Penelitian juga menunjukkan adanya hubungan positif antara praktek kualitas kehidupan kerja dengan kinerja karyawan (Elmuti dan Kathawala, 1997)

**h. Pengaruh Penyelia terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil pengujian yang telah diuraikan sebelumnya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara penyelia terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepri. Dalam jurnalnya Barbara A Wech (2008) menyatakan Organisasi perlu melakukan aktivitas yang membangun, berkembang, dan mendukung kepercayaan terhadap para penyelia. Sebagai contoh, memberi penghargaan kepada para penyelia yang dapat membangun kepercayaan dan kepada karyawan yang juga memberi umpan balik yang baik. Para penyelia dan teman sekerja

harus kompeten atau efektif terhadap pekerjaan mereka. Komunikasi harus terbuka, jujur, akurat, dan tulus hati. Harus dapat memberikan perhatian kepada semua karyawan. Tindakan dan perilaku harus konsisten dan saling bergantung. Akhirnya, kepercayaan membantu pencapaian tujuan, nilai-nilai, dan kepercayaan secara umum. Adalah penting untuk membangun hubungan.

**i. Pengaruh Membawa disiplin ke tempat kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil pengujian yang telah diuraikan sebelumnya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Membawa disiplin ke tempat kerja terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepri. Hal ini senada dengan pernyataan IG. Surono dalam Roemintoyo,(1999: 13-14) yang menyatakan Disiplin kerja merupakan sikap yang sangat diperlukan dan mendapat perhatian dalam setiap pekerjaan yang dilakukan oleh setiap orang dalam usaha untuk meningkatkan kinerja guna mencapai tujuan organisasi. Disiplin adalah suatu ketaatan yang sungguh-sungguh yang didukung oleh kesadaran untuk menjalankan tugas dan kewajibannya serta berperilaku yang seharusnya berlaku di dalam lingkungan tertentu.

Disiplin kerja dapat dilihat sebagai sesuatu yang besar manfaatnya, baik bagi kepentingan organisasi maupun bagi para pegawainya. Bagi organisasi adanya disiplin kerja akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga diperoleh hasil yang optimal. Sedangkan bagi pegawai akan diperoleh suasana kerja yang menyenangkan

sehingga akan menambah semangat kerja dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan demikian, pegawai dapat melaksanakan tugasnya dengan penuh kesadaran serta dapat mengembangkan tenaga dan pikirannya semaksimal mungkin demi terwujudnya tujuan organisasi (Sutrisno, 2009).

## **2. Pengaruh Budaya organisasi konsep Kaizen yang paling dominan terhadap Kinerja Pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau**

Berdasarkan hasil penelitian diatas, terlihat jelas bahwa Budaya organisasi konsep Kaizen yang paling dominan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau adalah variabel mengembangkan pimpinan tidak formal yaitu sebesar 11%. Besarnya pengaruh tersebut karena pegawai setuju bahwa pimpinan selalu terbuka terhadap setiap saran yang disampaikan oleh bawahan, pimpinan selalu mau berdialog dan berkomunikasi dengan bawahan, pimpinan selalu obyektif dalam memberi ganjaran kepada Pegawai yang berprestasi dan memberi hukuman untuk Pegawai yang tidak baik dengan mengumunkan di depan Pegawai lainnya, pimpinan selalu memberikan tugas dan tanggungjawab kepada setiap Pegawai sesuai dengan minat dan kemampuan mereka, pimpinan selalu bisa memotivasi Pegawai untuk berprestasi lebih tinggi dalam bekerja, pimpinan selalu Menyampaikan informasi yang dibutuhkan Pegawai, pegawai dapat bertemu dengan pemimpin setiap saat untuk berbagi pemikiran demi kemajuan organisasi. Meskipun banyak faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai namun pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau pada budaya organisasi konsep Kaizen selain variabel mengembangkan pimpinan tidak formal adapula faktor lain yaitu hubungan antar

organisasi sebesar 10,4%. Dan hal ini menunjukkan jika pegawai pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau lebih meningkatkan koordinasi dan komunikasi yang baik antar sesama pegawai maupun kepada atasan maka kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau akan lebih baik. Namun secara keseluruhan budaya organisasi konsep Kaizen yang paling dominan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau sebesar 62,7%.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dapat disimpulkan berdasarkan hasil pengujian secara parsial menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara hubungan antar organisasi ( $X_1$ ) terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil (Y) pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepri. Selain itu besarnya korelasi antara hubungan antar organisasi ( $X_1$ ) terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil (Y) sebesar 10,4%. Hal ini memberikan arti bahwa jika hubungan antar organisasi meningkat maka kinerja pegawai juga meningkat.

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan variabel pendidikan dan latihan pegawai ( $X_2$ ) terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil (Y) pada Sekretariat Daerah Provinsi. Besarnya korelasi antara pendidikan dan latihan pegawai ( $X_2$ ) terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil (Y). Hal ini memberikan arti bahwa jika pendidikan dan latihan pegawai meningkat maka kinerja pegawai juga meningkat

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan variabel pengembangan pimpinan tidak formal diantara pegawai ( $X_3$ ) terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil (Y) pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepri. Besarnya korelasi antara pengembangan pimpinan tidak formal diantara pegawai ( $X_3$ ) terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil (Y). Hal ini memberikan arti bahwa jika pengembangan pimpinan tidak formal diantara pegawai meningkat maka kinerja pegawai juga meningkat

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan variabel pembentukan gugus kendali mutu pelayanan ( $X_4$ ) terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil (Y) pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepri. Besarnya korelasi antara pembentukan gugus kendali mutu pelayanan ( $X_4$ ) dengan kinerja Pegawai Negeri Sipil (Y). Hal ini memberikan arti bahwa jika membentuk gugus kendali mutu pelayanan meningkat maka kinerja pegawai juga meningkat

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara dukungan dan penghargaan usaha pegawai ( $X_5$ ) terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil (Y) pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepri. Besarnya korelasi antara membentuk dukungan dan penghargaan usaha pegawai ( $X_5$ ) terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil (Y). Hal ini memberikan arti bahwa jika mendukung dan menghargai usaha pegawai meningkat maka kinerja pegawai juga meningkat.

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara tempat kerja ( $X_6$ ) terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil (Y) pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepri. Besarnya korelasi antara tempat kerja ( $X_6$ ) dengan kinerja Pegawai Negeri Sipil (Y). Hal ini memberikan arti bahwa jika suasana tempat kerja meningkat maka kinerja pegawai juga meningkat.

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kehidupan sosial di tempat kerja ( $X_7$ ) terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil (Y) pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepri. Besarnya korelasi antara kehidupan sosial di tempat kerja ( $X_7$ ) terhadap

kinerja Pegawai Negeri Sipil (Y). Hal ini memberikan arti bahwa jika kehidupan sosial di tempat kerja meningkat maka kinerja pegawai juga meningkat.

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara penyelia ( $X_8$ ) terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil (Y) pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepri. Besarnya korelasi antara penyelia ( $X_8$ ) terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil (Y). Hal ini memberikan arti bahwa jika kegiatan penyelia meningkat maka kinerja pegawai juga meningkat.

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan variabel membawa disiplin di tempat kerja ( $X_9$ ) terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil (Y) pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepri. Selain itu berdasarkan pengujian diatas menunjukkan besarnya korelasi antara membawa disiplin di tempat kerja ( $X_9$ ) terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil (Y). Hal ini memberikan arti bahwa jika membawa disiplin di tempat kerja meningkat maka kinerja pegawai juga meningkat.

Budaya organisasi konsep Kaizen yang paling dominan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil dilingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau adalah variabel mengembangkan pimpinan tidak formal yaitu sebesar 11% dan selain itu adapula faktor lain yaitu hubungan antar organisasi sebesar 10,4%.

## **B. SARAN**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dijelaskan sebelumnya, adapun saran yang ingin disampaikan adalah mengingat pentingnya budaya organisasi dalam peningkatan kinerja Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Daerah Provinsi

