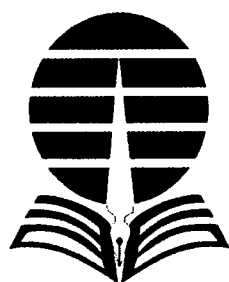


TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENGARUH DESKRIPSI PEKERJAAN DAN
BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA
PENYULUH PERTANIAN DI KABUPATEN ACEH SINGKIL**



**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
gelar Magister Manajemen**

Disusun Oleh :

ABD. H A R I S

NIM.014707167

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2008**

ABSTRACT**The impact Of Job Description and Organisation Culture to Agriculture Field Trainer Performance in Aceh Singkil District****Abdul Haris****Universitas Terbuka****Key word : Job Description, Organisation Culture, Performance**

The objective of this research to know how the impact of Job Description and Organisation Culture in partial to Performance of Agriculture Field Trainer Lapangan (PPL) departement in Aceh Singkil District and to know the impact of Job Description and Organisation Culture in simultan to Performance of Agriculture Field Trainer Lapangan (PPL) departement in Aceh Singkil District. This research hopefully usefull for Agriculture Field Trainer Lapangan (PPL) as a gudline for job implementation in the field and for departement, to give contribution to make planning for increase performance quality of Agriculture Field Trainer Lapangan (PPL) specially in Aceh Singkil district government.

This research is a field research with 50 research object from 200 populations in 11 sub-districts in Aceh Singkil District. Sample collecting by random samplin technique. We used questionnaire for data collection technique that have already design and validity and reliability test. We used multiple regressions for data analysis technique. We make sure that classic assumption (hetericedasticity, multicollinearity and normality) not exist in the regression equation has and and the regression equation can give the best linear unbiased estimtor

The analaysis result that in simultanly both variable give significant impact to performance that showing by significant value $0,000 < 0,005$. In partial job description give significant impact to performance, showing by significant value of job description variable $0,000 < 0,005$. Organisation culture $0,003 < 0,005$ that showing the organisation culture give impact to performance too.

As a result, this research proofs that job description an organisation culture in partial and simultan are variable that impact to Agriculture Field Trainer performance in Aceh Singkil district. This finding show that the government must design job description to make Agriculture Field Trainer know about their job, authority and responsibility as a Agriculture Field Trainer , always keep the good organisation culture that can increase performance of Agriculture Field Trainer .

ABSTRAK**Pengaruh Deskripsi Pekerjaan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Penyuluh Pertanian lapangan Di Kabupaten Aceh Singkil****Abdul Haris****Universitas Terbuka****Kata Kunci : Deskripsi Pekerjaan, Budaya Organisasi Kinerja.**

Penelitian ini dilakukan bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh deskripsi pekerjaan dan budaya organisasi secara parsial terhadap kinerja Penyuluh Pertanian Lapangan (PPL) Dinas/Instansi di Kabupaten Aceh Singkil dan mengetahui bagaimana pengaruh deskripsi pekerjaan dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja Penyuluh Pertanian Lapangan (PPL) Dinas/Instansi di Kabupaten Aceh Singkil. Diharapkan penelitian ini nantinya berguna bagi Penyuluh Pertanian Lapangan (PPL), sebagai salah satu pedoman dalam pelaksanaan tugas dilapangan dan bagi Dinas/Instansi terkait, dapat memberikan kontribusi dalam menentukan kebijakan dan perencanaan program untuk meningkatkan kualitas kinerja Penyuluh Pertanian Lapangan (PPL) di lingkungan pemerintah daerah khususnya pemerintah daerah Kabupaten Aceh Singkil.

Penelitian ini adalah penelitian lapangan dengan mengambil objek penelitian 50 orang penyuluh lapangan dari 200 penyuluh yang ada di 11 Kecamatan yang ada di Kabupaten Aceh Singkil. Sampel diambil secara random sampling. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner yang telah didisain dan telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Metode analisis datanya digunakan multiple regresi. Sebelum dilakukan analisis maka dipastikan persamaan regresi yang diinterpretasi sudah memenuhi asumsi klasik yang terdiri dari autokorelasi, heterokedastisitas, multikolinearitas dan normalitas sehingga persamaan tersebut merupakan estimator yang BLUE (Best Linear Unbiased Estimation).

Hasil analisis menunjukkan bahwa secara simultan kedua variable berpengaruh signifikan terhadap kinerja yang ditunjukkan nilai signifikan sebesar $0,000 < 0.05$. Secara parsial deskripsi pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja hal ini ditunjukkan oleh nilai signifikan variabel deskripsi pekerjaan sebesar $0,000 < 0.05$. Sedangkan variabel budaya organisasi sebesar $0,003 > 0.05$ yang juga menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Sebagai kesimpulan, penelitian ini membuktikan deskripsi pekerjaan dan budaya organisasi secara parsial maupun serempak merupakan variabel yang mempengaruhi kinerja penyuluh pertanian di Kabupaten Aceh Singkil. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa deskripsi pekerjaan harus dibuat sehingga para penyuluh pertanian dapat memahami tugas, wewenang dan tanggung jawabnya sebagai seorang penyuluh pertanian, tetap menjaga budaya kerja yang baik sehingga akan terus meningkatkan kinerja penyuluh pertanian.

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCA SARJANA
PROGRAM STUDI ADMINISITRASI PUBLIK**

PENGESAHAN

Nama : Abd. Haris,SP
 NIM : 014707167
 PROGRAM Studi : Manajemen
 Judul Tesis : Pengaruh Deskripsi Pekerjaan dan Budaya Organisasi
 Terhadap Kinerja Penyuluh Pertanian Lapangan di
 Kabupaten Aceh Singkil

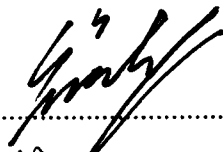
Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji Tesis Program Pascasarjana,
 Program Studi Manajemen, Universitas Terbuka pada :

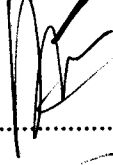
Hari/Tanggal : Minggu, 21 Desember 2008
 Waktu : 09.00 – 11.00 WIB

Dan dinyatakan telah LULUS

PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua Komisi Penguji :
 Dr. Asn ah Said, M.Pd



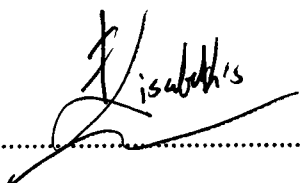


Penguji Ahli :
 Dr. I Nengah Baskara Wisnu Tedja, M.Si

Pembimbing I :
 Prof. Dr. Paham Ginting



Pembimbing II :
 Dr. Elisabeth Siahaan,SE,M.Ec

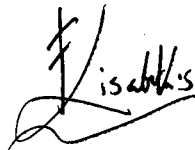


LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Pengaruh Deskripsi Pekerjaan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Penyuluh Pertanian Lapangan di Kabupaten Aceh Singkil
Penyusunan TAPM : Abd. Haris,SP
NIM : 014707167
Program Studi : Manajemen
Hari/Tanggal : Minggu, 21 Desember 2008

Menyetujui :

Pembimbing II



Dr. Elisabeth Siahaan,SE,M.Ec
NIP. 132299343

Pembimbing I



Prof. Dr. Paham Ginting,SE,MS
NIP. 131417461

UNIVERSITAS TERBUKA



**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCA SARJANA
PROGRAM STUDI ADMINISITRASI PUBLIK**

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Pengaruh Deskripsi Pekerjaan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Penyuluh Pertanian Lapangan di Kabupaten Aceh Singkil adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun yang dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.
Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik

Jakarta, 21 Desember 2008

Yang Menyatakan



Abdul Haris, SP

NIM: 014707167

KATA PENGANTAR

Syukur alhamdulillah penulis panjatkan kehadiran Allah Swt, yang telah memberikan rahmat dan karunianya kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik sesuai dengan waktu yang direncanakan.

Penulisan tesis ini disusun untuk memenuhi sebagian persyaratan penyelesaian study untuk memperoleh gelar magister manajemen Universitas Terbuka dengan judul **“Pengaruh Deskripsi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Penyuluh Pertanian Lapangan (PPL) di Kabupaten Aceh Singkil”**.

Dalam penulisan tesis ini, peneliti banyak menerima bantuan, masukan, motivasi, moril serta petunjuk dari berbagai pihak, untuk itu peneliti mengucapkan terima kasih yang sedalam-dalamnya dan ucapan syukur kepada kepada Allah Swt, karena dari pada-Nya lah penulis memperoleh hikmat dan bijaksana untuk menyelesaikan tesis ini dari awal sampai akhir serta seluruh keluarga yang sangat mendukung penulis dalam menyelesaikan tesis ini. Dalam kesempatan ini, penulis juga ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Ibu Dr. Asnah Said, M.Pd, selaku Ketua Komisi.
2. Bapak Prof Dr.Paham Ginting selaku Pembimbing I.
3. Ibu Dr. Elisabet Siahaan selaku Pembimbing II.
4. Bapak Dr. I Nengah Baskara Wisnu selaku Penguji Ahli.

Semoga kebaikan yang mereka semua berikan mendapat imbalan yang setimpal dari Allah Swt.

Akhir kata penulis berharap semoga tesis ini bermanfaat dan dapat diterima sebagai sumbangan ilmiah bagi dunia pendidikan dan bagi kita semua. Amin.

Medan, Desember 2008
Penulis,

Abdul Haris
014707167

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR ISI

	<i>Halaman</i>
ABSTRACT.....	i
ABSTRAK.....	ii
LEMBAR PERSETUJUAN.....	iii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah	13
C. Tujuan Penelitian	13
D. Manfaat Penelitian	14
BAB II KERANGKA TEORITIK	15
A. Deskripsi Pekerjaan.....	15
1. Deskripsi Pekerjaan.....	15
2. Budaya Organisasi.....	20
3. Linerja Karyawan.....	32
B. Penelitian Terdahulu.....	39
C. Kerangka Berfikir.....	41

D. Hipotesis.....	44
BAB III METODE PENELITIAN	45
A. Desain Penelitian.....	45
B. Populasi dan Sampel.....	45
C. Instrumen Penelitian.....	47
D. Prosedur Pengumpulan Data.....	48
E. Metode Analisis Data.....	50
BAB IV HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....	54
A. Analisis Data.....	54
1. Karakteristik Responden.....	54
2. Uji Model.....	57
a. Uji Heterokedastisitas.....	58
b. Uji Normalitas.....	60
3. Uji Hipotesis.....	61
a. Hipotesis 1.....	62
b. Hipotesis 2.....	63
c. Hipotesis 3.....	64
B. Pembahasan.....	65
BAB V SIMPULAN DAN SARAN.....	70
A. Simpulan.....	70
B. Saran.....	70

DAFTAR PUSTAKA	72
LAMPIRAN.....	76

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR TABEL

		<i>Halaman</i>
Tabel I.1.	Produksi Padi Ladang Menurut Pengelolaan.....	11
Tabel III.1.	Perhitungan Sampel dari Populasi.....	46
Tabel III.2.	Kisi-Kisi Kuesioner.....	49
Tabel IV.1.	Kedaaan Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	56
Tabel IV.2.	Kedaaan Responden Berdasarka Usia (Umur).....	57
Tabel IV.3.	Hasil Output Koefisien Persamaan Regressi.....	61
Tabel IV.4.	Hasil Output Determinasi.....	62
Tabel IV.5.	Hasil Output Pengujian Hipotesis Secara Partial Dengan Uji-T.....	63
Tabel IV.6.	Hasil Output Pengujian Hipotesis Secara Simultan Dengan Uji-F.....	64

DAFTAR GAMBAR

	<i>Halaman</i>
Gambar II.1. Pengaruh Deskripsi kerja dan Budaya organisasi terhadap Kinerja Karyawan	43
Gambar IV.1. Scatter Plott Pengujian Heterokedastisitas.....	58
Gambar.IV.2. Grafik Histogram Pengujian Normalitas.....	59
Gambar.IV.3 Gambar Normal Probability Plott Pengujian Normalitas.....	60

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perubahan lingkungan yang begitu cepat mengharuskan perusahaan untuk terus melakukan revisi ulang atas aktivitas yang dilakukannya baik dalam bidang operasional perusahaan maupun dalam peningkatan sumber daya manusianya. Untuk itu cerminan keberhasilan perusahaan akan terlihat dari berfungsinya seluruh lini yang mendukung kegiatan perusahaan.

Setiap perusahaan dalam rangka meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja perusahaan agar lebih profesional dalam menghadapi tantangan tingkat kebutuhan konsumen yang semakin berkembang. Sebab semua perusahaan boleh dikatakan merupakan pelayanan terhadap publik apalagi instansi pemerintah di era otonomi daerah seperti sekarang. Maka untuk itu tentu diperlukan pegawai-pegawai yang benar-benar mempunyai dedikasi yang tinggi dalam rangka menjalankan aktivitas pelayanan publik.

Akan tetapi dedikasi yang tinggi dalam mencapai profesionalitas pegawai bekerja, memerlukan suatu sistem dan kriteria yang jelas untuk menentukan layak tidaknya pegawai melaksanakan pekerjaan tersebut. Namun hal ini dapat dilakukan apabila adanya respon dan tanggapan pimpinan atau perusahaan yang baik berupa perhatian yang seksama dalam rangka memberikan sistem motivasi baik dalam bentuk materi maupun non materi ditambah deskripsi kerja yang jelas serta budaya organisasi yang baik yang dimiliki oleh para pegawainya. Sehingga dengan demikian

diharapkan besar kemungkinan kinerja akan meningkat lebih pesat dan berkembang sesuai pada visi dan misi perusahaan yang sebenarnya.

Sesuai dengan konsep dari motivasi yang merupakan hal yang dilakukan oleh seorang pimpinan dalam memberikan inspirasi, semangat, dorongan kepada orang lain dalam hal ini motivasi bertujuan untuk menggiatkan semua pegawai agar berprestasi dan bergairah dalam pencapaian hasil sebagaimana yang dikehendaki dan yang diinginkan organisasi tersebut (Manullang, 1992, hal. 147)

Deskripsi kerja yang dibuat juga harus bertitik tolak pada rencana kegiatan yang akan dikerjakan, dengan mengacu pada pelaksanaan tugas yang akan dikerjakan. Adanya suatu rencana yang terprogram dilakukan dengan suatu deskripsi kerja yang simultan dalam mendukung efektivitas dari suatu rencana yang ada.

Hal ini sesuai dengan arti pentingnya deskripsi kerja yang dikemukakan oleh Handoko (1993, hal. 366), "Ada beberapa faktor yang membuat deskripsi kerja semakin diperlukan oleh setiap organisasi yaitu : karena perubahan lingkungan organisasi, peningkatan kompleksitas organisasi, kesalahan-kesalahan dan kebutuhan manajer untuk mendelegasikan wewenang".

Kerjasama yang baik diantara pimpinan dan bawahan dalam melakukan deskripsi kerja akan lebih efektif lagi serta mampu memperkecil kesalahan dari tugas yang dilakukan khususnya mengenai usaha dalam memperbaiki budaya organisasi pegawai.

Deskripsi kerja dapat dirumuskan sebagai proses penentuan apa yang harus dicapai, yaitu standar, apa yang sedang dilakukan, yaitu pelaksanaan, menilai

pelaksanaan ; dan bilamana perlu melakukan perbaikan-perbaikan, sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana, yaitu selaras dengan standar.

Untuk itu dengan jelas dapat disimpulkan bahwa peningkatan kinerja karyawan sangat berhubungan dengan pemberian deskripsi kerja maupun budaya organisasi. Disamping itu usaha untuk memacu kinerja karyawan dengan penuh dedikasi yang tinggi tentunya pimpinan harus berusaha menyadari hakikat dari pekerjaan karyawan. Sehingga dapat ditentukan bentuk motivasi yang sesuai dengan kondisi kerja dan lingkungan kerja perusahaan.

Penyuluhan pertanian sebagai bagian integral pembangunan pertanian sudah dilakukan sejak sebelum kemerdekaan Indonesia. Dalam pelaksanaannya, penyelenggaraan penyuluhan pertanian pada zaman Hindia Belanda menggunakan pendekatan atas perintah atau pendekatan dari atas (*top down*). Pemerintahan pendudukan Jepang masih menggunakan pendekatan dari atas, bahkan setelah kemerdekaan Pemerintah Indonesia masih juga menggunakan pendekatan dari atas, walaupun dalam perkembangannya kemudian mengalami berbagai modifikasi. Oleh karena pertanian merupakan sektor yang sangat penting dalam perekonomian nasional maka pembangunan ekonomi nasional abad ke 21 masih akan tetap berbasis pertanian secara luas. Namun demikian, sejalan dengan tahapan-tahapan perkembangan ekonomi maka kegiatan jasa-jasa dan bisnis berbasis pertanian juga akan semakin meningkat, dengan kata lain kegiatan agribisnis akan menjadi salah satu kegiatan unggulan pembangunan ekonomi nasional dalam berbagai aspek yang luas.

Penyuluhan Pertanian Lapangan (PPL) yang merupakan proses pembelajaran bagi petani dan keluarganya serta pelaku usaha pertanian lainnya agar mereka mau dan mampu menolong dan mengorganisasikan dirinya dalam mengakses informasi pasar, teknologi, permodalan, dan sumberdaya lainnya, sebagai upaya untuk meningkatkan produktivitas, efisiensi usaha, pendapatan, dan kesejahteraannya.

Untuk mewujudkan harapan tersebut diperlukan sumberdaya manusia yang berkualitas dan handal dengan ciri mandiri, profesional, berjiwa wirausaha, mempunyai dedikasi, etos kerja, disiplin dan moral yang tinggi serta berwawasan global, sehingga petani dan pelaku usaha pertanian lain akan mampu membangun usahatani yang berdaya saing tinggi. Salah satu upaya untuk meningkatkan SDM pertanian, terutama SDM petani, adalah melalui kegiatan penyuluhan pertanian. Peran Penyuluh Pertanian Lapangan (PPL) dalam upaya pembangunan pertanian ke depan diharapkan dapat memberi kontribusi yang lebih besar dalam rangka mengurangi kesenjangan dan memperluas kesempatan kerja, serta mampu memanfaatkan semua peluang ekonomi yang terjadi sebagai dampak dari globalisasi dan liberalisasi perekonomian dunia.

Program Bimbingan Massal (Bimas) penyuluhan pertanian dapat menghantarkan Bangsa Indonesia mencapai swasembada beras pada tahun 1984, yang dilakukan melalui koordinasi yang ketat antar instansi terkait tapi masih dengan menggunakan pendekatan dari atas yang dimodifikasi. Dengan cara ini penyelenggaraan penyuluhan pertanian pada masa Bimas sudah mulai terintegrasi dengan baik. Pengalaman menunjukkan bahwa penyuluhan pertanian di Indonesia

telah memberikan sumbangan yang sangat signifikan pada pencapaian dari berbagai program pembangunan pertanian.

Keberhasilan penyuluhan pertanian yang demikian menimbulkan anggapan bahwa penyuluhan pertanian yang dilaksanakan selama ini dilakukan dengan pendekatan *dipaksa, terpaksa dan biasa*. Petani diminta untuk menerima teknologi tertentu, sehingga petani terpaksa melakukannya, dan kemudian petani menjadi biasa melakukannya, walaupun pada akhirnya petani meningkat kemampuannya sehingga dapat meningkatkan produktivitas dan produksi padi yang diusahakan sehingga Indonesia mencapai swasembada beras.

