

**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**PERAN BUDAYA ORGANISASI DALAM  
MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN  
PADA DINAS KEHUTANAN DAN  
PERKEBUNAN KABUPATEN LAMANDAU**



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

**Disusun Oleh :**

**FRANSISKA NOVALINDA**

**NIM: 018786188**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA  
JAKARTA  
2014**

## ABSTRACT

### **Role of Organizational Culture to Improve Performance In the Forestry and Plantation District Lamandau**

FRANSISKA NOVALINDA  
Universitas Terbuka

The purpose of this study was to determine the organizational culture in improving performance, and performance factors - organizational cultural factors in improving performance in the Forestry and Plantation District Lamandau. This study uses the concept of four (4) dimensions of organizational culture according to Robbins and organizational performance according to Gibson. The method used was a qualitative description of the research in which the formulation of the problem to be answered based on the data obtained. Research suggests that organizational culture is a guideline for the members of the organization in carrying out its duties and obligations. Organizational culture serves as a means of driving high performance of employees, exceeding personal interests and be able to increase the commitment of employees and increase the consistency of behavior. With the increasing performance of employees can help solve the problem of improving the performance of employees. The conclusion of this study is overall employee can complete the work in accordance with the target and the specified time. In the event that there is a presence of some employees who are less consistent in terms of timeliness when to come to work. There are some employees who are less able to carry out various jobs but over all are liable employee. Advice giving a clear reward and punishment on the work achieved by the employee.

**Keywords:** Organizational Culture, Performance

## ABSTRAK

### **Peran Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Pada Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau**

FRANSISKA NOVALINDA  
Universitas Terbuka

Tujuan dari penelitian adalah mengetahui budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja, kinerja dan faktor - faktor budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau. Penelitian ini menggunakan konsep 4 (empat) dimensi budaya organisasi menurut Robbins dan kinerja organisasi menurut Gibson. Metode yang digunakan adalah penelitian deskripsi kualitatif dimana rumusan masalah dijawab berdasarkan dari data yang diperoleh. Hasil penelitian mengatakan bahwa budaya organisasi merupakan pedoman bagi anggota-anggota organisasi dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya. Budaya organisasi berfungsi sebagai alat penggerak kinerja yang tinggi dari pegawai, melebihi kepentingan pribadi serta mampu meningkatkan komitmen dan menambah konsistensi perilaku pegawai. Dengan meningkatnya kinerja pegawai dapat membantu memecahkan masalah meningkatkan kinerja pegawai. Kesimpulan dari penelitian ini adalah secara keseluruhan pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target dan waktu yang ditentukan. Dalam hal kehadiran terdapat sebagian pegawai yang kurang konsisten dalam hal ketepatan waktu ketika masuk kerja. Terdapat beberapa pegawai yang kurang mampu melaksanakan berbagai pekerjaan namun secara keseluruhan pegawai dapat diandalkan. Saran pemberian reward and punishment yang jelas atas hasil kerja yang dicapai oleh pegawai.

**Kata kunci:** Budaya Organisasi, Kinerja



**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

**PERNYATAAN**

TAPM yang berjudul "**Peran Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau**" adalah hasil karya saya sendiri dan seluruh sumber yang dikutip maupun yang dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.  
Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Palangkaraya, September 2014  
Yang menyatakan,



FRANSISKA NOVALINDA  
NIM. 018786188

## LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : PERAN BUDAYA ORGANISASI DALAM  
MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN PADA  
DINAS KEHUTANAN DAN PERKEBUNAN  
KABUPATEN LAMANDAU

Penyusun TAPM : Fransiska Novalinda

NIM : 018786188

Program Studi : Magister Administrasi Publik (MAP)

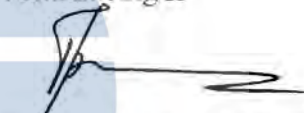
Hari/Tanggal : Minggu/24 Agustus 2014

Menyetujui :

Pembimbing I

Pembimbing II

  
Prof. Dr. Agus Sholahuddin, M. Si

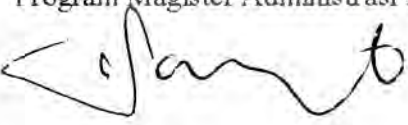
  
Dr. Tita Rosita, M.Pd  
NIP. 19601003 198601 2 001

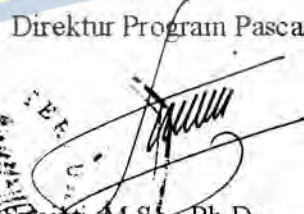
Mengetahui :

Palangkaraya, September 2014

Ketua Bidang Ilmu  
Program Magister Administrasi Publik,

Direktur Program Pascasarjana,

  
Dr. Darmanto, M.Ed  
NIP. 195910271986031003

  
Sucati, M.Sc., Ph.D.  
NIP. 19520213 198503 2 001

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

**PENGESAHAN**

Nama : Fransiska Novalinda  
 NIM : 018786188  
 Program Studi : Magister Administrasi Publik (MAP)  
 Judul TAPM : PERAN BUDAYA ORGANISASI DALAM  
 MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN PADA  
 DINAS KEHUTANAN DAN PERKEBUNAN  
 KABUPATEN LAMANDAU

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji TAPM Program Pasca Sarjana, Program Studi Administrasi Publik Universitas Terbuka pada:

Hari / Tanggal : Minggu / 24 Agustus 2014


Waktu : Pukul 07.00 – 09.00 WIB

Dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji :   
 Aminuddin Zuhairi, M. Ed, Ph. D

Penguji Ahli :   
 Prof. Dr. Sangkala, M.Si.

Pembimbing I :   
 Prof. Dr. Agus Sholahuddin, M. Si

Pembimbing II :   
 Dr. Tita Rosita, M. Pd

Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ✓



## KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan atas segala berkat dan karunia-Nya, saya dapat menyelesaikan penulisan proposal TAPM ini. Penulisan proposal TAPM ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Administrasi Publik Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka. Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari mulai perkuliahan sampai pada penulisan penyusunan proposal TAPM ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan proposal TAPM ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada :

1. Direktur Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka
2. Kepala UPBBJ-UT Palangkaraya selaku penyelenggara Program Pasca Sarjana
3. Pembimbing I Bapak Prof. Dr. Agus Sholahuddin, M.Si
4. Pembimbing II Ibu Dr. Tita Rosita, M.Pd
5. Orang tua tercinta, suami tercinta Yan Piterson, anak-anakku tersayang Julio Thomas Piterson dan Christabelle Tesalonika, kakak dan adik tercinta yang telah memberikan segala cinta dan perhatiannya sehingga penulis terdorong untuk menyelesaikan cita-cita.
6. Khusus untuk Almarhum kakak tercinta Theresia Yuli Hartaty, terima kasih atas dukunganmu, i miss you.
7. Sahabat yang telah banyak membantu saya dalam menyelesaikan penulisan proposal TAPM ini.

Penulis menyadari bahwa penulisan proposal TAPM ini masih jauh dari kesempurnaan, untuk itu kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan untuk penyempurnaan tulisan ini.

Akhir kata, semoga Tuhan Yang Maha Esa senantiasa melimpahkan berkat-Nya kepada kita sekalian. Dan semoga penulisan proposal TAPM ini akan memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu.

Nanga Bulik, September 2014

PENULIS





**KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA  
Jl. Cabe Raya, Pondok Cabe, Pamulang, Tangerang Selatan 15418  
Telp. 021.7415050, Fax. 021.7415588**

**BIODATA**

Nama : FRANSISKA NOVALINDA  
NIM : 018786188  
Tempat dan Tanggal Lahir : Palangkaraya, 19 November 1976  
Registrasi Pertama : 2012  
Riwayat Pendidikan : Lulus SDN di Palangkaraya pada tahun 1989  
Lulus SMP di Palangkaraya pada tahun 1992  
Lulus SMA di Palangkaraya pada tahun 1995  
Lulus S-1 di Universitas Palangkaraya pada tahun 2000  
Riwayat Pekerjaan : Tahun 2010 s/d sekarang sebagai PNS di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau  
Alamat Tetap : Jl. Ring Rut Rt. 12b. Nanga Bulik Kabupaten Lamandau  
No. Telp. / HP. : 08125152534

Nanga Bulik , September 2014

**FRANSISKA NOVALINDA**  
NIM. 018786188

## DAFTAR ISI

ABSTRACT	
ABSTRAK	
LEMBAR PERSETUJUAN	
LEMBAR PENGESAHAN	
KATA PENGANTAR .....	i
RIWAYAT HIDUP .....	ii
DAFTAR ISI .....	iii
DAFTAR GAMBAR .....	v
DAFTAR TABEL .....	vi
DAFTAR LAMPIRAN .....	vii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Perumusan Masalah .....	9
C. Tujuan Penelitian .....	10
D. Kegunaan Penelitian .....	10
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Kajian Teori .....	12
1. Pengertian Budaya .....	12
2. Pengertian Organisasi .....	14
3. Budaya Organisasi .....	16
4. Kinerja .....	21
B. Penelitian Terdahulu .....	33
C. Kerangka Berpikir .....	37

**BAB III METODE PENELITIAN**

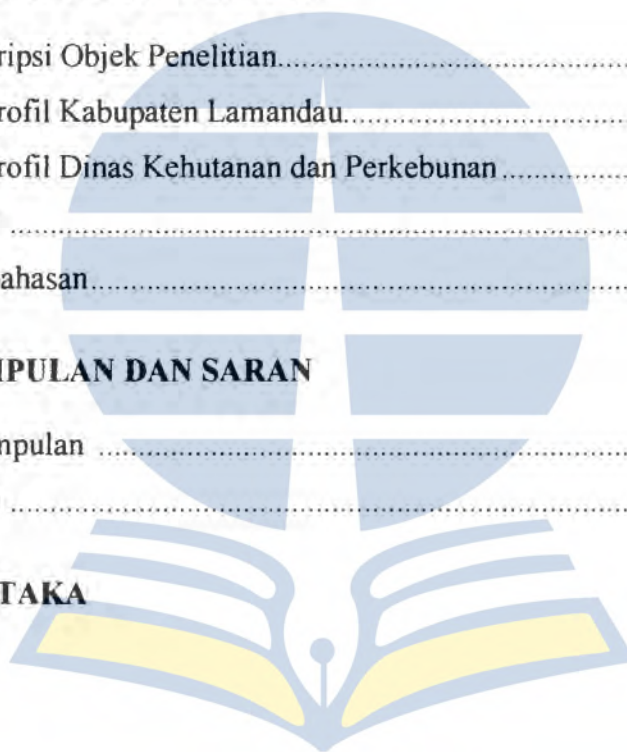
A. Desain Penelitian .....	39
B. Fokus Penelitian .....	41
C. Sumber Informasi dan Pemilihan Informan.....	43
D. Instrumen Penelitian. ....	45
E. Prosedur Pengumpulan Data.....	46
F. Metode Analisis Data .....	47
G. Keabsahan Data.....	51

**BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

A. Deskripsi Objek Penelitian.....	55
1. Profil Kabupaten Lamandau.....	55
2. Profil Dinas Kehutanan dan Perkebunan.....	57
B. Hasil .....	65
C. Pembahasan.....	85

**BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

A. Kesimpulan .....	94
B. Saran .....	95

**DAFTAR PUSTAKA**



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Dimensi – Dimensi Budaya Organisasi .....	20
Gambar 2. Kerangka Berpikir .....	37
Gambar 3. Analisis Data Model Interaktif .....	49
Gambar 4. Struktur Organisasi .....	59



## DAFTAR TABEL

Tabel 1. Perbandingan Hasil Penelitian Terdahulu .....	36
Tabel 2. Jumlah Penduduk Kabupaten Lamandau .....	56
Tabel 3. Jumlah Pegawai Dinas Kehutanan dan Perkebunan .....	60
Tabel 4. Jumlah Pegawai Dishutbun Berdasarkan Jenis Kelamin .....	60
Tabel 5. Jumlah Pegawai Dishutbun Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	61
Tabel 6. Jumlah Pegawai Dishutbun Berdasarkan Eselon .....	62
Tabel 7. Prasarana Dinas Kehutanan dan Perkebunan .....	63
Tabel 8. Sarana Dinas Kehutanan dan Perkebunan .....	63



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1

Lampiran 2.

Lampiran 3.





# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Sejak berdirinya organisasi, secara sadar pendiri meletakkan dasar bagi budaya organisasi yang didirikan. Pertumbuhan organisasi sebagai hasil interaksi organisasi dengan lingkungannya, juga dalam mengusahakan pengembangan organisasinya secara sadar nilai pokok tertentu perlu mengalami perubahan. Budaya organisasi perlu juga menyesuaikan diri terhadap pertumbuhan organisasi, dalam melakukan intervensi dalam rangka pengembangan organisasi untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, komitmen dan kesehatan organisasi, terjadi sebagai akibat dampak terhadap budaya organisasi perusahaan dengan terjadinya perubahan nilai - nilai tertentu. Hal ini merupakan hasil dari setiap teknik intervensi pengembangan perusahaan yang berhasil diterapkan. Setiap organisasi memiliki budayanya yang tercermin dari perilaku para anggotanya, para karyawannya, kebijakan - kebijakannya, dan peraturan - peraturannya.

Sumber daya manusia mempunyai peranan yang sangat penting dalam interaksinya dengan faktor modal, material, metode, dan mesin. Kompleksitas yang ada dapat menentukan kualitas manusia, oleh karena itu mengharuskan kita untuk selalu berhati-hati dan memperhatikan setiap aspeknya. Sumber daya manusia merupakan salah satu komponen sumber daya organisasi atau institusi sebagai penggerak dan penentu diharapkan dapat dijadikan sebagai motor bagi sumber daya manusia yang lain, oleh karena itu berhasil tidaknya suatu organisasi atau institusi akan ditentukan oleh faktor manusia atau karyawan dalam mencapai

tujuan organisasi. Budaya organisasi memiliki dampak pada efisiensi dan efektifitas organisasi. Oleh karena itu, budaya organisasi merupakan bagian penting dalam memahami organisasi seluruhnya. Budaya organisasi adalah sistem nilai organisasi yang menghasilkan suatu lingkungan yang kondusif bagi pembentukan dan perbaikan kualitas secara terus menerus. Budaya menjadi elemen penting yang mendukung terciptanya sebuah strategi yang dapat meningkatkan motivasi kerja yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi karena budaya organisasi merupakan fenomena yang saling bergantung. Setiap aspek dari Pendidikan dan Pelatihan akhirnya membantu membentuk budaya organisasi, sebaliknya budaya organisasi yang sudah ada dapat sangat mempengaruhi efektivitas kinerja pegawai.

Budaya organisasi berpengaruh besar pada kemampuan perusahaan untuk mengubah arah strategisnya yakni budaya perusahaan yang kuat cenderung untuk menolak perubahan karena adanya keinginan untuk mempertahankan pola perilaku yang stabil. Budaya yang optimal adalah budaya yang dapat mendukung dengan baik misi dan strategi perusahaan yang merupakan bagian didalamnya, sehingga budaya organisasi harus mengikuti strategi yang telah ditetapkan perusahaan.

Organisasi ialah sarana untuk mencapai tujuan. Ia merupakan bentuk atau wadah atau tempat, di mana didalamnya berisi orang-orang (anggota) yang berinteraksi untuk mencapai tujuannya. Orang-orang itu diikat oleh nilai, norma dan tujuan organisasi. Nilai organisasi ialah sesuatu yang dihormati, dijunjung tinggi dan diperjuangkan. Norma organisasi ialah seperangkat aturan berperilaku



untuk mencapai tujuan. Tujuan organisasi ialah mempertahankan, mengembangkan dan melangsungkan hidupnya Darsono P (2006).

Organisasi merupakan kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, bekerja secara terus menerus untuk mencapai tujuan, Robbins (2008). Akibat terjadinya interaksi dengan karakteristik masing - masing serta banyak kepentingan yang membentuk gaya hidup, pola perilaku, dan etika kerja, yang kesemuanya akan mencirikan kondisi suatu organisasi. Sehingga setiap individu dalam organisasi tidak lepas dari hakekat nilai - nilai budaya yang dianutnya, yang akhirnya akan bersinergi dengan perangkat organisasi, teknologi, sistem, strategi dan gaya hidup kepemimpinan. Sehingga pola interaksi sumber daya manusia dalam organisasi harus diseimbangkan dan diselaraskan agar organisasi dapat tetap eksis. Organisasi yang berhasil dalam mencapai tujuan serta mampu memenuhi tanggung jawab sosialnya akan sangat tergantung pada para manajernya (pimpinan).

Bila pimpinan mampu melaksanakan dengan baik, sangat mungkin organisasi tersebut akan mencapai sasarannya. Suatu organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya atau anak buah. Jadi, seorang pemimpin atau kepala suatu organisasi akan diakui sebagai seorang pemimpin apabila ia dapat mempunyai pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya kearah pencapaian tujuan organisasi.

Mutu kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja para pegawainya Sondang P. Siagian (2003). Demikian juga keberhasilan atau



kegagalan suatu organisasi baik yang berorientasi bisnis maupun publik, biasanya dipersepsikan sebagai keberhasilan atau kegagalan pemimpin. Begitu pentingnya peran pemimpin sehingga isu mengenai pemimpin menjadi faktor yang menarik perhatian para peneliti bidang perilaku keorganisasian. Hal ini akan membawa konsistensi bahwa setiap pemimpin berkewajiban memberikan perhatian yang sungguh-sungguh untuk membina, menggerakkan, mengarahkan semua potensi karyawan dilingkungannya agar terwujud volume dan beban kerja yang terarah pada tujuan. Pimpinan perlu melakukan pembinaan yang sungguh-sungguh terhadap karyawan agar dapat meningkatkan kinerja dan menimbulkan kepuasan kerja yang tinggi. Ketika pemimpin menunjukkan kepemimpinan yang baik, para karyawan akan berkesempatan untuk mempelajari perilaku yang tepat untuk berhadapan dengan pekerjaan mereka. Demikian pula halnya dengan birokrasi publik, pemimpin memegang peranan yang sangat strategis. Berhasil atau tidaknya birokrasi publik menjalankan tugas - tugasnya sangat ditentukan oleh kualitas pimpinannya, karena kedudukan pemimpin sangat mendominasi semua aktivitas yang dilakukan. Dalam organisasi publik, bawahan bekerja selalu tergantung pada pimpinan.

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

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

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

Untuk membangun budaya organisasi yang kuat membutuhkan suatu proses karena perubahan yang terjadi dalam organisasi menyangkut perubahan orang-orang yang berada dalam organisasi termasuk di dalamnya perbedaan persepsi, keinginan, sikap, dan perilaku. Kesesuaian antara karakteristik organisasi dengan keinginan karyawan harus dicapai yang mengarah pada tingkat kebersamaan yang tinggi. Dalam menyiapkan perubahan, karyawan diharapkan merasa aman dan bahagia dalam melakukan pekerjaannya. Sehingga dengan demikian, karyawan



akan bersedia menerima perubahan dengan tulus tanpa ada rasa takut atau terpaksa. Sejalan dengan hal tersebut, dapat dipahami bahwa budaya organisasi memiliki peran yang amat penting dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja organisasi.

E.B. Tylor dalam Safri Nurmantu (2007) mengatakan bahwa budaya adalah suatu totalitas kompleks yang meliputi pengetahuan, kepercayaan seni, moral, hukum, kebiasaan dan setiap kemungkinan kemampuan dan kebiasaan yang dibutuhkan manusia sebagai anggota masyarakat. Setiap organisasi mempunyai budaya, yakni cara berpikir gigih dan terpolat (*a persistent, patterned way of thinking*) tentang tugas – tugas pokok dari hubungan- hubungan manusia dalam suatu organisasi.

Budaya organisasi adalah budaya yang berada di dalam organisasi yang terdiri dari banyak fenomena yang tak dapat diraba (*intangible*) seperti nilai (*values*), kepercayaan (*beliefs*), asumsi (*assumptions*), persepsi (*perceptions*), norma perilaku (*behavioral norms*), artifak (*artifacts*), dan pola perilaku (*patterns of behavior*). Budaya adalah kekuatan yang tak terlihat dan tak terpantau yang selalu berada di belakang aktivitas organisasi yang dapat dilihat dan dipantau, Safri Nurmantu (2007).

Budaya organisasi ini juga dapat mempengaruhi cara orang dalam berperilaku dan harus menjadi patokan dalam setiap program pengembangan organisasi dan kebijakan yang diambil. Hal ini terkait dengan bagaimana budaya itu mempengaruhi organisasi dan bagaimana suatu budaya itu dapat dikelola oleh organisasi. Jadi inti dari budaya adalah suatu cara manusia bertumbuh dan berkembang melalui suatu pembelajaran dan asosiasi bersama dalam suatu cara

yang tersusun secara sistematis dan terpola. Budaya adalah kendaraan perkembangan bagi manusia, karena budaya mempunyai pengaruh yang kuat dalam motivasi manusia, baik atau jahat dan itulah sebabnya budaya bukan hanya dipelajari hanya untuk kepentingan manajemen semata – mata namun sebagai penentu kualitas kehidupan.

Kinerja suatu organisasi sangat ditentukan oleh sumber daya manusia yang berada didalamnya. Sumber daya manusia yang memiliki motivasi tinggi, kreatif dan mampu mengembangkan inovasi akan membuat kinerja sumber daya manusia tersebut menjadi semakin baik. Oleh karena itu diperlukan adanya upaya untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia, Wibowo (2006).

Disiplin kerja merupakan pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan secara tertib oleh anggota organisasi dalam ketaatan melaksanakan peraturan secara sukarela, untuk mencapai tujuan, sebagai bagian yang tak terpisahkan dari sebuah proses bahkan sebagai faktor penentu yang sangat dominan dalam upaya pencapaian tujuan suatu organisasi, baik organisasi pemerintah maupun swasta.

Oleh karena itu penanaman dan penumbuhan sikap disiplin kepada setiap insan pegawai mutlak diperlukan, sehingga tersedia sumber daya pegawai yang semakin berkualitas, berdaya saing tinggi dan mampu menghadapi era globalisasi. Menyikapi pentingnya disiplin kerja tersebut pemerintah secara bertahap telah mengupayakan berbagai instrumen untuk menata kehidupan disiplin bagi setiap insan pegawai antara lain dengan dikeluarkannya Peraturan Pemerintah ( PP ) Nomor : 30 Tahun 1980 tentang Disiplin Pegawai Negeri, Instruksi Presiden ( Inpres) Nomor : 15 Tahun 1983 dan Peraturan Pemerintah ( PP ) Nomor : 30 Tahun 1998 tentang Pengawasan Melekat (Waskat). Upaya ini sangat beralasan,



karena tersedianya sumber daya pegawai yang berkualitas merupakan langkah penting dalam rangka meningkatkan pendayagunaan aparatur pemerintah dalam pelaksanaan tugas-tugas umum pemerintahan pembangunan menuju terwujudnya pemerintahan yang bersih dan berwibawa (*good government and clean government*).

Dari data yang ada, jumlah pegawai di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau sejumlah 54 orang, terdiri dari Kepala Dinas, Sekretaris, Kepala Bidang 2 orang, Kepala seksi 12 orang dan Staf 38 orang. Berdasarkan pengamatan yang terjadi di lapangan terdapat beberapa data yang diambil berdasarkan observasi peneliti sehubungan dengan topik penelitian. Beberapa data tersebut adalah :

1. Masalah disiplin, sekitar 50% yang tidak /kurang aktif selama jam kerja, baik dalam mengikuti apel pagi dan sore maupun dalam menjalankan rutinitas dikantor.

Misalnya, ada sebagian pegawai yang keluar tanpa keterangan di waktu jam kerja dan pulang lebih awal dari waktu normal pulang kerja dan juga tidak hadir sama sekali.

2. Koordinasi dan komunikasi atasan dengan bawahan kurang, sekitar 20% merasa koordinasi dan komunikasi atasan kurang.

Misalnya, ketika ada disposisi surat dari Bupati kepada Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau, kepala dinas mendisposisikan lagi kepada kepala sub bagian. Biasanya di Kasubbag jika surat tersebut dirasakan tidak penting, maka sebagian besar akan ditumpuk dimejanya dahulu, tidak

langsung dikerjakan, karena memprioritaskan surat - surat atau pekerjaan yang lain.

3. Adanya pegawai yang mementingkan diri sendiri, sekitar 8% yang terindikasi mementingkan diri sendiri. Misalnya, jika ada suatu kepentingan pribadi yang tidak begitu penting, maka pegawai lebih memilih untuk pergi menyelesaikan kepentingannya di bandingkan dengan pekerjaannya serta menyerahkan ke pegawai lain untuk mengambil alih sementara pekerjaannya meskipun bukan tanggung jawab pegawai tersebut.

(Data yang digunakan berdasarkan observasi penulis pada tahun 2013).

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan dengan. Dengan mengidentifikasi dan meneliti berbagai faktor, diharapkan diperoleh gambaran tentang hal-hal yang berhubungan dengan peningkatan kinerja karyawan. Penelitian ini mencoba melakukan kajian faktor - faktor tersebut yaitu **“PERAN BUDAYA ORGANISASI DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN PADA DINAS KEHUTANAN DAN PERKEBUNAN KABUPATEN LAMANDAU”**.

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja pegawai di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau?
2. Bagaimana kinerja pegawai pada Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau?

3. Faktor – faktor budaya organisasi apa saja yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau?

### **C. Tujuan Penelitian**

Berkaitan dengan perumusan masalah diatas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Mengetahui dan menganalisis budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau.
2. Mengetahui dan menganalisis kinerja di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau.
3. Mengetahui dan menganalisis faktor - faktor budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau.

### **D. Kegunaan Penelitian**

Manfaat dari penelitian ini adalah :

1. Manfaat untuk ilmu pengetahuan
  - a. Memberikan kontribusi terhadap pengembangan khasanah ilmu pengetahuan, artinya dapat memperkuat teori-teori tentang telah budaya organisasi, kinerja maupun untuk merespon penelitian terdahulu.
  - b. Menambah referensi bagi peneliti lain, yang ingin meneliti tentang berbagai budaya organisasi untuk meningkatkan kinerja dengan menggunakan fokus lain yang belum diteliti dalam penelitian ini.



## 2. Manfaat praktis

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan bagi Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau untuk membangun budaya organisasi yang kuat. Dimana dengan budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan kinerja organisasi, terutama dalam pengambilan kebijakan-kebijakan.





## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Kajian Teori

##### 1. Budaya

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

Budaya adalah sebuah persepsi, bukan sesuatu yang dapat disentuh atau dilihat secara fisik, namun karyawan menerima dan memahaminya melalui apa yang mereka alami dalam organisasi. Semua organisasi memiliki budaya, namun tidak semua budaya organisasi sama kuatnya dalam mempengaruhi perilaku dan tindakan para karyawan. Budaya yang kuat yaitu budaya yang menanamkan nilai-nilai utama secara kokoh dan diterima secara luas di kalangan para karyawan serta memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap perilaku para karyawan dibandingkan dengan budaya yang lemah, Robbins (2010).

Ciri-ciri budaya yang kuat menurut Robbins (2010) adalah :

1. Nilai-nilai diterima secara luas
2. Budaya memberikan pesan yang konsisten kepada para karyawan mengenai apa yang dipandang berharga dan penting
3. Para karyawan sangat mengidentikkan jati diri mereka dengan budaya organisasi
4. Terdapat kaitan yang erat diantara penerimaan nilai-nilai dan perilaku para anggota organisasi.

Gibson, Ivancevich dan Donnelly (1995) mengatakan budaya merupakan sesuatu yang sedemikian kompleks, meliputi kepercayaan, pengetahuan, seni, hukum, moral, adat istiadat dan kemampuan serta kebiasaan lain yang dibutuhkan oleh seseorang sebagai anggota masyarakat. Budaya dibutuhkan dan diwujudkan dalam bentuk hasil kelompok manusia secara berbeda termasuk benda-benda ciptaan manusia. Inti utama dari budaya itu terdiri atas ide tradisional (terus menurun dan terseleksi) dan tertanam pada nilai yang menyertai.

- a. Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
- b. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
- c. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang.
- d. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan.



- e. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Jadi dapat dikatakan bahwa budaya adalah suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik dan oleh karena itu diajarkan dan diwariskan kepada anggota - anggota baru sebagai cara yang tepat memahami, memikirkan, dan merasakan terkait dengan masalah-masalah tersebut.

## 2. Organisasi

Suatu organisasi dikatakan sukses bila organisasi tersebut dapat melandasi kegiatannya dengan kreativitas inovasi yang tinggi, pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan/keahlian (*skill*) dari karyawannya. Sebenarnya potensi sesungguhnya dari sebuah organisasi telah diekspresikan ke dalam kompetensi inti, selain itu mereka sebelumnya juga telah mengintroduksi ke dalam *strategic intents*, Moeheriono (2012).

Memahami pengertian organisasi sangatlah penting dalam membantu kita untuk membentuk suatu aktivitas tertentu. Pemahaman terhadap organisasi bervariasi, tergantung pada jenis konteks dan perspektif tertentu yang digunakan. Organisasi dapat dibedakan dalam arti statis dan dinamis. Dalam arti statis, organisasi dipahami sebagai kerangka atau wadah segenap kegiatan sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu. Dengan kata lain berarti meninjau strukturnya. Sedangkan dalam arti dinamis organisasi dipahami merupakan segenap proses kegiatan menetapkan dan membagi pekerjaan yang akan dilakukan, pembatasan wewenang, tugas dan tanggung jawab serta penetapan

hubungan antar unit atau pejabatnya dalam rangka mencapai tujuan tertentu Syamsi Ibnu (1983).

Organisasi merupakan salah satu unsur administrasi. Dikatakan demikian, karena administrasi adalah proses kerjasama sekelompok orang dalam mencapai tujuan bersama yang telah ditentukan dan wadah dari kegiatan kerjasama tersebut adalah organisasi. Perubahan yang terjadi setiap saat dan makin cepat ini menuntut organisasi untuk mampu beradaptasi dengan cepat dan tangkas, untuk memperoleh keunggulan kompetitif. Organisasi membutuhkan strategi baru yang lebih sesuai dengan kondisi intern dan ekstern organisasi saat ini, Widyaningsih (2003).

Lebih lanjut Wibowo (2006) menyatakan bahwa banyak manajer yang menyadari bahwa sebuah organisasi akan sungguh – sungguh memiliki keunggulan kompetitif bergantung pada karyawan – karyawan yang ada di dalamnya. Semua anggota organisasi perlu untuk diikutsertakan dan berperan aktif dalam mencapai keberhasilan perusahaan. Apabila semua sumber daya seperti teknologi dan pendanaan dapat diadopsi maka yang tersisa hanyalah sumber daya manusia dan kinerja yang meliputinya.

Seperti halnya individu, organisasi juga mempunyai kepribadian. Kepribadian pada sebuah organisasi lebih dikenal dengan nama budaya organisasi. Secara etimologi budaya organisasi terdiri dari dua kata, yaitu budaya dan organisasi. Organisasi merupakan suatu sistem yang mantap dari sekumpulan orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama, melalui suatu jenjang kepangkatan dan pembagian. Sedangkan pengertian budaya adalah suatu set nilai, penuntun kepercayaan akan suatu hal, pengertian dan cara berpikir yang



dipertemukan oleh para anggota organisasi dan diterima oleh anggota baru. Budaya organisasi merupakan penerapan nilai - nilai dalam suatu masyarakat yang terkait, bekerja dibawah naungan suatu organisasi.

Berdasarkan konsep, organisasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau yang merupakan pelaksana Pemerintah dalam bidang pelayanan Kehutanan dan Perkebunan.

### **3. Budaya Organisasi**

Dalam beberapa literatur pemakaian istilah *corporate culture* biasa diganti dengan istilah *organization culture*. Kedua istilah ini memiliki pengertian yang sama. Karena itu dalam penelitian ini kedua istilah tersebut digunakan secara bersama-sama, dan keduanya memiliki satu pengertian yang sama.

Budaya organisasi merupakan faktor yang paling kritis dalam organisasi. Efektivitas organisasi dapat ditingkatkan dengan menciptakan budaya yang kuat, yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi. Organisasi yang berbudaya kuat akan memiliki ciri khas tertentu sehingga dapat memberikan daya tarik bagi individu untuk bergabung. Suatu budaya yang kuat merupakan perangkat yang sangat bermanfaat untuk mengarahkan perilaku, karena membantu karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik, sehingga setiap karyawan perlu memahami budaya dan bagaimana budaya tersebut terimplementasikan.

Budaya organisasi akan membentuk identitas organisasi atau jati diri organisasi. Identitas organisasi sangat diperlukan untuk menumbuhkan kebanggaan yang akan mengembangkan budaya kerja. Budaya kerja yang terbentuk secara solid didalam tubuh organisasi tidak hanya meningkatkan kinerja organisasi tetapi

juga membentuk citra baik organisasi. Suatu budaya yang kuat ditandai oleh nilai-nilai inti organisasi yang dipegang kukuh dan disepakati secara luas. Semakin banyak anggota organisasi yang menerima nilai - nilai inti dan semakin besar komitmen mereka terhadap nilai - nilai tersebut, semakin kuat suatu budaya. Sejalan dengan definisi ini, suatu budaya yang kuat jelas sekali akan memiliki pengaruh yang besar dalam sikap anggota organisasi dibandingkan dengan budaya yang lemah. Hasil spesifik dari suatu budaya yang kuat adalah keluar masuknya pekerja yang rendah. Suatu budaya yang kuat akan memperlihatkan kesepakatan yang tinggi mengenai tujuan organisasi diantara anggota - anggotanya.

Gibson dalam Sutanto (2002) membedakan budaya yang kuat dan lemah, budaya yang kuat ditunjukkan dengan nilai - nilai organisasi yang tercermin pada perilaku karyawan. Semakin besar nilai - nilai yang diterima karyawan, semakin kuat budaya organisasi, sehingga semakin tampak pengaruhnya pada perilaku karyawan. Budaya yang kuat terbentuk karena nilai - nilai dan gaya kepemimpinan yang kuat. Budaya organisasi yang kuat akan memicu karyawan untuk berpikir, berperilaku dan bersikap sesuai dengan nilai - nilai organisasi. Kesesuaian antara budaya organisasi dengan anggota - anggota organisasi yang mendukungnya akan menimbulkan kepuasan kerja, sehingga mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja yang lebih baik.

Kekuatan budaya organisasi memberikan dampak terhadap kepuasan kerja, kinerja karyawan dan kinerja organisasi secara keseluruhan, oleh karena itu organisasi perlu budaya organisasi yang kuat harus ditumbuhkan. Suyono (2004) mengungkapkan beberapa faktor untuk menumbuhkan budaya organisasi yaitu :



- a. *Leadership*, organisasi harus memiliki pemimpin yang bisa diteladani dan didengar oleh bawahan.
- b. Komunikasi, proses komunikasi harus dilaksanakan secara konsisten dan rutin sehingga perbedaan budaya (kebiasaan - kebiasaan) yang dibawa individu yang berbeda latar belakang akan mengalami integrasi persamaan dengan tujuan organisasi.
- c. Motivasi, motivasi merupakan pemberian daya penggerak dan menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala upaya untuk mencapai kepuasan.

Di bagian lain Suseno dalam penelitiannya menyebutkan bahwa masalah yang paling mendasar mengenai budaya organisasi di Indonesia adalah berkaitan dengan mutu kepemimpinan Hendriastuti dan Aryani (2002). Hal ini diartikan bahwa fungsi dan karakteristik pemimpin dalam budaya organisasi memberikan peran penting, karena kepemimpinan berkaitan dengan penentuan arah organisasi.

Robbins (2006) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota - anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Lebih lanjut, Robbins menyatakan bahwa sebuah sistem pemaknaan bersama dibentuk oleh warganya yang sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi lain. Sistem pemaknaan bersama merupakan seperangkat karakter kunci dari nilai-nilai organisasi. Robbins (2006) berusaha memberikan karakteristik budaya organisasi sebagai berikut :

- a. Inovasi dan keberanian mengambil resiko (*Inovation and Risk Taking*) yaitu sejauh mana organisasi mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. Selain itu, bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan resiko oleh karyawan dan membangkitkan ide,
- b. Perhatian pada hal - hal rinci terhadap detail (*Attention to detail*) yaitu sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan presisi, analisis, dan perhatian pada hal - hal detail,
- c. Orientasi Hasil (*Outcome Orientation*) yaitu sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut,
- d. Orientasi Orang (*People Orientation*) yaitu sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada diorganisasi,
- e. Orientasi Tim (*Team Orientation*) yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja diorganisasi pada tim ketimbang pada individu-individu,
- f. Keagresifan (*Aggressiveness*) yaitu sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai,
- g. Stabilitas (*Stability*) yaitu sejauh mana kegiatan - kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya *status quo* dalam perbandingannya dengan pertumbuhan .

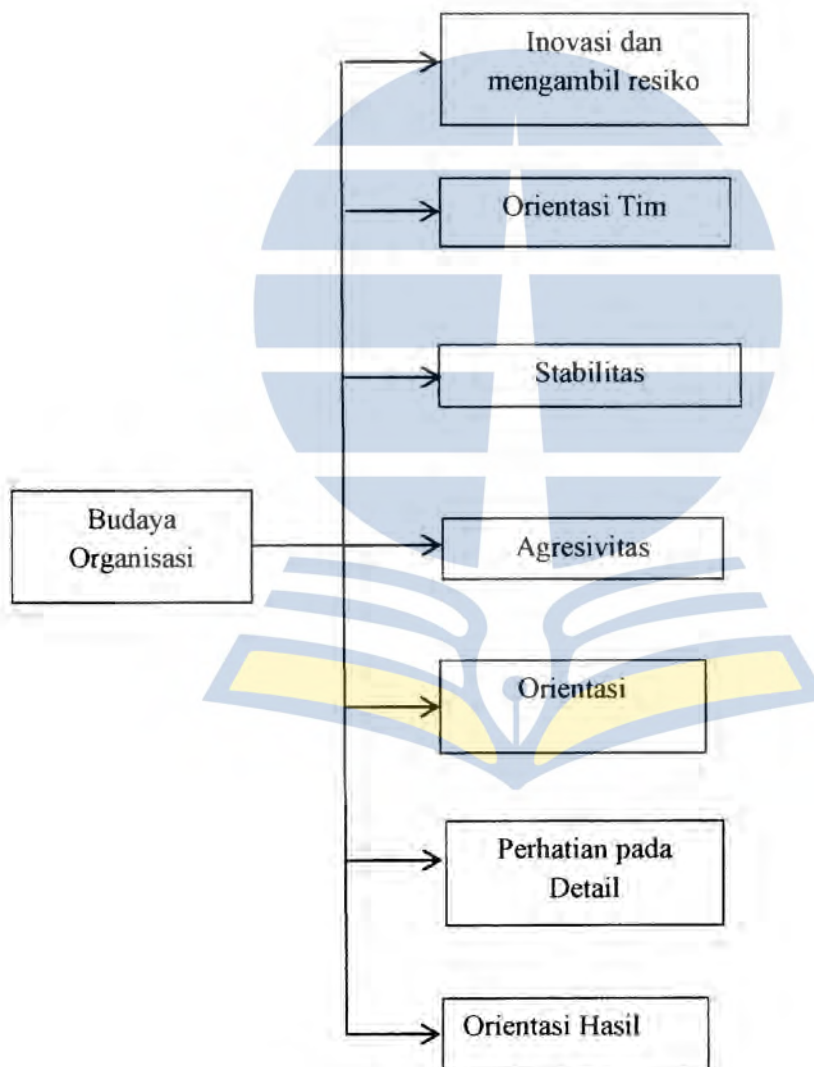
Masing - masing karakteristik ini berada pada di suatu kesatuan mulai dari rendah sampai tinggi. Karenanya, menilai organisasi berdasarkan ketujuh karakteristik ini akan menghasilkan suatu gambaran utuh mengenai kultur (budaya) sebuah organisasi. Gambaran ini menjadi basis bagi sikap pemahaman



bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi, bagaimana segala sesuatu dilakukan di dalamnya, dan cara para anggota diharapkan berperilaku.

Dimensi – dimensi budaya organisasi dapat dilihat pada gambar dibawah ini :

**Gambar. 1. Dimensi – dimensi Budaya Organisasi**



Sumber. Robbins (2006)

Apabila dihubungkan dengan organisasi pemerintah maka pengertian budaya kerja organisasi pemerintah Emil P Bolongita (1990) dalam LAN (2009) sebagai berikut :

1. Adalah manajemen yang meliputi pengembangan, perencanaan, produksi dan pelayanan suatu produk berkualitas dalam arti optimal, ekonomi dan memuaskan.
2. Budaya kerja adalah salah satu komponen kualitas manusia yang sangat melekat dengan identitas bangsa dan menjadi tolok ukur dasar dalam pembangunan.
3. Budaya kerja dapat ikut menentukan integritas bangsa dan menjadi penyumbang utama dalam menjamin kesinambungan kehidupan bangsa.
4. Budaya kerja sangat erat kaitannya dengan nilai - nilai yang dimilikinya, terutama falsafah bangsa yang mampu mendorong prestasi kerja setinggi-tingginya.

Sejalan dengan pendapat Robbins di atas, Robert dan Angelo dalam Abdullah dan Arisanti Herlin (2010) menyebutkan tiga definisi karakteristik budaya organisasi yang penting yaitu :

- a. Budaya organisasi diberikan kepada para karyawan baru melalui proses sosialisasi,
- b. Budaya organisasi mempengaruhi perilaku kita di tempat kerja,
- c. Budaya organisasi berlaku pada dua tingkat yang berbeda.

Budaya organisasi sangat penting peranannya di dalam mendukung terciptanya suatu organisasi yang efektif. Budaya organisasi mengacu ke suatu

sistem makna bersama yang dianut oleh anggota - anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi - organisasi lain. Sistem makna bersama ini, bila diamati dengan lebih seksama merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu.

Budaya organisasi tidak muncul dengan sendirinya di kalangan anggota organisasi, tetapi perlu dibentuk dan dipelajari. Sebab pada dasarnya budaya organisasi itu adalah sekumpulan nilai - nilai dan pola perilaku yang dipelajari, dimiliki bersama oleh semua anggota organisasi dan diwariskan dari generasi ke generasi.

Pada umumnya, lebih sukar mengubah budaya dalam organisasi yang sudah matang dari pada menciptakannya. Robbins (2006) berpandangan bahwa budaya organisasi mempengaruhi keunggulan bersaing organisasi. Ketika faktor - faktor objektif dipersepsikan sama oleh seluruh karyawan sehingga akan membentuk budaya organisasi. Budaya yang akan dihasilkan nanti dapat budaya yang kuat dan budaya yang lemah, selanjutnya akan berdampak pada kinerja dan kepuasan kerja.

Apabila dihubungkan dengan organisasi pemerintah maka pengertian budaya kerja organisasi pemerintah menurut Emil P Bolongita (1990) dalam LAN (2009) sebagai berikut :

1. Adalah manajemen yang meliputi pengembangan, perencanaan, produksi dan pelayanan suatu produk berkualitas dalam arti optimal, ekonomi dan memuaskan



2. Budaya kerja adalah salah satu komponen kualitas manusia yang sangat melekat dengan identitas bangsa dan menjadi tolok ukur dasar dalam pembangunan
3. Budaya kerja dapat ikut menentukan integritas bangsa dan menjadi penyumbang utama dalam menjamin kesinambungan kehidupan bangsa.
4. Budaya kerja sangat erat kaitannya dengan nilai - nilai yang dimilikinya, terutama falsafah bangsa yang mampu mendorong prestasi kerja setinggi-tingginya.

#### 4. Kinerja

Kinerja karyawan mengacu pada prestasi seseorang yang diukur berdasarkan standar atau kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan. Pengelolaan untuk mencapai kinerja sumber daya manusia tinggi dimaksudkan guna meningkatkan organisasi secara keseluruhan. Kinerja sebenarnya merupakan konsep yang sangat kompleks, baik definisi maupun pengukurannya yang sering menjadi tantangan bagi peneliti teori manajemen dan perilaku organisasi, karena bersifat multidimensional. Sehingga pengukuran kinerja hendaknya menginteraksikan dimensi pengukuran yang beragam.

Moehariono (2012) menggambarkan kinerja adalah mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolok ukur yang ditetapkan oleh organisasi. Bahkan suatu penelitian telah memperlihatkan bahwa suatu lingkungan kerja yang menyenangkan sangat

penting untuk mendorong tingkat kinerja karyawan yang paling produktif. Jelaslah, bahwa peranan budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap kinerja seorang karyawan sebab setiap kegiatan organisasi harus dapat diukur dan dinyatakan keterkaitannya dengan pencapaian arah organisasi di masa yang akan datang yang dinyatakan dalam visi dan misi organisasi. Berhasil tidaknya pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi akan dipengaruhi oleh kinerja para karyawan itu sendiri.

Mangkunegara (2010) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas seseorang dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya.

Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang telah dibebankan kepadanya yang didasarkan atas pengalaman, kecakapan, kesungguhan serta waktu. Kinerja ini merupakan penggabungan dari tiga faktor penting yaitu kemampuan dan minat seseorang bekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi ketiga faktor diatas, maka semakin besarlah kinerja karyawan bersangkutan.

Kinerja yang sering disebut dengan *performance* juga disebut *result* Cash and Fischer, dalam Sudjono (1987) yang berarti apa yang telah dihasilkan oleh individu karyawan.

Kinerja juga merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan, untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang yang memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kinerja merupakan perilaku nyata yang



ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam suatu organisasi, Veithzal Rivai (2009).

Menurut Wirawan dalam Widodo (2011) secara umum dimensi kerja dapat dikelompokkan menjadi 3 jenis, yaitu :

- 1) Hasil Kerja,
- 2) Perilaku Kerja,
- 3) Sifat Pribadi yang berhubungan dengan dengan pekerjaan.

Kinerja karyawan merupakan kombinasi dari hasil kerja, perilaku kerja dan sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan. Hasil kerja harus dicapai dengan berperilaku tertentu sesuai standar dan tidak boleh sekehendak hati pekerja. Demikian juga untuk mencapai hasil tertentu diperlukan sifat pribadi tertentu.

Kinerja merupakan kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak - pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negatif suatu kebijakan operasional yang diambil. Dengan adanya informasi mengenai kinerja suatu instansi pemerintah, akan dapat diambil tindakan yang diperlukan seperti koreksi atas kebijakan, meluruskan kegiatan-kegiatan utama, dan tugas pokok instansi, bahan untuk perencanaan, menentukan tingkat keberhasilan instansi untuk memutuskan suatu tindakan, dan lain-lain.

Bagaimanapun, setiap kegiatan organisasi harus dapat diukur dan dinyatakan keterkaitannya dengan pencapaian arah organisasi di masa yang akan datang yang dinyatakan dalam visi dan misi organisasi. Berhasil tidaknya



pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi akan dipengaruhi oleh kinerja para karyawan itu sendiri.

Suatu penelitian telah memperlihatkan bahwa suatu lingkungan kerja yang menyenangkan sangat penting untuk mendorong tingkat kinerja karyawan yang paling produktif. Dalam interaksi sehari - hari, antara atasan dan bawahan berbagai asumsi dan harapan lain muncul. Ketika atasan dan bawahan membentuk serangkaian asumsi dan harapan mereka sendiri yang sering agak berbeda, perbedaan-perbedaan ini yang akhirnya berpengaruh pada tingkat kinerja. Kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama, Rivai dan Basri (2009).

Kinerja juga berarti prestasi kerja, prestasi penyelenggaraan sesuatu. Dengan demikian kinerja organisasi merupakan suatu prestasi kerja dan proses penyelenggaraan tujuan organisasi yang ingin dicapai. Secara umum dapat juga dikatakan bahwa kinerja merupakan usaha untuk mencapai suatu prestasi oleh organisasi dalam periode tertentu, Abdullah dan Arisanti Herlin (2010).

Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, Mangkunegara (2005).

Waldman Koesmono, H. Teman (2005) menyatakan kinerja merupakan gabungan perilaku dengan prestasi dari apa yang diharapkan dan pilihannya atau bagian syarat-syarat tugas yang ada pada masing - masing individu dalam organisasi. Sejalan dengan pendapat di atas bahwa kinerja juga berarti prestasi

kerja, prestasi penyelenggaraan sesuatu. Dengan demikian kinerja organisasi merupakan suatu prestasi kerja dan proses penyelenggaraan tujuan organisasi yang ingin dicapai, Abdullah dan Arisanti Herlin (2010).

Dalam kinerja diperlukan evaluasi, dimana evaluasi memiliki beberapa tujuan. Salah satunya adalah untuk membantu manajemen membuat keputusan sumber daya manusia secara umum. Evaluasi menyediakan masukan untuk berbagai keputusan penting seperti promosi, perpindahan bagian dan pemutusan hubungan kerja. Evaluasi juga berguna untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Evaluasi kinerja menunjukkan kecakapan dan kompetensi dari karyawan yang saat ini mungkin dirasa kurang memadai tetapi bisa dikembangkan melalui program pelatihan. Evaluasi kinerja juga bisa menjadi kriteria yang dengannya manajemen memvalidasi seleksi dan program pembangunan, Robbins (2011).

#### 4.1. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja adalah inti dari proses manajemen kinerja yang menyediakan data untuk dilaporkan dan dianalisis. Hasil pengukuran atas kinerja tersebut dapat berupa hasil negatif atau positif dan akan dijadikan sebagai dasar perbaikan kinerja melalui perumusan rencana tindakan dan program. Hasil ini ada 2 manfaat yaitu :

- a. Perumusan rencana tindakan dan program akan menjadi masukan bagi perencanaan kinerja organisasi dimasa depan.
- b. Perumusan rencana tindakan dan program menyediakan informasi mengenai perlunya dilakukan penyesuaian strategi, Moehariono (2012).



Robertson dalam Mahmudi (2010) menyatakan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditentukan, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang atau jasa, kualitas barang atau jasa, perbandingan hasil kerja dengan target dan efektifitas tindakan dalam mencapai tujuan. Dalam pengukuran kinerja sangat ditentukan oleh tujuan yang ideal untuk dicapai, sehingga dalam tahapan pengukurannya harus aktual/nyata dengan mengidentifikasikannya terlebih dahulu ke dalam komponen operasional. Kinerja organisasi dapat dilihat dari visi dan misi yang ada, kinerja proses dapat dilihat dari prosedur standar operasi, dan kinerja pegawai dapat dilihat dari petunjuk kerja manual yang ada. Sehingga penggambaran visi dan misi dari suatu organisasi harus mampu menjelaskan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai dalam suatu organisasi yang dirumuskan dalam sebuah tugas pokok dan fungsi dan akan menjadi satuan kerja dalam menciptakan aktivitas atau kegiatan pekerja atau pegawai. Dengan demikian kinerja lebih diorientasikan pada pekerjaan itu sendiri dalam memberikan hasil, dampak, dan manfaat bagi masyarakat maupun bagi pegawai itu sendiri.

Sedarmayanti (2001) dalam studinya mengukur prestasi kerja secara umum yang diterjemahkan kedalam perilaku secara mendasar yaitu :

- a. Kuantitas kerja
- b. Kualitas kerja
- c. Pengetahuan tentang pekerjaan
- d. Pendapat atau pernyataan yang disampaikan
- e. Keputusan yang diambil



- f. Perencanaan kerja dan
- g. Daerah organisasi kerja

Berdasarkan ukuran – ukuran atau standar kerja yang ada dan dilihat dari tugas – tugas yang diemban oleh staf Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau tentunya standar yang sesuai adalah :

- a. Kuantitas kerja
- b. Kualitas kerja
- c. Pengetahuan tentang pekerjaan
- d. Keputusan yang diambil
- e. Perencanaan kerja

#### 4.2. Faktor - Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Hall TL dan Meija dalam Arifin (2011) menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

- Faktor internal yang terbagi menjadi dua yaitu karakteristik individu (umur, pendapatan, status perkawinan, pengalaman kerja dan masa kerja) dan sikap terhadap tugas (persepsi, pengetahuan, motivasi, tanggung jawab dan kebutuhan terhadap imbalan).
- Faktor eksternal yang meliputi sosial ekonomi, demografi, geografi, (lingkungan kerja), aseptabilitas, aksesibilitas, beban kerja dan organisasi (pembinaan, pengawasan, koordinasi dan fasilitas).

Menurut Gibson (1990) dalam Arifin ( 2011 ) ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja :

- 1). Faktor individu : kemampuan, ketrampilan, latar belakang, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.

- 2). Faktor psikologis : persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja.
- 3). Faktor organisasi : struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan/ reward system.

Hasibuan (2005) mengemukakan bahwa indikator - indikator yang dapat digunakan dalam penilaian kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

1. Kesetiaan

Unsur kesetiaan dalam hal ini menyangkut loyalitas karyawan terhadap pekerjaan, jabatannya dan organisasinya. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab.

2. Kedisiplinan

Penilai menilai disiplin dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.

3. Kejujuran

Penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian, baik bagi dirinya maupun terhadap orang lain, seperti kepada para bawahan.

4. Kreativitas

Penilai menilai kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreatifitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.

5. Kerjasama

Penilai menilai kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lain secara vertikal atau horizontal didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

6. Kecakapan

Penilai menilai kecakapan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat didalam penyusunan kebijakan dan didalam situasi manajemen.

7. Kepribadian

Penilai menilai karyawan dan sikap perilaku, kesopanan, periang, disukai, memberi kesan menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik, serta berpenampilan simpatik dan wajar.

8. Tanggung Jawab

Penilai menilai kesediaan karyawan dalam mempertanggungjawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang digunakannya, serta perilaku kerjanya. Dimensi atau indikator yang digunakan dalam penilaian kinerja pegawai di setiap organisasi atau perusahaan pada umumnya berbeda. Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, Mangkunegara AP (2005).

## **B. Penelitian Terdahulu**

Penelitian mengenai pengaruh motivasi kerja dan kepemimpinan terhadap disiplin kerja pegawai atau penelitian sejenisnya telah banyak dilaksanakan.



Secara umum hasil penelitian itu menunjukkan bahwa motivasi kerja dan kepemimpinan berpengaruh secara signifikan dan mempunyai korelasi positif terhadap disiplin kerja pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilaksanakan oleh Laksmi Yowani (2001), yang meneliti tentang "Pengaruh motivasi kerja dan kepemimpinan terhadap disiplin kerja pegawai di Balai Penataran Guru Denpasar " menyimpulkan bahwa motivasi kerja dan kepemimpinan sangat besar pengaruhnya terhadap disiplin kerja pegawai. Namun diantara kedua variabel yang diteliti ( motivasi kerja dan kepemimpinan ) terbukti bahwa disiplin kerja pegawai lebih besar dipengaruhi oleh motivasi kerja pegawai dibandingkan dengan kepemimpinan. Dengan demikian peranan pimpinan bukan merupakan satu-satunya pemicu dari para karyawan untuk taat pada peraturan, karena mereka sadar siapapun yang menjadi pimpinan, mereka harus bertanggung jawab melaksanakan segala tugas mereka dengan baik untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Tetapi peranan pimpinan sebagai motivator bagi bawahannya ternyata dapat diterima oleh para karyawan, walaupun pengaruh pimpinan tidak terlalu besar terhadap disiplin kerja pegawai, namun diakui bahwa seorang pimpinan cukup berhasil dalam membina prestasi kerja karyawan. Oleh karena itu peningkatan disiplin kerja pegawai seyogyanya tumbuh dan berkembang dari motivasi diri pegawai bersangkutan.

Widada (1998 ), di PT Jamsostek Cabang Yogyakarta, memperoleh hasil bahwa hubungan antara motivasi kerja dengan disiplin kerja pegawai adalah sangat erat dan positif. Sedangkan hubungan antara persepsi tentang kepemimpinan dengan disiplin kerja juga sangat positif, maka dalam penelitian ini

berhasil menguji bahwa hipotesis yang mengatakan “ Semakin tinggi tingkat motivasi kerja dan semakin tinggi tentang persepsi kepemimpinan, maka semakin tinggi tingkat disiplin kerja pegawai” dapat diterima. Hal ini menunjukkan bahwa disiplin kerja pegawai sangat dipengaruhi oleh motivasi kerja dari pegawai itu sendiri dan juga pengaruh dari pimpinannya.

Rizky El Fitria Ali di Bank Muamalat Indonesia menghasilkan proposisi (kesimpulan sementara) bahwa budaya organisasi merupakan pedoman bagi anggota - anggota organisasi dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya. Jika budaya organisasi yang meliputi nilai - nilai, norma, keyakinan dan perilaku pada PT. Bank Muamalat Indonesia Cabang Malang adalah baik maka akan berdampak pada komitmen pegawai akan baik pula yang meliputi komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen kontinyu atau berkelanjutan yang tercermin pada timbulnya rasa memiliki yang tinggi pada organisasi, yang membuat karyawan bekerja lebih giat dan menghindari perilaku kurang produktif, tanpa adanya komitmen dari pegawai tidak akan ada perbaikan disegala bidang usaha.

Ayu Brahmawati (2008), membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, artinya bahwa motivasi kerja memang sangat diperlukan oleh seorang karyawan untuk dapat mencapai suatu kepuasan kerja yang tinggi meskipun menurut sifatnya kepuasan kerja itu sendiri besarnya sangat relatif atau berbeda antara satu orang dengan orang lainnya. Tetapi secara keseluruhan, para responden menyatakan bahwa selama bekerja di perusahaan mereka menyatakan merasa puas atas motivasi kerja yang selama ini diberikan oleh manajemen kepada para karyawan perusahaan.



Nurul Inayah (2007), penelitian ini adalah: (1) Dari hasil penelitian dapat diketahui komunikasi merupakan faktor yang paling kecil pengaruhnya terhadap kinerja karyawan adalah perusahaan kurang memperhatikan penghargaan bagi karyawan yang memiliki kinerja bagus. Seharusnya perusahaan memberikan penghargaan atau imbalan bagi karyawan yang memiliki kinerja bagus agar karyawan termotivasi lebih bersemangat lagi untuk berprestasi. (2) Dari hasil penelitian juga dapat diketahui hubungan sosial memiliki faktor pengaruh kecil setelah komunikasi terhadap kinerja karyawan adalah kurangnya penyelesaian dari perusahaan dengan baik jika antar karyawan terjadi perselisihan. Seharusnya perusahaan memberikan pemecahan atau solusi bagi karyawan yang berselisih agar terjadi kerja team yang baik antar karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

**Tabel 1. Perbandingan Hasil Penelitian Terdahulu**

No.	Nama Peneliti	Aspek Perbedaannya	
		Hasil Penelitian Terdahulu	Penelitian Yang Sudah Dilaksanakan
1.	Laksmi Yowani	Disiplin kerja pegawai lebih besar dipengaruhi oleh motivasi kerja dibanding pemimpin	Memfokuskan pada masalah budaya organisasi dan kinerja
2.	Widada	Disiplin kerja pegawai sangat dipengaruhi oleh motivasi kerja dan juga pemimpinnya	Memfokuskan pada masalah budaya organisasi dan kinerja
3.	Rizky El Fitria Ali	Budaya organisasi merupakan pedoman bagi anggota-anggota organisasi dalam melaksanakan segala kewajiban	Lebih menghubungkan budaya organisasi dengan kinerja
4.	Ida Ayu Brahmawati	Lebih fokus terhadap motivasi kerja	Memfokuskan pada masalah budaya organisasi dan kinerja
5.	Nurul Inayah	Tantangan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	Lebih menghubungkan budaya organisasi dengan kinerja



### C. Kerangka Berpikir

Dengan memahami berbagai pendapat dan pandangan para pakar tentang konsep budaya organisasi maka dapat ditarik sebuah benang merah bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh untuk meningkatkan kinerja dari suatu organisasi.

Organisasi harus memiliki nilai - nilai yang telah diyakini, dijunjung tinggi, dan menjadi motor penggerak oleh kebanyakan anggota organisasi sebagai aturanmainyang sah untuk mencapai tujuan yang dikehendaki, membuat nilai-nilai itu menjadi budaya organisasi. Terdapat tujuh karakteristik yang membentuk budaya organisasi:

- a. Inovasi dan pengambilan resiko;
- b. Perhatian terhadap detil;
- c. Berorientasi pada hasil;
- d. Berorientasi pada manusia;
- e. Berorientasi pada tim;
- f. Agresivitas;
- g. Stabilitas, Robbins (1998)

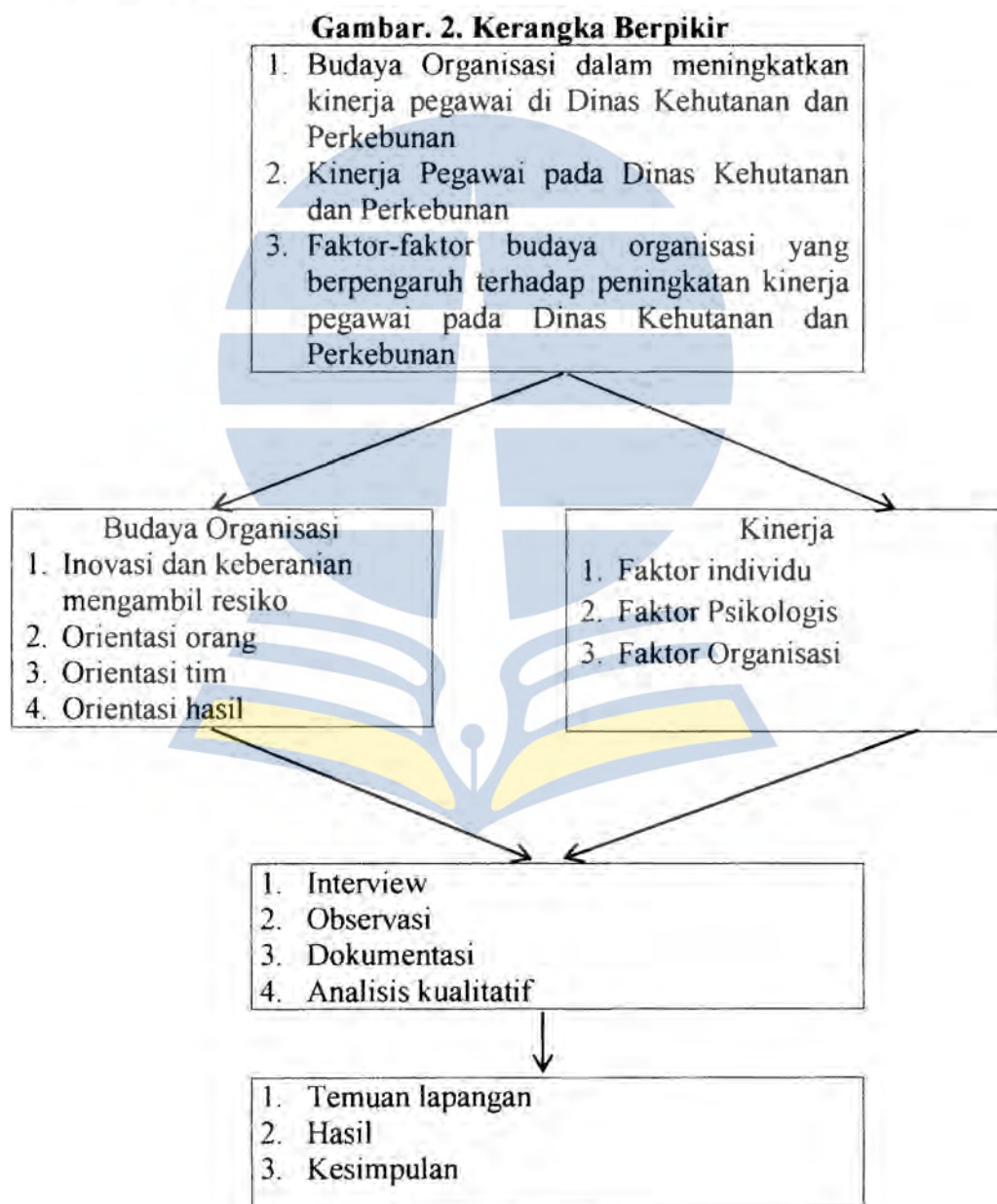
Namun hanya empat karakteristik yang diambil oleh penulis, yaitu :

- a. Inovasi dan keberanian mengambil resiko
- b. Orientasi orang
- c. Orientasi tim
- d. Orientasi hasil

Menurut konsep Gibson (1990), ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja, yaitu :

- a. Faktor individu
- b. Faktor psikologis
- c. Faktor organisasi

Gambar di bawah ini menjelaskan kerangka berpikir pengaruh budaya organisasi dan kinerja organisasi terhadap kinerja karyawan berdasarkan teori Robbin dan teori Gibson :



Berdasarkan kerangka berpikir diatas, diperlukan penelitian lebih lanjut untuk mengetahui, menganalisis serta mendeskripsikan hal – hal yang berkaitan dengan fenomena tersebut sehingga akhirnya mendapatkan hasil yang diperoleh untuk meningkatkan kinerja pegawai di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau





## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

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

Penelitian ini menggunakan metode/desain penelitian deskripsi kualitatif dimana rumusan masalah akan dijawab berdasarkan data yang diperoleh dari berbagai narasumber, baik berupa data primer maupun melalui data skunder.

Penelitian kualitatif mencerminkan makna kualitatif yang menunjukkan pada segi alamiah yang dipertentangkan dengan kuantum atau jumlah, dan atas dasar pertimbangan itulah maka penelitian kualitatif diartikan sebagai penelitian yang tidak mengadakan perhitungan Moleong (2014).

Moleong (2014) juga menyatakan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dll., secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata – kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah.

Dalam pendekatan kualitatif ini maka peneliti akan terjun langsung kelapangan untuk meneliti objek kajiannya dan mengadakan interaksi langsung dengan informan yang bertujuan untuk mendapatkan informasi yang mendalam mengenai budaya organisasi untuk meningkatkan kinerja guru yang ada di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau termasuk segala kendala yang dihadapi serta upaya apa yang dilakukan untuk mengatasi masalah tersebut. Hal ini dilakukan berdasarkan dengan tujuan penelitian kualitatif guna menghasilkan

data deskriptif berupa kata – kata tertulis atau lisan dari orang – orang serta perilaku yang diamati dilapangan, Moleong (2014).

Berdasarkan masalah yang lebih menekankan pada suatu proses, maka penelitian bermaksud untuk menentukan, memahami, menjelaskan dan memperoleh gambaran yang mendalam tentang pengembangan sumber daya aparatur dalam rangka otonomi daerah dalam kajian tentang upaya meningkatkan kinerja sumber daya aparatur Pemerintah Kabupaten Lamandau. Pendekatan tersebut digunakan dengan pertimbangan-pertimbangan :

1. Penelitian kualitatif menyajikan bentuk holistic (menyeluruh) dalam menganalisis suatu phenomena.
2. Penelitian jenis ini lebih peka menangkap informasi kualitatif diskriptif dengan secara relatif tetap berusaha mempertahankan keutuhan (wholeness) dari objek, artinya bahwa data yang dikumpulkan dalam rangka studi kasus dipelajari sebagai keseluruhan yang terintegritas, Vreclenberg (1983) dalam Siti Halimah (2005).

Sedangkan menurut Nawawi (1989) metode diskriptif dapat diartikan sebagai prosedur pemecahan masalah yang diselidiki dengan menggambarkan/melukiskan keadaan (yang diselidiki dengan menggambarkan/melukiskan keadaan) subjek/objek (seseorang, lembaga, masyarakat dan lain-lain) pada saat sekarang berdasarkan fakta-fakta yang tampak atau sebagaimana adanya.

## B. Sumber Informasi dan Pemilihan Informan

Karena penelitian ini merupakan penelitian kualitatif maka teknik pengambilan sampel atau sumber informasi dilakukan secara purposive, dimana peneliti memakai berbagai pertimbangan yaitu berdasarkan konsep teori yang digunakan serta keingintahuan peneliti tentang karakteristik pribadi dari objek yang diteliti.

Menurut Nasution (1982) dalam penelitian naturalistik yang dijadikan sampel hanyalah sumber yang dapat memberikan informasi yang mana sampel tersebut dapat berupa hal, seperti manusia atau situasi yang diobservasi peneliti dalam hal ini mengumpulkan data berdasarkan observasi, situasi yang wajar, sebagaimana adanya.

Sesuai dengan masalah penelitian ini, maka sumber data dan teknik pengumpulan datanya sebagai berikut :

### 1. Informan

Informan awal dipilih secara purposive (*purposive sampling*), pada subjek penelitian yang menguasai permasalahan yang diteliti adalah “*key informan*” Bodgan dan Tylor (1993) dalam Siti Halimah (2005) informasi selanjutnya diminta kepada informan awal untuk menunjuk orang lain yang dapat memberikan informasi, dan kemudian informan ini diminta pula untuk menunjukkan orang lain yang dapat memberikan informasi dan seterusnya sampai jenuh. Cara ini lazim disebut dengan “*snow ball sampling*”, Muhadjir (1990) dalam Siti Halimah (2005).



Dalam penelitian ini sebagai informan awal adalah Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau.

## 2. Dokumen

Teknis dokumentasi dipakai untuk memperoleh data melalui bahan-bahan tertulis berupa peraturan daerah, kebijakan pemerintah daerah, bahan-bahan laporan dan arsip-arsip lain yang relevan dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan. Teknik ini dilaksanakan guna melengkapi informasi peneliti disamping untuk mendukung teknik - teknik pengumpulan data yang telah disebut di atas.

Dalam penelitian ini, dokumentasi dapat diperoleh pada Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau.

Sedangkan sampel yang dijadikan objek adalah : Pemimpin, dalam hal ini mencakup Kepala Dinas, Sekretaris, Kepala Bidang dan Kepala Seksi.

## C. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan alat bantu yang digunakan untuk menggali data dalam penelitian sehingga kegiatan peneliti dapat berjalan dengan baik dan lancar. Instrumen penelitian ini merupakan alat yang memegang peranan penting dalam melakukan penelitian. Hal ini serupa dengan pendapat Moleong (2014) yang mengatakan bahwa dalam penelitian kualitatif, manusia sebagai instrumen penelitian merupakan perencana, pelaksana pengumpulan data, analisis, penafsir data dan pada akhirnya ia menjadi pelapor hasil penelitiannya. Instrumen yang digunakan pada penelitian ini yaitu :

### 1. Peneliti sendiri

Satu-satunya instrumen terpenting dalam penelitian kualitatif adalah peneliti itu sendiri. Peneliti mungkin menggunakan alat-alat bantu untuk

mengumpulkan data seperti tape *recorder*, video kaset, atau kamera. Tetapi kegunaan atau pemanfaatan alat-alat ini sangat tergantung pada peneliti itu sendiri. Peneliti merupakan sarana pengumpul data utama terutama saat proses wawancara dan analisa data. Peneliti juga menggunakan alat panca indera untuk melakukan pengamatan langsung dan melakukan pencatatan terhadap fenomena – fenomena yang terjadi di lapangan. Kemudian berusaha mencatat apa saja yang terjadi dan mewawancarai beberapa orang serta mencatat apa saja yang menjadi hasil pembicaraan.

## 2. Bahan wawancara

Bahan wawancara ini berisi suatu daftar pertanyaan yang akan diberikan kepada informan yang berkaitan dengan fokus penelitian sehingga mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data dan sekaligus berfungsi sebagai pengarah dalam proses wawancara dengan informan.

Wawancara yang peneliti lakukan di lapangan tidak dilaksanakan dengan struktur yang ketat, tetapi dengan pertanyaan-pertanyaan yang bersifat umum ke pertanyaan bersifat khusus yang akhirnya semakin memfokus pada permasalahan sehingga informasi yang dikumpulkan cukup mendalam. Kelonggaran semacam ini mampu mengorek kejujuran informan untuk memberikan informasi yang sebenarnya, terutama yang berkenaan dengan perasaan, sikap dan pandangan mereka terhadap pelaksanaan kerjanya. Teknik wawancara semacam ini dilakukan dengan semua informan yang ada pada lokasi penelitian terutama untuk mendapatkan data primer dari para informan tersebut. Adapun informan yang peneliti hubungi antara lain Kepala Dinas Kehutanan dan Perkebunan, Kepala Bidang dan Kepala Seksi.



### 3. Catatan lapangan

Menurut Bogdan dan Biklen dalam Moleong (2014), catatan lapangan merupakan catatan tertulis tentang apa yang dilihat, didengar, dialami dan dipikirkan untuk pengumpulan data dan refleksi data dalam penelitian kualitatif. Catatan lapangan ini digunakan untuk mencatat hal – hal penting hasil pengamatan dilapangan serta untuk menghindari kesalahan terhadap pengamatan yang dilakukan.

### 4. Observasi lapangan

Observasi lapangan dilakukan sebagai bahan perbandingan dan dapat dijadikan temuan - temuan.

## **D. Prosedur Pengumpulan Data**

### 1. Proses memasuki lokasi penelitian (*Getting in*)

Untuk mendapatkan data yang valid setelah mendapatkan izin penelitian, peneliti langsung mendatangi Kantor Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau untuk mendapatkan berbagai informasi atau memperoleh gambaran tentang kinerja aparatur, upaya - upaya yang sudah dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Lamandau dalam rangka meningkatkan kinerja aparatur. Untuk mendapatkan data valid, peneliti melakukan adaptasi dan proses belajar dengan para informan tersebut, berlandaskan hubungan etik dan simpatik, sehingga dapat mengurangi jarak sosial antara peneliti dengan informan. Tetapi tetap bersopan santun dalam bertutur kata dan berperilaku.



## 2. Ketika berada di lokasi penelitian (*Getting along*)

Selama berada dilokasi penelitian untuk mendapatkan data yang peneliti perlukan dapat dikatakan tidak mengalami kesulitan, karena memang peneliti mengenal seluruh pegawai Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau, ini berarti bahwa peneliti tidak perlu lagi melakukan pendekatan-pendekatan secara pribadi dengan para subjek penelitian dan tentu saja hal ini mempermudah peneliti mendapatkan data.

## 3. Mengumpulkan data (*Logging the data*)

### E. Metode Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan model analisis interaktif (*interactive model of analysis*). Pada model analisis interaktif (*interactive model of analysis*) ini peneliti bergerak pada tiga komponen, yaitu reduksi data (*reduction data*), penyajian data (*display data*) dan penarikan kesimpulan (*concluding drawing*) Miles dan Huberman (1992) dalam Siti Halimah (2005). Berdasarkan tiga tahapan pokok yang dikemukakan Miles dan Huberman, maka langkah - langkah yang dilakukan oleh peneliti dalam penelitian ini menggunakan analisis data secara induktif yang tahapannya menurut Moleong (2010) berdasarkan enam tahapan pokok maka langkah-langkah yang dilakukan oleh peneliti dalam menganalisis data adalah sebagai berikut :

1. Mengumpulkan data primer, yaitu data yang diambil dari hasil pengamatan langsung dari lokasi penelitian dan wawancara yaitu data tentang budaya organisasi dan kinerja di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau.

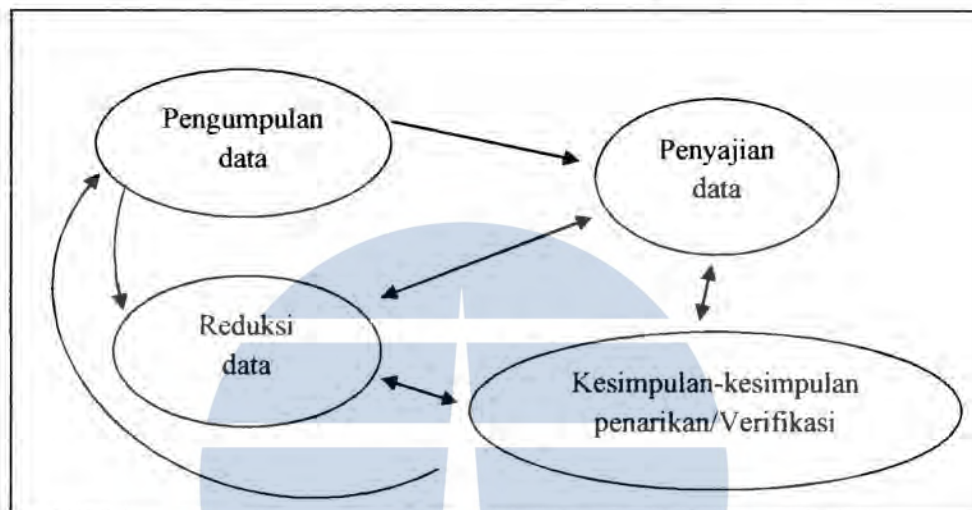
2. Mempelajari data primer dan mengkategorikannya kedalam item-item tertentu secara terinci dan sistematis (reduksi data) sesuai dengan fokus penelitian, misalnya data tingkat kehadiran pegawai dikelompokkan dengan data kepatuhan pegawai terhadap jam kerja. Sedangkan teknik dalam pemeriksaan data, menggunakan teknik triangulasi sumber dengan cara menanyakan hal yang sama melalui sumber yang berbeda yakni dengan wawancara, observasi, dan dokumentasi.
3. Mengumpulkan data sekunder berupa dokumen-dokumen struktur organisasi, visi dan misi organisasi, sejarah organisasi dan nilai budaya organisasi.
4. Mempelajari data sekunder dan mengelompokkan kedalam item-item tertentu.
5. Menyusun dan menyajikan data yang diperoleh baik data primer atau sekunder (*display data*) untuk memberikan deskripsi atau gambaran tentang budaya organisasi pada Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau, kinerja pada Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau.
6. Pengambilan keputusan dan verifikasi. Berdasarkan pemahaman atas data yang disajikan, maka dalam pembahasan untuk selanjutnya peneliti dapat menarik kesimpulan sementara, dalam penelitian kualitatif dinamakan proposisi.

Analisis data pada penelitian ini menggunakan model interaktif yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman (1992) yang dilakukan bersamaan dengan proses pengumpulan data dengan melalui tiga tahap model alir yaitu reduksi data, penyajian data dan verifikasi. Terjadi secara bersamaan berarti reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan/verifikasi sebagai sesuatu yang saling berkaitan merupakan proses siklus dan interaktif pada saat sebelum, selama dan sesudah pengumpulan data dalam bentuk sejajar untuk membangun



wawasan umum yang disebut “analisis”. Berikut ini merupakan gambaran dari penjelasan Miles dan Huberman :

**Gambar 3. Analisis Data Model Interaktif**



Sumber : Miles dan Huberman (1992)

#### 1. Data Reduction (Reduksi Data)

Menurut Miles dan Huberman (1992) reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data “kasar” yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Data yang diperoleh di lokasi penelitian dituangkan dalam uraian dan laporan yang lengkap dan terperinci. Laporan lapangan akan direduksi dan dirangkum, dipilih hal-hal yang pokok dan difokuskan, kemudian dicari tema dan polanya. Reduksi data berlangsung secara terus menerus selama proses penelitian berlangsung. Selama penelitian berlangsung diadakan tahap reduksi



data, selanjutnya membuat ringkasan, mengkode, menelusuri tema, membuat gagasan dan menulis memo.

## 2. Display Data (Penyajian Data)

Penyajian data diartikan sebagai sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Dengan adanya penyajian data akan dapat memahami apa yang sedang terjadi dan apa yang harus dilakukan sertalebih jauh menganalisis ataukah mengambil tindakan berdasarkan atas pemahaman yang didapat dari penyajian-penyajian tersebut Miles dan Huberman (1992).

## 3. Conclucyng Drawing/Verification (Penarikan Kesimpulan/Verifikasi)

Peneliti berusaha untuk menggambarkan data yang dikumpulkan dan dituangkan dalam kesimpulan yang bersifat tentatif. Akan tetapi, dengan bertambahnya data melalui proses verifikasi secara terus-menerus akan dapat ditarik kesimpulan. Singkatnya, makna - makna yang diuji dari data harus diuji kebenarannya, kekokohnya, dan kecocokannya, yakni yang merupakan validitasnya. Jika tidak demikian, yang kita miliki adalah data - data yang menarik mengenai sesuatu yang terjadi dan yang tidak jelas kebenarannya dan kegunaannya Miles dan Huberman (1992).

## F. Keabsahan Data

Bagi banyak peneliti yang kurang memahami paradigma penelitian kualitatif cenderung meragukan keabsahan hasil penelitian kualitatif. Tidak seperti

penelitian kuantitatif yang mengacu pada validitas isi dan kegunaan alat ukur, sebagai suatu *disciplined inquiry*, penelitian kualitatif harus memiliki kriteria atau standar antar keduanya, standar validitas dan reliabilitas dalam penelitian kualitatif memiliki spesifikasi tersendiri. Ada 4 (empat) standar kriteria utama guna menjamin keabsahan hasil penelitian kualitatif, yaitu :

- a) Derajat kepercayaan (*credibility*)
- b) Keteralihan (*transferability*)
- c) Ketergantungan (*dependability*)
- d) Kepastian (*confirmability*) Moleong, 1989.

Lebih lanjut dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a) Standar Kepercayaan (*credibility*)

Pada dasarnya penerapan kriteria derajat kepercayaan menggantikan konsep validitas internal dan non kualitatif. Kriteria ini berfungsi untuk melakukan inkuiri sedemikian rupa, sehingga tingkat kepercayaan penemuannya dapat dicapai serta menunjukkan derajat kepercayaan hasil - hasil penemuan dengan jalan pembuktian oleh peneliti pada kenyataan ganda yang sedang diteliti.

Beberapa cara yang dapat dilakukan dalam hal ini adalah :

- I) Memperpanjang keikutsertaan peneliti dalam proses pengumpulan data dilapangan. Mengingat peneliti merupakan instrument utama dalam penelitian dengan demikian lamanya peneliti terlibat dalam pengumpulan data, akan semakin memungkinkan meningkatnya derajat kepercayaan data yang dikumpulkan, persyaratan ini memberikan petunjuk kepada enumerator, sebagaimana dijumpai pada banyak penelitian kuantitatif.



2) Melakukan observasi secara terus menerus dan sungguh-sungguh, sehingga peneliti semakin mendalami fenomena sosial yang diteliti seperti apa adanya. Teknik observasi boleh dikatakan merupakan keseharusan dalam pelaksanaan penelitian kualitatif, hal ini disebabkan karena banyaknya fenomena sosial yang tersamar atau “kasat mata” yang sulit terungkap bilamana hanya digali melalui wawancara.

3) Melakukan “triangulasi”, baik itu triangulasi metode (menggunakan lintas metode pengumpulan data), triangulasi pengumpulan sumber data (memilih berbagai sumber data yang sesuai), dan triangulasi pengumpulan data (beberapa peneliti yang mengumpulkan data secara terpisah). Dengan teknik triangulasi data ini memungkinkan diperoleh variasi informasi seluas - luasnya atau selengkap-lengkapny.

4) Melibatkan teman sejawat (yang tidak ikut melakukan penelitian) untuk berdiskusi, memberikan masukan, bahkan kritik mulai dari awal kegiatan proses penelitian sampai tersusunnya hasil penelitian (*peer debriefing*). Hal ini perlu dilakukan mengingat keterbatasan kemampuan peneliti, yang dihadapkan pada kompleksitas fenomena sosial yang diteliti.

5) Melakukan analisis atau kajian kasus negatif, yang dapat dimanfaatkan sebagai kasus pembanding atau bahkan sanggahan terhadap hasil penelitian. Dalam beberapa hal, kajian kasus negatif ini akan lebih mempertajam temuan penelitian.

b) Standar Keteralihan (*transferability*)

Standar ini merupakan modifikasi validitas eksternal dalam penelitian kuantitatif.

Pada prinsipnya, standar transferabilitas ini merupakan pernyataan empiric yang



tidak dapat dijawab oleh peneliti kualitatif itu sendiri, tetapi dijawab dan dinilai oleh para pembaca laporan hasil penelitian. Hasil penelitian kualitatif memiliki standar transferabilitas yang tinggi bilamana para pembaca laporan hasil penelitian memperoleh gambaran dan pemahaman yang jelas tentang konteks dan fokus penelitian.

c) Ketergantungan (*dependability*)

Ketergantungan menurut istilah konvensional disebut dengan realibilitas. Adanya pengecekan atau penilaian akan ketetapan peneliti dan mengkonseptualisasikan apa yang diteliti merupakan cerminan dari kemantapan dan ketetapan menurut standar rehabilitas penelitian. Makin konsisten peneliti dalam keseluruhan proses penelitian, baik dalam kegiatan pengumpulan data, interpretasi temuan maupun dalam melaporkan hasil penelitian, akan semakin memenuhi standar depandabilitas. Salah satu upaya untuk menilai depandabilitas adalah dengan melakukan audit (pemeriksaan) depandabilitas itu sendiri, yang dapat dilakukan oleh auditor yang independen, dengan melakukan review terhadap seluruh hasil penelitian.

d) Standar Kepastian (*confirmability*)

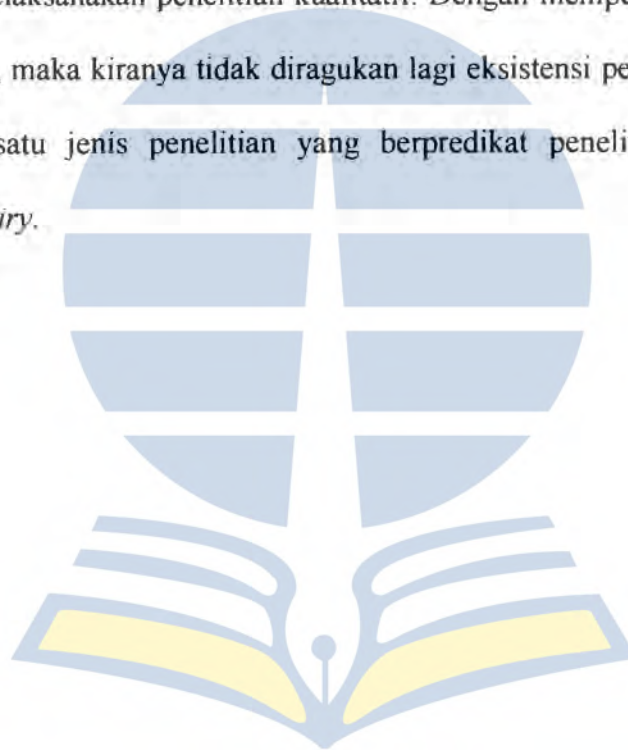
Standar konfirmabilitas ini lebih terfokus pada audit (pemeriksaan) kualitas dan kepastian penelitian. Audit konfirmabilitas ini biasanya dilakukan bersamaan dengan audit depandabilitas.

Selain keempat standar pokok di muka, menurut Kasto (1998) dalam Siti Halimah (2005) ada sejumlah standar pelengkap yang perlu diperhatikan dalam penelitian kualitatif, antara lain :

- 1) Dilaksanakan dalam kondisi sewajar atau sealamiah mungkin.

- 2) Memperlakukan orang-orang yang diteliti semanusiawi mungkin.
- 3) Menjunjung tinggi perspektif emik partisipan.
- 4) Pembahasan hasil penelitian selain bersifat deskriptif juga sintesis.
- 5) Kelemahan dan keterbatasan penilaian tidak perlu disembunyikan, bahkan harus dikemukakan secara transparan.

Standar-standar validitas dan realibilitas, khususnya yang spesifik untuk penelitian kualitatif sebagaimana disajikan dimuka, dapat digunakan sebagai acuan dalam melaksanakan penelitian kualitatif. Dengan memperhatikan standar-standar tersebut, maka kiranya tidak diragukan lagi eksistensi penelitian kualitatif sebagai salah satu jenis penelitian yang berpredikat penelitian ilmiah atau *disciplined inquiry*.



## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. Deskripsi Objek Penelitian

##### 1. Profil Kabupaten Lamandau

Secara geografis Kabupaten Lamandau terletak pada 1°9 s/d 3°36 Lintang Selatan dan 110°25 s/d 112°50 Bujur Timur, dan secara administratif Kabupaten Lamandau ini mempunyai batas - batas wilayah sebagai berikut :

- Sebelah Utara : Berbatasan dengan Kabupaten Ketapang Propinsi Kalimantan Barat dan Kecamatan Seruyan Hulu Kabupaten Seruyan, Arut Utara Kabupaten Kotawaringin Barat.
- Sebelah Timur : Berbatasan dengan Kecamatan Arut Utara Kabupaten Kotawaringin Barat.
- Sebelah Selatan : Berbatasan dengan Kecamatan Arut Selatan kabupaten Kotawaringin Barat dan Kecamatan Balai Riam kabupaten Sukamara.
- Sebelah Barat : Berbatasan dengan Kabupaten Ketapang Propinsi Kalimantan Barat.

Wilayah administratif pada awal berdirinya, Kabupaten Lamandau memiliki luas wilayah sebesar 6.414 km<sup>2</sup> yang terbagi menjadi 3 wilayah Kecamatan, 3 Kelurahan dan 82 Desa. Dengan perkembangan pemerintah maupun tuntutan pada pelayanan masyarakat, di Kabupaten Lamandau di bentuk 8 kecamatan pemekaran dari yang sebelumnya sejak pertengahan tahun 2005.



**Tabel 2. Jumlah Penduduk Kabupaten Lamandau**

Kecamatan	Ibukota	Jumlah Penduduk (Jiwa)	Luas (Km <sup>2</sup> )
Lamandau	Tapin Bini	23.611	1.333,00
Bulik	Nanga Bulik	9.774	665,55
Delang	Kudangan	10.101	685,00
Bulik Timur	Merambang	6.710	1.074,72
Menthobi Raya	Melata	6.982	620,88
Sematu Jaya	Purwareja	5.911	86,85
Belantikan Raya	Bayat	5.164	1.263,00
Batangkawa	Kinipan	2.884	685,00

Keadaan topografi Kabupaten Lamandau, terdiri dari rawa, dataran rendah, dataran tinggi dan perbukitan, juga dialiri oleh sungai - sungai besar maupun kecil yang menjadi urat nadi perekonomian didaerah ini.

Topografis Kabupaten Lamandau dibagi menjadi empat bagian, yaitu dataran, daerah berombak, daerah berombak berbukit dan daerah berbukit-bukit yang terdiri dari sebelah Utara adalah pegunungan dan macam tanah Litosol tahan terhadap erosi.

## 2. Profil Dinas Kehutanan dan Perkebunan

### a. Visi dan Misi

Visi Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau adalah " Mewujudkan Kabupaten Lamandau Hijau Melalui Pemanfaatan Sumber Daya Hutan dan Lahan Secara Lestari dan Berkelanjutan Dengan Tanaman Kehutanan dan Perkebunan ".

Untuk mewujudkan Visi tersebut, maka ditetapkan Misi Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau sebagai berikut :

- 1) Meningkatkan Kelestarian Sumber Daya Hutan dan Lahan
- 2) Meningkatkan Produktivitas Usaha Perkebunan
- 3) Meningkatkan Kuantitas dan Kualitas Tenaga Kehutanan
- 4) Meningkatkan Pengetahuan dan Keterampilan Masyarakat Dalam Budidaya Tanaman Kehutanan dan Perkebunan.
- 5) Meningkatkan Nilai Tambah Hasil Kehutanan dan Perkebunan

### b. Struktur Organisasi

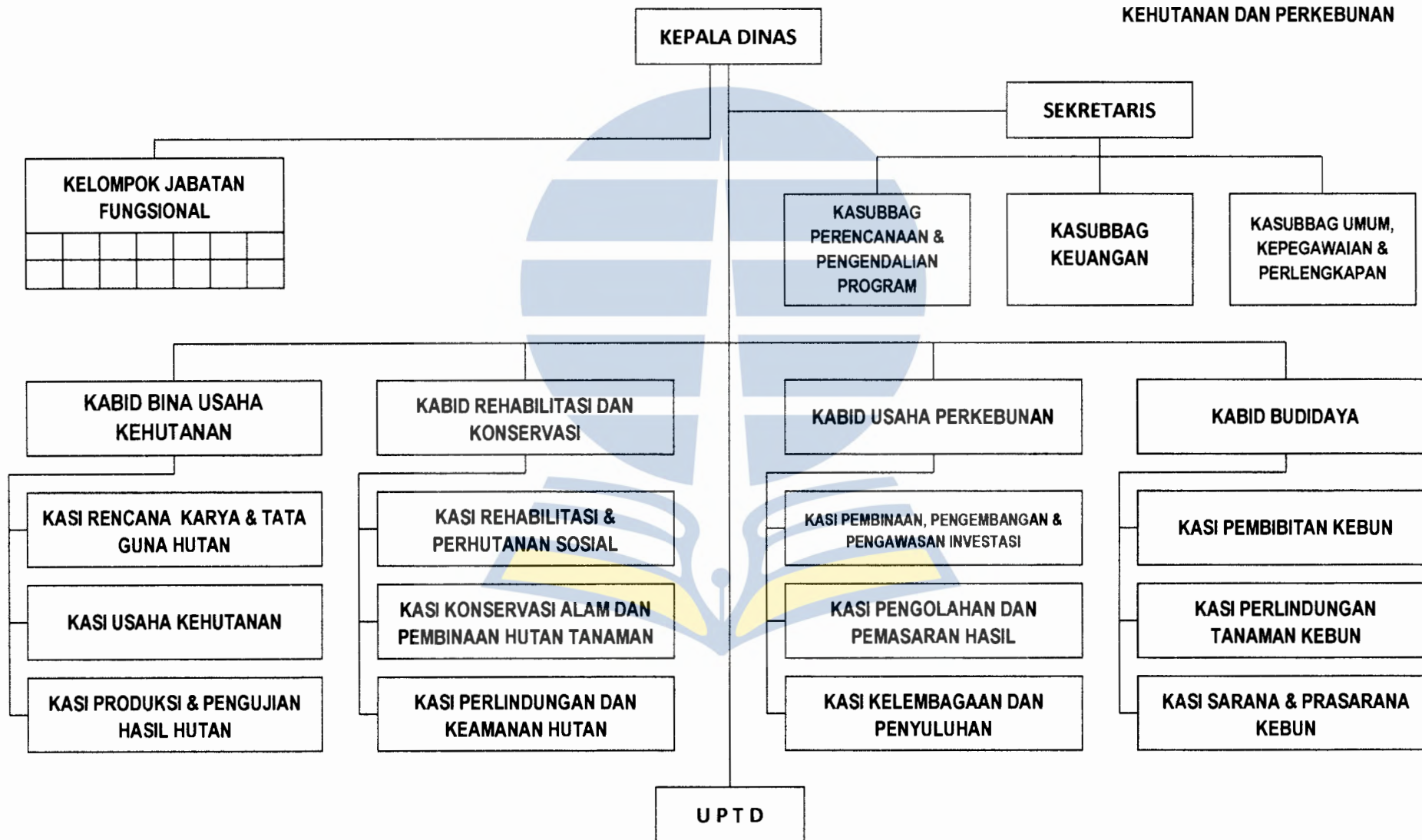
- 1) Kepala Dinas;
- 2) Sekretariat membawahi :
  - Kepala Sub Bagian Perencanaan dan Pengendalian Program
  - Kepala Sub Bagian Keuangan
  - Kepala Sub Bagian Umum,Kepegawaian dan Perlengkapan.
- 3) Bidang, terdiri dari :
  - Kepala Bidang Usaha Kehutanan, membawahkan :
    - a. Kepala Seksi Rencana Karya dan Tata Guna Hutan;
    - b. Kepala Seksi Usaha Kehutanan;

- c. Kepala Seksi Produksi dan Pengujian Hasil Hutan;
- Kepala Bidang Rehabilitasi dan Konservasi, membawahi :
  - a. Kepala Seksi Rehabilitasi dan Perhutanan Sosial;
  - b. Kepala Seksi Konservasi Alam dan Pembinaan Hutan Tanaman;
  - c. Kepala Seksi Perlindungan dan Keamanan Hutan;
- Kepala Bidang Usaha Perkebunan, membawahi :
  - a. Kepala Seksi Pembinaan, Pengembangan dan Pengawasan Investasi;
  - b. Kepala Seksi Pengolahan dan Pemasaran Hasil;
  - c. Kepala Seksi Kelembagaan dan Penyuluhan;
- Kepala Bidang Budidaya, membawahi :
  - a. Kepala Seksi Pembibitan Kebun;
  - b. Kepala Seksi Perlindungan Tanaman Kebun;
  - c. Kepala Seksi Sarana dan Prasarana Kebun;
- Jabatan Fungsional
- Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD)



**BAGAN STRUKTUR ORGANISASI  
DINAS KEHUTANAN DAN PERKEBUNAN  
KABUPATEN LAMANDAU**

**PERATURAN DAERAH KABUPATEN LAMANDAU  
NOMOR : 10 TAHUN 2012  
TANGGAL : 05 MARET 2012  
TENTANG : ORGANISASI DAN TATA KERJA DINAS  
KEHUTANAN DAN PERKEBUNAN**



c. **Gambaran Umum Tentang Kepegawaian pada Dinas Kehutanan dan Perkebunan**

Jika di telaah secara lebih mendetail tentang kepegawaian di Dinas Kehutanan dan Perkebunan, maka datanya adalah sebagai berikut :

**Tabel 3. Jumlah Pegawai Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau Berdasarkan Golongan**

No	Golongan	Jumlah	Prosentase
1	II	16	30,19%
2	III	35	66,04%
3	IV	2	3,77%
<b>Jumlah</b>		<b>53</b>	<b>100%</b>

Sumber : Subbag Kepegawaian Dishutbun

Berdasarkan Tabel 2 di atas sebagian besar ( 66,04 %) pegawai di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau bergolongan III dan sebagian kecil (30,19) yang bergolongan II.

Jika dibedakan berdasarkan jenis kelamin, maka data pegawai di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau sebagai berikut :

**Tabel 4. Jumlah Pegawai Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau Berdasarkan Jenis Kelaminnya**

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Prosentase
1	Laki-laki	40	75,47%
2	Perempuan	13	24,53%
<b>Jumlah</b>		<b>53</b>	<b>100%</b>

Sumber : Subbag Kepegawaian Dishutbun

Berdasarkan Tabel 3 di atas sebagian besar ( 75,47 %) pegawai di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau berjenis kelamin laki-laki dan hanya sebagian kecil ( 24,58%) yang berjenis kelamin perempuan.

Data tingkat pendidikan pegawai Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau terlihat pada Tabel 4 berikut :

**Tabel 5. Jumlah Pegawai Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau Berdasarkan Tingkat Pendidikannya**

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Prosentase
1	SLTP	2	3,77%
2	SLTA	18	33,96%
3	Diploma	10	18,87%
4	Sarjana	20	37,74%
5	Pasca Sarjana	3	5,66%
<b>Jumlah</b>		<b>53</b>	<b>100%</b>

Sumber : Subbag Kepegawaian Dishutbun

Berdasarkan Tabel 4 di atas sebagian besar, yaitu masing-masing SLTP (3,77 %) , pegawai berpendidikan terakhir SLTA (33,96%) dan Sarjana (37,74), sedangkan (18,87 %) berpendidikan Diploma dan Pasca Sarjana (5,66%).

Dilihat dari tingkat eselonnya, maka pegawai di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau adalah sebagai berikut :



**Tabel 6. Jumlah Pegawai Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau Berdasarkan Eselonnya**

No	Eselon	Jumlah	Prosentase
1	II b	1	1,89%
2	III a	1	1,89%
3	III b	2	3,77%
4	IV a	13	24,53%
5	IV b	1	1,89%
6	Non Eselon	35	66,03%
<b>Jumlah</b>		<b>53</b>	<b>100%</b>

Sumber : Subbag Kepegawaian Dishutbun

Berdasarkan Tabel 5 di atas sebagian besar ( 66,03 %) pegawai di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau tidak memiliki eselon dengan kata lain hanya sebagai staf dan bukan pejabat struktural. Sedangkan sebagian kecil lainnya ( 1,89 %) bereselon II , III a dan IV a. Sedangkan eselon IV a (24,53%) dan eselon III b (3,77%).

**d. Sarana dan Prasarana**

Seperti kantor-kantor lainnya, Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau juga memiliki sarana dan prasarana yang dapat menunjang kebutuhan pegawainya. Sarana dan prasarana itu meliputi :

**Tabel 7. Prasarana Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau**

No	Nama/Jenis Barang	Satuan	Jumlah
1	Tanah Bangunan Kantor	M <sup>2</sup>	1
2	Tanah Kebun	M <sup>2</sup>	1
3	Tanah Kebun	M <sup>2</sup>	1
4	Bangunan Gedung Permanen	M <sup>2</sup>	6
5	Bangunan Gudang Tertutup	M <sup>2</sup>	1
6	Bangunan Gedung Pabrik	M <sup>2</sup>	1
7	Bangunan Tempat Kerja	M <sup>2</sup>	4
8	Bangunan Tempat Kerja Lainnya	M <sup>2</sup>	5
9	Rumah Negara	M <sup>2</sup>	4
10	Bangunan Pelengkap Pengembangan	M <sup>2</sup>	6
11	Sumur Gali	M <sup>2</sup>	4
12	Pembangkit Listrik Diesel	Unit	1
13	Tanaman Perkebunan Lain2	M <sup>2</sup>	2.500

Sumber : Subbag Kepegawaian Dishutbun

**Tabel 8. Sarana Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau**

No	Nama/Jenis Barang	Satuan	Jumlah
1	Portable Generating Genset	Unit	3
2	Elektrik Generating Set	Set	1
3	Portable Water Pump	Unit	5
4	Mini Bus	Unit	1
5	Pick UP	Unit	4
6	Sepeda Motor	Unit	18
7	Gerobak Dorong	Unit	4
8	GPS	Pcs	11
9	AC Unit	Unit	3
10	Pacul	Pcs	6
11	Alat Panen	Pcs	6
12	Alat Processing	Pcs	6
13	Penyemprot Tangan	Pcs	6
14	Mesin Ketik Manual	Pcs	6
15	Lemari Besi	Pcs	17
16	Filling Besi	Pcs	21

No	Nama/Jenis Barang	Satuan	Jumlah
17	Band Kas	Pcs	4
18	Lemari Kayu	Pcs	5
19	Papan Pengumuman	Pcs	11
20	Papan Tulis	Pcs	7
21	Peta	Pcs	2
22	Overhead Projektor	Unit	2
23	Alat Kantor Lainnya	Pcs	6
24	Rak Kayu	Pcs	6
25	Meja Kayu	Pcs	117
26	Kursi Putar	Pcs	21
27	Kursi Biasa	Pcs	50
28	Kursi Lipat	Pcs	105
29	Tenda	Pcs	3
30	Sofa	Set	3
31	Jam Elektronik	Pcs	2
32	Mesin Potong Rumput	Unit	4
33	Lemari Es	Unit	1
34	AC Split	Unit	14
35	Kipas Angin	Pcs	10
36	Kompor Gas	Pcs	1
37	Televisi	Unit	2
38	Gorden	Set	2
39	Teralis	Set	1
40	Alat Rumah Tangga Lain2	Set	2
41	Alat Pemadam Kebakaran	Tbg	3
42	PC Unit	Unit	33
43	Laptop	Unit	1
44	Note Book	Unit	17
45	Hard Disk	Pcs	7
46	Monitor	Unit	9
47	Printer	Unit	31
48	Peralatan Personal Komp	Set	2
49	Modem	Pcs	1
50	Peralatan Jaringan Lain2	Set	4
51	Meja Kerja Eselon	Pcs	10
52	Microphone	Pcs	1
53	Kamera Elektronik	Pcs	11
54	Kompas	Pcs	10
55	Stabilizier	Pcs	1

Sumber : Subbag Kepegawaian Dishutbun



## 1. Hasil Penelitian

### a. Budaya organisasi untuk meningkatkan kinerja pegawai di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau

Budaya organisasi merupakan faktor yang paling kritis dalam organisasi. Efektivitas organisasi dapat ditingkatkan dengan menciptakan budaya yang kuat, yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi. Organisasi yang berbudaya kuat akan memiliki ciri khas tertentu sehingga dapat memberikan daya tarik bagi individu untuk bergabung. Suatu budaya yang kuat merupakan perangkat yang sangat bermanfaat untuk mengarahkan perilaku, karena membantu karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik, sehingga setiap karyawan perlu memahami budaya dan bagaimana budaya tersebut terimplementasikan.

Berikut gambaran budaya organisasi di Dinas Kehutanan dan Perkebunan, seperti yang dikatakan Bpk. M selaku Kepala Dinas :

*“Dibilang baik, masih belum terlalu baik, yang pasti kita tetap berusaha dan unit organik yang berada di dinas kita dapat berjalan sesuai standar, untuk masalah disiplin masih agak kurang, angka kehadiran juga masih kurang sehingga apabila diperlukan dan orang tersebut tidak ada pasti akan menghambat pekerjaan dan pasti tertunda”*

*(Wawancara Kamis, 10 April 2014)*

Hal senada disampaikan oleh Ibu FAR, selaku Sekretaris Dinas :

*“Karena adanya penggantian kepala dinas sehingga terjadi pasang surut dalam suatu dinas sehingga menjadikan para karyawan yang memiliki macam-macam karakter menjadi tidak lebih disiplin, ada yang tidak mau tau, mau menang sendiri, kalau mau saya antara atasan dan bawahan seperti mitra, mau menindak tidak bisa sembarangan ditindak, karena adanya aturan”.*

*(Wawancara Senin, 07 April 2014)*

Demikian juga yang disampaikan Bpk. M selaku Kepala Bidang Usaha Perkebunan, berikut petikan wawancaranya :

*“Budaya organisasi di dinas kita masih sangat kurang, bahkan tidak sesuai seperti yang diharapkan, etos kerja kurang, disiplin kurang, masalah pekerjaan juga masih banyak”.*  
(Wawancara Kamis, 03 April 2014)

Ibu WES selaku Kepala Sub Bagian Kepegawaian lebih memfokuskan ke arah kepala dinas dalam menggambarkan budaya organisasi, berikut petikan wawancaranya :

*“Kepala Dinas kita orangnya tegas, prosedural, administratif, untuk masalah pekerjaan tidak terlalu ketat dan agak longgar, tapi kalau ada yang disuruh harus dikerjakan dengan segera”*  
(Wawancara Selasa 08 April 2014)

Bpk. FS selaku Kepala Seksi Perlindungan dan Pengamanan Hutan mengatakan :

*“Menurut saya budaya organisasi yang dulu dan sekarang sama saja, Cuma saja harus lebih baik lagi dan perlu adanya pembenahan pegawainya dalam hal disiplin dan tata tertibnya, karena kinerja yang baik pada suatu organisasi tergantung dari individunya”*  
(Wawancara Senin 14 April 2014)

Selain itu Bpk. EA selaku Kepala Seksi Perencanaan dan Pengendalian Program mengatakan hal yang sama :

*“Seperti budaya kantoran pada umumnya, masih belum maksimal, antara bidang yang satu dengan yang lain kurang koordinasi, kemampuan juga kurang dan SDM perlu ditingkatkan, kurang kompak, kurang disiplin dalam pekerjaan maupun kehadiran”*  
(Wawancara Rabu 16 April 2014)

Berdasarkan wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa gambaran budaya organisasi di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau masih kurang dan agak rendah. Yang menjadi masalah utama adalah masalah disiplin. Di mana atasan sudah berusaha membenahi masalah tersebut, akan

tetapi karyawan masih belum bisa mengikuti pola atasannya. Hal tersebut terjadi dikarenakan banyak masalah, seperti sudah menjadi kebiasaan dan pada personal itu sendiri.

### 1) Inovasi dan Keberanian Mengambil Resiko

Sejauh mana organisasi mendorong para karyawan untuk bersikap inovatif, kreatif dan berani dalam mengambil resiko. Selain itu bagaimana organisasi menghargai tindakan .

Hal tersebut dapat dilihat dari petikan wawancara dengan Bpk. M selaku Kepala Dinas :

*“Saya berusaha merubah mind set dalam mendorong karyawan agar bisa berinovasi terutama dalam menyelesaikan pekerjaan, juga memberi kebebasan dalam berpendapat serta memberi kepercayaan dan untuk sejauh ini lumayan berhasil”  
(Kamis, 10 April 2014)*

Hal yang sama diungkapkan Ibu FAR selaku Sekretaris Dinas :

*“Setahu saya selalu ada dorongan dari atasan agar karyawan bisa berinovasi, dan selama ini sudah saya rasakan dimana mereka dapat menyesuaikan diri dengan pekerjaannya sesuai dengan porsi, jadi atasan merasa terlindungi”  
(Wawancara Senin 07 April 2014)*

Agar karyawan dapat merasa didorong dalam berinovasi maka diperlukan pendekatan - pendekatan agar mengetahui kendala - kendala penghambat, seperti yang dikatakan Bpk. M selaku Kepala Bidang Usaha Perkebunan sebagai berikut

*“Dalam menyelesaikan pekerjaan, karyawan masih harus diperintah tanpa adanya inisiatif, kadang harus berulang - ulang menjelaskan baaru mengerti tapi setelah itu lupa lagi. Dalam hal ini kebanyakan karyawan masih ada yang susah diatur, ada yang tidak mengerti pekerjaan sampai ada yang merasa lebh pintar dari atasan”  
(Wawancara Kamis 02 April 2014)*



Hal senada juga disampaikan oleh Ibu WES selaku Kepala Sub Bagian

Kepegawaian, berikut petikan wawancaranya:

*“Sudah, karena atasan selalu berusaha membuat hal - hal baru untuk tujuan yang lebih baik”  
(Wawancara Selasa 08 April 2014)*

Selain itu Bpk EA selaku Kepala Sub Bagian Perencanaan dan

Pengendalian Program mengatakan bahwa :

*“Selalu ada terobosan - terobosan baru, tapi kalau tidak didukung karyawan tidak akan berhasil, juga selalu diberi arahan, briefing untuk mencapai kinerja, memberi kesempatan ikut pelatihan dan tidak ada batasan dalam berinovasi. Untuk hasilnya selalu ada kemajuan tiap tahunnya”  
(Wawancara Rabu 16 April 2014)*

Namun Bpk. FS selaku Kepala Seksi Perlindungan dan Pengamanan Hutan

mengatakan sebaliknya :

*“Saya rasa kinerja kita baik - baik saja, masalah dalam pekerjaan adalah hal yang wajar-wajar saja, karena untuk mencapai hasil yang maksimal diperlukan resiko untuk perubahan”  
(Wawancara Senin 14 April 2014)*

Dari hasil wawancara diatas dijelaskan bahwa karyawan sudah maksimal didorong oleh organisasi untuk lebih inovatif dalam hal pekerjaan. Namun yang menjadi kendalanya adalah para individunya, di mana dengan berbagai alasan menjadikan mereka menjadi tidak inovasi.

## 2) Orientasi Hasil

Sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.

Berikut tanggapan Bpk. M selaku Kepala Dinas tentang orientasi hasil :

*“Untuk mencapai suatu hasil sebenarnya diperlukan sebuah proses. Akan tetapi walau tanpa proses yang penting hasilnya bagus itu merupakan suatu prestasi. Yang saya lakukan adalah mendorong*

*dalam menyelesaikan pekerjaan, dari situ dapat dipantau hasilnya, baik triwulanan, semesteran maupun tahunan”*  
(Wawancara Kamis 10 April 2014)

Ibu FAR selaku Sekretaris Dinas juga memberi pendapat yang sama :

*“Dalam suatu pekerjaan di perlukan hasil dan juga teknik dan proses, juga diperlukan perencanaan agar hasilnya maksimal”*  
(Wawancara Senin 07 April 2014)

Hal yang sama diungkapkan oleh Bpk. M selaku Kepala Bidang Usaha

Perkebunan, berikut wawancaranya :

*“Dalam bekerja suatu proses dan teknik sangat diperlukan agar hasil dari pekerjaan maksimal”*  
(Wawancara Kamis 02 April 2014)

Demikian juga tanggapan Ibu WES selaku Kepala Sub Bagian

Kepegawaian, berikut petikan wawancaranya :

*“Kedua hal tersebut sama pentingnya, di mana suatu hasil merupakan hasil akhir dari suatu proses”*  
(Wawancara Selasa 08 April 2014)

Selain itu Bpk. EA selaku Kepala Seksi Perencanaan dan Pengendalian

Program mengatakan hal yang sama :

*“Untuk hasil dan proses tidak dapat dipisahkan. Karena suatu pekerjaan yang baik harus ada perencanaan agar hasilnya baik”*  
(Wawancara Rabu 16 April 2014)

Hal senada juga diungkapkan oleh Bpk. FS selaku Kepala Seksi

Perlindungan dan Pengamanan Hutan :

*“Dalam suatu pekerjaan, adapun hasil akhir berupa upaya daripada suatu proses yang memerlukan teknik dan inovasi kearah yang lebih baik”*  
(Wawancara Senin 14 April 2014)

### 3) Orientasi Orang

Sejauh mana keputusan - keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada di organisasi. Berikut hasil wawancara dengan Bpk. M selaku Kepala Dinas :

*“Selama ini keputusan - keputusan dan kebijakan - kebijakan sudah dapat di terima oleh karyawan, dimana karyawan sebenarnya tidak bisa menolak yang namanya kebijakan, karena biasanya kebijakan berfungsi untuk kepentingan orang banyak ”*  
(Wawancara Kamis, 10 April 2014)

Mengenai masalah keputusan - keputusan, Ibu FAR selaku Sekretaris Dinas juga memberi pendapat yang sama :

*“Kebijakan - kebijakan sudah sangat membantu, terutama untuk masalah pekerjaan masih bisa dikompromikan. Apabila tidak hadir atau berhalangan bisa di ganti dengan orang lain”*  
(Wawancara Senin 07 April 2014)

Hal yang sama diungkapkan oleh Bpk. M selaku Kepala Bidang Usaha Perkebunan, berikut wawancaranya :

*“Untuk kebijakan - kebijakan hampir semua bisa menerima”*  
(Wawancara Kamis 03 April 2014)

Demikian juga tanggapan Ibu WES selaku Kepala Sub Bagian Kepegawaian, berikut petikan wawancaranya :

*“Untuk kebijakan dalam hal absen masih bisa di toleransi, karena kita masing - masing pasti memiliki kepentingan baik sengaja maupun tidak disengaja diluar jam kerja. Selama masih bisa ditoleransi, masih bisa diterima”*  
(Wawancara 08 April 2014)

Hal senada juga diungkapkan oleh Bpk. FS selaku Kepala Seksi Perlindungan dan Pengamanan Hutan :

*“Yang namanya pengambil keputusan dalam suatu kebijakan yang mana pada saat ada kendala atau masalah pastinya sudah dirapatkan dulu, jadi hasil dari keputusan tersebut memang sedikit banyak berefek pada karyawan”*



*(Wawancara Senin 14 April 2014)*

Berdasarkan pengamatan dan hasil dari wawancara di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa setiap kebijakan yang diambil pastilah memperhatikan situasi dan berusaha memahami situasi tersebut agar tidak merugikan karyawan-karyawan, terutama kebijakan dalam hal disiplin.

#### **4) Orientasi Tim**

Sejauh mana kegiatan - kegiatan kerja diorganisasi pada tim ketimbang pada individu - individu. Kerjasama dalam suatu organisasi sangat diperlukan, agar tujuan organisasi dapat tercapai. Tapi kadang - kadang ada karyawan yang ingin menang sendiri dalam hal ini ingin mencari keuntungan sehingga melupakan tim atau teman - teman dalam bekerja.

Berikut petikan wawancara Bpk. M selaku Kepala Dinas dalam menggambarkan kerjasama antar pegawai :

*“Dalam hal pekerjaan, kerjasama tim sudah cukup bagus, walaupun masih terkotak-kotak karena ada dasarnya dan sesuai dengan tupoksinya, cara penyelesaiannya adalah dengan cara komunikasi lintas, pekerjaan bidang lain masih bisa di handle oleh bidang lain”*  
*(Wawancara Kamis 10 April 2014)*

Ibu FAR selaku Sekretaris Dinas juga menyampaikan hal serupa, berikut wawancaranya :

*“Sudah bagus akan tetapi masih perlu ditingkatkan, karena selama ini pekerjaan sudah sesuai dengan bidang”*  
*(Wawancara Senin 07 April 2014)*

Hal senada juga diungkapkan Bpk. M selaku Kepala Bidang Usaha Perkebunan, berikut wawancaranya :

*“Untuk kerjasama tim cukup bagus dan perlu ditingkatkan, hanya terkadang masih ada yang belum paham akan pekerjaannya sehingga menghambat kerjasama tersebut”*  
(Wawancara Kamis 03 April 2014)

Demikian juga tanggapan Ibu WES selaku Kepala Sub Bagian Kepegawaian, berikut petikan wawancaranya :

*“Lumayan bagus, tetapi dalam suatu pekerjaan masih ada yang aktif dan ada yang tidak, jadi walaupun kompak tapi kadang pekerjaannya lambat selesainya karena kadang ada yang hadir ada yang tidak”*  
(Wawancara Selasa 08 April 2014)

Selain itu Bpk. EA selaku Kepala Seksi Perencanaan dan Pengendalian Program mengatakan :

*“Kerja sama tim masih kurang dan koordinasi juga kurang, terutama antar bidang, karena masing-masing merasa itu adalah pekerjaan mereka”*  
(Wawancara Rabu 16 April 2014)

Hal senada juga diungkapkan oleh Bpk. FS selaku Kepala Seksi Perlindungan dan Pengamanan Hutan :

*“Kerjasama tim sudah sangat bagus, karena sudah didukung dengan perencanaan, juga sudah memiliki kemampuan dalam bekerja”*  
(Wawancara Senin 14 April 2014)

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat diketahui bahwa kerjasama tim di Dinas Kehutanan dan Perkebunan sudah bagus dan harus lebh ditingkatkan agar tujuan organisasi tercapai.

## **b. Kinerja pegawai di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau**

### **1) Faktor Individu**

#### **a) Kemampuan Dalam Menguasai Pekerjaan**

Gambaran kinerja adalah mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolok ukur yang ditetapkan oleh organisasi. Bahkan suatu penelitian telah memperlihatkan bahwa suatu lingkungan kerja yang menyenangkan sangat penting untuk mendorong tingkat kinerja karyawan yang paling produktif.

Hal tersebut dapat dilihat pada petikan wawancara yang dilakukan dengan Bpk. M selaku Kepala Dinas berikut ini :

*“Kemampuan pegawai dalam menguasai pekerjaan sudah sangat lumayan, secara umum bagus dan berjalan dengan baik, walaupun ada kendala, masih ada type sangumang yang artinya walaupun lambat tapi selesai juga”.*  
(Wawancara Kamis 10 April 2014)

Hal yang sama disampaikan oleh Ibu FAR selaku Sekretaris Dinas, berikut pernyataannya :

*“Masalah penguasaan pekerjaan agak lumayan, walaupun masih ada yang tidak mengerti pekerjaannya dikarenakan malas saja dan tidak bisa mengoperasikan komputer serta tidak mau belajar”.*  
(Wawancara Senin 07 April 2014)



Demikian juga tanggapan dari Bpk. M selaku Kepala Bidang Usaha Perkebunan, berikut petikan wawancara :

*“Penguasaan dalam pekerjaan sangat-sangat kurang, banyak yang belum memahami akan pekerjaannya, ada juga yang paham tapi tidak mau melaksanakannya dan ada yang memang tidak paham sama sekali”.*  
(Wawancara Kamis 10 April 2014)

Selain itu Bpk. EA selaku Kepala Seksi Perencanaan dan Pengendalian Program mengatakan hal yang sama :

*“Pengetahuan karyawan masih kurang, karena adanya penempatan SDM yang tidak merata dan tidak sesuai, sehingga analisis jabatan pun akhirnya tidak jalan”*  
(Wawancara Rabu 16 April 2014)

Demikian juga tanggapan Ibu WES selaku Kepala Sub Bagian Kepegawaian, berikut petikan wawancaranya :

*“Pengetahuan karyawan akan pekerjaan mereka masih belum maksimal karena keahlian/skill kurang, seperti jarangya pelatihan”*  
(Wawancara Selasa 08 April 2014)

Hal senada juga diungkapkan oleh Bpk. FS selaku Kepala Seksi Perlindungan dan Pengamanan Hutan :

*“Pengetahuan tentang hal pekerjaan para karyawan sudah baik, namun perlu ditingkatkan lagi”*  
(Wawancara Senin 14 April 2014)

Berdasarkan wawancara diatas dapat diketahui bahwa pegawai-pegawai Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau sebagian besar sudah memahami akan pekerjaan mereka, walaupun sebagian kecil masih ada yang kurang memahami bahkan ada yang tidak paham sama sekali akan pekerjaan mereka.

## b) Keterampilan/Skill

Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya

Untuk menguasai suatu pekerjaan, karyawan harus mengikuti suatu pelatihan atau diklat yang diselenggarakan oleh pemerintah maupun pihak swasta. Namun kurangnya dana untuk memberangkatkan karyawan - karyawan untuk ikut pelatihan dan diklat menjadi salah satu kendala.

Hal tersebut dapat dilihat pada petikan wawancara yang dilakukan dengan Bpk. M selaku Kepala Dinas berikut ini :

*“Dalam meningkatkan SDM diperlukan pelatihan. Dimana pada saat pelatihan diajarkan bagaimana seseorang dalam bekerja. Untuk berangkat pelatihan saya selalu mendukung apabila ada undangan yang mengharuskan pegawai mengikutinya”*

*(Wawancara Kamis 10 April 2014)*

Seperti yang diungkapkan oleh Ibu FAR selaku Sekretaris Dinas :

*“Untuk dana pelatihan masih sangat kurang dianggarkan oleh seksi anggaran dan program, sehingga menyulitkan kami untuk memberangkatkan karyawan dalam mengikuti pelatihan dan diklat’.*

*(Wawancara Senin 07 April 2014)*

Demikian juga tanggapan dari Bpk. M selaku Kepala Bidang Usaha Perkebunan, berikut petikan wawancara :

*“Ada,dengan mengikuti pelatihan - pelatihan yang sesuai dengan bidang masing - masing”*

*(Wawancara Kamis 02 April 2014)*

Ibu WES selaku Kepala Sub Bagian Kepegawaian, mengatakan:

*“Kurangnya keahlian karyawan dalam menguasai pekerjaan dikarenakan tidak adanya/kurangnya skill yang di miliki karyawan tersebut. Hal ini disebabkan karena kurangnya pelatihan yang diikuti. Jarang ikutnya pelatihan dan diklat karena minimnya anggaran untuk pelatihan”*  
(Wawancara Selasa 08 April 2014)

Selain itu Bpk. EA selaku Kepala Seksi Perencanaan dan Pengendalian Program mengatakan :

*“Saya akui masih minimnya dana untuk meningkatkan skill seperti pelatihan dan diklat. Hal ini dikarenakan masih terbaginya anggaran pelatihan dengan kegiatan lain yang dianggap penting dan anggaran yang tersedia masih kecil”.*  
(Wawancara Rabu 16 April 2014)

Hal senada juga diungkapkan oleh Bpk. FS selaku Kepala Seksi Perlindungan dan Pengamanan Hutan :

*“Sudah ada dan sering saja yang berangkat pelatihan, hanya karena dana sppd keluar daerah tidak banyak sehingga sering ditunda kalau ada yang mau berangkat pelatihan”*  
(Wawancara Senin 14 April 2014)

Jadi, dari berbagai pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa keterampilan/skill seorang pegawai sangat ditentukan oleh adanya pelatihan dan diklat. Namun yang menjadi kendala di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau adalah minimnya anggaran untuk memberangkatkan pegawainya untuk mengikuti pelatihan tersebut.

## **2) Faktor Organisasi**

### **a) Struktur Organisasi**

Struktur organisasi menentukan bagaimana pekerjaan dibagi, dikelompokkan dan dikoordinasikan secara formal. Seorang pemimpin



harus mengorganisasi sebuah organisasi dengan cara memisahkan para ahli. Yang tentu saja berdasarkan fungsi dan skill yang dimiliki, agar dapat tercapai kinerja yang diinginkan. Seperti yang dikatakan oleh Bpk. M selaku Kepala Dinas berikut :

*“Dalam suatu organisasi harus memiliki struktur organisasi. Fungsinya tentu saja agar pekerjaan lebih fokus dan terkoordinir. Jadi karyawan bekerja sesuai dengan tupoksi masing - masing”*  
(Wawancara Kamis 10 April 2014)

Hal yang sama disampaikan oleh Ibu FAR selaku Sekretaris Dinas, berikut petikan wawancaranya :

*“Untuk struktur organisasi sudah cukup bagus dan sudah sesuai dengan skill karyawan dan selama pegawai bisa mengikuti ritme pekerjaan, hal tersebut tidak menjadi masalah”*  
(Wawancara Senin 07 April 2014)

Demikian juga tanggapan dari Bpk. M selaku Kepala Bidang Usaha Perkebunan, berikut petikan wawancara :

*“Sudah lumayan sesuai, hanya kurangnya SDM yang sesuai dengan bidangnya saja”*  
(Wawancara Kamis 02 April 2014)

Jawaban serupa diungkapkan oleh Ibu WES selaku Kepala Sub Bagian Kepegawaian :

*“Struktur Organisasi tidak ada masalah, selama ini teman-teman sudah bekerja sesuai strukturnya dan berjalan dengan baik”*  
(Wawancara Selasa 08 April 2014)

Selain itu Bpk EA selaku Kepala Sub Bagian Perencanaan dan Pengendalian Program mengatakan bahwa :

*“Sebenarnya Struktur Organisasi kita tidak ada masalah, namun ada yang tidak sesuai basic pendidikan, seperti Sarjana Kehutanan ditempatkan di Bidang Perkebunan. Tapi hal tersebut tidak menjadi halangan buat teman-teman dalam bekerja, karena pada dasarnya mereka dapat menyesuaikan diri”*  
(Wawancara Rabu 16 April 2014)

Hal senada juga diungkapkan oleh Bpk. FS selaku Kepala Seksi Perlindungan dan Pengamanan Hutan :

*“Sudah sesuai saja dan yang pasti sudah dibagi sesuai dengan kebutuhan dinas”*  
(Wawancara Senin 14 April 2014)

Dari wawancara-wawancara diatas dapat diketahui kalau struktur organisasi di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau tidak ada masalah dan sudah sesuai dengan fungsinya sehingga karyawan dapat bekerja sesuai dengan tupoksi sehingga kinerja tercapai.

#### **b) Kepemimpinan**

Seorang pemimpin dengan segala caranya dapat memimpin dengan sukses dengan cara dan sistem kekuasaannya, sedangkan dalam perjalanan kepemimpinannya tergantung ia membuat kreativitas dan improvisasi pemerintahannya.

Berikut pendapat Bpk. M selaku Kepala Dinas :

*“Pemimpin mempunyai tanggung jawab baik secara fisik maupun spiritual terhadap keberhasilan aktivitas kerja yang dipimpinnya”*  
(Wawancara Kamis 10 April 2014 )

Ibu FAR selaku Sekretaris Dinas menuturkan :

*“Seorang pemimpin adalah orang yang aktif dan bisa membuat rencana - rencana kerja serta dapat menerapkannya agar dapat tercapai tujuan yang diinginkan. Pemimpin juga harus dapat merangkul bawahan agar dapat diajak bekerja sama”*  
(Wawancara Senin 07 April 2014)

Sedangkan Bpk.EA selaku Kepala Sub Bagian Perencanaan dan Pengendalian Program mengatakan :

*“Seorang pemimpin harus dapat berkomunikasi serta mempengaruhi orang - orang agar dapat tercapai tujuan bersama”*  
(Wawancara Rabu 16 April 2014)

Jawaban serupa diungkapkan oleh Ibu WES selaku Kepala Sub Bagian Kepegawaian :

*“Kriteria seorang pemimpin adalah harus tegas, disiplin, mengerti pekerjaan, tapi mengayomi”*  
(Wawancara Selasa 08 April 2014)

Bpk. FS selaku Kepala Seksi Perlindungan dan Pengamanan Hutan mengatakan:

*“Seorang pemimpin adalah seseorang yang bisa membimbing bawahan baik dalam pekerjaan maupun perilaku”*  
(Wawancara Senin 14 April 2014)

Berdasarkan wawancara - wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin adalah manusia-manusia yang super, kuat dan tangguh karena perannya sangat besar dalam suatu organisasi yaitu sebagai penentu keberhasilan dan suksesnya tujuan yang hendak dicapai.



c. **Faktor – faktor budaya organisasi yang mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau yaitu :**

1) **Faktor Pendorong**

- **Eksternal**

a) **Pelatihan dan Bimtek**

Berbagai pengaruh segala perubahan yang terjadi mengakibatkan tingkat persaingan makin tinggi. Serta menuntut organisasi untuk selalu membuka diri terhadap perubahan tersebut. Salah satu yang dilakukan untuk menghadapi perubahan tersebut adalah dengan mengikuti pelatihan - pelatihan dan bimtek. Tujuannya adalah untuk meningkatkan kualitas SDM yang ada. Seperti yang dikatakan oleh Ibu WES selaku Kepala Sub Bagian Kepegawaian :

*“Untuk peningkatan sumber daya manusia atau skill diperlukan upaya - upaya seperti pelatihan dan bimtek. Tanpa adanya pelatihan pengetahuan pegawai akan pekerjaan minim”*  
(Wawancara Selasa 08 April 2014)

Hal yang sama diungkapkan oleh Bpk. EA selaku Kepala Sub Bagian Perencanaan dan Pengendalian Program, berikut petikan wawancaranya :

*“Dalam peningkatan SDM diperlukan pelatihan dan bimtek, agar dalam mengerjakan pekerjaan, pegawai memiliki skill masing - masing”*  
(Wawancara Rabu 16 April 2014)

Bpk. FS selaku Kepala Seksi Perlindungan dan Pengamanan Hutan mengatakan:

*“Banyak faktor internal dan eksternal yang menyebabkan kinerja karyawan menurun, salah satunya yang mungkin kurang perhatian dari dinas adalah pembinaan. Dimana untuk pembinaan tidak saja berupa surat teguran atau dinasihati, tapi misal diberi suatu pekerjaan yang benar-benar dikuasai dan diberi batas waktu untuk menyelesaikannya:*

*(Wawancara Senin 14 April 2014)*

#### **b) Promosi Jabatan**

Kompetensi jabatan mempunyai peran yang sangat penting dan harus mendapatkan perhatian serius dari atasan. Karena aspek kompetensi jabatan sudah banyak digunakan sebagai dasar penentu posisi jabatan calon pejabat yang akan menduduki suatu jabatan. Seseorang yang memiliki kinerja yang tinggi harus sesuai dengan kompetensi jabatan yang diembannya. Dalam hal ini Bpk. M selaku Kepala Dinas mengatakan :

*“Saya selalu welcome terhadap pegawai yang ingin maju, baik dalam kualitas maupun karir, untuk karir saya selalu berusaha mempromosikan mereka untuk menduduki suatu jabatan asalkan sudah memenuhi syarat dan memang diperlukan”*

*(Wawancara Kamis 10 April 2014)*

Ibu FAR selaku Sekretaris Dinas mengatakan :

*“Saya pasti mempromosikan pegawai yang berkompetensi dan yang mau maju untuk dipromosikan”*

*(Wawancara Senin 07 April 2014)*

Seperti yang dikatakan oleh Ibu WES selaku Kepala Sub Bagian Kepegawaian :

*“Masih belum maksimal, karena kendala SDM. Mau dipromosikan tapi tidak memenuhi syarat”  
(Wawancara Selasa 08 April 2014)*

Hal senada juga diungkapkan oleh Bpk. FS selaku Kepala Seksi Perlindungan dan Pengamanan Hutan :

*“Untuk promosi jabatan masih belum terlalu diperhatikan, hal tersebut bisa dilihat dari menumpuknya karyawan yang sudah cukup syarat, tapi mungkin hal tersebut ada alasannya, seperti masalah SDM”  
(Wawancara Senin 14 April 2014)*

Kompetensi jabatan merupakan unsur yang sangat penting dan mendapat perhatian dalam manajemen sumber daya aparatur, lebih spesifik dalam kaitannya dengan pengangkatan PNS dalam jabatan struktural, yang sudah tercermin dalam UU No.43 Tahun 1999 tentang perubahan atas UU No.8 Tahun 1974 tentang Pokok - Pokok Kepegawaian.

- **Internal**

- a) **Karakteristik individu**

Dalam mengembangkan diri untuk meningkatkan kinerja diperlukan dari dalam diri sendiri. Apabila keinginan dari diri sendiri tersebut tidak ada, tentu tidak mudah menyesuaikan dengan kondisi yang ada. Seperti yang di ungkapkan oleh Bpk. M selaku Kepala Dinas, berikut petikan wawancaranya :

*“Untuk internal terdapat pada karakteristik individunya, apabila untuk mengejar pendapatan terdapat beberapa individu yang bekerja dengan baik dan tuntas dan rajin*



*sehingga individu tersebut menjadi lebih rajin ngantor sedang faktor eksternal lebih pada sosial ekonomi, apabila atasan dapat menegur bawahan dengan berjenjang pasti akan lebih efektif sehingga kinerja dapat tercapai”*  
(Wawancara Kamis 10 April 2014)

Hal serupa disampaikan oleh Ibu FAR selaku Sekretaris Dinas :

*“Untuk faktor internal bisa sikap kita pada tugas seperti tanggung jawab, dimana biasanya karyawan kalau diberi tugas dan kepercayaan penuh pasti akan merasa bertanggung jawab akan tugas tersebut, akan tetapi ada juga karyawan yang menerima tugas tidak atau kurang bertanggung jawab. Jadi apa yang sudah ditugaskan diabaikan dan baru dikerjakan apabila ditanyakan oleh atasan”*  
(Wawancara Senin 07 April 2014)

## 2) Faktor Penghambat

- Eksternal

- a) Lingkungan

Faktor lingkungan menjadi salah satu kendala dalam meningkatkan kinerja. Dimana kebiasaan saling meniru dan ikut-ikutan menjadi suatu budaya yang melekat tanpa adanya teguran dan tindakan dari atasan. Seperti yang dikatakan Bpk M selaku Kepala Bidang Usaha Perkebunan, berikut petikan wawancaranya :

*“Apabila ada yang memiliki suatu kebiasaan yang sulit dihilangkan dan memiliki rekan - rekan yang cenderung ikut-ikutan dan meniru kebiasaan seseorang tentu saja mempengaruhi kinerja, seperti yang terjadi selama ini, seperti main catur dan nongkrong - nongkrong di warung”*  
(Wawancara Rabu 16 April 2014)

- **Internal**

- a) **Personal/Diri sendiri**

Sebenarnya karyawan bisa saja mengetahui seberapa besar kinerja mereka melalui sarana informal, seperti komentar atau penilaian yang baik atau buruk dari atasan, mitra kerja, bahkan bawahan. Berikut penuturan Bpk. M selaku Kepala Bidang Usaha Perkebunan :

*“Faktor yang paling terlihat adalah faktor dari diri sendiri, apabila dari diri sendiri tidak mau berubah dan tidak ada niat merubah tidak akan mungkin maju kinerja kita. Jadi kita harus sadar apa tujuan kita kerja, bukan hanya sekedar bekerja, tapi harus sadar akan status kita sebagai pegawai negeri sipil  
(Wawancara Rabu 16 April 2014)*

Ibu WES selaku Kepala Sub Bagian Kepegawaian juga mempunyai pendapat yang sama :

*“Yang paling banyak terjadi adalah faktor dari diri sendiri, dimana diperlukan kesadaran dari diri sendiri untuk mendisiplinkan diri. Jadi tidak perlu ditegur atau sampai di marah-marah.  
(Wawancara Selasa 08 April 2014)*

Hal senada juga diungkapkan oleh Bpk. FS selaku Kepala Seksi Perlindungan dan Pengamanan Hutan :

*“Untuk kendala sebenarnya tidak ada dari atasan, karena semua berasal dari masing-masing orang. Atasan sudah berusaha menegur untuk tetap disiplin, tetapi ada yang menurut dan ada yang tidak”  
(Wawancara Senin 14 April 2014)*

## b) Urusan Pribadi

Seorang pegawai dalam menjalankan tugas dan fungsinya tentu tidak terlepas dari berbagai masalah keluarga dan urusan pribadi yang terkadang mengharuskan dia meninggalkan tugasnya.

Seperti yang dikatakan Bpk. M selaku Kepala Dinas berikut :

*“Terkadang dalam mengatasi masalah disiplin tidak hanya sekedar dengan menegur atau diberi surat peringatan, akan tetapi juga diperlukan pendekatan agar dapat diketahui apa sebenarnya permasalahan yang terjadi. Bisa saja hal tersebut adalah masalah dengan rekan sekerja atau dengan atasan”*

*(Wawancara Kamis 10 April 2014)*

Demikian juga ibu FAR selaku Sekretaris Dinas mengatakan :

*“Dalam mengatasi masalah disiplin gampang - gampang susah, hal ini dikarenakan banyak sekali pegawai yang memiliki usaha sampingan. Karena untuk menegur langsung ada yang mengerti, marah - marah, bahkan tidak peduli sama sekali dengan teguran atasan”*

Ibu WES mempunyai pendapat yang sama :

*“Kebanyakan pegawai apabila memiliki usaha sampingan tentu saja lebih memilih menjalankan usahanya tersebut dibandingkan masuk kantor dan mengikuti apel. Karena kita semua sudah pasti tau kalau usaha sampingan tentu hasilnya jauh lebih besar dari gaji yang di terima. Jadi kesannya kerja di kantor lah yang jadi usaha sampingan”*

## 2. Pembahasan

### a. Budaya organisasi untuk meningkatkan kinerja pegawai di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau

Masing-masing dari kita memiliki kepribadian yang unik, sifat dan karakter yang mempengaruhi cara kita bertindak dan berinteraksi dengan orang lain. Ketika kita menceritakan bahwa seseorang itu ramah, terbuka, santai,



pemalu atau agresif sebenarnya kita sedang menggambarkan kepribadian orang yang bersangkutan. Jadi organisasi juga memiliki kepribadian.

Dalam suatu organisasi juga kita sudah mengetahui bagaimana peranan dan bagaimana pentingnya seorang atasan dalam suatu organisasi. Naik turunnya kinerja suatu organisasi kebanyakan dianggap sebagai akibat langsung dari keputusan-keputusan dan kebijakan-kebijakan dari para atasan. Seorang atasan yang baik dapat membimbing, mengarahkan, dan memimpin organisasi dengan baik. Berdasarkan fokus dan hasil penelitian pada Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau, dapat diketahui bahwa budaya organisasi merupakan pedoman bagi anggota - anggota organisasi dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya. Apabila budaya organisasinya baik, maka akan berdampak pada kinerja pegawainya. Berdasarkan hasil wawancara, budaya organisasi pada Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau termasuk baik sehingga sudah terbentuk budaya - budaya dimana karyawan-karyawan di sana diperlakukan dengan baik dan sebagai anggota keluarga. Mereka juga senang bekerja di tengah - tengah para rekan kerjanya dan saling mendukung satu sama lainnya. Mereka juga menikmati adanya persaingan yang sehat walaupun ada juga yang menganggap tidak adil tapi masih bisa menerima ketidakadilan tersebut. Budaya organisasi juga diimplementasikan melalui pembinaan, bimbingan dan komunikasi. Hal ini didukung dengan hasil wawancara dengan kepala dinas, kepala bidang dan kepala seksi di Instansi tersebut.

Dalam kenyataannya, para atasan tidak sepenuhnya berhasil namun tidak juga gagal. Terutama dalam menerapkan disiplin. Hal tersebut disebabkan

banyak kendala, seperti kendala internal dan eksternal. Dimana kendala internal berasal dari budaya itu sendiri dan eksternal berasal dari lingkungan. Untuk kendala internal yang menjadi masalah dalam berdisiplin pada Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau adalah budaya yang sudah dianut dari dulu sehingga menjadi kebiasaan. Untuk merubah kebiasaan tersebut, atasan sudah berusaha mengubah mind set dari karyawan agar berubah walaupun pelan-pelan dan hasilnya memang tidak maksimal. Seperti yang sudah diungkapkan Kepala Dinas, beliau berusaha mendisiplinkan diri dan menciptakan budaya malu agar karyawan - karyawan dapat mengikuti beliau dengan sendirinya. Sejauh ini lumayan berhasil walaupun masih ada yang belum bisa mengikuti pola tersebut.

Berdasarkan hasil observasi penulis, budaya sangat berpengaruh terhadap sistematis di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau, dimana para pegawai mengikuti pola budaya yang sudah diciptakan.

Hal tersebut sudah sesuai dengan teori Robbins (2006) yang mengatakan bahwa budaya adalah sebuah persepsi, bukan sesuatu yang dapat disentuh atau dilihat secara fisik, namun karyawan dapat menerima dan memahaminya melalui apa yang mereka alami dalam organisasi.

Berbagai kajian telah mengungkapkan bahwa ada tujuh dimensi yang menjabarkan budaya sebuah organisasi. Yang diperkenalkan oleh Stephen P. Robbins (2006). Namun penulis hanya mengambil empat diantaranya saja yaitu :

### **1) Inovasi dan Pengambilan Resiko**

Yaitu seberapa besar organisasi mendorong para karyawannya untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. Berdasarkan hasil wawancara,

dalam upaya mendorong karyawannya dalam berinovasi, atasan sudah berusaha dan sejauh ini lumayan berhasil. Atasan berusaha merubah mind set karyawan agar dapat berinovasi dalam pekerjaan agar tidak terlalu monoton dan membosankan. Ada juga yang mengatakan sejauh ini karyawan sudah lumayan dalam berinovasi. Hal ini dapat dilihat dari hasil pekerjaan mereka, yang tanpa diperintahpun sudah mengerti akan pekerjaannya dan langsung menyelesaikannya tanpa masalah dan atasan menjadi merasa terlindungi.

Namun ada juga yang mengatakan bahwa dalam menyelesaikan pekerjaan, karyawan masih harus diperintah tanpa adanya inisiatif, kadang harus berulang-ulang menjelaskan baru mengerti tapi setelah itu lupa lagi. Dalam hal ini kebanyakan karyawan masih ada yang susah diatur, ada yang tidak mengerti pekerjaan sampai ada yang merasa lebih pintar dari atasan.

Dalam menciptakan budaya inovatif, atasan tetap berusaha walaupun masih belum maksimal. Hal ini diperkuat dengan hasil wawancara dengan Kepala Dinas yang mengatakan bahwa beliau menerapkan budaya kebebasan dalam berpendapat, berinisiatif, memberi kepercayaan dan berusaha sesantai mungkin dalam bersikap.

Dilihat dari hasil wawancara juga dapat dilihat bahwa secara mayoritas pegawai di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau merasa atasan sudah maksimal dalam mengarahkan agar bisa berinovasi dalam hal pekerjaan tanpa menunggu diperintah atau disuruh terlebih dahulu. Walaupun masih ada pegawai yang merasa tidak puas dengan cara atasan tersebut.

Berdasarkan hasil observasi, temuan – temuan yang secara langsung dilihat oleh peneliti adalah adanya sejumlah pegawai yang mengabaikan



pekerjaan, perlu adanya inovasi dalam dunia kerja, padahal dilihat dari segi status, sudah memiliki jabatan sehingga yang terjadi adalah tidak dipandang oleh bawahan dan tidak dipakai oleh atasan.

Hal tersebut diatas sesuai dengan pendapat E.B. Tylor dalam Safri Nurmantu (2007) yang mengatakan bahwa budaya adalah suatu totalitas komplek yang meliputi pengetahuan, kepercayaan seni, moral, hukum, kebiasaan dan setiap kemungkinan kemampuan dan kebiasaan yang dibutuhkan manusia sebagai anggota masyarakat. Setiap organisasi mempunyai budaya, yakni cara berpikir gigih dan terpola (*a persistent, patterned way of thinking*) tentang tugas - tugas pokok dari hubungan - hubungan manusia dalam suatu organisasi.

## 2) Orientasi Hasil

Yaitu seberapa besar organisasi menekankan pada pencapaian sasaran (hasil) ketimbang pada cara mencapai sasaran (proses). Orientasi hasil berhubungan dengan hasil yang ingin di capai oleh suatu organisasi. Hal ini dapat dilihat pada hasil wawancara yang dilakukan bahwa untuk hasil sebenarnya diperlukan proses, akan tetapi apabila dapat dikerjakan tanpa proses yang panjang dan berbelit-belit dan hasilnya sama juga. Hal tersebut dilakukan pada saat waktu terbatas atau diperlukan cepat.

Berdasarkan hasil observasi penulis, hasil yang ingin dicapai oleh Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau sudah lumayan. Hal ini dipengaruhi oleh budaya yang sudah lumayan bagus dan para pegawai sedikit demi sedikit dapat mengikuti budaya yang ada.

### 3) Orientasi Orang

Yaitu seberapa jauh organisasi bersedia mempertimbangkan faktor manusia (karyawan) di dalam pengambilan keputusan manajemen. Ciri budaya ini adalah kebutuhan - kebutuhan pribadi biasanya akan terpenuhi. Metode musyawarah lebih disukai dalam pengambilan keputusan, yang pasti para anggota organisasi tidak diharapkan melakukan hal - hal yang bertentangan dengan tujuan dan nilai organisasi. Berdasarkan hasil wawancara, pada Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau atasan sudah berusaha lunak dalam menghadapi karyawannya. Sehingga karyawan merasa nyaman. Salah satu kebijakan yang dianggap karyawan sangat membantu adalah masalah apel pagi. Dikarenakan banyak alasan yang menyebabkan karyawan tidak apel pagi sehingga atasan merasa perlu memberi kebijakan. Akan tetapi atasan tetap menegaskan untuk lebih disiplin.

Berdasarkan hasil observasi penulis, sejauh ini atasan sudah sangat terbuka dalam hal menerima pendapat dari para pegawai.

Hal tersebut sesuai dengan pendapat E.B. Tylor dalam Safri Nurmantu (2007) yang mengatakan bahwa budaya adalah suatu totalitas kompleks yang meliputi pengetahuan, kepercayaan seni, moral, hukum, kebiasaan dan setiap kemungkinan kemampuan dan kebiasaan yang dibutuhkan manusia sebagai anggota masyarakat. Setiap organisasi mempunyai budaya, yakni cara berpikir gigih dan terpola (*a persistent, patterned way of thinking*) tentang tugas - tugas pokok dari hubungan - hubungan manusia dalam suatu organisasi.

#### 4) Orientasi Tim

Yaitu seberapa besar organisasi menekankan pada kerja kelompok (tim) ketimbang kerja individu dalam menyelesaikan tugas - tugas. Di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau kerjasama antar pegawai cukup bagus. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan, atasan sudah cukup puas dengan keadaan ini, hanya saja masih perlu ditingkatkan karena masih adanya yang terkotak - kotak.

Temuan - temuan yang secara langsung dilihat oleh peneliti adalah belum adanya kerjasama tim, walaupun ada karena memanfaatkan situasi yang ada, personalisasi sangat kuat.

Empat (4) hal tersebut sudah sesuai dengan teori Robbins (2006), mengatakan bahwa budaya organisasi adalah sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota - anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Robbins menyatakan bahwa sebuah sistem pemaknaan bersama dibentuk oleh warganya. Sistem pemaknaan bersama merupakan seperangkat karakter kunci dari nilai-nilai organisasi.

Hal tersebut juga diperkuat oleh Gibson, Ivancevich dan Donnelly (1995) yang mengatakan bahwa budaya merupakan sesuatu yang sedemikian kompleks, meliputi kepercayaan, pengetahuan, seni, hukum, moral, adat istiadat dan kemampuan serta kebiasaan lain yang dibutuhkan oleh seseorang sebagai anggota masyarakat



## **b. Kinerja pegawai di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau**

### **1) Faktor Individu**

#### **a) Kemampuan Dalam Menguasai Pekerjaan**

Dari hasil wawancara membuktikan bahwa budaya organisasi adalah merupakan suatu konsep yang dapat dijadikan sarana untuk mencapai suatu tujuan dari organisasi. Hal ini diperkuat oleh pendapat Stephen Robbins (2006) bahwa kekuatan budaya organisasi memberikan dampak terhadap kepuasan kerja, kinerja karyawan dan kinerja organisasi secara keseluruhan, oleh karena itu organisasi perlu budaya organisasi yang kuat dan harus ditumbuhkan. Berdasarkan hasil wawancara, masih terdapat pegawai yang belum menguasai pekerjaan bahkan tidak bisa sama sekali dikarenakan ada yang tidak bisa mengoperasikan komputer. Tetapi karena masih bisa diambil alih pegawai yang lainnya sehingga pekerjaan - pekerjaan bisa diselesaikan.

Berdasarkan hasil observasi penulis, di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau, kemampuan pegawainya dalam menguasai pekerjaan sudah lumayan, walaupun ada yang tidak bisa sama sekali, sehingga dijadikan alasan tidak bekerja.

Hal tersebut sesuai dengan pendapat Mangkunegara (2010) yang mengatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas seseorang dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya.

## **b) Keterampilan/Skill**

Hampir semua organisasi selalu dituntut dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusianya yang proaktif terhadap setiap adanya perubahan.

Dari hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa keterampilan/skill seorang pegawai sangat ditentukan oleh adanya pelatihan dan diklat. Namun yang menjadi kendala di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau adalah minimnya anggaran untuk memberangkatkan pegawainya untuk mengikuti pelatihan tersebut.

Temuan - temuan atau observasi yang secara langsung dilihat oleh peneliti adalah skill karyawan masih sangat kurang sehingga yang diperintahkan akhirnya selalu orang yang sama. Sehingga yang tidak memiliki skill menjadi lebih tidak bisa karena tidak diberi kesempatan.

Veithzal Rivai (2009) mengatakan bahwa kinerja juga merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan, untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang yang memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam suatu organisasi.

## **2) Faktor Organisasi**

### **a) Struktur Organisasi**

Perubahan struktur organisasi dapat memberikan dampak adanya berbagai perubahan yang terjadi di dalam organisasi. Perubahan yang

terjadi akan mempengaruhi individu - individu yang ada di dalam organisasi. Individu yang kreatif akan memanfaatkan perubahan yang terjadi untuk mencapai keberhasilan karir.

Pengorganisasian adalah susunan dan strukturisasi pekerjaan untuk mencapai sasaran organisasi. Ini adalah proses yang penting dimana para atasan merancang suatu struktur organisasi. Struktur organisasi merupakan susunan tugas - tugas formal di dalam suatu organisasi . Struktur ini ditunjukkan secara visual dalam sebuah bagan organisasi. Berdasarkan wawancara di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau masalah struktur organisasi tidak ada masalah, karena sudah sesuai dan memang di rancang demikian. Sehingga karyawan dapat bekerja sesuai dengan tupoksinya.

Temuan - temuan yang secara langsung dilihat oleh peneliti adalah kurangnya SDM bidang tertentu yang menduduki suatu bidang, misalnya di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau, untuk Seksi Keuangan tidak ada sarjana ekonomi ataupun akuntansi, yang ada sarjana kehutanan.

Seperti yang dikemukakan oleh Moheriono (2012), bahwa suatu organisasi dikatakan sukses bila organisasi tersebut dapat melandasi kegiatannya dengan kreativitas inovasi yang tinggi, pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan/keahlian (*skill*) dari karyawannya. Sebenarnya potensi sesungguhnya dari sebuah organisasi telah diekspresikan ke dalam kompetensi inti, selain itu mereka sebelumnya juga telah mengintroduksi ke dalam *strategic intens*.



## **b) Kepemimpinan**

Kepemimpinan dapat dipandang sebagai suatu aspek dalam suatu organisasi. Ini berarti bahwa kepemimpinan dapat di konsepsikan sebagai suatu interaksi antara individu dengan anggota kelompoknya. Berdasarkan wawancara, di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau, untuk masalah kepemimpinan tidak ada masalah. Dengan pemimpin yang ada sekarang, pemimpin bisa merangkul bawahan, mampu membimbing, memiliki kepribadian dan administratif.

Berdasarkan hasil observasi, di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau masih ada pemimpin yang mementingkan diri sendiri dan tidak fasih bekerja.

Suseno dalam penelitiannya menyebutkan bahwa masalah yang paling mendasar mengenai budaya organisasi di Indonesia adalah berkaitan dengan mutu kepemimpinan Hendriastuti dan Aryani (2002). Hal ini diartikan bahwa fungsi dan karakteristik pemimpin dalam budaya organisasi memberikan peran penting, karena kepemimpinan berkaitan dengan penentuan arah organisasi.

**c. Faktor – faktor budaya organisasi yang mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau yaitu :**

**1) Faktor Pendorong**

**a) Eksternal**

**• Pelatihan dan Bimtek**

Jika suatu organisasi berkeinginan meningkatkan pengelolaan SDM secara efektif dan modern, maka harus melakukan suatu upaya perubahan. Salah satunya adalah dengan mengikuti pelatihan dan bimtek. Dengan adanya pelatihan dan bimtek, akan menghasilkan pegawai yang siap pakai. Seperti yang diungkapkan dari hasil wawancara bahwa di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau sebenarnya banyak yang belum memiliki keahlian tertentu. Hanya saja dikarenakan banyak kendala, sehingga karyawan tidak bisa diberangkatkan.

Temuan - temuan yang secara langsung dilihat oleh peneliti adalah masih kurangnya bimtek, sehingga ketrampilan/skill karyawan masih standar. Hal ini disebabkan kurangnya dana perjalanan dinas luar daerah.

**• Promosi Jabatan**

Dalam mempromosikan suatu jabatan, atasan biasanya mempertimbangkan beberapa hal seperti masalah kepangkatan dan kinerja. Seseorang dianggap layak diberi jabatan tentu karena memiliki kinerja yang tinggi. Di Dinas Kehutanan dan Perkebunan

sendiri, masalah promosi jabatan sudah dilaksanakan, dimana biasanya atasan yang mempromosikan sesuai dengan peraturan yang berlaku. Hal tersebut didukung berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara.

Temuan - temuan atau observasi yang secara langsung dilihat oleh peneliti adalah dalam pelaksanaan promosi jabatan, atasan sekarang sangat aktif dibandingkan atasan yang terdahulu.

## **b) Internal**

### **• Karakteristik individu**

Yang dimaksud dengan karakteristik individu adalah kemampuan, karakteristik-karakteristik biografis, pembelajaran, sikap, kepribadian, persepsi, dan nilai. Sumber daya yang terpenting dalam suatu organisasi adalah sumber daya manusia, orang-orang yang memberikan tenaga, bakat, kreativitas dan usaha mereka kepada organisasi agar organisasi tersebut dapat tetap eksistensinya. Setiap manusia mempunyai karakteristik individu yang berbeda-beda antara yang satu dengan yang lainnya.

Dari hasil wawancara ada yang mengatakan bahwa karakteristik masing-masing pegawai berbeda, seperti yang sudah diungkapkan oleh salah satu narasumber yang mengatakan bahwa terdapat pada karakteristik individunya, apabila untuk mengejar pendapatan terdapat beberapa individu yang bekerja dengan baik dan tuntas dan rajin sehingga individu tersebut menjadi lebih rajin ngantor.



Berdasarkan hasil observasi, masih terdapat pegawai yang memang pada dasarnya tidak bisa bekerja dan hal tersebut dijadikan alasan untuk tidak bekerja.

## 2) Faktor Penghambat

### a) Eksternal

#### • Lingkungan

Dalam mewujudkan kepuasan kerja pegawai dan usaha untuk meningkatkan produktifitas kerja, maka lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang harus menjadi perhatian, karena faktor lingkungan kerja sangat mempengaruhi priduktifitas kerja. Begitu banyak organisasi yang kurang memperhatikan faktor ini. Pegawai yang berpikir positif dalam menghadapi perubahan situasi dan kondisi di lingkungan kerjanya, akan bersikap dan berperilaku dengan menunjukkan rasa keoptimisannya, berani terhadap tantangan, siap terhadap kegagalan, mempunyai prinsip bahwa hal itu menjadi konsekwensi dari statusnya sebagai birokrasi perusahaan.

Kenyataan bahwa pegawai yang situasi faktor lingkungan kerjanya banyak menghadapi kesulitan, tegang, tidak nyaman, kurang harmonis dalam hal hubungan antar pegawai, hal demikian akan mendorong pegawai menjadi stres kerja. Akan tetapi hal itu dapat saja berbalik, jika seorang pegawai dalam menghadapi situasi dan kondisi yang cenderung negatif, karena motivasinya tinggi dalam menghadapi, maka stres kerja akan berdampak positif.

Berdasarkan hasil wawancara, di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau, salah seorang narasumber mengatakan, faktor yang paling terlihat adalah faktor dari diri sendiri, apabila dari diri sendiri tidak mau berubah dan tidak ada niat merubah tidak akan mungkin maju kinerja kita. Jadi kita harus sadar apa tujuan kita kerja, bukan hanya sekedar bekerja, tapi harus sadar akan status kita sebagai pegawai negeri sipil. Apabila ada yang memiliki suatu kebiasaan yang sulit dihilangkan dan memiliki rekan-rekan yang cenderung ikut-ikutan dan meniru kebiasaan seseorang tentu saja mempengaruhi kinerja, seperti yang terjadi selama ini, seperti main catur dan nongkrong-nongkrong di warung.

Berdasarkan hasil observasi penulis, faktor lingkungan memang sangat mempengaruhi seseorang, karena ada beberapa pegawai yang suka nongkrong-nongkrong kemudian diikuti oleh rekan yang lainnya.

## **b) Internal**

### **• Personal**

Dalam suatu organisasi menghadapi masalah personal adalah hal yang biasa. Dimana masing - masing personal memiliki macam-macam karakter dari yang gampang diatur sampai yang sulit diatur. Sebenarnya karyawan bisa saja saja mengetahui seberapa besar kinerja mereka melalui sarana informal, seperti

komentar atau penilaian yang baik atau buruk dari atasan , mitra kerja, bahkan bawahan.

Di Dinas Kehutanan dan Perkebunan sendiri masalah personal menjadi salah satu hal yang serius dan perlu diberi perhatian. Hal ini diketahui berdasarkan hasil wawancara dan observasi penulis. Dalam menyikapi hal tersebut, kepala dinas mempunyai trik sendiri. Seperti berusaha merubah mind set karyawan serta menerapkan budaya malu. Semua itu harus dimulai dari atasan kemudian berjenjang kebawah.

- **Urusan Pribadi**

Sebagai seorang pegawai yang sudah memiliki keluarga tentu kadang tidak konsentrasi dalam bekerja. Tetapi karena dituntut dalam berdisiplin mau tidak mau harus mengikuti peraturan yang berlaku. Demikian juga dengan gaji yang sudah disesuaikan pemerintah tentu saja terkadang dirasa kurang. Hal tersebut yang menjadi salah satu kendala dalam menerapkan disiplin. Dimana saat apel pagi ada yang tidak bisa ikut karena alasan menunggu anak berangkat sekolah atau tidak hadir karena anak sakit. Dilain waktu ada yang sibuk disaat jam kerja karena mengurus usaha sampingan. Sebenarnya hal tersebut menjadi salah satu perhatian dari atasan. Akan tetapi untuk menindak secara keras tidak mungkin, jadi yang dilakukan adalah menegur secara berjenjang.

Hal tersebut diatas sesuai dengan pendapat Hall TL dan Meija dalam Arifin (2011) yang menyebutkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

- Faktor internal yang terbagi menjadi dua yaitu karakteristik individu (umur, pendapatan, status perkawinan, pengalaman kerja dan masa kerja) dan sikap terhadap tugas (persepsi, pengetahuan, motivasi, tanggung jawab dan kebutuhan terhadap imbalan).
- Faktor eksternal yang meliputi sosial ekonomi, demografi, geografi, (lingkungan kerja), aseptabilitas, aksesibilitas, beban kerja dan organisasi (pembinaan, pengawasan, koordinasi dan fasilitas).



## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **B. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai Peran Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau, dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Budaya organisasi di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau sudah berjalan dengan baik, yaitu dengan terbentuk budaya organisasi seperti budaya inovasi dan keberanian mengambil resiko, orientasi orang, orientasi tim dan orientasi hasil sehingga berimplikasi terhadap situasi bekerja menjadi kondusif diantara karyawan saling mendukung dalam bekerja. Budaya organisasi diimplementasikan melalui pembinaan, bimbingan dan komunikasi. Walaupun para pimpinan di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau belum maksimal dalam menerapkan disiplin terhadap para karyawannya.
2. Kinerja pegawai di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau sudah berjalan dengan baik, walaupun masih terdapat beberapa masalah dalam pelaksanaannya , seperti faktor individu, kurangnya menguasai pekerjaan dan kemampuan (*skill*) yang masih rendah.
3. Terdapat beberapa faktor budaya organisasi yang mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau. Seperti masalah bimtek yang tidak bisa diikuti dikarenakan terbatasnya dana perjalanan dinas luar daerah.

### C. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka penulis mencoba mengemukakan beberapa saran yang dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan bagi pihak dinas yaitu sebagai berikut :

1. Budaya organisasi masih perlu perbaikan. Hal tersebut dikarenakan pimpinan masih memberi kebijakan dan kelonggaran terutama dalam disiplin. Pimpinan perlu melakukan diskusi secara terbuka antar pimpinan dengan karyawan tentang pengawasan yang masih perlu dilakukan secara intensif.
2. Pemberian *reward* dan *punishment* hasil kerja yang dicapai oleh pegawai. Pemberian *reward* bagi pegawai yang mampu memenuhi target dan waktu penyelesaian pekerjaan dapat berupa pujian, insentif maupun nilai baik dalam penilaian kinerja sebagai salah satu indikator keputusan promosi jabatan. Pemberian *punishment* dilakukan apabila ada pegawai yang melanggar peraturan dan tidak disiplin. Hal di atas pun berguna untuk mengatasi pegawai yang masih rendah dalam mencapai target pekerjaan dan tidak sesuai dengan waktu yang telah ditentukan
3. Untuk meningkatkan kesadaran pegawai mengenai ketepatan waktu dalam hal kehadiran di tempat kerja, kepala dinas, kepala bidang maupun kepala seksi harus menjadi teladan bagi para pegawai dengan cara hadir di tempat kerja sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Selain hal tersebut mereka dapat memberikan sanksi secara bertahap kepada pegawai yang terlambat melalui teguran dan pemberian nilai negatif dalam penilaian kinerja yang akan berpengaruh terhadap keputusan promosi jabatan.

4. Untuk meningkatkan kemampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan dan memperbaikinya apabila terjadi kesalahan, maka rekan kerja yang mempunyai keandalan harus membantu dan membimbing langsung pegawai yang kurang handal tersebut. Selain hal itu, perlu juga diadakan pendidikan dan pelatihan yang diawali dengan proses *need assessment* atau analisis kebutuhan secara mendalam mengenai pegawai yang akan mengikuti pelatihan, jenis keterampilan yang akan diberikan dan metode yang digunakan. Setelah pelatihan dilaksanakan, kepala subbag maupun kepala seksi harus melakukan evaluasi terhadap pemahaman dan keterampilan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, hal ini juga sekaligus untuk mengukur efektivitas dari pelatihan tersebut.
5. Untuk penelitian selanjutnya terhadap kinerja pegawai di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau, penulis merekomendasikan untuk mengkaji faktor-faktor lain selain budaya organisasi dan motivasi kerja pegawai, sehingga kinerja pegawai bisa lebih ditingkatkan lagi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, Munif . (2011). **Teori Kinerja**. Diakses tgl 7 Maret 2013 situs [http://helpingpeopleideas.com/publichealth/index.php/2011/05/faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja/](http://helpingpeopleideas.com/publichealth/index.php/2011/05/faktor-faktor-yang-mempengaruhi-kinerja/)
- Abdullah dan Arisanti Herlin. (2010). **Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Akuntabilitas Publik terhadap Kinerja Organisasi**. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*. Vol. 9, No. 2, Agustus, hal. 122. Bengkulu : Universitas Bengkulu.
- Bacal, Robert. (2001). **Performance Manajement**. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Bintoro, T. (1974). **Pengantar Administrasi Pembangunan Lembaga Penelitian dan Penerangan Ekonomi dan Sosial**, Jakarta.
- Dharma, Agus. (1991). **Manajemen Prestasi Kerja**. Edisi Pertama. Rajawali. Jakarta.
- Gibson, Ivancevich, Donelly. (1995). **Organization**. Richard.D.Irwin.Inc.
- Gitosudarmo, Indryo dan Sudita, (1997). **Perilaku Organisasi**, BPFE, Yogyakarta.
- Hasibun, Malayu. (2000). **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Bumi Aksara. Jakarta.
- Hadari, Nawawi, (2006). **Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri**. Yogyakarta ; Gajah Mada University Press.
- Hendriastuti, Wiwin dan Aryani, Y. Anni, (2002). ”**Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Ditinjau dari Perspektif Konsumen dalam Balanced Scorecard**”, *Jurnal Akuntansi dan Bisnis*. Jurusan Akuntansi FE UNS Surakarta, Vol.2, no.3.
- Ida Ayu Brahmasari --- **Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan**. Universitas 17 Agustus Surabaya.
- Kaswan, (2013), **Leadership and Teamworking**. Bandung.
- Koesmono, H. Teman. (2005). **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jatim**. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. Vol. 7, No. 2, September, hal. 167. Surabaya : Universitas Kristen Petra.



- Laksmi Yowani, A.A.S .(2000), ***Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Pegawai di Balai Penataan Guru Denpasar***, Thesis Managemen Sumber Daya Mausia, Universitas Merdeka, Malang.
- Lembaga Administrasi Negara, (2009). ***Budaya Kerja Organisasi Pemerintah***. Jakarta.
- Mangkunegara, A. Anwar Prabu. (2005). ***Evaluasi Kinerja SDM***. Bandung : Refika Aditama.
- Mangkunegara, A. Anwar Prabu. (2010). ***Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia***. Cetakan Kelima. PT Refika Aditama. Bandung.
- Mahmudi.(2005). ***Manajemen Kinerja Sektor Publik***. Unit Penerbit dan Percetakan Akademi Manajemen Perusahaan. YKPN. Yogyakarta.
- Mashun, Muhammad. (2006). ***Pengukuran Kinerja Sektor Publik***. BPFE. Yogyakarta.
- Miles, M. B and A. Michae Huberman. (1992). ***Analisis Data Kualitatif***. Diterjemahkan Oleh Tjejep Rohandi Rohindi. UI-Press. Jakarta.
- Moehersono, (2012). ***Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi***. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Moleong, Lexy. (2014), ***Metodologi Penelitian Kualitatif***. PT.Remaja Rosdakarya,Bandung.
- Nasution, M.N. (2005). ***Manajemen Mutu Terpadu***. Jakarta ; Ghalia. Indonesia.
- Nurmantu, Safri. (2007). ***Budaya Organisasi***. FISIP- UI. Jakarta.
- Pfifner, J.M dan Presthus, R. 1967. ***Public Administration***, The Ronald Press Company, New York.
- P, Darsono. (2006). ***Budaya Organisasi***, Jakarta.
- Rivai, Veithzal dan Sagala, Ella Jauvani. (2009). ***Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan***. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Rivai dan Basri. (2004). ***Penilaian Kinerja Karyawan : Definisi, Tujuan dan Manfaat***. [http ://jurnal-sdm-blogspot.com/2009/04/ penilaian-kinerja-karyawan-definisi.html](http://jurnal-sdm-blogspot.com/2009/04/penilaian-kinerja-karyawan-definisi.html).
- Rizky El Fitria Ali --- ***Peranan Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Komitmen Pegawai***. Fakultas Ilmu Administrasi. Universitas Brawijaya. Malang.

- Robbins, S.P. (1996). *Perilaku Organisasi, Konsep-Kontroversi-Aplikasi*. Edisi Bahasa Indonesia Jilid 2 Terjemahan. Hadyana Pujiatmaka. Preshallindo. Jakarta
- Robbins, Stephens, P.(2008). *Perilaku Organisasi. Konsep Kontroversi, Aplikasi*,Jilid 2. Ahli Bahasa : H.Adyana Puja Admaja, Jakarta : Prenalindo.
- Robbins, Stephens, P,(2010).*Manajemen*,Jilid 1. Ahli Bahasa : Bob Sabran, MM dan Devri Barnadi Putera, SE, Jakarta : PT. Gelora Aksara Pratama.
- Robbins, Stephens, P,(2011).*Perilaku Organisasi* ,Jilid 1. Ahli Bahasa : Diana Angelica, Ria Cahyani dan Abdul Rosyid, Jakarta : Salemba Empat.
- Robbins, Stephens, P,(2011).*Perilaku Organisasi* ,Jilid 2. Ahli Bahasa : Diana Angelica, Ria Cahyani dan Abdul Rosyid, Jakarta : Salemba Empat.
- Sedarmanyati. (2001). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. CV Mandar Maju. Bandung.
- Siagian, P. Sondang. (2002). *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta ; Rineka Cipta.
- Sutanto, Aftono, (2002), “*Peran Budaya Organisasi untuk Meningkatkan Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan*”. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*. FE Universitas Ahmad Dahlan Yogyakarta, Vol.6, no.2.
- Suyono, Bambang. (2004),” *Menumbuhkan Budaya Kerja yang Kompetitif*”, *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, STIE IBMT, Vol. 1, no.1. April, Surabaya.2004.
- Soedjono. (2005). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Karyawan Pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya. Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*. 7 (1):22 – 47. <http://www.puslit.petra.ac.id/journals/request.php?publised>
- Syamsi, Ibnu.(1983). *Pokok – Pokok Organisasi dan Manajemen*. PT. Bina Aksara. Jakarta.
- Wibowo, (2006). *Manajemen Perubahan*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Widodo, (2011). *Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Buruh*. *Jurnal Pendidikan Penabur*. No.16, Tahun ke-10, Juni.
- Rivai dan Basri. (2004). *Penilaian Kinerja Karyawan : Definisi, Tujuan dan Manfaat*. <http://jurnal-sdm-blogspot.com/2009/04/penilaian-kinerja-karyawan-definisi.html>.
- Widodo. (2011). *Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru*. *Jurnal Pendidikan Penabur*. No. 16, Tahun ke-10, Juni.

Widyaningsih. (2003). ***Meraih Keunggulan Kompetitif Melalui Pemberdayaan Karyawan***. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan. Vol 8, no.2, September.

## LAMPIRAN 1.

**PEDOMAN WAWANCARA**

## A. Identitas Narasumber

1. NAMA : Ir. H. MASRUN, M.Si
2. JENIS KELAMIN : Laki-laki
3. PENDIDIKAN : Pasca Sarjana
4. NIP : 19600906 198903 1 018
5. JABATAN : Kepala Dinas
6. INSTANSI : Dinas Kehutanan dan Perkebunan

## B. Bahan Wawancara

1. Menurut Bapak/Ibu bagaimanakah gambaran budaya organisasi di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau?
2. Menurut Bapak/Ibu apakah selama ini organisasi sudah berusaha mendorong karyawan untuk bersikap inovatif?
3. Menurut Bapak/Ibu apakah dalam pekerjaan lebih penting hasil daripada teknik dan proses?
4. Menurut Bapak/Ibu apakah selama ini kerjasama tim sudah bagus atau perlu ditingkatkan lagi?
5. Menurut Bapak/Ibu bagaimanakah pengetahuan karyawan akan pekerjaan mereka?
6. Menurut Bapak/Ibu apakah selama ini ada usaha untuk meningkatkan keterampilan/skill karyawan?
7. Menurut Bapak/Ibu bagaimanakah struktur organisasi di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau?
8. Menurut Bapak/Ibu bagaimanakah kriteria seorang pemimpin?
9. Menurut Bapak/Ibu bagaimana tentang promosi jabatan di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau?
10. Menurut Bapak/Ibu apa saja kendala dalam menerapkan disiplin?



## PEDOMAN WAWANCARA

### A. Identitas Narasumber

1. NAMA : FRY ARKELA RINGKIN, S.Hut
2. JENIS KELAMIN : Perempuan
3. PENDIDIKAN : Sarjana
4. NIP : 19580214 198303 002
5. JABATAN : Sekretaris
6. INSTANSI : Dinas Kehutanan dan Perkebunan

### B. Bahan Wawancara

1. Menurut Bapak/Ibu bagaimanakah gambaran budaya organisasi di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau?
2. Menurut Bapak/Ibu apakah selama ini organisasi sudah berusaha mendorong karyawan untuk bersikap inovatif?
3. Menurut Bapak/Ibu apakah dalam pekerjaan lebih penting hasil daripada teknik dan proses?
4. Menurut Bapak/Ibu apakah selama ini kerjasama tim sudah bagus atau perlu ditingkatkan lagi?
5. Menurut Bapak/Ibu bagaimanakah pengetahuan karyawan akan pekerjaan mereka?
6. Menurut Bapak/Ibu apakah selama ini ada usaha untuk meningkatkan keterampilan/skill karyawan?
7. Menurut Bapak/Ibu bagaimanakah struktur organisasi di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau?
8. Menurut Bapak/Ibu bagaimanakah kriteria seorang pemimpin?
9. Menurut Bapak/Ibu bagaimana tentang promosi jabatan di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau?
10. Menurut Bapak/Ibu apa saja kendala dalam menerapkan disiplin?

## **PEDOMAN WAWANCARA**

### A. Identitas Narasumber

1. NAMA : MARKOS, S.Hut
2. JENIS KELAMIN : Laki-laki
3. PENDIDIKAN : Sarjana
4. NIP : 19700301 200312 1 006
5. JABATAN : Kepala Bidang Usaha Perkebunan
6. INSTANSI : Dinas Kehutanan dan Perkebunan

### B. Bahan Wawancara

1. Menurut Bapak/Ibu bagaimanakah gambaran budaya organisasi di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau?
2. Menurut Bapak/Ibu apakah selama ini organisasi sudah berusaha mendorong karyawan untuk bersikap inovatif?
3. Menurut Bapak/Ibu apakah dalam pekerjaan lebih penting hasil daripada teknik dan proses?
4. Menurut Bapak/Ibu apakah selama ini kerjasama tim sudah bagus atau perlu ditingkatkan lagi?
5. Menurut Bapak/Ibu bagaimanakah pengetahuan karyawan akan pekerjaan mereka?
6. Menurut Bapak/Ibu apakah selama ini ada usaha untuk meningkatkan keterampilan/skill karyawan?
7. Menurut Bapak/Ibu bagaimanakah struktur organisasi di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau?
8. Menurut Bapak/Ibu bagaimanakah kriteria seorang pemimpin?
9. Menurut Bapak/Ibu bagaimana tentang promosi jabatan di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau?
10. Menurut Bapak/Ibu apa saja kendala dalam menerapkan disiplin?

## PEDOMAN WAWANCARA

### A. Identitas Narasumber

1. NAMA : ELIA ALUI, S.Hut
2. JENIS KELAMIN : Laki-laki
3. PENDIDIKAN : Sarjana
4. NIP : 19761027 200502 1 008
5. JABATAN : Kepala Sub Bagian Perencanaan dan Pengendalian Program
6. INSTANSI : Dinas Kehutanan dan Perkebunan

### B. Bahan Wawancara

1. Menurut Bapak/Ibu bagaimanakah gambaran budaya organisasi di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau?
2. Menurut Bapak/Ibu apakah selama ini organisasi sudah berusaha mendorong karyawan untuk bersikap inovatif?
3. Menurut Bapak/Ibu apakah dalam pekerjaan lebih penting hasil daripada teknik dan proses?
4. Menurut Bapak/Ibu apakah selama ini kerjasama tim sudah bagus atau perlu ditingkatkan lagi?
5. Menurut Bapak/Ibu bagaimanakah pengetahuan karyawan akan pekerjaan mereka?
6. Menurut Bapak/Ibu apakah selama ini ada usaha untuk meningkatkan keterampilan/skill karyawan?
7. Menurut Bapak/Ibu bagaimanakah struktur organisasi di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau?
8. Menurut Bapak/Ibu bagaimanakah kriteria seorang pemimpin?
9. Menurut Bapak/Ibu bagaimana tentang promosi jabatan di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau?
10. Menurut Bapak/Ibu apa saja kendala dalam menerapkan disiplin?

## PEDOMAN WAWANCARA

### A. Identitas Narasumber

1. NAMA : WIWIN EKA SINTA, S.Hut
2. JENIS KELAMIN : Perempuan
3. PENDIDIKAN : Sarjana
4. NIP : 19750505 200604 2 061
5. JABATAN : Kepala Sub Bagian Kepegawaian
6. INSTANSI : Dinas Kehutanan dan Perkebunan

### B. Bahan Wawancara

1. Menurut Bapak/Ibu bagaimanakah gambaran budaya organisasi di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau?
2. Menurut Bapak/Ibu apakah selama ini organisasi sudah berusaha mendorong karyawan untuk bersikap inovatif?
3. Menurut Bapak/Ibu apakah dalam pekerjaan lebih penting hasil daripada teknik dan proses?
4. Menurut Bapak/Ibu apakah selama ini kerjasama tim sudah bagus atau perlu ditingkatkan lagi?
5. Menurut Bapak/Ibu bagaimanakah pengetahuan karyawan akan pekerjaan mereka?
6. Menurut Bapak/Ibu apakah selama ini ada usaha untuk meningkatkan keterampilan/skill karyawan?
7. Menurut Bapak/Ibu bagaimanakah struktur organisasi di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau?
8. Menurut Bapak/Ibu bagaimanakah kriteria seorang pemimpin?
9. Menurut Bapak/Ibu bagaimana tentang promosi jabatan di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau?
- C. Menurut Bapak/Ibu apa saja kendala dalam menerapkan disiplin?



## **PEDOMAN WAWANCARA**

### A. Identitas Narasumber

1. NAMA : FRANS SETIAWAN, S.Hut
2. JENIS KELAMIN : Laki-laki
3. PENDIDIKAN : Sarjana
4. NIP : 19750720 200604 1 020
5. JABATAN : Kepala Seksi Perlindungan dan Pengamanan Hutan
6. INSTANSI : Dinas Kehutanan dan Perkebunan

### B. Bahan Wawancara

1. Menurut Bapak/Ibu bagaimanakah gambaran budaya organisasi di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau?
2. Menurut Bapak/Ibu apakah selama ini organisasi sudah berusaha mendorong karyawan untuk bersikap inovatif?
3. Menurut Bapak/Ibu apakah dalam pekerjaan lebih penting hasil daripada teknik dan proses?
4. Menurut Bapak/Ibu apakah selama ini kerjasama tim sudah bagus atau perlu ditingkatkan lagi?
5. Menurut Bapak/Ibu bagaimanakah pengetahuan karyawan akan pekerjaan mereka?
6. Menurut Bapak/Ibu apakah selama ini ada usaha untuk meningkatkan keterampilan/skill karyawan?
7. Menurut Bapak/Ibu bagaimanakah struktur organisasi di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau?
8. Menurut Bapak/Ibu bagaimanakah kriteria seorang pemimpin?
9. Menurut Bapak/Ibu bagaimana tentang promosi jabatan di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau?
10. Menurut Bapak/Ibu apa saja kendala dalam menerapkan disiplin?

## LAMPIRAN 2.

**TRANSKRIP WAWANCARA****A. Ir. H. MASRUN, M.Si**

1. Menurut Bapak/Ibu bagaimanakah gambaran budaya organisasi di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau?

*“Dibilang baik, masih belum terlalu baik, yang pasti kita tetap berusaha dan unit organik yang berada di dinas kita dapat berjalan sesuai standar, untuk masalah disiplin masih agak kurang, angka kehadiran juga masih kurang sehingga apabila diperlukan dan orang tersebut tidak ada pasti akan menghambat pekerjaan dan pasti tertunda”*

*(Wawancara Kamis, 10 April 2014)*

2. Menurut Bapak/Ibu apakah selama ini organisasi sudah berusaha mendorong karyawan untuk bersikap inovatif?

*“Saya berusaha merubah mind set dalam mendorong karyawan agar bisa berinovasi terutama dalam menyelesaikan pekerjaan, juga memberi kebebasan dalam berpendapat serta memberi kepercayaan dan untuk sejauh ini lumayan berhasil”*

*(Kamis, 10 April 2014)*

3. Menurut Bapak/Ibu apakah dalam pekerjaan lebih penting hasil daripada teknik dan proses?

*“Untuk mencapai suatu hasil sebenarnya diperlukan sebuah proses. Akan tetapi walau tanpa proses yang penting hasilnya bagus itu merupakan suatu prestasi. Yang saya lakukan adalah mendorong dalam menyelesaikan pekerjaan, dari situ dapat dipantau hasilnya, baik triwulanan, semesteran maupun tahunan”*

*(Wawancara Kamis 10 April 2014)*

4. Menurut Bapak/Ibu apakah selama ini kerjasama tim sudah bagus atau perlu ditingkatkan lagi?

*“Dalam hal pekerjaan, kerjasama tim sudah cukup bagus, walaupun masih terkotak-kotak karena ada dasarnya dan sesuai dengan tupoksinya, cara penyelesaiannya adalah dengan cara komunikasi lintas, pekerjaan bidang lain masih bisa di handle oleh bidang lain”*

*(Wawancara Kamis 10 April 2014)*

5. Menurut Bapak/Ibu bagaimanakah pengetahuan karyawan akan pekerjaan mereka?

*“Kemampuan pegawai dalam menguasai pekerjaan sudah sangat lumayan, secara umum bagus dan berjalan dengan baik, walaupun ada kendala, masih ada type sangumang yang artinya walaupun lambat tapi selesai juga”.*

*(Wawancara Kamis 10 April 2014)*

6. Menurut Bapak/Ibu apakah selama ini ada usaha untuk meningkatkan keterampilan/skill karyawan?

*“Dalam meningkatkan SDM diperlukan pelatihan. Dimana pada saat pelatihan diajarkan bagaimana seseorang dalam bekerja. Untuk berangkat pelatihan saya selalu mendukung apabila ada undangan yang mengharuskan pegawai mengikutinya”*

*(Wawancara Kamis 10 April 2014)*

7. Menurut Bapak/Ibu bagaimanakah struktur organisasi di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau?

*“Dalam suatu organisasi harus memiliki struktur organisasi. Fungsinya tentu saja agar pekerjaan lebih fokus dan terkoordinir. Jadi karyawan bekerja sesuai dengan tupoksi masing-masing”*

*(Wawancara Kamis 10 April 2014)*

8. Menurut Bapak/Ibu bagaimanakah kriteria seorang pemimpin?

*“Pemimpin mempunyai tanggung jawab baik secara fisik maupun spiritual terhadap keberhasilan aktivitas kerja yang dipimpinnya”*

*(Wawancara Kamis 10 April 2014)*

9. Menurut Bapak/Ibu bagaimana tentang promosi jabatan di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau?

*“Saya selalu welcome terhadap pegawai yang ingin maju, baik dalam kualitas maupun karir, untuk karir saya selalu berusaha mempromosikan mereka untuk menduduki suatu jabatan”*

*(Wawancara Kamis 10 April 2014)*

10. Menurut Bapak/Ibu apa saja kendala dalam menerapkan disiplin?

*“Kendala yang paling sulit adalah tabiat dari personal, saya berusaha merubah mind set dan menerapkan budaya malu. Karena untuk merubah seseorang pasti sulit, diharapkan individu-individu dapat meniru atasan”*

*(Wawancara Kamis 10 April 2014)*

11. Menurut Bapak faktor internal dan eksternal apa saja yang mempengaruhi kinerja karyawan?

*“Untuk internal terdapat pada karakteristik individunya, apabila untuk mengejar pendapatan terdapat beberapa individu yang bekerja dengan baik dan tuntas dan rajin sehingga individu tersebut menjadi lebih rajin ngantor sedang faktor eksternal lebih pada sosial ekonomi, apabila atasan dapat menegur bawahan dengan berjenjang pasti akan lebih efektif sehingga kinerja dapat tercapai”  
(Wawancara Kamis 10 April 2014)*



## B. FRY ARKELA RINGKIN, S.Hut

1. Menurut Bapak/Ibu bagaimanakah gambaran budaya organisasi di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau?

*“Karena adanya penggantian kepala dinas sehingga terjadi pasang surut dalam suatu dinas sehingga menjadikan para karyawan yang memiliki macam-macam karakter menjadi tidak lebih disiplin, ada yang tidak mau tau, mau menang sendiri, kalau mau saya antara atasan dan bawahan seperti mitra, mau menindak tidak bisa sembarangan ditindak, karena adanya aturan”.*

*(Wawancara Senin, 07 April 2014)*

2. Menurut Bapak/Ibu apakah selama ini organisasi sudah berusaha mendorong karyawan untuk bersikap inovatif?

*“Setahu saya selalu ada dorongan dari atasan agar karyawan bisa berinovasi, dan selama ini sudah saya rasakan dimana mereka dapat menyesuaikan diri dengan pekerjaannya sesuai dengan porsi, jadi atasan merasa terlindungi”*

*(Wawancara Senin 07 April 2014)*

3. Menurut Bapak/Ibu apakah dalam pekerjaan lebih penting hasil daripada teknik dan proses?

*“Dalam suatu pekerjaan di perlukan hasil dan juga teknik dan proses, juga diperlukan perencanaan agar hasilnya maksimal”*

*(Wawancara Senin 07 April 2014)*

4. Menurut Bapak/Ibu apakah selama ini kerjasama tim sudah bagus atau perlu ditingkatkan lagi?

*“Sudah bagus akan tetapi masih perlu ditingkatkan, karena selama ini pekerjaan sudah sesuai dengan bidang”*

*(Wawancara Senin 07 April 2014)*

5. Menurut Bapak/Ibu bagaimanakah pengetahuan karyawan akan pekerjaan mereka?

*“Masalah penguasaan pekerjaan agak lumayan, walaupun masih ada yang tidak mengerti pekerjaannya dikarenakan malas saja dan tidak bisa mengoperasikan komputer serta tidak mau belajar”.*

*(Wawancara Senin 07 April 2014)*

6. Menurut Bapak/Ibu apakah selama ini ada usaha untuk meningkatkan keterampilan/skill karyawan?

*“Untuk dana pelatihan masih sangat kurang dianggarkan oleh seksi anggaran dan program, sehingga menyulitkan kami untuk memberangkatkan karyawan dalam mengikuti pelatihan dan diklat’.*  
(Wawancara Senin 07 April 2014)

7. Menurut Bapak/Ibu bagaimanakah struktur organisasi di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau?

*“Untuk struktur organisasi sudah cukup bagus dan sudah sesuai dengan skill karyawan”*  
(Wawancara Senin 07 April 2014)

8. Menurut Bapak/Ibu bagaimanakah kriteria seorang pemimpin?

*“Seorang pemimpin adalah orang yang aktif dan bisa membuat rencana-rencana kerja serta dapat menerapkannya agar dapat tercapai tujuan yang diinginkan. Pemimpin juga harus dapat merangkul bawahan agar dapat diajak bekerja sama”*  
(Wawancara Senin 07 April 2014)

9. Menurut Bapak/Ibu bagaimana tentang promosi jabatan di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau?

*“Saya pasti mempromosikan pegawai yang berkompetensi dan yang mau maju untuk dipromosikan”*  
(Wawancara Senin 07 April 2014)

10. Menurut Bapak/Ibu apa saja kendala dalam menerapkan disiplin?

*“Aturan ada, secara pribadi sebenarnya bisa mengerti, tapi tidak mau melakukannya”*  
(Wawancara Senin 07 April 2014)

11. Menurut Bapak/Ibu faktor internal dan eksternal apa saja yang mempengaruhi kinerja karyawan?

*“Untuk faktor internal bisa sikap kita pada tugas seperti tanggung jawab, dimana biasanya karyawan kalau diberi tugas dan kepercayaan penuh pasti akan merasa bertanggung jawab akan tugas tersebut, akan tetapi ada juga karyawan yang menerima tugas tidak atau kurang bertanggung jawab. Jadi apa yang sudah ditugaskan diabaikan dan baru dikerjakan apabila ditanyakan oleh atasan”*  
(Wawancara Senin 07 April 2014)

### C. MARKOS, S.Hut

1. Menurut Bapak/Ibu bagaimanakah gambaran budaya organisasi di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau?

*“Budaya organisasi di dinas kita masih sangat kurang, bahkan tidak sesuai seperti yang diharapkan, etos kerja kurang, disiplin kurang, masalah pekerjaan juga masih banyak”.*  
(Wawancara Kamis, 03 April 2014)

2. Menurut Bapak/Ibu apakah selama ini organisasi sudah berusaha mendorong karyawan untuk bersikap inovatif?

*“Dalam menyelesaikan pekerjaan, karyawan masih harus diperintah tanpa adanya inisiatif, kadang harus berulang-ulang menjelaskan baaru mengerti tapi setelah itu lupa lagi. Dalam hal ini kebanyakan karyawan masih ada yang susah diatur, ada yang tidak mengerti pekerjaan sampai ada yang merasa lebh pintar dari atasan”*  
(Wawancara Kamis 02 April 2014)

3. Menurut Bapak/Ibu apakah dalam pekerjaan lebih penting hasil daripada teknik dan proses?

*“Dalam bekerja suatu proses dan teknik sangat diperlukan agar hasil dari pekerjaan maksimal”*  
(Wawancara Kamis 02 April 2014)

4. Menurut Bapak/Ibu apakah selama ini kerjasama tim sudah bagus atau perlu ditingkatkan lagi?

*“Untuk kerjasama tim cukup bagus dan perlu ditingkatkan”*  
(Wawancara Kamis 03 April 2014)

5. Menurut Bapak/Ibu bagaimanakah pengetahuan karyawan akan pekerjaan mereka?

*“Penguasaan dalam pekerjaan sangat-sangat kurang, banyak yang belum memahami akan pekerjaannya, ada juga yang paham tapi tidak mau melaksanakannya dan ada yang memang tidak paham sama sekali”.*  
(Wawancara Kamis 10 April 2014)

6. Menurut Bapak/Ibu apakah selama ini ada usaha untuk meningkatkan keterampilan/skill karyawan?

*“Ada,dengan mengikuti pelatihan-pelatihan yang sesuai dengan bidang masing-masing”*  
(Wawancara Kamis 02 April 2014)

7. Menurut Bapak/Ibu bagaimanakah struktur organisasi di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau?

*“Sudah lumayan sesuai, hanya kurangnya SDM yang sesuai dengan bidangnya saja”  
(Wawancara Kamis 02 April 2014)*

8. Menurut Bapak/Ibu bagaimanakah kriteria seorang pemimpin?

*“Seorang pemimpin adalah seorang yang bisa mengayomi bawahan tanpa pilih kasih, karena ada beberapa atasan yang saya ketahui hanya memperhatikan dari suku dia saja, agama dia saja.  
(Wawancara Kamis 02 April 2014)*

9. Menurut Bapak/Ibu bagaimana tentang promosi jabatan di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau?

*“Sudah lumayan bagus, tapi belum sepenuhnya memenuhi standar the right man and the right place”  
(Wawancara Kamis 02 April 2014)*

10. Menurut Bapak/Ibu apa saja kendala dalam menerapkan disiplin?

*“Personal sangat sulit diatur, tidak mengerti kewajiban dan merasa lebih pintar, kadang sudah ditegur pun tidak mau menurut”  
(Wawancara Kamis 10 April 2014)*

11. Menurut Bapak/Ibu faktor internal dan eksternal apa saja yang mempengaruhi kinerja karyawan?

*“Faktor yang paling terlihat adalah faktor dari diri sendiri, apabila dari diri sendiri tidak mau berubah dan tidak ada niat merubah tidak akan mungkin maju kinerja kita. Jadi kita harus sadar apa tujuan kita kerja, bukan hanya sekedar bekerja, tapi harus sadar akan status kita sebagai pegawai negeri sipil. Apabila ada yang memiliki suatu kebiasaan yang sulit dihilangkan dan memiliki rekan-rekan yang cenderung ikut-ikutan dan meniru kebiasaan seseorang tentu saja mempengaruhi kinerja, seperti yang terjadi selama ini, seperti main catur dan nongkrong-nongkrong di warung”  
(Wawancara Rabu 16 April 2014)*



#### D. ELIA ALUI, S.Hut

1. Menurut Bapak/Ibu bagaimanakah gambaran budaya organisasi di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau?

*“Seperti budaya kantor pada umumnya, masih belum maksimal, antara bidang yang satu dengan yang lain kurang koordinasi, kemampuan juga kurang dan SDM perlu ditingkatkan, kurang kompak, kurang disiplin dalam pekerjaan maupun kehadiran”*  
(Wawancara Rabu 16 April 2014)

2. Menurut Bapak/Ibu apakah selama ini organisasi sudah berusaha mendorong karyawan untuk bersikap inovatif?

*“Selalu ada terobosan-terobosan baru, tapi kalau tidak didukung karyawan tidak akan berhasil, juga selalu diberi arahan, briefing untuk mencapai kinerja, memneri kesempatan ikut pelatihan dan tidak ada batasan dalam berinovasi. Untuk hasilnya selalu ada kemajuan tiap tahunnya”*  
(Wawancara Rabu 16 April 2014)

3. Menurut Bapak/Ibu apakah dalam pekerjaan lebih penting hasil daripada teknik dan proses?

*“Untuk hasil dan proses tidak dapat dipisahkan. Karena suatu pekerjaan yang baik harus ada perencanaan agar hasilnya baik”*  
(Wawancara Rabu 16 April 2014)

4. Menurut Bapak/Ibu apakah selama ini kerjasama tim sudah bagus atau perlu ditingkatkan lagi?

*“Kerja sama tim masih kurang dan koordinasi juga kurang, terutama antar bidang”*  
(Wawancara Rabu 16 April 2014)

5. Menurut Bapak/Ibu bagaimanakah pengetahuan karyawan akan pekerjaan mereka?

*“Pengetahuan karyawan masih kurang, karena adanya penempatan SDM yang tidak merata dan tidak sesuai, sehingga analisis jabatan pun akhirnya tidak jalan”*  
(Wawancara Rabu 16 April 2014)

6. Menurut Bapak/Ibu apakah selama ini ada usaha untuk meningkatkan keterampilan/skill karyawan?

*“Saya akui masih minimnya dana untuk meningkatkan skill seperti pelatihan dan diklat. Hal ini dikarenakan masih terbaginya anggaran pelatihan dengan kegiatan lain yang dianggap penting dan anggaran yang tersedia masih kecil”.*

*(Wawancara Rabu 16 April 2014)*

7. Menurut Bapak/Ibu bagaimanakah struktur organisasi di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau?

*“Sebenarnya Struktur Organisasi kita tidak ada masalah, namun ada yang tidak sesuai basic pendidikan, seperti Sarjana Kehutanan ditempatkan di Bidang Perkebunan. Tapi hal tersebut tidak menjadi halangan buat teman-teman dalam bekerja, karena pada dasarnya mereka dapat menyesuaikan diri”*

*(Wawancara Rabu 16 April 2014)*

8. Menurut Bapak/Ibu bagaimanakah kriteria seorang pemimpin?

*“Seorang pemimpin harus dapat berkomunikasi serta mempengaruhi orang-orang agar dapat tercapai tujuan bersama”*

*(Wawancara Rabu 16 April 2014)*

9. Menurut Bapak/Ibu bagaimana tentang promosi jabatan di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau?

10. Menurut Bapak/Ibu apa saja kendala dalam menerapkan disiplin?

*“Diperlukan kerjasama antara atasan dan bawahan serta diperlukan trik khusus dari atasan”*

*(Wawancara Rabu 16 April 2014)*

11. Menurut Bapak/Ibu faktor internal dan eksternal apa saja yang mempengaruhi kinerja karyawan?

*“Faktor yang paling banyak ditemukan adalah karakter individu dan diri sendiri. Dalam bekerja kita harus mengetahui tupoksi kita agar dalam bekerja kita bekerja lebih terarah. Tapi apabila kita bekerja hanya dengan mengharapkan imbalan dan hasil yang besar, hal tersebut tidak akan dapat memenuhi target kinerja yang diinginkan. Jadi kita harus sadar atas fungsi kita sebagai pegawai negeri sipil, tidak hanya bekerja tapi juga harus hadir dan disiplin. Dalam peningkatan SDM juga diperlukan pelatihan dan bimtek, agar dalam mengerjakan pekerjaan, pegawai memiliki skill masing-masing’*

*(Wawancara Rabu 16 April 2014)*

## E. WIWIN EKA SINTA, S.Hut

1. Menurut Bapak/Ibu bagaimanakah gambaran budaya organisasi di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau?

*“Kepala Dinas kita orangnya tegas, prosedural, administratif, untuk masalah pekerjaan tidak terlalu ketat dan agak longgar, tapi kalau ada yang disuruh harus dikerjakan dengan segera”*  
(Wawancara Selasa 08 April 2014)

2. Menurut Bapak/Ibu apakah selama ini organisasi sudah berusaha mendorong karyawan untuk bersikap inovatif?

*“Sudah, karena atasan selalu berusaha membuat hal-hal baru untuk tujuan yang lebih baik”*  
(Wawancara Selasa 08 April 2014)

3. Menurut Bapak/Ibu apakah dalam pekerjaan lebih penting hasil daripada teknik dan proses?

*“Kedua hal tersebut sama pentingnya, di mana suatu hasil merupakan hasil akhir dari suatu proses”*  
(Wawancara Selasa 08 April 2014)

4. Menurut Bapak/Ibu apakah selama ini kerjasama tim sudah bagus atau perlu ditingkatkan lagi?

*“Lumayan bagus, tetapi dalam suatu pekerjaan masih ada yang aktif dan ada yang tidak”*  
(Wawancara Selasa 08 April 2014)

5. Menurut Bapak/Ibu bagaimanakah pengetahuan karyawan akan pekerjaan mereka?

*“Pengetahuan karyawan akan pekerjaan mereka masih belum maksimal karena keahlian/skill kurang, seperti jarang nya pelatihan”*  
(Wawancara Selasa 08 April 2014)

6. Menurut Bapak/Ibu apakah selama ini ada usaha untuk meningkatkan keterampilan/skill karyawan?

*“Kurangnya keahlian karyawan dalam menguasai pekerjaan dikarenakan tidak adanya/kurangnya skill yang di miliki karyawan tersebut. Hal ini disebabkan karena kurangnya pelatihan yang diikuti. Jarang ikut nya pelatihan dan diklat karena minimnya anggaran untuk pelatihan”*  
(Wawancara Selasa 08 April 2014)

7. Menurut Bapak/Ibu bagaimanakah struktur organisasi di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau?

*“Struktur Organisasi tidak ada masalah, selama ini teman-teman sudah bekerja sesuai strukturnya dan berjalan dengan baik”  
(Wawancara Selasa 08 April 2014)*

8. Menurut Bapak/Ibu bagaimanakah kriteria seorang pemimpin?

*“Kriteria seorang pemimpin adalah harus tegas, disiplin, mengerti pekerjaan, tapi mengayomi”  
(Wawancara Selasa 08 April 2014)*

9. Menurut Bapak/Ibu bagaimana tentang promosi jabatan di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau?

*“Masih belum maksimal, karena kendala SDM. Mau dipromosikan tapi tidak memenuhi syarat”  
(Wawancara Selasa 08 April 2014)*

10. Menurut Bapak/Ibu apa saja kendala dalam menerapkan disiplin?

*“Masalah terbesar adalah masalah personal yang sulit diatur, kalau ditegur marah”  
(Wawancara Selasa 08 April 2014)*

11. Menurut Bapak/Ibu faktor internal dan eksternal apa saja yang mempengaruhi kinerja karyawan?

*“Yang paling banyak terjadi adalah faktor dari diri sendiri, dimana diperlukan kesadaran dari diri sendiri untuk mendisiplinkan diri. Jadi tidak perlu ditegur atau sampai di marah-marah. Faktor lainnya untuk peningkatan sumber daya manusia atau skill diperlukan upaya-upaya seperti pelatihan dan bimtek. Tanpa adanya pelatihan pengetahuan pegawai akan pekerjaan minim”  
(Wawancara Selasa 08 April 2014)*



## F. FRANS SETIAWAN, S.Hut

1. Menurut Bapak/Ibu bagaimanakah gambaran budaya organisasi di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau?

*“Menurut saya budaya organisasi yang dulu dan sekarang sama saja, Cuma saja harus lebih baik lagi dan perlu adanya pembenahan pegawainya dalam hal disiplin dan tata tertibnya, karena kinerja yang baik pada suatu organisasi tergantung dari individunya”*  
(Wawancara Senin 14 April 2014)

2. Menurut Bapak/Ibu apakah selama ini organisasi sudah berusaha mendorong karyawan untuk bersikap inovatif?

*“Saya rasa kinerja kita baik-baik saja, masalah dalam pekerjaan adalah hal yang wajar-wajar saja, karena untuk mencapai hasil yang maksimal diperlukan resiko untuk perubahan”*  
(Wawancara Senin 14 April 2014)

3. Menurut Bapak/Ibu apakah dalam pekerjaan lebih penting hasil daripada teknik dan proses?

*“Dalam suatu pekerjaan, adapun hasil akhir berupa upaya daripada suatu proses yang memerlukan teknik dan inovasi kearah yang lebih baik”*  
(Wawancara Senin 14 April 2014)

4. Menurut Bapak/Ibu apakah selama ini kerjasama tim sudah bagus atau perlu ditingkatkan lagi?

*“Kerjasama tim sudah sangat bagus, karena sudah didukung dengan perencanaan, juga sudah memiliki kemampuan dalam bekerja”*  
(Wawancara Senin 14 April 2014)

5. Menurut Bapak/Ibu bagaimanakah pengetahuan karyawan akan pekerjaan mereka?

*“Pengetahuan tentang hal pekerjaan para karyawan sudah baik, namun perlu ditingkatkan lagi”*  
(Wawancara Senin 14 April 2014)

6. Menurut Bapak/Ibu apakah selama ini ada usaha untuk meningkatkan keterampilan/skill karyawan?

*“Sudah ada dan sering saja yang berangkat pelatihan, hanya karena dana sppd keluar daerah tidak banyak sehingga sering ditunda kalau ada yang mau berangkat pelatihan”*  
(Wawancara Senin 14 April 2014)

7. Menurut Bapak/Ibu bagaimanakah struktur organisasi di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau?

*“Sudah sesuai saja dan yang pasti sudah dibagi sesuai dengan kebutuhan dinas”*  
(Wawancara Senin 14 April 2014)

8. Menurut Bapak/Ibu bagaimanakah kriteria seorang pemimpin?

*“Seorang pemimpin adalah seseorang yang bisa membimbing bawahan baik dalam pekerjaan maupun perilaku”*  
(Wawancara Senin 14 April 2014)

9. Menurut Bapak/Ibu bagaimana tentang promosi jabatan di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau?

*“Untuk promosi jabatan masih belum terlalu diperhatikan, hal tersebut bisa dilihat dari menumpuknya karyawan yang sudah cukup syarat, tapi mungkin hal tersebut ada alasannya, seperti masalah SDM”*  
(Wawancara Senin 14 April 2014)

10. Menurut Bapak/Ibu apa saja kendala dalam menerapkan disiplin?

*“Untuk kendala sebenarnya tidak ada dari atasan, karena semua berasal dari masing-masing orang. Atasan sudah berusaha menegur untuk tetap disiplin, tetapi ada yang menurut dan ada yang tidak”*  
(Wawancara Senin 14 April 2014)

11. Menurut Bapak/Ibu faktor internal dan eksternal apa saja yang mempengaruhi kinerja karyawan?

*“Banyak faktor internal dan eksternal yang menyebabkan kinerja karyawan menurun, salah satunya yang mungkin kurang perhatian dari dinas adalah pembinaan. Dimana untuk pembinaan tidak saja berupa surat teguran atau dinasihati, tapi misal diberi suatu pekerjaan yang benar-benar dikuasai dan diberi batas waktu untuk menyelesaikannya:*  
(Wawancara Senin 14 April 2014)

LAMPIRAN 3.



**Wawancara dengan Kepala Bidang Bina Usaha Kehutanan**



**Wawancara dengan Kepala Seksi Perlindungan dan Pengamanan Hutan**



**Lokasi Penelitian**





**Wawancara dengan Kepala Sub Bagian Kepegawaian**



**Wawancara dengan Kepala Sub Bagian Perencanaan dan Pengendalian Program**



**Wawancara dengan Kepala Dinas Kehutanan dan Perkebunan  
Kabupaten Lamandau**