Kepulauan Riau, sebaiknya Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau selalu melakukan komunikasi antara bagian yang melibatkan fungsi atasan dan bawahan dengan tujuan terjalinnya hubungan antara organisasi dan menciptakan komunikasi yang baik. Selain itu tentunya untuk meningkatkan budaya organisasi sebaiknya dilakukan pendidikan dan pelatihan (diklat) terhadap pegawai untuk meningkatkan hasil kinerja pegawai sesuai dengan bidang dan tanggungjawabnya. Agar dapat menciptakan kinerja pegawai yang kondusif sebaiknya harus didukung dengan motivasi dari atasan ke bawahan yang dilihat dari usaha pimpinan dalam mendukung dan menghargai usaha pegawai. selain itu juga situasi tempat kerja juga harus mendukung karena kenyamanan dalam bekerja akan menghasilkan sebuah pekerjaan yang baik pula. Terakhir untuk lebih meningkatkan budaya organisasi dalam peningkatan kinerja sebaiknya pegawai disiplin dalam bekerja, baik ketepatan waktu dalam bekerja maupun tepat waktu dalam penyelesaian pekerjaan. Karena dengan membawa disiplin ke tempat kerja, dapat mempengaruhi hasil kerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arif, M. M. 2001. **Komunikasi Organisasi**. Jakarta. Bumi Aksara.
- Arogyaswamy and Byles. 1987. **Organizational Culture: Internal and Eksternal Fits**. *Journal of Management*, Oklahoma State University.
- Ardiani, Nunuk, Gibson. 1996. **Organisasi (Perilaku, Struktur, Proses)**. Jakarta. Binarupa Aksara.
- Asep Hermawan. 2005. **Penelitian Bisnis: Paradigma Kuantitatif**. Jakarta. Penerbit PT. Grasindo
- Atmosoeparto, Kisdarto, 2001. **Menuju SDM Berdaya - Dengan Kepemimpinan Efektif dan Manajemen Efisien**. Jakarta. PT. Elex Media Komputindo.
- Bounds, *et al.* 1994. **Beyond Total Quality Management**. New York. McGraw-Hill Inc
- Chaffin, Don.B. Andersson, Bernard.J. B.J. Martin. 1999. **Occupational Biomechanics**. Third Edition. Michigan.
- Chatman, Jennifer. A and Karen A. Jehn. 1994. **Assasing The Relationship Between Industry Characteristics and Organizational Culture: How Different Can You Be?** *Academy of Management Journal*. Vol: 37. Pp. 304-309.
- Costa, M., Brookes, S. J. H., Steele, P. A., Gibbins, I., Burcher, E., dan Kandiah, C. J. 1993. **Neurochemical classification of myenteric neurons in the guineapig ileum**. Neuroscience.
- Dharma, A. 1991. **Manajemen Prestasi Kerja**. Rajawali. Jakarta.
- Garry, Yukl, 1994. **Kepemimpinan Dalam Organisasi**. (Alih Bahasa Jusuf Udaya), Jakarta. Prenhallindo.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2001. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Yogyakarta: Penerbit Andi Offset.
- Graves, D. 1986. **Corporate Culture Diagnosis and Change : Auditing and Changing the Culture Organizations**. London : Frances Pinter (Publishers).
- Hardjosoedarmo, S. 2001. **Total Quality Management**. Yogyakarta. Andi Offset,

- Harris & Moran. 1991. **Managing Cultural Differences**. Houston. Gulf Publishing Company.
- Hasibuan.M. 1991. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Jakarta. PT. Gunung Agung.
- Husein Umar. 1999. **Riset Strategi Perusahaan**. Jakarta. PT. GPU.
- Jewel, L.N, dan Siegel Marc, 1996, **Psikologi Industri/Organisasi Modern**. Penerjemah. A Hadyana Pudjaatmaka dan Maetasari. Jakarta. Penerbit Archan.
- Masaaki Imai. 2001. **KAIZEN (Kunci Sukses Jepang Dalam Persaingan)**. Penerbit PPM.
- Masri Singarimbun & Sofian Effendi. 1989. **Metode Penelitian Survei**. Jakarta. LP3ES.
- Ndraha, Taliziduhu. 1997. **Budaya Pemerintahan dan Dampaknya Terhadap Pelayanan Masyarakat**. Jakarta. Jurnal Ilmu Pemerintahan Edisi Ketiga
- Nurtjahjo, Hendra. 1997. **Filsafat Demokrasi**. Jakarta. Bumi Aksara.
- Nurfarhati. 1999. **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Telkom Malang**. Tesis Universitas Brawijaya Malang.
- Nimran, Umar. 1997. **Perilaku Organisasi**. Surabaya. Citra Media
- Nicholson, Walter. 1985. **Microeconomic Theory. Basic Principle and Extensions**. Harcourt Brace Colege Publishers. New York
- Peraturan Daerah No. 4, (2011). **Tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah, Sekretariat DPRD dan Dinas Daerah Provinsi Kepulauan Riau**. Biro Hukum dan Ortal Sekretariat Daerah Provinsi Kepri.
- Sathe, V. 1985. **Culture and Related Corporate... Indices: Methodes and Applications**. New York
- Schein, Edgar H. 1992. **Organizational Culture and Leadership**. Jossey Bass. San Francisco.
- Smircich, L., 1983. **Concept of Culture and Organizational Analysis** Administrative Science. Quarterly.
- Stephen P. Robbins, 1996. **Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi dan Aplikasi**. Alih Bahasa : Hadyana Pujaatmaka. Edisi Keenam. Jakarta. Penerbit PT. Bhuana Ilmu Populer.

- Steers, M Richard. 1985. **Efektivitas Organisasi Perusahaan**. Jakarta. Erlangga.
- Swasto. B. 1996. **Pengembangan Sumber Daya Manusia Pengaruhnya Terhadap Kinerja dan Imbalan**. Malang. FIA Unibraw.
- Tjiptono, Fandy. 1995. **Total Quality Management**. Yogyakarta. ANDI.
- Umar, Husein. 2001. **Strategic Management in Action**. Jakarta. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Wexley dan Yukl. 1992. **Leadership in Organization**. Edisi Terjemahan. Jakarta: PT Prenhallindo.
- Weick, K.E., 1987. **Technology as Equivoque: Sensemaking in New Technologies**. In P.S. Goodman, L.S. Sproul, and Associates (eds.) **Technology and Organizations**. Jossey-Bass. San Fransisco.
- Whistler, R.L., and T. Hymowitz. 1989. **Guar Agronomy Production Industrial use and Nutrition**. Purdue University Press. USA. Indianda
- Wiener. 1988. **Psychopathology in Adolescence**. New york. A Wiley Interscience Publicaion.

## **KUESIONER PENELITIAN**

### **PENGANTAR**

Terlampir saya sampaikan kepada Bapak/Ibu/Saudara daftar pertanyaan dan pernyataan yang bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau.

Daftar pertanyaan dan pernyataan ini semata-mata akan saya gunakan untuk kepentingan ilmiah dan dalam rangkaian untuk menyelesaikan tugas akhir saya sebagai Mahasiswa Program Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka UPBJJ Batam. Informasi yang Bapak/Ibu/Saudara berikan di sini akan saya jamin kerahasiaannya dan tidak akan digunakan selain untuk kepentingan penulisan thesis.

Demikian disampaikan, atas kesediaan Bapak/Ibu/Saudara mengisi daftar pertanyaan dan pernyataan ini dengan sebenar-benarnya, saya ucapkan terima kasih.

Hormat Saya

MAIZANUL ICHWAN

**A. IDENTITAS RESPONDEN**  
(Mohon Diisi dengan Lengkap)

☞ IDENTITAS RESPONDEN

Usia : .....  
 Jenis kelamin : .....  
 Pendidikan : .....  
 Jabatan : .....

No Responden:

Bacalah dengan cermat tiap butir pernyataan/pertanyaan sebelum anda memberikan jawaban yang sesuai dengan pilihan anda dengan petunjuk sebagai berikut:

**Petunjuk Pengisian:**

**Mohon Bapak/Ibu memberikan tanda ceklist pada kolom yang telah disediakan. Pilih jawaban yang dinilai paling benar.**

**I. Hubungan antar Anggota Organisasi (X1)**

Keterangan: sangat jelas (SJ), cukup jelas (CJ), kurang jelas (KJ), tidak jelas (TJ), sangat tidak jelas (STJ)

	Item Pertanyaan	SJ	CJ	KJ	TJ	STJ
1.	Apakah organisasi dengan jelas menghimbau seluruh pegawai untuk secara aktif dan kreatif membantu mengembangkan kinerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan?					
2.	Apakah organisasi dengan jelas mempertimbangkan masukan dan saran dari para Pegawai dalam mengambil setiap keputusan?					
3.	Apakah organisasi memberi dukungan dengan jelas kepada anggota organisasi Pegawai untuk mengikuti pelatihan di luar organisasi?					
4.	Apakah organisasi memberi dukungan kepada organisasi Pegawai dengan jelas untuk berperan aktif dalam meningkatkan kinerja Pegawai?					
5.	Apakah setiap ada permasalahan yang menyangkut kepegawaian, Organisasi dengan jelas melibatkan organisasi Pegawai untuk berdialog?					
6.	Apakah setiap Pegawai mempunyai hak yang sama untuk mengeluarkan pendapat baik berupa saran maupun kritik kepada organisasi, secara jelas?					

7.	Apakah setiap Pegawai mempunyai hak yang sama dengan jelas untuk mengeluarkan pendapat baik berupa saran maupun kritik kepada organisasi?					
8.	Apakah organisasi tidak membedakan dengan jelas perlakuan terhadap masing-masing Pegawai berdasarkan tinggi rendahnya jabatan?					

## II. Pendidikan dan latihan Pegawai (X2)

Keterangan: Selalu (SL), Sering (SR), Kadang-kadang (KD), Sangat Jarang (SJ), tidak pernah (TP)

No	Item Pertanyaan	SL	SR	KD	SJ	TP
9.	Apakah organisasi selalu memberikan berbagai fasilitas untuk kegiatan pelatihan Pegawai?					
10.	Apakah organisasi selalu memberikan insentif bagi Pegawai yang mengikuti pelatihan?					
11.	Apakah organisasi selalu membuat program pelatihan Pegawai secara berjenjang dan terus menerus?					
12.	Apakah organisasi selalu membedakan jenis pelatihan sesuai dengan kebutuhan Pegawai?					
13.	Apakah organisasi selalu menyediakan instruktur yang sesuai dengan keahliannya dalam kegiatan pelatihan Pegawai?					
14.	Apakah organisasi selalu menggunakan konsultan pelatihan untuk setiap pelatihan kepada Pegawai?					
15.	Apakah organisasi selalu memberikan imbalan finansial untuk Pegawai yang berhasil dalam mengikuti program pendidikan dan latihan?					
16.	Apakah keberhasilan pegawai dalam mengikuti program pendidikan dan latihan selalu dijadikan satu syarat dalam kenaikan jabatan Pegawai .					