Van den Ban (1999) berpendapat bahwa penyelenggaraan penyuluhan pertanian akan berjalan dengan baik apabila ada persamaan persepsi dan keterpaduan kegiatan antara Pusat, Provinsi dan Kabupaten/Kota bahkan sampai ke tingkat Desa dalam satu sistem penyuluhan pertanian yang disepakati bersama dengan melibatkan petani, swasta dan pihak-pihak yang berkepentingan. Dalam kenyataannya sekarang, masing-masing instansi berjalan sendiri-sendiri, sehingga penyelenggaraan penyuluhan pertanian menjadi tidak produktif, tidak efektif dan tidak efisien

Pemerintah pusat melalui Menteri Pertanian bertanggungjawab hanya pada penyusunan dan manajemen strategis, kebijakan nasional dan standar-standar, selebihnya dengan adanya otonomi daerah diberikan kebebasan kepada regional *agriculture service* untuk mengambil inisiatif dalam mendesain kebijakan spesifik local.

Berdasarkan observasi awal ditemukan banyaknya keluhan para petugas penyuluh pertanian lapangan (PPL) terhadap uraian pekerjaan (*job description*) mereka sehari-sehari. Petugas Penyuluh Pertanian Lapangan (PPL) merasa tanggungjawabnya ditempat kerja tidak jelas dan spesifik, sehingga hal ini sangat mengaburkan makna tugas pokok dan fungsi mereka sebagai Penyuluh Pertanian Lapangan (PPL) pada jabatan tertentu. Terhadap tugas-tugas yang diberikan oleh atasan juga ada kecenderungan masih kurangnya pemahaman petugas Penyuluh Pertanian Lapangan (PPL) dalam prioritas penyelesaian pekerjaan.

Kurangnya koordinasi antar instansi sektoral yang pada gilirannya mengakibatkan tumpang tindih atau tidak jelasnya pekerjaan yang seharusnya dikerjakan oleh seorang Petugas Penyuluh lapangan (PPL). Belum lagi terdapat perbedaan persepsi terhadap tujuan masing-masing instansi terhadap sebuah program. Kurangnya perhatian atasan terhadap peningkatan kemampuan penyuluh lapangan pertanian (PPL) dalam bentuk pendidikan dan pelatihan baik formal maupun informal, dan umpan balik yang diterima Penyuluh Pertanian Lapangan (PPL) terkait dengan prestasi apa yang telah diraihinya dalam dinas/instansi tersebut. Hal ini mengakibatkan rendahnya sumber daya manusia khususnya penyuluh pertanian. Idealnya para penyuluh pertanian memiliki ilmu yang memadai sebagai seorang penyuluh, memahami bagaimana sistem maupun metode melakukan penyuluhan yang baik sehingga mencapai hasil yang maksimal. Belum lagi masalah yang juga terjadi adalah tidak seragamnya materi penyuluhan yang diberikan.

Indikasi lain yang dapat kita lihat dari banyaknya pekerjaan yang terbengkalai, tidak tepat waktu, kurangnya tanggung jawab dalam bekerja dan masih

banyaknya keluhan masyarakat terhadap belum efektif dan baiknya fungsi pelayanan penyuluhan yang kesemuanya itu berawal dari uraian pekerjaan (*job description*) petugas Penyuluh Pertanian Lapangan (PPL) yang belum terarah.

Pada dasarnya deskripsi pekerjaan untuk penyuluh pertanian sudah dibuat secara nasional namun sosialisasi dan implementasinya belum maksimal. Sosialisasinya kepada seluruh penyuluh pertanian apalagi di tempat terpencil seperti Aceh Singkil dan daerah lainnya masih sangat minim apalagi harus mengimplementasikannya dengan baik.

Sehingga dari sudut pandang deskripsi pekerjaan, efektifitas organisasi pada dasarnya adalah efektifitas individu para anggota di dalam melaksanakan tugas sesuai dengan kedudukan dan peran mereka masing-masing dalam organisasi tersebut. Secara umum dan sekedar manifestasi empiris dari peneliti, yang didasarkan pada suatu pengamatan dapat dilihat beberapa fakta dan akibat yang disebabkan oleh ketidakefektifan pelaksanaan tugas antara lain :

- a. Masih sering terjadi tumpang tindih tugas dan fungsi yang dilakukan oleh Sub Bagian atau Bagian dengan Dinas . Tumpang tindih biasanya berhubungan dengan kegiatan-kegiatan yang secara langsung merupakan tugas dan fungsi Dinas Teknis.
- b. Pada bagian-bagian tertentu mempunyai volume pekerjaan yang cukup banyak.
- c. Pada beberapa bagian yang lain, volume pekerjaan sedikit, bahkan ada yang nampaknya kurang menerima tugas, mereka datang ke kantor dan mengisi waktu kerjanya dengan membaca koran atau berbincang-bincang dengan teman sejawatnya atau stafnya.

- d. Masih belum adanya pemahaman yang jelas terhadap uraian tugas (job analysis, job discription, and job specification) untuk para karyawan secara individu, sehingga tugas yang dilakukan oleh karyawan merupakan implementasi penjabaran dari tugas pokok dan fungsi Sub Bagian dan menunggu perintah dari pimpinan yang lebih atas.
- e. Masih adanya penyuluh yang merasa kurang mendapatkan perhatian dan belum memperoleh peran yang sesuai dengan pendidikannya, pengalaman kerjanya, maupun dari segi kepangkatannya. Sedangkan di pihak lain ada Kepala Sub Bagian yang lebih rendah pendidikannya, pangkatnya dan masa kerjanya mendapatkan peran yang lebih baik.
- f. Adanya sikap menunggu perintah dan takut dipersalahkan untuk mendahului atasan bagi pekerjaan-pekerjaan yang semestinya tidak harus menunggu perintah atasan.

Masalah yang mendasar lainnya yang terjadi di Kabupaten Aceh Singkil adalah belum terarahnya visi dan misi secara bersama. Para penyelenggara penyuluhan pertanian melakukannya dengan persepsi, pendekatan dan sistem yang berbeda-beda, tidak terintegrasi karena tidak berdasarkan pada filosofi dan prinsip-prinsip penyuluhan yang sama. Hal ini menyebabkan penyelenggaraan penyuluhan pertanian tidak efisien dan efektif, sehingga tidak mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditentukan. Akhirnya penyelenggaraan penyuluhan pertanian tidak dapat memberikan dukungan terhadap tercapainya tujuan pembangunan pertanian baik secara nasional maupun secara lokalita. Oleh karena itu kebutuhan akan adanya satu sistem penyuluhan pertanian yang dapat mengintegrasikan penyelenggaraan

penyuluhan pertanian mulai dari pusat sampai ke daerah merupakan suatu keniscayaan. Ini menunjukkan program-program yang telah direncanakan belum terarah.

Fakta lain yang sering terjadi adalah munculnya kelompok-kelompok tani dadakan atau sporadis yang disebabkan oleh dikucurkannya dana dari pemerintah. Munculnya kelompok-kelompok tani dadakan jenis ini jelas bukan merupakan hal yang ideal, idealnya adalah kelompok tani tersebut dibentuk bukan dengan alasan dana yang akan dikucurkan melainkan karena kesadaran atas perlunya kelompok-kelompok tani tersebut. Dibalik itu juga berbagai kepentingan masuk kedalam kelompok-kelompok tani dadakan tersebut. Kinerja akhirnya berorientasi kepada tercapainya tujuan proyek bukan tujuan produksi maupun tujuan yang lebih besar kedepan.

Dalam era reformasi dan otonomi daerah sekarang ini, pendekatan dari atas sudah tidak sesuai lagi. Karena yang kita inginkan adalah bahwa petani dan keluarganya mengelola usahatannya dengan penuh kesadaran, bukan terpaksa, mampu melakukan pilihan-pilihan yang tepat dari alternatif yang ada, yang ditawarkan penyuluh pertanian dan pihak-pihak lain. Dengan pilihannya itu petani yakin bahwa dia akan dapat mengelola usahatannya dengan produktif, efisien dan menguntungkan serta berdaya saing tinggi. Dalam melakukan pilihan inilah, petani mendapatkan bantuan dari penyuluh pertanian dan pihak lain yang berkepentingan dalam bentuk hubungan kemitrasejajaran, sehingga tidak terjadi pemaksaan.

Petugas penyuluh pertanian lapangan tidak semuanya dapat menjelaskan visi dan misi organisasinya apakah tujuan organisasi ini sangat spesifik dan mempunyai prioritas, padahal kegiatan Penyuluh Pertanian Lapangan (PPL) merupakan kegiatan terencana, berkelanjutan dan harus diorganisasikan dengan baik.

Berbagai tindakan yang dilakukan oleh seseorang tentunya berbeda-beda dalam bentuk prilakunya. Dalam organisasi implementasi budaya dirupakan dalam bentuk perilaku artinya perilaku individu dalam organisasi akan diwarnai oleh budaya organisasi yang bersangkutan. Menurut Arnold dan Feldman (1986:24); Perilaku individu berkenaan dengan tindakan yang nyata dilakukan oleh seseorang dapat diartikan bahwa dalam melakukan tindakan seseorang pasti tidak akan terlepas dari perilakunya.

Terkait dengan budaya organisasi penyuluh pertanian lapangan (PPL) dalam pelaksanaan kegiatan sangat dipengaruhi oleh perilaku individu penyuluh itu sendiri dalam upaya pencapaian tujuan organisasi. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Molenaar (2002), Kotter dan Heskett (1992); Budaya mempunyai kekuatan yang penuh, berpengaruh pada individu dan kinerjanya bahkan terhadap lingkungan kerja.

Sejalan dengan pelaksanaan otonomi daerah, otoritas penyuluhan pertanian juga telah didelegasikan dari pemerintah pusat kepada pemerintah daerah tingkat kabupaten. Meskipun masih perlu didukung dengan data-data empiris, kecendrungan umum menunjukkan bahwa kebijakan pemerintah daerah beberapa tahun terakhir kurang pro terhadap kegiatan terkait penyuluhan pertanian sehingga kinerja penyuluhan pertanian menurun (Subejo, 2002).

Berikut ini adalah data produksi padi ladang menurut pola pengelolaan yang dapat dijadikan indikasi turunnya kinerja penyuluh lapangan yang ada di kabupaten Aceh Singkil yang pada gilirannya akan menurunkan tingkat produksi pertanian. Selama 5 tahun terakhir secara total jumlah produksi naik dari tahun 2003 ke tahun 2004 namun terus menurun sampai ke tahun 2007.

Tabel I.1. Produksi Padi Ladang Menurut Pengelolaan

Kecamatan Sub District	Produksi/Production (Ton/Ton)					Jumlah Total (Ton/Ton)	
	Supra Irsus	Irsus PK.D	Irsus Biasa	Inum	Irion Inmasikasi		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	
1. Pulau Banyak	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
2. Singki	0,0	0,0	0,0	0	25,3	25,3	
3. Singki Utara	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
4. Kuaa Baru	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
5. Simpang Kanan	0,0	0,0	0,0	60,0	410,8	470,8	
6. Gunung Meriah	0,0	0,0	0,0	5,4	126,9	132,3	
7. Danau Paris	0,0	0,0	0,0	0,0	429,3	429,3	
8. Saro Makmur	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
9. Singkohor	0,0	0,0	0,0	333,5	108,0	441,5	
10. Kita Baharu	0,0	0,0	0,0	217,5	203,0	420,5	
	Tahun 2007	0,0	0,0	0,0	616,4	1.303,3	1.919,7
	2006	0,0	0,0	0,0	656,0	1.696,0	2.352,0
Jumlah Total	2005	0,0	0,0	0,0	6,0	2.651,0	2.699,0
	2004	0,0	0,0	0,0	0,0	3.072,2	3.072,2
	2003	0,0	0,0	0,0	0,0	1.597,6	1.597,6

Sumber : Dinas Pertanian Tanaman Pangan Kabupaten Aceh Singkil
Source : Estate Food Crops of Aceh Singkil Regency

Aceh Singkil Dalam Angka 2008

Kinerja dan aktifitas penyuluh pertanian yang menurun antara lain disebabkan oleh perbedaan persepsi antara pemerintah pusat dan daerah dan antara eksekutif dengan legislatif terhadap arti penting dari peran penyuluh pertanian, keterbatasan anggaran untuk penyuluh pertanian dari pemerintah daerah, ketersediaan materi informasi pertanian terbatas, penurunan kapasitas manajerial dari penyuluh serta penyuluh kurang aktif untuk mengunjungi petani dan kelompok, kunjungan lebih banyak dikaitkan dengan proyek.

Berbagai penyebab menurunnya kinerja Penyuluh Pertanian Lapangan (PPL) yang telah dikemukakan dari beberapa literatur diatas, masih banyak faktor lain yang perlu diperhatikan antara lain uraian pekerjaan (*job description*) dan budaya organisasi Penyuluh Pertanian Lapangan. Dari pengalaman-pengalaman di atas, kedepan penyelenggaraan penyuluhan pertanian harus dapat mengakomodasikan aspirasi, harapan, kebutuhan, dan potensi serta peran aktif petani dan pelaku usaha pertanian lainnya. Oleh karena itu penyelenggaraan penyuluhan pertanian harus menggunakan pendekatan partisipatif dengan didasari pada prinsip-prinsip pemberdayaan dan dikembangkan mengacu pada Undang-undang No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah. Berdasarkan Pasal 11 ayat (3) jjs Pasal 13 ayat (4) dan Pasal 14 ayat (2) Undang-undang tersebut, urusan pertanian termasuk penyuluhan pertanian merupakan urusan pilihan, tetapi walaupun demikian mengingat pertanian merupakan tulang punggung perekonomian nasional dan umumnya juga merupakan tulang punggung ekonomi sebagian besar daerah (Provinsi dan Kabupaten/Kota), maka seyogyanya Provinsi dan Kabupaten/Kota menetapkan urusan pertanian menjadi

urusan pertama yang akan dikembangkan di wilayahnya, seperti yang dilakukan oleh Pusat yang telah menetapkan pertanian sebagai sektor yang strategis dalam mengembangkan ekonomi Indonesia dengan melakukan revitalisasi pertanian.

Berbagai permasalahan tersebut apabila tidak dilakukan upaya pemecahannya akan dapat merugikan petani dan pelaku usaha pertanian lain karena penyelenggaraan penyuluhan pertanian yang demikian tidak berfungsi dalam memfasilitasi petani dan pelaku usaha pertanian lain untuk meningkatkan keberdayaannya.

B. Perumusan Masalah

1. Bagaimana pengaruh deskripsi pekerjaan terhadap kinerja Penyuluh Pertanian Lapangan (PPL) Dinas/Instansi di Kabupaten Aceh Singkil.
2. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja Penyuluh Pertanian Lapangan (PPL) Dinas/Instansi di Kabupaten Aceh Singkil.
3. Bagaimana pengaruh deskripsi pekerjaan dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja Penyuluh Pertanian Lapangan (PPL) Dinas/Instansi di Kabupaten Aceh Singkil.

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk :

1. Mengetahui bagaimana pengaruh deskripsi pekerjaan terhadap kinerja Penyuluh Pertanian Lapangan (PPL) Dinas/Instansi di Kabupaten Aceh Singkil.

2. Mengetahui bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja Penyuluh Pertanian Lapangan (PPL) Dinas/Instansi di Kabupaten Aceh Singkil.
3. Mengetahui bagaimana pengaruh deskripsi pekerjaan dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja Penyuluh Pertanian Lapangan (PPL) Dinas/Instansi di Kabupaten Aceh Singkil.

D. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi positif terutama kepada :

1. Bagi Dinas/Instansi terkait, dapat memberikan kontribusi dalam menentukan kebijakan dan perencanaan program untuk meningkatkan kualitas kinerja Penyuluh Pertanian Lapangan (PPL) dilingkungan pemerintah daerah khususnya pemerintah daerah Kabupaten Aceh Singkil.
2. Bagi Penyuluh Pertanian Lapangan (PPL), sebagai salah satu pedoman dalam pelaksanaan tugas dilapangan
3. Bagi peneliti, sebagai syarat untuk menyelesaikan pendidikan pada Program Pascasarjana Universitas Terbuka.

BAB II

KERANGKA TEORITIK

A. Kajian Teoritik

1. Deskripsi Pekerjaan

Organisasi terdiri dari berbagai elemen yang salah satunya adalah sumber daya manusia. Sedangkan sumberdaya lainnya adalah bahan, mesin/peralatan, metoda/cara kerja dan modal. Berkenaan dengan sumberdaya organisasi perlu diingat bahwa semua itu tidaklah tersedia secara berlimpah. Ada keterbatasan yang mengakibatkan pemanfaatannya harus dilakukan secara cermat. Proses manajemen yang baik harus bisa memanfaatkan keterbatasan tersebut demi tercapainya tujuan organisasi.

Sebagaimana elemen organisasi yang lain sumberdaya manusia harus dikelola dengan baik. Bahkan bisa dikatakan bahwa pengelolaan organisasi pada dasarnya adalah proses pengelolaan manusia. Semua organisasi apapun jenis, ukuran, fungsi ataupun tujuannya harus beroperasi dengan dan melalui manusia. Dibandingkan dengan elemen-elemen yang lain memang dapat dikatakan bahwa manusia adalah merupakan elemen yang paling dinamis dan kompleks.

Seringkali efisiensi pelaksanaan organisasi tergantung pada pengelolaan dan pendayagunaan manusia, itulah sebabnya maka setiap manajer harus mampu bekerja secara efektif dengan manusia, dan harus mampu memecahkan bermacam-macam persoalan sehubungan dengan pengelolaan sumberdaya manusia. Pengelolaan

sumberdaya manusia di dalam organisasi kemudian dikenal dengan manajemen Personalia dan kemudian berkembang menjadi Manajemen Sumberdaya Manusia.

Sebelum melakukan suatu tugas atau pekerjaan, terlebih dahulu harus dilakukan suatu *analisa pekerjaan (job analysis)*. Perlu diingat bahwa analisa pekerjaan tidak sama dengan job description, namun pada akhirnya analisa pekerjaan akan berakhir pada suatu bentuk uraian tugas. Analisis pekerjaan merupakan suatu prosedur pengumpulan dan analisis data yang terdefinisi mengenai tugas dan persyaratan pekerjaan.

Setelah itu untuk memudahkan fungsi dan tanggung jawab masing – masing orang dalam organisasi, maka perlu dibuat suatu uraian tugas / deskripsi kerja. Ketika melakukan analisa pekerjaan disepakati perlu ada bidang kaderisasi yang selanjutnya dibuatkan suatu uraian tugas dari bidang kaderisasi itu sendiri. Hal ini juga berlaku dalam suatu kepanitiaan kerja. Sehingga nantinya garis tanggung jawab dan koordinasi dapat dengan jelas dipahami, dan tidak ada *overlapping* tugas pada tiap- tiap bagian.

Deskripsi pekerjaan (*Job Description*) menjelaskan tentang suatu jabatan, tugas, tanggung jawab, wewenang dan sebagainya. Sedangkan spesifikasi jabatan (*Job Specification*) adalah informasi tentang syarat-syarat yang diperlukan bagi setiap karyawan agar dapat memangku suatu jabatan dengan baik. Syarat tersebut antara lain : 1) Syarat pendidikan, 2) Syarat kesehatan, 3) Syarat fisik, dan 4) Syarat lain seperti status pernikahan, jumlah anggota keluarga, kepribadian tertentu dan sebagainya.

Menurut Edwin B. Flippo (1976) dalam bukunya *Principles of Personnel Management* menyebutkan bahwa deskripsi pekerjaan adalah rumusan kewajiban dan tanggung jawab dalam pekerjaan-pekerjaan tertentu yang disusun secara jelas dan teratur.

Kemudian Dale Yolder dalam Moekijat (1987) dalam bukunya *Personel Management and Industrial Relations* menyatakan bahwa deskripsi pekerjaan adalah semacam ikhtisar informasi sistematis yang berasal dari catatan-catatan yang termuat dalam analisis pekerjaan.

Gibson (1992) mengemukakan bahwa deskripsi pekerjaan adalah pernyataan tertulis tentang tugas, kewajiban dan perilaku-prilaku yang diperlukan dalam pekerjaan tertentu serta kualifikasi pribadi yang perlu dimiliki oleh calon-calon untuk pekerjaan tertentu.

