

**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI BIRO KESEJAHTERAAN RAKYAT  
PROVINSI KALIMANTAN UTARA**



**UNIVERSITAS TERBUKA**

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

**Disusun Oleh :**

**MERRY KURNIAWATI**

**NIM. 500894208**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA  
JAKARTA  
2016**

**ABSTRACT****THE EFFECT CULTURAL ORGANIZATION ON THE  
EMPLOYEES PERFORMANCE OF WELFARE BUREAU  
NORTH BORNEO PROVINCE**

**MERRY KURNIAWATI**  
**NIM. 500894208**  
**merryapt83@gmail.com**

At the Bureau of Public Welfare North Kalimantan Province , as the province is relatively new work culture must be in fertilizer are qualified and have a high work ethic . The authors assumed that the organizational culture in the Bureau of Administration , Public Welfare and Community is still a lot to be repaired because it affects the performance of human resources in the Bureau of Administration , Public Welfare and Society . ere are many employees in the Welfare Bureau employee who likes late coming to the office for no apparent reason , not to mention sometimes many employees at the Bureau of Public Welfare that ignores the work assigned to him , thus causing so abandoned. This does not only happen once or twice but quite often based on observations of the author . So good organizational culture to be important in the Bureau of Public Welfare South Kalimantan. As it pertains to social funds concerning the public good and the public welfare fund social assistance . So as to achieve optimal output is the existing organizational culture must be able to support the achievement of the performance of employees in the Bureau of Public Welfare North Kalimantan Province. This research using quantitative descriptive method with SPSS . The analysis tool used is linear regression and t test . ultural organizations in Bureau of Public Welfare and Community quite well with the percentage above 70 % of average total questions in questionnaires with most of the statements strongly agree and agree. Performance in the Bureau of Public Welfare and Social quite well with the percentage above 70 % of average total questions in questionnaires with most of the statements strongly agree and agree. Organizational culture significantly influence **employee performance** Bureau of Public Welfare and Community based regression test and t test .

*Keywords : organization cultural, employee performance, public servant*

**ABSTRAK****PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI BIRO KESEJAHTERAAN RAKYAT  
PROVINSI KALIMANTAN UTARA**

**MERRY KURNIAWATI**  
**NIM. 500894208**  
**merryapt83@gmail.com**

Budaya organisasi adalah serangkaian keadaan lingkungan kerja yang dirasakan secara langsung atau tidak langsung oleh pegawai. Budaya tersebut mengitari dan mempengaruhi segala hal kerja dalam organisasi. Budaya organisasi terbentuk oleh kumpulan persepsi dan harapan pegawai terhadap sistem yang berlaku. Pada Biro Kesejahteraan Rakyat Provinsi Kalimantan Utara, sebagai provinsi yang terbilang baru harus di pupuk budaya kerja yang mumpuni dan memiliki etos kerja yang tinggi. Masih banyak pegawai di Biro Kesejahteraan pegawai yang suka terlambat datang ke kantor tanpa alasan yang jelas, belum lagi terkadang banyak pegawai di Biro Kesejahteraan Rakyat yang mengabaikan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya, sehingga menyebabkan jadi terbengkalai. Tujuan penelitian ini adalah Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Biro Kesejahteraan Rakyat Provinsi Kalimantan Utara. Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif *Explanatory research*. Populasi dalam penelitian ini adalah semua Pegawai Biro Kesejahteraan Rakyat Provinsi Kalimantan Utara sejumlah 30 orang. Dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis data regresi berganda dengan alat SPSS. Analisis Koefisien Korelasi sederhana merupakan suatu teknik statistik yang digunakan untuk mengukur kekuatan hubungan dua variabel dan untuk mengetahui bentuk hubungan antara dua variabel tersebut dengan hasil yang sifatnya kuantitatif. Budaya organisasi di Biro Kesra dan Kemasyarakatan tergolong baik dengan nilai prosentase diatas 70% dari total rata-rata pertanyaan pada quisioner dengan sebagian besar pada pernyataan sangat setuju dan setuju. Kinerja Pegawai di Biro Kesra Dan Kemasyarakatan tergolong baik dengan nilai prosentase diatas 70% dari total rata-rata pertanyaan pada quisioner dengan sebagian besar pada pernyataan sangat setuju dan setuju. Dapat disimpulkan bahwa 75,9% variabel inerja pegawai dapat dijelaskan oleh variabel budaya organisasi. Sedangkan selisihnya 24,1% lainnya dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel lain yang tidak masuk dalam penelitian ini.

Kata Kunci : Budaya Organisasi, Kinerja Pegawai, PNS

## PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Biro Kesejahteraan Rakyat Provinsi Kalimantan Utara

Penyusun TAPM : Merry Kurniawati

NIM : 500894208

Program Studi : Magister Administrasi Publik

Hari/Tanggal : 21 Oktober 2016

Menyetujui

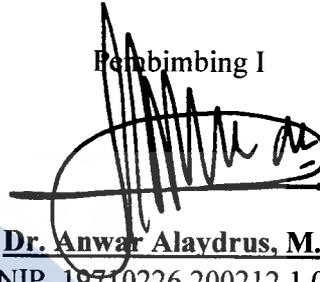
Pembimbing II



**Dr. Ir. Nurmala Pangaribuan, M.S.**

NIP. 19620426 198603 2 002

Pembimbing I



**Dr. Anwar Alaydrus, M.M.**

NIP. 19710226 200212 1 002

Penguji Ahli



**Prof. Dr. Sri Suwitri, M.Si (NIP)**

NIP : 19620614 198703 2 001

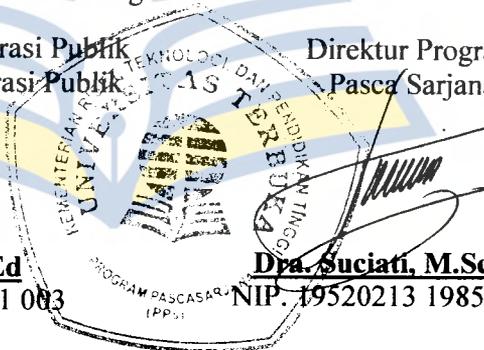
Mengetahui

Ketua Bidang Ilmu Administrasi Publik  
Program Magister Administrasi Publik



**Dr. Darmanto, M.Ed.**  
NIP. 19591027 198603 1 003

Direktur Program  
Pasca Sarjana



**Dra. Suciati, M.Sc, Ph.D**  
NIP. 19520213 198503 2 001

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCA SARJANA  
PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

**PENGESAHAN**

Nama : Merry Kurniawati  
 NIM : 500894208  
 Program Studi : Magister Administrasi Publik  
 Judul TAPM : Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja  
 Pegawai Biro Kesejahteraan Rakyat Provinsi  
 Kalimantan Utara

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program  
 Magister (TAPM) Administrasi Publik Program Pasca Sarjana Universitas  
 Terbuka pada :

Hari : Jumat  
 Tanggal/waktu : 21 Oktober 2016

Dan telah dinyatakan **LULUS**

**PANITIA PENGUJI TAPM**

Ketua Komisi Penguji

Tanda Tangan

Dr. Sofjan Aripin, M.Si

Penguji Ahli :

Prof. Dr. Sri Suwitri, M.Si

Pembimbing I

Dr. Anwar Alaydrus, M.M  
 NIP. 19710226 200212 1 002

Pembimbing II

Dr. Ir. Nurmala Pangaribuan, M.S  
 NIP. 19620426 198603 2 002

## KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kehadirat Allah Yang Maha Kuasa atas Rahmad dan Karunia-Nya sehingga saya dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul : **“Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Biro Kesejahteraan Rakyat Provinsi Kalimantan Utara”**, sebagai syarat menyelesaikan pendidikan Magister pada Program Studi Ilmu Administrasi Publik Universitas Terbuka..

Dalam penyusunan Tesis ini sampai selesai, penulis banyak mendapat bimbingan, pengarahan dan bantuan serta dukungan dari berbagai pihak. Maka pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Ibu Dra. Suciati, M.Sc., Ph.D selaku Direktur Program Pasca Sarjana
2. Bapak Dr. Darmanto M.Ed selaku Ketua Bidang Ilmu Administrasi Publik Program Magister Administrasi Publik.
3. Bapak Dr. Anwar Alaydrus M.M dan Ibu Dr. Ir. Nurmala Pangaribuan, M.Si sebagai Dosen Pembimbing yang telah banyak memberikan bimbingan serta pengarahan dalam penyusunan tesis ini.
4. Teman – teman Biro Kesejahteraan Rakyat Provinsi Kalimantan Utara yang telah banyak memberikan masukan dan kemudahan dalam mengakses data serta fasilitas dalam proses penyelesaian tesis ini.
5. Suami, anak-anakku dan saudaraku tercinta, yang telah memberikan dorongan moril maupun materiil selama mengikuti studi S2 magister administrasi publik di Universitas Terbuka.

6. Rekan-rekan Angkatan 2012 yang telah banyak memberikan dorongan semangat dalam penyusunan tesis ini.
7. Semua pihak yang telah membantu penulis hingga tersusunnya tesis ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Harapan penulis, semoga tesis ini dapat bermanfaat dan memberikan khasanah dalam ilmu pengetahuan.

Tanjung Selor, 21 Oktober 2016

Penulis



(Merry Kurniawati)



**UNIVERSITAS TERBUKA**  
**PROGRAM PASCA SARJANA**  
**PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

**PERNYATAAN**

TAPM yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Biro Kesejahteraan Rakyat Provinsi Kalimantan Utara adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun yang dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Bulungan , 21 Oktober 2016

Yang Menyatakan



(Merry Kurniawati)

NIM.500894208

**RIWAYAT HIDUP**

Nama : Merry Kurniawati  
NIM : 500894208  
Program Studi : Administrasi Publik  
Tempat/tanggal lahir : Samarinda 15

Riwayat Pendidikan : Lulus SD di Samarinda pada tahun 1994  
: Lulus SMP di Samarinda pada tahun 1997  
: Lulus SMA di Samarinda pada tahun 2000  
: Lulus Strata 1 di Yogyakarta pada tahun 2005  
: Lulus Apoteker 2007

Riwayat Pekerjaan :

1. PNS Pemprov Kaltara 2009 - sekarang

Bulungan, 21 Oktober 2016

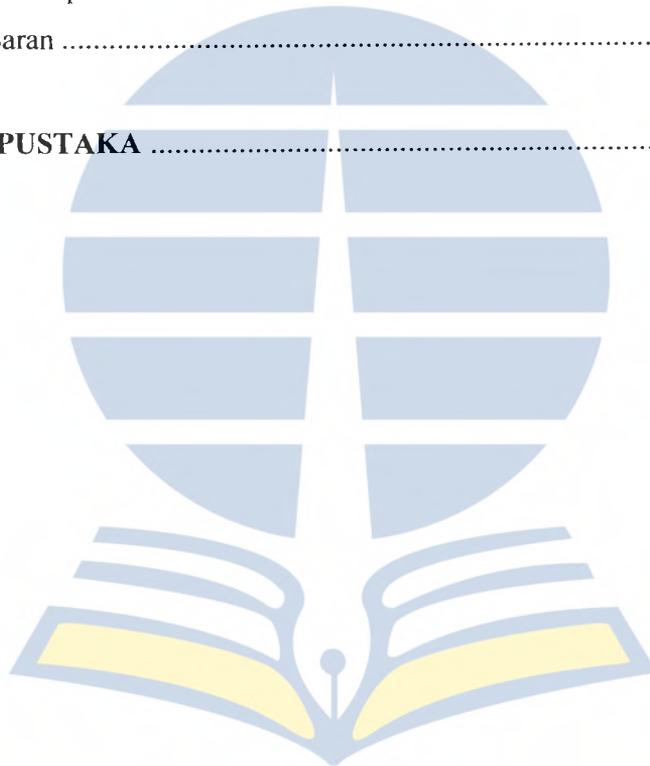


Merry Kurniawati

## DAFTAR ISI

|  | Halaman     |
|--|-------------|
| <b>Abstrak</b> .....                   | <b>i</b>    |
| <b>Lembar Persetujuan</b> .....        | <b>iii</b>  |
| <b>Lembar Persetujuan TAPM</b> .....   | <b>iv</b>   |
| <b>Lembar Layak Uji</b> .....          | <b>v</b>    |
| <b>Lembar Pengesahan</b> .....         | <b>vi</b>   |
| <b>Kata Pengantar</b> .....            | <b>vii</b>  |
| <b>Lembar Pernyataan</b> .....         | <b>ix</b>   |
| <b>Riwayat Hidup</b> .....             | <b>x</b>    |
| <b>Daftar Isi</b> .....                | <b>xi</b>   |
| <b>Daftar Bagan</b> .....              | <b>xiii</b> |
| <b>Daftar Tabel</b> .....              | <b>xiv</b>  |
| <br>                                   |             |
| <b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....         | <b>1</b>    |
| A. Latar Belakang Masalah .....        | <b>1</b>    |
| B. Perumusan Masalah .....             | <b>4</b>    |
| C. Tujuan Penelitian .....             | <b>5</b>    |
| D. Manfaat Penelitian .....            | <b>5</b>    |
| <br>                                   |             |
| <b>BAB III TINJAUAN PUSTAKA</b> .....  | <b>8</b>    |
| A. Kajian Teori .....                  | <b>8</b>    |
| B. Penelitian Terdahulu .....          | <b>36</b>   |
| C. Kerangka Berfikir .....             | <b>39</b>   |
| D. Operasionalisasi Variabel .....     | <b>40</b>   |
| E. Hipotesis .....                     | <b>41</b>   |
| <br>                                   |             |
| <b>BAB III METODE PENELITIAN</b> ..... | <b>44</b>   |
| A. Metode Penelitian .....             | <b>44</b>   |
| B. Populasi .....                      | <b>44</b>   |
| 1. Uji Validitas .....                 | <b>45</b>   |

|   |           |
|---|-----------|
| 2. Uji Realibilitas .....                                   | 46        |
| D. Prosedur Pengumpulan Data .....                          | 46        |
| E. Metode Analisis Data .....                               | 47        |
| <b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>                    | <b>51</b> |
| A. Gambaran Umum Biro Kesra Provinsi Kalimantan Utara ..... | 51        |
| 1. Tugas Pokok Dan Fungsi .....                             | 53        |
| 2. Visi Misi .....  | 60        |
| 3. Tujuan dan Sasaran .....                                 | 60        |
| 4. Struktur Organisasi .....                                | 62        |
| B. Hasil Penelitian .....                                   | 63        |
| C. Pembahasan .....   | 73        |
| <b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>                     | <b>77</b> |
| A. Kesimpulan .....   | 77        |
| B. Saran .....  | 77        |
| <b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>                                 | <b>80</b> |



**DAFTAR BAGAN**

Halaman

|           |  |    |
|-----------|--|----|
| Bagan 2.1 | Kerangka Pemikiran.....  | 39 |
| Bagan 4.1 | Struktur Organisasi Biro Kesejahteraan Rakyat Dan<br>Kemasyarakatan Provinsi Kalimantan Utara..... | 62 |



## DAFTAR TABEL

|  | Halaman |
|--|---------|
| Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....                                   | 36      |
| Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....      | 63      |
| Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....               | 64      |
| Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan ..... | 64      |
| Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja .....         | 64      |
| Tabel 4.5 Rekapitulasi Budaya Organisasi (X).....                      | 65      |
| Tabel 4.6 Kinerja Pegawai .....  | 67      |
| Tabel 4.7 Uji Validitas Budaya Organisasi.....                         | 69      |
| Tabel 4.8 Uji Validitas Kinerja Pegawai .....                          | 69      |
| Tabel 4.9 Uji Reliabilitas .....                                       | 70      |
| Tabel 4.10 Uji Koefisien Determinasi.....                              | 71      |
| Tabel 4.11 Uji T .....   | 72      |



## BAB I PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Organisasi adalah sarana atau alat dalam pencapaian tujuan, yang maksudnya adalah sebagai wadah (wahana) kegiatan dari orang-orang yang bekerja sama dalam usahanya mencapai tujuan. Tujuan tersebut pastilah berbeda-beda satu dan lainnya, misalnya dapat berupa laba, pelayanan sosial, peningkatan pendidikan, pembinaan karir dan sebagainya. Pengelolaan yang baik dan profesional merupakan suatu hal yang menjadi bagian dari siklus hidup suatu organisasinya dalam pencapaian tujuannya. Untuk itu dalam mencapai tujuan tersebut seluruh sumber daya yang ada dalam organisasi harus dapat dimanfaatkan sebaik mungkin, termasuk sumber daya manusia sebagai faktor utamanya.

Kita menyaksikan beberapa tahun belakangan ini muncul wacana dalam ilmu manajemen yaitu *good governance*. Konsep *good governance* ini munculnya karena adanya ketidakpuasan pada kinerja pemerintahan yang selama ini dipercaya sebagai penyelenggara urusan publik. Pendekatan penyelenggaraan urusan publik yang bersifat sentralis, non partisipatif serta tidak akomodatif terhadap kepentingan publik pada rezim-rezim terdahulu, harus diakui telah menumbuhkan rasa tidak percaya dan bahkan antipati pada rezim yang berkuasa.

Menurut Edelman, hal seperti ini merupakan era anti birokrasi, era anti pemerintah, serta era anti institusi. Implikasi nyata dari fenomena semakin rendahnya kepercayaan publik pada pemerintah ini, berujung

pada posisi administrasi publik yang sulit serta tidak menguntungkan. (Ederman dalam Wibowo 2004:5).

Budaya organisasi adalah serangkaian keadaan lingkungan kerja yang dirasakan secara langsung atau tidak langsung oleh pegawai (Gibson, dkk 1992:702). Budaya tersebut mengitari dan mempengaruhi segala hal kerja dalam organisasi. Budaya organisasi terbentuk oleh kumpulan persepsi dan harapan pegawai terhadap sistem yang berlaku. Budaya organisasi adalah sifat lingkungan kerja atau lingkungan psikologis dalam organisasi yang dirasakan oleh para pekerja atau anggota organisasi dan dianggap dapat mempengaruhi sikap dan perilaku pekerja terhadap pekerjaannya (Gibson, dkk 2000).

Faktanya secara definitif yang disebut sebagai budaya organisasi itu selalu ada dalam organisasi, dan eksistensinya tidak pernah berkurang sedikitpun. Budaya organisasi senantiasa mempengaruhi seluruh kondisi dasar dan perilaku individu dalam organisasi, dan pemimpin adalah faktor paling dominan yang paling mempengaruhi bentuk dari budaya organisasi. Sehingga berdampak terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Salah satu faktor pencapaian tujuan organisasi adalah kinerja pegawai organisasi.

Di sisi lain Kinerja PNS di Indonesia masih dianggap kurang baik seperti yang dikemukakan oleh Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi yang memperkirakan bahwa 40% dari 4,7 juta PNS di Indonesia memiliki kinerja buruk ([www.tempo.com](http://www.tempo.com)). Oleh karena itu peningkatan kinerja PNS perlu mendapatkan perhatian khusus

untuk meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan agar hal ini diharapkan dapat diperbaiki mengingat kebutuhan pelayanan masyarakat yang semakin meningkat dari waktu ke waktu.

Kinerja pegawai dapat ditingkatkan dengan melakukan pembinaan terhadap pegawai tersebut. Upaya peningkatan kemampuan ini penting dilakukan agar peningkatan kinerja dan loyalitas pegawai dapat menjadi kenyataan. Hal tersebut itu bisa diperoleh salah satunya jika organisasi tersebut ditangani oleh suatu manajemen yang baik. Salah satu sasaran pengelolaan sumber daya manusia pada fungsi manajemen organisasi adalah menyangkut kepemimpinan yaitu suatu proses mempengaruhi orang lain dalam menentukan dan mencapai tujuan organisasi yang dilakukan oleh seorang pemimpin yang ditunjuk dan diakui oleh anggota sebagai orang yang pantas untuk memimpin mereka.

Budaya organisasi komunitas suku kalimantan umumnya tidak berbeda jauh dengan suku jawa, dimana budaya tolong menolong, dan gotong royong menjadi pijakan utama dalam bersosialisasi sebagai makhluk sosial. Hal ini juga berlaku dalam organisasi di Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara.

Pada Biro Kesejahteraan Rakyat Provinsi Kalimantan Utara dari total pegawai terdapat 5 pegawai setiap bulannya tidak hadir masuk kantor atau tanpa keterangan (TK). Pada bulan agustus 2016 terdapat 10 TK (tanpa keterangan), pada bulan september terdapat 6 TK (Tanpa Keterangan). Sebagai provinsi yang terbilang baru harus di pupuk budaya kerja yang mumpuni dan memiliki etos kerja yang tinggi. Dari fakta

absensi yang disebutkan diatas bahwa budaya organisasi di Biro Adminstrasi, Kesejahteraan Rakyat dan Kemasyarakatan masih banyak harus diperbaiki karena sangat berdampak pada kinerja SDM di Biro Adminstrasi, Kesejahteraan Rakyat dan Kemasyarakatan. Masih banyak pegawai di Biro Kesejahteraan pegawai yang suka terlambat datang ke kantor tanpa alasan yang jelas, belum lagi terkadang banyak pegawai di Biro Kesejahteraan Rakyat yang mengabaikan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya, sehingga menyebabkan jadi terbengkalai.

Hal ini tidak hanya terjadi satu atau dua kali namun cukup sering berdasarkan pengamatan penulis . Sehingga budaya organisasi yang baik menjadi penting di Biro Kesejahteraan Rakyat Provinsi Kalimantan Selatan. Karena berkaitan dengan dana sosial masyarakat baik yang menyangkut dana kesejahteraan rakyat maupun bantuan sosial. Sehingga untuk mencapai output optimal ini maka budaya organisasi yang ada harus dapat mendukung dalam pencapaian kinerja pegawai di Biro Kesejahteraan Rakyat Provinsi Kalimantan Utara.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan atau mengadakan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Biro Kesejahteraan Rakyat Provinsi Kalimantan Utara”**

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian diatas, maka rumusan masalah dari penelitian ini adalah

1. Bagaimanakah deskripsi budaya organisasi Biro Kesejahteraan Rakyat Provinsi Kalimantan Utara?
2. Bagaimanakah deskripsi kinerja pegawai Biro Kesejahteraan Rakyat Provinsi Kalimantan Utara?
3. Bagaimanakah pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Biro Kesejahteraan Rakyat Provinsi Kalimantan Utara?

### C. Tujuan Penelitian

Adapun yang menjadi tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis deskripsi budaya organisasi Biro Kesejahteraan Rakyat Provinsi Kalimantan Utara.
2. Untuk menganalisis deskripsi kinerja pegawai Biro Kesejahteraan Rakyat Provinsi Kalimantan Utara.
3. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Biro Kesejahteraan Rakyat Provinsi Kalimantan Utara.

### D. Manfaat Penelitian

1. Untuk pengembangan ilmu

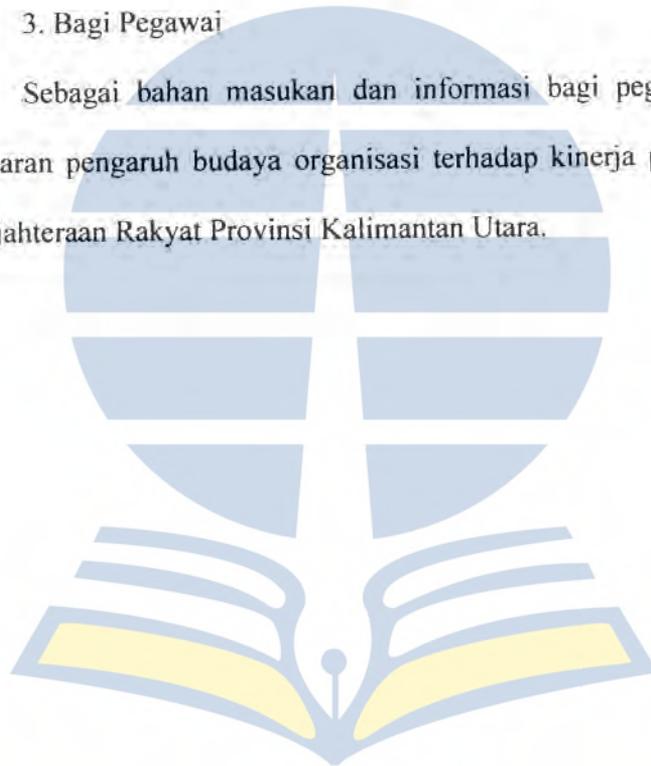
Melalui penelitian ini, diharapkan dapat memberikan pengembangan ilmu mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Biro Kesejahteraan Rakyat Provinsi Kalimantan Utara

2. Bagi pihak Pemerintah

- a. Sebagai bahan masukan dan pertimbangan bagi pihak manajemen Biro Kesejahteraan Rakyat Provinsi Kalimantan Utara dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan kegiatan pengelolaan SDM khususnya yang menyangkut dampak budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.
- b. Sebagai masukan dalam upaya peningkatan mutu pelayanan khususnya di Biro Kesejahteraan Rakyat Provinsi Kalimantan Utara serta sebagai dasar untuk menyusun kebijakan yang berkaitan meningkatkan kinerja pegawai.

### 3. Bagi Pegawai

Sebagai bahan masukan dan informasi bagi pegawai mengenai gambaran pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Biro Kesejahteraan Rakyat Provinsi Kalimantan Utara.



## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

### A. Kajian Teori

#### Kebijakan Publik

Tugas pendayagunaan aparatur negara pada hakekatnya merupakan upaya pembinaan, penyempurnaan, penertiban, pengawasan, dan pengendalian manajemen secara berencana, sistemik, bertahap, komprehensif, dan berkelanjutan guna terwujudnya birokrasi yang bersih, efisien, efektif, profesional, dan kompetitif sebagai prasyarat terwujudnya pemerintahan yang baik (*good governance*), pemerintah yang bersih (*clean government*), dan bebas KKN.

Reformasi birokrasi memerlukan proses, tahapan waktu, kesinambungan dan keterlibatan semua komponen yang harus saling terkait dan terkoordinasi. Cakupan yang harus dilakukan adalah melalui penyelarasan kegiatan penataan kelembagaan dan SDM aparatur, penataan ketatalaksanaan secara dinamis, pemantapan sistem pengawasan dan akuntabilitas, peningkatan kualitas pelayanan publik, serta membangun kultur birokrasi baru. Oleh karena itu, pelaksanaan reformasi birokrasi merupakan kebutuhan dan harus sejalan dengan perubahan tatanan kehidupan politik, dinamika sosial, dan dunia usaha.

Reformasi administrasi pada hakikatnya menyangkut dimensi dan spektrum yang sangat luas dan kompleks dengan tujuan yang sangat jelas yaitu meningkatkan *administrative performance* dari birokrasi pemerintah.

Agenda kebijaksanaan reformasi administrasi perlu diarahkan: *"to Improve the administrative performance of individuals, groups, and institutions more effectively, more economically, and more quickly."* Setiap aparatur pemerintah dengan demikian perlu ditingkatkan keahlian / kapasitas administratifnya, tanggung jawabnya, moral etikanya, kepribadiannya, semangat kerjanya, kreativitasnya, loyalitasnya, semangat keepentingan bersamanya, disiplinnya, otonominya dan saling ketergantungannya serta profesionalismenya. Dan secara kelembagaan yang perlu diingatkan antara lain strukturnya, sistem dan prosedurnya, kepemimpinannya, koordinasinya, manajemen partisipasinya, adaptasinya, hubungannya dengan klien, efisiensi dan efektivitasnya, akuntabilitas dan tanggung jawabnya.

Reformasi administrasi di Indonesia telah dilakukan dengan mengubah sistem pemerintahan yang sentralistik ke arah desentralisasi, bagian dari desentralisasi berupa implementasi beserta tanggung jawab administrasi publik yang lebih besar berada pada pemerintah daerah. Kebijakan publik sendiri merupakan suatu jawaban terhadap suatu masalah yang diupayakan pemecahannya, maka terlebih dahulu perlu diketahui pengertian kebijakan publik.

Kebijakan menurut *James E. Anderson*, dalam (Islamy 2001:17), yaitu : *"A purposive course of action followed by an actor or set of factor in dealing with a problem or matter of concern"* (serangkaian tindakan yang mempunyai tujuan tertentu yang diikuti dan dilaksanakan oleh seseorang pelaku atau kelompok pelaku guna memecahkan suatu masalah tertentu). Istilah kebijakan publik lebih sering dipergunakan dalam kaitannya dengan tindakan tindakan

atau kegiatan pemerintah, hal tersebut sebagaimana dikemukakan oleh *Carl J.*

*Friedrick*, dalam (Solichin 2004:3) yang menyatakan bahwa kebijakan ialah :

“suatu tindakan yang mengarah pada tujuan yang diusulkan oleh seseorang, kelompok atau pemerintah dalam lingkungan tertentu sehubungan dengan adanya hambatan-hambatan tertentu seraya mencari peluang-peluang untuk mencapai tujuan atau mewujudkan sasaran yang diinginkan.”

Pengertian kebijakan yang disebutkan di atas sebagai suatu tindakan yang diusulkan oleh pemerintah. lain halnya pendapat *George C. Edwards III* dan *Ira Sharkansky*, dalam (Islamy 2001:18-19) yang menyatakan bahwa “Kebijakan Negara adalah suatu tindakan yang dilakukan atau tidak dilakukan pemerintah.” , sehingga suatu kebijakan tidak hanya suatu tindakan yang diusulkan tetapi juga yang tidak dilaksanakan, demikian pula pendapat *Thomas Dye*, dalam (Subarsono 2005:2) yang mengatakan kebijakan publik adalah apapun pilihan pemerintah untuk melakukan atau tidak melakukan, definisi tersebut mengandung makna bahwa :

1. kebijakan publik tersebut dibuat oleh badan pemerintah, bukan organisasi swasta;
2. kebijakan publik menyangkut pilihan yang harus dilakukan atau tidak dilakukan oleh pemerintah.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas menunjukkan bahwa kebijakan publik merupakan suatu tindakan yang dilakukan pemerintah dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran untuk kepentingan seluruh masyarakat, yang mampu mengakomodasi nilai-nilai yang berkembang di dalam masyarakat, baik dilakukan atau tidak dilakukan, pemahaman tersebut sejalan dengan pendapat *Islamy (2001:20)* menyatakan “Kebijakan negara adalah

serangkaian tindakan yang ditetapkan dan dilaksanakan atau tidak dilaksanakan oleh pemerintah yang mempunyai tujuan atau berorientasi pada tujuan demi kepentingan seluruh masyarakat.” Kebijakan Negara tersebut dapat berupa peraturan perundang-undangan yang dipergunakan untuk tujuan, sasaran dari program-program dan tindakan yang dilakukan oleh pemerintah.

Dengan pengertian-pengertian kebijakan publik di atas disimpulkan bahwa kebijakan adalah serangkaian tindakan pemerintah yang bersifat mengatur dalam rangka merespon permasalahan yang dihadapi masyarakat dan mempunyai tujuan tertentu, berorientasi kepada kepentingan publik (masyarakat) dan bertujuan untuk mengatasi masalah, memenuhi keinginan dan tuntutan seluruh anggota masyarakat. Kebijakan juga memuat semua tindakan pemerintah baik yang dilakukan maupun tidak dilakukan oleh pemerintah yang dalam pelaksanaannya terdapat unsur pemaksaan kepada pelaksana atau pengguna kebijakan agar dipatuhi, hal ini sejalan dengan pendapat *Easton* dalam (Islamy, 2001:19) bahwa kebijakan mengandung nilai paksaan yang secara sah dapat dilakukan pemerintah sebagai pembuat kebijakan.

Luasan kebijakan publik hampir tanpa batas, ia seluas kompleksitas publik itu sendiri. Suatu masalah yang tidak dirasakan oleh kelompok publik tertentu, bisa jadi merupakan problematika luar biasa besarnya bagi kelompok publik lainnya sehingga tidaklah mudah membuat kebijakan publik yang baik dan benar, namun bukannya tidak mungkin suatu kebijakan publik akan dapat mengatasi permasalahan yang ada, untuk itu harus memperhatikan berbagai faktor, sebagaimana dikatakan **Amara Raksasataya**, dalam (Islamy,

2001:17) mengemukakan bahwa suatu kebijakan harus memuat elemen-elemen yaitu :

- a. Identifikasi dari tujuan yang ingin dicapai.
- b. Taktik atau strategi dari berbagai langkah untuk mencapai tujuan yang diinginkan.
- c. Penyediaan berbagai input untuk memungkinkan pelaksanaan secara nyata dari taktik atau strategi.

Dengan mengidentifikasi tujuan yang ingin dicapai haruslah memahami isu atau masalah publik, dimana masalahnya bersifat mendasar, strategis, menyangkut banyak orang, berjangka panjang dan tidak bisa diselesaikan secara perorangan, dengan taktik dan strategi maupun berbagai input untuk pelaksanaan yang dituangkan dalam rumusan kebijakan publik dalam rangka menyelesaikan masalah yang ada, rumusan kebijakan merupakan bentuk perundang-undangan, setelah dirumuskan kemudian kebijakan publik diimplementasikan baik oleh pemerintah, masyarakat maupun pemerintah bersama-sama masyarakat.

Untuk memahami kebijakan publik banyak sekali faktor yang mempengaruhi keberhasilan kebijakan tersebut. Pada hakekatnya kebijakan publik berada dalam suatu sistem, dimana kebijakan dibuat mencakup hubungan timbal balik antara ketiga elemen yaitu kebijakan publik, pelaku kebijakan dan lingkungan kebijakan, sebagaimana yang digambarkan **Dunn (2003:44)**

**Gambar II.1**  
**Tiga Elemen Sistem Kebijakan menurut W. Dunn**



Sumber : W. Dunn (2003:44)

Tampak bahwa kebijakan merupakan serangkaian pilihan yang saling berhubungan yang dibuat oleh pejabat pemerintah dan diformulasikan ke dalam berbagai masalah (isu) yang timbul, keterlibatan pelaku kebijakan yaitu para individu atau kelompok individu akan mempengaruhi maupun dipengaruhi oleh lingkungan kebijakan, dalam aplikasinya pelaksanaan secara strategi dituangkan dalam program kegiatan, lain halnya pendapat Korten dalam Subarsono (2005:60) yang berpendapat bahwa keberhasilan suatu program akan ditentukan oleh tiga aspek yaitu jenis program, *beneficiaries* (penerima program) dan organisasi pelaksana program, meskipun hampir sama namun pandangan Korten lebih sempit dibanding pendapat Dunn.

Dari pendapat tersebut maka sistem kebijakan yang dituangkan dalam bentuk program menunjukkan adanya keterpengaruhan antara pelaku kebijakan dalam hal ini organisasi pelaksana, kebijakan atau program itu sendiri dan lingkungan kebijakan maupun penerima program, dimana pelaku kebijakan sebagai pencipta sekaligus menghasilkan sistem tersebut dan pelaksana program akan sangat berpengaruh dalam pengambilan keputusan.

Mendasari pengertian kebijakan di atas maka dapat dikatakan bahwa Kebijakan Peraturan Studi Implementasi peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Displin Pegawai Negeri Sipil termasuk kebijakan publik yang bertujuan untuk menciptakan kedisiplinan Pegawai Negeri Sipil dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan dimana mengalami beberapa kendala dan perubahan pelaksanaannya dalam rangka mencapai tujuan yang lebih baik, hal tersebut sejalan dengan pendapat **Riant Nugroho (2003:51)** bahwa kebijakan publik adalah jalan mencapai tujuan bersama yang dicita-citakan. Sehingga kebijakan publik mudah untuk dipahami dan mudah diukur.

Kebijakan publik merupakan hasil kompetisi dari berbagai entitas atau departemen yang ada dalam suatu negara dengan lembaga-lembaga pemerintahan sebagai aktor utamanya yang terikat oleh konteks, peran, kepentingan, dan kapasitas organisasionalnya. (**Safrina 2003:22**).

Menurut Carl Friedrich, kebijakan publik adalah suatu arah tindakan yang diusulkan oleh seseorang, kelompok atau pemerintah dalam suatu lingkungan tertentu yang memberikan hambatan-hambatan dan kesempatan-kesempatan terhadap kebijakan yang diusulkan untuk menggunakan dan mengatasi dalam rangka mencapai suatu tujuan atau merealisasikan suatu sasaran atau maksud tertentu. (**Budi Winarno, 2004:36**) Dalam hal ini, pemerintah berhak memberi hambatan dan kesempatan terhadap kebijakan tersebut. Pemerintah masih bisa dikatakan otoritatif meskipun kebijakan tersebut memiliki tujuan dan sasaran demi kepentingan masyarakat. Kebijakan publik merupakan arahan-arahan yang bersifat otoritatif untuk melaksanakan tindakan-tindakan

pemerintahan di dalam yurisdiksi nasional, regional, dan local. Edwards dan Sharkansky mengatakan bahwa kebijaksanaan negara adalah apa yang dikatakan dan apa yang dilakukan oleh pemerintah atau apa yang tidak dilakukannya, ia adalah tujuan-tujuan sasaran-sasaran dari program-program, pelaksanaan niat dan peraturan-peraturan.

William N. Dunn merumuskan kebijaksanaan publik sebagai berikut: Kebijaksanaan Publik (Public Policy) adalah pedoman yang berisi nilai-nilai dan norma-norma yang mempunyai kewenangan untuk mendukung tindakan-tindakan pemerintah dalam wilayah yurisdiksinya. Kemudian dalam model Donald van Meter dan Carl E. Van Horn, dijelaskan bahwa faktor-faktor kemanusiaan dan psikologis berpengaruh terhadap penerapan kebijakan. Menurut model ini dibedakan antara kebijakan dan penyelenggaraannya dan ada 6 (enam) variabel yang membentuk antara kebijakan dan hasilnya.

Keenam variabel tersebut yaitu :

- (a) Ukuran dan tujuan kebijakan
- (b) Sumber daya;
- (c) Aktivitas komunikasi antar organisasi dan aktivitas pelaksanaan (*enforcement*);
- (d) karakteristik dari agensi pelaksana;
- (e) kondisi sosial, ekonomi dan politik;
- (f) disposisi dari pelaksanaan atau penyelenggara.

Ukuran dan tujuan kebijakan menjelaskan keseluruhan tujuan kebijakan. Sumber daya kebijakan terdiri atas dana atau insentif. Karakteristik agensi pelaksana adalah karakteristik yang mempengaruhi kapasitas organisasi untuk

menerapkan kebijakan, yaitu kompetensi dan jumlah staf agensi tersebut, keadaan pengawasan, sumber daya politik, kadar kebebasan dalam komunikasi vertikal di dalam maupun di luar organisasi, dan hubungan formal dan informal antara agensi tersebut dengan pembuat kebijakan.

Variabel -variabel kebijakan bersangkutan paut dengan tujuan yang telah digariskan dan sumber-sumber yang tersedia. Pusat perhatian pada badan-badan pelaksana meliputi baik organisasi formal maupun informal, sedangkan komunikasi antar organisasi tersebut terkait kegiatan-kegiatan pelaksanaan mencakup antara hubungan di dalam lingkungan sistem politik dengan kelompok-kelompok sasaran.

Sedangkan model Grindle, memfokuskan pada 3 (tiga) komponen kebijakan yaitu tujuan kebijakan, aktivitas kebijakan dan hasil (*out come*). Keseluruhan proses penerapan kebijakan baru bisa dimulai apabila tujuan umum dari kebijakan tersebut telah ditetapkan, apabila program-program pelaksanaan telah dibuat, serta apabila dana telah dialokasikan untuk pencapaian tujuan kebijakan. Aktivitas penerapan kebijakan dipengaruhi oleh context, dan context dari kebijakan. Context kebijakan meliputi enam variabel, yaitu : *the interest affected, the type of benefits, extent of change envisioned, site of decision making, program implementors, dan resources committed*. Context kebijakan terdiri dari tiga variabel yaitu kekuasaan, kepentingan dan strategi yang terlibat dalam penerapan kebijakan ; karakteristik rezim dan lembaga; serta *compliance* dan ketanggapan (*responsiveness*). Semua variabel tersebut mempengaruhi hasil kebijakan (*out comes*).

Dari beberapa pendapat para ahli tentang kebijakan tersebut, dapat disimpulkan bahwa kebijakan adalah perilaku dan aspek psikis dari seseorang, kelompok, organisasi dalam suatu aktifitas yang mana perilaku dan psikis tersebut berpengaruh pula terhadap aktifitas itu. Kaitannya dengan budaya organisasi maka budaya organisasi dapat ditingkatkan melalui kebijakan – kebijakan publik yang dilakukan oleh pemimpin untuk meluruskan arah dan tujuan organisasi.

### **Budaya Organisasi**

(Meylandani, 2013:14) mendefinisikan budaya organisasi adalah jumlah persepsi yang dimiliki oleh setiap karyawan terhadap organisasi kerja dan lingkungan sosial. Indikasi dari budaya organisasi dapat dicontohkan seperti sistem komunikasi, teknik motivasi, tingkat partisipasi bawahan dalam mengambil keputusan, hal ini dapat dijadikan untuk mendeskripsikan budaya organisasi.

Yani (2012:45) menyatakan budaya organisasi adalah tingkat emosi, perasaan memahami dan berbagi diantara anggota organisasi. Budaya organisasi bisa dibentuk secara formal, relaks, berkesinambungan, berhati-hati, dapat diterima, jujur, dan sebagainya. Budaya organisasi juga merupakan kesan subjektif dari karyawan atau pandangan terhadap organisasi mereka.

Dessler (2013:78) menyatakan bahwa budaya organisasi dengan istilah kehidupan kerja, dijelaskan bahwa kualitas kehidupan kerja organisasi tidak sama bagi orang yang berbeda. Kualitas kehidupan kerja atau budaya organisasi yang memadai, berarti keadaan dimana para

pegawai dapat memenuhi kebutuhan mereka, yang penting melalui organisasi terdapat perlakuan yang fair, adil dan suportif terhadap pegawai, kesempatan untuk mewujudkan diri, yaitu menjadi orang yang mereka mampu mewujudkan. Komunikasi terbuka dan saling memercayai diantara sesama pegawai. Kesempatan bagi semua pegawai untuk berperan secara aktif dalam pengambilan keputusan penting yang melibatkan pekerjaan mereka. Kompetensi yang fair dan lingkungan yang sehat dan aman.

Budaya organisasi merupakan sebuah konsep yang merujuk pada sejumlah sifat yang dapat diukur dalam suatu lingkungan kerja atau suasana internal di dalam suatu organisasi yang dirasakan baik secara langsung maupun tidak langsung oleh individu yang bekerja di dalamnya. Suasana internal organisasi tersebut yang diasumsikan akan berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai. Budaya organisasi menjadi sangat penting karena dengan budaya organisasi yang kondusif, setiap individu, tim kerja dan pimpinan, akan mengetahui, memahami dan melaksanakan tata kerja sesuai tugas, fungsi, pekerjaan, kedudukan, hak dan kewajiban, komunikasi, serta wewenang dan tanggung jawabnya.

Perilaku sumber daya manusia dalam aspek budaya organisasi publik menjadi tulang punggung bagi aktivitas pemerintahan dan merupakan faktor esensial untuk mengukur tingkat kemampuan unit organisasi dalam melaksanakan otonominya. Semakin kondusif budaya organisasi pada suatu organisasi publik, semakin meningkat produktivitas kerjanya. (Mangkunegara,2009;45).

Berdasarkan berbagai pengertian budaya organisasi diatas maka dapat disimpulkan budaya organisasi adalah suasana kerja yang diciptakan oleh hubungan antar pribadi yang berlaku dalam organisasi. Aktivitas dalam organisasi dapat dilakukan secara maksimal jika budaya organisasi kondusif (Karyana, 2012).

Wirawan (2008) dalam bukunya berjudul Budaya dan Budaya Organisasi mendefinisikan budaya organisasi adalah persepsi anggota organisasi (secara individual dan kelompok) dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi. Budaya organisasi adalah suatu kondisi, keadaan maupun situasi yang dipersepsikan oleh individu secara sadar atau tidak sadar mengenai kondisi lingkungan internal organisasi.

Kajian budaya organisasi Denison (2005:168), mengemukakan bahwa ada empat prinsip integratif mengenai hubungan timbal balik antara budaya organisasi dan efektifitas kerja organisasi. Keempat prinsip ini diberi nama empat sifat utama (main cultural traits) yang menyangkut keterlibatan (*involvement*), konsistensi (*concistency*), adaptabilitas (*adaptibility*), dan misi (*mission*). Keempat sifat utama tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut.

#### 1. **Keterlibatan (*involvement*)**

Keterlibatan merupakan faktor kunci dalam budaya organisasi. Keterlibatan yang tinggi dari anggota organisasi

berpengaruh terhadap kinerja organisasi khususnya menyangkut manajemen, strategi organisasi, struktur organisasi, biaya-biaya transaksi dan sebagainya. Nilai-nilai, norma-norma dan tradisi organisasi bias merupakan konsensus bagi anggota organisasi untuk melibatkan diri dalam kegiatan-kegiatan organisasi.

Keterlibatan dalam hubungan antara efektivitas bukanlah hal baru karena telah banyak literature yang membahasnya. Gagasan pokoknya adalah efektivitas organisasi merupakan fungsi dari tingkat keterlibatan dan partisipasi para anggota organisasi. Konsep ini mengemukakan bahwa tingkat keterlibatan dan partisipasi yang tinggi menciptakan kesadaran akan kepemilikan (*sense of ownership*) dan tanggung jawab (Denison dan Mishra, 1988:168). Dari kesadaran ini timbul komitmen yang lebih besar pada organisasi dan kebutuhan yang lebih sedikit akan sistem control yang ketat. Indikator keterlibatan meliputi:

- Pemberdayaan (*Empowerment*)

Individu memiliki kekuasaan, inisiatif dan kemampuan untuk mengatur kerja mereka sendiri. Hal ini menciptakan rasa memiliki dan tanggung jawab terhadap keberlangsungan organisasi.

- Orientasi Tim (*Team Orientation*)

Nilai diterapkan saat bekerja sama dalam mencapai tujuan. Organisasi bergantung pada upaya tim dalam mencapai tujuan tersebut.

- Pengembangan Kapasitas (*Capability Development*)

Organisasi secara kontinue melakukan investasi dalam membentuk mengembangkan kemampuan pegawai dengan tujuan untuk mempertahankan kompetisi dan memenuhi kebutuhan bisnis.

**2. Konsistensi (*concistency*)**

Konsistensi menyangkut keyakinan, nilai-nilai, symbol dan peraturan-peraturan yang mempunyai pengaruh terhadap kinerja organisasi khususnya menyangkut metode melakukan bisnis, perilaku pegawai dan tindakan-tindakan bisnis lainnya (Pascale, 2004; Weick, 2007, dalam Denison dan Mishra, 2005:168).

Penelitian Dennison (2005) tersebut diatas menunjukkan efektivitas terjadi karena organisasi tersebut konsisten dan terintegrasi secara baik. Sikap perilaku seseorang berakar pada sekumpulan nilai-nilai inti bersama, para pemimpin, dan anggota dilatih pada pencapaian kesepakatan (walaupun mereka mempunyai perbedaan sudut pandang). Organisasi dengan sifat-sifat seperti ini mempunyai budaya yang khusus dan kuat secara signifikan mempengaruhi sikap perilaku anggota pada kemampuan mereka dalam mencapai kesepakatan dan melakukan tindakan-tindakan terkoordinasi.

Wirawan (2008:13) mengatakan bahwa makna bersama memiliki dampak positif karena para anggota organisasi bekerja berdasarkan kerangka kerja bersama mengenai nilai-nilai dan keyakinan-keyakinan yang membentuk dasar mereka berkomunikasi. Indikator konsistensi adalah :

- Integritas dan Koordinasi (*Coordination and Integrity*)

Unit-unit kerja memungkinkan organisasi untuk bekerja secara bersama-sama untuk mencapai tujuan yang sama.

- Kesepakatan (*Agreement*)

Organisasi mampu mencapai kesepakatan dalam menghadapi sebuah issue kritis meliputi derajat kesepakatan dan kemampuan untuk menyelesaikan perbedaan yang terjadi.

- Nilai Perusahaan (*Core Values*)

Anggota organisasi membagikan seperangkat nilai yang mereka anut, hal ini menciptakan identitas dan ekspektasi

- Adaptabilitas (*adaptibility*)

Ada tiga aspek adaptabilitas yang mempunyai dampak efektifitas organisasi, yaitu kemampuan untuk menyadari dan bereaksi pada lingkungan eksternal, kemampuan untuk bereaksi pada lingkungan internal, dan kemampuan untuk bereaksi pada pelanggan internal maupun eksternal.

Ketiga aspek di atas merupakan hasil perkembangan dari asumsi-asumsi, nilai-nilai, dan norma-norma dasar yang memberikan struktur dan arah bagi organisasi. Dengan demikian pegawai yang telah terintegrasi

dengan baik sering sangat sulit untuk dirubah. Integrasi kedalam dan adaptasi keluar dapat menjadi rintangan. Organisasi yang dapat beradaptasi digerakkan oleh pelanggannya/masyarakat, mengambil resiko dan belajar dari kesalahannya, dan mempunyai kemampuan serta pengalaman untuk menciptakan perubahan. Mereka terus menerus meningkatkan kemampuan organisasi untuk memberikan nilai yang berharga bagi pelanggannya/masyarakat. Organisasi yang memiliki ciri tersebut dikatakan sebagai organisasi yang memiliki adaptabilitas karena indikator adaptabilitas adalah kemampuan menciptakan perubahan, fokus paa pelanggan, kemampuan organisasi untuk belajar.

Budaya yang dapat membantu organisasi mengantisipasi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan, akan diasosiasikan dengan kinerja superior dalam periode waktu yang panjang. Budaya yang demikian disebut budaya adaptif yang membantu organisasi terhadap lingkungan yang berubah dengan memungkinkannya mengidentifikasi dan mengeksplorasi peluang- peluang baru (Denison dan Mishra, 2005: 169). Para anggota percaya bahwa mereka dapat menata secara efektif masalah baru dan peluang yang mereka temui serta siap menanggung resiko. Indikator adaptabilitas adalah sebagai berikut:

- Menciptakan Perubahan (*Creating Change*)

Organisasi dapat menciptakan perubahan yang adaptive. Organisasi mampu membaca lingkungan bisnis, bereaksi secara cepat pada perubahan perubahan dan mengantisipasi kemungkinan perubahan masa depan.

- Fokus Kepada Pelanggan/masyarakat (*Customer Focus*)

Organisasi memahami dan bereaksi pada keinginan konsumen dan mengantisipasi kebutuhan masa depan dari konsumen. Hal ini merefleksikan derajat semangat organisasi untuk memberikan kepuasan konsumen

- Pembelajaran Organisasi (*Organizational Learning*)

Organisasi menerima, menerjemahkan, menginterpretasi sinyal lingkungan menjadi sebuah kesempatan yang dapat menumbuhkan inovasi, keinginan untuk menambah wawasan dan mengembangkan kemampuan organisasi

### 3. Misi (*Mission*)

Penghayatan misi memberikan dua pengaruh besar pada fungsi organisasi, yaitu:

- a. Menentukan manfaat dan makna dengan cara mendefinisikan peran sosial dan sasaran sosial dan sasaran eksternal bagi institusi serta mendefinisikan peran individu berkenaan dengan peran institusi.
- b. Memberikan kejelasan arah atau aturan. Kesadaran akan misi memberikan arah dan sasaran yang jelas yang berfungsi untuk mendefinisikan serangkaian tindakan yang tepat bagi organisasi dan para anggotanya.

Organisasi yang berhasil mempunyai arah dan tujuan yang jelas didefinisikan dalam tujuan organisasi dan sasaran strategis dan tercermin dalam visi tentang akan bagaimana organisasi dimasa depan. Jika visi

menggambarkan aspirasi organisasi dan akan seperti apa, maka misi menggambarkan organisasi dalam melakukan usaha, melayani pelanggan dan keahlian yang perlu dikembangkan untuk mencapai visi organisasi. Indikator misi adalah sebagai berikut:

a. Strategi Langsung dan Intens. (*Strategic Direction & Intents*)

Rencana yang dimiliki oleh organisasi untuk "make their mark". Strategi yang jelas dimaksudkan untuk membawa tujuan organisasi dan menjelaskan bagaimana cara mereka dapat memberi kontribusi guna mencapai tujuan organisasi tersebut

b. Tujuan dan Objektif. (*Goals & Objectives*)

Sekumpulan tujuan yang jelas dimana tujuan tersebut memiliki hubungan dengan visi, misi, dan strategi dan menyediakan arahan yang jelas dalam pekerjaan.

c. Visi (*Vission*)

Organisasi berbagi pandangan tentang keinginan mereka di masa depan. Merupakan wujud dari core values dan menjadi gambaran "heart and mind" sebuah organisasi juga menyediakan petunjuk dan arahan.

Menurut Higgins yang dikutip oleh Yani (2012) ada empat faktor utama yang memengaruhi budaya organisasi, yaitu :

1. Manajer/pimpinan

Pada dasarnya setiap tindakan yang diambil oleh pimpinan atau manajer memengaruhi budaya dalam beberapa hal, seperti aturan-aturan,

kebijakan-kebijakan, dan prosedur-prosedur organisasi terutama masalah-masalah yang berhubungan dengan masalah personalia, distribusi imbalan, gaya komunikasi, cara-cara yang digunakan untuk memotivasi, teknik-teknik dan tindakan pendisiplinan, interaksi antara manajemen dan kelompok, interaksi antar kelompok, perhatian pada permasalahan yang dimiliki karyawan dari waktu ke waktu, serta kebutuhan akan kepuasan dan kesejahteraan karyawan.

## 2. Tingkah laku karyawan

Tingkah laku karyawan memengaruhi budaya melalui kepribadian mereka, terutama kebutuhan mereka dan tindakan-tindakan yang mereka lakukan untuk memuaskan kebutuhan tersebut. Komunikasi karyawan memainkan bagian penting dalam membentuk budaya. Cara seseorang berkomunikasi menentukan tingkat sukses atau gagalnya hubungan antar manusia. Berdasarkan gaya normal seseorang dalam hidup atau mengatur sesuatu, dapat menambahnya menjadi budaya yang positif atau dapat juga menguranginya menjadi negatif.

## 3. Tingkah laku kelompok kerja

Terdapat kebutuhan tertentu pada kebanyakan orang dalam hal hubungan persahabatan, suatu kebutuhan yang seringkali dipenuhi oleh kelompok dalam organisasi. Kelompok-kelompok berkembang dalam organisasi dengan dua cara, yaitu secara formal, utamanya pada kelompok kerja; dan informal, sebagai kelompok persahabatan atau kesamaan minat.

## 4. Faktor eksternal organisasi

Sejumlah faktor eksternal organisasi mempengaruhi budaya pada organisasi tersebut. Keadaan ekonomi adalah faktor utama yang mempengaruhi budaya. Contohnya dalam perekonomian dengan inflasi yang tinggi, organisasi berada dalam tekanan untuk memberikan peningkatan keuntungan sekurang-kurangnya sama dengan tingkat inflasi. Seandainya pemerintah telah menetapkan aturan tentang pemberian upah dan harga yang dapat membatasi peningkatan keuntungan, karyawan mungkin menjadi tidak senang dan bisa keluar untuk mendapatkan pekerjaan pada perusahaan lain. Di lain pihak, ledakan ekonomi dapat mendorong penjualan dan memungkinkan setiap orang mendapatkan pekerjaan dan peningkatan keuntungan yang besar, sehingga hasilnya budaya menjadi lebih positif.

### **Kinerja**

Armstrong dan Baron (Wibowo,2007:7) menjelaskan bahwa kinerja merupakan pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi ekonomi.

Ilyas (2002:65) juga menjelaskan bahwa kinerja adalah penampilan hasil karya personel baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi. Kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja personel. Penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personel yang memegang jabatan fungsional maupun struktural, tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personel di dalam organisasi. Menurutnya, deskripsi dari kinerja menyangkut 3 komponen penting,

yaitu: tujuan, ukuran, dan penilaian. Penentuan tujuan dari setiap unit organisasi merupakan strategi untuk meningkatkan kinerja. Kemudian dibutuhkan ukuran untuk menentukan apakah seorang personel telah mencapai kinerja yang diharapkan, untuk selanjutnya dilakukan penilaian. Dimana penilaian ini akan membuat personel untuk senantiasa berorientasi terhadap tujuan dan berperilaku kerja sesuai dan searah dengan tujuan yang hendak dicapai.

Kinerja menurut Sluyter (dalam Wirjana, 2007:109) kinerja organisasi adalah efektivitas organisasi secara keseluruhan dalam memenuhi kebutuhan-kebutuhan teridentifikasi dari masing-masing kelompok pemakai jasa (customer) melalui upaya-upaya sistematis, yang secara kontinu memperbaiki kemampuannya untuk merespon kebutuhan-kebutuhan secara efektif. Pada dasarnya, peningkatan kinerja didorong oleh kepemimpinan yang menerimatanggung jawab dasar untuk meningkatkan kinerja organisasi, serta membuat komitmen untuk secara serius menjalankan proses tersebut.

Robbins (2003:98) mengatakan kinerja adalah sebagai fungsi interaksi antara kemampuan atau Ability (A), motivasi atau motivation (M), dan peluang atau Opportunity (O) yaitu  $\text{kinerja} = f(A \times M \times O)$  yang artinya kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan peluang.

Selain itu, kinerja pada dasarnya apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai. Kinerja pegawai yang umum untuk kebanyakan pekerjaan meliputi; kuantitas dari hasil, kualitas dari hasil, ketepatan waktu dari hasil, kehadiran, dan kemampuan bekerja sama

(Mathis dan Jackson, 2009:378). Dalam hal ini kriteria pekerjaan adalah faktor paling penting yang dilakukan orang dalam pekerjaan mereka karena mendefinisikan apa yang dibayar organisasi untuk dilakukan oleh pegawai : oleh karena itu, kinerja dari individu pada kriteria pekerjaan harus diukur dan dibandingkan terhadap standar, dan kemudian hasilnya dikomunikasikan kepada pegawai (Mathis dan Jackson, 2009:378).

Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu yang diukur melalui hasil kerja, perilaku kerja, dan sifat pribadi yang berhubungan dengan pekerjaan (Wirawan, 2009:101). Istilah kinerja juga digunakan untuk menunjukkan keluaran hasil organisasi atau organisasi, alat, fungsi-fungsi manajemen (seperti produksi, pemasaran, keuangan) atau keluaran dari seorang pegawai (Wirawan, 2009:102). Sedang menurut Rivai (2009:65) menyatakan bahwa kinerja pegawai sebagai suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan.

Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melakukan tugas atau pekerjaannya berdasarkan kemampuan kerja yang sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Hal ini juga yang dikemukakan Wirawan (2009:101), kinerja merupakan keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu yang diukur melalui hasil kerja, perilaku kerja, dan sifat pribadi yang berhubungan dengan pekerjaan.

### Aspek-Aspek Kinerja Pegawai

Wirawan (2009:105) menjelaskan bahwa secara umum aspek-aspek kinerja dapat dikelompokkan menjadi tiga jenis aspek yaitu :

#### a. Hasil kerja

Hasil kerja adalah hal yang dihasilkan dari apa yang telah dikerjakan (keluaran hasil atau keluaran jasa), dapat berupa barang dan jasa yang dihitung dan diukur kuantitas dan kualitasnya.

Kualitas kerja yang merupakan kemampuan pegawai menunjukkan kualitas hasil kerja yang ditinjau dari segi ketelitian dan kerapian.

Kuantitas kerja yang merupakan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan sejumlah hasil tugas pada setiap harinya (Wirawan, 2009:105).

#### b. Perilaku kerja

Perilaku kerja adalah setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan PNS atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Dalam kesehariannya di tempat kerja, seorang pegawai akan menghasilkan dua bentuk perilaku kerja, yaitu:

1. Perilaku pribadi adalah perilaku yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan, contohnya cara berjalan, cara makan siang, dll.
2. Perilaku kerja adalah perilaku pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya, contohnya disiplin kerja, perilaku yang disyaratkan dalam prosedur kerja dan kerja sama, komitmen

terhadap tugas, ramah pada pelanggan, dll. Perilaku kerja juga bisa meliputi inisiatif yang dihasilkan untuk memecahkan permasalahan kerja, seperti ide atau tindakan yang dihasilkan, serta mampu untuk membuat alternatif solusi demi memperlancar pekerjaan, agar dapat menghasilkan kinerja tinggi. Disiplin kerja merupakan suatu sikap dan perilaku yang berniat untuk menaati segala peraturan organisasi yang didasari atas kesadaran diri untuk menyesuaikan diri dengan peraturan organisasi atau perusahaan. Kerja sama (team work) adalah keinginan untuk bekerja sama dengan orang lain secara kooperatif dan menjadi bagian dari kelompok.

#### c. Sifat pribadi

Sifat pribadi adalah sifat yang dimiliki oleh setiap pegawai. Sifat pribadi pegawai yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaannya. Sebagai seorang manusia biasa, seorang pegawai memiliki banyak sekali sifat bawaan, artinya sifat yang memang sudah dibawa sejak lahir atau watak. Sifat bawaan yang diperoleh sejak lahir ini akan diperkuat oleh pengalaman-pengalaman yang diperoleh pada saat manusia beranjak dewasa. Untuk dapat menunjang pekerjaan agar dapat terlaksana dengan baik maka seorang pegawai memerlukan sifat pribadi tertentu seperti kemampuan beradaptasi yang merupakan kemampuan seseorang dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan kerjanya, kesabaran yang merupakan menunggu, bertahan, atau menghindari respon buruk dalam bekerja untuk

beberapa saat sampai dapat merasa tenang dan pikiran dapat berfungsi kembali dengan baik. dan kejujuran dalam bekerja merupakan menceritakan informasi, fenomena yang ada dan sesuai dengan realitas tanpa ada perubahan dalam menyelesaikan pekerjaan.

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan dimensi kinerja yang dikemukakan oleh Wirawan (2009:107), yaitu hasil kerja, perilaku kerja, dan sifat pribadi yang berhubungan dengan kinerja. Karena lebih sesuai dengan penelitian yang dilakukan pada Biro Kesra Dan Kemasyarakatan Provinsi Kalimantan Utara.

#### **Faktor-Faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai**

Sistem penilaian kinerja seringkali menjadi penghubung antara penghargaan yang diinginkan pegawai dan produktivitas mereka (Mathis dan Jackson, 2009: 283). Hubungan tersebut dapat diperkirakan sebagai berikut:

Produktivitas → Penilaian kinerja → Penghargaan

Kompensasi yang berbasis kinerja menegaskan ide bahwa kenaikan gaji seharusnya diberikan untuk pencapaian kinerja daripada untuk senioritas. Dalam sistem ini, manajer secara historis telah menjadi pengevaluasi dari kinerja bawahan dan juga yang membuat rekomendasi kompensasi untuk pegawai. Penilaian kinerja dapat menjadi sumber utama informasi dan umpan balik untuk pegawai, yang sering kali merupakan kunci perkembangan mereka di masa depan (Mathis dan

Jackson, 2009:383-384). Mathis dan Jackson (2009:113) juga menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai meliputi:

a. Kinerja Pegawai Individual

1) Faktor kinerja individual

Tiga faktor utama yang mempengaruhi bagaimana individu yang ada bekerja meliputi: kemampuan individual untuk melakukan pekerjaan tersebut, tingkat usaha yang dicurahkan, dan dukungan organisasi. Hubungan ketiga faktor ini diakui secara luas dalam literature manajemen sebagai:

$$\text{Kinerja (Performance - P)} = \text{Kemampuan (Ability-A)} \times \text{Usaha (Effort-E)} \times \text{Dukungan (Support-S)}$$

2) Motivasi Individual

Motivasi adalah keinginan dalam diri seorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak (Mathis dan Jackson, 2009:114). konsep ekuitas dan harapan menunjukkan bahwa motivasi bersifat kompleks dan pribadi. tetapi strategi dan taktik manajerial harus komprehensif agar dapat menyampaikan ekuitas dan harapan individu. Sebagai contoh, manajer harus menentukan apakah perilaku individual yang kurang memadai disebabkan oleh hubungan usaha-kinerja (kemampuan), hubungan kinerja rendah-penghargaan (kebijakan penghargaan yang tidak konsisten), atau nilai rendah (keinginan yang rendah akan penghargaan) (Mathis dan Jackson, 2009:117)

## b. Hubungan Individual/Organisasional

Karena kondisi ekonomi jangka panjang sebagian besar organisasi mendasarkan pada usaha para pegawai yang memiliki kapabilitas yang sesuai dan motivasi untuk melakukan pekerjaannya dengan baik, organisasi yang telah berulang kali berhasil menunjukkan bahwa hubungan individual benar-benar berarti dan harus diatur dengan efektif (Mathis dan Jackson, 2009:118)

### 1) Kontrak Psikologis

Satu konsep yang berguna dalam mendiskusikan hubungan para pegawai dengan organisasi adalah kontrak psikologis, yang merujuk pada harapan tidak tertulis para pegawai dan pemberi kerja tentang sifat hubungan kerja mereka. Karena kontrak psikologis bersifat individual dan subjektif, ia fokus pada harapan-harapan akan "keadilan" yang mungkin tidak didefinisikan dengan jelas oleh para pegawai (Mathis dan Jackson, 2009; 119).

### 2) Loyalitas

Banyak pegawai masih menginginkan keamanan dan stabilitas, pekerjaan yang menarik, seorang supervisor yang mereka hormati, serta gaji dan tunjangan kompetitif. Apabila unsur-unsur ini tidak diberikan, para pegawai mungkin merasakan keharusan yang berkurang untuk menambah kinerja organisasional. Ketika organisasi melakukan merger,

mengeluarkan banyak pegawai, mengontrakkan pekerja keluar, serta menggunakan banyak pekerja temporer dan pekerja paruh waktu, pegawai nyaris tidak menemukan alasan mengapa mereka harus loyal kepada para pemberi kerja sebagai imbas atas hilangnya kenyamanan kerja (Mathis dan Jackson, 2009:121)

c. **Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional**

Ketidakpuasan kerja muncul ketika harapan seseorang tidak terpenuhi. Interaksi individu dan pekerjaan menentukan tingkat kepuasan/ketidakpuasan kerja dan komitmen organisasional. Pegawai yang tidak puas dengan pekerjaan atau berkomitmen terhadap organisasi memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk meninggalkan organisasi, mungkin lewat ketidakhadiran atau perputaran secara permanen (Mathis dan Jackson, 2009:122).

d. **Retensi Sumber Daya Manusia**

Upaya untuk mempertahankan pegawai telah menjadi persoalan utama dalam banyak organisasi. Mudah-mudahan, dengan perputaran yang lebih rendah, setiap individu yang dipelihara berarti berkurangnya satu orang yang harus direkrut, diseleksi, dan dilatih. Selain itu, kinerja organisasional dan individual ditingkatkan dengan kontinuitas pegawai yang mengetahui pekerjaan, rekan kerja, layanan dan produk organisasi mereka, serta pelanggan organisasi tersebut. Selain itu, kontinuitas

pegawai memberikan “kesan pegawai ” yang lebih baik untuk menarik dan memelihara individu yang lain (Mathis dan Jackson, 2009;126).

### B. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan referensi bagi penulis dalam melakukan penelitian skripsi ini, yakni ditemukannya persamaan dan perbedaan terhadap penelitian yang dilakukan oleh penulis. Lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel Penelitian Terdahulu berikut di bawah ini :

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu  
Budaya Terkait Organisasi dan Kinerja**

| <b>Nama</b>                   | <b>Judul</b>   | <b>Metode Penelitian</b> | <b>Hasil Penelitian</b>   |
|-------------------------------|--|--------------------------|---|
| Negar Salehi Mobarekah (2011) | <i>The relation between the organizational culture and creativity of managers and experts of Khuzestan physical education organization</i> | Koef. Korelasi/ SPSS     | Dari hasil penelitian didapatkan bahwa terdapat hubungan yang erat antara budaya organisasi dan kreatifitas manajer. Kekuatan dari budaya organisasi menunjukkan perjanjian antara anggota organisasi dalam kaitannya dengan kepentingan nilai-nilai tertentu . organisasi memiliki budaya yang kuat jika perjanjian lengkap ada pada pentingnya nilai-nilai , sedangkan ia memiliki budaya yang lemah jika perjanjian tersebut tidak dapat tercapai sepenuhnya |
| Cheng kang                    | <i>Exploration of a</i>  | Metode                   | ANOVA   |

| Nama                     | Judul   | Metode Penelitian        | Hasil Penelitian   |
|--------------------------|---|--------------------------|--|
| Yuan (2011)              | <i>construct model linking leadership types, organization culture, employees performance and leadership performance</i> | Analisis menggunakan SEM | menghasilkan perbedaan yang signifikan yang konsisten antara karyawan yang dirasakan dari variabel jenis kepemimpinan, budaya organisasi, kinerja kepemimpinan. Untuk jenis kepemimpinan, demokratis secara signifikan lebih disukai daripada jenis lain dari kepemimpinan. Untuk budaya organisasi, budaya kreatif dan budaya rasional secara signifikan lebih disukai daripada birokrasi dan klan budaya. Adapun kinerja kepemimpinan yang dirasakan, kepuasan karyawan dan pencapaian tujuan organisasi secara signifikan lebih disukai daripada reputasi pribadi pemimpin. |
| Agustin Handayani (2012) | Peranan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan   | Analisis Kualitatif      | Budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap perilaku para anggota organisasi karena sistem nilai dalam budaya organisasi dapat dijadikan acuan perilaku  |

| Nama | Judul | Metode Penelitian | Hasil Penelitian   |
|------|-------|-------------------|--|
|      |       |                   | manusia dalam organisasi yang berorientasi pada pencapaian tujuan atau hasil kinerja yang ditetapkan, sehingga jika budaya organisasi baik, maka tidak mengherankan jika anggota organisasi adalah orang-orang yang baik dan berkualitas pula. |

Sumber ; Data Diolah, 2016

Penelitian Negar Saleh Mobarekah (2011) *“The relation between the organizational culture and creativity of managers and experts of Khuzestan physical education organization”*, melaporkan bahwa terdapat hubungan yang erat antara budaya organisasi dan kreatifitas manajer. Ikatan Perjanjian antara anggota organisasi berupa kontrak kerja dalam kaitannya dengan kepentingan nilai-nilai tertentu merupakan kekuatan dari budaya organisasi. Bila ikatan perjanjian tidak tercapai sepenuhnya, merupakan indikator budaya organisasi yang lemah .

Sedangkan referensi penulis selanjutnya pada penelitian *“Chen Kuang Yuan Exploration of a construct model linking leadership types, organization culture, employees performance and leadership performance”*. Penelitian ini menggunakan metode analisis SEM. Hasil penelitian digambarkan dengan tabel ANOVA dimana hasil penelitian menghasilkan perbedaan yang signifikan yang konsisten antara yang dirasakan karyawan terhadap variabel jenis kepemimpinan, budaya organisasi , kinerja kepemimpinan. Pola kepemimpinan demokratis secara

signifikan lebih disukai daripada jenis kepemimpinan Otoriter. Sementara jenis Budaya Organisasi, yang disukai adalah budaya organisasi yang kreatif dan rasional, sementara budaya birokrasi dan klan budaya kurang disukai. Kinerja kepemimpinan yang signifikan disukai adalah: kepuasan karyawan dan tercapainya tujuan organisasi, sementara kinerja atau reputasi pribadi pemimpin tidak disukai.

Agustin Handayani (2012) . pada penelitian Peranan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan, menunjukkan bahwa Budaya Organisasi sangat berpengaruh terhadap perilaku para anggota organisasi. Pencapaian tujuan atau hasil kinerja yang ditetapkan sangat dipengaruhi oleh perilaku manusia dalam organisasi tersebut. Jika budaya organisasi baik, maka anggota dari organisasi adalah manusia yang baik dan berkualitas.

### C. Kerangka Berfikir

Berdasarkan masalah dan tujuan penelitian maka kerangka konsep dalam penelitian ini digambarkan sebagai berikut:

Bagan 2.1 Kerangka Pemikiran



Sumber : Denison (2005:168), dan Wirawan (2009:105)

#### D. Operasionalisasi Variabel

Operasional variabel adalah suatu definisi yang diberikan pada suatu variabel dengan memberikan arti atau membenarkan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur variabel tersebut (Sugiyono, 2004). Dalam penelitian ini terdapat dua variabel utama yang akan diteliti yaitu budaya organisasi sebagai variabel bebas (X) dan kinerja pegawai sebagai variabel terikat (Y). Berikut ini akan dijelaskan mengenai operasional variabel, indikator, sub item pertanyaan dan skala pengukuran yang akan digunakan oleh peneliti yaitu sebagai berikut :

1. Budaya organisasi adalah persepsi pegawai mengenai lingkungan internal Biro Kesejahteraan Rakyat Provinsi Kalimantan Utara yang berkaitan dengan struktur, standar, tanggung jawab, pengakuan, dukungan dan komitmen.

Variabel budaya organisasi terdiri dari sub variabel sebagai berikut :

- a. Keterlibatan adalah Nilai-nilai, norma-norma dan tradisi organisasi bias merupakan konsensus bagi anggota organisasi untuk melibatkan diri dalam kegiatan-kegiatan organisasi.
- b. Konsistensi adalah keyakinan, nilai-nilai, symbol dan peraturan-peraturan yang mempunyai pengaruh terhadap kinerja organisasi khususnya menyangkut metode melakukan bisnis, perilaku pegawai dan tindakan-tindakan bisnis lainnya .

- c. Misi adalah Menentukan manfaat dan makna dengan cara mendefinisikan peran sosial dan sasaran sosial dan sasaran eksternal bagi institusi serta mendefinisikan peran individu berkenaan dengan peran institusi.
2. Kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas ataupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya yang dikaitkan dengan standar kerja yang telah ditetapkan berupa kemampuan/skill individu, usaha yang dilakukan dan dukungan dalam melaksanakan pekerjaan. Adapun definisi operasional variabel dari kinerja pegawai adalah sebagai berikut :
  - a. Hasil kerja adalah hal yang dihasilkan dari apa yang telah dikerjakan (keluaran hasil atau keluaran jasa), dapat berupa barang dan jasa yang dihitung dan diukur kuantitas dan kualitasnya.
  - b. Perilaku kerja adalah perilaku pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya,
  - c. Sifat pribadi adalah sifat yang dimiliki oleh setiap pegawai . Sifat pribadi pegawai yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaannya.

#### **E. Hipotesis**

Hipotesis dalam penelitian ini adalah :

- H0 : Budaya Organisasi tidak berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai Biro Kesejahteraan Rakyat Provinsi Kalimantan Utara.
- H1 : Budaya Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai Biro Kesejahteraan Rakyat Provinsi Kalimantan Utara.



## BAB III METODE PENELITIAN

### A. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif Explanatory Research, yaitu suatu penelitian kuantitatif yang menjelaskan hubungan antara variabel penelitian dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan.

### B. Populasi

#### 1. Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah semua Pegawai Biro Kesejahteraan Rakyat Provinsi Kalimantan Utara sejumlah 30 orang. Pengambilan sampel dengan metode *Purposive Sampling*, dan menggunakan kuesioner untuk mendapatkan data yang diinginkan. Seluruh populasi menjadi sampel dalam penelitian ini. Sehingga diharapkan hasilnya dapat menjawab tujuan penelitian ini.

### C. Instrumen Penelitian

Instrumen dalam penelitian ini berupa kuisisioner. Kuisisioner dengan menggunakan skala *likert*, yaitu skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial.

Skala *likert* dalam penelitian ini ditunjukkan dengan jawaban sangat setuju, setuju, ragu-ragu, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Pemberian skor untuk masing-masing instrumen tersebut yaitu sangat

setuju = 5, setuju = 4, ragu- ragu = 3, tidak setuju = 2, dan sangat tidak setuju = 1.

Sebelum kuesioner digunakan untuk mengumpulkan data primer, terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan reabilitas.

### 1. Uji Validitas

Validitas adalah tingkat kemampuan instrumen penelitian untuk mengungkapkan data sesuai dengan masalah yang hendak diungkapkan. Tingkat validitas merupakan tingkat ketepatan penggunaan alat ukur terhadap suatu gejala. Dengan kata lain, validitas yang digunakan dalam penelitian ini menggambarkan kesesuaian sebuah pengukur data dengan apa yang ingin diukur. Uji validitas terhadap daftar pertanyaan dalam kuesioner dilakukan untuk mengukur seberapa cermat suatu instrumen berfungsi sebagai alat ukur. Instrumen dikatakan valid apabila instrumen tersebut mampu mengukur apa yang diinginkan dan dapat menangkap data dari variabel yang akan diteliti secara tepat. Tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel dimaksud.

Kriteria pengambilan keputusan valid tidaknya suatu kuesioner menurut Sugiyono (2004:213) adalah :

- a. Kalau  $r_{hitung} > r_{tabel}$  maka kuesioner tersebut valid
- b. Kalau  $r_{hitung} < r_{tabel}$  maka kuesioner tersebut tidak valid

Taraf signifikan ditentukan 5%. Jika diperoleh hasil korelasi yang lebih besar  $r$  tabel pada taraf signifikansi 0,05 berarti valid. Perhitungan

koefisien reliabilitas dilakukan melalui bantuan komputer program *SPSS for Windows release 17,0*.

## 2. Uji Realibilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menunjukkan mengenai sejauh mana hasil pengukuran dapat dipercaya tingkat kebenarannya, apabila dilakukan pengukuran pada waktu yang berbeda pada kelompok subyek yang sama dengan diperoleh hasil yang relatif sama (Solimun, 2000). Tinggi rendahnya reliabilitas secara empirik ditunjukkan oleh suatu angka yang disebut nilai koefisien reliabilitas.

Hasil uji realibilitas akan dinyatakan dalam koefisien *alpha*, yang berkisar antara angka 0 s/d 1. Semakin mendekati 1 sebuah alat ukur dikatakan semakin *reliable* dan sebaliknya. Kemudian Sekaran, (2000) membagi tingkatan reliabilitas dengan kriteria sebagai berikut : Jika *alpha* atau *r* hitung (1) 0,8-1,0 = Reliabilitas baik, (2) 0,6 – 0,799 = Reliabilitas diterima, (3) Kurang dari 0,6 = Reliabilitas kurang baik. Sebagaimana uji validitas, uji reliabilitas juga dilakukan dengan menggunakan bantuan program *SPSS for windows release 17,0*.

## D. Prosedur Pengumpulan Data

Pengumpulan data menggunakan kuesioner :

### 1. Kuisisioner

Kuisisioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden. Peneliti menggunakan teknik ini untuk mendapatkan data tentang variabel yang diteliti. Dalam

penelitian ini peneliti menggunakan kuisioner langsung dan tertutup dengan bentuk rating-skak, dimana daftar pertanyaan ditanggapi langsung oleh responden sendiri dengan memilih jawaban yang sudah tersedia. Sebelum menyusun angket, terlebih dahulu dibuat konsep alat ukur yang sesuai dengan penelitian yang dilakukan. Konsep alat ukur ini berupa kisi-kisi angket. kisi angket kemudian dijabarkan kedalam variabel dan indikator, selanjutnya dijadikan landasan dan pedoman dalam menyusun item-item pertanyaan atau pertanyaan sebagai instrument penelitian. Pertanyaan yang diajukan harus sesuai dengan aspek yang tertuang dalam kisi-kisi yang telah disusun. Untuk menentukan nilai jawaban angket dari masing-masing pertanyaan yang diajukan dengan modifikasi skala likert.

## 2. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan cara untuk mencari data karyawan, hal-hal atau variabel yang berbentuk catatan, buku, surat kabar, majalah, notulen, ledger, prasasti, agenda” (Suharsimi Arikunto, 2007: 188). Metode ini digunakan untuk memperoleh data-data tentang gambaran umum lokasi penelitian. Data Dokumentasi dari Biro Administrasi, Kesejahteraan Rakyat dan Kemasyarakatan Provinsi Kalimantan Utara Tahun 2016.

## E. Metode Analisis Data

### 1. Analisis Statistik Deskriptif

Merupakan suatu analisis yang dipakai untuk mendeskripsikan frekuensi item dari jawaban responden. Ukuran deskriptifnya adalah

pemberian angka, maupun dengan prosentase. Data yang diperoleh diedit dan ditabulasikan ke dalam tabel frekuensi, kemudian dideskripsikan dengan menggunakan analisis item.

Nilai total tiap item dimasukkan dalam tiap kelas interval sehingga diperoleh frekuensi tiap kategori dan diprosentasekan dengan menggunakan rumus sebagai berikut: (Usman & Akbar, 2003: 74)

$$P = F/N \times 100\%$$

Dimana :

P = Prosentase

F = Frekuensi (jumlah responden yang menjawab)

N = Jumlah total responden

Analisis data non parametrik, dari kuesioner (data ordinal), menggunakan rumus korelasi Rank Spearman (Supranto, 2001: 310):

$$\rho = 1 - \frac{\sum b_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

Keterangan :

$\rho$  = koefisien korelasi Spearman Rank

n = Jumlah sampel

## 2. Analisis Statistik Inferensial

Tujuan analisa inferensial adalah untuk mengetahui pengaruh atau hubungan antara variabel, baik secara parsial maupun simultan, dan untuk memperoleh nilai pengukuran yang tidak bias dari persamaan regresi linier. Analisis data penelitian ini menggunakan

regresi linear. Sebelum dilakukan regresi linier maka dilakukan koefisien korelasi sederhana terhadap variabel yang diuji.

Mengukur kekuatan hubungan dua variabel dan untuk mengetahui bentuk hubungan antara dua variabel tersebut dengan hasil yang sifatnya kuantitatif digunakan Analisis Koefisien Korelasi sederhana, yang digunakan untuk mengukur kekuatan hubungan antara dua variabel tersebut adalah erat, lemah, ataupun tidak erat, sedangkan bentuk hubungannya yaitu korelasi positif dan korelasi negatif. Kemudian selanjutnya dilakukan analisis regresi.

Dalam penelitian ini terdiri dari satu variabel bebas budaya organisasi dan satu variabel terikat yaitu kinerja pegawai.

Adapun persamaan yang diperoleh dari regresi sederhana adalah :

$$Y = a + bX + e$$

Dimana :

Y = Kinerja Pegawai

X = Budaya Organisasi

a = Konstanta

b = Koefisien regresi

e = Variabel pengganggu (error)

### 3. Uji Hipotesis

#### a. Uji t

Uji t digunakan untuk menguji pengaruh variabel *independent* terhadap variabel *dependent* secara parsial dengan hipotesis. Adapun rumus yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$t = \frac{B - \beta}{S}$$

Dimana :

$\beta$  = probabilitas interval

Sb = standar error

B = koefisien regresi

Untuk menarik kesimpulan apakah hipotesis diterima atau ditolak dengan cara membandingkan signifikansi t dengan taraf signifikansi 0,05 (5%) dengan ketentuan sebagai berikut:

- 1). Jika signifikansi  $t \leq 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima
- 2). Jika signifikansi  $t >$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak



## BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

### A. Gambaran Umum Biro Kesra Provinsi Kalimantan Utara

Biro Kesra merupakan unit organisasi sekretariat daerah yang berada dalam koordinasi asisten pemerintahan dan kesejahteraan rakyat dan bertanggung jawab kepada Gubernur melalui Sekretaris Daerah, oleh karena itu Biro Administrasi Kesra Kemasyarakatan Setda Kalimantan utara mempunyai tugas dan fungsi menyiapkan bahan perumusan kebijakan penyelenggaraan kesejahteraan rakyat dan kemasyarakatan.

Perencanaan pembangunan merupakan suatu fungsi utama manajemen pembangunan yang selalu diperlukan karena kebutuhan akan pembangunan lebih besar dari sumber daya ( *resources* ) yang tersedia. Melalui perencanaan pembangunan yang baik dapat dirumuskan kegiatan pembangunan yang secara efisien dan efektif dapat memperoleh hasil yang optimal dalam pemanfaatan sumber daya yang tersedia dan potensi yang ada.

Dari sisi perencanaan, berdasarkan Undang-undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional, telah merubah pola perencanaan yang ada, dari *shopping list* ke *working plant*. Di mana satuan kerja perangkat daerah menyusun perencanaan berdasarkan pagu indikatif dan perencanaan yang disusun merupakan hasil dari proses perencanaan yang telah memadukan proses politik, proses teknokratik, proses partisipatif dan proses *bottom-up* dan *top down*.

Dalam upaya meningkatkan pendayagunaan aparat Biro Administrasi Kesejahteraan Rakyat Kaltaran dalam mewujudkan manajemen pemerintahan yang baik, bersih, berwibawa, profesional dan berbudaya pemerintahan, dicerminkan melalui perilaku birokrasi yang efisien, efektif serta dapat memberikan pelayanan yang cepat, tepat, adil dan akuntabel kepada masyarakat dalam bidang penyelenggaraan kesejahteraan rakyat dan otonomi daerah. Untuk itu diperlukan perencanaan yang komprehensif, terarah dan terpadu, dengan bertumpu pada pola perencanaan berbasis kepentingan masyarakat, dengan melibatkan peran para *stakeholders*, yang pada gilirannya diharapkan mampu menjembatani dan mengakomodasikan kebutuhan – kebutuhan masyarakat yang transparan, demokratis dan akuntabel.

Guna menangani dan mengantisipasi persoalan-persoalan dalam penyelenggaraan administrasi kesejahteraan rakyat Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara melalui Peraturan Daerah tentang Satuan Organisasi dan Tatakerja Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara, Biro Administrasi Kesejahteraan Rakyat dan Kesmasayarakatan sebagai salah satu unit organisasi di bawah sekretariat daerah diposisikan sebagai institusi yang melaksanakan tugas dan fungsi menyiapkan bahan perumusan kebijakan penyelenggaraan administrasi dan kesejahteraan rakyat dan kemasyarakatan.

## 1. Tugas Pokok Dan Fungsi

Berdasarkan Peraturan Gubernur Kalimantan Utara Nomor 07 Tahun 2014 tanggal 10 Maret 2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara, dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya Biro Administrasi Kesejahteraan Rakyat dan Kemasyarakatan terdiri dari 3 (tiga) Bagian dan 6 (enam) Sub Bagian yaitu

- a. Bagian Keagamaan, membawahi 2 Sub Bagian yaitu :
  - 1) Sub Bagian Bina Keagamaan, Pendidikan Agama dan Sarana Keagamaan ;
  - 2) Sub Bagian Tata Usaha Biro.
- b. Bagian Kesejahteraan membawahi 2 Sub Bagian yaitu :
  - 1) Sub Bagian Kesehatan dan Penanggulangan Narkoba ;
  - 2) Sub Bagian Sosial, Pemukiman, Tenaga Kerjadan Transmigrasi;
- c. Bagian Kemasyarakatan membawahi 2 Sub Bagian yaitu :
  - 1) Sub Bagian Pendidikan, Pemuda, Olah Raga dan Kelembagaan Kemasyarakatan ;
  - 2) Sub Bagian Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak dan KB.

Berdasarkan Peraturan Gubernur Kalimantan Utara Nomor 32 Tahun 2014 tanggal 1 Oktober 2014 tentang Uraian Tugas Jabatan Struktural di Lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara, uraian tugas jabatan struktural di lingkungan Biro Administrasi Kesejahteraan Rakyat dan Kemasyarakatan adalah sebagai berikut :

1. Kepala Biro Administrasi Kesejahteraan Rakyat dan Kemasyarakatan :
  - a. Mengkoordinir penyusunan rencana program kerja Biro Administrasi Kesejahteraan Rakyat dan Kemasyarakatan dengan

- mengarahkan dan memberi petunjuk pada Bagian Keagamaan, Bagian Kesejahteraan dan Bagian Kemasyarakatan agar pelaksanaan kegiatan sesuai dengan peraturan perundang-undangan;
- b. Merumuskan dan merencanakan serta melaksanakan pembinaan dan pengendalian Bagian Keagamaan, Bagian Kesejahteraan dan Bagian Kemasyarakatan berdasarkan program kerja agar dapat mewujudkan keterpaduan dan keserasian kerja;
  - c. Menyusun Pedoman Kerja berdasarkan rencana kerja kegiatan agar pelaksanaan kegiatan dapat terlaksana sesuai program kerja;
  - d. Mendistribusikan tugas kepada Kepala Bagian sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya agar kegiatan berjalan sesuai dengan program kerja masing-masing;
  - e. Menyelenggarakan koordinasi pelaksanaan kebijakan berdasarkan program kegiatan untuk terwujudnya keterpaduan dan keserasian kerja;
  - f. Mengendalikan pelaksanaan tugas administratif dan teknis operasional Biro Administrasi Kesejahteraan Rakyat dan Kemasyarakatan dengan cara membimbing, mengarahkan dan mengawasi bawahan untuk kelancaran pelaksanaan tugas;
  - g. Menandatangani Naskah Dinas berdasarkan kewenangannya untuk keabsahan naskah dinas;
  - h. Melakukan kerjasama dengan perangkat daerah dan instansi vertikal dengan cara melakukan koordinasi untuk keberhasilan program kerja;
  - i. Melakukan penilaian dan pembinaan kepada bawahan dengan cara memberikan pengarahannya sesuai peraturan dan pedoman yang ada dalam rangka meningkatkan kinerja bawahan;
  - j. Memonitor serta mengevaluasi pelaksanaan tugas Biro berdasarkan rencana dan realisasinya untuk mengetahui tingkat pencapaian program dan permasalahan yang dihadapi serta upaya pemecahan masalahnya;

- k. Merumuskan hasil pelaksanaan tugas dalam upaya peningkatan dan pengembangan kebijaksanaan;
  - l. Melaksanakan tugas lainnya sesuai bidang tugasnya dan melaporkan hasilnya kepada Pimpinan;
  - m. Melaporkan pelaksanaan tugas kepada Gubernur secara lisan maupun tertulis untuk bahan pertimbangan pengambilan keputusan.
2. Kepala Bagian Keagamaan :
- a. Penyusunan rencana, program dan petunjuk pelaksanaan kegiatan sarana agaman, sarana pendidikan agama dan pendidikan keagamaan, pondik pesantren, kelembagaan agama dan bina kehidupan beragama;
  - b. Penyiapan bahan perumusan kebijakan di bidang agama;
  - c. Penyiapan bahan perumusan koordinasi fasilitasi keagamaan;
  - d. Pelaksanaan analisis permohonan bantuan sarana agama, sarana pendidikan agama dan pendidikan keagamaan, pondok pesantren, kelembagaan agama dan bina kehidupan beragama;
  - e. Pelaksanaan pemantauan dan pelaporan perkembangan terkait dengan sarana agama, sarana pendidikan agama dan pendidikan keagamaan, pondok pesantren, kelembagaan agama dan bina kehidupan beragama;
  - f. Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Biro.
3. Kepala Sub Bagian Bina Keagamaan, Pendidikan Agama dan Sarana Keagamaan
- a. Menyiapkan dan menyusun rencana kerja Sub Bagian Keagamaan;
  - b. Melaksanakan penyiapan bahan rencana, dan petunjuk pelaksanaan kegiatan sarana agaman, sarana pendidikan keagamaan dan pendidikan keagamaan, pondok pesantren, kelembagaan agama dan bina kehidupan agama;
  - c. Melaksanakan penyiapan bahan perumusan kebijakan bidang keagamaan;
  - d. Melaksanakan penyiapan bahan koordinasi fasilitasi keagamaan;

- e. Melaksanakan penyiapan administrasi permohonan bantuan sarana agama, sarana pendidikan agama dan pendidikan keagamaan, pondok pesantren, kelembagaan agama dan bina kehidupan beragama bahan pemberi fasilitasi keagamaan;
  - f. Melaksanakan penyiapan bahan pengolahan data dan informasi fasilitasi keagamaan;
  - g. Melaksanakan pemantauan dan pelaporan perkembangan terkait dengan sarana agama, sarana pendidikan agama dan pendidikan keagamaan, pondok pesantren, kelembagaan agama dan bina kehidupan beragama;
  - h. Melaksanakan pembuatan laporan tugas dan fungsinya;
  - i. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bagian Keagamaan sesuai tugas dan fungsinya.
4. Kepala Sub Bagian Tata Usaha Biro
- a. Menyiapkan dan menyusun rencana kerja Sub Bagian Tata Usaha Biro;
  - b. Melaksanakan administrasi tata usaha biro;
  - c. Melaksanakan dan penyiapan rencana kerja biro;
  - d. Melaksanakan pengolahan administrasi keuangan dan pengelolaan barang inventaris biro;
  - e. Melaksanakan urusan rumah tangga biro;
  - f. Melaksanakan administrasi kepegawaian biro;
  - g. Melaksanakan laporan bulanan dan tahunan biro;
  - h. Menyiapkan bahan rumusan laporan akuntabilitas kinerja biro;
  - i. Melaksanakan pembuatan laporan tugas dan fungsinya;
  - j. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bagian Keagamaan sesuai tugas dan fungsinya.
5. Kepala Bagian Kesejahteraan
- a. Penyusunan rencana, program dan petunjuk pelaksanaan kegiatan kesehatan, penanggulangan narkoba, sosial, pemukiman, tenaga kerja dan transmigrasi;

- b. Penyiapan bahan perumusan kebijakan di bidang kesehatan, penanggulangan narkoba, sosial, pemukiman, tenaga kerja dan transmigrasi;
  - c. Penyiapan bahan perumusan koordinasi fasilitasi di bidang kesehatan, penanggulangan narkoba, sosial, pemukiman, tenaga kerja dan transmigrasi;
  - d. Pelaksanaan analisis permohonan bantuan sarana kesehatan, penanggulangan narkoba, sosial, pemukiman, tenaga kerja dan transmigrasi;
  - e. Pelaksanaan pemantauan dan pelaporan perkembangan terkait dengan sarana kesehatan, penanggulangan narkoba, sosial, pemukiman, tenaga kerja dan transmigrasi;
  - f. Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Biro.
6. Kepala Sub Bagian Kesehatan dan Penanggulangan Narkoba
- a. Menyiapkan dan menyusun rencana kerja Sub Bagian Kesehatan dan Penanggulangan Narkoba;
  - b. Melaksanakan penyiapan bahan rencana, dan petunjuk pelaksanaan kegiatan Kesehatan dan Penanggulangan Narkoba;
  - c. Melaksanakan penyiapan bahan perumusan kebijakan bidang Kesehatan dan Penanggulangan Narkoba;
  - d. Melaksanakan penyiapan bahan koordinasi fasilitasi Kesehatan dan Penanggulangan Narkoba;
  - e. Melaksanakan penyiapan administrasi permohonan bantuan sarana Kesehatan dan Penanggulangan Narkoba;
  - f. Melaksanakan penyiapan bahan pengolahan data dan informasi Kesehatan dan Penanggulangan Narkoba;
  - g. Melaksanakan pemantauan dan pelaporan perkembangan terkait dengan Kesehatan dan Penanggulangan Narkoba;
  - h. Melaksanakan pembuatan laporan tugas dan fungsinya;
  - i. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bagian Kesejahteraan Rakyat sesuai tugas dan fungsinya.

7. Kepala Sub Bagian Sosial, Pemukiman, Tenaga Kerja dan Transmigrasi:

- a. Menyiapkan dan menyusun rencana kerja Sub Bagian Sosial, Pemukiman, Tenaga Kerja dan Transmigrasi;
- b. Melaksanakan penyiapan bahan rencana, dan petunjuk pelaksanaan kegiatan Sosial, Pemukiman, Tenaga Kerja dan Transmigrasi;
- c. Melaksanakan penyiapan bahan perumusan kebijakan bidang Sosial, Pemukiman, Tenaga Kerja dan Transmigrasi;
- d. Melaksanakan penyiapan bahan koordinasi fasilitasi Sosial, Pemukiman, Tenaga Kerja dan Transmigrasi;
- e. Melaksanakan penyiapan administrasi permohonan bantuan sarana Sosial, Pemukiman, Tenaga Kerja dan Transmigrasi;
- f. Menyiapkan bahan pengolah data dan informasi Sosial, Pemukiman, Tenaga Kerja dan Transmigrasi;
- g. Melaksanakan pemantauan dan pelaporan perkembangan terkait dengan Sosial, Pemukiman, Tenaga Kerja dan Transmigrasi;
- h. Melaksanakan pembuatan laporan tugas dan fungsinya;
- i. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bagian Kesejahteraan sesuai tugas dan fungsinya.

8. Kepala Bagian Kemasyarakatan

- a. Penyusunan rencana, program dan petunjuk pelaksanaan kegiatan pendidikan, pemuda dan olah raga, kelembagaan masyarakat, perlindungan pemberdayaan perempuan, perlindungan anak dan KB;
- b. Penyiapan bahan perumusan kebijakan di bidang pendidikan, pemuda dan olah raga, kelembagaan masyarakat, pemberdayaan perempuan, perlindungan anak dan KB;
- c. Penyiapan bahan perumusan koordinasi fasilitasi di bidang pendidikan, pemuda dan olah raga, kelembagaan masyarakat, pemberdayaan perempuan, perlindungan anak dan KB;

- d. Pelaksanaan analisis permohonan bantuan sarana pendidikan, pemuda dan olah raga, kelembagaan masyarakat, pemberdayaan perempuan, perlindungan anak dan KB;
  - e. Pelaksanaan pemantauan dan pelaporan perkembangan terkait dengan sarana pendidikan, pemuda dan olah raga, kelembagaan masyarakat, pemberdayaan perempuan, perlindungan anak dan KB;
  - f. Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Biro.
9. Kepala Sub Bagian Pendidikan, Pemuda, Olah Raga dan Kelembagaan Kemasyarakatan
- a. Menyiapkan dan menyusun rencana kerja Sub Bagian Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga dan Kelembagaan Kemasyarakatan;
  - b. Melaksanakan penyiapan bahan rencana, dan petunjuk pelaksanaan kegiatan Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga dan Kelembagaan Kemasyarakatan;
  - c. Melaksanakan penyiapan bahan perumusan kebijakan bidang Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga dan Kelembagaan Kemasyarakatan;
  - d. Melaksanakan penyiapan bahan koordinasi fasilitasi Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga dan Kelembagaan Kemasyarakatan;
  - e. Melaksanakan penyiapan administrasi permohonan bantuan sarana Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga dan Kelembagaan Kemasyarakatan;
  - f. Melaksanakan pemantauan dan pelaporan perkembangan terkait dengan Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga dan Kelembagaan Kemasyarakatan;
  - g. Melaksanakan pembuatan laporan tugas dan fungsinya;
  - h. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bagian Kemasyarakatan sesuai tugas dan fungsinya.
- 10) Kepala Sub Bagian Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak dan KB
- a. Menyiapkan dan menyusun rencana kerja Sub Bagian Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak dan KB;

- b. Melaksanakan penyiapan bahan rencana, dan petunjuk pelaksanaan kegiatan Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak dan KB;
- c. Melaksanakan penyiapan bahan perumusan kebijakan bidang Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak dan KB;
- d. Melaksanakan penyiapan bahan koordinasi fasilitasi Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak dan KB;
- e. Melaksanakan penyiapan administrasi permohonan bantuan sarana Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak dan KB;
- f. Melaksanakan penyiapan bahan pengolahan data dan informasi Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak dan KB;
- g. Melaksanakan pemantauan dan pelaporan perkembangan terkait dengan Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak dan KB;
- h. Melaksanakan pembuatan laporan tugas dan fungsinya;
- i. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bagian Kemasyarakatan sesuai tugas dan fungsinya.

## 2. Visi Misi

- a. Visi :  
“terwujudnya administrasi yang tertib, efisien dan akuntabel dalam kesejahteraan rakyat”
- b. Misi :  
“penguatan pelayanan administrasi di bidang kesehatan masyarakat, tenaga kerja dan sosial”.

## 3. Tujuan dan Sasaran

- a. Tujuan  
Tujuan merupakan implementasi dari misi dan menunjukkan suatu kondisi yang ingin dicapai oleh organisasi dimasa mendatang. Tujuan adalah sesuatu (apa) yang akan dicapai atau dihasilkan dalam jangka

waktu 1 (satu) sampai dengan 5 (lima) tahunan. Tujuan ditetapkan dengan mengacu kepada pernyataan visi dan misi serta didasarkan pada isu-isu dan analisis strategis. Tujuan tidak harus dinyatakan dalam bentuk kuantitatif, akan tetapi harus dapat menunjukkan suatu kondisi yang ingin dicapai dimasa mendatang. Tujuan akan mengarahkan perumusan sasaran, kebijakan, program dan kegiatan dalam rangka merealisasikan misi. Dengan berlandaskan misi yang telah ditetapkan, maka Biro Administrasi Kesejahteraan Rakyat Setda Provinsi Kalimantan Utara dalam kurun tahun 2016-2020 menetapkan tujuan dengan rumusan sebagai berikut :

“Meningkatkan kualitas Pelayanan di bidang Administrasi untuk mewujudkan Kesejahteraan Rakyat”

b. Sasaran

Sasaran merupakan penjabaran dari tujuan. Sasaran menggambarkan hal yang ingin dicapai melalui tindakan-tindakan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan. Oleh karenanya sasaran yang ditetapkan diharapkan dapat memberikan fokus pada penyusunan program dan kegiatan.

Sasaran adalah hasil yang akan dicapai secara nyata oleh instansi pemerintah dalam rumusan yang lebih spesifik, terukur dalam kurun waktu yang lebih pendek dari tujuan. Dalam sasaran dirancang pula indikator sasaran. Yang dimaksud dengan indikator sasaran adalah ukuran tingkat keberhasilan pencapaian sasaran untuk diwujudkan pada tahun yang bersangkutan. Setiap indikator sasaran disertai dengan

rencana tingkat capaiannya (targetnya masing-masing). Sasaran diupayakan untuk dapat dicapai dalam kurun waktu tertentu/tahunan secara berkesinambungan sejalan dengan tujuan yang ditetapkan dalam rencana strategis.

Atas dasar arti dan makna penetapan sasaran dimaksud, maka dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan Biro Administrasi Kesejahteraan Rakyat Setda Provinsi Kalimantan Utara dalam kurun waktu tahun 2016 – 2020, ditetapkan sasaran-sasaran sebagai berikut :

- 1) Terwujudnya pelayanan administrasi kesehatan masyarakat
  - 2) Terwujudnya pelayanan administrasi ketenagakerjaan
  - 3) Terwujudnya pelayanan administrasi sosial
4. Struktur Organisasi

Adapun Struktur organisasi pada Biro Kesejahteraan Rakyat dan Kemasyarakatan adalah sebagai berikut :

**Bagan 4.1**  
**Struktur Organisasi Biro Kesejahteraan Rakyat Dan Kemasyarakatan Provinsi Kalimantan Utara**



## B. Hasil Penelitian

### 1. Analisis Statistika Deskriptif

Analisis deskriptif merupakan cara merumuskan dan menafsirkan data yang ada sehingga memberikan gambaran yang jelas tentang data yang diteliti. Analisis deskriptif dalam penelitian ini adalah uraian atau penjelasan dari hasil pengumpulan data primer berupa kuesioner yang telah diisi oleh responden sebanyak 30 orang yang berisi pernyataan-pernyataan mengenai pengaruh variabel yang diteliti. Berikut ini diuraikan analisis deskriptif pada penelitian ini yaitu:

#### a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

**Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

| JENIS KELAMIN | JUMLAH RESPONDEN<br>(ORANG) | PERSENTASE  |
|---------------|-----------------------------|-------------|
| Pria          | 17                          | 56%         |
| Wanita        | 13                          | 44%         |
| <b>Jumlah</b> | <b>30</b>                   | <b>100%</b> |

*Sumber : Hasil Pengolahan Data 2016*

Dari Tabel Menunjukkan bahwa 17 orang atau 66% dari responden berjenis kelamin pria dan 13 (44%) orang responden berjenis kelamin wanita.

#### b. Karakteristik responden berdasarkan usia

Tabel di bawah menunjukkan bahwa responden yang berusia 20-25 tahun yaitu sebanyak 7 orang (23%), diikuti oleh responden yang berusia 26-30 tahun sebanyak 5 orang (17%), responden yang berusia 31-35 tahun sebanyak 9 orang (30%), responden yang berusia 36-40

tahun sebanyak 3 orang (10%), responden yang berusia 41-45 tahun sebanyak 7 orang (23%).

**Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

| UMUR          | JUMLAH RESPONDEN (ORANG) | PERSENTASE  |
|---------------|--------------------------|-------------|
| 20-25 Tahun   | 7                        | 23          |
| 26-30 Tahun   | 5                        | 17          |
| 31-35 Tahun   | 9                        | 30          |
| 36-40 Tahun   | 3                        | 10          |
| 41-45 Tahun   | 7                        | 23          |
| <b>Jumlah</b> | <b>30</b>                | <b>100%</b> |

*Sumber :hasil pengolahan Data 2016*

c. Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan

**Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

| PENDIDIKAN         | JUMLAH RESPONDEN (ORANG) | PROSENTASE  |
|--------------------|--------------------------|-------------|
| SMA atau sederajat | 8                        | 27          |
| Diploma 3          | 9                        | 30          |
| Sarjana/S1         | 13                       | 43          |
| <b>Jumlah</b>      | <b>30</b>                | <b>100%</b> |

*Sumber :hasil pengolahan Data 2016*

Tabel menunjukkan bahwa 9 orang (30%) responden berpendidikan Diploma 3 dan sejumlah 13 responden berpendidikan Sarjana/S1. Sedangkan yang berpendidikan SMA atau sederajat dan dibawahnya sejumlah 8 Orang (27%).

d. Karakteristik responden berdasarkan masa kerja

**Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja**

| LAMA/MASA BEKERJA | JUMLAH RESPONDEN | PROSENTASE  |
|-------------------|------------------|-------------|
| 1-4 Tahun         | 13               | 43%         |
| 5-8 Tahun         | 17               | 57%         |
| <b>Jumlah</b>     | <b>30</b>        | <b>100%</b> |

*Sumber :Hasil Pengolahan Data 2016*

Tabel menunjukkan bahwa 13 orang (43%) responden telah berkerja 1-4 tahun dan 17 orang (57%) responden bekerja antara 5-8 tahun ke atas. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai telah bekerja selama 5-8 tahun.

## 2. Analisis Data Deskriptif

### a. Budaya Organisasi (X)

Berdasarkan hasil quisioner yang telah disebar sebelumnya didapatkan rekap hasil sebagai berikut :

**Tabel 4.5 Rekapitulasi Budaya Organisasi (X)**

| Pernyataan   | SS |     | S |     | N |     | TS |    | STS |    | JUMLAH |      |
|--|----|-----|---|-----|---|-----|----|----|-----|----|--------|------|
|  | F  | %   | F | %   | F | %   | F  | %  | F   | %  | N      | %    |
| <b>KETERLIBATAN</b>  |    |     |   |     |   |     |    |    |     |    |        |      |
| Menurut Saudara dengan di berikan kewenangan dan inisiatif pegawai akan merasa memiliki dan bertanggungjawab terhadap keberhasilan organisasi ?        | 22 | 73% | 4 | 13% | 4 | 13% |    | 0% |     | 0% | 30     | 100% |
| Bagaimana menurut Saudara jika nilai harus diberikan dan dicontohkan oleh organisasi dalam orientasi mencapai tujuan kepada para pegawai ?             | 21 | 70% | 4 | 13% | 5 | 17% |    | 0% |     | 0% | 30     | 100% |
| Menurut saudara apakah organisasi di dalam mengembangkan kemampuan pegawai melalui pendidikan dan pelatihan merupakan investasi jangka panjang ?       | 18 | 60% | 7 | 23% | 3 | 10% | 2  | 7% |     | 0% | 30     | 100% |
| Menurut saudara Apakah dengan kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki dan dikembangkan pegawai bisa berkompetisi untuk mencapai tujuan berorganisasi ? | 19 | 63% | 8 | 27% | 2 | 7%  | 1  | 3% |     | 0% | 30     | 100% |
| <b>KONSISTENSI</b>   |    |     |   |     |   |     |    |    |     |    |        |      |
| Menurut saudara Apakah dengan koordinasi dalam organisasi dapat mencapai tujuan organisasi ?   | 21 | 7%  | 2 | 7%  | 7 | 23% |    | 0% |     | 0% | 30     | 37%  |
| Menurut saudara Apakah dengan kemampuan organisasi dengan kemampuan menghadapi krisis dapat menyelesaikan perbedaan yang terjadi ?                     | 25 | 83% | 4 | 13% | 1 | 3%  |    | 0% |     | 0% | 30     | 100% |
| Menurut saudara Apakah anda setuju dengan identitas dan ekspektasi yang diciptakan dari nilai-nilai organisasi yang dimiliki ?                         | 19 | 63% | 8 | 27% | 2 | 7%  | 1  | 3% |     | 0% | 30     | 100% |

| Pernyataan   | SS |     | S  |     | N |     | TS |    | STS |    | JUMLAH |      |
|--|----|-----|----|-----|---|-----|----|----|-----|----|--------|------|
|  | F  | %   | F  | %   | F | %   | F  | %  | F   | %  | N      | %    |
| Menurut saudara Apakah anda setuju bahwa organisasi harus mampu menghadapi internal maupun lingkungan external yang selalu berubah ? | 22 | 73% | 4  | 13% | 4 | 13% |    | 0% |     | 0% | 30     | 100% |
| MISI   |    |     |    |     |   |     |    |    |     |    |        |      |
| Menurut saudara Apakah anda setuju dalam menjalankan organisasi harus memiliki strategi yang jelas dalam mencapai tujuan organisasi  | 19 | 63% | 11 | 37% |   | 0%  |    | 0% |     | 0% | 30     | 100% |
| Menurut saudara Apakah anda setuju harus ada SOP yang dibuat untuk melaksanakan pekerjaan dalam organisasi                           | 21 | 70% | 6  | 20% | 2 | 7%  | 1  | 3% |     | 0% | 30     | 100% |
| Menurut saudara Apakah anda setuju Organisasi harus menetapkan visi dan misi   | 25 | 83% | 4  | 13% | 1 | 3%  |    | 0% |     | 0% | 30     | 100% |
| Menurut saudara Apakah anda setuju Organisasi harus menetapkan tujuan yang jelas   | 21 | 70% | 4  | 13% | 5 | 17% |    | 0% |     | 0% | 30     | 100% |

Sumber : Hasil Quisioner 2016

Berdasarkan hasil quisioner yang didapatkan terlihat bahwa responden dalam variabel budaya organisasi baik memiliki nilai rata – rata 70%, Hal ini berarti bahwa tingkat keterlibatan, konsistensi dan misi dari masing – masing pegawai di Biro Kesra dan Kemasyarakata di Provinsi Kalimantan Utara tergolong dalam kategori baik.

Dalam pernyataan mudah untuk mencapai konseus bahkan dalam berbagai masalah yang sulit sebanyak 63% responden menyatakan sangat setuju dan 37 responden menyatakan setuju.

Dalam pernyataan terdapat berbagai kerangka nilai yang jelas dalam mengatur organisasi terlihat bahwa sebanyak 70% responden menyatakan seangat setuju dan 20% responden menyatakan setuju.

Dalam pernyataan organisasi mempunyai kode etik dalam perilaku sebanyak 83% responden menyatakan sangat setuju.

Dari hasil paparan quisioner mengenai budaya organisasi di Biro kesra Provinsi Kalimantan Utara terlihat bahwa faktor keterlibatan, konsistensi, adaptasi dan misi yang dilakukan oleh PNS di lingkungan Biro Kesra dan Kemasyarakatan tergolong baik dengan nilai rata-rata diatas 70%.

b. Kinerja Pegawai (Y)

Berdasarkan hasil quisioner yang telah dilakukan maka didapatkan hasil rekap quisioner sebagai berikut ;

**Tabel 4.6 Kinerja Pegawai**

| NO | Pernyataan   | SS |     | S  |     | N |     | TS |    | STS |    | JUMLAH |      |
|----|--|----|-----|----|-----|---|-----|----|----|-----|----|--------|------|
|    |  | F  | %   | F  | %   | F | %   | F  | %  | F   | %  | N      | %    |
|    | <b>HASIL KERJA</b>   |    |     |    |     |   |     |    |    |     |    |        |      |
| 1  | Bagaimana menurut saudara apabila pegawai dapat menyelesaikan tugas dengan benar dan sesuai dengan target yang diharapkan ?    | 21 | 70% | 2  | 7%  | 7 | 23% |    | 0% |     | 0% | 30     | 100% |
| 2  | Menurut anda ketelitian diperlukan dalam menyelesaikan tugas ?   | 23 | 77% | 7  | 23% |   | 0%  |    | 0% |     | 0% | 30     | 100% |
| 3  | Menurut anda setiap pegawai harus menyelesaikan pekerjaan setiap hari sesuai dengan waktu yang ditentukan ?                    | 25 | 83% | 4  | 13% | 1 | 3%  |    | 0% |     | 0% | 30     | 100% |
|    | <b>PERILAKU KERJA</b>  |    |     |    |     |   |     |    |    |     |    |        |      |
| 4  | Menurut anda kreatifitas dan ide dapat memecahkan masalah dalam organisasi   | 19 | 63% | 11 | 37% |   | 0%  |    | 0% |     | 0% | 30     | 100% |
| 5  | Menurut anda SOP sebagai acuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan guna mencapai tujuan organisasi ?                         | 21 | 70% | 6  | 20% | 2 | 7%  | 1  | 3% |     | 0% | 30     | 100% |
| 6  | Bagaimana menurut anda pegawai menaati segala peraturan organisasi yang didasari atas kesadaran diri untuk menyesuaikan diri ? | 25 | 83% | 4  | 13% | 1 | 3%  |    | 0% |     | 0% | 30     | 100% |
|    | <b>SIFAT PRIBADI</b>   |    |     |    |     |   |     |    |    |     |    |        |      |
| 7  | Menurut Anda pegawai harus melaporkan hasil pekerjaan sesuai dengan keadaan yang sebenarnya ?                                  | 22 | 73% | 1  | 3%  | 7 | 23% |    | 0% |     | 0% | 30     | 100% |
| 8  | Menurut anda pegawai harus memberikan laporan pekerjaan sesuai dengan apa yang dikerjakannya ?                                 | 24 | 80% | 6  | 20% |   | 0%  |    | 0% |     | 0% | 30     | 100% |

|   |  |    |     |    |     |    |    |    |    |      |
|---|--|----|-----|----|-----|----|----|----|----|------|
| 9 | Menurut anda perubahan lingkungan kerja tidak mempengaruhi kemampuan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik ? | 19 | 63% | 11 | 37% | 0% | 0% | 0% | 30 | 100% |
|---|--|----|-----|----|-----|----|----|----|----|------|

Sumber : Hasil Quisioner 2016

Berdasarkan hasil rekap quisioner mengenai kinerja pegawai didapatkan hasil bahwa rata-rata responden menyatakan sangat setuju diatas 70%. Dalam pernyataan saya mampu beradaptasi dengan rekan kerja sebanyak 63% responden menyatakan sangat setuju. sedangkan 37% responden menyatakan setuju.

Dalam pernyataan melaporkan pekerjaan sesuai dengan keadaan sebenarnya sebanyak 73% responden menyatakan sangat setuju dan 3% responden menyatakan setuju.

Sedangkan dalam pernyataan memberikan laporan sesuai dengan apa yang dilakukan sebanyak 80% responden menyatakan sangat setuju dan 20% responden menyatakan setuju.

Dari hasil rekap quisioner mengenai kinerja pegawai tersebut diatas dapat terlihat bahwa kinerja pegawai yang menjadi responden tergolong dalam kategori baik, hal ini dapat dilihat dari hasil rata rata quisioner yang menyatakan sangat setuju sejumlah 73%.

### 3. Uji Kualitas Data

#### a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu kuesioner dengan menggunakan software SPSS versi 17.0. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan Spearman Correlation, yaitu dengan cara menghitung korelasi antara nilai yang diperoleh dari

pertanyaan-pertanyaan (Imam Ghozali,2011:124). Pedoman suatu model dikatakan valid jika tingkat signifikansi dibawah 0,05.

**Tabel 4.7 Uji Validitas Budaya Organisasi**

| NO. | Konstruk Penilaian | Spearman Correlation | Sig. (2-tailed) | N  | Ket.  |
|-----|--------------------|----------------------|-----------------|----|-------|
| 1.  | X1.1               | 0,707**              | 0,000           | 30 | VALID |
| 2.  | X2.2               | 0,705**              | 0,000           | 30 | VALID |
| 3.  | X3.3               | 0,630*               | 0,000           | 30 | VALID |
| 4.  | X4.4               | 0,663*               | 0,000           | 30 | VALID |
| 5.  | X5.5               | 0,675**              | 0,000           | 30 | VALID |
| 6.  | X6.6               | 0,766**              | 0,000           | 30 | VALID |
| 7.  | X7.7               | 0,541**              | 0,002           | 30 | VALID |
| 8.  | X8.8               | 0,758**              | 0,000           | 30 | VALID |
| 9.  | X9.9               | 0,610**              | 0,000           | 30 | VALID |
| 10. | X10.10             | 0,660**              | 0,000           | 30 | VALID |
| 11. | X11.11             | 0,541**              | 0,002           | 30 | VALID |
| 12. | X12.12             | 0,455*               | 0,011           | 30 | VALID |

*Sumber: Data Primer yang diolah 2016*

Berdasarkan hasil tabel di atas dapat dilihat bahwa semua butir pertanyaan memiliki nilai spearman correlation yang signifikan dibawah 0,05. Jadi dapat disimpulkan bahwa semua butir pertanyaan untuk variabel budaya organisasi adalah valid.

**Tabel 4.8 Uji Validitas Kinerja Pegawai**

| NO. | Konstruk Penilaian | Pearson Correlation | Sig. (2-tailed) | N  | Ket.  |
|-----|--------------------|---------------------|-----------------|----|-------|
| 1.  | X1.1               | 0,765**             | 0,000           | 30 | VALID |
| 2.  | X2.2               | 0,576*              | 0,001           | 30 | VALID |
| 3.  | X3.3               | 0,528**             | 0,003           | 30 | VALID |
| 4.  | X4.4               | 0,469**             | 0,009           | 30 | VALID |
| 5.  | X5.5               | 0,645**             | 0,000           | 30 | VALID |
| 6.  | X6.6               | 0,615**             | 0,000           | 30 | VALID |
| 7.  | X7.7               | 0,728**             | 0,000           | 30 | VALID |

*Sumber: Data Primer yang diolah 2016*

Berdasarkan hasil tabel di atas dapat dilihat bahwa semua butir pertanyaan memiliki nilai pearson correlation yang signifikan

dibawah 0,05. Jadi dapat disimpulkan bahwa semua butir pertanyaan untuk variabel kinerja pegawai adalah valid.

#### b. Uji Reabilitas

Hasil uji reliabilitas dengan menggunakan program SPSS 17 menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian mempunyai nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0.60, sehingga dapat dikatakan bahwasannya jawaban setiap responden atas butir-butir pertanyaan konsisten (reliable). Ukuran reliabilitas tersebut dapat dilihat dalam tabel di bawah ini:

**Tabel 4.9 Uji Reliabilitas**

| Variabel          | Cronbach's Alpha | Keterangan |
|-------------------|------------------|------------|
| Budaya Organisasi | 0,861            | Reliable   |
| Kinerja           | 0,924            | Reliable   |

*Sumber: Data primer yang diolah SPSS 2016*

#### 4. Uji Hipotesis

Untuk menguji hipotesis yang sudah dirumuskan peneliti menggunakan analisis regresi linier. Analisis regresi merupakan metode analisis yang tepat ketika penelitian melibatkan satu variabel terikat yang diperkirakan berhubungan dengan satu atau lebih variabel bebas. Hasil pengujian statistik dengan menggunakan analisis regresi berganda yang perlu dianalisis dan dibahas adalah uji koefisien determinasi ( $R^2$ ), uji t, dan uji F berikut adalah pembahasan mengenai masing-masing uji tersebut:

a. Uji Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)

Analisis koefisien determinasi digunakan untuk menunjukkan proporsi variabel dependen yang dijelaskan oleh variabel independen.

Uji koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

**Tabel 4.10 Uji Koefisien Determinasi  
Model Summary<sup>b</sup>**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .876 <sup>a</sup> | .767     | .759              | 3.791                      |

a. Predictors: (Constant), BUDAYA

b. Dependent Variable: KINERJA

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa koefisien determinasi yang sudah disesuaikan (Adjusted R Square) sebesar 0,759 atau 75,9%. Adjusted R Square berkisar pada angka 1-0, dengan catatan semakin besar angka Adjusted R Square maka akan semakin kuat hubungan dari kelima variabel dalam model regresi. Dapat disimpulkan bahwa 75,9% variabel kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variabel budaya organisasi. Sedangkan selisihnya 24,1% lainnya dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel lain yang tidak masuk dalam penelitian ini.

b. Uji Parsial (Uji t)

Uji t digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh masing-masing variabel independen secara individual (parsial) terhadap variabel dependen. Berikut adalah hasil pengujian hipotesis dengan uji t:

Tabel 4.11 Uji T

Coefficients<sup>a</sup>

| Model      | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | T      | Sig. |
|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|            | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| (Constant) | 25.175                      | 8.274      |                           | -3.043 | .003 |
| BUDAYA     | .826                        | .060       | .915                      | 13.873 | .000 |

- Dependent Variable: KINERJA
- Sumber : Data primer yang diolah SPSS

Berdasarkan tabel diatas maka dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai

Hasil uji hipotesis dapat dilihat pada tabel 4.14 variabel budaya organisasi mempunyai t hitung sebesar 13,873 dengantingkat signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ . Dengan demikian  $H_0$  ditolak dan menerima  $H_a$ , sehingga dapat dikatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, jika budaya organisasi baik maka berdampak positif pada kinerja pegawai dalam menjalankan kewajiban tugasnya sebagai seorang pegawai.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Henry, Jack, dkk., (2012:29) yang menjelaskan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai akan tercapai apabila didukung oleh sebuah sistem organisasi yang mendukung tercapainya tujuan organisasi.

2) Persamaan regresi linier dari tabel tersebut diatas adalah :

$$Y = 25,175 + 0,826 x$$

Keterangan :

$Y$  = Kinerja Pegawai

$a$  = konstanta

$b = 0,826$  (koefisien intercept)

### C. Pembahasan

#### 1. Indikator Budaya Organisasi Biro Kesra Dan Kemasyarakatan Provinsi Kaltara

Berdasarkan hasil kuisioner yang telah direkapitulasi dan penjabaran dalam statistika deskriptif tersebut diatas, didapatkan bahwa budaya organisasi PNS di Biro Kesra dan Kemasyarakatan tergolong kategori baik dengan nilai prosentase diatas 70%. Hal ini menandakan bahwa faktor –faktor budaya organisasi di Biro Kesra dan Kemasyarakatan seperti keterlibatan, konsistensi, adaptasi dan misi telah dilakukan dengan baik oleh para PNS di Biro Kesra dan kemasyarakatan Provinsi Kaltara.

Hal ini terjadi karena anggota-anggota organisasi menciptakan dan mempertahankan perasaan yang dimiliki bersama mengenai realitas organisasi, yang berakibat pada pemahaman yang lebih baik mengenai nilai-nilai sebuah organisasi.

Asumsi yang pertama berhubungan dengan pentingnya orang di dalam kehidupan organisasi. Secara khusus, individu saling berbagi dalam menciptakan dan mempertahankan realitas. Individu-individu ini mencakup pegawai dan atasan. Pada inti dari asumsi ini adalah yang dimiliki oleh organisasi. Nilai adalah standar dan prinsip-prinsip

dalam sebuah buadanya yang memiliki nilai intrinsik dari sebuah budaya. Nilai menunjukkan kepada anggota organisasi mengenai apa yang penting. Orang berbagi dalam proses menemukan nilai-nilai organisasi. Menjadi anggota dari sebuah organisasi membutuhkan partisipasi aktif dalam organisasi tersebut. Pegawai memberikan kontribusi dalam pembentukan budaya organisasi. Perilaku mereka sangatlah penting dalam menciptakan dan pada akhirnya mempertahankan realitas organisasi.

Hal ini sesuai dengan pendapat Robbins (2006) efektivitas organisasi terjadi karena organisasi tersebut konsisten dan terintegrasi secara baik. Sikap perilaku seseorang berakar pada sekumpulan nilai-nilai inti bersama, para pemimpin, dan anggota dilatih pada pencapaian kesepakatan (walaupun mereka mempunyai perbedaan sudut pandang). Organisasi dengan sifat-sifat seperti ini mempunyai budaya yang khusus dan kuat secara signifikan mempengaruhi sikap perilaku anggota pada kemampuan mereka dalam mencapai kesepakatan dan melakukan tindakan-tindakan terkoordinasi.

## 2. Indikator Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil quisioner yang telah direkapitulasi dan penjabaran dalam statistika deskriptif tersebut diatas, didapatkan bahwa kinerja PNS di Biro Kesra dan Kemasyarakatan tergolong kategori baik dengan nilai prosentase diatas 70%. Hal ini menandakan bahwa faktor –faktor kinerja di Biro Kesra dan Kemasyarakatan seperti hasil kerja, perilaku kerja, dan sifat pribadi telah dilakukan

dengan baik oleh para PNS di Biro Kesra dan kemasyarakatan Provinsi Kaltara.

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya: standar, target / sasaran / kriteria / yang ditentukan dan disepakati bersama. Kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya keterampilan, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, imbalan atau insentif serta hubungan mereka dengan organisasi yang dapat memicu para karyawan untuk bekerja dengan baik sesuai dengan tugas pekerjaannya. Oleh karena itu, kinerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya organisasi untuk mencapai tujuannya.

Dari penelitian ini sesuai dengan teori Kinerja menurut Sluyter (dalam Wirjana, 2007:109) kinerja organisasi adalah efektivitas organisasi secara keseluruhan dalam memenuhi kebutuhan-kebutuhan teridentifikasi dari masing-masing kelompok pemakai jasa (customer) melalui upaya-upaya sistematis, yang secara kontinu memperbaiki kemampuannya untuk merespon kebutuhan-kebutuhan secara efektif. Pada dasarnya, peningkatan kinerja didorong oleh kepemimpinan yang menerima tanggung jawab dasar untuk meningkatkan kinerja organisasi, serta membuat komitmen untuk secara serius menjalankan proses tersebut.

### 3. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Biro Kesra Provinsi Kalimantan Utara

Hasil uji variabel budaya organisasi mempunyai t hitung sebesar 13,873 dengan tingkat signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ . Dengan demikian  $H_0$  ditolak dan menerima  $H_1$ , sehingga dapat dikatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, jika budaya organisasi baik maka berdampak positif pada kinerja pegawai dalam menjalankan kewajiban tugasnya sebagai seorang pegawai. Dan dari uji koefisien determinasi yang sudah disesuaikan (Adjusted R Square) sebesar 0,759 atau 75,9%. Adjusted R Square berkisar pada angka 1-0, dengan catatan semakin besar angka Adjusted R Square maka akan semakin kuat hubungan dari kelima variabel dalam model regresi. Dapat disimpulkan bahwa 75,9% variabel kinerja pegawai di Biro Kesra dan Kemasyarakatan dapat dijelaskan oleh variabel budaya organisasi.

Hasil ini relevan dengan penelitian terdahulu pada Agustin Handayani (2012) yang menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki peranan terhadap kinerja pegawai. Dalam penelitian ini hal tersebut dibuktikan secara kuantitatif, sedangkan pada penelitian Agustin Handayani hal tersebut dibuktikan secara kualitatif.

## BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

### A. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Biro Kesra dan Kemasyarakatan. Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dipaparkan pada bab sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

- a. Budaya organisasi di Biro Kesra dan Kemasyarakatan tergolong baik dengan nilai prosentase diatas 70% dari total rata-rata pertanyaan pada quisioner dengan sebagian besar pada pernyataan sangat setuju dan setuju.
- b. Kinerja Pegawai di Biro Kesra Dan Kemasyarakatan tergolong baik dengan nilai prosentase diatas 70% dari total rata-rata pertanyaan pada quisioner dengan sebagian besar pada pernyataan sangat setuju dan setuju.
- c. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Biro Kesra dan Kemasyarakatan berdasarkan uji regresi dan uji t.

### B. Saran

Dari hasil analisis penelitian yang telah dijelaskan di atas bahwa ditemukan pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Biro Kesra dan Kemasyarakatan. Dalam hal ini

dapat dijelaskan bahwa budaya yang organisasi mendukung adanya kinerja yang baik dari pegawai. Budaya organisasi menjadi factor penting dalam peningkatan kinerja pegawai, khususnya di Biro Kesra dan Kemasyarakatan. Namun hal yang sangat penting adalah bagaimana pegawai memahami budaya organisasi itu sendiri. Aplikasi budaya organisasi dengan pemahaman yang tepat akan menumbuhkan komitmen organisasi. Sehingga lahirlah kinerja pegawai yang menjadikan organisasi terus berkembang.

Selanjutnya, adapun saran-saran sebagai pelengkap terhadap hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Bagi penelitian

Dengan dibuatnya penelitian ini diharapkan penelitian selanjutnya dapat menggunakan model penelitian yang berbeda dan pada objek yang berbeda dengan menambahkan variabel lain yang terlihat nyata pada objek penelitian. Selain itu, sebaiknya penelitian menggunakan responden yang lebih banyak agar mewakili seluruh populasi dari penelitian.

b. Bagi organisasi

Dengan adanya penelitian ini, semoga bermanfaat bagi Biro Kesra dan Kemasyarakatan tentang kinerja dari pegawainya selama ini. Penelitian ini diharapkan mampu menjadi wacana baru bagi Biro Kesra dan Kemasyarakatan itu sendiri untuk memperhatikan tentang keadaan internal dan eksternal dari pegawai berkaitan dengan budaya organisasi. Dalam penelitian ini, diketahui bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai di Biro Kesra dan Kemasyarakatan.

Hal ini berarti bahwa nilai-nilai organisasi telah tertanam dengan baik pada diri pegawai masing-masing dengan menunjukkan kinerja yang bagus dan efisien.

Terakhir, semoga penelitian ini bermanfaat bagi sumbangsih keilmuan pada program Pasca Sarjana Universitas Terbuka.



## DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrahmat Fathoni, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung : Rineka. Cipta
- Agustin Handayani, 2012. *Peranan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan*. USU Journal
- Arikunto, S. 2007. *Prosedur penelitian : Suatu Pendekatan Praktik*. (Edisi. Revisi). Jakarta : Rineka Cipta
- Bernadine R Wirjana, dan Susilo Supardo, 2005, *Kepemimpinan, Dasar-Dasar dan Pengembangannya*; Yogyakarta: CV. Andi offset.
- Chen kang Yuan, 2011. *Exploration of a construct model linking leadership types, organization culture, employees performance and leadership performance*. Emerald Insight Journal.
- Denison, D. R. (2006). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. United State of America.
- Desler, G. 2005. *Manajemen Personalia* Edisi 7, Jakarta : Erlangga.
- Ilyas, Yaslis. 2012. *Kinerja , Teori, Penilaian dan Penelitian*. Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Indonesia. Jakarta.
- Karyana, Ayi. 2012. *Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Di Unit Pelaksana Teknis Kurikulum (UPT Kurikulum) Kecamatan Jasinga Kabupaten Bogor*. Jurnal Ilmiah Administrasi Publik dan Pembangunan, Vol. 3, No. 1 Januari- Juni 2012
- Mangkunegara, P.A.A. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia perusahaan*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R. L & Jackson, H. J. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia* Buku II. Jakarta : Salemba Medika
- Negar Salem Mobarekah, 2011. *The relation between the organizational culture and creativity of managers and experts of Khuzestan physical education organization*, Emerald Insight Journal.
- Meylandani, Dharing. 2013. *Hubungan Antara Iklim Organisasi dan Organizational Citizen Behavioral (OCB) Pada Perawat RSUD Kanjuruhan Kepanjen Kabupaten Malang*. Jurnal-online.um.ac.id diakses tanggal 01 Oktober 2016 Pukul 17.00 WIB
- Rivai, Veithzal. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Sugiyono, 2004, *Metode Penelitian*; Jakarta: Ghalia Indonesia.

- Usman, Husaini dan Akbar, M.Pd.2003. *Pengantar Statistika*".Jakarta:Bumi Aksara
- Wibowo. 2013. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Rajagrafindo.
- Wirawan. 2008. *Budaya dan Iklim Organisasi Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat
- Yani, Evi Dewi. 2012. *Pengaruh Iklim Organisasi dan Imbalan Terhadap Kinerja Perawat Pelaksana di Rumah Sakit Meuraxa Kota Banda Aceh*.  
<http://repository.usu.ac.id>





**A. BUDAYA ORGANISASI (X)**

| NO                  | PERNYATAAN   | SS | S | N | TS | STS |
|---------------------|--|----|---|---|----|-----|
| <b>KETERLIBATAN</b> |  |    |   |   |    |     |
| 1                   | Menurut saudara dengan di berikan kewenangan dan inisiatif pegawai akan merasa memiliki dan bertanggungjawab terhadap keberhasilan organisasi ?        |    |   |   |    |     |
| 2                   | Bagaimana menurut saudara jika nilai harus diberikan dan dicontohkan oleh organisasi dalam orientasi mencapai tujuan kepada para pegawai ?             |    |   |   |    |     |
| 3                   | Menurut saudara apakah organisasi di dalam mengembangkan kemampuan pegawai melalui pendidikan dan pelatihan merupakan investasi jangka panjang ?       |    |   |   |    |     |
| 4                   | Menurut saudara Apakah dengan kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki dan dikembangkan pegawai bisa berkompetisi untuk mencapai tujuan berorganisasi ? |    |   |   |    |     |
| <b>KONSISTENSI</b>  |  |    |   |   |    |     |
| 5                   | Menurut saudara apakah dengan koordinasi dalam organisasi dapat mencapai tujuan organisasi ?   |    |   |   |    |     |

| NO   | PERNYATAAN   | SS | S | N | TS | STS |
|------|--|----|---|---|----|-----|
| 6    | Menurut saudara apakah dengan kemampuan organisasi dengan kemampuan menghadapi krisis dapat menyelesaikan perbedaan yang terjadi ?   |    |   |   |    |     |
| 7    | Menurut saudara apakah anda setuju dengan identitas dan ekspektasi yang diciptakan dari nilai-nilai organisasi yang dimiliki ?       |    |   |   |    |     |
| 8    | Menurut saudara apakah anda setuju bahwa organisasi harus mampu menghadapi internal maupun lingkungan external yang selalu berubah ? |    |   |   |    |     |
| MISI |  |    |   |   |    |     |
| 9    | Menurut Saudara apakah anda setuju dalam menjalankan organisasi harus memiliki strategi yang jelas dalam mencapai tujuan organisasi  |    |   |   |    |     |
| 10   | Menurut saudara apakah anda setuju harus ada SOP yang dibuat untuk melaksanakan pekerjaan dalam organisasi                           |    |   |   |    |     |
| 11   | Menurut Saudara apakah anda setuju Organisasi harus menetapkan visi dan  |    |   |   |    |     |

| NO | PERNYATAAN   | SS | S | N | TS | STS |
|----|--|----|---|---|----|-----|
|    | misi   |    |   |   |    |     |
| 12 | Menurut Saudara apakah anda setuju Organisasi harus menetapkan tujuan yang jelas |    |   |   |    |     |

### B. KINERJA PEGAWAI (Y)

| NO             | PERNYATAAN  | SS | S | N | TS | STS |
|----------------|---|----|---|---|----|-----|
| HASIL KERJA    |   |    |   |   |    |     |
| 1              | Bagaimana menurut saudara apabila pegawai dapat menyelesaikan tugas dengan benar dan sesuai dengan target yang diharapkan ? |    |   |   |    |     |
| 2              | Menurut anda ketelitian diperlukan dalam menyelesaikan tugas ?  |    |   |   |    |     |
| 3              | Menurut anda setiap pegawai harus menyelesaikan pekerjaan setiap hari sesuai dengan waktu yang ditentukan ?                 |    |   |   |    |     |
| PERILAKU KERJA |   |    |   |   |    |     |
| 4              | Menurut anda kreatifitas dan ide dapat memecahkan masalah dalam organisasi  |    |   |   |    |     |

|               |  |  |  |  |  |  |
|---------------|--|--|--|--|--|--|
| 5             | Menurut anda SOP digunakan sebagai acuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan guna mencapai tujuan organisasi ?                       |  |  |  |  |  |
| 6             | Bagaimana menurut saudara bila pegawai menaati segala peraturan organisasi yang didasari atas kesadaran diri untuk menyesuaikan diri ? |  |  |  |  |  |
| SIFAT PRIBADI |  |  |  |  |  |  |
| 7             | Menurut anda pegawai harus melaporkan hasil pekerjaan sesuai dengan keadaan yang sebenarnya ?  |  |  |  |  |  |
| 8             | Menurut anda pegawai harus memberikan laporan pekerjaan sesuai dengan apa yang dikerjakannya ?   |  |  |  |  |  |
| 9             | Menurut anda perubahan lingkungan kerja tidak mempengaruhi kemampuan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik ?               |  |  |  |  |  |

## REKAP DATA QUISIONER

| RES<br>P | X<br>1 | X<br>2 | X<br>3 | X<br>4 | X<br>5 | X<br>6 | X<br>7 | X<br>8 | X<br>9 | X1<br>0 | X1<br>1 | X1<br>2 | Y<br>1 | Y<br>2 | Y<br>3 | Y<br>4 | Y<br>5 | Y<br>6 | Y<br>7 | Y<br>8 | Y<br>9 |
|----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|---------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 1        | 5      | 4      | 5      | 4      | 5      | 5      | 5      | 4      | 5      | 4       | 5       | 5       | 5      | 4      | 5      | 4      | 5      | 5      | 4      | 5      | 5      |
| 2        | 4      | 4      | 3      | 4      | 5      | 3      | 4      | 4      | 3      | 4       | 5       | 3       | 4      | 4      | 3      | 4      | 5      | 3      | 4      | 3      | 4      |
| 3        | 2      | 3      | 4      | 4      | 4      | 4      | 2      | 3      | 4      | 4       | 4       | 4       | 2      | 3      | 4      | 4      | 4      | 4      | 3      | 4      | 2      |
| 4        | 4      | 5      | 3      | 5      | 4      | 4      | 4      | 5      | 3      | 5       | 4       | 4       | 4      | 5      | 3      | 5      | 4      | 4      | 4      | 4      | 4      |
| 5        | 4      | 5      | 3      | 3      | 5      | 4      | 4      | 5      | 3      | 3       | 5       | 4       | 4      | 5      | 3      | 3      | 5      | 4      | 4      | 4      | 4      |
| 6        | 5      | 4      | 5      | 4      | 5      | 5      | 5      | 4      | 5      | 4       | 5       | 5       | 4      | 5      | 4      | 5      | 5      | 4      | 5      | 5      | 4      |
| 7        | 4      | 4      | 3      | 4      | 5      | 3      | 4      | 4      | 3      | 4       | 5       | 4       | 4      | 3      | 4      | 5      | 3      | 5      | 4      | 4      | 4      |
| 8        | 2      | 3      | 4      | 4      | 4      | 4      | 2      | 3      | 4      | 4       | 4       | 2       | 3      | 4      | 4      | 4      | 4      | 4      | 5      | 2      | 3      |
| 9        | 4      | 5      | 3      | 5      | 4      | 5      | 4      | 5      | 4      | 5       | 5       | 4       | 5      | 3      | 5      | 4      | 4      | 4      | 4      | 4      | 5      |
| 10       | 4      | 5      | 3      | 3      | 5      | 4      | 4      | 3      | 4      | 5       | 3       | 4       | 5      | 3      | 3      | 5      | 4      | 5      | 4      | 4      | 5      |
| 11       | 5      | 4      | 5      | 4      | 5      | 2      | 3      | 4      | 4      | 5       | 4       | 5       | 4      | 5      | 4      | 5      | 5      | 4      | 4      | 5      | 4      |
| 12       | 4      | 4      | 3      | 4      | 5      | 5      | 4      | 5      | 4      | 5       | 5       | 4       | 4      | 3      | 4      | 5      | 3      | 4      | 5      | 4      | 4      |
| 13       | 2      | 3      | 4      | 4      | 4      | 4      | 4      | 3      | 4      | 5       | 3       | 2       | 3      | 4      | 4      | 4      | 4      | 5      | 4      | 2      | 3      |
| 14       | 4      | 5      | 3      | 5      | 4      | 2      | 3      | 4      | 4      | 4       | 4       | 4       | 5      | 3      | 5      | 4      | 4      | 4      | 5      | 4      | 5      |
| 15       | 5      | 4      | 5      | 4      | 5      | 5      | 5      | 4      | 5      | 4       | 5       | 4       | 5      | 3      | 3      | 5      | 4      | 3      | 4      | 4      | 5      |
| 16       | 4      | 4      | 3      | 4      | 5      | 3      | 4      | 4      | 3      | 4       | 5       | 3       | 5      | 4      | 5      | 4      | 5      | 4      | 4      | 3      | 5      |
| 17       | 2      | 3      | 4      | 4      | 4      | 4      | 2      | 3      | 4      | 4       | 4       | 4       | 4      | 4      | 3      | 4      | 5      | 3      | 4      | 4      | 4      |
| 18       | 4      | 5      | 3      | 5      | 4      | 4      | 4      | 5      | 3      | 5       | 4       | 4       | 2      | 3      | 4      | 4      | 4      | 4      | 3      | 4      | 2      |
| 19       | 4      | 5      | 3      | 3      | 5      | 4      | 4      | 5      | 3      | 3       | 5       | 4       | 4      | 5      | 3      | 5      | 4      | 4      | 4      | 4      | 4      |
| 20       | 4      | 5      | 3      | 3      | 5      | 4      | 5      | 4      | 5      | 4       | 5       | 5       | 4      | 5      | 3      | 3      | 5      | 4      | 3      | 5      | 4      |
| 21       | 5      | 4      | 5      | 4      | 5      | 5      | 4      | 4      | 3      | 4       | 5       | 3       | 5      | 4      | 5      | 4      | 5      | 5      | 4      | 3      | 5      |
| 22       | 4      | 4      | 3      | 4      | 5      | 3      | 2      | 3      | 4      | 4       | 4       | 4       | 4      | 4      | 3      | 4      | 5      | 3      | 3      | 4      | 4      |
| 23       | 2      | 5      | 4      | 5      | 4      | 5      | 5      | 4      | 5      | 4       | 4       | 5       | 3      | 5      | 4      | 4      | 4      | 4      | 4      | 5      | 3      |
| 24       | 5      | 4      | 5      | 4      | 5      | 5      | 3      | 4      | 5      | 5       | 4       | 5       | 3      | 3      | 3      | 5      | 4      | 4      | 5      | 5      | 3      |
| 25       | 4      | 4      | 3      | 4      | 5      | 3      | 4      | 4      | 5      | 3       | 5       | 4       | 5      | 4      | 3      | 3      | 5      | 4      | 4      | 4      | 5      |
| 26       | 2      | 3      | 4      | 4      | 5      | 3      | 2      | 3      | 4      | 4       | 4       | 4       | 3      | 5      | 4      | 4      | 5      | 3      | 5      | 4      | 3      |
| 27       | 4      | 5      | 3      | 5      | 4      | 5      | 5      | 4      | 5      | 5       | 5       | 4       | 4      | 5      | 5      | 4      | 5      | 3      | 3      | 4      | 4      |
| 28       | 4      | 5      | 3      | 4      | 5      | 5      | 3      | 4      | 5      | 3       | 5       | 5       | 4      | 5      | 3      | 5      | 4      | 5      | 4      | 5      | 4      |
| 29       | 4      | 5      | 3      | 5      | 4      | 4      | 4      | 3      | 5      | 4       | 5       | 3       | 5      | 4      | 4      | 4      | 4      | 3      | 4      | 3      | 5      |
| 30       | 4      | 5      | 3      | 3      | 5      | 4      | 4      | 5      | 3      | 3       | 4       | 4       | 4      | 4      | 3      | 4      | 4      | 5      | 4      | 4      | 4      |

\*\*\*\*\*

\* General SPSS analysis results \*

\*\*\*\*\*

## General project information

Version of SPSS used: 19.0

License holder: Trial license (3 months)

Type of license: Trial license (3 months)

License start date: 22-Jun-2016

License end date: 20-Sep-2016

**BUDAYA ORGANISASI (X)**

| Pernyataan   | SS |     | S |     | N |     | TS |    | STS |    | JUMLAH |      |
|--|----|-----|---|-----|---|-----|----|----|-----|----|--------|------|
|  | F  | %   | F | %   | F | %   | F  | %  | F   | %  | N      | %    |
| <b>KETERLIBATAN</b>  |    |     |   |     |   |     |    |    |     |    |        |      |
| Menurut Saudara dengan di berikan kewenangan dan inisiatif pegawai akan merasa memiliki dan bertanggungjawab terhadap keberhasilan organisasi ?        | 22 | 73% | 4 | 13% | 4 | 13% |    |    | 0%  | 0% | 30     | 100% |
| Bagaimana menurut Saudara jika nilai harus diberikan dan dicontohkan oleh organisasi dalam orientasi mencapai tujuan kepada para pegawai ?             | 21 | 70% | 4 | 13% | 5 | 17% |    |    | 0%  | 0% | 30     | 100% |
| Menurut saudara apakah organisasi di dalam mengembangkan kemampuan pegawai melalui pendidikan dan pelatihan merupakan investasi jangka panjang ?       | 18 | 60% | 7 | 23% | 3 | 10% | 2  | 7% |     | 0% | 30     | 100% |
| Menurut saudara Apakah dengan kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki dan dikembangkan pegawai bisa berkompetisi untuk mencapai tujuan berorganisasi ? | 19 | 63% | 8 | 27% | 2 | 7%  | 1  | 3% |     | 0% | 30     | 100% |
| <b>KONSISTENSI</b>   |    |     |   |     |   |     |    |    |     |    |        |      |
| Menurut saudara Apakah dengan koordinasi dalam organisasi dapat mencapai tujuan organisasi ?   | 21 | 7%  | 2 | 7%  | 7 | 23% |    |    | 0%  | 0% | 30     | 37%  |

| Pernyataan   | SS |     | S  |     | N |     | TS |    | STS |    | JUMLAH |      |
|--|----|-----|----|-----|---|-----|----|----|-----|----|--------|------|
|  | F  | %   | F  | %   | F | %   | F  | %  | F   | %  | N      | %    |
| Menurut saudara Apakah dengan kemampuan organisasi dengan kemampuan menghadapi krisis dapat menyelesaikan perbedaan yang terjadi ?   | 25 | 83% | 4  | 13% | 1 | 3%  |    | 0% |     | 0% | 30     | 100% |
| Menurut saudara Apakah anda setuju dengan identitas dan ekspektasi yang diciptakan dari nilai-nilai organisasi yang dimiliki ?       | 19 | 63% | 8  | 27% | 2 | 7%  | 1  | 3% |     | 0% | 30     | 100% |
| Menurut saudara Apakah anda setuju bahwa organisasi harus mampu menghadapi internal maupun lingkungan external yang selalu berubah ? | 22 | 73% | 4  | 13% | 4 | 13% |    | 0% |     | 0% | 30     | 100% |
| MISI   |    |     |    |     |   |     |    |    |     |    |        |      |
| Menurut saudara Apakah anda setuju dalam menjalankan organisasi harus memiliki strategi yang jelas dalam mencapai tujuan organisasi  | 19 | 63% | 11 | 37% |   | 0%  |    | 0% |     | 0% | 30     | 100% |
| Menurut saudara Apakah anda setuju harus ada SOP yang dibuat untuk melaksanakan pekerjaan dalam organisasi                           | 21 | 70% | 6  | 20% | 2 | 7%  | 1  | 3% |     | 0% | 30     | 100% |
| Menurut saudara Apakah anda setuju Organisasi harus menetapkan visi dan misi   | 25 | 83% | 4  | 13% | 1 | 3%  |    | 0% |     | 0% | 30     | 100% |
| Menurut saudara Apakah anda setuju Organisasi harus menetapkan tujuan yang jelas   | 21 | 70% | 4  | 13% | 5 | 17% |    | 0% |     | 0% | 30     | 100% |

\*\*\*\*\*

\* General SPSS analysis results \*

\*\*\*\*\*

## General project information

-----  
Version of SPSS used: 19.0

License holder: Trial license (3 months)

Type of license: Trial license (3 months)

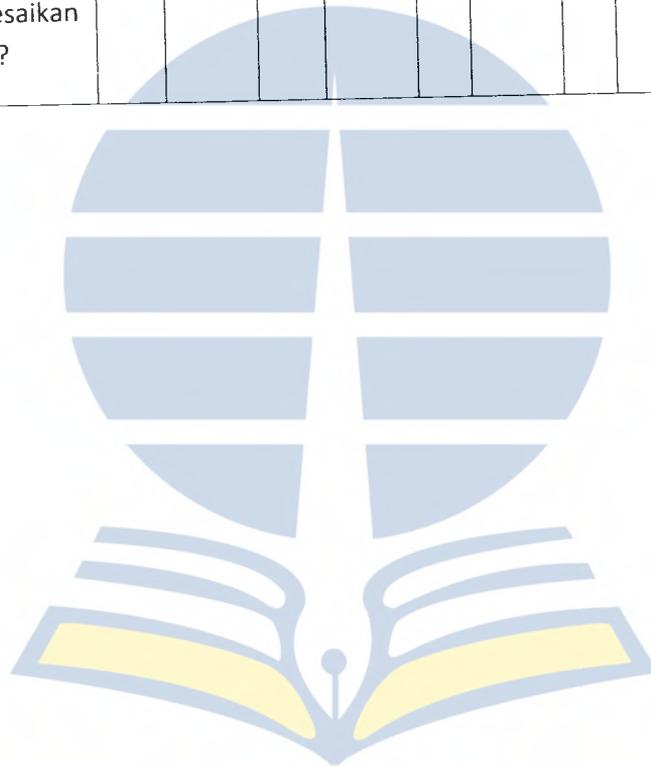
License start date: 01-Oct-2016

License end date: 20-Oct-2016

**KINERJA PEGAWAI (Y)**

| NO | Pernyataan  | SS |     | S  |     | N |     | TS |    | STS |    | JUMLAH |      |
|----|---|----|-----|----|-----|---|-----|----|----|-----|----|--------|------|
|    |   | F  | %   | F  | %   | F | %   | F  | %  | F   | %  | N      | %    |
|    | HASIL KERJA   |    |     |    |     |   |     |    |    |     |    |        |      |
| 1  | Bagaimana menurut saudara apabila pegawai dapat menyelesaikan tugas dengan benar dan sesuai dengan target yang diharapkan ? | 21 | 70% | 2  | 7%  | 7 | 23% |    | 0% |     | 0% | 30     | 100% |
| 2  | Menurut anda ketelitian diperlukan dalam menyelesaikan tugas ?  | 23 | 77% | 7  | 23% |   | 0%  |    | 0% |     | 0% | 30     | 100% |
| 3  | Menurut anda setiap pegawai harus menyelesaikan pekerjaan setiap hari sesuai dengan waktu yang ditentukan ?                 | 25 | 83% | 4  | 13% | 1 | 3%  |    | 0% |     | 0% | 30     | 100% |
|    | PERILAKU KERJA  |    |     |    |     |   |     |    |    |     |    |        |      |
| 4  | Menurut anda kreatifitas dan ide dapat memecahkan masalah dalam organisasi  | 19 | 63% | 11 | 37% |   | 0%  |    | 0% |     | 0% | 30     | 100% |
| 5  | Menurut anda SOP sebagai acuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan guna mencapai tujuan organisasi ?                      | 21 | 70% | 6  | 20% | 2 | 7%  | 1  | 3% |     | 0% | 30     | 100% |

|   |  |    |     |    |     |   |     |  |    |    |    |      |
|---|--|----|-----|----|-----|---|-----|--|----|----|----|------|
| 6 | Bagaimana menurut anda pegawai menaati segala peraturan organisasi yang didasari atas kesadaran diri untuk menyesuaikan diri ? | 25 | 83% | 4  | 13% | 1 | 3%  |  | 0% | 0% | 30 | 100% |
|   | SIFAT PRIBADI  |    |     |    |     |   |     |  |    |    |    |      |
| 7 | Menurut Anda pegawai harus melaporkan hasil pekerjaan sesuai dengan keadaan yang sebenarnya ?                                  | 22 | 73% | 1  | 3%  | 7 | 23% |  | 0% | 0% | 30 | 100% |
| 8 | Menurut anda pegawai harus memberikan laporan pekerjaan sesuai dengan apa yang dikerjakannya ?                                 | 24 | 80% | 6  | 20% |   | 0%  |  | 0% | 0% | 30 | 100% |
| 9 | Menurut anda perubahan lingkungan kerja tidak mempengaruhi kemampuan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik ?       | 19 | 63% | 11 | 37% |   | 0%  |  | 0% | 0% | 30 | 100% |



## Output SPSS Uji Hipotesis

### a. Output SPSS Uji Koefisien Determinasi

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

| Model | R                 | R Square | Adjusted R | Std. Error of the |
|-------|-------------------|----------|------------|-------------------|
| 1     | .876 <sup>a</sup> | .767     | .759       | 3.791             |

a. Predictors: (Constant, BUDAYA)

### b. Output SPSS Uji Parsial (Uji t)

| Model      | Unstandardized Coefficient |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|------------|----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|            | B                          | Std. Error | Beta                      |        |      |
| (Constant) | 25.175                     | 8.274      |                           | -3.043 | .003 |
| BUDAYA     | .826                       | .060       | .915                      | 13.873 | .000 |

a. Dependent Variable: KINERJA



## KARAKTERISTIK RESPONDEN BERDASARKAN JENIS KELAMIN

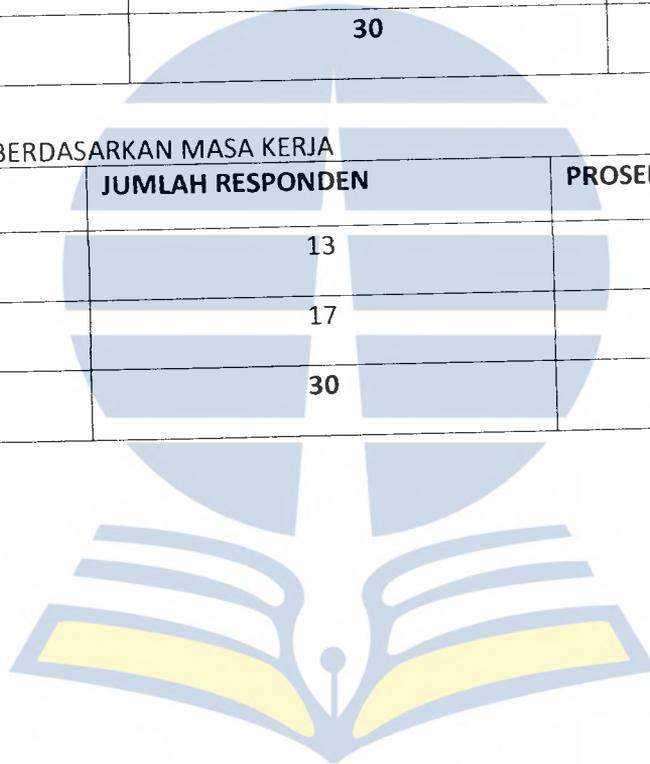
| JENIS KELAMIN | JUMLAH RESPONDEN<br>(ORANG) | PERSENTASE  |
|---------------|-----------------------------|-------------|
| Pria          | 17                          | 56%         |
| Wanita        | 13                          | 44%         |
| <b>Jumlah</b> | <b>30</b>                   | <b>100%</b> |

## KARAKTERISTIK RESPONDEN BERDASARKAN USIA

| UMUR          | JUMLAH RESPONDEN (ORANG) | PERSENTASE  |
|---------------|--------------------------|-------------|
| 20-25 Tahun   | 7                        | 23          |
| 26-30 Tahun   | 5                        | 17          |
| 31-35 Tahun   | 9                        | 30          |
| 36-40 Tahun   | 3                        | 10          |
| 41-45 Tahun   | 7                        | 23          |
| <b>Jumlah</b> | <b>30</b>                | <b>100%</b> |

## KARAKTERISTIK RESPONDEN BERDASARKAN MASA KERJA

| LAMA/MASA BEKERJA | JUMLAH RESPONDEN | PROSENTASE  |
|-------------------|------------------|-------------|
| 1-4 Tahun         | 13               | 43%         |
| 5-8 Tahun         | 17               | 57%         |
| <b>Jumlah</b>     | <b>30</b>        | <b>100%</b> |

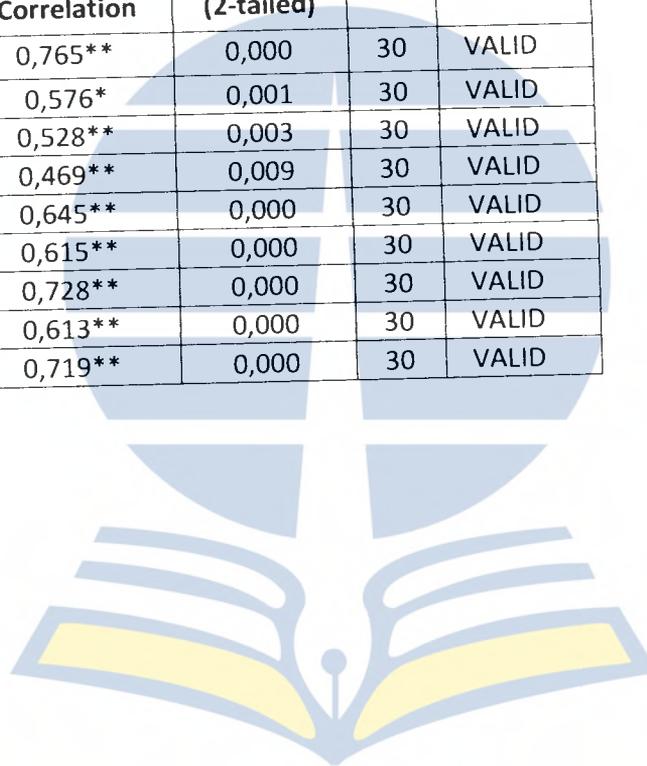


## UJI VALIDITAS BUDAYA ORGANISASI

| NO. | Konstruk<br>Penilaian | Spearman<br>Correlation | Sig.<br>(2-tailed) | N  | Ket.  |
|-----|-----------------------|-------------------------|--------------------|----|-------|
| 1.  | X1.1                  | 0,707**                 | 0,000              | 30 | VALID |
| 2.  | X2.2                  | 0,705**                 | 0,000              | 30 | VALID |
| 3.  | X3.3                  | 0,630*                  | 0,000              | 30 | VALID |
| 4.  | X4.4                  | 0,663*                  | 0,000              | 30 | VALID |
| 5.  | X5.5                  | 0,675**                 | 0,000              | 30 | VALID |
| 6.  | X6.6                  | 0,766**                 | 0,000              | 30 | VALID |
| 7.  | X7.7                  | 0,541**                 | 0,002              | 30 | VALID |
| 8.  | X8.8                  | 0,758**                 | 0,000              | 30 | VALID |
| 9.  | X9.9                  | 0,610**                 | 0,000              | 30 | VALID |
| 10. | X10.10                | 0,660**                 | 0,000              | 30 | VALID |
| 11. | X11.11                | 0,541**                 | 0,002              | 30 | VALID |
| 12. | X12.12                | 0,455*                  | 0,011              | 30 | VALID |

## UJI VALIDITAS KINERJA

| NO. | Konstruk<br>Penilaian | Pearson<br>Correlation | Sig.<br>(2-tailed) | N  | Ket.  |
|-----|-----------------------|------------------------|--------------------|----|-------|
| 1.  | X1.1                  | 0,765**                | 0,000              | 30 | VALID |
| 2.  | X2.2                  | 0,576*                 | 0,001              | 30 | VALID |
| 3.  | X3.3                  | 0,528**                | 0,003              | 30 | VALID |
| 4.  | X4.4                  | 0,469**                | 0,009              | 30 | VALID |
| 5.  | X5.5                  | 0,645**                | 0,000              | 30 | VALID |
| 6.  | X6.6                  | 0,615**                | 0,000              | 30 | VALID |
| 7.  | X7.7                  | 0,728**                | 0,000              | 30 | VALID |
| 8.  | X8.8                  | 0,613**                | 0,000              | 30 | VALID |
| 9.  | X9.9                  | 0,719**                | 0,000              | 30 | VALID |



## UJI RELIABILITAS

| Variabel          | Cronbach's<br>Alpha | Keterangan |
|-------------------|---------------------|------------|
| Budaya Organisasi | 0,861               | Reliable   |
| Kinerja           | 0,924               | Reliable   |

## KOEFSIEN DETERMINAN

Uji Koefisien Determinasi  
Model Summary<sup>a</sup>

| Model | R                 | R Square | Adjusted<br>R<br>Square | Std. Error of<br>the<br>Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------------|----------------------------------|
| 1     | .876 <sup>a</sup> | .767     | .759                    | 3.791                            |

a. Predictors: (Constant), BUDAYA

b. Dependent Variable: KINERJA