## III. Mengembangkan pemimpin tidak formal diantara Pegawai (X3)

Keterangan: Selalu (SL), Sering (SR), Kadang-kadang (KD), Sangat Jarang (SJ), tidak pernah (TP)

	Item Pertanyaan	SL	SR	KD	SJ	TP
17.	Apakah pimpinan selalu terbuka terhadap setiap saran yang disampaikan oleh bawahan?					
18.	Apakah pimpinan selalu mau berdialog dan berkomunikasi dengan bawahan?					
19.	Apakah pimpinan tidak pilih kasih kepada					

	bawahan.					
20.	Apakah pimpinan selalu obyektif dalam memberi ganjaran kepada Pegawai yang berprestasi dan memberi hukuman untuk Pegawai yang tidak baik dengan mengemukakan di depan Pegawai lainnya?					
21.	Apakah pimpinan selalu memberikan tugas dan tanggungjawab kepada setiap Pegawai sesuai dengan minat dan kemampuan mereka?					
22.	Apakah pimpinan selalu bisa memotivasi Pegawai untuk berprestasi lebih tinggi dalam bekerja?					
23.	Apakah pimpinan selalu Menyampaikan informasi yang dibutuhkan Pegawai?					
24.	Apakah pegawai dapat bertemu dengan pemimpin setiap saat untuk berbagi pemikiran demi kemajuan organisasi?					

#### IV. Gugus Kendali Mutu (X4)

Keterangan: Sangat setuju (SS), Setuju (S), Ragu-ragu (R), tidak setuju (TS), sangat tidak setuju (STS)

	Item Pertanyaan	SS	S	R	TS	STS
25.	Organisasi mengakui keberadaan kelompok Gugus Kendali Mutu.					
26.	Organisasi melibatkan kelompok Gugus Kendali Mutu untuk bersama-sama memikirkan peningkatan produktivitas kerja Pegawai dan kemajuan organisasi.					
27.	Organisasi memberikan penghargaan atas keberhasilan yang telah dicapai kelompok Gugus Kendali Mutu.					
28.	Organisasi mengumumkan keberhasilan tersebut kepada seluruh Pegawai.					
29.	Organisasi memberikan insentif berupa uang lembur kepada Kelompok Gugus Kendali Mutu yang ingin melakukan pertemuan.					
30.	Organisasi menyediakan ruangan dan fasilitas lainnya untuk pertemuan kelompok.					
31.	Organisasi mendukung setiap kegiatan kelompok Gugus Kendali Mutu dalam upaya peningkatan komunikasi dengan Pegawai					
32.	Organisasi menyediakan sarana dan prasarana untuk berlangsungnya kegiatan tersebut.					

**V. Mendukung dan menghargai usaha Pegawai (X5) .**

Keterangan: Selalu (SL), Sering (SR), Kadang-kadang (KD), Sangat Jarang (SJ), tidak pernah (TP)

	<b>Item Pertanyaan</b>	<b>SL</b>	<b>SR</b>	<b>KD</b>	<b>SJ</b>	<b>TP</b>
33.	Apakah organisasi selalu memberikan kebebasan kepada setiap Pegawai untuk memberikan saran yang ditujukan untuk kemajuan organisasi?					
34.	Apakah organisasi selalu menampung saran dari seluruh Pegawai?					
35.	Apakah organisasi selalu memberi motivasi kepada Pegawai untuk memberikan saran/ide-ide untuk kemajuan perusahaan?					
36.	Apakah organisasi selalu memberikan dukungan bagi Pegawai yang ingin melaksanakan gagasannya?					
37.	Apakah organisasi selalu memberikan imbalan finansial kepada Pegawai yang idenya diterima oleh organisasi?					
38.	Apakah saran-saran yang disampaikan oleh setiap Pegawai selalu berpengaruh terhadap bonus akhir tahun yang akan diterima Pegawai?					
39.	Apakah organisasi selalu memberikan penilaian atas saran yang disampaikan Pegawai?					
40.	Apakah saran yang disampaikan Pegawai selalu berpengaruh kepada prestasi kerja Pegawai?					

**VI. Tempat Kerja (X6)**

Keterangan: Sangat setuju (SS), Setuju (S), Ragu-ragu (R), tidak setuju (TS), sangat tidak setuju (STS)

	<b>Item Pertanyaan</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>R</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
41.	Organisasi menciptakan suasana Pegawai merasa nyaman dan betah bekerja di perusahaan.					
42.	Organisasi menciptakan suasana dimana Pegawai merasa ikut memiliki perusahaan.					
43.	Organisasi memberikan penghargaan berupa bintang jasa kepada Pegawai yang telah mempunyai masa kerja lama.					
44.	Organisasi menghormati jasa Pegawai yang telah bekerja lama dengan memberikan tunjangan masa kerja.					
45.	Organisasi memperhatikan hak-hak Pegawai.					
46.	Organisasi memberikan gaji yang layak kepada Pegawai					
47.	Pegawai berpandangan bahwa bekerja di organisasi sebagai tujuan hidupnya.					

48.	Organisasi menciptakan sistem jenjang karier yang jelas kepada Pegawai .					
-----	--	--	--	--	--	--

### VII. Membawa kehidupan sosial ke tempat kerja.(X7)

Keterangan: Selalu melibatkan pegawai (SMP), Tidak semua pegawai dilibatkan (TSPD), Kadang-kadang melibatkan seluruh pegawai (KMSP), Kadang-kadang melibatkan sebagian pegawai (KMSPg), sama sekali tidak melibatkan pegawai (SST)

	Item Pertanyaan	SMP	TSPD	KMSP	KMSPg	SST
49.	Apakah organisasi selalu melibatkan pegawai dalam membuat program bantuan sosial kepada Pegawai dan keluarga Pegawai?					
50.	Apakah organisasi selalu melibatkan pegawai dalam melaksanakan kegiatan keagamaan di lingkungan perusahaan?					
51.	Apakah organisasi selalu melibatkan pegawai dalam mengadakan tour/rekreasi untuk Pegawai dan keluarga Pegawai secara rutin?					
52.	Apakah organisasi selalu melibatkan pegawai dan pihak manajemen untu bergabung bersama Pegawai dan keluarga Pegawai dalam kegiatan tour?					
53.	Apakah organisasi selalu menjelaskan agar pegawai untuk tidak pilih kasih dalam memperlakukan Pegawai?					
54.	Apakah organisasi selalu melibatkan pegawai agar tidak menciptakan jurang pemisah antar Pegawai dan kelompok Pegawai .					

### VIII. Penyelia (X8)

Keterangan: sangat jelas (SJ), cukup jelas (CJ), kurang jelas (KJ), tidak jelas (TJ), sangat tidak jelas (STJ)

	Item Pertanyaan	SJ	CJ	KJ	TJ	STJ
55.	Apakah penyelia memahami sifat dan kepribadian bawahannya dengan jelas?					
56.	Apakah penyelia dengan jelas memperlakukan setiap Pegawai berdasarkan kepribadiannya?					

57.	Apakah penyelia mau mendengarkan keluhan bawahannya dengan jelas?					
58.	Apakah penyelia membantu memecahkan masalah bawahannya dengan jelas?					
59.	Apakah penyelia dengan jelas mau berkomunikasi secara aktif dengan bawahannya?					
60.	Apakah penyelia selalu memberikan informasi-informasi dengan jelas mengenai kegiatan Organisasi kepada bawahannya?					
61.	Apakah penyelia dengan jelas mendorong setiap Pegawai untuk bekerja sama dalam sebuah <i>team work</i> ?					
62.	Apakah penyelia dengan jelas membimbing Pegawai untuk mengatasi konflik?					

#### IX. Membawa disiplin ke tempat kerja. (X9)

Keterangan: Selalu melibatkan pegawai (SMP), Tidak semua pegawai dilibatkan (TSPD), Kadang-kadang melibatkan seluruh pegawai (KMSP), Kadang-kadang melibatkan sebagian pegawai (KMSPg), sama sekali tidak melibatkan pegawai (SST)

	Item Pertanyaan	SMP	TSPD	KMSP	KMSPg	SST
63.	Apakah organisasi melibatkan pegawai dalam merancang kegiatan kerja Pegawai berdasarkan aturan yang telah dibuat?					
64.	Apakah organisasi melibatkan pegawai dengan tim kerja yang telah dibentuk membantu kegiatan perusahaan?					
65.	Apakah organisasi melibatkan pegawai dalam mendorong tindakan Pegawai sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan?					
66.	Apakah organisasi melibatkan pegawai dalam mewajibkan setiap Pegawai mengikuti peraturan yang berlaku?					
67.	Apakah organisasi melibatkan pegawai dalam mendorong Pegawai untuk menetapkan tujuan dalam melakukan kegiatan?					
68.	Apakah organisasi melibatkan pegawai dalam membimbing Pegawai untuk menetapkan tujuan dalam melaksanakan setiap kegiatan?					

69.	Apakah organisasi melibatkan pegawai dalam membuat aturan baku yang harus dilaksanakan oleh seluruh Pegawai?					
70.	Apakah organisasi melibatkan pegawai dalam aturan yang dibuat Organisasi dapat diikuti oleh seluruh Pegawai?					