Davis dan Newstrom (1996) mengatakan bahwa pernyataan tertulis yang berisi kewajiban-kewajiban dan tanggung-jawab dalam satu pekerjaan disebut deskripsi pekerjaan.

Sehingga secara umum deskripsi pekerjaan dapat disimpulkan berisi :

- a. Berupa pernyataan tertulis tentang pekerjaan
- b. Berisi kewajiban yang akan dilaksanakan
- c. Memuat tanggung jawab pelaksana

Manfaat uraian pekerjaan menurut Gasperz (2002) :

- a. Dapat memberikan arahan tentang pengetahuan, keterampilan dan pengalaman sumber daya manusia yang diperlukan untuk menjalankan pekerjaan ketika mengikuti rekrutmen.

- b. Bila deskripsi pekerjaan dimuat dalam iklan, berguna bagi pencari kerja untuk mengukur potensi sendiri sebelum yang bersangkutan mengajukan lamaran.
- c. Dapat digunakan sebagai bahan wawancara ketika ujian seleksi.
- d. Dapat digunakan sebagai bahan untuk mengembangkan karyawan, bila hasil pekerjaan belum sesuai dengan yang diharapkan.
- e. Dapat bermanfaat untuk menentukan besarnya imbalan yang akan diberikan kepada sumber daya manusia yang bersangkutan.

Selanjutnya Dale Yolder (2002) memiliki pendapat yang lebih komprehensif tentang manfaat deskripsi pekerjaan :

- a. Membantu manajemen untuk menentukan standar kerja untuk mengukur hasil pekerjaan.
- b. Memudahkan dalam pengendalian sumber daya manusia, memberi pekerjaan yang cocok dengan latar belakang pendidikan, minat dan intelegensia (the right man in the right place).
- c. Dapat dipakai untuk memperbaiki prosedur dan metode kerja ke arah yang lebih efisien dan efektif.
- d. Memberi kesempatan kerja kepada sumber daya manusia yang memenuhi syarat.
- e. Dapat dijadikan dasar dalam penyusunan program pelatihan untuk meningkatkan keterampilan sumber daya manusia.
- f. Bermanfaat untuk menentukan tingkat pemberian kompensasi kepada sumber daya manusia.
- g. Berguna untuk memperbaiki syarat-syarat kerja.
- h. Sebagai dasar untuk dapat mengadakan promosi dan alih tugas dalam organisasi.
- i. Dapat dijadikan sebagai dasar melaksanakan reorganisasi sesuai dengan perkembangan keadaan.
- j. Dapat membantu untuk memperbaiki kegiatan administrasi dan pengendalian pekerjaan.

Aanalisis jabatan adalah penyelidikan yang sistematis tentang isi pekerjaan, lingkungan fisik yang melingkupi pekerjaan, dan kualifikasi yang dibutuhkan untuk menjalankan tanggung jawab jabatan/pekerjaan.

Sejumlah kategori informasi selalu terdapat pada analisis jabatan, termasuk di dalamnya aktivitas apa saja yang ada, mengapa, bagaimana serta kapan aktivitas tersebut dilakukan; juga berisi informasi tentang alat/mesin apa yang digunakan, apa yang dipertimbangkan dalam interaksi satu sama lain, kondisi kerja secara fisik dan sosial, pelatihan, ketrampilan dan kemampuan yang diisyaratkan dalam pekerjaan. Analisis jabatan yang baik juga dapat digunakan untuk memperbaiki efektivitas dan efisiensi *staffing*, penilaian, imbalan dan sebagainya.

Analisis jabatan merupakan informasi tertulis mengenai pekerjaan-pekerjaan apa yang harus dikerjakan oleh pegawai dalam suatu perusahaan agar tujuan tercapai. Dari analisis jabatan dapat dibuat rancangan pekerjaan dan ditetapkan uraian pekerjaan. Dengan demikian analisis jabatan dapat memberikan informasi tentang aktivitas pekerjaan, standar pekerjaan, konteks pekerjaan, persyaratan personalia, perilaku manusia dan alat-alat yang digunakan.

Analisis jabatan adalah suatu proses penguraian dan pencatatan pekerjaan-pekerjaan. Sedangkan khusus uraian dan catatan tersebut adalah sasaran pekerjaan-pekerjaan yaitu tugas-tugas atau aktivitas dan kondisi yang meliputinya. Dasar dari analisis jabatan adalah spesifikasi pekerjaan yang tertulis secara mendetail tentang ketrampilan, pengetahuan dan kemampuan individu yang dibutuhkan oleh kinerja pekerjaan tersebut. Namun demikian, tidak semuanya berjalan baik. Uraian kerja yang termasuk didalamnya menginformasikan tentang standar kinerja, karakteristik tugas yang dirancang, dan karakteristik individu pekerja. Selain itu spesifikasi pekerjaan meliputi karakteristik individu, *interest* dan preferensi yang kompatibel dengan pekerjaan atau memuaskan kinerja pekerjaan. Modifikasi antara uraian

pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan adalah untuk menjaga agar sasaran manajemen SDM seperti peningkatan produktivitas dan kualitas hidup pekerja senantiasa terjaga.

Haruslah dibedakan pengertian antara tugas dengan uraian tugas. Tugas adalah sepotong kerja yang dibebankan untuk diselesaikan berdasarkan suatu standar dalam suatu kurun waktu. Sedangkan uraian tugas merupakan suatu pernyataan faktual dari tugas-tugas, tanggung jawab, dan kondisi kerja dari suatu pekerjaan tertentu.

Suatu deskripsi kerja yang lengkap mempunyai dua seksi.

1. Identifikasi informasi. Identifikasi informasi terdiri atas (sekurangnya) judul pekerjaan, siapa yang bertugas.
2. Ikhtisar tugas – tugas dan tanggung jawab pekerjaan.. Ikhtisar pekerjaan mencakup tugas – tugas yang dilakukan, hubungan antara pekerjaan itu dengan pekerjaan lainnya, peralatan yang digunakan, dan lain sebagainya.

2. Budaya Organisasi

Budaya merupakan konsep yang sulit untuk dirumuskan. Menurut Robin (2004), budaya organisasi merupakan seperangkat nilai, norma, persepsi dan pola perilaku yang dibuat atau dikembangkan dalam suatu organisasi dengan maksud untuk dapat mengatasi masalah-masalah yang timbul, apakah masalah yang terkait dengan adaptasi secara eksternal atau masalah integrasi secara internal. Gibson (1994) menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Agar dapat diterima oleh lingkungannya,

maka setiap anggota organisasi akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku pada organisasi tersebut. Sedangkan Rivai (2003) menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan kerangka kerja yang menjadi pedoman perilaku sehari-hari, bagaimana harus bekerja dalam suatu lingkungan organisasi dan mengarahkan tindakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Senada dengan hal tersebut, Hofstede (1994) mengemukakan bahwa pada tingkat organisasi, budaya merupakan serangkaian asumsi, keyakinan, nilai-nilai dan persepsi dari para anggota organisasi yang mempengaruhi dan membentuk sikap dan perilaku kelompok yang bersangkutan.

Jenis-jenis budaya organisasi menurut Wallach dalam Hood & Koberg (1991) adalah:

1. Budaya birokratis (bureaucratic culture)
2. Budaya inovatif (innovative culture)
3. Budaya suportif (supportive culture)

Fungsi budaya dalam suatu organisasi adalah:

1. Budaya berfungsi sebagai pembeda yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.
2. Budaya memberikan identitas bagi anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen bagi pencapaian tujuan organisasi.
4. Budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial.
5. Budaya akan memandu dan membentuk sikap dan perilaku individu-individu dalam organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Frucot & Shearon (1991) dalam Indriantoro (1993) menunjukkan bahwa perilaku dan budaya manajer berpengaruh terhadap kinerja. Para manajer level bawah dan menengah di Indonesia banyak yang masih merasa sungkan terhadap atasannya dalam hal mengungkapkan pikiran, gagasan dan ide-ide mereka, meskipun para manajer tersebut tahu bahwa hal itu lebih baik daripada sekedar menuruti perintah atasan.

Untuk mengukur Budaya Organisasi, digunakan beberapa indikator yang meliputi:

1. Profesionalisme,
2. Jarak dari manajemen, yaitu sejauh mana individu-individu percaya bahwa kekuasaan dan status didistribusikan secara berbeda dan bagaimana orang menerima distribusi kekuasaan yang tidak merata tersebut sebagai cara yang tepat untuk mengorganisasikan sistem sosial.
3. Kepercayaan kepada rekan sekerja,
4. Keteraturan,
5. Permusuhan, yaitu adanya pertentangan dan ketidakharmonisan dalam suatu organisasi yang menimbulkan rasa tidak nyaman dalam bekerja. Ini berpotensi pada penurunan motivasi kerja dan berdampak negatif terhadap perilaku pekerja. Kompetisi yang tidak sehat antar departemen dalam suatu organisasi perusahaan, dimana orang-orang dalam organisasi mungkin saling merasa curiga yang menyebabkan terhambatnya komunikasi dan koordinasi serta sulitnya bergaul antar individu. Di samping itu, karyawan baru mungkin membutuhkan waktu yang lebih lama untuk dapat beradaptasi,

diterima sebagai anggota organisasi dan merasa nyaman bekerja pada lingkungan barunya tersebut.

Menurut Rivai (2003), konflik antar departemen terjadi karena tiap-tiap kelompok dalam organisasi ingin mengejar kepentingan atau tujuan kelompoknya masing-masing. Misalnya, konflik yang terjadi antara bagian produksi dengan bagian pemasaran. Bagian produksi misalnya, menginginkan adanya jadwal produksi yang tetap dan standar mutu tertentu agar pengawasan produksi dapat dilakukan dengan mudah. Namun bagian pemasaran menginginkan adanya jadwal produksi yang fleksibel, sehingga dapat mengikuti fluktuasi permintaan pasar. Konflik antar departemen ini dapat berdampak terhadap prestasi kerja kelompok ataupun organisasi, yaitu dapat bersifat konstruktif atau malah destruktif.

6. Integrasi.

Krober & Kluckhohn dalam indriantoro (1994) mengidentifikasi 164 definisi yang berbeda mengenai budaya. Sedang Hofstede (1983) mendefinisikan budaya sebagai “pemrograman Mental Kolektif” orang-orang dalam suatu lingkungan.

William M. Mercer dalam Alford (1998) merumuskan budaya organisasi sebagai : Suatu ekspresi kombinasi pengaruh dari keyakinan dasar organisasi, nilai-nilai harapan dan pola tindakan tertentu”. Budaya organisasi adalah “ Totalitas pola perilaku dan karakteristik pola pemikiran dari karyawan suatu organisasi, keyakinan, pelayanan, perilaku dan tindakan dari karyawan”. Dan

menurut Probs (2001), perilaku kepemimpinan termasuk dalam budaya organisasi, salah satu elemen budaya organisasi adalah kinerja karyawan yang menonjol dianggap penting dalam organisasi tersebut. Green (2003).

Untuk menjelaskan suatu mekanisme yang mengintegrasikan individu dalam suatu organisasi, Ouchi dan Price (1978) menggunakan istilah filsafat organisasi yang sama dengan budaya organisasi. Griffin & Ebert (1989) dalam Nimran dalam Elisabet (2007) menyebutkan budaya organisasi sebagai "Pengalaman, sejarah, keyakinan dan norma-norma bersama yang menjadi ciri organisasi".

Dari semua definisi diatas, satu yang dikenal secara umum dapat ditetapkan bahwa budaya berkaitan dengan "Makna bersama, nilai, sikap dan keyakinan". Mahoney (1963). Dapat dikatakan bahwa jantung dari suatu organisasi adalah sikap, keyakinan, kebiasaan dan harapan dari seluruh individu anggota organisasi mulai dari pucuk pimpinan sampai ke front lines (Mitchel 1982), sehingga tidak ada aktifitas yang dapat melepaskan diri dari budaya (Hofstede 1984).

Bila kita mengatakan bahwa suatu kelompok, organisasi atau negara mempunyai karakteristik budaya tertentu, bukan berarti bahwa semua orang dari kelompok, organisasi atau negara tersebut mempunyai budaya yang seragam. Orang dalam suatu budaya tidak semuanya mempunyai susunan yang identik mengenai artifak, norma, nilai dan asumsi. Menurut Trompenarars dalam Elisabeth (2007), dalam setiap budaya ada satu sisi yang menyebar. Penyebaran ini mempunyai pola disekitar suatu rata-rata, sehingga variasi disekitar norma tampak sebagai suatu distribusi normal.

Dalam mempelajari budaya organisasi dapat dikelompokkan dalam empat pendekatan Robert & Hunt dalam Thoha, (1999) yaitu : beberapa sarjana memandangnya sebagai asumsi bersama, keyakinan dan nilai-nilai dalam organisasi dan kelompok kerja. Kelompok kedua tertarik mengenai mitos, cerita dan bahasa sebagai manifestasi budaya. Perspektif ketiga memandang tatacara dan seremonial sebagai manifestasi budaya. Dan kelompok keempat mempelajari interaksi antar anggota dan simbol-simbol, sedangkan Schein dalam Hatch dalam Triguna (1999) menyatakan bahwa budaya organisasi ditemukan dalam tiga tingkatan yaitu :

1. Artifak, dimana budaya bersifat kasat mata tetapi seringkali tidak dapat diartikan, misalnya lingkungan fisik organisasi, teknologi, cara berpakaian dll. Analisa pada tingkat ini cukup rumit karena mudah diperoleh tetapi sulit ditafsirkan.
 2. Nilai, yang memiliki tingkat kesadaran yang lebih tinggi daripada artifak. Nilai ini sulit diamati secara langsung, oleh karenanya seringkali perlu untuk menyimpulkan melalui wawancara dengan anggota kunci organisasi atau menganalisa kandungan artifak seperti dokumen.
 3. Asumsi dasar, merupakan bagian penting dari budaya organisasi. Asumsi ini merupakan reaksi yang dipelajari yang bermula sebagai nilai-nilai yang didukung. Bila asumsi dengan nilai terletak pada apakah nilai-nilai tersebut masih diperdebatkan dan diterima apa adanya atau tidak.
- Mengacu pada tingkatan asumsi dasar diatas maka Schein memberikan beberapa asumsi dasar yang membentuk budaya organisasi. Asumsi dasar

ini dapat dipergunakan sebagai alat untuk menilai budaya suatu organisasi, karena asumsi menunjukkan apa yang dipercaya oleh anggota sebagai kenyataan dan karenanya mempengaruhi apa yang mereka pahami, pikirkan dan rasakan (Hatch,1997).

Budaya organisasi tidak ada begitu saja, tetapi harus diciptakan, dipelihara, dan diperkuat, bahkan diubah agar sesuai dengan tuntutan internal maupun eksternal organisasi. Isi dari suatu budaya organisasi terutama berasal dari tiga sumber (Baron & Greenberg 1990). :

1. Pendiri organisasi . Pendiri tersebut sering disebut memiliki kepribadian dinamis, nilai yang kuat, dan visi yang jelas tentang bagaimana organisasi seharusnya. Pendiri mempunyai peranan kunci dalam menarik karyawan.. Sikap dan nilai mereka siap diteruskan kepada karyawan baru. Akibatnya, pandangan mereka diterima oleh karyawan dalam organisasi . dan tetap dipertahankan sepanjang pendiri berada dalam organisasi tersebut, atau bahkan setelah pendirinya meninggalkan organisasi.
2. Pengalaman organisasi menghadapi lingkungan eksternal. Penghargaan organisasi terhadap tindakan tertentu, kebijakan, produknya, mengarah pada pengembangan berbagai sikap dan nilai.
3. Karyawan, hubungan kerja. Karyawan membawa harapan, nilai, sikap mereka ke dalam organisasi. Hubungan kerja mencerminkan aktivitas utama organisasi yang membentuk sikap dan nilai. Jadi budaya organisasi sering dibentuk oleh pengaruh orang-orang yang mendirikan organisasi tersebut,

oleh lingkungan eksternal dimana organisasi beroperasi, dan oleh karyawan serta hakekat dari organisasi tersebut

Budaya mengimplikasikan adanya dimensi atau karakteristik tertentu Robbin; (2004) mengajukan sepuluh karakteristik yang jika dicampur dan dicocokkan akan mengambil esensi dari sebuah budaya organisasi sebagai karakteristik utama yang menjadi pembeda budaya organisasi, yaitu :

1. Inisiatif individual. tingkat tanggung jawab, kebebasan dan keindependenan yang dimiliki individu;
2. Toleransi terhadap tindakan berisiko. Sejah mana karyawan dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko;
3. Arah . Sejah mana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai kinerja;
4. Integrasi. Tingkat sejah mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi;
5. Dukungan dari manajemen. Tingkat sejah mana para pimpinan memberi komunikasi yang kelas, bantuan serta dukungan terhadap bawahan mereka;
6. Kontrol. Jumlah peraturan dan pengawasan langsung digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku karyawan;
7. Identitas . Tingkat sejah mana para karyawan mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya dari pada dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional lainnya;

8. Sistem imbalan. Tingkat sejauh mana alokasi imbalan (misalnya kenaikan gaji, promosi) didasarkan atas kriteria kinerja karyawan sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih dan sebagainya,
9. Toleransi terhadap konflik. Tingkat sejauh mana para karyawan didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka;
10. Komunikasi.. langkah – pola komunikasi. Tingkat sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal.

Dari berbagai teori dan uraian di atas ditemukan bahwa peneliti akan menggunakan variabel dari dimensi asumsi dasar sebagai alat ukur, seperti yang dikemukakan Schein dalam Elisabeth (2007). Dimensi asumsi dasar menunjukkan apa yang dipercayai oleh para anggota sebagai kenyataan dan karenanya mempengaruhi apa yang mereka pahami, pikirkan dan mereka rasakan.

Kebanyakan studi mengenai perilaku pemimpin berorientasi pada tugas dan hubungan dengan bawahan, dengan tujuan untuk melihat bagaimana perilaku tersebut dihubungkan dengan kriteria tentang efektifitas kepemimpinan, seperti kepuasan dan kinerja bawahan. Berbagai taksonomi perilaku telah digunakan sebagai alat bantu deskriptif bagi efektifitas manajerial.

Sebagai balikan dari masalah-masalah yang berorientasi pada tugas, organisasi perlu untuk memecahkan masalah integrasi internal, termasuk kriteria untuk menentukan keanggotaan dari organisasi, dasar untuk menentukan status sebuah ideologi dalam menjelaskan peristiwa-peristiwa dan simbol-simbol sebagai fungsi penting dari budaya.

Keberhasilan suatu pemimpin pada abad ke 21 ditentukan oleh kemampuan dalam mentransformasikan diri sesuai tuntutan perubahan dan memperkuat budaya yang mendukung tujuan organisasi (Hatch, 1997), bila hal ini dapat tercipta, maka dapat dipastikan prestasi kerja pegawai akan meningkat dan dapat mempengaruhi pengembangan karir pegawai yang pada akhirnya akan sangat menentukan kinerja organisasi.

Budaya organisasi dapat dipahami sebagai persepsi anggota organisasi tentang norma organisasi yang berkaitan dengan aktivitas kerja organisasi yang bersangkutan, dimana budaya organisasi mempersepsikan perilaku individu masing-masing anggota organisasi akan dipengaruhi oleh persepsi dan perilaku anggota lain dalam sistem organisasi tersebut. Ketika pihak manajemen organisasi memandang bahwa kualitas merupakan suatu hal yang mesti dilakukan dalam aktivitas kerja organisasi, maka persepsi dan perilaku anggota organisasi akan didorong oleh nilai kualitas dalam aktivitas kerja mereka.

Lebih dari setengah abad yang lalu, Kurt Lewin dalam Indriantoro (2002) mengajukan tesis bahwa berbagai pola kepemimpinan manajerial akan menciptakan iklim sosial yang berbeda pula dalam organisasi. Adakalanya karyawan merasa nyaman bekerja dalam pola kepemimpinan yang bersifat demokratis, namun ada juga yang merasa produktif bila dipimpin oleh manajer otoriter.

Tesis Lewin ini sekarang banyak dikembangkan untuk aplikasi bisnis dan industri oleh banyak ahli. salah satunya.

Seorang manajer akan menciptakan iklim organisasi yang merefleksikan kepercayaannya terhadap karyawan. Jika seorang manajer percaya bahwa karyawannya perlu diarahkan untuk bekerja, bekerja untuk uang, belum bisa dipercaya untuk mengambil keputusan, maka manajer menciptakan iklim theory X. Namun sebaliknya, jika manajer percaya bahwa karyawan cukup cerdas untuk bekerja, kreatif dan mampu mengambil keputusan seperlunya, maka manajer tersebut telah menciptakan iklim theory Y.

Dalam pandangan McGregor, kepercayaan manajer akan bawahannya akan membentuk iklim organisasi. Sementara ahli lainnya, memandang bahwa iklim organisasi merupakan fungsi dari proses organisasi yang dipengaruhi sejumlah faktor, internal dan eksternal (Mitchel, 1982). Faktor-faktor internal tersebut adalah harapan manajemen puncak, struktur organisasi, distribusi wewenang, praktek supervisi, kelompok kerja informal, sosial dan legal serta tingkat perubahan lingkungan. Budaya organisasi mempunyai beberapa dimensi, mencakup: sifat hubungan interpersonal, sifat hirarki, sifat pekerjaan serta fokus dari support dan penghargaan organisasi terhadap anggotanya.

- a. Sifat hubungan interpersonal. Kondisi ini dapat dilihat dari iklim relationships yang terdapat dalam organisasi, apakah ada kebersamaan dan saling percaya antar anggota organisasi. Bagaimana hubungan antar unit-unit fungsional (misalnya unit pekerja sosial dengan pejabat struktural), lancar atau pasif. Juga bisa di lihat bagaimana organisasi tersebut menerima dan

- memperlakukan karyawan baru. Bagaimana juga penghargaan organisasi atau atasan terhadap martabat karyawan, baik atau buruk?
- b. Sifat hirarki organisasi. Kondisi ini bisa dilihat dari bagaimana organisasi menciptakan ruang gerak bagi karyawan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Sifat hirarki ini juga dikondisikan oleh pendekatan organisasi terhadap kinerja, berbasis tim ataukah kinerja individual anggota organisasi. Kondisi ini juga bisa dilihat dari fasilitas yang diberikan kepada anggota organisasi, apakah ada pengkhususan bagi pinak manajemen dibanding karyawan biasa. Semisal pihak manajemen mendapat fasilitas ruang makan dan parkir yang lebih nyaman dibanding karyawan biasa.
- c. Sifat pekerjaan. Apakah sifat pekerjaan menantang ataukah membosankan? Apakah ada kesempatan bagi karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya dengan kreatif dan tidak semata berdasarkan prosedur kerja secara ketat? Apakah organisasi menyediakan fasilitas yang memadai bagi karyawan di dalam melaksanakan aktivitasnya?
- d. Fokus support dan penghargaan dari masing-masing anggota organisasi serta komitmen dan dukungan sosial organisasi bagi aktivitas kerja karyawan. Penetapan values organisasi yang harus diikuti oleh anggota organisasi, apakah kualitas atau kuantitas. Bagaimana pula organisasi menetapkan standar perekrutan, training, dan kompensasi bagi anggota organisasi.

Dari keempat di atas tampak bahwa dimensi organisasi adalah luas dan kompleks. Karena kompleks dan lebih banyak bersifat pembiasaan (*habitual activities*), maka elemen-elemen budaya organisasi relatif sulit diubah.

Sebagai ilustrasi, ketika organisasi mengintroduksi suatu perubahan, maka probabilitas keberhasilan perubahan tersebut akan semakin meningkat bila anggota organisasi merasa aktivitasnya cukup menantang, mereka diberi kesempatan aktif dalam proses pengambilan keputusan serta dikonsolidasikan dengan pola komunikasi yang saling percaya dan sifat kebersamaan antar semua anggota organisasi (asumsi iklim theory Y).

Sehingga dari uraian di atas dapat dikatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu keadaan dimana organisasi itu berperan sesuai fungsi dari Unit Pelaksana Teknis yang mana menjadi tugas, batas dan wewenang serta tanggung jawabnya yang berhubungan langsung dengan tingkat kinerja mereka.

Terkait dengan nilai-nilai organisasi yang diaplikasikan ke dalam kelompok kerja secara operasional maka lingkungan kerja dapat merupakan respon lingkungan organisasi sebagai budaya kerja.

3. Kinerja Karyawan

Kinerja menurut Mahoney et. al. (1963) adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan yang dilakukan. Kinerja ini diukur dengan menggunakan indikator yang meliputi aspek:

1. **Perencanaan**, yaitu tindakan yang dibuat berdasarkan fakta dan asumsi mengenai gambaran kegiatan yang dilakukan pada waktu yang akan datang guna mencapai tujuan yang diinginkan.
2. **Investigasi**, yaitu upaya yang dilakukan untuk mengumpulkan dan mempersiapkan informasi dalam bentuk laporan-laporan, catatan dan analisa pekerjaan untuk dapat mengukur hasil pelaksanaannya.
3. **Koordinasi**, yaitu menyelaraskan tindakan yang meliputi pertukaran informasi dengan orang-orang dalam unit organisasi lainnya, guna dapat berhubungan dan menyesuaikan program yang akan dijalankan.
4. **Evaluasi**, yaitu penilaian atas usulan atau kinerja yang diamati dan dilaporkan.
5. **Supervisi**, yaitu mengarahkan, memimpin dan mengembangkan potensi bawahan, serta melatih dan menjelaskan aturan-aturan kerja kepada bawahan.
6. **Staffing**, yaitu memelihara dan mempertahankan bawahan dalam suatu unit kerja, menyeleksi pekerja baru, menempatkan dan mempromosikan pekerja tersebut dalam unitnya atau unit kerja lainnya.
7. **Negosiasi**, yaitu upaya untuk memperoleh kesepakatan dalam hal pembelian, penjualan atau kontrak untuk barang-barang dan jasa.
8. **Representasi**, yaitu menyampaikan informasi tentang visi, misi dan kegiatan-kegiatan organisasi dengan menghadiri pertemuan kelompok bisnis dan konsultasi dengan perusahaan-perusahaan lain.

Sedangkan kinerja menurut Stoner (1992) adalah seberapa efektif dan efisien manajer telah bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Ada dua alasan

menurut Brownell dalam Stoner (1992) mengapa partisipasi menjadi topik yang menarik dalam akuntansi manajemen. Hal ini disebabkan bahwa partisipasi pada umumnya organisasi. Di samping itu, berbagai penelitian yang menguji hubungan antara partisipasi dengan kinerja menunjukkan hasil yang tidak konsisten.

Salah satu yang sulit dalam analisa kinerja organisasi adalah memilih perangkat ukuran kinerja berdasarkan hasil yang seimbang untuk mengukur kesuksesan dalam memenuhi tujuan dan sasaran organisasi, terutama yang berhubungan dengan kinerja organisasi, dimana hal tersebut dirasakan oleh para pelanggan secara keseluruhan.

Kesulitan pengukuran kinerja organisasi publik dikemukakan oleh Hofstede (1994) yang menyatakan kesulitan dalam mengukur kinerja organisasi pelayanan publik sebagian muncul karena tujuan dan misi organisasi acapkali tidak hanya sangat kabur akan tetapi juga sifat multi dimensional. Organisasi publik memiliki stakeholder privat. Karena stakeholder dari organisasi publik seringkali memiliki kepentingan yang bersinggungan satu sama lain, yang mengakibatkan ukuran kinerja organisasi publik dimata para stakeholder juga menjadi berbeda-beda. Livine, dkk (1990) masih dalam Hasibuan (2002) mengemukakan 3 konsep keinginan masyarakat yang diprogramkan dan dijalankan oleh organisasi publik yang dapat dijadikan sebagai acuan guna mengukur kinerja organisasi publik, yakni responsivitas (*responsiveness*), tanggungjawab (*responsibility*) dan akuntabilitas (*accountability*). Responsivitas mengacu kepada keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan yang diberikan oleh organisasi publik dengan kebutuhan dan keinginan masyarakat yang diprogramkan dan dijalankan oleh

organisasi publik maka kinerja organisasi tersebut dinilai semakin baik. Sementara tanggung jawab menjelaskan sejauhmana pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilaksanakan sesuai dengan prinsip-prinsip baik yang implisit atau eksplisit. Semakin kegiatan organisasi publik itu dilaksanakan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi, peraturan dan kebijakan organisasi maka kinerja dinilai semakin baik. Sedangkan akuntabilitas mengacu kepada seberapa besar pejabat publik dan kegiatan organisasi publik tunduk kepada pejabat politik yang dipilih oleh rakyat, oleh karena itu kinerja pada dasarnya merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dalam hal ini karyawan bisa belajar seberapa besar kinerja yang mereka lakukan secara informal, seperti komentar yang baik dari mitra kerja.

Namun demikian, penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat kehadiran Schuler dalam Elisabet (2007). Fokus penilaian kinerja adalah untuk mengetahui seberapa produktif seorang karyawan apakah ia bisa berkinerja sama atau lebih efektif pada masa yang akan datang.

Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai serta merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta. Kinerja merujuk kepada suatu pencapaian karyawan atas tugas yang diberikan Cascio (1992). Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang harus memiliki derajat kesediaan

dan tingkat kesediaan tertentu, kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya Hersey dan Blanchard dalam Thoha (1999).

Kinerja adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan atau ability (A), motivasi atau motivation (M) dan kesempatan atau opportunity (O); yaitu $kinerja = f(A \times M \times O)$; (Robbins, 2004). Artinya kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan. Dengan kata lain, kinerja ditentukan oleh faktor-faktor kemampuan, motivasi dan kesempatan. Kesempatan kinerja adalah tingkat-tingkat kinerja yang tinggi sebagian merupakan fungsi dari tiadanya rintangan-rintangan pengendali karyawan itu. Meskipun seorang individu bersedia dan mampu, bisa saja ada rintangan yang jadi penghambat.

Bila sampai pada penilaian mengapa seorang karyawan tidak menghasilkan kinerja pada suatu tingkat yang seharusnya dia mampu, maka perlu diperiksa lingkungan kerjanya untuk melihat apakah mendukung atau tidak terhadap pelaksanaan pekerjaannya. Jadi kinerja yang optimal selain didorong oleh kuatnya motivasi seseorang dan tingkat kemampuan yang memadai, juga didukung oleh lingkungan yang kondusif.

Sebuah studi tentang kinerja menunjukkan beberapa karakteristik karyawan yang mempunyai kinerja tinggi, yaitu : (1) Berorientasi pada prestasi. Karyawan yang kinerjanya tinggi memiliki keinginan yang kuat membangun sebuah mimpi tentang apa yang mereka inginkan untuk dirinya, (2) Percaya diri, Karyawan yang kinerjanya tinggi memiliki sikap mental positif yang

mengarahkan untuk bertindak dengan tingkat percaya diri yang tinggi, (3) Pengendalian diri. Karyawan yang kinerjanya tinggi mempunyai rasa disiplin diri sangat tinggi, (4) Kompetensi. Karyawan yang kinerjanya tinggi telah mengembangkan kemampuan spesifik atau kompetensi berprestasi dalam daerah pilihan mereka, (5) Presisten. Karyawan yang kinerjanya tinggi mempunyai piranti pekerjaan didukung oleh suasana psikologis, dan bekerja keras terus menerus untuk mencapai tujuan Mink dalam Handoko (1999).

Kinerja merupakan salah satu alat ukur bagi pencapaian tujuan organisasi. Kinerja dapat dipandang sebagai 'thing done' Indriantoro (2002) dalam satuan organisasi, ia mengutip Prawisoesentono mengemukakan, bahwa kinerja hakekatnya suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Kinerja juga sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, visi organisasi. Keduanya menganggap, bahwa kinerja merupakan parameter bagi pengukuran akuntabilitas bagi individu sesuai dengan kewenangan yang diberikan. Baik keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan tugas individu dalam suatu organisasi ditentukan oleh kinerja yang dicapainya selama kurun waktu tertentu.

Pengukuran kinerja dapat dipahami dari dua model normative, yaitu political performance dan services delivery. Political performance merujuk pada pilihan kolektif dan keadilan yang dapat digunakan untuk membuat desain pilihan

institusi politik. Sedangkan model kedua merujuk pada upaya untuk memperbaiki tingkat efektivitas dan efisiensi. Bagi pejabat fungsional pekerja sosial yang berada dalam satuan lembaga pelayanan publik, maka model kedua sangat relevan sebagai struktur mediasi untuk mengukur kinerjanya. Pengukuran kinerja dalam suatu jabatan fungsional sama pentingnya dengan pengukuran kinerja organisasi secara keseluruhan.

Menurut Vincent Gaspersz (2002) menegaskan, bahwa kinerja memainkan peran bagi peningkatan suatu kemajuan atau perubahan ke arah yang lebih baik yaitu terhadap pengukuran fakta-fakta yang akan menghasilkan data dan kemudian apabila data itu dianalisis secara tepat akan memberikan informasi yang akurat sehingga informasi itu akan berguna bagi peningkatan pengetahuan para pimpinan dalam pengambilan keputusan. Pengukuran kinerja haruslah memperhatikan unsur – unsur (a) biaya yang dikeluarkan untuk pengukuran seyogyanya tidak lebih besar dari manfaat yang diterima (b) dimulai dari permulaan program (c) terkait langsung dengan tujuan strategis (d) sederhana serta memunculkan data yang mudah untuk digunakan (e) dapat diulang secara terus menerus sepanjang waktu, sehingga dapat diperbandingkan antara pengukuran pada satu titik waktu dengan waktu lainnya (f) dilakukan pada system secara keseluruhan yang menjadi lingkup program (g) digunakan untuk menetapkan target mengarah pada peningkatan kinerja mendatang (h) ukuran kinerja harus dipahami secara jelas oleh setiap individu yang terlibat (i) pelibatan setiap individu dalam setiap pengukuran kinerja (j) pengukuran kinerja harus memenuhi persyaratan reliabilitas dan validitas dan (k) pengukuran

harus berfokus pada tindakan korektif dan peningkatan, bukan sekedar pada pemantauan atau pengendalian.

Mempelajari berbagai teori dan uraian di atas ditemukan bahwa kinerja memperlihatkan perilaku seseorang yang dapat diamati, yaitu : (1) ia tidak diam tapi bertindak; melaksanakan suatu pekerjaan; (2) melakukan dengan cara-cara tertentu; (3) mengarah pada hasil yang hendak dicapai sehingga kinerja sesungguhnya bersifat faktual. Dengan demikian dapat disimpulkan konsepsi kinerja yang pada hakikatnya merupakan suatu cara atau perbuatan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan untuk mencapai hasil tertentu. Perbuatan tersebut mencakup penampilan, kecakapan melalui proses atau prosedur tertentu yang berfokus pada tujuan yang hendak dicapai, serta dengan terpenuhinya standar pelaksanaan dan kualitas yang diharapkan.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian Dewi Marifah yang bertujuan untuk menganalisa Apakah ada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pekerja sosial, Apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pekerja sosial dan Apakah motivasi kerja dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pekerja sosial. Hasil penelitian membuktikan bahwa motivasi kerja dan budaya organisasi secara parsial mempengaruhi kinerja pekerja sosial. Yaitu pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pekerja sosial adalah positif. Hal ini dapat dilihat dari nilai koefisien regresinya sebesar +0,444. berarti semakin besar motivasi kerja pekerja sosial maka kinerjanya akan semakin baik.

Berikutnya penelitian Syamsuddin bertujuan: pertama, untuk mengetahui pengaruh tingkat pendidikan, pelatihan, motivasi, pengalaman kerja, sikap loyal dan budaya kerja bersama-sama terhadap kinerja Kepala Desa di Kabupaten Katingan; kedua, untuk mengetahui variabel mana yang dominan berpengaruh terhadap kinerja Kepala Desa di Kabupaten Katingan, ketiga untuk mengetahui perbedaan kinerja antara Kepala Desa berpendidikan SLTP ke bawah dengan Kepala Desa berpendidikan di atas SLTP.

Ahmad Kusnan dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa organisasi yang ideal adalah organisasi yang mampu mencapai tujuan secara optimal. Sebagaimana tujuan yang ingin dicapai oleh Garnisun Tetap III Surabaya. Garnisun Tetap III Surabaya adalah salah satu organisasi pemerintah yang bertujuan untuk penegakkan kedisiplinan setiap prajurit (faktor intern), pertahanan dan keamanan rakyat Indonesia serta pengoperasian pemakaman militer (faktor ekstern). Adapun pencapaian tujuan Garnisun Tetap III Surabaya ditentukan oleh beberapa faktor, termasuk iklim organisasi, etos kerja dan disiplin kerja setiap prajurit dan pegawai sipilnya. Penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda yang menganalisis iklim organisasi, etos kerja dan disiplin kerja dalam menentukan efektivitas kinerja organisasi. Hal ini dapat dideskripsikan secara mendetail untuk meliputi apa yang sudah dijalankan dan apa yang belum atau perlu dijalankan di Garnisun Tetap III Surabaya.

Suwandi dalam tesisnya berjudul Pengaruh kejelasan peran dan motivasi kerja terhadap efektifitas pelaksanaan tugas jabatan kepala sub bagian di lingkungan sekretariat daerah Provinsi Jawa Timur menjelaskan bahwa Perubahan paling

signifikan yang terjadi pada tubuh pemerintah daerah di seluruh Indonesia setelah ditetapkannya Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah dan Undang-Undang Nomor 25 tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan Pusat Daerah beserta peraturan-peraturan pendukungnya yaitu terjadinya penataan kembali terhadap Organisasi Perangkat Daerah (ORKATDA). Terjadinya perubahan dalam suatu unit organisasi pasti akan menimbulkan perubahan-perubahan yang mendasar dan menyeluruh dalam organisasi tersebut, baik terhadap personil, pembiayaan, maupun dalam pelaksanaan “**tugas pokok dan fungsi**”.

Terdapat beberapa dampak dari kebijakan tersebut. Akibat pertama yaitu sering terjadinya tumpang-tindih (*overlapping*) atau yang lazim disebut dengan terjadinya ketidakjelasan peran dalam melaksanakan tugas yang telah diberikan sesuai dengan wewenang dan haknya. Sedangkan akibat yang kedua yaitu bahwa untuk mencapai tujuan organisasi dengan efektif diperlukan pemaduan antara kebutuhan organisasi dengan kebutuhan personil, sehingga tidak akan menimbulkan ketegangan (konflik). Pemaduan kebutuhan inilah yang lazim disebut dengan motivasi. Dari indikasi dua akibat tersebut di atas, dapat dikatakan bahwa ketidakefektifan pelaksanaan tugas lebih banyak disebabkan oleh ketidakjelasan peran dan motivasi kerja.

C. Kerangka Berfikir

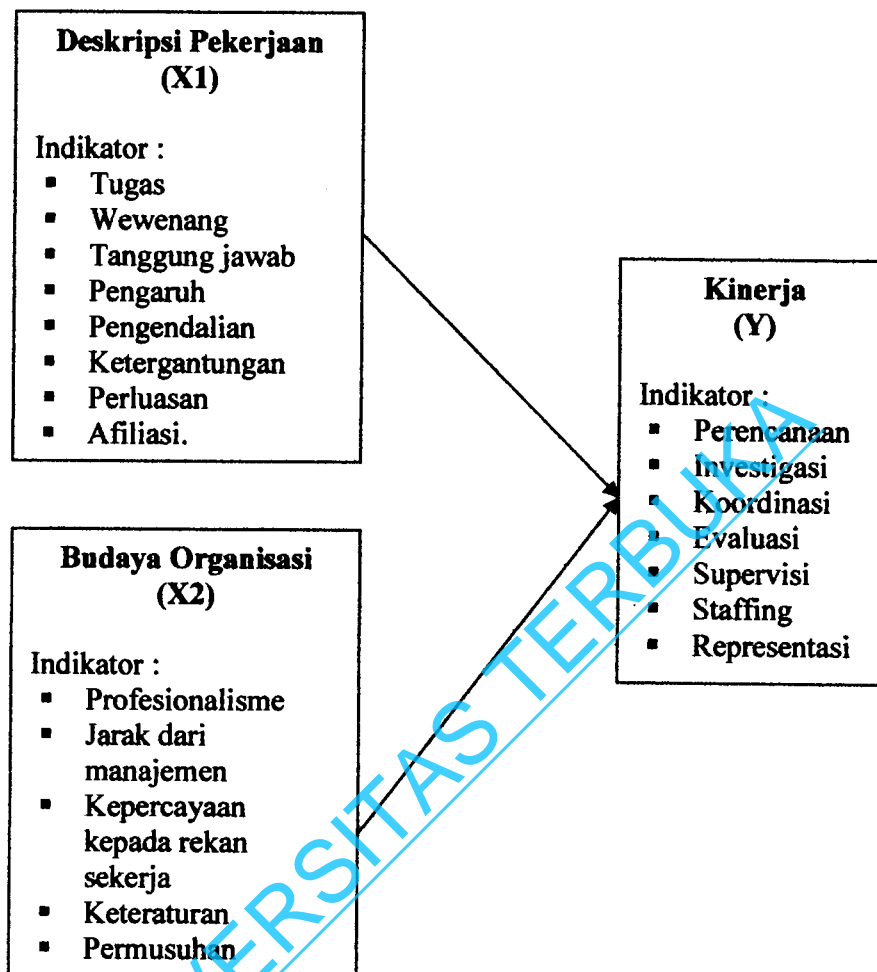
Dalam pengaruh deskripsi kerja dan budaya organisasi dengan Kinerja dimana penulis memberikan suatu gambaran yang komprehensif dalam rangka

mengefektifkan penelitian ini. Penetapan kerangka konseptual ini ditujukan untuk melihat secara jelas bagaimana hubungan kedua variabel saling berhubungan.

Setiap karyawan sudah tentu memiliki tugas, wewenang dan tanggung jawab sesuai dengan posisi karyawan tersebut yang tercermin didalam deskripsi pekerjaan. Deskripsi pekerjaan tersebut itu pulalah yang menjadi acuan seorang karyawan untuk melaksanakan tugasnya dan menjadi batas-batas wewenang dan tanggung jawabnya. Apabila si karyawan melaksanakan deskripsi pekerjaannya dengan baik maka hal inilah yang menjadi kriteria penilaian baik atau tidaknya kinerja seorang karyawan. Dapat menjalankan tugas dengan baik berarti memiliki kinerja yang baik, sebaliknya tidak atau belum melaksanakan deskripsi pekerjaan secara maksimal menunjukkan karyawan tersebut harus diberikan perlakuan-perlakuan seperti supervise, motivasi, arahan, peringatan sampai hukuman.

Disamping itu lingkungan kerja dimana seseorang bekerja juga mempengaruhi kinerja seseorang. Budaya organisasi yang baik akan memberikan kesan kepada seorang karyawan sehingga si karyawan akan ikut kedalam budaya organisasi yang baik tersebut. Adanya saling kerjasama anatar karyawan, saling menghargai antara atasan dan bawahan dan lainnya akan membawa kepada maksimalnya kinerja seorang karyawan di organisasi tersebut sehingga wajarlah juga budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam hal ini penyuluh pertanian.

Adapun sketsa gambar pengaruh deskripsi kerja dan budaya organisasi terhadap Kinerja dapat terlihat dibawah ini :



Gambar II. 1. Pengaruh Deskripsi kerja dan Budaya organisasi terhadap Kinerja Karyawan

C. Hipotesis

Menurut Cooper dan Emory (1996, hal. 42) :“Hipotesis adalah suatu proposisi dirumuskan untuk diuji secara empiris sebagai suatu pernyataan, hipotesa bersifat sementara atau dugaan. Proposisi adalah suatu pernyataan mengenai konsep-konsep yang dapat dinilai benar atau salah jika merujuk pada fenomena yang dapat diamati.”

Dalam penelitian ini hipotesis dirumuskan sebagai berikut :

Hipotesis 1.

Ha1 : Ada pengaruh deskripsi kerja terhadap kinerja Penyuluh Pertanian Lapangan di Kabupaten Aceh Singkil

Ho1 : Tidak ada pengaruh deskripsi kerja terhadap kinerja Penyuluh Pertanian Lapangan di Kabupaten Aceh Singkil.

Hipotesis 2.

Ha2 : Ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja Penyuluh Pertanian Lapangan di Kabupaten Aceh Singkil

Ho2 : Tidak ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja Penyuluh Pertanian Lapangan di Kabupaten Aceh Singkil.

Hipotesis 3.

Ha3 : Ada pengaruh deskripsi kerja dan budaya organisasi secara bersama terhadap kinerja Penyuluh Pertanian Lapangan di Kabupaten Aceh Singkil

Ho3 : Tidak ada pengaruh deskripsi kerja dan budaya organisasi secara bersama terhadap kinerja Penyuluh Pertanian Lapangan di Kabupaten Aceh Singkil.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Desain Penelitian.

Penelitian ini dilakukan untuk memperoleh data tentang besarnya pengaruh deskripsi pekerjaan dan budaya organisasi terhadap kinerja penyuluh lapangan di Kabupaten Aceh Singkil.

Sesuai dengan tujuan diatas, maka objek penelitian yang dijadikan sampel adalah penyuluh pertanian yang diambil secara random. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner yang ditujukan kepada sampel yang telah ditentukan dari anggota populasi yang ada, jenis penelitian yang digunakan adalah *assosiatif*. Pemberian kuesioner untuk pengukuran variabel dilakukan hanya satu kali saja (*cross section*), data yang dikumpulkan kemudian diuji validitas dan reliabilitasnya kemudian diolah menggunakan analisis regresi berganda untuk menjawab hipotesis dengan terlebih dahulu memperhatikan asumsi klasik sebelum persamaan regresi diinterpretasi.

Penelitian ini akan mampu memberikan kejelasan pengaruh antar variabel dan melakukan pengujian terhadap hipotesis.

B. Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas : obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. (Sugiyono, 2000). Adapun jumlah

populasi dalam penelitian ini adalah seluruh penyuluh pertanian yang ada di Kabupaten Aceh Singkil sebanyak 200 orang yang terdapat di 11 BPP.

Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Dalam penarikan sampel ini penulis menggunakan sistem simple random sample adalah sebuah metode untuk memilih n unit dari N sehingga setiap elemen dari ${}_N C_n$ sample yang berbeda mempunyai kesempatan yang sama untuk dipilih. (Cochran dalam Sugiyono, 2000). Yang merupakan sampel penelitian ini adalah petugas lapangan.

Arikunto (1991, hal. 104) menyatakan bahwa Apabila subyeknya kurang dari 100 orang, maka seluruh populasi akan dijadikan sampel. Selanjutnya jika jumlah subyeknya lebih dari 100 orang, maka dapat diambil antara 10 – 15 %, 20 – 25 %.

Tabel III.1.
Perhitungan Sampel dari Populasi

No	Kecamatan	Populasi	25% x Populasi	Sampel
1	Singkil	34	8,5	9
2	Pulau Banyak	15	3,75	4
3	Singkil Utara	12	3	3
4	Simpang Kanan	32	8	8
5	Kuala Baru	16	4	4
6	Gunung Meriah	31	7,75	8
7	Danau Paris	27	6,75	7
8	Suro Makmur	18	4,5	4
9	Singkohor	5	1,25	1
10	Kota Baharu	10	2,5	2
11	Simpang Kiri	34	8,5	9
Total		200		50

Berdasarkan defnisi yang dikemukakan di atas maka yang dijadikan sampel dalam penelitian ini diambil sebanyak 25 % dari populasi yang ada yaitu $200 \times 25 \% = 50$ orang. Sampel diambil secara simple random sampling di 11 BPP tersebut.

Secara lebih rinci pengambilan sampel 50 orang penyuluh lapangan dari 200 penyuluh yang ada di Kabupaten Aceh Singkil dapat dilihat pada tabel 3.1.

C. Instrumen Penelitian

Adapun defenisi operasional dalam penelitian ini adalah terbagi dalam 3 variabel penelitian yaitu Deskripsi kerja, Budaya organisasi dengan Kinerja :

- **Deskripsi pekerjaan**

Deskripsi pekerjaan sebagai variabel bebas dimaksudkan sebagai suatu derajat, dimana menggambarkan tugas, wewenang dan tanggung jawab seorang individu (Mitchell, 1982). Untuk mengukur variabel ini, digunakan beberapa indikator yang meliputi pengaruh, pengendalian, ketergantungan, perluasan dan afiliasi. Variabel ini diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh Udai (1985). Skala pengukuran yang digunakan adalah skala ordinal 1 – 5. Skala 1 menunjukkan tingkat penilaian yang rendah dan skala 4 menunjukkan tingkat penilaian yang tinggi.

- **Budaya organisasi**

Budaya organisasi sebagai variabel bebas dimaksudkan sebagai serangkaian asumsi, keyakinan, nilai-nilai dan persepsi dari para anggota organisasi yang mempengaruhi dan membentuk sikap dan perilaku kelompok

yang bersangkutan (Hofstede, 1994). Untuk mengukur variabel budaya organisasi ini, dipergunakan indikator profesionalisme, jarak dari manajemen, kepercayaan kepada rekan sekerja, keteraturan, permusuhan dan integrasi. Variabel budaya organisasi ini diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh Hofstede, et. al (1993). Skala pengukuran yang digunakan adalah skala ordinal 1 – 5. Skala 1 menunjukkan tingkat penilaian yang rendah dan skala 5 menunjukkan tingkat penilaian yang tinggi.

- **Kinerja Penyuluh Pertanian Lapangan**

Kinerja sebagai variabel terikat dimaksudkan sebagai kinerja para individu Penyuluh Pertanian Lapangan yang meliputi perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, staffing, negosiasi dan representasi (Mahoney et. al., 1963). Variabel kinerja Penyuluh Pertanian Lapangan (PPL) ini diukur dengan instrument *self rating* yang diadopsi dari Mahoney (1963) dan dikembangkan oleh Heneman (1974). Skala pengukuran yang digunakan adalah skala ordinal 1 – 5. Skala 1 menunjukkan tingkat kinerja Penyuluh Pertanian Lapangan (PPL) yang rendah dan skala 5 menunjukkan tingkat kinerja Penyuluh Pertanian Lapangan (PPL) yang tinggi

D. Prosedur Pengumpulan Data

Untuk memperoleh pengumpulan data observasi yang otentik yang mengarah kepada kebenaran, maka metode yang dipergunakan adalah : Field Research

(penelitian lapangan), yaitu meneliti secara langsung kegiatan yang telah dan sedang dilakukan dengan cara :

- 1 Interview (wawancara), yaitu yang dilakukan dengan pejabat atau personil dalam perusahaan untuk memperoleh informasi yang diinginkan, kuesioner (daftar pertanyaan) digunakan untuk memperlancar proses wawancara.
- 2 Kuesioner (daftar pertanyaan), suatu teknik pengumpulan, data dimana penulis terlebih dahulu membuat suatu daftar pertanyaan berhubungan dengan objek penelitian dengan menggunakan indikator yang ada. Kisi-kisi pertanyaan dapat dilihat pada tabel III.2. berikut :

Tabel III.2
Kisi-kisi Kuesioner

Variabel	Indikator	Butir Pertanyaan
Deskripsi Pekerjaan (X1)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tugas ▪ Wewenang ▪ Tanggung jawab ▪ Pengaruh ▪ Pengendalian ▪ Ketergantungan ▪ Perluasan ▪ Afiliasi. 	<p style="text-align: center;">1 2,3 4 5 6 7 8,9 10</p>
Budaya Organisasi (X2)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Profesionalisme ▪ Jarak dari manajemen ▪ Kepercayaan kepada rekan sekerja ▪ Keteraturan ▪ Permusuhan 	<p style="text-align: center;">1,2,3 4,5 6,7 8,9,10 11,12</p>
Kinerja (Y)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perencanaan ▪ Investigasi ▪ Koordinasi ▪ Evaluasi ▪ Supervisi ▪ Staffing ▪ Representasi 	<p style="text-align: center;">1,2 3 4 5 6 7 8</p>

- 3 Studi dokumentasi, yaitu suatu cara pengumpulan data dari perusahaan berupa sejarah singkat perusahaan, struktur organisasi dan pembagian tugas dan data lain yang diperlukan dalam penelitian ini.

E. Metode Analisis Data

a. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Sebelum instrumen angket digunakan untuk menjaring data di lapangan, maka instrumen perlu di uji terlebih dahulu sehingga masing-masing ubahan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

Uji coba instrumen angket dilakukan dalam 2 tahap yaitu :

1. Uji Validitas

Untuk menguji validitas instrumen, digunakan rumus Korelasi Product

Moment yang dikutip dari Arikunto (2006:274) yaitu :

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

Keterangan :

r_{xy}	=	Koefisien korelasi variabel X dan variabel Y
$\sum X$	=	Jumlah skor distribusi X
$\sum Y$	=	Jumlah skor distribusi Y
$\sum XY$	=	Jumlah perkalian skor variabel X dan variabel Y
$\sum X^2$	=	Jumlah kuadrat skor distribusi X
$\sum Y^2$	=	Jumlah kuadrat skor distribusi Y
N	=	Jumlah Sampel

Butir pertanyaan dinyatakan valid apabila $r_{hitung} > r_{tabel}$ pada taraf signifikan 95 % ($\alpha = 0,05$).

2. Uji Reliabilitas

Untuk menguji reliabilitas instrumen angket dihitung dengan menggunakan rumus Alpha yang diuraikan Arikunto (2006:196) :

$$r_{11} = \left[\frac{k}{(k-1)} \right] \left[1 - \frac{\Sigma\sigma_b^2}{\Sigma\sigma_i^2} \right]$$

Keterangan :

r_{11} = Reliabilitas Instrumen

k = Banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal

$\Sigma\sigma_b^2$ = Jumlah Varians butir

$\Sigma\sigma_i^2$ = Jumlah Varians total

Untuk mencari varians butir digunakan rumus :

$$\sigma_b^2 = \frac{\Sigma X^2 - \frac{(\Sigma X)^2}{n}}{n}$$

Dimana :

X = Skor butir angket ke-1

X_t = Skor total

n = Jumlah sampel

Untuk mencari varians total digunakan rumus :

$$\sigma_i^2 = \frac{\Sigma Y^2 - \frac{(\Sigma Y)^2}{n}}{n}$$

Pertanyaan dinyatakan Reliabel apabila $r_{hitung} > r_{tabel}$ pada taraf signifikan

95 % ($\alpha = 0,05$)

b. Metode Analisis Data

Adapun dalam melakukan analisa data maka penulis menggunakan software statistik yaitu SPSS 15.00. Analisis data yang dipakai yaitu regresi berganda.

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, terlebih dahulu akan dilakukan uji asumsi-asumsi yang mendasari penggunaan persamaan regresi linier berganda. Model regresi yang digunakan dalam menguji hipotesis haruslah menghindari kemungkinan terjadi penyimpangan asumsi klasik. Dengan dipenuhi asumsi-asumsi tersebut maka estimator OLS (*Ordinari Least Square*) dapat memenuhi harapan, yaitu sebagai estimator yang BLUE (*Best Linier Unbiased Estimator*), artinya suatu penaksir adalah BLUE kalau linier (yaitu fungsi linier dari variabel random seperti variabel dependen Y dalam model regresi) dan efisien (yaitu tidak bias maupun mempunyai varians minimum). Asumsi klasik regresi meliputi yaitu: *Heterokedastisitas, Multikolinearitas, Autokorelasi dan Linearitas*. (Gujarati, alih bahasa Sumarno Zain, 1995)

Setelah dilakukan uji asumsi klasik terhadap data, selanjutnya dilakukan uji hipotesis. Untuk membuktikan hipotesis pertama dan kedua maka digunakan alat uji sebagai berikut :

1. **Uji koefisien determinasi (R^2)**, melihat beberapa besar variasi dari variabel *independent* secara bersama-sama dalam mempengaruhi variabel *dependent* dengan menggunakan rumus (Gujarati alih bahasa oleh Sumarno Zain, 1995) sebagai berikut :

2. Uji t-stat, dengan maksud untuk menguji apakah secara parsial variabel *independent* berpengaruh terhadap variabel *dependent*, dengan tingkat keyakinan 95% ($\alpha = 0,05$)
3. Uji F, dengan maksud menguji apakah secara bersama variabel bebas (*independen*) berpengaruh terhadap variabel tidak bebas (*dependent*), dengan tingkat keyakinan 95% ($\alpha = 0,05$)

Dari perhitungan di atas diperoleh nilai F_{hitung} yang dibandingkan dengan F_{tabel} dengan *level of significant* 0,05 dan *degre of fredom* (df) = $n-k-1$.

a. kriteria pengujian

dimana : $F_{hitung} \geq F_{tabel} = H_0$ ditolak

$F_{hitung} < F_{tabel} = H_0$ diterima

BAB IV

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Analisis

1. Karakteristik Responden

Dalam penelitian lapangan yang dilakukan sesuai dengan teknik pengumpulan data yang penulis kemukakan sebelumnya, maka penulis membuat daftar kuesioner yang disebarakan sebanyak 50 eksampler kepada 50 orang responden. Dalam membuat daftar kuesioner ini penulis tekankan pada judul penelitian yang telah ditetapkan dimuka yang dibagi berdasarkan pada variabel yang di teliti yaitu Deskripsi pekerjaan sebagai variabel bebas (X1), Budaya organisasi sebagai variabel bebas (X2), sedangkan Kinerja sebagai variabel terikat (Y)

Dalam melakukan analisa data mengenai responden, dimana penulis menggunakan beberapa pertanyaan yang langsung menyangkut dengan penelitian ini, adapun pertanyaan tersebut ditujukan kepada seluruh Penyuluh Pertanian Lapangan (PPL) yang menjadi sampel penelitian ini. Dalam menganalisa data di bawah ini maka dilakukan dengan prosedur sebagai berikut :

- a. Mengumpulkan kuesioner tentang pengaruh deskripsi pekerjaan dan budaya organisasi terhadap kinerja.
- b. Menghitung frekwensi setiap jawaban angket tentang pengaruh deskripsi pekerjaan dan budaya organisasi terhadap kinerja, kemudian kuesioner tersebut dimasukkan ke dalam kriteria penilaian yaitu :

- Jawaban a bernilai 5
 - Jawaban b bernilai 4
 - Jawaban c bernilai 3
 - Jawaban d bernilai 2
 - Jawaban e bernilai 1
- c. Mentabulasikan jawaban responden, kemudian dimasukkan dalam tabulasi data.
- d. Menguji validitas dan reliabilitas kuesioner penelitian untuk ketiga variabel
- e. Menghitung koefisien korelasi antara deskripsi pekerjaan dengan kinerja karyawan dan koefisien korelasi antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan
- f. Menghitung besarnya pengaruh deskripsi pekerjaan dan budaya organisasi terhadap prestasi kerja karyawan
- g. Mencari dan membandingkan harga korelasi *product moment* pada jumlah pengamatan $n = 50$ pada taraf signifikansi 0,05
- h. Menggunakan rumus Uji $-t$ untuk melihat antara besaran t hitung dengan t tabel
- i. Menggunakan rumus Uji $-F$ untuk melihat antara besaran F hitung dengan F tabel
- j. Menghasilkan persamaan regresi linear dengan terlebih dahulu menguji asumsi klasik yang terjadi sebelum melakukan pengolahan data yang menghasilkan persamaan regresi.

Dalam membuat data mengenai responden ini, dimana pertanyaannya berhubungan dengan jenis kelamin dan usia yang disebarkan kepada 50 responden.

Tabel .IV.1.
Keadaan Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis kelamin	Jumlah	Persentase (%)
Pria	39	78
Wanita	11	22
Total	50	100

Sumber Data : Hasil Penelitian 2008

Dari data di atas terlihat bahwa responden yang berjenis kelamin pria sebanyak 39 orang (78 %) responden, sedangkan responden yang berjenis kelamin wanita adalah sebanyak 11 orang (22 %). Dari komposisi penyuluh pertanian yang menjadi sampel yang boleh dikatakan merepresentasikan populasi bahwa penyuluh pertanian yang menjadi sampel yang boleh dikatakan merepresentasikan populasi bahwa penyuluh pertanian yang berjenis kelamin laki-laki lebih banyak dan mendominasi penyuluh pertanian yang berjenis kelamin perempuan. Ini sebenarnya merupakan sebuah keunggulan kompetitif. Tanpa mempermasalahkan persoalan gender maka laki-laki secara fisik lebih memiliki kemampuan yang sesuai sebagai penyuluh lapangan. Hal ini seharusnya dapat membrikan peluang kepada Kabupaten Aceh Singkil untuk dapat lebih memaksimalkan potensi ini dengan lebih baik sehingga dapat meningkatkan kinerja hasil pertanian. Untuk pekerjaan lapangan laki-laki dengan fisik yang lebih baik dibandingkan wanita, merupakan modal dasar untuk bekerja dilapangan. Hanya tinggal persoalan apakah Kabupaten Aceh Singkil melihat ini sebuah potensi yang baik untuk dimaksimalkan.

Sementara itu jika dilihat dari sudut pandang usia penyuluh pertanian maka penyuluh pertanian yang ada dapat dikatakan lebih dari 50% yang berusia produktif.

Usia produktif ini juga merupakan peluang yang harus juga dimanfaatkan oleh Kabupaten Aceh Singkil untuk dapat mengembangkan sektor pertanian sehingga memberikan kontribusi yang lebih baik. Usia diatas 40 memang dikatakan tergolong usia yang tidak produktif lagi tetapi bukanlah usia yang tergolong tidak produktif tersebut bukan merupakan kelemahan dan tidak bisa dimaksimalkan potensinya.

Tabel. IV.2.
Keadaan Responden Berdasarkan Usia (Umur)

Interval Umur	Jumlah	Persentase (%)
21 – 30 Tahun	12	24
31 – 40 Tahun	15	30
41 – 50 Tahun	19	38
50 – Tahun Keatas	4	8
Total	50	100

Sumber Data : Hasil Penelitian 2008

Dari data di atas terlihat bahwa responden yang berusia antara 21 – 30 tahun sebanyak 12 orang (24 %), dan yang berusia antara 31 – 40 tahun sebanyak 15 orang (30 %) responden, adapun yang berusia 41 – 50 tahun 19 orang (38 %) responden sedangkan yang berusia 50 tahun keatas sebanyak 4 orang (8 %).

2. Uji Model

Analisis data dilakukan dengan menggunakan model regresi linear berganda (multiple regression) atas data yang tersedia bagi variabel dependent yaitu kinerja (Y) dan variabel independen yaitu deskripsi pekerjaan (X1) dan budaya organisasi (X2).

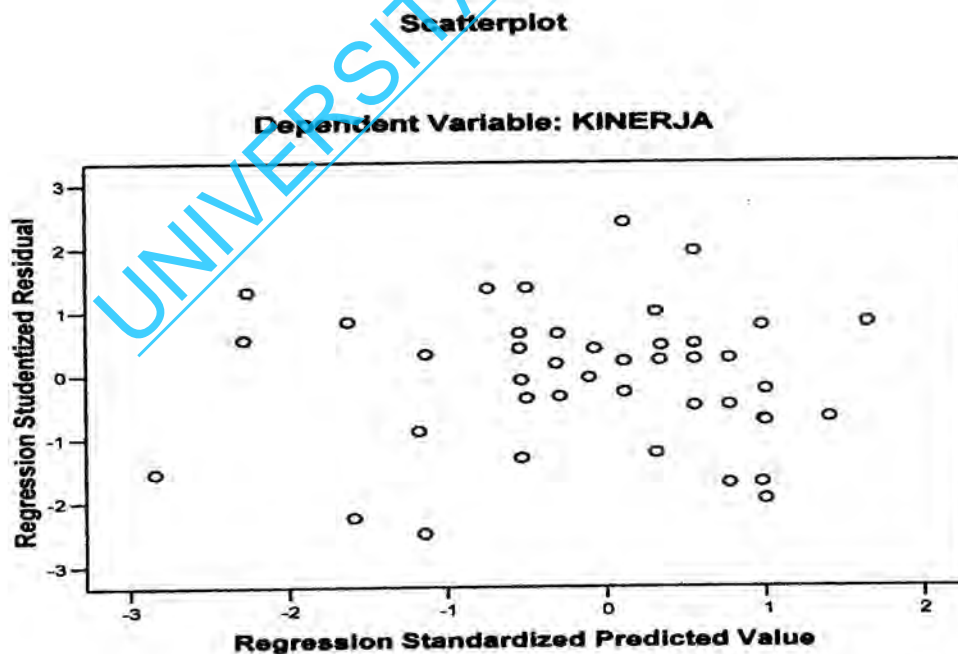
Penggunaan model tersebut untuk menguji pengaruh kedua variabel independen dengan variabel dependen kinerja baik secara parsial maupun simultan.

Sebelum melakukan estimasi yang tidak bias dengan analisis regresi perlu dilakukan uji BLUE, yaitu pengujian antar variabel bebas supaya tidak terjadi multikolinieritas, heteroskedastisitas dan normalitas.

a. Uji Heterokedastisitas

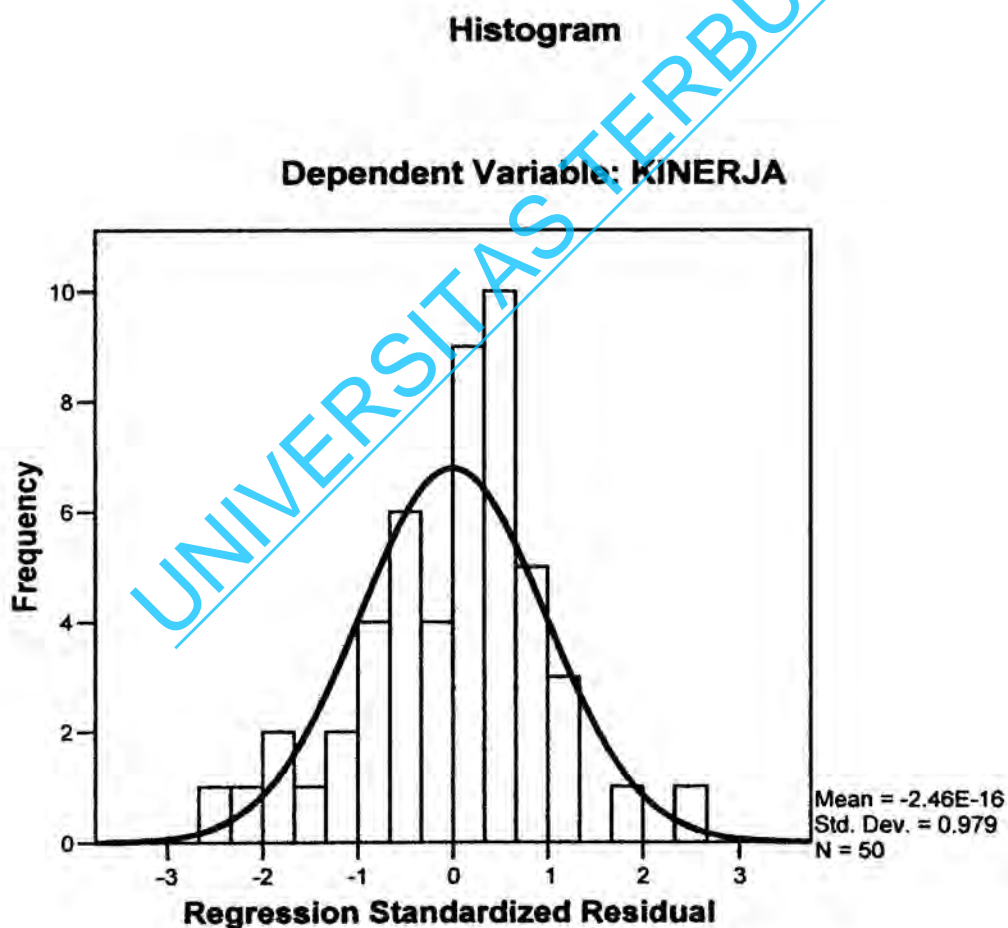
Suatu asumsi yang penting dari model linear klasik adalah bahwa gangguan yang muncul dalam fungsi regresi adalah homokedastik yaitu semua gangguan memiliki varians yang sama, Gujarati (1995:21)

Gambar. IV.1.
Scatter Plott Pengujian Heterokedastisiti



Salah satu cara untuk mendeteksi adanya heterokedastisitas adalah dengan menggunakan scatter plot. Apabila scatter plot menunjukkan sesuatu yang membentuk pola maka dapat dikatakan terjadi heterokedastisitas. Dalam hal ini data yang akan diuji tidak mengalami heterokedastisitas yang ditunjukkan dengan scatter plot yang tidak memiliki pola apapun.

Gambar. IV.2.
Grafik Histogram Pengujian Normalitas

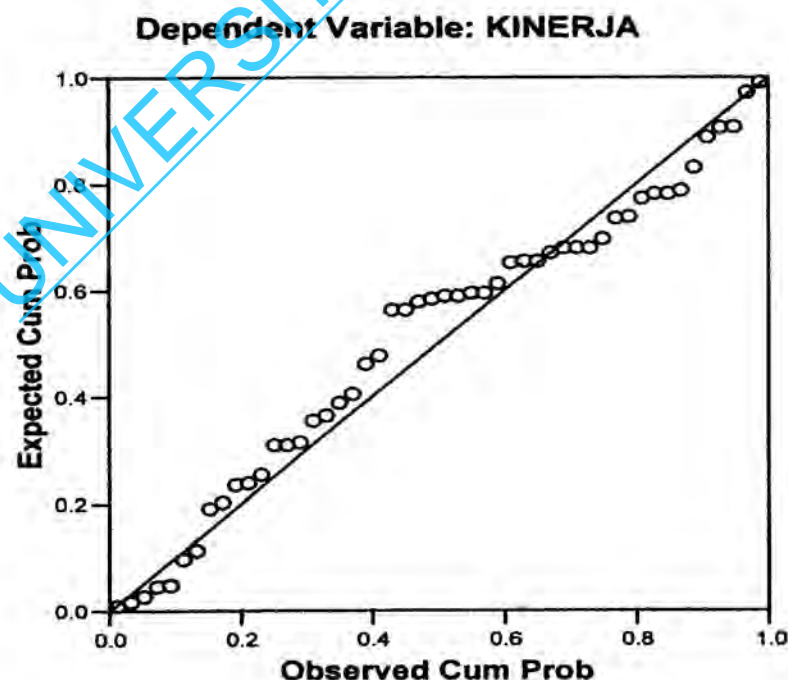


b. Uji Normalitas

Uji selanjutnya yang dilakukan adalah uji normalitas. Uji normalitas dapat dilihat dengan menggunakan histogram. Apabila distribusi data telah mengikuti pola kurva normal maka dikatakanlah distribusi data tersebut normal, hal ini dapat dilihat pada gambar diatas.

Atau uji normalitas dapat dilihat dengan menggunakan normal probabiliti plott. Apabila distribusi data telah mengikuti garis diagonal maka dikatakanlah distribusi data tersebut normal, hal ini dapat dilihat pada gambar berikut :

Gambar. IV.3.
Gambar Normal Probability Plott Pengujian Normalitas

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

3. Uji Hipotesis

Berdasarkan hasil pengujian asumsi klasik tersebut maka dapat dikatakan bahwa model analisis berganda tersebut sudah memenuhi seluruh asumsi klasik OLS (Ordinary Least Square). Dengan menggunakan bantuan komputer program SPSS sebagai alat bantuan dalam analisis diperoleh hasil yang dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel. IV.3.
Hasil Output Koefisien Persamaan Regresi

Model		Coefficients ^a					Collinearity Statistics	
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF
B	Std. Error	Beta						
1	(Constant)	1.233	3.962		.311	.757		
	DESKRIPSI KERJA	1.932	.400	1.774	4.832	.000	.074	3.447
	BUDAYA ORGANISASI	.990	.312	1.163	3.170	.003	.074	3.447

a. Dependent Variable: KINERJA

Berdasarkan tabel diatas maka dapat disusun persamaan regresi sebagai berikut : $Y = 1,233 + 1,932 X_1 + 0.990 X_2$

Dari persamaan regresi diatas dapat dilihat bahwa besarnya konstanta sebesar 1,233. Sementara itu koefisien deskripsi pekerjaan(x1) diperoleh sebesar 1,932 dan koefisien budaya organisasi (x2) diperoleh sebesar 0.990

Dari persamaan regresi tersebut diatas maka dapat dilihat bahwa deskripsi kerja dan budaya organisasi mempunyai hubungan yang positif terhadap kinerja.

Tabel. IV.4.
Hasil Output Determinasi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.727 ^a	.529	.509	4.14798	.529	26.393	2	47	.000	1.789

a. Predictors: (Constant), BUDAYA ORGANISASI, DESKRIPSI KERJA

b. Dependent Variable: KINERJA

Persamaan tersebut juga menjelaskan bahwa semua variabel tersebut dapat menjelaskan pengaruhnya terhadap kinerja sebesar 52,9% atau 47,1% kinerja dipengaruhi variabel lain. Hal ini dapat dilihat dari besarnya R-Square.

a. Hipotesis I

Kemudian untuk menguji apakah masing-masing variabel tersebut berpengaruh terhadap kinerja dilakukan pengujian dengan menggunakan uji t .

Pengujian tersebut dilakukan dengan uji dua arah dengan menggunakan tingkat signifikan $\alpha = 0,05$. Pengujian dapat dilakukan dengan membandingkan antara t -hitung dengan t -tabel dengan kriteria keputusan :

Jika t -Hitung $<$ t -tabel : H_0 diterima atau H_1 ditolak

Jika t -Hitung $>$ t -tabel : H_1 diterima atau H_0 ditolak

Tabel. IV.5.
Hasil Output Pengujian Hipotesis Secara Partial Dengan Uji-T

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.233	3.962		.311	.757	
	DESKRIPSI KERJA	1.932	.400	1.774	4.832	.000	.074
	BUDAYA ORGANISAS	.990	.312	1.163	3.170	.003	.074

a. Dependent Variable: KINERJA

Pengujian juga dapat dilakukan dengan membandingkan antara $\alpha = 0,05$ dengan nilai signifikan output SPSS dengan kriteria keputusan .

Jika $\text{Sig} > \alpha = 0,05$: H_0 diterima atau H_1 ditolak

Jika $\text{Sig} < \alpha = 0,05$: H_1 diterima atau H_0 ditolak

Berdasarkan analisis regresi yang dilakukan menunjukkan nilai signifikan variabel deskripsi pekerjaan sebesar $0,000 < 0,05$. Hal ini berarti H_0 ditolak atau H_1 diterima pada tingkat signifikan 5%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel deskripsi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

b. Hipotesis 2

Sedangkan variabel budaya organisasi sebesar $0,003 > 0,05$. Hal ini berarti H_1 diterima atau H_0 ditolak pada tingkat signifikan 5%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

c. Hipotesis 3

Untuk mengetahui sejauh mana tingkat signifikansi kedua variabel tersebut terhadap prestasi kerja secara simultan maka dilakukan pengujian terhadap persamaan regresi serentak melalui uji-F :

Tabel. IV.6.
Hasil Output Pengujian Hipotesis Secara Simultan Dengan Uji-F

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	908.210	2	454.105	28.393	.000 ^a
	Residual	808.670	47	17.206		
	Total	1716.880	49			

a. Predictors: (Constant), BUDAYA ORGANISASI, DESKRIPSI KERJA

b. Dependent Variable: KINERJA

Pengujian tersebut dilakukan dengan uji dua arah dengan menggunakan tingkat signifikan $\alpha = 0,05$. Pengujian dapat dilakukan dengan membandingkan antara F-hitung dengan F-tabel dengan kriteria keputusan :

Jika F-Hitung < F-tabel : Ho diterima atau H1 ditolak

Jika F-Hitung > F-tabel : H1 diterima atau Ho ditolak

Pengujian juga dapat dilakukan dengan membandingkan antara $\alpha = 0,05$ dengan nilai signifikan output SPSS dengan kriteria keputusan :

Jika Sig > $\alpha = 0,05$: Ho diterima atau H1 ditolak

Jika Sig < $\alpha = 0,05$: H1 diterima atau Ho ditolak

Berdasarkan analisis regresi yang dilakukan menunjukkan nilai signifikan sebesar $0,000 < 0,05$. Hal ini berarti H1 diterima atau Ho ditolak pada tingkat

signifikan 5%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara simultan kedua variable berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

B. Pembahasan

Deskripsi pekerjaan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja Penyuluh Pertanian Lapangan (PPL) dengan taraf signifikan 1%. Secara umum persepsi tentang deskripsi pekerjaan penyuluh pertanian sudah baik meskipun rentang pemahamannya masih jauh. Ada beberapa penyuluh dengan jelas telah memahami deskripsi pekerjaan dengan baik namun ada juga beberapa yang belum memahami dengan maksimal. Perbedaan persepsi ini akan menyebabkan kesenjangan implementasi maka oleh sebab itu penyamaan persepsi tentang deskripsi pekerjaan harus dilakukan dengan sosialisasi kemudian diikuti dengan kontrol terhadap implementasinya dilapangan sehingga pada akhirnya deskripsi kerja dapat terlaksana dengan maksimal dan menghasilkan kinerja penyuluh yang baik dan pada gilirannya menghasilkan kinerja sektor pertanian yang lebih baik lagi.

Penelitian ini telah memberikan bukti secara empiris bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja penyuluh lapangan, hal ini sejalan dengan landasan teoritis yang telah diuraikan pada bab II sehingga penelitian ini telah konsisten dengan teori yang ada selama ini. Selain konsisten secara teoritis, penelitian ini juga konsisten secara empiris. Penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Dewi Ma'rifah yang bertujuan untuk menganalisa apakah ada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pekerja sosial, apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pekerja sosial dan apakah motivasi kerja dan budaya

organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pekerja sosial. Hasil penelitian Dewi Ma'rifah membuktikan bahwa motivasi kerja dan budaya organisasi secara parsial mempengaruhi kinerja pekerja sosial. Yaitu pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pekerja sosial adalah positif.

Meskipun dengan latar belakang yang sama dengan mengikuti standar yang telah ditetapkan oleh pemerintah secara nasional namun kenyataannya di Kabupaten Aceh Singkil masih terdapat kesenjangan yang cukup besar akan kinerja Penyuluh Pertanian Lapangan (PPL). Secara deskriptif disatu sisi ada Penyuluh Pertanian Lapangan (PPL) yang memiliki persepsi akan kinerja dengan baik namun disisi lainnya ada juga Penyuluh Pertanian Lapangan (PPL) yang memiliki persepsi tentang kinerja yang masih belum baik dengan range yang cukup besar. Meskipun secara rata-rata persepsi akan kinerja sudah cukup baik namun upaya-upaya agar memperbaiki persepsi tentang kinerja menjadi lebih baik sehingga mendorong kinerja kearah yang lebih baik harus terus dilakukan di Kabupaten Aceh Singkil. Kesenjangan persepsi yang cukup besar tersebut kalau terus dibiarkan akan menyebabkan turunnya kinerja yang pada gilirannya akan menghambat peningkatan produksi hasil pertanian secara khusus dan pertumbuhan ekonomi nasional secara umum kearah yang lebih baik.