#### X. Kinerja (Y)

Keterangan: Sangat setuju (SS), Setuju (S), Ragu-ragu (R), tidak setuju (TS), sangat tidak setuju (STS)

	Item Pertanyaan	SS	S	R	TS	STS
71.	Pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ditetapkan perusahaan.					
72.	Beban kerja yang diterima karyawan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki.					
73.	Pegawai sering melakukan kesalahan dalam menjalankan pekerjaannya.					
74.	Pegawai ikut memikirkan hasil kerja kelompoknya					
75.	Pegawai memiliki ketaatan yang tinggi terhadap peraturan instansi terkait.					
76.	Pegawai bekerja berdasarkan pada prosedur yang berlaku					
77.	Karyawan selalu memanfaatkan waktu kerja seoptimal mungkin					
78.	Pegawai memiliki ide-ide baru dalam menyelesaikan pekerjaan					
79.	Pegawai dapat memecahkan masalah-masalah yang timbul dari pekerjaan					
80.	Pegawai selalu mengikuti pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kinerjanya					
81.	Pegawai selalu menyelesaikan pekerjaannya dengan tepat waktu dan hasil yang memuaskan					
82.	Pegawai selalu melibatkan diri dalam kegiatan kelompok					
83.	Pegawai bekerja sesuai dengan TUPOKSI yang diberikan					

TERIMAKASIH UNTUK JAWABAN DAN PARTISIPASINYA

1	4	3	3	3	3	4	4	4	4
2	4	4	3	2	3	5	4	3	4
3	1	4	3	2	3	3	4	2	3
4	3	2	2	2	2	4	3	3	3
5	5	4	3	3	4	3	4	3	4
6	3	4	3	4	4	3	4	4	4
7	4	3	4	3	3	4	4	4	4
8	4	3	4	4	4	3	3	3	4
9	4	4	3	4	4	3	3	3	4
10	3	3	3	2	4	3	3	3	3
11	5	5	5	5	5	4	4	5	5
12	4	3	3	3	3	4	3	3	3
13	3	3	3	3	4	3	4	3	3
14	3	2	2	2	4	4	3	3	3
15	5	3	3	4	3	3	3	4	4
16	3	4	3	3	4	3	4	2	3
17	4	3	4	5	4	4	3	3	4
18	4	4	4	3	5	4	4	4	4
19	3	4	2	2	4	5	5	5	4
20	4	3	4	4	4	3	4	3	4
21	4	4	4	4	5	4	5	4	4
22	4	4	3	4	3	4	5	4	4
23	4	3	2	4	4	4	5	4	4
24	4	4	3	3	3	4	5	4	4
25	4	4	3	3	3	4	4	5	4
26	4	4	4	4	4	5	4	4	4
27	5	5	5	5	5	4	4	4	5
28	3	5	5	1	2	4	5	4	4
29	5	5	5	5	5	4	5	5	5
30	5	4	3	4	4	4	5	4	4
31	4	3	5	4	4	5	4	5	4
32	5	5	5	5	5	4	4	4	5
33	5	5	5	5	5	5	5	5	5
34	5	5	5	5	5	4	5	5	5
35	5	5	5	5	5	4	5	5	5
36	5	5	5	5	5	4	5	5	5
37	4	4	3	1	4	5	5	5	4
38	5	5	5	5	5	4	5	5	5
39	5	5	5	5	5	4	5	5	5
40	4	4	4	4	4	4	5	5	4
41	5	5	5	5	5	4	5	5	5
42	5	5	5	5	5	4	5	4	5
43	5	5	5	5	5	4	5	5	5
44	5	5	5	5	5	4	5	5	5
45	5	5	5	5	5	5	5	5	5
46	4	5	2	5	5	5	5	5	5
47	5	5	5	5	5	5	5	4	5
48	4	4	4	4	4	4	5	5	4
49	5	5	5	2	3	5	5	5	4
50	4	4	4	3	5	5	5	4	4
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4
52	4	4	4	4	4	4	4	5	4
53	5	5	5	5	5	5	5	5	5
54	5	5	5	5	5	5	4	5	5
55	4	4	4	4	4	4	5	5	4
56	4	4	4	4	4	4	3	5	4
57	5	5	5	5	5	4	4	5	5
58	4	4	5	5	4	4	4	5	4
59	4	4	4	4	4	5	5	5	4
60	4	4	4	4	4	4	5	5	4
61	5	5	5	4	5	4	4	4	5
62	4	4	4	4	5	4	4	4	4
63	4	5	5	4	4	4	5	5	5
64	4	5	5	4	2	4	4	5	4
65	5	5	5	5	5	4	5	1	4
66	5	5	5	5	5	4	5	5	5
67	4	4	4	4	4	4	4	4	4
68	5	5	5	5	5	4	5	4	5
69	4	4	5	2	5	5	4	5	4
70	5	5	5	5	5	4	5	4	5
71	5	5	4	2	5	4	5	5	4
72	5	5	5	5	5	5	4	5	5
73	5	4	5	5	2	4	5	4	4
74	5	5	5	5	2	5	5	5	5
75	5	5	5	3	5	4	5	4	5
76	4	4	4	4	4	5	5	5	4
77	5	5	5	2	1	5	4	5	4
78	4	4	4	4	4	3	5	4	4
Jumlah	335	331	322	304	322	320	344	332	326
Nilai Rata-Rata	4	4	4	4	4	4	4	4	4

1	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	4	5	4	4	3	4	2	4
3	2	2	3	4	4	2	3	3	3
4	4	4	4	4	3	3	3	4	4
5	4	3	3	4	4	3	4	3	4
6	4	3	3	4	4	4	4	3	4
7	4	4	4	4	4	4	4	3	4
8	4	3	3	3	3	3	3	3	3
9	4	3	3	3	3	3	3	3	3
10	3	3	3	3	3	3	3	3	3
11	5	4	4	5	4	5	5	4	5
12	4	4	4	4	3	3	3	4	4
13	4	3	3	3	4	3	3	3	3
14	3	4	4	3	3	3	3	3	3
15	5	5	3	5	3	4	4	4	4
16	4	4	3	4	4	2	3	4	4
17	3	3	4	4	3	3	3	4	3
18	5	5	4	4	4	4	4	4	4
19	5	5	5	5	5	5	5	5	5
20	4	3	3	4	4	3	4	4	4
21	4	4	4	4	5	4	4	4	4
22	5	4	4	5	5	4	5	4	5
23	5	5	4	5	4	4	4	4	4
24	4	4	4	5	5	4	5	4	4
25	5	5	4	5	4	5	5	4	5
26	5	5	5	5	4	4	4	5	5
27	4	4	4	5	4	4	4	4	4
28	1	2	1	2	1	2	2	3	2
29	4	5	4	4	5	5	5	5	5
30	5	5	4	4	5	4	4	4	4
31	4	4	5	5	4	5	5	4	5
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4
33	5	5	5	4	5	5	5	5	5
34	4	4	4	4	5	5	5	4	4
35	5	4	4	5	5	5	5	4	5
36	4	4	4	4	5	5	5	4	4
37	3	4	3	4	4	4	4	4	4
38	4	4	4	4	5	5	5	4	4
39	5	5	4	5	5	5	5	4	5
40	4	5	4	5	5	5	5	5	5
41	4	4	4	4	5	5	5	4	4
42	4	5	4	4	5	4	4	5	4
43	4	4	4	4	5	5	5	4	4
44	4	4	4	5	5	5	5	4	5
45	5	5	5	5	5	5	5	5	5
46	5	5	5	4	5	5	5	5	5
47	5	5	5	5	5	4	5	5	5
48	5	4	4	5	5	5	5	5	5
49	5	5	5	5	5	5	5	4	5
50	5	5	5	5	5	4	5	5	5
51	4	4	4	5	4	4	4	4	4
52	5	4	4	5	4	5	5	4	5
53	4	4	5	5	5	5	5	4	5
54	5	5	5	5	4	5	5	5	5
55	4	4	4	5	5	5	5	4	5
56	4	4	4	5	3	5	4	4	4
57	4	4	4	4	4	5	4	4	4
58	4	5	4	5	4	5	5	5	5
59	5	5	5	5	5	5	5	5	5
60	5	5	4	5	5	5	5	4	5
61	4	4	4	4	4	4	4	4	4
62	4	4	4	5	4	4	4	4	4
63	4	5	4	4	5	5	5	4	5
64	4	4	4	5	4	5	5	4	4
65	4	5	4	5	5	4	5	5	5
66	5	4	4	5	5	5	5	4	5
67	4	4	4	5	4	4	4	4	4
68	4	4	4	5	5	4	5	5	5
69	4	5	5	5	4	5	5	4	5
70	4	4	4	5	5	4	5	4	4
71	4	4	4	5	5	5	5	4	5
72	5	5	5	5	4	5	5	5	5
73	4	5	4	5	5	4	5	4	5
74	4	5	5	5	5	5	5	4	5
75	5	3	4	4	5	4	5	4	5
76	4	5	5	5	5	5	4	4	5
77	3	3	3	4	4	2	4	1	3
78	4	4	3	5	5	4	5	4	4
Jumlah	327	326	313	346	339	329	343	315	330
Nilai Rata-Rata	4	4	4	4	4	4	4	4	4

1	5	5	4	4	4	4	5	4	4
2	5	5	5	5	4	5	4	5	5
3	2	1	1	2	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	4	4	5	5	5	5	5
6	5	5	4	4	4	4	4	5	4
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4
8	5	5	4	4	4	4	4	4	4
9	5	5	5	5	4	4	4	4	5
10	4	4	4	4	4	4	5	4	4
11	4	4	4	5	4	4	4	4	4
12	4	5	4	5	4	4	4	4	4
13	5	5	4	4	3	3	3	3	4
14	4	4	5	4	4	4	5	5	4
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4
16	5	5	5	5	4	4	4	4	5
17	4	4	4	4	5	5	5	4	4
18	5	4	4	4	4	4	4	4	4
19	4	4	4	4	4	5	5	4	4
20	5	5	5	4	4	5	5	4	5
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4
22	5	5	4	4	4	4	5	4	4
23	4	5	4	5	4	4	4	4	4
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4
25	4	5	4	5	4	4	5	5	5
26	4	4	4	4	4	5	4	4	4
27	4	4	4	4	5	5	4	5	4
28	3	3	3	2	2	2	1	1	2
29	5	5	5	5	5	4	5	5	5
30	5	5	5	5	5	5	5	5	5
31	5	4	4	5	5	5	5	5	5
32	5	5	5	4	4	4	4	4	4
33	5	5	5	5	5	5	5	5	5
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4
35	5	4	4	4	4	4	4	4	4
36	4	4	5	4	5	4	4	4	4
37	5	5	5	5	4	4	4	4	5
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4
41	4	3	4	3	4	4	4	4	4
42	3	3	3	3	4	4	5	5	4
43	3	3	4	4	4	4	4	5	4
44	4	4	4	4	4	3	4	4	4
45	4	4	4	4	4	4	5	4	4
46	4	3	4	4	4	4	5	4	4
47	4	4	4	4	4	4	4	4	4
48	4	3	4	3	4	4	5	5	4
49	5	4	4	4	4	4	4	4	4
50	4	4	4	4	4	5	5	5	4
51	4	4	4	5	4	4	4	4	4
52	4	5	5	4	4	4	4	4	4
53	4	4	4	4	4	4	5	4	4
54	4	4	4	4	4	5	5	4	4
55	5	5	5	5	4	4	4	4	5
56	4	5	4	4	4	4	5	5	4
57	4	5	5	4	4	4	2	5	4
58	5	3	4	5	4	4	5	4	4
59	4	5	5	4	4	4	4	4	4
60	5	5	5	5	4	4	4	4	5
61	4	4	3	4	4	4	4	4	4
62	5	5	5	5	5	5	5	5	5
63	5	5	5	5	4	4	4	4	5
64	5	5	5	3	4	4	4	4	4
65	4	4	4	4	4	4	4	4	4
66	4	4	4	4	4	4	4	4	4
67	5	3	5	5	4	4	4	4	4
68	4	2	4	4	4	4	5	4	4
69	4	4	5	3	4	4	4	4	4
70	4	3	4	4	4	4	4	4	4
71	4	4	3	4	4	4	4	4	4
72	4	5	4	4	4	4	5	4	4
73	4	4	4	4	4	4	4	4	4
74	4	5	4	4	4	4	5	5	4
75	5	5	5	5	4	4	4	4	5
76	5	5	5	5	4	4	4	4	5
77	2	2	2	3	1	3	2	2	2
78	5	5	5	5	4	4	4	4	5
Jumlah	334	327	327	324	315	320	330	324	325
Nilai Rata-Rata	4	4	4	4	4	4	4	4	4

1	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
2	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	2	2	2	2	2	4	1	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5
6	3	3	3	3	3	3	4	5	5	4
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
8	4	4	4	4	3	4	5	5	4	4
9	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4
10	4	3	3	4	4	4	5	4	4	4
11	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
13	3	3	3	3	3	3	5	5	5	4
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
15	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
17	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5
18	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
19	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4
20	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
22	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
25	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
26	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4
27	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
28	3	3	3	2	2	2	2	4	4	3
29	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5
30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
31	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
32	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4
33	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
36	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
38	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4
39	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
40	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
42	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4
43	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
45	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5
46	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4
47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
48	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
49	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4
50	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
52	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
53	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
54	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
55	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4
56	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3
57	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
58	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4
59	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
60	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
61	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
62	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3
63	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
64	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
65	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5
66	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4
67	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4
68	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
69	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
70	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
71	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
72	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
73	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
74	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
75	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
76	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
77	2	2	1	1	1	1	4	4	3	2
78	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Jumlah	319	318	311	305	308	313	320	324	315	315
Nilai Rata-Rata	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

1	4	4	4	4	4	4	4	5	4
2	2	2	2	5	5	5	5	5	4
3	3	2	2	1	1	2	2	1	2
4	4	2	4	5	4	4	4	5	4
5	2	2	2	5	5	5	5	5	4
6	4	4	4	5	4	4	4	4	4
7	4	4	2	4	4	5	4	4	4
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5
14	5	4	5	4	5	5	4	5	5
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4
16	2	4	2	4	2	5	5	5	4
17	2	2	4	2	2	4	4	5	3
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4
19	2	2	2	2	2	5	4	5	3
20	2	2	2	2	2	5	5	5	3
21	4	4	4	4	4	4	5	4	4
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4
23	4	2	4	2	4	4	4	4	4
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4
25	4	4	2	4	4	5	4	4	4
26	4	5	5	5	4	5	5	4	5
27	4	4	5	4	4	5	4	4	4
28	4	5	5	5	4	5	4	4	5
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4
30	5	5	5	5	5	5	5	5	5
31	4	5	5	5	4	5	5	4	5
32	4	5	4	5	4	4	4	4	4
33	5	5	4	5	5	4	5	5	5
34	5	4	5	4	5	5	4	5	5
35	4	5	4	5	4	4	4	4	4
36	5	4	4	4	5	4	4	5	4
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4
38	5	4	4	4	5	4	4	5	4
39	4	4	4	4	4	4	5	4	4
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4
42	4	4	4	4	4	4	5	4	4
43	4	5	4	5	4	4	4	4	4
44	5	5	5	5	5	5	5	5	5
45	4	4	4	4	4	4	4	4	4
46	5	5	4	5	5	4	4	5	5
47	4	4	4	4	4	4	4	4	4
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4
49	5	5	5	5	5	5	5	4	5
50	5	4	4	4	5	4	5	5	5
51	5	5	5	5	5	5	5	5	5
52	4	5	4	5	4	4	4	4	4
53	5	5	4	5	5	4	5	5	5
54	5	5	5	5	5	5	5	5	5
55	5	5	5	5	5	5	4	5	5
56	3	3	3	4	4	3	2	2	3
57	5	5	5	5	5	5	4	5	5
58	5	5	5	5	5	5	5	5	5
59	5	4	5	4	5	5	5	5	5
60	4	4	4	4	4	4	4	4	4
61	4	4	4	4	4	4	4	4	4
62	4	5	4	5	4	4	4	4	4
63	4	4	4	4	4	4	4	4	4
64	5	5	5	5	5	5	4	5	5
65	4	5	4	5	4	4	4	4	4
66	4	4	4	4	4	4	5	4	4
67	5	4	4	4	5	4	4	5	4
68	4	4	5	4	4	5	4	4	4
69	4	4	4	4	4	4	5	4	4
70	5	5	5	5	5	5	4	5	5
71	4	4	4	4	4	4	4	4	4
72	4	4	4	4	4	4	4	4	4
73	5	4	4	4	5	4	4	2	4
74	4	4	4	4	4	4	4	4	4
75	5	5	4	5	5	4	2	2	4
76	5	4	5	4	5	2	2	2	4
77	1	1	2	2	1	1	4	4	2
78	5	4	4	4	5	4	2	2	4
Jumlah	320	316	313	327	325	330	324	327	323
Nilai Rata-Rata	4	4	4	4	4	4	4	4	4

1	4	4	5	5	4	4	3	4	4
2	4	5	5	5	5	4	3	4	4
3	1	1	2	4	4	3	4	4	3
4	5	4	5	5	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	3	3	3	4
6	5	5	5	5	4	4	3	4	4
7	4	4	4	4	4	3	4	3	4
8	4	4	4	4	4	3	4	3	4
9	4	4	4	5	5	4	3	4	4
10	5	4	5	5	5	4	3	4	4
11	4	4	4	4	5	4	3	4	4
12	4	4	4	4	4	3	4	4	4
13	5	5	5	5	5	3	3	3	4
14	4	5	4	4	4	3	4	3	4
15	5	5	5	5	5	4	3	3	4
16	4	5	4	5	5	4	3	4	4
17	4	4	4	4	4	5	4	5	4
18	4	4	4	4	4	5	4	4	4
19	4	5	4	4	4	5	4	5	4
20	5	5	5	5	5	4	4	4	5
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4
22	5	5	5	4	5	4	5	4	5
23	4	4	4	4	4	5	4	5	4
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4
25	4	4	4	4	4	5	4	5	4
26	5	5	5	5	5	5	5	5	5
27	5	5	5	5	5	5	5	5	5
28	5	4	5	5	4	4	4	4	4
29	4	4	4	5	4	4	4	5	4
30	5	5	5	5	5	4	5	4	5
31	5	5	5	4	5	4	5	4	5
32	4	4	4	4	4	4	4	5	4
33	5	4	5	4	5	4	5	4	5
34	5	4	5	4	4	4	4	5	4
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4
37	4	4	4	4	4	4	4	5	4
38	4	4	4	5	4	5	4	5	4
39	4	4	4	4	4	5	4	5	4
40	4	4	5	5	5	4	5	5	5
41	4	4	4	5	5	5	5	5	5
42	4	4	4	5	4	4	4	5	4
43	5	4	5	5	4	4	4	4	5
44	4	5	4	5	5	5	5	4	5
45	5	4	5	4	4	5	4	4	4
46	4	4	4	4	4	4	5	4	4
47	4	4	4	4	4	5	4	5	4
48	4	4	4	4	4	5	4	5	4
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4
50	4	4	4	4	5	5	5	5	5
51	4	4	4	5	4	5	4	5	4
52	5	4	5	5	5	5	5	5	5
53	4	5	4	5	4	4	4	5	4
54	5	4	5	5	4	5	4	5	5
55	5	4	5	5	4	4	4	5	5
56	5	5	5	4	5	5	5	5	5
57	4	4	4	5	5	4	5	5	5
58	4	2	4	4	4	4	4	4	4
59	2	2	2	2	5	5	5	4	3
60	4	4	4	4	4	4	4	5	4
61	4	4	4	4	4	4	4	4	4
62	2	2	2	4	5	4	5	5	4
63	4	4	4	4	4	4	4	4	4
64	2	4	2	4	4	5	4	5	4
65	4	4	4	4	4	4	4	5	4
66	4	4	4	4	4	5	4	4	4
67	4	2	4	4	5	4	5	4	4
68	4	4	4	2	4	4	4	4	4
69	2	2	2	4	4	5	4	5	4
70	4	4	4	2	4	5	4	5	4
71	4	4	4	4	5	4	5	5	4
72	4	4	4	4	5	5	5	4	4
73	4	4	4	4	5	4	5	5	4
74	4	4	4	4	4	4	4	5	4
75	4	4	4	4	4	5	4	5	4
76	5	5	5	5	4	5	4	4	5
77	1	1	1	3	3	2	2	2	2
78	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Jumlah	320	314	324	332	339	331	320	339	328
Nilai Rata-Rata	4	4	4	4	4	4	4	4	4