Masalah untuk memperbaiki persepsi akan kinerja tersebut juga terkendala karena banyak faktor alam yang kurang mendukung. Daerah yang dituju cukup jauh dan akses transportasi yang sulit dapat menjadi kendala yang boleh dikatakan masalah utama disamping Kabupaten Aceh Singkil ini tergolong kabupaten yang

masih baru hasil pemekaran sehingga masih dalam proses pencarian formulasi yang tepat untuk mencari kebijakan-kebijakan teknis yang lebih efektif dan efisien.

Pertanian yang memberikan kontribusi terbesar terhadap PAD harusnya mendapatkan perhatian yang lebih oleh pemerintah daerah. Jumlah penyuluh pertanian yang sangat terbatas dengan luas wilayah pertanian yang luas juga menjadi penghalang meningkatnya pertumbuhan sektor pertanian. Belum lagi karakter individu penyuluh pertanian dengan kondisi yang ada akhirnya tidak memiliki motivasi untuk berkembang.

Penelitian lain yang didukung adalah penelitian Syamsuddin yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh tingkat pendidikan, pelatihan, motivasi, pengalaman kerja, sikap loyal dan budaya kerja bersama-sama terhadap kinerja Kepala Desa di Kabupaten Katingan; kedua, untuk mengetahui variabel mana yang dominan berpengaruh terhadap kinerja Kepala Desa di Kabupaten Katingan, ketiga untuk mengetahui perbedaan kinerja antara Kepala Desa berpendidikan SLTP ke bawah dengan Kepala Desa berpendidikan di atas SLTP. Penelitian ini memberikan kesimpulan bahwa secara parsial budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja.

Penelitian lain yang juga didukung oleh penelitian ini adalah penelitian Ahmad Kusnan yang dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa organisasi yang ideal adalah organisasi yang mampu mencapai tujuan secara optimal. Adapun pencapaian tujuan Garnisun Tetap III Surabaya ditentukan oleh beberapa faktor, termasuk iklim organisasi, etos kerja dan disiplin kerja setiap prajurit dan pegawai sipilnya. Penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda yang

menganalisis iklim organisasi, etos kerja dan disiplin kerja dalam menentukan efektivitas kinerja organisasi.

Sebagai variabel yang mempengaruhi kinerja maka budaya organisasi adalah variabel yang penting yang harusnya ditingkatkan. Penyuluh lapangan yang dapat diartikan seorang yang akan menjadi panutan bagi para petani menjadi faktor penting dalam meningkatkan performa para petani yang pada gilirannya meningkatkan kinerja petani secara individu dan meningkatkan hasil pertanian secara lebih umum.

Budaya kerja seorang penyuluh lapangan secara langsung akan dilihat oleh petani sehingga budaya kerja seorang penyuluh pertanian akan menjadi penentu budaya petani dan kinerja pertanian. Ketika seorang penyuluh pertanian mampu menunjukkan sikap profesionalisme, mampu berbaur dengan petani sehingga menimbulkan kepercayaan petani yang pada gilirannya memudahkan penyuluh pertanian menyampaikan penyuluhan-penyuluhan karena telah terjalinnya hubungan emosional antara petani dan penyuluh.

Tidak hanya sebatas petani dan penyuluh, antar penyuluh juga ketika tidak saling menunjukkan profesionalisme yang baik, hubungan yang baik antara satu penyuluh dengan lainnya serta memiliki persepsi yang berbeda akan budaya organisasi sehingga budaya organisasi yang dibentuk dan yang tercipta akan menyebabkan kesenjangan antara penyuluh pertanian.

Secara deskriptif memang menunjukkan persepsi tentang budaya organisasi di Kabupaten Aceh Singkil masih memiliki kesenjangan. Ada penyuluh lapangan yang sudah memandang budaya organisasi menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja namun disisi lain masih ada juga yang masih menganggap budaya organisasi

bukanlah faktor penentu yang cukup penting dalam meningkatkan kinerja organisasi. Namun secara rata-rata persepsi tentang pentingnya budaya organisasi terhadap kinerja penyuluh pertanian sudah cukup baik. Banyak faktor yang menyebabkan persepsi akan budaya organisasi merupakan hal yang sulit untuk diubah. Budaya merupakan hasil perilaku yang boleh dikatakan kristalisasi karakter yang terbentuk sejak lahir, sehingga dapat dibayangkan betapa rumitnya merubah budaya. Penyuluh pertanian yang ditempatkan di Aceh Singkil boleh jadi berasal dari daerah yang berbeda dengan karakter yang berbeda dan ketika dihadapkan dengan karakter masyarakat Aceh Singkil maka akan ada gesekan antar karakter atau budaya. Sikap profesionalisme, saling terbuka dan menerima antara satu dan lain serta sekecil mungkin membuka peluang permusuhan akibat perbedaan budaya dan karakter dari seorang penyuluh akan mempermudah penyuluh tersebut menjalankan tugasnya demi mendorong kinerja pertanian.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisa dan pembahasan yang dilakukan terhadap dinas KKPP khususnya pada masalah pengaruh deskripsi pekerjaan dan budaya organisasi terhadap kinerja, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Deskripsi pekerjaan secara parsial merupakan variabel yang mempengaruhi kinerja penyuluh pertanian di Kabupaten Aceh Singkil.
2. Budaya organisasi secara parsial merupakan variabel yang mempengaruhi kinerja penyuluh pertanian di Kabupaten Aceh Singkil.
3. Deskripsi pekerjaan dan budaya organisasi secara serempak merupakan variabel yang mempengaruhi kinerja penyuluh pertanian di Kabupaten Aceh Singkil.

B. Saran

1. Deskripsi pekerjaan yang telah ada secara nasional harus lebih disosialisasikan sampai kepada Penyuluh Pertanian Lapangan (PPL) secara rinci dan jelas secara langsung yang seharusnya dilakukan oleh instansi terkait (rumpun pertanian) setempat sampai ketataran teknis sehingga para penyuluh pertanian dapat memahami tugas, wewenang dan tanggung jawabnya sebagai seorang penyuluh pertanian dan tidak terdapat perbedaan interpretasi terhadap deskripsi pekerjaan yang telah dibuat secara nasional tersebut.

2. Setiap daerah di Indonesia memiliki karakter dan perilaku daerah yang berbeda satu dengan lainnya sehingga deskripsi kerja yang baku secara nasional tersebut hendaknya dapat terimplementasi dengan baik tanpa meninggalkan karakter dan budaya lokal yang ada yang mencerminkan budaya kerja daerah tersebut. Penyuluh Pertanian Lapangan (PPL) diharapkan dapat mengimplementasikan secara maksimal deskripsi kerja yang ada dengan tetap menjaga budaya kerja yang baik sehingga akan terus meningkatkan kinerja penyuluh pertanian.
3. Diharapkan bagi peneliti yang lain kedepan untuk melihat variabel lain selain yang telah diteliti penulis kali ini mengingat kontribusi dari kedua variabel masih tergolong kecil atau menambah jumlah sampel penelitian untuk lebih melihat kedua variabel yang telah diteliti ini dengan lebih dalam.

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR PUSTAKA

- Arnold Joseph & Feldman Champoux (1986), ***Organizational Behavior: Essential Tenets for a New Millennium***, South-Western College Publisher
- Baron, R. A., and J.Greenberg. (1990) ***Behaviour in Organization*** : Understand and Managing the Human Side of Work, Third Edition. Toronto: Allyn and Bacon.
- Cascio, Wayne F, (1995), ***Managing Human Resources***: Productivity, Quality of worklife, Profit. Fourth Edition. Singapore : McGraw Hill Inc.
- Cooper, Dobald R dan C. William Emory (1996), ***Metode Penelitian Bisnis***, Jakarta : Erlangga.
- Dale Yolder , 2002, ***Penilaian Kinerja, Menguasai Keahlian yang anda Perlukan dalam 10 menit***, diterjemahkan oleh Fandy Tjiptono, Yogyakarta, Andi.
- Davis, K. dan Newstrom, J.H. (1996), ***Perilaku dalam Organisasi***. Edisi ketujuh. Penerjemah: Agustus Dharma. Erlangga. Jakarta.
- Dole , Carol. , Richard Schroeder . (2001). ***The impact of various factors on the personality***, job satisfaction and turnover intentions of professional accountants. *Managerial Auditing Journal* ,16 (4):234-245.
- Erik Jaap Molenaar, Barbara Kwiatkowska, Harm Dotinga, Alex Oude Elferink, A.H.A. Soons (2002), ***International Organizations and the Law of the Sea: Documentary Yearbook 2002***, Netherlands Institute for the Law of the, Barbara Kwiatkowska, Harm Dotinga, Brill Academic Publishers, University of Virginia
- Furtwengler, (2002), ***Penilaian Kinerja, Menguasai Keahlian yang anda Perlukan dalam 10 menit***, diterjemahkan oleh Fandy Tjiptono, Yogyakarta, Andi.
- Flippo, Edwin B (1994). ***Manajemen Personalia***, diterjemahkan oleh Mohammad Mas'ud, Jakarta : Erlangga.
- Gaspersz, Vincent, (2002), ***Management Kualitas***, Yayasan Indonesia Emas dan Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Gibson, *et.al.* (1992). ***Organisasi dan Manajemen: Perilaku Struktur Proses***, Jakarta: Erlangga.

- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., dan Donnely Jr., J.H. (1999), ***Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur dan Proses***. Penerjemah: Djoerban Wahid. Erlangga. Jakarta.
- Green Francis, (2003). ***The Rise and Decline of Job Insecurity*** . Paper, (online), (www.emeraldinsight.com, diakses 12 Mei 2004).
- Gujarati, D. 2001. ***Ekonometrika Dasar***. Penerjemah: Sumarno Zain, Erlangga. Jakarta.
- Hatch, M. J. (1997) ***Organization Theory : Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives***. New York : Oxford University Press.
- Hasibuan, M.S.P (2002). ***Manajemen Sumber Daya Manusia***. Edisi Revisi. Bumi Aksara, Jakarta.
- Handoko, T.H. (1999), ***Manajemen***. Yogyakarta. Badan Penerbit Fakultas Ekonomi.
- Hasibuan, Malayu SP. (1997). ***Manajemen Sumber Daya Manusia, Dasar dan Kunci Keberhasilan***, Jakarta: Gunung Agung.
- Hasibuan, Malayu SP. (1993). ***Organisasi dan Motivasi : Dasar Peningkatan Produktivitas***, Jakarta : Bumi Aksara.
- Herbert Gerhard Heneman, Donald P. (1974) ***Schwab Perspectives on Personnel/human Resource Management: Human Resource Management***, Irwin, University of Wisconsin - Madison
- Hofstede, Geert. (1994), ***Cultures and Organization***. London: Harper Collins Business Hammersmith.
- Hofstede, T.A., T.H. Jerdee, and S.J. Carroll. (1963), ***Development of Managerial Performance: A Research Approach***.
- Indriantoro, Nur. (1993), ***The Effect of Participative Budgeting on Job Performance and Job Satisfaction with Locus of Control and Cultural Dimensions as Moderating Variables***. Dissertation.
- Indriantoro, Nur dan Supomo, Bambang. (2002) ***Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi & Manajemen***. Edisi Pertama. BPFE, Yogyakarta.
- Kotter & Heskett (1992), ***Good Corporate Culture***, diterjemahkan Oleh Djokosantoso Moeljono, Elex Media Komputindo.
- Manullang, M, (1992), ***Manajemen Personalia***, Jakarta : Ghalia

- Mahoney, T.A., T.H. Jerdee, and S.J. Carroll. (1963), *Development of Managerial Performance: A Research Approach*. Southwestern Publishing Co., Cincinnati, Ohio.
- Mitchell, Terence, R. (1982), *Motivation: New Directions for Theory, Research and Practice*, Academy of Management Review. Vol. 7 Nr. 1.
- Moekijat, (2002). *Dasar-Dasar Motivasi*, Pioner Jaya, Jakarta.
- Ouchi & Price (2002) *Handbook of Organizational Culture & Climate*, Kontributor Neal M. Ashkanasy, Celeste Wilderom, Mark F. Peterson Diterbitkan oleh SAGE, 2000
- Probst, Tahira, Ty Bruba ker. (2001). The Effects of Job Insecurity on employee Safety Outcomes: Cross-Sectional and Longitudinal Explorations. *Educational Publishing Foundation*, 6(2):139-159
- Rivai, Veithzal. 2003. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Edisi Kedua. Penerbit PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Robin, S.P. (2004), *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi*. Aplikasi Jilid 1. Penerjemah: Hadyana Pujaatmaka dan Benyamin Molan. Prenhallindo. Jakarta.
- Schein, E.H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*, Second Edition, San Fransisco : Jossey-Bass.
- Schuler, Randal, S. & Susan F. Jakson. (1996). *Manajemen Sumber Daya Manusia : Menyongsong Abad 21*. Alih Bahasa Abdoel Rasyid, Edisi Keenam, Jilid I&II, Erlangga, Jakarta
- Siahaan, Elisabet (2007), *Tiga Variabel Anteseden Untuk Kinerja Karyawan dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Berdasarkan Perspektif Gender) pada Sektor Jasa Perbankan di Wilayah Jakarta*, Universitas Brawijaya Malang, Disertasi, Tidak Dipublikasikan.
- Stephen, P. Robbins, (1999). *Perilaku Organisasi* Jilid 1, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Steers, Richard M, (1980), *Organization Effectiveness*, terjemahan Magdalena Jamin, Efektifitas Organisasi, Seri Manajemen No. 47, Erlangga, LPPM, Jakarta.
- Stoner, James A.F., R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert. (1992), *Management*. Fifth Edition, Prentice Hall Inc., New Jersey.

- Subejo,SP,M.Sc (2006). *Demokratisasi Pembangunan Di Era Otonomi Daerah : Tinjauan Dari Aspek Penyuluhan Pertanian*.Disampaikan pada Seminar Regional PERHIPTANI Kabupaten Sleman Provinsi Yogyakarta.Ditelusuri pada tanggal 17 Juli 2008.
- Subejo,SP,M.Sc (2006).*Sistem Penyuluhan Di Jepang : Konsep, Peran dan Perkembangan Penyuluhan Pertanian dan Pedesaan*.Ditelusuri pada tanggal 16 Juli 2008.
- Subejo,SP,M.Sc (2005). *Globalisasi dan Isu-isu Strategis Dalam Pembangunan Pertanian di Indonesia*. Paper Stadium General Study on Rural Empowerment (SOREm), Dewan Mahasisa Fakultas Pertanian UGM, 25 Januari 2005. Ditelusuri pada tanggal 17 Juli 2008.
- Subejo dan Supriyanto (2004). *Metodologi Pendekatan Pemberdayaan Masyarakat*. Kuliah Intensif Pemberdayaan Masyarakat Pedesaan Dewan Mahasiswa Fakultas Pertanian UGM. Ditelusuri pada tanggal 17 Juli 2008.
- Suharsimi Arikunto (1991). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Sugiyono, (2000). *Metode Penelitian Bisnis*, Cetakan Kedua, Bandung : CV. Alfabeta Bandung
- Triguno, 1999. *Budaya Kerja – Menciptakan Lingkungan Yang Kondusif Untuk Meningkatkan Produktifitas Kerja*, PT. Golden Terayon Press, Jakarta.
- Thoha, Miftah, (1999). *Perilaku Organisasi – Konsep Dasar dan Aplikasinya*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Udai Pareek (1985), *Organisational Culture and Climate*, ICFAI University Press
- Van den Ban A. W & Hawkins. H.S (1999) *Penyuluhan Pertanian*. Penerbit Kanisius Yogyakarta.

LAMPIRAN I. KUESIONER PENELITIAN

1. Tujuan survey

Survei ini dimaksudkan untuk memperoleh informasi mengenai pengaruh deskripsi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja penyuluh pertanian lapangan di kabupaten Aceh Singkil. Data yang dikumpulkan dari hasil survei ini akan diolah dan digunakan untuk tujuan akademik semata sebagai salah satu syarat dalam penyelesaian studi di Sekolah Pascasarjana Program Studi Magister Manajemen di Universitas Terbuka.

2. Kerahasiaan

Jawaban dari responden bersifat anonymous dan akan dijaga kerahasiannya. Hasilnya akan disajikan dan dirangkum secara total sehingga membentuk data agregat dan digunakan untuk analisis dan perumusan dalam rangka pengembangan konsep dan teori yang bersifat akademis.

Partisipasi Bapak/Ibu sebagai responden dalam memberikan jawaban yang benar sangat dihargai. Untuk itu, Peneliti mengucapkan terima kasih yang tak terhingga. Semoga amal baik Bapak/ibu mendapat balasan dari Tuhan Yang Maha Esa.

I. Identitas Responden

1. Nama :
2. Jenis Kelamin : LK / PR
3. Umur :(tahun)

II. Deskripsi Pekerjaan

1. Tugas yang diberikan kepada anda telah sesuai dengan pekerjaan anda sebagai penyuluh lapangan :
 - a. Sangat Setuju
 - b. Setuju
 - c. Biasa saja
 - d. Tidak setuju
 - e. Sangat Tidak Setuju

2. Anda telah mengerti melalui deskripsi pekerjaan yang diberikan menggambarkan wewenang anda sebagai penyuluh lapangan :
 - a. Sangat Setuju
 - b. Setuju
 - c. Biasa saja
 - d. Tidak setuju
 - e. Sangat Tidak Setuju

3. Anda berorientasi dalam melaksanakan tugas sesuai wewenang yang diberikan :
 - a. Sangat Setuju
 - b. Setuju
 - c. Biasa saja
 - d. Tidak setuju
 - e. Sangat Tidak Setuju

4. Anda telah mengerti melalui deskripsi pekerjaan yang diberikan menggambarkan tanggung jawab anda sebagai penyuluh lapangan :
 - a. Sangat Setuju
 - b. Setuju
 - c. Biasa saja
 - d. Tidak setuju
 - e. Sangat Tidak Setuju

5. Orientasi tanggung jawab kerja yang anda lakukan telah berdasarkan deskripsi kerja yang diberikan kepada anda :

- a. Sangat Setuju
- b. Setuju
- c. Biasa saja
- d. Tidak setuju
- e. Sangat Tidak Setuju

6. Anda menganggap bahwa deskripsi kerja berpengaruh terhadap kinerja anda sebagai penyuluh pertanian :

- a. Sangat Setuju
- b. Setuju
- c. Biasa saja
- d. Tidak setuju
- e. Sangat Tidak Setuju

7. Dengan deskripsi kerja yang ada anda paham batas batas pekerjaan anda sehingga memudahkan anda dalam melaksanakan tugas :

- a. Sangat Setuju
- b. Setuju
- c. Biasa saja
- d. Tidak setuju
- e. Sangat Tidak Setuju

8. Anda dalam melaksanakan tugas selalu bergantung kepada deskripsi pekerjaan yang ada :

- a. Sangat Setuju
- b. Setuju
- c. Biasa saja
- d. Tidak setuju
- e. Sangat Tidak Setuju

9. Deskripsi tugas yang ada membuat anda tidak dapat mengembangkan pekerjaan anda menjadi lebih baik :

- a. Sangat Setuju
- b. Setuju
- c. Biasa saja
- d. Tidak setuju
- e. Sangat Tidak Setuju

10. Anda selalu berafiliasi dan bertanya kepada rekan anda akan hal-hal yang berkaitan dengan deskripsi pekerjaan yang anda kurang pahami :

- a. Sangat Setuju
- b. Setuju
- c. Biasa saja
- d. Tidak setuju
- e. Sangat Tidak Setuju

III. Budaya Organisasi

1. Rekan-rekan sekerja anda selalu menunjukkan profesionalisme dalam bekerja sehingga memacu anda berbuat hal yang sama.

- a. Sangat Setuju
- b. Setuju
- c. Biasa saja
- d. Tidak setuju
- e. Sangat Tidak Setuju

2. Atasan anda selalu memberikan contoh untuk bekerja secara profesional kepada seluruh karyawan.

- a. Sangat Setuju
- b. Setuju
- c. Biasa saja
- d. Tidak setuju
- e. Sangat Tidak Setuju

3. Anda juga selalu berusaha memberikan contoh kepada rekan-rekan kerja anda baik dengan perkataan maupun dengan sikap bagaimana seharusnya bekerja dengan profesional menurut yang anda tahu.

- a. Sangat Setuju
- b. Setuju
- c. Biasa saja
- d. Tidak setuju
- e. Sangat Tidak Setuju

4. Anda secara proporsional berinteraksi dengan atasan anda dan tidak mencampur-adukkan hal-hal diluar pekerjaan selama bekerja.

- a. Sangat Setuju d. Tidak setuju
b. Setuju e. Sangat Tidak Setuju
c. Biasa saja
5. Anda tidak sungkan bertanya dan meminta arahan dari atasan anda apabila anda kurang memahami tentang sesuatu hal yang harus anda kerjakan.
- a. Sangat Setuju d. Tidak setuju
b. Setuju e. Sangat Tidak Setuju
c. Biasa saja
6. Anda dan sesama rekan sekerja anda saling dapat mempercayai satu dan lainnya dalam melakukan pekerjaan.
- a. Sangat Setuju d. Tidak setuju
b. Setuju e. Sangat Tidak Setuju
c. Biasa saja
7. Anda dan rekan anda juga mempercayai atasan anda dalam mengambil keputusan dan kebijakan-kebijakan yang baik bagi instansi anda.
- a. Sangat Setuju d. Tidak setuju
b. Setuju e. Sangat Tidak Setuju
c. Biasa saja
8. Dalam melakukan pekerjaan anda dan rekan-rekan anda selalu mengikuti prosedur yang telah ditetapkan oleh instansi dimana anda bekerja.
- a. Sangat Setuju d. Tidak setuju
b. Setuju e. Sangat Tidak Setuju
c. Biasa saja
9. Ada aturan baku yang tidak tertulis yang membuat anda dan rekan anda dapat menjalankan pekerjaan dengan lebih teratur.

- a. Sangat Setuju
- b. Setuju
- c. Biasa saja
- d. Tidak setuju
- e. Sangat Tidak Setuju

10. Saling terjadi ketidaksepahaman antara anda dan rekan sekerja anda dalam menjalankan tugas sehari-hari.

- a. Sangat Setuju
- b. Setuju
- c. Biasa saja
- d. Tidak setuju
- e. Sangat Tidak Setuju

11. Anda dan rekan anda tidak begitu menyukai gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan anda saat ini sehingga banyak instruksi yang diberikannya tidak anda ikuti dengan baik.

- a. Sangat Setuju
- b. Setuju
- c. Biasa saja
- d. Tidak setuju
- e. Sangat Tidak Setuju

12. Hubungan anda dan rekan sekerja anda dan hubungan anda dengan pimpinan anda yang kurang baik membuat anda tidak bekerja dengan hasil yang maksimal.

- a. Sangat Setuju
- b. Setuju
- c. Biasa saja
- d. Tidak setuju
- e. Sangat Tidak Setuju

IV. Kinerja Karyawan

1. Selalu dibuat perencanaan kerja sehingga kinerja dapat diukur berdasarkan perencanaan kerja.

- a. Sangat Setuju d. Tidak setuju
b. Setuju e. Sangat Tidak Setuju
c. Biasa saja
2. Hasil kerja maupun kinerja selalu dinilai berdasarkan perencanaan kerja yang dibuat sebelumnya.
- a. Sangat Setuju d. Tidak setuju
b. Setuju e. Sangat Tidak Setuju
c. Biasa saja
3. Selalu dilakukan penilaian kinerja melalui investigasi yang dilakukan oleh perusahaan.
- a. Sangat Setuju d. Tidak setuju
b. Setuju e. Sangat Tidak Setuju
c. Biasa saja
4. Dalam melakukan pekerjaan, anda selalu berkoordinasi dengan rekan kerja maupun atasan agar kinerja yang dihasilkan menjadi lebih baik.
- a. Sangat Setuju d. Tidak setuju
b. Setuju e. Sangat Tidak Setuju
c. Biasa saja
5. Selalu dilakukan evaluasi atas kinerja baik staff maupun karyawan di instansi anda baik secara berkala maupun insidental.
- a. Sangat Setuju d. Tidak setuju
b. Setuju e. Sangat Tidak Setuju
c. Biasa saja

6. Atasan selalu melakukan supervisi yang anda butuhkan untuk mencapai kinerja yang maksimal.
- a. Sangat Setuju
 - b. Setuju
 - c. Biasa saja
 - d. Tidak setuju
 - e. Sangat Tidak Setuju
7. Pengelolaan staf di instansi anda cukup mampu memaksimalkan kinerja anda secara individu maupun kinerja instansi secara keseluruhan.
- a. Sangat Setuju
 - b. Setuju
 - c. Biasa saja
 - d. Tidak setuju
 - e. Sangat Tidak Setuju
8. Deskripsi kerja telah merepresentasikan tugas-tugas anda sebagai penyuluh pertanian sehingga kinerja dapat tercapai dan terukur.
- a. Sangat Setuju
 - b. Setuju
 - c. Biasa saja
 - d. Tidak setuju
 - e. Sangat Tidak Setuju

**LAMPIRAN 2. TABULASI JAWABAN RESPONDEN UNTUK VARIABEL
DESKRIPSI PEKERJAAN (X1).**

Responden	Butir Pertanyaan									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
6	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
7	3	4	5	3	3	4	2	2	3	4
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
9	4	5	5	4	4	4	1	4	4	4
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
11	2	4	4	1	2	4	1	2	1	4
12	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4
13	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4
14	2	4	4	4	2	4	4	2	4	4
15	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
16	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4
17	3	5	5	5	3	4	4	3	4	4
18	4	5	4	4	4	4	4	3	5	5
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
20	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
21	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3
22	3	4	4	2	3	2	2	3	3	4
23	2	4	4	4	2	2	4	4	4	3
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
25	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5
26	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5
27	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5
28	2	3	2	3	2	2	3	2	4	2
29	4	4	4	5	4	3	4	4	4	3
30	3	2	2	2	3	2	2	3	4	2
31	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2
32	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
33	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4
34	2	4	4	4	2	2	4	4	4	4
35	2	2	2	2	2	4	4	4	2	2
36	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4
37	4	4	4	3	4	2	2	3	4	2
38	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3

39	2	3	3	3	2	1	5	3	4	2
40	5	3	3	3	5	3	3	3	2	3
41	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4
42	3	5	5	5	3	4	4	3	4	4
43	4	5	4	4	4	4	4	3	5	5
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
45	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
46	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3
47	3	4	4	2	3	2	2	3	3	4
48	2	4	4	4	2	2	4	4	4	3
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
50	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5

UNIVERSITAS TERBUKA

**LAMPIRAN 3. TABULASI JAWABAN RESPONDEN UNTUK VARIABEL
BUDAYA ORGANISASI (X2).**

Responden	Butir Pertanyaan											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4
2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
3	4	3	3	2	4	3	3	3	3	3	2	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
6	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
7	3	3	4	5	3	3	4	2	2	3	4	2
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
9	4	4	5	5	4	4	4	1	4	4	4	4
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
11	1	2	4	4	1	2	4	1	2	1	4	1
12	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4
13	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4
14	4	2	4	4	4	2	4	4	2	4	4	4
15	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
16	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4
17	5	3	5	5	5	3	4	4	3	4	4	5
18	4	4	5	4	4	4	4	4	3	5	5	5
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
20	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
21	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4
22	2	3	4	4	2	3	2	2	3	3	4	2
23	4	2	4	4	4	2	2	4	4	4	3	3
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
25	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4
26	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4
27	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5
28	3	2	3	2	3	2	2	3	2	4	2	4
29	5	4	4	4	5	4	3	4	4	4	3	3
30	2	3	2	2	2	3	2	2	3	4	2	2
31	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	3
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
33	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4
34	4	2	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4
35	2	2	2	2	2	2	4	4	4	2	2	1
36	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4
37	3	4	4	4	3	4	2	2	3	4	2	2
38	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3

39	3	2	3	3	3	2	1	5	3	4	2	4
40	3	5	3	3	3	5	3	3	3	2	3	3
41	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4
42	5	3	5	5	5	3	4	4	3	4	4	5
43	4	4	5	4	4	4	4	4	3	5	5	5
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
45	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
46	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4
47	2	3	4	4	2	3	2	2	3	3	4	2
48	4	2	4	4	4	2	2	4	4	4	3	3
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
50	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4

UNIVERSITAS TERBUKA

LAMPIRAN 4. TABULASI JAWABAN RESPONDEN UNTUK VARIABEL KINERJA (Y).

Responden	Butir Pertanyaan							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1	4	4	4	3	3	4	4	4
2	4	4	4	4	3	4	4	4
3	2	2	3	3	2	2	3	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	2	4	4	4	3	4	4	3
6	2	4	4	3	3	4	4	5
7	4	4	3	2	4	3	4	5
8	3	3	4	4	4	3	4	4
9	2	4	4	2	5	5	5	5
10	2	4	4	4	3	4	4	4
11	1	4	1	2	4	4	4	4
12	2	5	5	5	2	4	4	4
13	3	4	4	4	3	3	4	4
14	3	4	4	2	2	4	4	4
15	4	4	4	4	4	4	4	4
16	2	4	3	3	3	4	4	4
17	4	5	4	5	3	2	5	5
18	5	5	4	4	4	4	5	4
19	4	4	4	4	4	4	4	4
20	2	3	4	4	3	4	4	4
21	3	3	4	4	3	3	4	3
22	2	4	2	3	3	2	4	4
23	2	4	3	3	2	3	4	4
24	3	3	3	3	2	2	4	4
25	5	5	4	4	5	5	5	5
26	5	5	4	4	5	5	5	5
27	4	4	4	4	2	4	4	5
28	2	2	3	2	4	2	3	2
29	4	4	5	3	3	4	4	4
30	1	1	1	1	1	3	2	2
31	3	3	3	3	2	3	3	3
32	4	4	4	4	4	4	4	4
33	4	3	3	3	3	3	4	4
34	4	4	4	2	2	4	4	4
35	1	2	1	2	1	2	2	2
36	4	4	4	2	3	3	3	4
37	2	4	2	4	2	3	4	4
38	5	4	3	3	5	4	3	3

39	3	3	3	3	3	3	3	3
40	4	3	3	3	5	5	3	3
41	3	3	4	4	3	3	4	3
42	2	4	2	3	3	2	4	4
43	2	4	3	3	2	3	4	4
44	3	3	3	3	2	2	4	4
45	5	5	4	4	5	5	5	5
46	5	5	4	4	5	5	5	5
47	4	4	4	4	2	4	4	5
48	2	2	3	2	4	2	3	2
49	4	4	5	3	3	4	4	4
50	1	1	1	1	1	3	2	2

UNIVERSITAS TERBUKA

LAMPIRAN 5. OUTPUT UJI VALIDITAS DAN UJI RELIABILITAS VARIABEL DESKRIPSI PEKERJAAN (X1).

```

SAVE OUTFILE='C:\Documents and Settings\User\My Documents\deskripsi
pekerjaan hari
s UT.sav'
/COMPRESSED.
RELIABILITY
/VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005 VAR00006
VAR00007
VAR00008 VAR00009 VAR00010
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=SCALE
/SUMMARY=TOTAL .

```

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	50	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.875	10

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Butir1	32.6000	24.898	.644	.859
Butir2	32.1000	25.684	.669	.858
Butir3	32.1600	25.362	.593	.863
Butir4	32.4000	24.041	.720	.852
Butir5	32.6000	24.898	.644	.859
Butir6	32.6200	23.914	.642	.859
Butir7	32.5400	26.662	.363	.882
Butir8	32.6800	26.957	.491	.870
Butir9	32.3200	26.263	.532	.867
Butir10	32.3400	24.066	.704	.854

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
36.0400	30.774	5.54742	10

UNIVERSITAS TERBUKA

LAMPIRAN 6. OUTPUT UJI VALIDITAS DAN UJI RELIABILITAS VARIABEL BUDAYA ORGANISASI (X2).

```
SAVE OUTFILE='C:\Documents and Settings\User\My Documents\budaya
organisasi hari
s UT.sav'
/COMPRESSED.
RELIABILITY
/VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005 VAR00006
VAR00007
VAR00008 VAR00009 VAR00010 VAR00011 VAR00012
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=SCALE
/SUMMARY=TOTAL .
```

Reliability

[DataSet0] C:\Documents and Settings\User\My Documents\budaya
organisasi haris UT.sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	50	100.0

a. Listwise deletion based on all
variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.906	12

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Butir1	39.6000	39.020	.813	.889
Butir2	39.8000	41.347	.611	.899
Butir3	39.3000	41.969	.673	.897
Butir4	39.3600	41.745	.582	.900
Butir5	39.6000	39.020	.813	.889
Butir6	39.8000	41.347	.611	.899
Butir7	39.8200	40.191	.606	.900
Butir8	39.7400	42.441	.447	.907
Butir9	39.8800	43.781	.475	.904
Butir10	39.5200	42.091	.609	.899
Butir11	39.5400	40.213	.679	.895
Butir12	39.6800	38.957	.699	.895

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
43.2400	48.390	6.95631	12

LAMPIRAN 7. OUTPUT UJI VALIDITAS DAN UJI RELIABILITAS VARIABEL KINERJA (Y).

```
SAVE OUTFILE='C:\Documents and Settings\User\My Documents\kinerja haris
UT.sav'
/COMPRESSED.
RELIABILITY
/VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005 VAR00006
VAR00007
VAR00008
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=SCALE
/SUMMARY=TOTAL .
```

Reliability

[DataSet0] C:\Documents and Settings\User\My Documents\kinerja haris
UT.sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	50	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.893	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Butir1	24.5800	25.310	.687	.880
Butir2	24.0200	26.020	.826	.864
Butir3	24.2600	27.013	.683	.878
Butir4	24.4600	28.335	.588	.887
Butir5	24.5600	27.394	.546	.893
Butir6	24.2000	28.163	.608	.885
Butir7	23.8200	28.232	.810	.872
Butir8	23.8600	27.429	.725	.875

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
27.6800	35.038	5.91932	8

UNIVERSITAS TERBUKA

LAMPIRAN 8. OUTPUT PERSAMAAN REGRESSI DAN PENGUJIAN ASUMSI KLASIK

Regression

[DataSet0] C:\Documents and Settings\User\My Documents\REGRESSI HARIS UT.sav

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	BUDAYA ORGANISASI, DESKRIPSI KERJA		Enter

- a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable: KINERJA

Model Summary^a

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.727 ^a	.529	.509	1.14798	.529	26.393	2	47	.000	1.789

- a. Predictors: (Constant), BUDAYA ORGANISASI, DESKRIPSI KERJA
b. Dependent Variable: KINERJA

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.233	3.962		.311	.757		
	DESKRIPSI KERJA	1.932	.400	1.774	4.832	.000	.074	3.447
	BUDAYA ORGANISASI	.990	.312	1.163	3.170	.003	.074	3.447

- a. Dependent Variable: KINERJA

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	908.210	2	454.105	26.393	.000 ^a
	Residual	808.670	47	17.206		
	Total	1716.880	49			

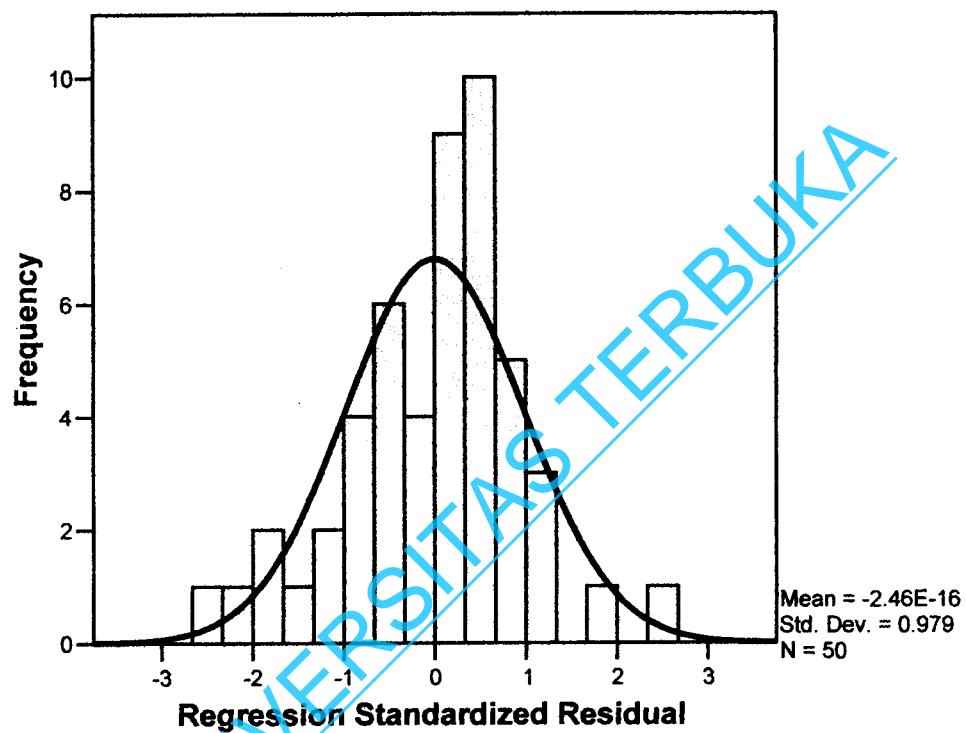
a. Predictors: (Constant), BUDAYA ORGANISASI, DESKRIPSI KERJA

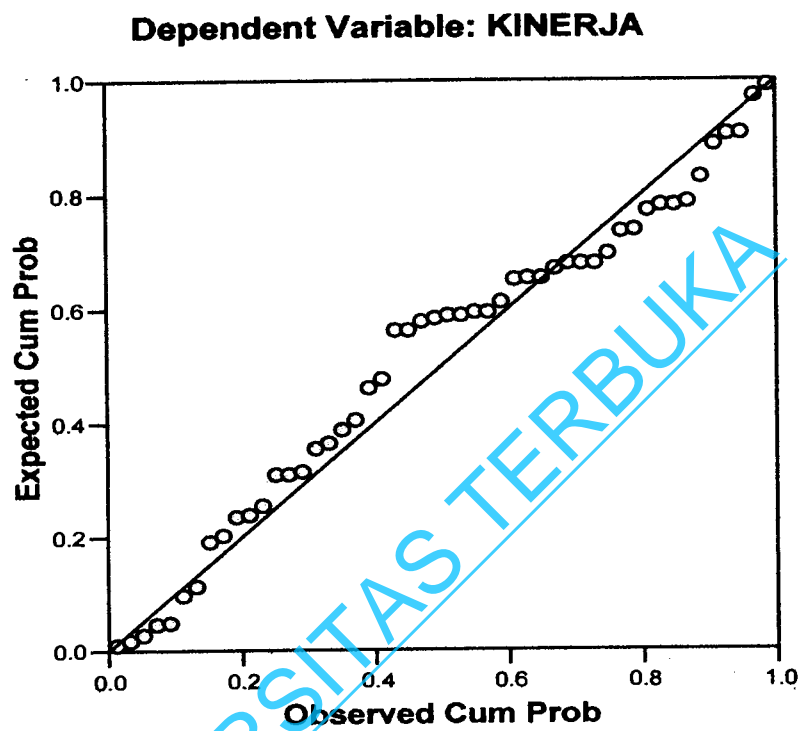
b. Dependent Variable: KINERJA

UNIVERSITAS TERBUKA

Histogram

Dependent Variable: KINERJA



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Scatterplot

Dependent Variable: KINERJA