1	2	2	4	2	5	5	3
2	2	2	2	4	5	5	3
3	1	1	2	2	2	3	2
4	4	2	4	4	5	5	4
5	2	2	2	2	5	5	3
6	4	2	2	2	5	4	3
7	4	2	2	2	5	4	3
8	2	2	2	2	5	4	3
9	2	4	2	4	5	4	4
10	2	4	2	4	5	4	4
11	4	4	4	4	3	4	4
12	3	3	4	3	4	4	4
13	4	3	4	3	3	3	3
14	4	3	4	3	3	4	4
15	3	4	4	4	3	3	4
16	4	4	3	4	4	4	4
17	4	3	3	3	3	3	3
18	4	3	4	3	4	4	4
19	3	3	3	3	3	3	3
20	4	4	3	4	4	3	4
21	4	4	3	4	4	4	4
22	4	4	4	4	4	4	4
23	3	3	3	3	3	3	3
24	3	3	4	3	3	3	3
25	4	3	3	3	3	4	3
26	3	3	3	3	3	3	3
27	3	3	3	3	3	4	3
28	3	4	3	4	4	3	4
29	3	4	3	4	3	4	4
30	3	4	3	4	4	4	4
31	4	4	3	4	4	3	4
32	4	4	3	4	3	3	4
33	3	4	3	4	4	3	4
34	3	4	4	4	3	4	4
35	3	4	4	4	4	3	4
36	4	4	4	4	4	4	4
37	4	3	4	3	3	4	4
38	4	5	5	5	5	4	5
39	4	5	5	5	5	4	5
40	5	4	5	4	5	4	5
41	4	5	5	5	5	5	5
42	5	4	5	4	5	4	5
43	4	4	5	4	5	5	5
44	5	5	5	5	4	5	5
45	4	5	4	5	4	4	4
46	5	5	4	5	4	5	5
47	5	5	5	5	5	4	5
48	4	5	5	5	5	5	5
49	4	5	4	5	5	4	5
50	5	5	5	5	5	5	5
51	5	5	5	5	5	5	5
52	5	5	5	5	5	5	5
53	5	4	5	4	5	5	5
54	5	5	5	5	5	5	5
55	4	4	4	4	5	5	4
56	5	5	4	5	5	5	5
57	5	4	4	4	5	5	5
58	5	4	4	4	4	5	4
59	4	5	4	5	4	4	4
60	4	4	4	4	5	4	4
61	4	4	4	4	4	4	4
62	5	4	5	4	5	5	5
63	5	4	4	4	4	4	4
64	5	5	5	5	5	5	5
65	4	4	4	4	3	3	4
66	4	3	4	3	4	4	4
67	4	4	3	4	4	4	4
68	4	4	4	4	4	4	4
69	3	3	3	3	3	4	3
70	3	3	3	3	3	3	3
71	4	4	3	4	3	4	4
72	4	3	4	3	4	4	4
73	4	4	4	4	3	4	4
74	4	4	4	4	3	4	4
75	4	3	3	3	3	3	3
76	4	3	4	3	4	4	4
77	1	1	2	2	3	3	2
78	4	4	3	4	4	3	4
Jumlah	295	290	289	296	316	313	300
Nilai Rata-Rata	4	4	4	4	4	4	4

1	5	5	4	4	5	5	5	5	5
2	4	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	3	3	3	4	4	5	4
4	3	3	3	3	3	4	4	4	3
5	3	3	3	3	3	5	4	5	4
6	4	4	4	3	4	4	5	5	4
7	4	3	4	3	4	4	4	4	4
8	4	4	4	4	4	4	4	3	4
9	3	3	3	3	3	4	5	5	4
10	3	3	3	3	4	4	5	5	4
11	3	3	3	4	3	5	5	4	4
12	5	5	5	5	5	4	4	4	5
13	4	5	4	5	4	5	5	5	5
14	4	4	4	5	5	4	5	5	5
15	5	5	4	4	4	4	4	4	4
16	5	4	5	4	5	4	4	4	4
17	5	5	5	5	5	5	5	4	5
18	4	4	5	5	5	4	4	4	4
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4
20	5	5	5	5	5	4	5	5	5
21	5	5	5	5	5	4	4	4	5
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4
32	5	5	4	5	4	4	4	4	4
33	5	5	5	5	4	5	4	4	5
34	5	5	5	5	5	4	5	5	5
35	5	4	5	5	5	4	4	4	5
36	5	5	4	4	4	5	5	5	5
37	4	4	4	4	5	5	5	5	5
38	5	5	5	5	5	4	5	4	5
39	5	5	5	5	5	4	4	4	5
40	4	5	5	4	5	5	5	5	5
41	4	5	5	5	5	5	5	5	5
42	4	4	4	4	4	5	5	5	4
43	4	4	4	4	4	5	5	5	4
44	3	4	3	3	4	4	3	3	3
45	4	4	4	3	4	4	4	4	4
46	4	4	4	4	4	3	3	3	4
47	3	3	3	4	3	4	4	4	4
48	3	3	3	3	3	3	3	3	3
49	3	3	4	4	3	4	4	3	4
50	3	3	3	4	3	4	3	3	3
51	3	3	4	4	3	4	4	4	4
52	3	3	3	3	3	3	4	4	3
53	3	4	4	4	3	4	3	4	4
54	4	4	4	4	4	4	3	3	4
55	3	3	3	3	3	3	3	3	3
56	3	4	4	4	4	4	4	4	4
57	3	3	3	3	4	4	4	3	3
58	3	4	4	4	3	4	4	4	4
59	3	4	4	4	3	4	4	4	4
60	4	3	3	4	4	4	4	3	4
61	3	3	3	3	4	3	3	4	3
62	4	1	1	4	4	4	4	4	3
63	4	4	4	4	4	4	4	4	4
64	4	4	4	4	4	4	4	4	4
65	4	4	4	4	4	4	4	4	4
66	4	4	4	4	4	4	4	4	4
67	4	4	4	4	4	4	4	4	4
68	4	4	4	4	4	4	4	4	4
69	4	4	4	4	4	4	4	4	4
70	4	4	4	4	4	4	4	4	4
71	4	4	4	4	4	4	4	4	4
72	4	4	4	4	4	4	4	4	4
73	3	3	4	4	4	4	4	4	4
74	4	4	4	4	4	4	4	4	4
75	4	4	4	4	4	3	3	3	4
76	4	4	4	4	4	4	4	3	4
77	1	2	1	1	1	3	3	3	2
78	3	3	3	4	4	3	4	4	4
Jumlah	301	304	304	310	309	317	320	318	311
Nilai Rata-Rata	4	4	4	4	4	4	4	4	4

1	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	3	3	4	3	3	3	3	3	3
3	3	3	4	1	1	1	2	2	2
4	3	3	3	4	4	4	3	3	3
5	3	3	2	2	2	3	3	3	3
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4
10	3	4	4	4	4	3	4	4	4
11	4	4	4	4	3	3	4	4	4
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4
13	3	3	3	4	4	3	3	3	3
14	4	4	4	4	3	4	4	4	4
15	4	4	4	4	3	4	4	4	4
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4
17	3	3	4	4	4	3	3	3	3
18	4	4	4	4	3	4	4	4	4
19	3	3	3	3	3	4	3	3	3
20	3	3	3	3	3	4	3	3	3
21	4	3	3	4	3	4	4	3	4
22	4	3	3	3	3	4	4	3	3
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4
25	3	4	3	3	4	4	3	4	4
26	4	4	4	3	4	4	4	4	4
27	4	4	4	4	4	3	4	4	4
28	3	3	3	4	3	4	3	3	3
29	3	3	3	3	3	3	3	3	3
30	3	3	4	4	3	3	3	3	3
31	3	3	3	4	3	3	3	3	3
32	3	3	4	4	3	4	3	3	3
33	3	4	4	3	3	3	3	4	3
34	4	4	4	4	3	4	4	4	4
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4
36	3	4	4	4	4	4	3	4	4
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4
38	3	4	4	4	4	4	3	4	4
39	3	4	4	4	4	4	3	1	3
40	4	4	4	4	4	3	4	4	4
41	3	3	4	4	4	4	3	3	4
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4
43	4	3	3	4	3	4	4	3	4
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4
45	1	4	4	4	4	4	3	4	4
46	4	3	4	4	4	4	4	3	4
47	4	3	3	3	3	4	4	3	3
48	4	4	4	4	3	4	4	4	4
49	3	4	4	4	4	4	3	4	4
50	3	4	4	3	3	3	3	4	3
51	3	3	4	4	4	4	3	3	4
52	3	3	3	2	3	3	3	3	3
53	4	3	4	4	4	4	4	3	4
54	4	4	4	4	4	4	4	4	4
55	4	4	4	4	4	4	4	4	4
56	4	4	4	4	4	4	4	4	4
57	4	4	4	4	4	3	4	4	4
58	4	4	4	4	4	4	4	4	4
59	4	4	4	4	4	3	4	4	4
60	4	4	4	4	4	4	4	4	4
61	4	4	4	4	4	4	4	4	4
62	3	4	4	4	4	4	3	4	4
63	4	4	4	4	4	4	4	4	4
64	3	3	3	3	3	3	3	3	3
65	4	3	4	4	4	4	4	3	4
66	4	4	4	3	4	4	4	4	4
67	4	4	4	4	4	4	4	4	4
68	4	4	4	4	4	4	4	4	4
69	4	4	4	4	4	4	4	4	4
70	4	4	4	4	4	4	4	4	4
71	4	4	4	4	4	4	4	4	4
72	4	4	4	4	4	4	4	4	4
73	2	4	2	2	3	3	2	4	3
74	2	4	2	2	2	3	2	4	3
75	2	4	3	2	2	2	2	4	3
76	3	3	3	2	2	3	3	3	3
77	1	2	4	2	2	2	3	2	2
78	3	3	4	2	2	2	3	3	3
Jumlah	272	284	290	281	274	284	275	280	280
Nilai Rata-Rata	3	4	4	4	4	4	4	4	4

1	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4
2	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	5	5	5	3	5	3	3	3	4	4	4
5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	3	3	3	4	3	4
6	4	5	5	4	4	4	5	4	3	3	3	4	3	4	4
7	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4
8	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4
9	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
10	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
11	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5
12	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
13	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5
14	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	1	4	5	4	4
15	4	4	4	3	3	4	4	4	5	5	5	4	3	4	4
16	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3
17	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
18	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4
19	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4
20	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3
21	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
22	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
24	4	4	4	3	3	3	3	3	5	5	4	4	4	4	4
25	4	4	4	4	3	3	3	4	4	5	4	4	5	4	4
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4
27	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4
28	4	3	4	3	4	3	3	3	4	5	4	5	5	4	4
29	1	1	3	3	3	3	3	3	4	5	4	4	5	5	3
30	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3
31	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3
32	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4
33	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3
34	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
35	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4
36	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
37	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4
38	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4
39	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3
40	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3
41	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4
42	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4
43	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3
44	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3
45	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	5	3	3	3
46	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
47	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	1	4	3	3	3
48	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4
49	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
50	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
51	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4
52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
53	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3
54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4
55	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
56	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4
57	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3
58	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4
59	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3
60	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4
61	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4
62	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
63	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
64	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4
65	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4
66	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
67	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4
68	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4
69	4	4	3	3	4	3</									

Lampiran Uji Validitas dan Reliabilitas (n=78,  $\alpha = 5\%$  )  
Kuesioner Hubungan antar Anggota Organisasi (X1)

1	0,720	0,223	valid	0,834	reliabel
2	0,752	0,223	valid		
3	0,690	0,223	valid		
4	0,567	0,223	valid		
5	0,452	0,223	valid		
6	0,347	0,223	valid		
7	0,521	0,223	valid		
8	0,525	0,223	valid		

Lampiran Uji Validitas dan Reliabilitas (n=78,  $\alpha = 5\%$  )  
Kuesioner Pendidikan dan latihan Pegawai (X2)

9	0,701	0,223	valid	0,921	reliabel
10	0,762	0,223	valid		
11	0,737	0,223	valid		
12	0,714	0,223	valid		
13	0,686	0,223	valid		
14	0,791	0,223	valid		
15	0,849	0,223	valid		
16	0,649	0,223	valid		

Lampiran Uji Validitas dan Reliabilitas (n=78,  $\alpha = 5\%$  )  
Kuesioner Mengembangkan pemimpin tidak formal  
diantara Pegawai (X3)

17	0,682	0,223	valid	0,859	reliabel
18	0,563	0,223	valid		
19	0,651	0,223	valid		
20	0,646	0,223	valid		
21	0,707	0,223	valid		
22	0,587	0,223	valid		
23	0,487	0,223	valid		
24	0,609	0,223	valid		

Lampiran Uji Validitas dan Reliabilitas (n=78,  $\alpha = 5\%$ )  
Kuesioner Gugus Kendali Mutu (X4)

25	0,744	0,223	valid	0,880	reliabel
26	0,714	0,223	valid		
27	0,763	0,223	valid		
28	0,831	0,223	valid		
29	0,787	0,223	valid		
30	0,505	0,223	valid		
31	0,229	0,223	valid		
32	0,540	0,223	valid		

Lampiran Uji Validitas dan Reliabilitas (n=78,  $\alpha = 5\%$ )  
Kuesioner Mendukung dan menghargai usaha Pegawai (X5)

33	0,667	0,223	valid	0,857	reliabel
34	0,714	0,223	valid		
35	0,645	0,223	valid		
36	0,732	0,223	valid		
37	0,740	0,223	valid		
38	0,563	0,223	valid		
39	0,362	0,223	valid		
40	0,376	0,223	valid		

Lampiran Uji Validitas dan Reliabilitas (n=78,  $\alpha = 5\%$ )  
Kuesioner Tempat Kerja (X6)

41	0,708	0,223	valid	0,760	reliabel
42	0,608	0,223	valid		
43	0,705	0,223	valid		
44	0,380	0,223	valid		
45	0,378	0,223	valid		
46	0,311	0,223	valid		
47	0,286	0,223	valid		
48	0,264	0,223	valid		

Lampiran Uji Validitas dan Reliabilitas (n=78,  $\alpha = 5\%$  )  
Kuesioner Membawa kehidupan sosial ke tempat kerja (X7)

49	0,696	0,223	valid	0,866	reliabel
50	0,761	0,223	valid		
51	0,728	0,223	valid		
52	0,780	0,223	valid		
53	0,477	0,223	valid		
54	0,545	0,223	valid		

Lampiran Uji Validitas dan Reliabilitas (n=78,  $\alpha = 5\%$  )  
Kuesioner Penyelia (X8)

55	0,778	0,223	valid	0,903	reliabel
56	0,790	0,223	valid		
57	0,785	0,223	valid		
58	0,744	0,223	valid		
59	0,786	0,223	valid		
60	0,562	0,223	valid		
61	0,601	0,223	valid		
62	0,485	0,223	valid		

Lampiran Uji Validitas dan Reliabilitas (n=78,  $\alpha = 5\%$  )  
Kuesioner Membawa disiplin ke tempat kerja (X9)

63	0,672	0,223	valid	0,890	reliabel
64	0,592	0,223	valid		
65	0,535	0,223	valid		
66	0,770	0,223	valid		
67	0,762	0,223	valid		
68	0,669	0,223	valid		
69	0,772	0,223	valid		
70	0,548	0,223	valid		

Lampiran Uji Validitas dan Reliabilitas (n=78,  $\alpha = 5\%$  )  
Kuesioner Kinerja (Y)

71	0,439	0,223	valid	0,866	reliabel
72	0,581	0,223	valid		
73	0,473	0,223	valid		
74	0,667	0,223	valid		
75	0,668	0,223	valid		
76	0,596	0,223	valid		
77	0,625	0,223	valid		
78	0,569	0,223	valid		
79	0,521	0,223	valid		
80	0,523	0,223	valid		
81	0,295	0,223	valid		
82	0,402	0,223	valid		
83	0,582	0,223	valid		

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL DI SEKRETARIAT DAERAH PROVINSI KEPULAUAN RIAU**

- X<sub>1</sub> : Hubungan antar anggota organisasi**  
**X<sub>2</sub> : Pendidikan dan latihan pegawai**  
**X<sub>3</sub> : Mengembangkan pimpinan tidak formal diantara pegawai**  
**X<sub>4</sub> : Membentuk gugus kendali mutu pelayanan**  
**X<sub>5</sub> : Mendukung dan menghargai usaha pegawai**  
**X<sub>6</sub> : Tempat kerja**  
**X<sub>7</sub> : Kehidupan sosial di tempat kerja**  
**X<sub>8</sub> : Penyelia**  
**X<sub>9</sub> : Membawa disiplin ke tempat kerja**  
**Y : Kinerja**  
**n : 78**

**HUBUNGAN ANTAR ANGGOTA ORGANISASI (X<sub>1</sub>)**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,834	8

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P1	29,17	16,972	,720	,797
P2	29,22	16,562	,752	,792
P3	29,33	15,861	,690	,797
P4	29,56	15,730	,567	,819
P5	29,33	17,498	,452	,831
P6	29,36	19,766	,347	,838
P7	29,05	18,465	,521	,821
P8	29,21	17,360	,525	,820

**PENDIDIKAN DAN LATIHAN PEGAWAI (X<sub>2</sub>)**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,921	8

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P9	29,63	18,522	,701	,913
P10	29,64	17,973	,762	,908
P11	29,81	18,391	,737	,910
P12	29,38	18,759	,714	,912
P13	29,47	18,175	,686	,914
P14	29,60	16,918	,791	,906
P15	29,42	17,416	,849	,901
P16	29,78	18,770	,649	,917

**MENGEMBANGKAN PIMPINAN TIDAK FORMAL DIANTARA PEGAWAI (X<sub>3</sub>)****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,859	8

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P17	29,06	10,840	,682	,833
P18	29,15	10,496	,563	,852
P19	29,15	10,755	,651	,837
P20	29,19	10,963	,646	,838
P21	29,31	11,359	,707	,834
P22	29,24	11,979	,587	,847
P23	29,12	11,376	,487	,857
P24	29,19	11,300	,609	,842

**MEMBENTUK GUGUS KENDALI MUTU PELAYANAN (X<sub>4</sub>)****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,880	8

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P25	28,19	8,885	,744	,855
P26	28,21	9,334	,714	,858
P27	28,29	8,418	,763	,853
P28	28,37	8,600	,831	,844
P29	28,33	8,771	,787	,850
P30	28,27	10,537	,505	,879
P31	28,18	11,370	,229	,897
P32	28,13	9,957	,540	,876

**MENDUKUNG DAN MENGHARGAI USAHA PEGAWAI (X<sub>5</sub>)****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,857	8

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P33	29,00	16,701	,667	,831
P34	29,05	16,101	,714	,825
P35	29,09	16,940	,645	,834
P36	28,91	16,550	,732	,823
P37	28,94	16,269	,740	,822
P38	28,87	18,269	,563	,844
P39	28,95	19,426	,362	,863
P40	28,91	18,810	,376	,865

**TEMPAT KERJA (X<sub>6</sub>)****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,760	8

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P41	29,47	8,331	,708	,680
P42	29,55	8,718	,608	,703
P43	29,42	8,455	,705	,681
P44	29,32	10,402	,380	,747
P45	29,23	10,985	,378	,748
P46	29,33	10,641	,311	,759
P47	29,47	10,902	,286	,761
P48	29,23	10,803	,264	,766

**KEHIDUPAN SOSIAL DI TEMPAT KERJA (X<sub>7</sub>)****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,866	6

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P49	19,28	11,556	,696	,838
P50	19,35	11,034	,761	,825
P51	19,36	11,506	,728	,832
P52	19,27	11,550	,780	,823
P53	19,01	13,260	,477	,874
P54	19,05	13,582	,545	,863

**PENYELIA (X<sub>8</sub>)****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,903	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P55	27,97	13,220	,778	,882
P56	27,94	12,970	,790	,881
P57	27,94	12,996	,785	,881
P58	27,86	13,681	,744	,885
P59	27,87	13,438	,786	,881
P60	27,77	15,479	,562	,901
P61	27,73	14,927	,601	,898
P62	27,76	15,304	,485	,907

MEMBAWA DISIPLIN KE TEMPAT KERJA (X<sub>9</sub>)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,890	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P63	25,23	10,725	,672	,875
P64	25,08	11,942	,592	,883
P65	25,00	12,026	,535	,887
P66	25,12	10,181	,770	,865
P67	25,21	10,373	,762	,866
P68	25,08	11,111	,669	,875
P69	25,19	10,885	,772	,866
P70	25,13	11,620	,548	,887

## KINERJA (Y)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,866	13

## Item-Total Statistics

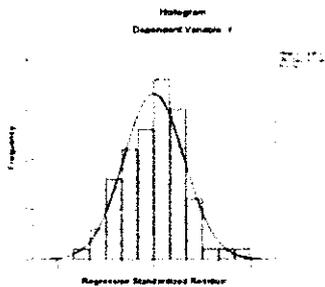
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P71	43,91	25,018	,439	,862
P72	44,06	23,463	,581	,854
P73	43,99	25,104	,473	,860
P74	44,17	23,595	,667	,849
P75	44,15	23,457	,668	,848
P76	44,14	23,759	,596	,853
P77	44,26	23,544	,625	,851
P78	44,01	23,987	,569	,854
P79	43,99	24,584	,521	,857
P80	44,04	23,466	,523	,858
P81	43,94	25,827	,295	,869
P82	44,04	25,622	,402	,863
P83	44,08	23,552	,582	,853

## Descriptive statistics

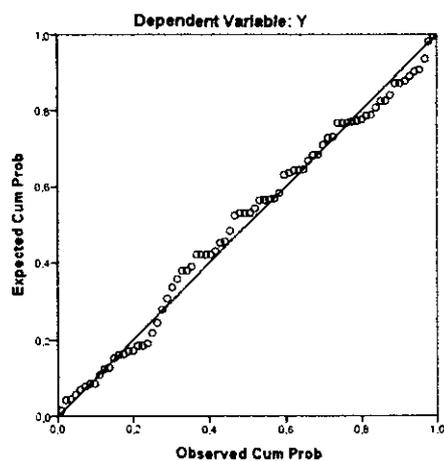
Descriptive Statistics

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
X1	78	2,00	3,00	5,00	4,2692	,61735	,381
X2	78	3,00	2,00	5,00	4,3205	,71157	,506
X3	78	3,00	2,00	5,00	4,1667	,56790	,323
X4	78	3,00	2,00	5,00	4,0256	,50899	,259
X5	78	3,00	2,00	5,00	4,1667	,63280	,400
X6	78	3,00	2,00	5,00	4,1795	,52826	,279
X7	78	3,00	2,00	5,00	3,9872	,76436	,584
X8	78	3,00	2,00	5,00	4,0769	,61937	,384
X9	78	2,00	2,00	4,00	3,6410	,53390	,285
Y	78	2,00	3,00	5,00	3,7436	,56834	,323
Valid N (listwise)	78						

## Uji Normalitas



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		78
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	,49482765
Most Extreme Differences	Absolute	,068
	Positive	,068
	Negative	-,065
Test Statistic		,068
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200 <sup>c,d</sup>

- a. Test distribution is Normal.  
 b. Calculated from data.  
 c. Lilliefors Significance Correction.  
 d. This is a lower bound of the true significance.

### Uji Multikolonieritas

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	X1	,772	1,296
	X2	,664	1,506
	X3	,638	1,568
	X4	,585	1,708
	X5	,716	1,396
	X6	,645	1,551
	X7	,631	1,584
	X8	,857	1,167
	X9	,823	1,215

- a. Dependent Variable: Y

### Uji Autokorelasi

#### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,792 <sup>a</sup>	,627	,142	,52656	1,969

- a. Predictors: (Constant), X9, X3, X1, X8, X5, X7, X2, X6, X4  
 b. Dependent Variable: Y

## Uji Heteroskedastisitas



## Persamaan Regresi Unstandardized Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,878	,784		6,222	,000
	X1	,298	,111	,324	2,692	,009
	X2	,046	,104	,057	2,441	,013
	X3	,109	,132	,109	2,823	,005
	X4	,006	,154	,005	2,037	,038
	X5	,001	,112	,001	2,007	,045
	X6	,003	,141	,003	2,023	,041
	X7	,144	,099	,194	2,459	,012
	X8	,061	,105	,067	2,083	,022
	X9	,308	,124	,289	2,484	,015

## Uji t

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,878	,784		6,222	,000
	X1	,298	,111	,324	2,692	,009
	X2	,046	,104	,057	2,441	,013
	X3	,109	,132	,109	2,823	,005
	X4	,006	,154	,005	2,037	,038
	X5	,001	,112	,001	2,007	,045
	X6	,003	,141	,003	2,023	,041
	X7	,144	,099	,194	2,459	,012
	X8	,061	,105	,067	2,083	,022
	X9	,308	,124	,289	2,484	,015

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

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,792 <sup>a</sup>	,627	,142	,52656	1,969

a. Predictors: (Constant), X9, X3, X1, X8, X5, X7, X2, X6, X4

b. Dependent Variable: Y

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,018	9	,669	2,412	,019 <sup>b</sup>
	Residual	18,854	68	,277		
	Total	24,872	77			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X9, X3, X1, X8, X5, X7, X2, X6, X4

### **Pedoman Wawancara**

1. Apakah menurut Bapak/ibu budaya organisasi telah diterapkan pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau?
2. Bagaimana menurut Bapak/ibu tentang hubungan antar pegawai pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau?
3. Apakah bapak/ibu selalu diberikan kebebasan dalam mengeluarkan pendapat untuk menjalankan tugas pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau?
4. Apakah bapak/ibu selalu diberikan kebebasan dalam mengeluarkan pendapat untuk menjalankan tugas pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau?
5. Apakah pendapat bapak/ibu tersebut selalu dihargai oleh pimpinan?
6. Apakah pimpinan selalu terbuka terhadap setiap saran yang disampaikan oleh bawahan?
7. Apakah seluruh karyawan akan dilibatkan dalam setiap kegiatan yang ada pada pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau?
8. Menurut Bapak/Ibu apakah budaya organisasi konsep Kaizen berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil pada pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau?