



## TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

# PENGARUH IKLIM DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP INOVASI PEGAWAI DI LINGKUNGAN BIRO HUKUM KEMENTERIAN KEUANGAN



UNIVERSITAS TERBUKA

TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
Gelara Magister Manajemen

Disusun Oleh :

ZACHRONI

NIM. 530001187

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

JAKARTA

2020

## ABSTRAK

**PENGARUH IKLIM DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP  
INOVASI PEGAWAI DI LINGKUNGAN BIRO HUKUM  
KEMENTERIAN KEUANGAN**

Zachroni  
[yesterdaygone15@gmail.com](mailto:yesterdaygone15@gmail.com)  
Program Pascasarjana  
Magister Manajemen Universitas Terbuka

Pegawai di lingkungan Biro Hukum Kemenkeu sudah selayaknya melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tugas dan fungsinya. Seiring dengan perkembangan dan tuntutan keadaan, pekerjaan tersebut kiranya dapat diselesaikan tidak semata-mata *business as usual* namun perlu lebih mengedepankan kualitas, efektivitas, dan efisiensi melalui inovasi. Inovasi tersebut dapat diciptakan dengan dukungan Iklim Organisasi dan Budaya Organisasi yang baik. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh iklim dan budaya organisasi, baik secara parsial maupun simultan terhadap inovasi pegawai di lingkungan Biro Hukum Kemenkeu. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai di lingkungan Biro Hukum Kemenkeu, sebanyak 136 (seratus tiga puluh enam) orang. Sampel penelitian ini ditentukan dengan metode survei, artinya seluruh anggota populasi dijadikan sampel. Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian deskriptif kuantitatif untuk menemukan pengaruh antar variabel melalui pengujian hipotesis. Variabel yang diteliti meliputi variabel bebas, berupa iklim organisasi ( $X_1$ ) dan budaya organisasi ( $X_2$ ) dan variabel terikat berupa inovasi pegawai ( $Y$ ). Data primer diperoleh dengan cara penyebaran kuisioner. Jenis data sebagian besar berupa angka yang dipadukan dengan penjelasan atau keterangan yang diperoleh dari responden. Analisis bersifat deduktif yang diarahkan pada penciptaan kesimpulan generalisasi. Perangkat lunak yang dipakai untuk mendukung penelitian ini adalah *software Statistical Product and Services Solution version 18* (SPSS 18). Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa organisasi secara parsial berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap inovasi pegawai. Sedangkan organisasi secara parsial berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap inovasi pegawai. Selanjutnya analisis juga menunjukkan bahwa iklim organisasi dan budaya organisasi secara kolektif berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap inovasi pegawai.

**Kata Kunci:** Budaya Organisasi. Iklim Organisasi. Inovasi.

**ABSTRACT****THE INFLUENCE OF CLIMATE AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON  
EMPLOYEE INNOVATION IN THE LEGAL BUREAU OF THE MINISTRY  
OF FINANCE**

Zachroni  
[yesterdaygone15@gmail.com](mailto:yesterdaygone15@gmail.com)  
Post-Graduate Program  
Universitas Terbuka Master of Management

*Officers and staffs in the Ministry of Finance's Legal Bureau should carry out their work in accordance with their duties and functions. The work should be conducted not merely as a business as usual but needs to prioritize quality, effectiveness, and efficiency through innovation. These innovations can be created with the support of an organizational climate and good organizational culture. This study aims to determine the effect of climate and organizational culture, both partially and simultaneously on employee innovation in the Ministry of Finance's Legal Bureau. The population in this study are officers and staffs in the Ministry of Finance's Legal Bureau, totaling 136 (one hundred thirty-six) people. The research sample was determined by the survey method, meaning that all members of the population were sampled. This study employs a quantitative descriptive research approach to explore the influence between variables through hypothesis testing. The independent variables are organizational climate ( $X_1$ ) and organizational culture ( $X_2$ ) and the dependent variable is employee innovation ( $Y$ ). The primary data obtained by distributing questionnaires. The data types are mostly in the form of numbers combined with explanations or information obtained from respondents. The analysis is deductive which is directed at creating generalization conclusions. The software used to support this research is Statistical Product and Services Solution version 18 (SPSS 18) software. The findings show that organizational climate partially affect employee innovation. Similarly, organizational culture affect employee innovation. Furthermore, the results also reveal that organizational climate and organizational culture collectively influence employee innovation.*

**Keywords :** *Organizational Climate. Organizational Culture. Innovation*

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER MANAJEMEN**

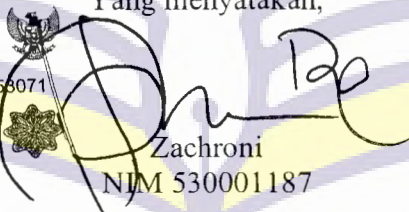
**PERNYATAAN**

TAPM yang berjudul Pengaruh Iklim dan Budaya Organisasi terhadap Inovasi Pegawai di Lingkungan Biro Hukum Kementerian Keuangan adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiasi), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Bogor, 29 Mei 2020

Yang menyatakan,



  
Zachroni  
NIM 530001187

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN**

**PENGESAHAN HASIL UJIAN SIDANG**

Nama : Zachroni  
NIM : 530001187  
Program Studi : Magister Manajemen  
Judul TAPM : Pengaruh Iklim dan Budaya Organisasi terhadap Inovasi  
Pegawai di Lingkungan Biro Hukum Kementerian  
Keuangan

TAPM telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada:

Hari/tanggal :  
Waktu :

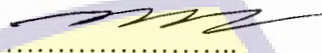
dan telah dinyatakan LULUS.

**PANITIA PENGUJI TAPM**


Amalia Kusuma Wardini, SE, Mcom, PhD  
Ketua Komisi Penguji



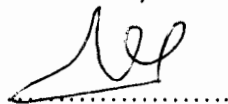
Prof. Dr. Ir. H. Musa Hubeis, MS, Dipl.Ing, DAE  
Penguji Ahli



Noor Syaifudin, SE, SST, Phd  
Pembimbing I



Dr. Ir. Nurhasanah, M.Si  
Pembimbing II



**UNIVERSITAS TERBUKA**  
**PROGRAM PASCASARJANA**  
**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN**

**PERSETUJUAN TAPM PASCA UJIAN SIDANG**


Judul : Pengaruh Iklim dan Budaya Organisasi terhadap Inovasi  
Pegawai di Lingkungan Biro Hukum Kementerian  
Keuangan

Penyusun TAPM

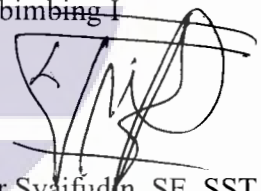
Nama : Zachroni  
NIM : 530001187  
Program Studi : Magister Manajemen

Menyetujui:

Pembimbing II

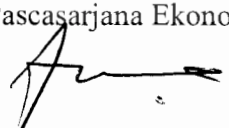
  
Dr. Ir. Nurhasanah, M.Si  
NIP. 1963111198803 2002

Pembimbing I

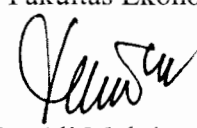
  
Noor Syaifudin, SE, SST, Phd  
NIP. 197403191996031001

Mengetahui:

Ketua Pascasarjana Ekonomi dan Bisnis

  
Amalia Kusuma Wardini, SE, Mcom, PhD  
NIP. 197009182005012001

Dekan Fakultas Ekonomi

  
Prof. Dr. Ali Muktiyanto, SE, MSi  
NIP. 197208242000121001



**RIWAYAT HIDUP**

Nama : Zachroni  
NIM : 530001187  
Program Studi : Magister Manajemen  
Tempat/Tanggal lahir : Cilacap/24 Mei 1974

Riwayat Pendidikan : 1. Lulus sekolah dasar di SD Negeri Sidakaya 6 Cilacap pada tahun 1987  
2. Lulus sekolah lanjutan tingkat pertama di SMP Negeri 1 Cilacap pada tahun 1990  
3. Lulus sekolah lanjutan tingkat atas di SMA Negeri 1 Cilacap pada tahun 1993  
4. Lulus strata 1 di Fakultas Hukum Undip Semarang pada tahun 1997

Riwayat Pekerjaan : 1. Tahun 1997 sampai dengan 1999 sebagai pengajar di Lembaga Pendidikan Visigama  
2. Tahun 1999 sampai dengan sekarang sebagai PNS di Kementerian Keuangan

Bogor, 27 Juli 2020

Zachroni

## KATA PENGANTAR

*Alhamdulillah* segala puji bagi Allah, atas *barakah* dan karunia-Nya, penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul Pengaruh Iklim dan Budaya Organisasi terhadap Inovasi Pegawai di Lingkungan Biro Hukum Kementerian Keuangan. Penyusunan tesis ini adalah salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Pascasarjana Universitas Terbuka.

Dalam penyusunan tesis ini, beberapa pihak telah membantu penulis. Untuk itu, penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Drs. Ojat Darajat, M.Bus., Ph.D., selaku Rektor Universitas Terbuka.
2. Prof. Dr. Ali Muktiyanto, SE, MSi, Dekan Fakultas Ekonomi.
3. Ibu Amalia Kusuma Wardini, SE, Mcom, PhD, Ketua Pascasarjana Ekonomi dan Bisnis.
4. Bapak Prof. Dr. Ir. H. Musa Hubeis, MS, Dipl.Ing, DAE selaku Penguji Ahli.
5. Bapak Noor Syaifudin, S.E., S.S.T., Ak., M.M., M.P.P., Ph.D selaku Dosen Pembimbing I.
6. Ibu Dr. Ir. Nurhasanah, M.Si selaku Dosen Pembimbing II.
7. Ibu Rina Widiyani Wahyuningdyah S.H., M.Sc. selaku Kepala Biro Hukum Kemenkeu.
8. RCAA Family.
9. Rekan-rekan satu angkatan di Magister Manajemen UT angkatan 2017.
10. Rekan-rekan kerja penulis.
11. Semua pihak yang membantu terlaksananya tesis ini, terima kasih atas dukungan dan doanya selama ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih banyak kekurangannya. Oleh karena itu, masukan, kritik dan saran sangat diharapkan guna menyempurnakan penelitian ini. Semoga tesis ini berguna bagi semua pihak yang ingin mengambil manfaat darinya di kemudian hari.

Bogor, 27 Juli 2020

Zachroni  
NIM 530001187

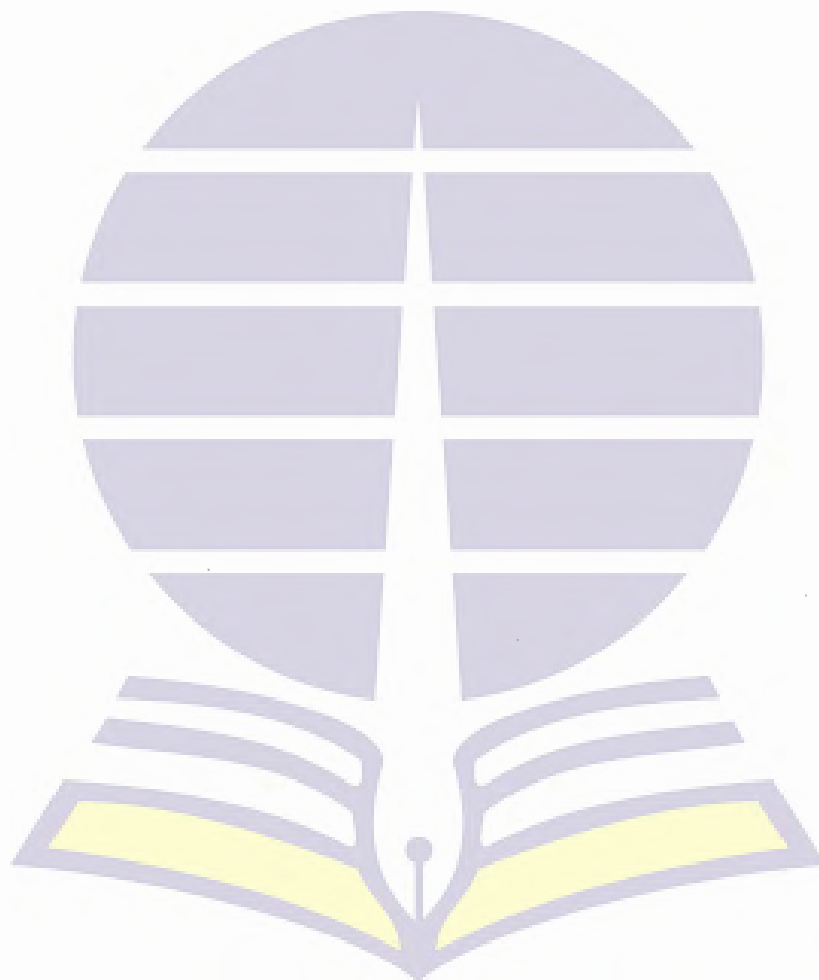


## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	ii
<b>ABSTRACT</b> .....	iii
<b>LEMBAR PERSETUJUAN</b> .....	iii
<b>PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI</b> .....	iv
<b>LEMBAR LAYAK UJI</b> .....	v
<b>PENGESAHAN HASIL UJIAN SIDANG</b> .....	vi
<b>PERSETUJUAN TAPM PASCA UJIAN SIDANG</b> .....	vii
<b>RIWAYAT HIDUP</b> .....	viii
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	ix
<b>DAFTAR ISI</b> .....	x
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
I.A. Latar Belakang Masalah .....	1
I.B. Perumusan Masalah .....	8
I.C. Tujuan Penelitian .....	9
I.D. Kegunaan Penelitian .....	9
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
II.A. Kajian Teori .....	10
II.B. Penelitian Terdahulu .....	30
II.C. Kerangka Berpikir .....	39
II.D. Operasionalisasi Variabel .....	46
II.E. Hipotesis .....	49
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
III.A. Waktu dan Lokasi Penelitian .....	50
III.B. Jenis Penelitian .....	50
III.C. Sumber Informasi .....	50
III.D. Instrumen Penelitian .....	51
III.E. Prosedur Pengumpulan Data .....	53
III.F. Metode Pengolahan dan Analisis Data .....	54
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	
IV.A. Gambaran Umum Kantor Biro Hukum Kemenkeu .....	59
IV.B. Hasil dan Pembahasan .....	66

**BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

V.A. Kesimpulan .....	103
V.B. Saran .....	104
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	106
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN</b> .....	113



# BAB I

## PENDAHULUAN

### I.A. Latar Belakang Masalah

Organisasi merupakan sebuah kesatuan sosial yang bekerja untuk mencapai tujuan bersama (Robbins dan Timothy, 2015). Setiap organisasi memiliki karakteristik tersendiri, yang tercermin dalam iklim organisasi (Kasali, 2007). Iklim organisasi diartikan sebagai keseluruhan pola perilaku, sikap, dan perasaan yang terjadi secara berulang kali dan telah menjadi watak bagi sebuah organisasi (Liliweri, 2014). Iklim organisasi yang baik menjadi aset dan dapat menjadi penentu keberhasilan bagi sebuah organisasi. Iklim organisasi memiliki beberapa dimensi di antaranya: kepemimpinan, lingkungan, komunikasi, tanggung jawab, kesempatan dan pengendalian (Wirawan, 2016).

Selain iklim organisasi, di dalam sebuah organisasi terdapat budaya organisasi yang sifatnya tetap dan tidak mudah berubah (Sudarmanto, 2009). Budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai bersama dalam suatu organisasi yang menentukan tingkatan anggota organisasi dalam melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi (Sutrisno, 2013). Budaya organisasi merupakan pola dasar bagi suatu organisasi yang menjadi pedoman dalam bertindak dan memecahkan setiap permasalahan yang dihadapi organisasi (Sutrisno, 2013). Wirawan (2016) mengemukakan bahwa ada beberapa dimensi dalam budaya organisasi, di antaranya: integritas, profesionalisme, keteladanan, dan penghargaan.

Organisasi dituntut untuk melakukan upaya-upaya yang terstruktur dalam mewujudkan tujuan organisasinya (Kasali, 2019). Upaya tersebut tercermin dari berbagai kreativitas dalam menciptakan inovasi agar dapat menjawab tantangan-tantangan organisasi (Nasution dan Kartajaya, 2018). Berkenaan dengan inovasi, organisasi dihadapkan pada dua pilihan, yaitu kalah bersaing atau melakukan inovasi. Beberapa idiom klasik seperti "*innovate now or pay later*" (inovasi sekarang atau membayar kemudian) atau "*innovate or evaporate*" (inovasi atau menguap) juga banyak disuarakan oleh para pakar motivasi (Robbins dan Timothy, 2015). Dalam kaitannya dengan inovasi tersebut, West dalam bukunya yang berjudul *Developing Creativity in Organization* menjelaskan adanya perbedaan prinsip dari hasil penelitian yang dilakukannya pada tiga perusahaan besar. Dua perusahaan melakukan perubahan secara inovatif dan satu perusahaan melakukan perubahan secara reaktif. West menyimpulkan bahwa dua perusahaan yang inovatif dapat bertahan dalam sepuluh tahun ke depan, sedangkan perusahaan yang reaktif, meskipun dapat bertahan, namun akan menunjukkan tren penurunan kinerja secara signifikan (West, 2000).

Inovasi didefinisikan sebagai sebuah kegiatan pengenalan dan penerapan yang dilakukan secara sengaja. Inovasi dapat dilakukan baik pada proses, ide, produk, maupun prosedur baru bagi organisasi (West, 2000). Inovasi dapat ditinjau dari berbagai pendekatan, baik individual, kelompok, dan organisasi. Beberapa ciri dari perilaku inovatif yaitu adanya intensi untuk menciptakan ide-ide baru, adanya toleransi terhadap ambiguitas, keinginan untuk tercapainya efektivitas, berorientasi pada penciptaan, serta mengedepankan sebuah pencapaian (West, 2000). Banyak orang dan manajemen ingin menerapkan suatu inovasi



dalam organisasinya. Namun inovasi tidak dapat muncul begitu saja dan inovasi tidak seperti sebuah perlengkapan yang tinggal dibeli dan langsung segera dapat digunakan (Hutahaean, 2005). Inovasi perlu dirancang dan direncanakan secara matang, dimulai dari identifikasi masalah, perumusan ide/gagasan, konseptualisasi, pengembangan, pengujian, diakhiri dengan *launching* (Wirasmita, 2010).

Dinamika terkait dengan inovasi juga terjadi di lingkungan birokrasi. Birokrasi dituntut untuk selalu *survive* dengan berbagai keadaannya. Wakil Presiden pada era sebelum sekarang, Jusuf Kalla menyampaikan hal tersebut dalam pembukaan *the International Public Services (IPS) Forum*, pada November 2018. Keinginan untuk *survive* tersebut, dapat dicapai melalui penciptaan inovasi dalam meningkatkan kinerja pelayanannya (Bayu, 2018). Inovasi menjadi sebuah keniscayaan bagi organisasi yang ingin bertahan dalam menghadapi tantangan keadaan yang mengalami ketidakpastian dan dinamika yang semakin kompleks (Rosyiana, 2017).

Biro Hukum Kemenkeu sebagai elemen birokrasi dituntut menciptakan inovasi untuk digunakan dalam menjalankan tugas dan fungsinya demi mengatasi berbagai permasalahan yang dihadapi. Sementara itu, inovasi di Biro Hukum Kemenkeu, menurut para responden, dipandang belum dilaksanakan secara intensif. Ada dua belas inovasi unggulan yang mendapat penghargaan di Kementerian Keuangan pada tahun 2019. Namun inovasi karya Biro Hukum, belum termasuk di dalamnya.

Sebenarnya inovasi di Biro Hukum telah ada dan telah menjadi sarana yang membantu penyelesaian pekerjaan. Penyelesaian pekerjaan secara cepat dan

akurat diperlukan, mengingat Biro Hukum merupakan salah satu unit strategis di lingkungan Kemenkeu. Setiap kebijakan yang dikeluarkan oleh Kemenkeu selalu memiliki aspek hukum yang ditelaah di Biro Hukum. Inovasi di Biro Hukum dimaksud antara lain aplikasi *e-legal drafting* yang digunakan untuk mendukung dan memperlancar proses penyusunan peraturan perundang-undangan di lingkungan Kemenkeu.

Sementara di sisi yang lain, Biro Hukum yang terdiri atas lima bagian dengan bidang penanganannya masing-masing, memiliki permasalahan yang berbeda. Hal ini karena bidang pekerjaannya berbeda sehingga membuat hubungan antarbagian seperti berjauhan dan tidak berkaitan. Misalnya, untuk staf pada Bagian Hukum Pajak dan Kepabeanan, fokus pada masalah hukum di bidang pajak, kepabeanan dan cukai, akan terasa asing ketika disodori sebuah permasalahan yang terkait dengan bidang kekayaan negara, perusahaan, dan lelang yang menjadi domain Bagian Hukum Kekayaan Negara, Perusahaan, dan Informasi Hukum.

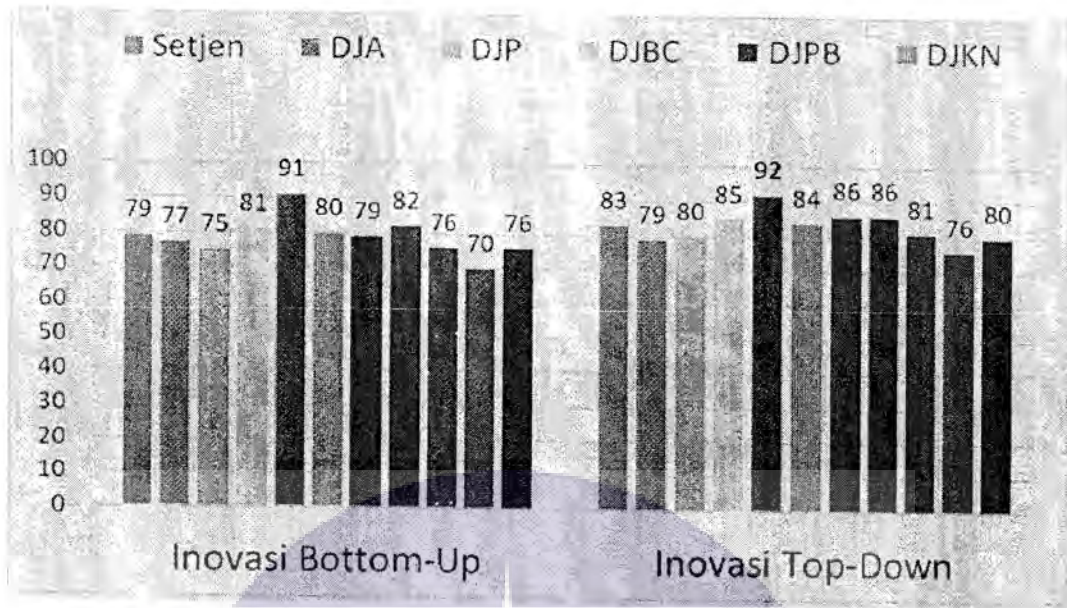
Fungsi pelayanan menuntut adanya kesempurnaan dalam segala bidang (Resyanti, 2020). Masyarakat pengguna layanan tidak akan berkompromi atas ketiadaan layanan ketika mereka membutuhkan. Masyarakat tahunya pada saat mereka memerlukan pelayanan, pegawai yang bertindak sebagai *person in charge* harus berada di tempat. Mereka tidak mau tahu, pegawai yang bertugas sedang sakit, berhalangan, dan sebagainya. Beberapa pengguna layanan menyatakan keluhannya ketika hendak berkonsultasi pada Biro Hukum Kemenkeu, namun tidak dapat terlayani karena permasalahan tersebut di atas. Tantangan tersebut harus dapat dijawab oleh Biro Hukum Kemenkeu. Unit ini harus dapat membuat



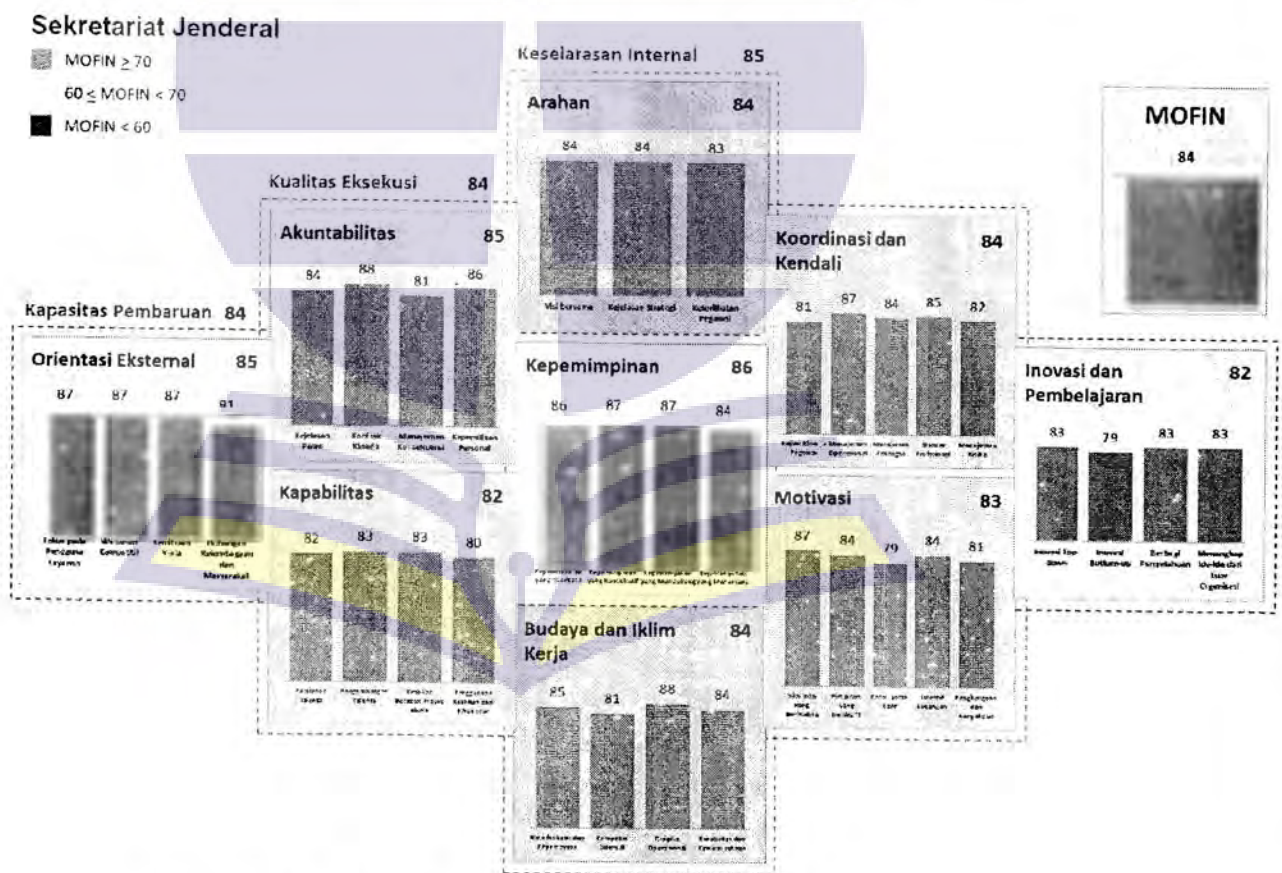
program inovatif yang dapat menyelesaikan permasalahan tersebut, misalnya dengan menciptakan program layanan terpadu berbasis *online* yang dapat menjawab setiap permasalahan yang diselesaikan oleh Biro Hukum. Layanan tersebut dilaksanakan tidak hanya oleh *persons in charge*, namun dapat dilaksanakan oleh seluruh pegawai dengan merujuk pada sistem yang tersedia.

Menyoal mengenai inovasi, Sekretaris Jenderal Kemenkeu dalam webinar yang bertema inovasi, menyatakan bahwa permasalahan inovasi di unit-unit kerja di Setjen Kemenkeu termasuk di dalamnya Biro Hukum hampir selalu tercipta secara *top down*. Jarang sekali inovasi yang tercipta secara *bottom up*. Inovasi secara *bottom up* hanya menjadi salah satu penyandang nilai terendah dari indikator kesehatan organisasi. Dengan kata lain, iklim berinovasi di Setjen tidak bergairah. Berdasarkan data *Ministry of Finance Organization Fitness Index* (Mofin), berikut data mengenai indeks inovasi yang menggambarkan posisi inovasi di Sekretariat Jenderal.

Mekanisme secara *bottom up* penting mengingat mekanisme tersebut secara konseptual lebih efektif dalam mendukung organisasi dalam mencapai tujuannya. Hal tersebut karena kelebihan yang dimilikinya, antara lain semua anggota dapat berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, anggota merasa menjadi bagian penting dalam organisasi, moral dan produktivitas yang lebih menjanjikan, talenta staf yang maksimal, dan ide-ide yang banyak tertampung (Barker, 2018). Berikut adalah perbandingan nilai inovasi dalam Mofin tahun 2019 di lingkungan kantor Kemenkeu.



Gambar 1.1. Perbandingan Nilai Inovasi di lingkungan Kemenkeu



Gambar 1.2. Nilai Mofin Sekretariat Jenderal Kemenkeu



Berdasarkan data di atas, inovasi di Biro Hukum sebagai bagian dari Sekretariat Jenderal belum dapat dikatakan baik. Inovasi menjadi isu penting yang harus ditingkatkan. Hal tersebut kiranya menjadi pekerjaan rumah tersendiri bagi Biro Hukum Kemenkeu untuk lebih mengembangkan inovasi di dalamnya.

Selanjutnya, berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa staf di kantor Biro Hukum Kemenkeu yang dilakukan saat studi pendahuluan, diperoleh informasi adanya beberapa persoalan berkenaan dengan inovasi di lingkungan kantor Biro Hukum Kemenkeu, di antaranya: 1) inovasi hanya diciptakan ketika ada penugasan, 2) kesadaran untuk berinovasi belum menyeluruh, 3) belum ada penghargaan yang memadai bagi inisiator inovasi, dan 4) gerakan inovasi belum melembaga.

Dalam era kompetitif seperti sekarang ini, apabila kantor Biro Hukum Kemenkeu tidak segera melakukan langkah-langkah antisipatif dalam menjawab setiap tantangan, kantor Biro Hukum Kemenkeu akan tertinggal. Oleh karena itu, kantor Biro Hukum Kemenkeu harus membuat langkah-langkah baru yang inovatif untuk membuat misi pelayanan menjadi lebih baik. Langkah-langkah yang inovatif tidak hanya membuat pengguna layanan merasa nyaman, namun para pegawai pun merasakan sebuah atmosfer yang nyaman dan berkualitas (Djaja, 2017). Inovasi ini dapat dilakukan, baik pada *business process* dan ide baru bagi organisasi Biro Hukum Kemenkeu. Untuk menciptakan keadaan yang mendorong agar inovasi-inovasi tumbuh dan berkembang, diperlukan iklim organisasi dan budaya organisasi yang mendukung. Penciptaan iklim organisasi yang mendukung melalui suasana kerja yang nyaman, hubungan antarindividu yang baik, kerjasama tim yang baik, pimpinan yang visioner, dan komunikasi

yang terbina di lingkungan organisasi (Wirawan, 2016). Penciptaan budaya organisasi yang mendukung, antara lain: diakuinya norma-norma, nilai-nilai, keyakinan-keyakinan, dan asumsi-asumsi yang menjadi pedoman bagi anggota organisasi untuk menghadapi permasalahan yang dihadapi oleh organisasi (Wirawan, 2016).

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

Berdasarkan latar belakang tersebut di atas, dapat diidentifikasi bahwa permasalahan berkenaan dengan inovasi tersebut diduga karena Iklim Organisasi dan Budaya Organisasi di instansi ini belum sepenuhnya dioptimalkan. Untuk itu dalam penelitian ini dirumuskan beberapa permasalahan yang akan dijawab dalam penelitian ini, yaitu:

1. Apakah ada pengaruh parsial antara Iklim Organisasi dengan Inovasi pegawai di kantor Biro Hukum Kemenkeu?
2. Apakah ada pengaruh parsial antara Budaya Organisasi dengan Inovasi pegawai di kantor Biro Hukum Kemenkeu?
3. Apakah ada pengaruh simultan antara Iklim Organisasi dan Budaya Organisasi dengan Inovasi pegawai di kantor Biro Hukum Kemenkeu?

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

Berdasarkan perumusan masalah, maka tujuan penelitian ini sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh parsial Iklim Organisasi terhadap Inovasi pegawai di kantor Biro Hukum Kemenkeu.
2. Menganalisis pengaruh parsial Budaya Organisasi terhadap Inovasi pegawai di kantor Biro Hukum Kemenkeu.
3. Menganalisis pengaruh simultan antara Iklim Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Inovasi pegawai di kantor Biro Hukum Kemenkeu.

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

Kegunaan penelitian ini meliputi:

### **I.D.1. Kegunaan Teoritis**

Diharapkan hasil penelitian ini dapat memperkaya ilmu pengetahuan khususnya yang terkait dengan Iklim Organisasi, Budaya Organisasi, dan Inovasi.

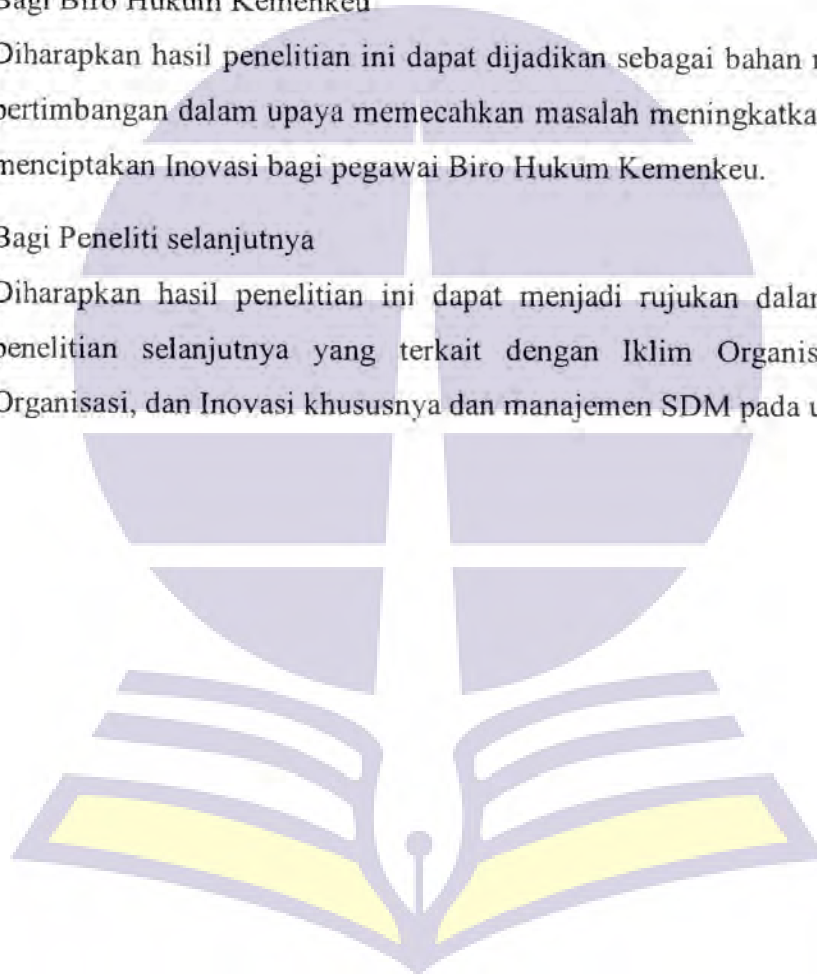
### **I.D.2. Kegunaan Praktis**

a. Bagi Biro Hukum Kemenkeu

Diharapkan hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan masukan dan pertimbangan dalam upaya memecahkan masalah meningkatkan kegairahan menciptakan Inovasi bagi pegawai Biro Hukum Kemenkeu.

b. Bagi Peneliti selanjutnya

Diharapkan hasil penelitian ini dapat menjadi rujukan dalam menyusun penelitian selanjutnya yang terkait dengan Iklim Organisasi, Budaya Organisasi, dan Inovasi khususnya dan manajemen SDM pada umumnya.





## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### II.A. Kajian Teori

Penelitian ini akan mengkaji pengaruh Iklim Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Inovasi pegawai, khususnya di lingkungan Biro Hukum Kemenkeu. Berikut adalah teori-teori tentang hal tersebut.

##### II.A.1. Iklim Organisasi

Iklim Organisasi merupakan istilah yang pertama kali diperkenalkan oleh Kurt Lewin pada tahun 1930-an, setelah pada awalnya Lewin menggunakan istilah iklim psikologi (*psychological climate*) (Wirawan, 2016). Istilah Iklim Organisasi mulai sering digunakan ketika Renato Tagiury dan George H. Litwin pada tahun 1968 mengemukakannya dalam mendeskripsikan perilaku manusia yang muncul dalam kaitannya dengan latar (*setting*) tertentu, yaitu lingkungan, tempat pergaulan, budaya, suasana, situasi, *setting* lapangan, *setting* kebiasaan, dan kondisi sekitar (Tagiuri dan Litwin, 2009).

Beberapa pemikiran terkait dengan iklim organisasi dalam beberapa lingkupnya dapat diuraikan sebagai berikut.

##### II.A.1.a. Iklim Organisasi sebagai Persepsi dalam Organisasi

Iklim organisasi sebagai persepsi dalam organisasi merupakan persepsi dari individu-individu mengenai berbagai aspek dalam lingkungan organisasinya (Owens, 2005). Persepsi ini meliputi kebijakan-kebijakan, praktik-praktik, dan prosedur-prosedur organisasi yang dirasakan dan diterima oleh individu-individu dalam organisasi (Wirawan, 2016).



Iklm organisasi merupakan muatan rangkaian variabel perilaku yang merujuk pada persepsi atas nilai-nilai, kepercayaan-kepercayaan, dan prinsip pokok yang berperan sebagai suatu dasar bagi sebuah sistem atau manajemen organisasi. Selanjutnya dinyatakan bahwa iklim organisasi dimaksud merupakan teori-teori yang menjelaskan sasaran dan prosedur dalam rangka pencapaian tujuan organisasi (Robbins dan Timothy, 2015). Pendapat tersebut ada kemiripan dengan pendapat Davis dan Newstrom yang menyatakan bahwa iklim organisasi merupakan refleksi internal yang dimiliki sebuah organisasi yang dapat membedakannya dengan organisasi lain serta mengarah pada persepsi masing-masing anggota dalam memandang organisasi (Davis dan Newstrom, 2015).

Robbins dan Timothy, Barney dan Ouchi (1992) menyatakan hal yang selaras dengan pendapat Owen (2005), bahwa iklim organisasi tercakup dalam falsafah manajemen organisasi, yang terdiri atas teori-teori yang menjelaskan sasaran dan prosedur yang digunakan oleh suatu organisasi untuk mencapainya. Iklim organisasi ini ditentukan oleh beberapa elemen di organisasi, mulai dari kebijakan, manajerial, hingga relasi eksternal. Hal tersebut disampaikan oleh Steers dalam Wirawan (2016) yang menyatakan bahwa iklim organisasi merupakan sesuatu yang ditentukan oleh kebijakan, praktik manajerial, struktur organisasi, teknologi, dan lingkungan eksternal dari sebuah organisasi.

Dalam praktiknya, iklim organisasi tercermin dari beberapa indikator. Sergiovanni menyampaikan ada beberapa indikator untuk mengetahui eksistensi iklim organisasi, yaitu tujuan (*goal focus*), komunikasi (*communication*), optimalisasi kekuasaan (*optimal power equalization*), pemanfaatan sumber daya (*resource utilization*), kohesitas (*cohesiveness*), moril (*moral*), otonomi

(*autonomy*), adaptasi (*adaptation*), dan penyelesaian masalah (*problem solving*) (Sergiovanni, 1992).

Berbeda dengan Sergiovanni, Stringer menyatakan bahwa dalam iklim organisasi terdapat enam dimensi, yaitu (Stringer, 2002):

- *Struktur*  
Dimensi struktur merefleksikan anggota organisasi yang diorganisasikan dengan baik dan memiliki definisi yang tegas dan jelas mengenai fungsi, peran, dan tanggung jawabnya.
- *Standar*  
Dimensi standar menekankan pada perbaikan kinerja dan peningkatan level kebanggaan dari anggota organisasi dalam melaksanakan pekerjaan di dalam organisasinya.
- *Tanggung jawab*  
Dimensi tanggung jawab menitikberatkan pada elemen perasaan anggota organisasi bahwa mereka menjadi pimpinan untuk dirinya sendiri dan memiliki spirit kemandirian yang tidak tergantung pada posisi pihak lain.
- *Pengakuan*  
Dimensi pengakuan memberikan penegasan bahwa anggota organisasi perlu mendapat pengakuan atau penghargaan setelah menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.
- *Dukungan*  
Dimensi dukungan menekankan pentingnya spirit saling mendukung di antara kelompok-kelompok kerja dalam organisasi.
- *Komitmen*  
Dimensi komitmen merefleksikan kebanggaan dan komitmen anggota organisasi yang meliputi pemahaman dan pengetahuan mengenai tujuan organisasi.



### II.A.1.b. Iklim Organisasi sebagai lingkungan yang mempengaruhi

Menurut Wirawan (2016), iklim organisasi merupakan kualitas internal yang secara relatif berlangsung terus-menerus dan dialami oleh anggota organisasi, serta mempengaruhi perilaku setiap anggotanya. Menurut Tagiuri dan Litwin (2009), iklim organisasi merupakan sebuah kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif berlangsung secara terus-menerus, serta dialami oleh anggota organisasi dan mempengaruhi perilaku mereka.

Wirawan juga menyampaikan bahwa iklim organisasi berkaitan dengan individu dan kelompok dalam organisasi serta para pihak yang secara tetap berhubungan dengan organisasi (misalnya pemasok, konsumen, konsultan, dan kontraktor) mengenai segala sesuatu yang terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang pada gilirannya akan menemukan kinerja organisasi (Wirawan, 2016). Pendapat tersebut selaras dengan pendapat Simamora, yang menyatakan bahwa iklim organisasi merupakan lingkungan internal yang mempengaruhi praktik dan kebijakan yang diterima oleh anggota organisasi. Iklim organisasi, menurut Simamora, berbeda-beda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Disparitas dan variasi yang diterapkan dalam organisasi telah menggambarkan adanya perbedaan tersebut (Simamora, 2004).

Selanjutnya, Lussier menyatakan posisi yang hampir sama dengan pendapat di atas. Lussier menggarisbawahi adanya keberadaan sifat relatif di dalam iklim organisasi, meskipun dinyatakan bahwa iklim organisasi mempengaruhi sikap dan perilaku anggota organisasi di dalamnya. Secara tegas, Lussier menyatakan bahwa iklim organisasi dirasakan oleh anggota organisasi yang kemudian akan dapat mempengaruhi perilaku mereka pada fase berikutnya. Sifatnya yang relatif, membuat iklim organisasi dapat berubah dalam jangka waktu yang tidak lama (Lussier, 2005).

Iklim organisasi sebagai sebuah keadaan yang dapat mempengaruhi perilaku tertentu juga diungkapkan oleh Stringer yang menyatakan bahwa karakteristik atau dimensi iklim organisasi pada prinsipnya merupakan koleksi atau pola gabungan yang dapat mempengaruhi motivasi para anggota organisasi

untuk berperilaku sesuai dengan pola tertentu serta berfokus pada persepsi-persepsi yang rasional serta dapat dinilai, sehingga memiliki pengaruh langsung atas kinerja anggota organisasi (Stringer, 2002).

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat dikemukakan bahwa iklim organisasi memiliki karakteristik sebagai berikut:

- 1) merupakan sebuah keadaan di internal organisasi yang berlangsung secara rutin yang terkait erat dengan manajemen organisasi dan diterima serta dihayati oleh anggota organisasi;
- 2) merupakan keadaan yang dialami oleh anggota organisasi yang berada di lingkungannya serta memiliki karakteristik dapat memberikan warna dalam kinerja organisasi;
- 3) memiliki sifat yang berbeda-beda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya, mengingat hal tersebut merupakan persepsi anggota organisasi mengenai lingkungan internal organisasi yang secara relatif dirasakan oleh anggota organisasi itu sendiri;
- 4) merefleksikan perasaan anggota organisasi yang saling mendukung dan berlaku di dalam kelompok, yang di dalamnya terdapat pemahaman anggota organisasi mengenai tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi, yang dapat menjadi media yang menjelaskan sasaran dan prosedur untuk mencapai tujuan organisasi;
- 5) merupakan persepsi mengenai internal organisasi yang dirasakan dan diterima oleh anggota organisasi, yang tercermin dari variasi-variasi dan dinamika yang diterapkan dalam organisasi;
- 6) bersifat dinamis dan berkembang, terdapat pengaruh luar yang berpadu dengan kebijakan organisasi, struktur, dan proses, dapat mempengaruhi perilaku setiap anggotanya, mempengaruhi para pihak yang secara tetap berhubungan dengan organisasi, mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi, mempengaruhi praktik dan kebijakan SDM, dan mempengaruhi motivasi anggota organisasi untuk berperilaku tertentu;
- 7) dapat berubah dalam jangka waktu yang tidak lama;
- 8) erat kaitannya dengan internal organisasi, individu dalam organisasi, dan karakteristik khas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.



## II.A.2. Budaya Organisasi

Denison mengartikan budaya organisasi sebagai nilai-nilai, keyakinan, dan prinsip dasar yang merupakan landasan bagi sistem dan praktik manajemen organisasi serta perilaku yang meningkatkan dan menguatkan prinsip-prinsip tersebut (Umam, 2010). Budaya Organisasi sebagai sistem nilai juga disampaikan oleh Barney dan Griffin yang mengartikan budaya organisasi sebagai suatu sistem nilai yang mendefinisikan untuk anggota organisasi mengenai organisasi, mekanisme, serta hal-hal penting lainnya (Wirawan, 2016).

Pendapat budaya organisasi sebagai sebuah sistem nilai di atas lebih dikonkretkan melalui pendapat bahwa budaya organisasi merupakan sistem norma. Hal ini disebutkan oleh Greenberg dan Baron dalam Soetopo (2010) yang menyatakan bahwa budaya organisasi sebagai kerangka kognitif yang berisi nilai, norma, sikap, dan perilaku anggota organisasi. Hal ini merupakan pengejawantahan dari kebudayaan secara umum yang merupakan norma-norma khas yang dimiliki bersama oleh anggota kelompok masyarakat tertentu, dan dalam konteks organisasi menjadi faktor penting bagi efektivitasnya dalam bergerak menuju tujuannya (Siswandi, 2012). Sebagai sebuah kebudayaan, budaya organisasi memiliki sifat yang dapat diwariskan dan turun-temurun. Ini tercermin dari pendapat Umam yang menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan seperangkat keyakinan yang dianut oleh anggota organisasi dan lalu dikembangkan serta diwariskan secara turun-temurun di dalam organisasi untuk mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal organisasi (Umam, 2010). Pendapat ini hampir sama dengan pendapat Edgar Schein. Menurut Schein dalam Wirawan, budaya organisasi adalah pola asumsi

dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh sekelompok orang pada saat mereka belajar menyelesaikan masalah-masalah dan menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal dan berintegrasi dengan lingkungan internal organisasi (Wirawan, 2016).

Kemiripan karakteristik budaya organisasi dengan iklim organisasi merupakan sifat pembeda yang mampu membedakan organisasi dengan organisasi lainnya. Robbins dan Timothy menyatakan bahwa budaya organisasi merujuk pada sistem yang dimaknai bersama yang dirujuk oleh anggota organisasi yang dapat membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya (Robins dan Timothy, 2015).

Budaya organisasi menurut Robbins dan Timothy mempunyai sifat lebih lama bertahan dan tidak terlalu cepat mengalami perubahan, serta turun-temurun (Robins dan Timothy, 2015). Eksistensi budaya organisasi yang menjadi pembeda tersebut dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain sejarah organisasi, tipikal manajerial, ukuran, struktur, kultur/budaya bangsa, kekhasan produk, aktivitas organisasi (Sembiring, 2012). Sehubungan dengan hal tersebut, diketahui bahwa budaya yang berkembang dalam organisasi tidak terlepas dari dinamika internal dan eksternal dari organisasi bersangkutan.

Wirawan menyatakan bahwa budaya organisasi menjadi topik penting dalam manajemen organisasi mengingat di dalam organisasi terdapat berbagai individu yang memiliki sifat dan karakteristik yang berbeda-beda. Lebih lanjut dinyatakan bahwa budaya organisasi tidak hanya relevan untuk organisasi komersial yang *profit oriented*, namun relevan pula untuk organisasi publik (Wirawan, 2016).



Sehubungan dengan hal tersebut, Morgan, Sadri, dan Lees dalam Wirawan mengemukakan perspektif yang hampir sama. Perspektif itu adalah tentang adanya kriteria kunci dari budaya organisasi, yaitu bahwa budaya tersebut tidak hanya mengedepankan *mission statement*, namun memiliki *clear vision*, nilai organisasi yang konsisten dengan tujuan organisasi dan terintegrasi dengan nilai-nilai personal para karyawan, interaksi anggota organisasi yang ekstensif serta bersifat adaptif dalam merespon perubahan (Wirawan, 2016).

Beberapa gagasan para pemikir yang dirangkum oleh Wirawan (2016) menyatakan gagasannya mengenai elemen budaya organisasi, seperti Denison yang mengemukakan bahwa elemen budaya antara lain terdiri atas nilai-nilai, keyakinan, dan prinsip-prinsip dasar, serta praktik-praktik manajemen serta perilaku anggota organisasi. Selain itu Schein mengemukakan elemen lainnya, yaitu pola asumsi dasar bersama, nilai-nilai, cara pandang, cara berfikir, cara bersikap, serta artefaknya (Wirawan, 2016).

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas, diketahui bahwa budaya organisasi merupakan nilai-nilai, norma-norma, kepercayaan, falsafah, kebiasaan, yang dikembangkan dalam waktu yang lama dan dapat bersifat turun-temurun. Hal tersebut berbeda dengan iklim organisasi yang lebih bersifat sementara dan dapat berubah-ubah dalam waktu tertentu. Namun kedua unsur tersebut selalu ada dalam organisasi, dan masing-masing tidak dapat dipisahkan.

### **II.A.3. Inovasi**

Menurut Rogers, inovasi memiliki karakteristik berupa keunggulan relatif, yaitu suatu inovasi dimaksud dianggap lebih baik atau unggul daripada yang pernah ada (Rogers, 1983). Hal tersebut dapat diukur dari beberapa aspek, seperti ekonomi, sosial, kenyamanan, dan kepuasan. Inovasi juga memiliki kompatibilitas. Kompatibilitas dimaksud memiliki makna bahwa inovasi tersebut dianggap konsisten dengan nilai-nilai yang berlaku, pengalaman masa lalu, dan kebutuhan pengadopsi. Sebagai contoh, jika suatu inovasi atau ide baru tertentu tidak sesuai dengan nilai dan norma yang berlaku, maka inovasi itu tidak dapat diadopsi dengan mudah (Wijaya, 2013).

#### **II.A.3.a. Inovasi sebagai Hal Baru**

Inovasi secara leksikal diartikan sebagai sebuah proses pemasukan atau pengenalan hal-hal baru, penemuan baru yang berbeda dari yang sudah ada atau yang sudah dikenal sebelumnya, baik berupa gagasan, metode, atau alat (Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, 1990). Hal-hal baru dimaksud diartikan sebagai segala sesuatu yang belum dipahami, diterima atau dilaksanakan oleh si penerima inovasi, meskipun bukan merupakan hal yang baru bagi pihak yang lain (Nasution dan Kartajaya, 2018).

Hal tersebut selaras dengan pandangan Wijaya yang menyatakan bahwa inovasi merupakan metode kerja, produk, proses, atau jasa-jasa yang bersifat baru dan lebih baik, sebagai suatu kumpulan dari ilmu dan teknologi yang ada untuk memenuhi suatu kebutuhan tertentu (Wijaya, 2013). Pendapat ini diperluas oleh Suryani (2013) yang menyatakan bahwa inovasi merupakan hal baru dengan konsepsi yang luas, dan tidak hanya terbatas pada produk, namun dapat berupa



ide, cara-cara, atau obyek yang dipersepsikan oleh seseorang sebagai sesuatu yang baru. Menurut Suryani, inovasi sering digunakan untuk membuat rujukan atas perubahan yang dirasakan sebagai hal yang baru oleh masyarakat atau organisasi yang mengalaminya (Suryani, 2013).

Berkenaan dengan inovasi, Nasution dan Kartajaya memberikan penekanan bahwa inovasi dapat digambarkan sebagai usaha seseorang yang dilakukan dengan mendayagunakan pemikiran, kemampuan imajinasi, berbagai stimulan, dan individu-individu yang mengelilinginya, dalam menghasilkan produk baru, baik bagi dirinya sendiri ataupun lingkungannya (Nasution dan Kartajaya, 2018). Sedangkan menurut Schiemann, inovasi merupakan kemampuan mengembangkan ide-ide baru dan kreativitas yang mendorong ke arah produk barang dan jasa yang lebih baik, serta ketrampilan dan ketangkasan dalam beradaptasi dengan lingkungan yang berdinamika (Wibisono, 2006).

Sebagaimana dikemukakan oleh Galbraith, inovasi yang diterapkan dalam produk adalah suatu proses penggunaan teknologi baru ke dalam suatu produk, sehingga produk tersebut mempunyai nilai tambah, yang dapat dilakukan pada barang, jasa, atau ide-ide yang baru (Kusumo, 2006). Dengan demikian, mungkin saja suatu gagasan yang telah muncul pada masa yang lalu, dapat dianggap sebagai inovasi bagi konsumen pada masa berikutnya, atau konsumen yang baru mengetahuinya (Kusumo, 2006). Pemikiran Galbraith ini selaras dengan pemikiran Toffler (2012) yang memberikan penekanan bahwa teknologi ini merupakan pembaharu pada gelombang ketiga peradaban untuk mempertahankan eksistensi manusia dan organisasi. Sedangkan Tunggal mengartikan inovasi sebagai sebuah akuisisi dan penggunaan teknologi, dan pemeliharaannya yang

merupakan faktor penentu utama bagi organisasi untuk bertahan hidup (Tunggal, 2013).

Kasali (2018) menegaskan bahwa inovasi adalah gejala tentang bagaimana kita membuat ide-ide baru yang bermanfaat. Jadi menurutnya ada dua kata kunci dalam inovasi yaitu ide baru dan bermanfaat. Dalam hal terdapat ide baru, namun tidak bermanfaat, hal tersebut berarti bukan inovasi (Kasali, 2018). Inovasi menurut Nasution dan Kartajaya dapat berupa ide-ide baru, cara-cara baru, atau produk-produk baru yang belum pernah diketahui sebelumnya. Hal-hal baru tersebut bisa saja merupakan pengembangan dari ide, gagasan, atau produk sebelumnya (Nasution dan Kartajaya, 2018).

Selanjutnya, Drucker memberikan penekanan pada organisasi sebagai pihak yang memiliki kewajiban untuk memantau perubahan teknologi, melatih, dan memotivasi karyawan untuk berinovasi karena teknologi meliputi semua aspek dari semua organisasi (Supriyanto, 2017). Menurutnya, inovasi yang sistematis berarti memonitor sumber peluang inovasi, baik yang terdapat di dalam organisasi maupun di luar organisasi (Supriyanto, 2017). Dalam implementasinya, inovasi ini dapat berbentuk teknologi dan administrasi. Sebagaimana dikemukakan oleh Brazeal & Herbert, jenis inovasi berdasarkan fungsi ada dua yaitu (Rosyiana, 2017):

- inovasi teknologi, berupa produk, pelayanan, atau proses produksi;
- inovasi administrasi, mempunyai sifat organisasional dan struktural, dan sosial.

Wirasasmita menyatakan bahwa terdapat komponen-komponen dari organisasi yang berpotensi mendorong inovasi, yaitu antara lain (Wirasasmita, 2010):



1) Visi bersama, kepemimpinan dan kehendak berinovasi

Dalam penciptaan inovasi diperlukan sebuah visi bersama sebagai pengikat sekaligus pedoman mengenai arah yang hendak dituju. Inovasi merupakan kebutuhan untuk suatu organisasi untuk dapat bertahan hidup dan selalu tumbuh. Dalam mewujudkannya, diperlukan kepemimpinan yang dapat dan mampu menghargai elemen organisasi yang inovatif, memelihara komunikasi dua arah, dan memiliki komitmen yang kuat untuk selalu berinovasi.

2) Struktur organisasi yang fleksibel

Dalam sebuah organisasi, diperlukan sebuah mekanisme pendelegasian wewenang yang jelas, struktur yang bersifat organik (sebagai kebalikan dari struktur organisasi yang bersifat mekanistik), dan selalu menjadi hal yang potensial untuk mendorong inovasi.

3) Individu-individu kreatif

Dalam sebuah organisasi yang inovatif, diperlukan anggota yang mampu berperan secara aktif dan kreatif dalam menciptakan inovasi. Sehubungan dengan hal tersebut, organisasi perlu mengadakan pelatihan-pelatihan penguasaan teknik-teknik kreativitas seperti *logical framework approach*, *mind mapping*, *brainstorming*, dan lain-lain.

4) Kerjasama tim

Inovasi memerlukan kerjasama yang solid bagi seluruh anggota tim. Demi terciptanya kerjasama tim yang memadai, memerlukan peran pemimpin dalam menggerakannya dan selalu dalam komitmen untuk mendorong kerjasama tim. Adapun untuk gagasan bagi kesinambungan kerjasama tim dapat berasal dari seluruh anggota organisasi.

5) Keterpaduan dari semua bagian

Inovasi memerlukan keterlibatan penuh semua pihak dan berbagai disiplin ilmu yang ada dalam organisasi.

6) Iklim yang mendukung

Sikap pimpinan dalam menciptakan iklim kreatif dengan menghargai kreativitas dan penghargaan terhadap orang-orang yang kreatif, serta kemampuannya dalam menghindari ketegangan merupakan faktor penting dalam penciptaan inovasi.

7) Sumber-sumber daya perusahaan yang memadai.

Dengan memperhatikan unsur-unsur sumber daya, termasuk sumber dana di perusahaan, organisasi memiliki potensi dalam merealisasikan segenap potensi inovasi yang dimiliki organisasi.

### II.A.3.b. Inovasi sebagai Sebuah Gagasan

Teori mengenai inovasi sebagai sebuah gagasan dipopulerkan oleh Everett Rogers pada tahun 1964. Rogers menyatakan bahwa inovasi adalah sebuah gagasan atau ide, praktik, atau objek yang dirasakan sebagai sesuatu yang baru bagi orang atau unit kerja, yang terdiri atas dua tahap, yaitu tahap inisiasi (permulaan) meliputi agenda setting dan penyesuaian (*matching*), serta tahap implementasi (tahap kedua) meliputi redefinisi/restrukturisasi, klarifikasi, dan rutinisasi (Rogers, 1983). Selanjutnya, Wijaya (2013) menyatakan bahwa inovasi merupakan gagasan yang telah diterima dan disadari untuk dilaksanakan (Wijaya, 2013).

Sejalan dengan pemikiran Rogers di atas, Robbins dan Timothy menegaskan pandangannya bahwa inovasi adalah sebuah gagasan baru yang



diterapkan untuk memperbaiki kualitas suatu produk barang dan jasa. Dari definisinya tersebut, Robbins dan Timothy merepresentasikan inovasi dalam beberapa prinsip berikut (Robbins dan Timothy, 2015):

- gagasan baru, melalui pengolahan pola pikir yang dapat pula berupa suatu penemuan dari sebuah gagasan pemikiran sebelumnya dengan kemungkinan gagasan penyesuaian yang mengkrystal.
- produk barang dan jasa, sebagai hasil dari langkah lanjutan adanya gagasan baru yang di-*follow up* dengan kegiatan dan penelitian, sehingga melahirkan bentuk produk dan jasa yang siap untuk dikembangkan.
- upaya perbaikan, melalui usaha yang sistematis untuk melakukan perbaikan serta penyempurnaan secara bertahap dan terus menerus agar dapat terasa manfaatnya.

Sedangkan menurut Hurley and Hult dalam Kusumo (2006), inovasi adalah sebuah mekanisme yang dimiliki oleh perusahaan untuk beradaptasi dalam lingkungan yang dinamis, dan karenanya perusahaan dituntut untuk mampu menciptakan pemikiran dan gagasan baru, serta menawarkan produk yang inovatif dalam rangka peningkatan pelayanan yang dapat memuaskan pelanggan.

### **II.A.3.c. Inovasi sebagai Ciri Organisasi Modern**

Inovasi sebagai ciri dari organisasi masa depan dinyatakan oleh seorang futurolog, Alvin Toffler. Toffler mengemukakan bahwa sebuah organisasi modern memiliki ciri khusus, yaitu fleksibilitas, kreativitas, dan inovasi. Organisasi akan menghadapi tantangan agar mampu mempertahankan eksistensinya dalam menghadapi gelombang perubahan. Perubahan di masa depan akan dahsyat dan radikal, menembus ke segala segi kehidupan organisasi dan para

anggota organisasi, beserta pimpinan dan semua jajarannya. Semuanya dituntut keras untuk menciptakan metode organisasi yang mutakhir, teknologi tinggi, prosedur yang ringkas dan jelas, perumusan kebijakan yang transparan, dan memberdayakan segenap anggota organisasi (Toffler, 2012). Kunci untuk merealisasikannya ada tiga faktor, yaitu fleksibilitas, kreativitas, dan inovasi. Tiga faktor itulah yang dapat menjadi sarana dalam proses untuk mencapai tujuan secara konsisten. Organisasi perlu untuk mengubah format strateginya apabila diperlukan dalam rangka mengelola strateginya (Arifin, 2005). Salah satu fungsi manajerial sebuah organisasi yang sangat penting di masa depan yaitu mengelola perubahan strategis yang berkarakter, antara lain integrasi strategi organisasi dengan strukturnya, serta teknologi dengan SDM di dalamnya. Berbagai faktor tersebut nantinya akan menyesuaikan dengan tuntutan lingkungan eksternal organisasi (Wijaya, 2013).

Menurut Kaplan dan Norton, inovasi merupakan wajah baru bagi organisasi yang mampu menandai kesiapan bersaing, sehingga efektivitas, efisiensi, dan kecepatan dalam berinovasi bagi organisasi atau perusahaan lebih menentukan dibanding kemahiran (Kaplan dan Norton, 2000). Untuk melihat apakah dalam suatu organisasi terdapat inovasi, dapat dilihat dari karakteristik layanan yang diberikan (Wibisono, 2006). Dalam kerangka inovasi ini, khususnya berkaitan dengan kinerja yang optimal, cara kerja sebuah organisasi yang masih menganut asas “seperti sedia kala” tidak lagi memadai diberlakukan di masa yang akan datang, di tengah persaingan yang lokal dan regional, bahkan global (Rosyiana, 2017). Organisasi yang ingin mempertahankan keberadaannya di



tengah persaingan tersebut, memerlukan strategi-strategi yang inovatif (Rosyiana, 2017).

#### II.A.3.d. Aparatur Sipil Negara

Max Weber memiliki pandangan mengenai aparatur pemerintah atau birokrasi. Birokrasi menurut Weber adalah bentuk organisasi yang ditandai oleh hierarki, spesialisasi peranan, dan tingkat kompetensi yang tinggi ditunjukkan oleh para pejabat yang terlatih untuk mengisi peran-peran tersebut. Birokrasi sesungguhnya dimaksudkan sebagai sarana bagi pemerintah yang berkuasa untuk melaksanakan pelayanan publik sesuai dengan aspirasi masyarakat (Sinambela, Lijan Poltak, 2006). Pada birokrasi, sistem administrasi dilaksanakan dengan keseragaman yang didasarkan pada cara-cara tertentu dan dilakukan oleh orang-orang yang berkompoten di bidangnya masing-masing.

Menurut Robbins (2015) spesialisasi tugas pada prinsipnya merupakan pemecahan satu tugas menjadi beberapa bagian, dengan masing-masing bagian diselesaikan oleh personel tertentu. Pembagian tugas (*division of work*) menggambarkan sejauh mana tugas-tugas dalam organisasi di bagi-bagi ke dalam beberapa pekerjaan tersendiri.

Sementara dalam konteks kekinian, menurut Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara pada era sebelum sekarang, *Syafruddin*, arus revolusi industri 4.0 memerlukan keberadaan Smart-ASN yang realisasinya diwujudkan dengan cara membangun *the whole government* dengan kriteria kualitas dan kompetensi yang mumpuni, inovatif, kreatif, berdaya saing tinggi, yang memimpin terlaksananya tata kelola pemerintahan berkinerja modern. Birokrasi di masa depan tak lagi



membutuhkan struktur yang besar, dan semuanya *slim* karena serba *share space*, *share time*, *share data* (Kementerian PAN/RB, 2019).

Hal tersebut selaras dengan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Dalam salah satu ketentuannya dinyatakan bahwa pegawai ASN harus dapat berperan sebagai perencana, pelaksana, sekaligus pengawas dari penyelenggaraan tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional (Republik Indonesia, 2014).

Lebih lanjut, dalam konsepsi generalisasi, Feenberg dalam Paskarina (2015) menyatakan bahwa generalisasi mewujud dalam bentuk kalkulasi dan fungsi kontrol terhadap segenap proses dengan tujuan untuk mengoptimalkan efisiensi. Sedangkan menurut Kartono, Dalam hal konsepsinya diarahkan pada kepemimpinan, maka generalisasi merupakan suatu serial yang meliputi konsep-konsep, latar belakang, penghayatan, perilaku, penguasaan tugas dan fungsi, serta etika profesi (Kartono, 2011).

Secara singkat, deskripsi mengenai spesialisasi dan generalisasi dapat dilihat dalam tabel berikut.

**Tabel 2.1. Spesialisasi-Generalisasi Birokrasi**

No.	Aspek	Pendukung	Argumentasi
1.	Spesialisasi	Weber	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pelaksanaan pekerjaan selalu memperhatikan aspirasi dan kebutuhan masyarakat.</li> <li>- Pada birokrasi, sistem administrasi dilaksanakan dengan pola keseragaman yang didasarkan pada cara tertentu dan dilaksanakan oleh personel yang berkompeten di bidangnya.</li> </ul>

		Robbins	Pembagian tugas ( <i>division of work</i> ) dalam birokrasi diperlukan untuk mengetahui sejauh mana kekhususan dalam organisasi dibagi-bagi ke dalam beberapa pekerjaan tersendiri sesuai bidang serta tugas dan fungsi.
2.	Generalisasi	Syafruddin	<p>Arus revolusi industri 4.0 memerlukan Smart-ASN yang diwujudkan dengan cara membangun <i>the whole government</i> dengan kriteria kualitas dan kompetensi yang mumpuni, inovatif, kreatif, berdaya saing tinggi, yang memimpin terlaksananya tata kelola pemerintahan modern.</p> <p>Birokrasi di masa depan tak lagi memerlukan struktur yang besar, dan semuanya <i>slim</i> karena serba <i>share space, share time, share data</i> (Kementerian PAN/RB, 2019).</p>
		Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara	Pegawai ASN harus berperan sebagai perencana, pelaksana, sekaligus pengawas dari penyelenggaraan tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional.
		Feenberg	Generalisasi mewujud dalam bentuk kalkulasi dan fungsi kontrol atas proses-proses dengan tujuan mengoptimalkan efisiensi.
		Kartono	Dalam hal konsepsinya diarahkan pada kepemimpinan, maka penggeneralisasian merupakan suatu serial yang meliputi perilaku konsep-konsep, latar belakang, penghayatan, penguasaan tugas dan fungsi, serta etika profesi.



Menurut Andhika (2018), birokrasi dipandang sebagai sebuah manifestasi sosiologi dari proses rasionalisasi dan pilihan yang rasional itu sulit untuk dilaksanakan di berbagai kegiatan birokrasi. Karena konsep rasionalitas manusia sangat terbatas, dengan keterbatasan itu tidak mungkin birokrasi akan menjadi ideal. Untuk itu, inovasi menjadi jawaban yang objektif saat ini untuk mengurangi resistensi kegagalan birokrasi dalam menjalankan tugasnya. Walaupun tidak mudah mendefinisikan secara konseptual teoritik atas inovasi birokrasi, setidaknya inovasi birokrasi bisa dibangun dari berbagai disiplin ilmu pengetahuan (Andhika, 2018).

Menurut Jusuf Kalla, salah satu cara untuk mengembangkan *good governance* dalam pemerintahan yaitu melalui peningkatan inovasi dalam bekerja, yang dimulai dari pribadi masing-masing. Inovasi merupakan elemen dari budaya birokrasi yang akan mempengaruhi keberhasilan reformasi birokrasi dalam fungsi pelayanan kepada publik (Bayu, 2018). Berdasarkan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, dinyatakan bahwa negara wajib melayani setiap warga negara dan penduduk atas kebutuhan dasarnya. Dalam rangka pelayanan publik tersebut, negara mengedepankan fungsi-fungsi yang dilakukan oleh aparatnya. Sebagai aparat pemerintah, ASN dituntut untuk dapat melakukan inovasi. Inovasi yang dilakukan diorientasikan pada pelayanan masyarakat, peningkatan kinerja penyelenggaraan pemerintahan, guna meningkatkan kesejahteraan bersama (Kemenpan, 2020).

Inovasi pelayanan publik merupakan suatu tolok ukur kinerja pemerintah yang paling nyata terlihat (Kurniawan, 2016). Inovasi menjadi katalis bagi sebuah pembangunan yang berkelanjutan (Bappenas, 2020). Seperti diketahui, beberapa



waktu yang lalu, yaitu sejak *recovery* dari krisis multidimensi dan memasuki era reformasi, kinerja Pemerintah Indonesia menunjukkan perubahan yang semakin baik. Namun demikian, *gap* antara harapan dan realitas kinerja yang dicapai cenderung cukup besar. Pada akhirnya, mewujudkan cita-cita dan tujuan Negara bukan hanya terletak pada tanggung jawab Pemerintah namun dibutuhkan kerja keras dan cerdas dengan keihlasan dari berbagai elemen bangsa dengan semangat sinergi dan kolaborasi untuk melaksanakan komitmen yang dirumuskan dan konsistensi dalam tindakan (Zulpikar, 2017).

## **II.B. Penelitian Terdahulu**

Untuk memperkuat penelitian ini, dilakukan penelaahan atas beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, baik yang mengambil tema pokok iklim organisasi, budaya organisasi, maupun inovasi. Berikut disampaikan penelitian-penelitian yang telah dilakukan oleh beberapa pihak berkenaan dengan inovasi yang terkait dengan iklim organisasi dan budaya organisasi.

		<p>- Teknik analisis: SEM (struktural model persamaan) dengan SmartPLS versi 3,0 sebagai alat Statistik, pengujian outer model, meliputi pengujian Convergent Validity, Discriminant Validity dan Composite Reliability, Kuantitatif, SmartPLS, Likert, Uji Reliabilitas, Uji validitas, Regresi linier berganda, Inner model teknik <i>bootstrapping</i></p> <p>- Variabel: Variabel bebas: kepemimpinan (X1) dan budaya organisasi (X2), Variabel terikat: perilaku kerja inovatif (Y)</p>	<p>semakin positif iklim organisasi, maka akan semakin baik pula perilaku inovatif para karyawan.</p>	<p>menjadi sampel</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Variabel bebas: budaya organisasi</li> <li>- Variabel terikat: inovasi</li> <li>- Likert</li> <li>- Uji Reliabilitas</li> <li>- Uji validitas</li> <li>- Regresi linier berganda</li> </ul>	
3.	Prayudhayanti/2014/ Peningkatan Perilaku Inovatif melalui Budaya Organisasi	<p>- Kuantitatif</p> <p>- Teknik Sampling: Metode survei/sensus, semua anggota populasi diangkat menjadi sampel</p> <p>- Jumlah sampel: 82 orang dari populasi sebanyak 82 orang</p> <p>- Teknik analisis: uji inner model, Regresi linear sederhana, SmartPLS, Likert</p> <p>- Variabel: Variabel bebas: budaya organisasi Variabel terikat: perilaku inovatif</p>	<p>Budaya organisasi yang didukung oleh komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap perilaku inovatif. Upaya meningkatkan perilaku inovatif dapat dilakukan melalui peningkatan budaya organisasi yang disertai komitmen organisasi</p>	<p>- Kuantitatif</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Variabel bebas: budaya organisasi</li> <li>- Variabel terikat: perilaku inovatif</li> <li>- Metode: survei/sensus, Semua anggota populasi diangkat menjadi sampel</li> <li>- Uji reliabilitas</li> <li>- Likert</li> </ul>	<p>- Smart PLS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Regresi linear sederhana</li> <li>- Uji signifikansi</li> <li>- Elemen kepuasan kerja</li> </ul>

<p>4. Radianto dan Sunuharyo/2017/ Pengaruh Iklim Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT PG Krebet Baru Malang)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kuantitatif</li> <li>- Teknik sampling: Proportional random sampling</li> <li>- Jumlah Sampel: 69</li> <li>- Teknik analisis: Explanatory research, Uji validitas, Uji realibilitas, Uji asumsi klasik, Uji t, Uji F, Regresi linier berganda</li> <li>- Variabel: Variabel bebas: Iklim organisasi (X1), budaya organisasi (X2), Variabel terikat: Kinerja (Y1)</li> </ul>	<p>Iklim organisasi dan budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kuantitatif</li> <li>- Variabel bebas: Iklim organisasi (X1) dan budaya organisasi (X2)</li> <li>- Regresi linier berganda</li> <li>- Uji validitas</li> <li>- Uji realibilitas,</li> <li>- Uji asumsi klasik</li> <li>- Uji t</li> <li>- Uji F</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Variabel terikat</li> <li>- Teknik pengambilan sampel</li> </ul>
<p>5. Hasanah, Muhammad Arga Harir, Sartika, Dewi, Utami, dan Ayu Tuty/2018/Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Perilaku Inovatif pada Karyawan Infobdg di Bandung</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gabungan kualitatif dan kuantitatif</li> <li>- Teknik sampling: Metode survei/sensus, Semua anggota populasi diangkat menjadi sampel</li> <li>- Jumlah sampel: 22 orang</li> <li>- Teknik analisis: Metode kausalitas (sebab-akibat), Regresi linear sederhana</li> <li>- Variabel: X: iklim organisasi, Y: perilaku inovatif</li> </ul>	<p>Iklim organisasi yang positif akan menghasilkan perilaku inovatif yang tinggi, dengan catatan terdapat sebuah kata kunci, yaitu persaingan, yang secara potensial mampu menciptakan inovasi-inovasi. Sebuah organisasi memerlukan semangat survival yang ditanamkan di segenap anggota organisasi untuk meningkatkan inovasinya</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teknik sampling: Metode survei/sensus, Semua anggota populasi diangkat menjadi sampel</li> <li>- Variabel: X: iklim organisasi, Y: perilaku inovatif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gabungan kualitatif dan kuantitatif</li> <li>- teknik analisis metode kausalitas (sebab akibat)</li> <li>- regresi linear sederhana</li> <li>- uji asumsi klasik</li> </ul>



<p>6.</p> <p>Aditya dan Ardana/2016/ Pengaruh Iklim Organisasi, Kepemimpinan, Trasformasional. Self Efficacy terhadap Perilaku Kerja Inovatif</p>	<p>- Kuantitatif</p> <p>- Teknik sampling: non probability sampling yakni saturated sampling</p> <p>- Jumlah sampel: 34 orang</p> <p>- Teknik analisis: analisis Weakness dan Threat, Uji Validitas, Uji Reliabilitas, Likert, Uji t, Uji F</p> <p>- Variabel: Variabel bebas: Iklim organisasi (X1), Kepemimpinan transformatasional (X2), Self efficacy (X3). Variabel terikat: perilaku kerja inovatif (Y)</p>	<p>Terdapat pengaruh iklim organisasi, kepemimpinan, dan self efficacy terhadap perilaku kerja Inovatif. Semakin baik iklim organisasi yang dirasakan oleh segenap karyawan, akan semakin tinggi pula perilaku inovatif dalam berkinerja.</p>	<p>- Kuantitatif</p> <p>- Regresi linier berganda</p> <p>- Variabel bebas: iklim organisasi</p> <p>- Variabel terikat: perilaku inovatif</p> <p>- Uji Validitas</p> <p>- Uji Reliabilitas</p> <p>- Likert</p> <p>- Uji t</p> <p>- Uji F</p>	<p>- Variabel bebas: Kepemimpinan transformatasional dan self efficacy.</p>
<p>7</p> <p>Lagonah, Pio, dan Kaunang/2016/ Pengaruh Iklim Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Pertanahan Kota Manado</p>	<p>- Kuantitatif</p> <p>- Teknik sampling: Metode survei/sensus, Semua anggota populasi diangkat menjadi sampel</p> <p>- Jumlah sampel: 36 orang</p> <p>- Teknik analisis: Uji Validitas, Uji Reliabilitas, Uji t, Uji F, SPSS</p> <p>- Variabel: variabel bebas Iklim organisasi (X1), budaya organisasi (X2), variabel terikat: Kepuasan Kerja (Y)</p>	<p>Iklim organisasi dan budaya organisasi secara bersama-sama secara signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, yang sebelumnya dinyatakan bahwa kepuasan kerja ini berdimensi inovasi selain fleksibilitas, reward, dan komitmen kerja</p>	<p>- Kuantitatif</p> <p>- Variabel bebas: iklim organisasi dan budaya organisasi</p> <p>- regresi linier berganda</p> <p>- metode survei/sensus, Semua anggota populasi diangkat menjadi sampel</p> <p>- Uji Validitas</p> <p>- Uji Reliabilitas</p> <p>- Uji t</p> <p>- Uji F</p> <p>- SPSS</p>	<p>Variabel terikat</p>

<p>8.</p> <p>Widiyanti dan Sawitri/2018/ Hubungan antara Iklim Organisasi dan Perilaku Inovatif pada Karyawan Final Assay Divisi Produksi PT Hartono Istana Teknologi Sayung Demak</p>	<p>- Kuantitatif</p> <p>- Teknik sampling: teknik <i>accidental sampling</i>, yang dipilih berdasarkan kemudahan akses</p> <p>- jumlah sampel</p> <p>- 68 orang per 116 karyawan.</p> <p>- Teknik analisis:</p> <p>Organizational Climate Measure (OCM), analisis regresi sederhana, SPSS</p> <p>- Variabel</p> <p>variabel bebas: Iklim organisasi (X), variabel terikat: Perilaku Inovatif (Y)</p> <p>- SPSS</p>	<p>Terdapat hubungan yang positif antara iklim organisasi yang <i>open system</i> dengan perilaku inovatif, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja organisasi.</p>	<p>- variabel bebas: Iklim Organisasi</p> <p>- variabel terikat: Inovasi</p> <p>- Uji Normalitas</p> <p>- SPSS</p>	<p>- pendekatan yang dilakukan lebih pada aspek psikologi</p> <p>- regresi linear</p>
<p>9.</p> <p>Putranto dan Wahyuningsih/2012/Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Inovasi Produk pada TV Berita Milik Pemerintah Indonesia</p>	<p>- Kuantitatif</p> <p>- Teknik sampling: Sample Slovin</p> <p>- Teknik analisis</p> <p>organizational culture assessment instrument (OCAI), Likert, Uji Reliabilitas, Uji Validitas, Uji asumsi klasik</p> <p>- Variable: variabel bebas Budaya organisasi (X), variabel terikat: Inovasi (Y)</p>	<p>Adanya hubungan signifikan antara budaya organisasi dengan inovasi produk. Budaya adhokrasi yang memiliki karakter fleksibel dan berorientasi eksternal telah terbukti membawa pengaruh positif pada inovasi produk pada LPP TVRI. Jenis budaya hirarkhi yang memiliki karakter rigid dan berorientasi internal juga telah terbukti membawa pengaruh</p>	<p>- Likert</p> <p>- Uji Reliabilitas</p> <p>- Uji Validitas</p> <p>- Uji asumsi klasik</p>	<p>- Teknik sampling: Sample Slovin</p>



			<p>positif terhadap inovasi produk pada LPP TVRI. Hasil penelitian tersebut menyimpulkan bahwa nilai-nilai budaya organisasi, baik yang sifatnya adhokrasi maupun hirarkhi, apabila dapat dikembangkan secara baik, maka akan membuat iklim berinovasi semakin berkembang.</p>		
10.	<p>Amirudin/2010/Pengaruh Supervisi Akademik Kepala Madrasah Dan Iklim Organisasi Madrasah terhadap Kinerja Inovatif Guru</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kualitatif</li> <li>- teknik analisis: deskriptif, observasi, wawancara, studi kepustakaan</li> <li>- Variabel: variabel bebas: Supervisi Akademik (X1), Iklim Organisasi, variabel terikat: Kinerja Inovatif (Y)</li> </ul>	<p>Iklim Organisasi yang baik, yang ditandai dengan adanya interaksi yang positif antarkomponen memberi pengaruh terhadap mutu pembelajaran, dan mutu pembelajaran merupakan indikator keberhasilan kinerja yang inovatif.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Variabel bebas: Iklim Organisasi</li> <li>- Variabel terikat: Kinerja Inovatif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kualitatif</li> </ul>
11.	<p>Parashakti, Rizki, dan Saragih/2016/ Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Perilaku</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kuantitatif</li> <li>- teknik sampling: random sampling</li> <li>- Jumlah sampel 127 orang dari total populasi 229 orang</li> <li>- Teknik analisis: Uji Validitas,</li> </ul>	<p>Bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap inovasi, dan karenanya pihak perusahaan dapat</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uji Validitas</li> <li>- Realibilitas</li> <li>- kuantitatif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teknik random sampling</li> <li>- Model Measurement</li> <li>- Model</li> </ul>



<p>Inovatif Karyawan (Studi Kasus Di PT Bank Danamon Indonesia)</p>	<p>Realibilitas, model kausalitas, SEM (Structural Equation Modelling), program AMOS 21, Uji kesesuaian model-Goodness of Fit.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Variabel: variabel bebas: Kepemimpinan Transformatif (X1), Iklim Organisasi, variabel terikat: Kinerja Inovatif (Y)</li> </ul>	<p>meningkatkan pengelolaan budaya organisasi dengan sebuah karakteristik yang dijunjung tinggi oleh organisasi dan menjadi panutan bagi organisasi agar inovasi semakin berkembang.</p>		<p>Kausalitas - Uji kesesuaian model-Goodness of Fit</p>
<p>12. Manurwan dan Sawitri/2017/ Hubungan antara Iklim Organisasi dengan Perilaku Inovatif pada Karyawan PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat APJ Bogor</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Campuran kuantitatif dan kualitatif</li> <li>- Jumlah sampel: 56 dari populasi 174</li> <li>- Teknik sampling: non probability convenience sampling, analisis regresi linear, SPSS, Likert</li> <li>- variabel bebas: Iklim Organisasi (X), variabel terikat: Perilaku Inovatif (Y)</li> </ul>	<p>Terdapat hubungan positif antara iklim organisasi dengan perilaku inovatif pada karyawan. Semakin baik iklim organisasi, semakin tinggi pula perilaku inovatif anggota organisasinya. Iklim organisasi yang sehat dapat ditingkatkan dengan memberikan <i>reward</i> bagi karyawan yang berprestasi dan memberikan pelatihan-pelatihan yang menunjang produktivitas. Inovasi merupakan keadaan yang dapat dikondisikan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- SPSS</li> <li>- Likert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- analisis regresi linear</li> <li>- sampling campuran kuantitatif dan kualitatif</li> </ul>

<p>3. Wuri dan Suhariadi/2015/Hubungan antara Iklim Organisasi dengan Perilaku Kerja Inovatif pada Karyawan Industri Kreatif</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kuantitatif</li> <li>- Teknik sampling: Metode survei/sensus, Semua anggota populasi diangkat menjadi sampel</li> <li>- Jumlah sampel: 59</li> <li>- teknik analisis: korelasi Spearman's Rho, SPSS</li> <li>- Variabel: variabel bebas: Iklim Organisasi (X), variabel terikat: Perilaku Inovatif (Y)</li> </ul>	<p>Terdapat hubungan positif antara iklim organisasi dengan perilaku kerja inovatif pada karyawan.</p> <p>Terdapat empat model iklim organisasi, antara lain <i>human relation</i>, <i>internal process</i>, <i>open system</i>, dan <i>rational goal</i> yang masing-masing memiliki potensi untuk dikelola, dan untuk dapat meningkatkan perilaku inovatif, perlu diperbaiki iklim organisasi melalui empat model yang ada di dalamnya</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teknik sampling: Metode survei/sensus, Semua anggota populasi diangkat menjadi sampel</li> <li>- variabel bebas: Iklim Organisasi (X)</li> <li>- variabel terikat: Perilaku Inovatif (Y)</li> </ul>	
--	--	--	--	--

Berdasarkan penelitian-penelitian di atas, diperoleh pemahaman bahwa secara prinsip, iklim organisasi dan/atau budaya organisasi merupakan faktor yang dapat menentukan bagi tumbuhnya semangat berinovasi dalam sebuah organisasi. Karakteristik beberapa penelitian sebagaimana tersebut di atas relevan dengan penelitian ini. Dengan mengetahui kesimpulan yang ada pada penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, kiranya dapat memberikan wawasan mengenai konstruksi pemikiran yang telah ada, sehingga penelitian ini nantinya akan memperkaya manfaat yang dapat digunakan bagi organisasi.

Penelitian ini secara umum hampir selaras dengan penelitian-penelitian di atas, yaitu mengkaji aspek iklim organisasi dan budaya organisasi yang dikaitkan dengan inovasi yang ada pada organisasi tersebut. Beberapa hal yang membedakan antara lain obyek penelitian dan karakteristiknya. Obyek penelitian di sini adalah aparat birokrasi dengan karakteristik khas yang dimilikinya.

Dengan mempertimbangkan obyek penelitian yang khas tersebut, maka penelitian ini akan memberikan penekanan-penekanan pada beberapa sisi yang khas tersebut, dengan tetap mempertimbangkan faktor iklim organisasi dan budaya organisasi yang berpengaruh pada inovasi sebagaimana penelitian-penelitian di atas.

Dengan merujuk pada penelitian-penelitian di atas, dalam penelitian ini akan dilakukan pendalaman atas aspek iklim organisasi, budaya organisasi, dan inovasi pada sebuah unit kerja pelayanan publik. Iklim organisasi dan budaya organisasi merupakan elemen unik yang dapat menentukan kehidupan suatu organisasi (Wirawan, 2016). Dengan melakukan telaahan atas variabel iklim organisasi dan budaya organisasi pada sebuah kantor pemerintahan, diharapkan



dapat memberikan gambaran mengenai pendayagunaan organisasi dalam menjawab tantangan organisasi. Cara menjawab tantangan ini memerlukan inovasi-inovasi. Demikian halnya dalam penelitian-penelitian tersebut terdapat berbagai studi dan perspektif mengenai inovasi, yang memberikan wawasan mengenai inovasi. Hal-hal tersebut di atas penting mengingat pada dasarnya organisasi menghadapi berbagai tantangan, baik yang berasal dari dalam organisasi maupun luar organisasi.

### **II.C. Kerangka Berpikir**

Setiap organisasi menghadapi tantangan tersendiri untuk dapat bertahan dan membangun kapasitasnya dalam mencapai tujuannya. Dalam lingkungan organisasi yang sehat, semuanya akan berubah seiring dengan perkembangan keadaan (Soliha dan Maharani, 2012). Sobirin menyatakan bahwa perubahan organisasi dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor internal dan faktor eksternal, dengan penjelasan sebagai berikut (Sobirin, 2007):

#### **1. Faktor internal**

Faktor internal ini berasal dari dalam organisasi, yang berupa:

- a. perubahan perangkat keras organisasi (*hard system tools*) atau disebut perubahan struktural, yang meliputi perubahan strategi, stuktur organisasi, dan sistem kerja (SOP). Heifetz dalam Mangunjaya (2001) menambahkan unsur visi/misi dan filosofi baru organisasi sebagai bagian dari perubahan struktural.
- b. Perubahan perangkat lunak organisasi (*soft system tools*) atau disebut perubahan kultural, yang meliputi perubahan perilaku anggota organisasi dalam kerangka kebijakan SDM. Di dalam perubahan kultural ini terdapat

kompleksitas permasalahan yang terkait dengan hubungan personal, yang meliputi (Sobirin, 2007):

- Hubungan antar anggota

Pada umumnya hubungan antar anggota ini terkait masalah komunikasi dan kepentingan anggota organisasi. Hubungan antar anggota yang kurang harmonis dapat menjadi persoalan yang lazim terjadi, baik terkait hubungan atasan-bawahan (vertikal) maupun hubungan anggota yang kedudukannya setingkat (horizontal).

- Hubungan kerja sama

Hubungan antar anggota yang kurang harmonis merupakan salah satu problem yang lazim terjadi dalam organisasi, baik terkait hubungan atasan-bawahan (vertikal) maupun hubungan anggota yang kedudukannya setingkat (horizontal). Proses kerjasama yang berlangsung baik dan harmonis dalam organisasi merupakan faktor pendorong majunya organisasi.

## 2. Faktor eksternal

Faktor eksternal berasal dari luar organisasi. Organisasi yang baik bersifat responsif terhadap perubahan yang terjadi di luar organisasi. Oleh karena itu, jarang sekali sebuah organisasi melakukan perubahan besar tanpa adanya dorongan yang kuat dari lingkungan luar organisasi (Sugiyanto dan Hakim, 2019). Menurut Heifetz dalam Mangunjaya (2001), sumber eksternal meliputi kondisi ekonomi, politik, perubahan pasar, ilmu pengetahuan/teknologi, peraturan perundang-undangan, dan standar baru. Dari perubahan tersebut akan berdampak pada pergerakan dan dinamika organisasi (Mangunjaya, 2001).



Dengan mempertimbangkan faktor-faktor di atas, dan seiring dengan diperlukannya kesigapan dan kemahiran dalam berkompetisi sehubungan dengan supremasi pasar global, kemajuan teknologi informasi, dan tuntutan pengguna jasa layanan, maka organisasi perlu mempertahankan eksistensinya (Ciputra, 2015). Untuk mempertahankan eksistensinya serta guna menghadapi atmosfer persaingan yang semakin nyata, setiap unit kerja perlu meningkatkan daya saing dan mempersiapkan diri menjadi unit yang kompetitif (Ciputra, 2015). Faktor penentu dalam kinerja adalah inovasi (Bappenas, 2020). Inovasi yang terus-menerus dilakukan dalam suatu organisasi, akan membuat organisasi tersebut bertahan dan berkembang (Kementerian Keuangan, 2020).

Penciptaan inovasi-inovasi tersebut akan lebih mudah apabila dilakukan pada keadaan organisasi yang mendukung yang bermuara pada kinerja organisasi (Kasali, 2007). Kinerja akan selalu menjadi isu aktual dalam organisasi karena apapun organisasinya, kinerja menjadi kunci efektivitas atau keberhasilan organisasi (Amirudin, 2010). Menurut Mangkunegara, kinerja SDM merefleksikan prestasi atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM pada periode waktu tertentu dalam melaksanakan tugas dan fungsi sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2015).

Biro Hukum Kemenkeu sebagai salah satu unit kerja pemerintah, dituntut untuk tanggap terhadap faktor-faktor yang berdinamika baik di internal maupun eksternal organisasi sebagaimana diuraikan di atas. Faktor internal yang sangat menonjol adalah perubahan struktur organisasi dan sistem kerja, yaitu dari semula yang berorientasi struktural menjadi berorientasi fungsional. Hal ini perlu disikapi



dengan spirit berkinerja yang lebih baik serta penyesuaian-penyesuaian di segenap infrastruktur di kantor. Filosofi baru dari organisasi organisasi juga memerlukan respon yang baik. Filosofi baru yang tercermin dari diluncurkannya slogan PRIME (Professional, Responsive, Innovative, Modern dan Enthusiastic) di Sekretariat Jenderal Kemenkeu memerlukan langkah antisipatif dari Biro Hukum Kemenkeu. PRIME adalah, Professional yaitu piawai, bekerja tuntas, akurat penuh tanggung jawab, Responsive yaitu merespon terhadap perubahan yang ada, Innovative yaitu membuat terobosan, Modern berarti penggunaan teknologi untuk meningkatkan kualitas kerja, dan Enthusiastic, yang berarti antusiasme dan semangat kerja yang tinggi. Dengan spirit baru tersebut (Kementerian Keuangan, 2019), maka Biro Hukum kiranya perlu untuk menyesuaikan.

Faktor eksternal merupakan faktor penting yang dapat mempengaruhi sistem dan prosedur kerja di Biro Hukum Kemenkeu. Dinamika pertumbuhan ekonomi nasional yang berpengaruh pada tugas dan fungsi Kementerian Keuangan, berdampak pada pola kerja Biro Hukum Kemenkeu. Pada saat keadaan ekonomi kurang baik, maka diperlukan seperangkat kebijakan yang dimaksudkan sebagai upaya penulihan. Hal tersebut menyebabkan Biro Hukum Kemenkeu sebagai unit yang berperan dalam penyusunan regulasi di lingkungan Kemenkeu lebih aktif daripada pada saat normal. Keaktifan tersebut merupakan tantangan tersendiri bagi Biro Hukum Kemenkeu.

Berbagai tantangan tersebut perlu segera diselesaikan. Biro Hukum Kemenkeu dipandang perlu untuk menciptakan inovasi-inovasi dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Berbagai tantangan, baik yang berasal dari

dalam maupun dari luar, harus dihadapi dan diselesaikan dalam rangka mendukung tercapainya tujuan organisasi.

Sementara itu, dalam pencapaian tujuan organisasi, inovasi di Biro Hukum Kemenkeu perlu untuk lebih dapat bersaing dengan unit-unit lain di Kementerian Keuangan. Inovasi masih menjadi pekerjaan rumah dan tantangan bagi Biro Hukum Kemenkeu dalam meningkatkan kualitas layanannya. Inovasi di lingkungan kantor Biro Hukum Kemenkeu dapat terwujud apabila terdapat keadaan yang mampu memotivasi stafnya untuk melakukan berbagai inovasi. Beberapa faktor kiranya perlu diperhatikan kaitannya dengan tumbuh kembang inovasi di Biro Hukum Kemenkeu, seperti lingkungan kerja, penataan ruangan, kenyamanan dalam bekerja, hubungan antar pegawai, dan peran pimpinan. Faktor-faktor lainnya seperti penghargaan, kode etik, dan falsafah organisasi, kiranya perlu pula dipertimbangkan. Kurangnya inovasi yang datangnya dari staf Biro Hukum Kemenkeu diduga karena terdapat masalah dalam Iklim Organisasi dan Budaya Organisasi di lingkungan Biro Hukum yang kurang mendukung.

Dalam penelitian ini dipaparkan beberapa variabel yang berpengaruh terhadap variabel lainnya. Menurut Sugiyono (2015), dalam sebuah penelitian terdapat variabel yang didefinisikan sebagai suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian ini dilakukan pengukuran terhadap keberadaan suatu variabel dengan menggunakan instrumen penelitian. Setelah itu akan dilakukan analisis untuk mencari pengaruh suatu variabel dengan variabel lain. Berdasarkan hal tersebut, khususnya terkait



hubungan antara satu variabel dengan variabel lain, maka variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Variabel Bebas (*Independent Variable*)

Variabel ini sering disebut sebagai variabel stimulus, predicator, antecedent. Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat). Dalam penelitian ini, yang menjadi variabel bebas adalah Iklim Organisasi (X1) dan Budaya Organisasi (X2).

b. Variabel Terikat (*Dependent Variable*)

Variabel terikat (*dependent variable*) merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas sesuai dengan masalah yang akan diteliti. Dalam penelitian ini yang akan menjadi variabel terikat adalah Inovasi pegawai (Y).

### II.C.1. Pengaruh Iklim Organisasi dalam Menciptakan Inovasi

Inovasi merupakan elemen penting dalam dinamika pengelolaan SDM pada saat ini (Wuri, 2015). Terlebih pada era kompetitif seperti sekarang, sebuah unit organisasi memerlukan langkah-langkah yang mampu menciptakan hal-hal yang baru dan diterima oleh semua kalangan (Ciputra, 2015). Hasil karya yang inovatif tersebut tidak hanya membuat masyarakat sebagai pengguna layanan merasa puas, namun para pegawai juga merasakan sebagai sebuah sarana bagi tercapainya kinerja yang memuaskan (Lagonah, 2013). Iklim organisasi akan menstimulasi inovasi-inovasi dalam organisasi yang pada gilirannya akan membuat kinerja menjadi baik dan sekaligus membuat organisasi memiliki daya saing yang baik (Kasali, 2007). Dapat pula dikatakan bahwa untuk membuat



sebuah organisasi kaya akan inovasi, diperlukan iklim organisasi yang baik (Hasanal, 2018). Keduanya dapat menjadi variabel yang menentukan dalam sebuah organisasi (Lagonah, 2016). Di sini yang berperan sebagai variabel bebas adalah iklim organisasi, dan yang menjadi variabel terikatnya adalah inovasi. Iklim organisasi yang baik akan membuat inovasi-inovasi terus tercipta dan berkembang, yang pada gilirannya akan meringankan dan memperlancar pelaksanaan tugas-tugas dan menghasilkan karya yang memuaskan (Aditya, 2016).

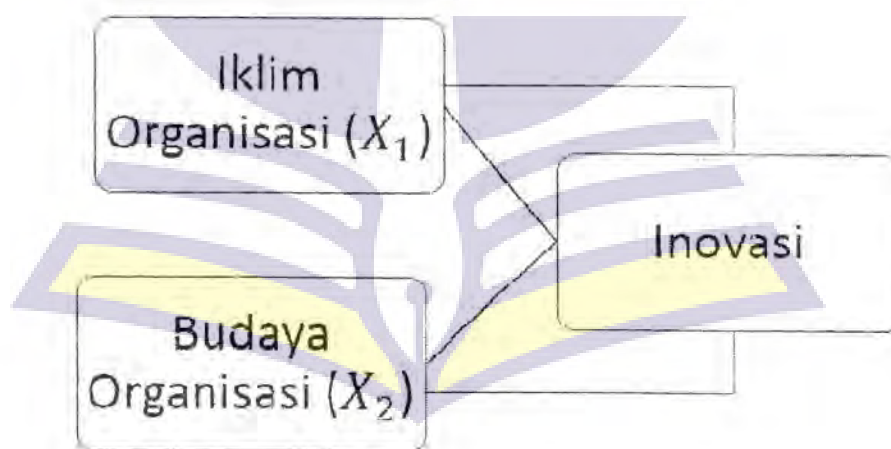
### **II.C.2. Pengaruh Budaya Organisasi dalam Menciptakan Inovasi**

Pada prinsipnya, semua organisasi dapat melakukan inovasi (Prayudhayanti, 2014), demikian halnya di kantor-kantor pemerintah. Kantor-kantor pemerintahan yang bergerak tanpa inovasi dalam presedennya selalu menjadi sasaran kritik dan kecaman dari banyak kalangan (Bayu, 2018). Kantor-kantor pemerintah yang berkeinginan untuk tetap bertahan dan berkembang lebih baik, harus memperkuat ketahanan organisasi di internal, sehingga ketika di internal organisasi sudah kuat dan menghasilkan produk organisasi yang siap dan solid, maka organisasi tersebut akan mampu menghadapi permasalahan di eksternal organisasi (Ciputra, 2015). Setiap organisasi dapat menanamkan budaya yang didesain sendiri dalam rangka mendukung terciptanya inovasi (Prayudhayanti, 2014). Selain iklim organisasi yang baik, dalam rangka menciptakan inovasi-inovasi, diperlukan pula budaya organisasi yang baik (Radianto dan Sunuharyo, 2017).

### II.C.3. Pengaruh Iklim dan Budaya Organisasi dalam Menciptakan Inovasi

Iklim organisasi dan budaya organisasi yang baik secara prinsip dapat diwujudkan oleh setiap organisasi yang memiliki tujuan yang baik (Wirawan, 2016). Organisasi yang baik dapat dilihat dari kemauannya untuk tumbuh dan mengembangkan inovasinya (Kasali, 2007). Untuk dapat mengembangkan inovasinya, organisasi perlu didukung oleh lingkungan yang baik (Radianto, 2017, dalam hal ini iklim organisasi dan budaya organisasi).

Untuk itu, dalam penelitian ini akan dianalisis hubungan antara Iklim Organisasi ( $X_1$ ) dan Budaya Organisasi ( $X_2$ ) di satu sisi secara parsial dan secara simultan terhadap Inovasi ( $Y$ ) di sisi yang lain, yang dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 2.1. Kerangka Berpikir

### II.D. Operasionalisasi Variabel

Dalam penelitian ini, variabel Iklim Organisasi antara lain meliputi kenyamanan ruang kerja, kebersihan dan ketertiban lingkungan kerja, suasana



kerja, tata ruang, hubungan antar rekan kerja, sinergi antarbagian, peran pimpinan, kerjasama dengan *stakeholder*, serta respon organisasi.

Sedangkan variabel Budaya Organisasi antara lain meliputi ciri khas organisasi, penghargaan, budaya kritik, penggunaan peraturan sebagai alat kontrol, komunikasi, saling percaya, visi dan misi, kode etik, spirit bekerja, dan filsafat organisasi.

Adapun variabel Inovasi antara lain meliputi semangat berkreasi, kecepatan dalam merespon tantangan, modifikasi pelayanan, antisipasi perubahan teknologi dan administrasi, kemampuan untuk survive di tengah persaingan, prestasi berinovasi, penciptaan inovasi karena dukungan iklim dan budaya organisasi yang baik, penciptaan keaktifan dalam menciptakan inovasi, dan dukungan terhadap inovasi.

**Tabel 2.3. Operasionalisasi Variabel Iklim Organisasi**

Variabel	Definisi	Indikator	Skala
Iklm Organisasi	Iklm Organisasi didefinisikan sebagai refleksi sebuah organisasi yang dimiliki sebuah organisasi yang dapat membedakannya dengan organisasi lain serta mengarah pada persepsi masing-masing anggota dalam memandang organisasi (Davis dan Newstrom, 2015)	(Wirawan, 2016) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kenyamanan ruang kerja</li> <li>- Kebersihan dan ketertiban</li> <li>- Suasana lingkungan kerja</li> <li>- Penataan ruangan</li> <li>- Hubungan antar rekan kerja</li> <li>- Tata kerja organisasi</li> <li>- Kesamaan hak pegawai</li> <li>- Sinergi antarbagian</li> <li>- Peran pimpinan</li> <li>- Kerjasama dengan <i>stakeholder</i></li> <li>- Respon organisasi</li> <li>- Kelengkapan sistem</li> </ul>	Likert



Tabel 2.4. Operasionalisasi Variabel Budaya Organisasi

Variabel	Definisi	Indikator	Skala
Budaya Organisasi	Budaya Organisasi didefinisikan sebagai tata nilai, norma, keyakinan, sikap, dan falsafah dari sebuah organisasi (Siswandi, 2012)	(Wirawan, 2016) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ciri khas organisasi</li> <li>- Penghargaan</li> <li>- Budaya kritik</li> <li>- Peraturan sebagai alat kontrol</li> <li>- Komunikasi para pimpinan</li> <li>- Saling percaya</li> <li>- Visi dan misi</li> <li>- Kode etik</li> <li>- Nilai organisasi sebagai pembeda</li> <li>- Spirit bekerja</li> <li>- Loyalitas</li> <li>- Filsafat organisasi</li> </ul>	Likert



Tabel 2.5. Operasionalisasi Variabel Inovasi

Variabel	Definisi	Indikator	Skala
Inovasi	Inovasi didefinisikan sebagai metode kerja, produk, proses, atau jasa-jasa yang bersifat baru dan lebih baik, sebagai suatu kumpulan dari teknologi dan ilmu yang ada untuk memenuhi suatu kebutuhan tertentu (Wijaya, 2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- semangat berinovasi</li> <li>- kecepatan dalam merespon tantangan</li> <li>- modifikasi pelayanan</li> <li>- kemampuan mengantisipasi perubahan</li> <li>- kemampuan <i>survive</i> di tengah persaingan global.</li> <li>- memiliki prestasi yang baik dalam inovasi</li> <li>- kesempatan yang sama dalam menciptakan inovasi</li> <li>- inovasi karena didukung atmosfer bekerja yang baik</li> <li>- inovasi karena didukung budaya bekerja yang baik</li> <li>- Menciptakan keaktifan dalam menciptakan inovasi.</li> <li>- Inovasi didukung perangkat kebijakan/peraturan</li> <li>- Inovasi telah menentukan keberhasilan kinerja.</li> </ul>	Likert

## II.E. Hipotesis

Berdasarkan hal-hal tersebut di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

H1 : Terdapat pengaruh parsial X1 terhadap Y.

H2 : Terdapat pengaruh parsial X2 terhadap Y.

H3 : Terdapat pengaruh simultan X1 dan X2 terhadap Y.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **III.A. Waktu dan Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan dalam jangka waktu 6 bulan, yakni Mei 2019 sampai dengan November 2019. Penelitian dilakukan di kantor Biro Hukum Kemenkeu, Jl. Wahidin No. 1 Jakarta Pusat.

#### **III.B. Jenis Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kuantitatif. Penelitian ini menggunakan angka-angka yang diperoleh dari hasil penyebaran kuisioner, kemudian diolah lebih lanjut menjadi tabel atau diolah menggunakan SPSS 18. Hasilnya kemudian dijelaskan secara deskriptif yang diperdalam lagi dengan hasil wawancara.

#### **III.C. Sumber Informasi**

Sumber informasi dalam penelitian ini adalah staf kantor Biro Hukum Kemenkeu yang menjadi responden. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh ASN yang berjumlah 136 orang yang bekerja pada kantor Biro Hukum Kemenkeu tepatnya di bagian:

1. Hukum Pajak dan Kepabeanan;
2. Hukum Anggaran, Perimbangan Keuangan, Perbendaharaan, dan PNBK;
3. Hukum Kekayaan Negara, Perusahaan, dan Informasi Hukum;
4. Hukum Pengelolaan Pembiayaan dan Hukum Umum; dan
5. Hukum Sektor Keuangan dan Perjanjian.

Sampel ditentukan dengan metode sensus. Artinya seluruh anggota populasi dijadikan sampel.



Pengumpulan data primer dilakukan melalui penyampaian kuesioner kepada seluruh anggota populasi yang dilanjutkan dengan wawancara dengan para responden. Pengumpulan data sekunder dilakukan dengan berbagai studi dan penelitian yang dilakukan atas buku, modul, dan bahan kuliah, bahan diklat, arsip, buku-buku literatur, dan peraturan perundang-undangan terkait.

### III.D. Instrumen Penelitian

Instrumen dalam penelitian ini adalah kuesioner dengan menggunakan skala Likert. Responden memilih satu jawaban dari lima alternatif jawaban yang tersedia dengan skor sebagai berikut:

- 1) Skor 5 untuk jawaban sangat setuju (SS);
- 2) Skor 4 untuk jawaban setuju (S);
- 3) Skor 3 untuk jawaban ragu-ragu (R);
- 4) Skor 2 untuk jawaban tidak setuju (TS); dan
- 5) Skor 1 untuk jawaban sangat tidak setuju (STS).

Ada tiga variabel yang diteliti, yaitu Iklim Organisasi dan Budaya Organisasi sebagai variabel bebas dan satu variabel terikat yakni Inovasi. Berikut adalah indikator dari masing-masing variabel tersebut.

#### III.D.1. Indikator dari Variabel Iklim Organisasi

Pada penelitian ini, variabel Iklim Organisasi menggunakan 12 indikator. Berikut adalah indikator-indikator tersebut.

**Tabel 3.1. Indikator dari Variabel Iklim Organisasi**

No.	Indikator
1.	Ruang kerja terasa nyaman dan menginspirasi
2.	Kebersihan dan ketertiban lingkungan kerja terjaga dengan baik
3.	Lingkungan kantor tenang dan terbebas dari kebisingan
4.	Tata ruang mendukung tercapainya kinerja yang baik

5.	Hubungan antar rekan kerja terjalin dengan baik sehingga mampu mendukung peningkatan kinerja
6.	Tata kerja organisasi berjalan baik sehingga mendukung dalam mencapai tujuan organisasi.
7.	Staf mempunyai hak yang sama dalam menciptakan tujuan organisasi.
8.	Sinergi antarbagian berjalan dengan baik
9.	Peran pimpinan menentukan dalam menciptakan kinerja yang baik
10.	Instansi menjalin kerjasama dengan stakeholder dalam rangka menciptakan iklim organisasi yang baik
11.	Instansi merespon dengan baik atas kebijakan yang dikeluarkan pimpinan
12.	Kelengkapan sistem organisasi tidak kalah dibandingkan unit-unit kerja yang lain.

### III.D.2. Indikator dari Variabel Budaya Organisasi

Pada variabel Budaya Organisasi, digunakan 12 indikator. Berikut adalah indikator-indikator tersebut.

**Tabel 3.2. Indikator dari Variabel Budaya Organisasi**

No.	Indikator
1.	Instansi memiliki ciri khas dalam mengembangkan interaksi dan sikap antar pegawai
2.	Instansi menghargai prestasi yang dicapai oleh pegawai
3.	Pegawai didorong untuk mengemukakan masukan atau kritik secara terbuka sebagai media untuk melakukan perbaikan atau perubahan strategi untuk mencapai tujuan organisasi
4.	Peraturan digunakan sebagai alat kontrol yang berlaku untuk mengendalikan perilaku dalam organisasi
5.	Para pimpinan dapat mengkomunikasikan dengan bahasa yang khas namun jelas atas setiap pekerjaan guna membantu kelancaran kinerja pada organisasi
6.	Instansi mendorong semua staf untuk bekerja dengan saling percaya sebagai cara mencapai tujuan organisasi
7.	Instansi memiliki visi dan misi khas yang menunjukkan keseriusan dalam berkinerja
8.	Kode etik yang baik telah diterapkan di instansi
9.	Instansi memiliki nilai sebagai ciri yang membedakan dengan instansi lainnya
10.	Instansi menanamkan spirit bekerja yang seimbang dengan kehidupan pribadi/bermasyarakat ( <i>work life balance</i> )
11.	Instansi menanamkan spirit loyalitas di kalangan pegawai, antara lain ditunjukkan dengan kesukarelaan melakukan pekerjaan secara <i>overtime</i>



- 
12. Pegawai bekerja telah mengetahui filosofi dan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi
- 

### III.D.3. Indikator dari Variabel Inovasi

Demikian halnya pada variabel Inovasi, juga menggunakan 12 indikator. Berikut adalah indikator-indikator tersebut.

**Tabel 3.3. Indikator dari Variabel Inovasi**

No.	Indikator
1.	Melaksanakan pekerjaan dengan semangat penuh inovasi
2.	Memiliki kecepatan yang baik dalam merespon setiap tantangan yang dihadapi oleh organisasi.
3.	Dapat memodifikasi pelayanan bentuk lamanya ke bentuk yang baru
4.	Memiliki kemampuan yang baik dalam mengantisipasi perubahan lingkungan khususnya teknologi dan administrasi.
5.	Memiliki kemampuan yang baik untuk selalu <i>survive</i> di tengah persaingan global.
6.	Memiliki prestasi yang baik berkenaan dengan inovasi
7.	Setiap pegawai memiliki kesempatan yang sama dalam menciptakan inovasi
8.	Memiliki inovasi karena didukung iklim bekerja yang baik
9.	Memiliki inovasi karena didukung budaya bekerja yang baik
10.	Semua pihak, khususnya pimpinan menciptakan keaktifan dalam menciptakan inovasi.
11.	Inovasi telah didukung oleh perangkat kebijakan/peraturan
12.	Inovasi telah menentukan keberhasilan pencapaian atau berkinerja di instansi.

### III.E. Prosedur Pengumpulan Data

Pada penelitian ini, pengumpulan data dilakukan melalui beberapa tahapan. Pertama, mengidentifikasi responden yang akan dikirimkan kuesioner. Responden ini adalah seluruh staf di Biro Hukum Kemenkeu. Ada 136 responden. Kedua, menyebarkan kuesioner ke responden. Responden diberikan waktu paling lama satu bulan untuk mengisinya. Selain itu, pengumpulan data juga dilakukan melalui wawancara untuk mendapatkan penjelasan yang lebih dalam yang



dilakukan secara langsung sebagai *follow up* atas hasil pengisian kuesioner oleh responden guna mendapatkan gambaran konkret mengenai realitas pada variabel yang diteliti. Berikut adalah jumlah kuesioner yang disebar dan jumlah kuesioner yang dapat diolah.

**Tabel 3.4. Jumlah Kuesioner yang Disebar dan Jumlah Kuesioner yang dapat Diolah**

No.	Kuesioner	Jumlah	Persentase
1.	Kuesioner yang disebar	136	100%
2.	Kuesioner yang tidak kembali	39	28,6%
3.	Kuesioner yang kembali dan dapat diolah	97	72,4%

### III.F. Metode Pengolahan dan Analisis Data

Penelitian ini memerlukan data yang betul-betul valid dan reliabel. Guna mendapatkan data seperti ini, maka pada kuesioner sebelum digunakan sebagai alat untuk pengambilan data penelitian primer, terlebih dahulu kuesioner ini diujicobakan ke sampel uji coba. Uji coba ini dilakukan untuk memperoleh ketepatan dan kecermatan pernyataan (indikator) yang digunakan sebagai alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Hasil jawaban kuesioner yang didapatkan dari hasil uji coba ini dilakukan uji validitas dan reliabilitas. Pernyataan dikatakan reliabel apabila jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Apabila pernyataan yang dihasilkan dari hasil uji coba belum valid dan reliabel, maka dibuat pernyataan baru untuk diujicobakan kembali hingga akhirnya didapatkan pernyataan (indikator) yang valid dan reliabel. Pernyataan inilah yang digunakan sebagai instrumen untuk pengambilan data yang sesungguhnya. Kemudian pada data hasil penyebaran kuesioner yang didapatkan dengan menggunakan item pernyataan yang sudah valid dan reliabel,

dilakukan Uji Koefisien Korelasi, Uji Asumsi Klasik, dan Uji Regresi Berganda. Berikut adalah uji-uji tersebut.

### III.F.1. Uji Validitas

Kuesioner dikatakan valid apabila pokok-pokok pernyataan dalam lembar kuesioner dapat mengungkapkan keabsahan variabel-variabel yang akan diteliti. Kuesioner dapat dinyatakan sebagai kuesioner yang valid apabila pernyataan atau pernyataan dalam kuesioner tersebut mampu mengungkapkan sesuatu yang hendak dilakukan pengukuran (Ghazali, 2011). Dengan keadaan yang demikian, kuesioner diharapkan dapat merepresentasikan fakta yang sesungguhnya.

Dalam penelitian ini, dilakukan Uji Validitas dengan menggunakan Uji Korelasi Bivariat *Product Moment Pearson Correlation*. Uji ini ditujukan untuk mengetahui tingkat keeratan hubungan antara dua variabel dan untuk mengetahui seberapa besar hubungan antara dua variabel. Uji Validitas untuk kuesioner dalam penelitian ini menggunakan program SPSS 18. Dasar pengambilan keputusan dalam uji ini, dapat dilakukan dengan membandingkan nilai Sig.(2-tailed) dengan probabilitas 0,05, dengan ketentuan sebagai berikut (Ghazali, 2011):

- Jika nilai Sig.(2-tailed) kurang dari 0,05 dan *Pearson Correlation* bernilai positif, maka item pernyataan dalam penelitian ini valid.
- Jika nilai Sig.(2-tailed) kurang dari 0,05 dan *Pearson Correlation* bernilai negatif, maka item pernyataan dalam penelitian ini tidak valid.

### III.F.2. Uji Realibilitas

Uji Reabilitas merupakan metode untuk menguji realibilitas atau tingkat kepercayaan atas butir-butir pernyataan dalam kuesioner. Dalam hal uji realibilitas dapat terlalui sesuai kualifikasi yang ada, maka untuk selanjutnya kuesioner



tersebut dapat digunakan secara konsisten. Uji ini dilakukan dengan menggunakan alat bantu program SPSS 18, dengan menggunakan *Cronbach's Alpha* yang merupakan koefisien yang menunjukkan korelasi positif antar item dalam kuesioner. Dasar pengambilan keputusan dalam uji ini, dapat dilakukan sebagai berikut (Ghazali, 2011):

- Jika *Cronbach's Alpha* lebih dari 0,60, maka instrumen yang digunakan dianggap reliabel atau konsisten.
- Jika *Cronbach's Alpha* kurang dari 0,60, maka instrumen yang digunakan dianggap tidak reliabel atau tidak konsisten.

### III.F.3. Uji Koefisien Korelasi

Uji ini digunakan untuk dapat mengetahui keeratan korelasi antar variabel. Apabila hubungan tersebut kuat, maka analisis selanjutnya dapat dilaksanakan. Sebaliknya, apabila hubungan yang dianalisis lemah, maka dapat dipastikan pengaruh antar variabel juga sangat rendah. Dasar pengambilan keputusan dalam Uji Korelasi yaitu (Ghazali, 2011):

- Berdasarkan Nilai Signifikansi Sig. (2-tailed), jika Sig. (2-tailed) kurang dari 0,05, maka terdapat korelasi antar variabel. Sebaliknya, jika Sig. (2-tailed) lebih dari 0,05 maka tidak terdapat korelasi.
- Berdasarkan tanda bintang pada tabel, jika terdapat tanda bintang \* atau \*\* pada Pearson Correlation, maka antar variabel yang dianalisis terjadi korelasi.

### III.F.4. Uji Asumsi Klasik

Uji Asumsi Klasik dilakukan untuk mengetahui ada atau tidak permasalahan asumsi klasik di dalam model regresi berganda dengan dua variabel bebas dan satu variabel terikat. Uji ini terdiri atas Uji Normalitas, Uji



Multikolinearitas, dan Uji Heteroskedastisitas. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan alat bantu program SPSS 18.

### **III.F.5. Uji Regresi Berganda**

Uji Regresi Berganda terdiri atas Uji Signifikan Parameter Individual (Uji Statistik t) dan Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F). Uji Statistik t dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh partial sebuah variabel bebas secara individual terhadap variabel terikat yang diuji. Sedangkan Uji Statistik F dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh simultan antara kedua variabel bebas terhadap sebuah variabel terikat dalam penelitian ini. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan alat bantu program SPSS 18.

#### **Uji Signifikan Parameter Individual (Uji Statistik t)**

Uji Statistik t dimaksudkan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh sebuah variabel bebas secara individual terhadap variabel terikat yang diuji. Dengan uji ini akan diketahui variabel bebas secara parsial berpengaruh terhadap variabel terikat atau tidak. Dalam uji t ini terdapat dua rujukan yang dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan, sebagai berikut (Ghazali, 2011):

a. Berdasarkan nilai Signifikansi (Sig.):

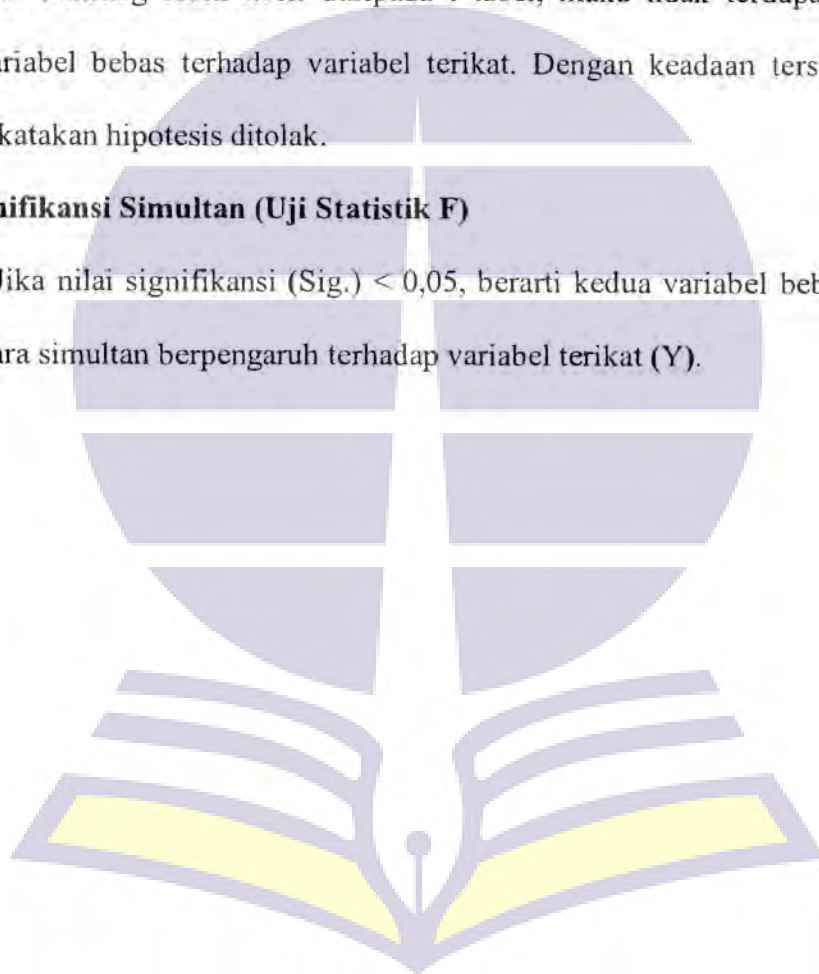
- Jika nilai Signifikansi (Sig.) kurang dari 0,05, maka terdapat pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Dengan keadaan tersebut, maka dikatakan hipotesis diterima.
- Jika nilai Signifikansi (Sig.) lebih dari 0,05, maka tidak terdapat pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Dengan keadaan tersebut, maka dikatakan hipotesis ditolak.

c. Berdasarkan perbandingan nilai t hitung dengan t tabel

- Jika t hitung lebih dari t tabel, maka terdapat pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Dengan keadaan tersebut, maka dikatakan hipotesis diterima.
- Jika t hitung lebih kecil daripada t tabel, maka tidak terdapat pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Dengan keadaan tersebut, maka dikatakan hipotesis ditolak.

**Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F)**

Jika nilai signifikansi (Sig.)  $< 0,05$ , berarti kedua variabel bebas ( $X_1$  dan  $X_2$ ) secara simultan berpengaruh terhadap variabel terikat (Y).



## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### IV.A. Gambaran Umum Kantor Biro Hukum Kemenkeu

Penelitian ini dilakukan pada kantor Biro Hukum Kemenkeu. Sebagai bagian dari kantor pemerintah, Biro Hukum juga memiliki karakteristik sebagai unit pelayanan sektor publik yang berbeda dengan unit swasta atau unit bisnis. Berikut disampaikan perbedaannya.

**Tabel 4.1. Perbedaan Pelayanan Sektor Publik dan Sektor Swasta**

Pelayanan Sektor Publik	Pelayanan Sektor Swasta
tidak mendasarkan pada aspek pilihan individual namun pada aspek pilihan kolektif dalam sebuah pemerintahan	mendasarkan pada aspek pilihan individual dalam sebuah mekanisme pasar
penggerak sektor publik dalam hal ini adalah kebutuhan sumber daya	dipengaruhi hukum permintaan dan penawaran ( <i>supply and demand</i> ) yang secara potensial berdampak pada harga produk barang dan/atau jasa
bersifat terbuka untuk akses publik terutama yang terkait dengan manajemen pelayanan publik	bersifat tertutup terhadap segala akses publik
berorientasi pada aspek penciptaan keadilan kebutuhan ( <i>equity of need</i> )	berorientasi pada aspek keadilan pasar ( <i>equity of market</i> )
menciptakan keadilan dan kesejahteraan sosial	menciptakan kepuasan pelanggan (selera pasar)
prinsipnya, kekuasaan tertinggi adalah masyarakat/publik	prinsipnya, pelanggan merupakan penguasa tertinggi
keputusan dalam manajemen sektor publik dapat bersifat imperatif	keputusan sektor swasta tidak bisa bersifat memaksa pada pelanggannya

Sumber: Stewart dan Ranson, 1988



Berdasarkan tabel di atas, Biro Hukum Kemenkeu dalam pelaksanaan tugasnya bertumpu pada pelayanan publik yang berorientasi pada penciptaan keadilan. Secara konkret, pelayanan yang dilaksanakan oleh Biro Hukum Kemenkeu tertuang dalam uraian berikut.

#### IV.A.1. Struktur Organisasi Biro Hukum Kemenkeu

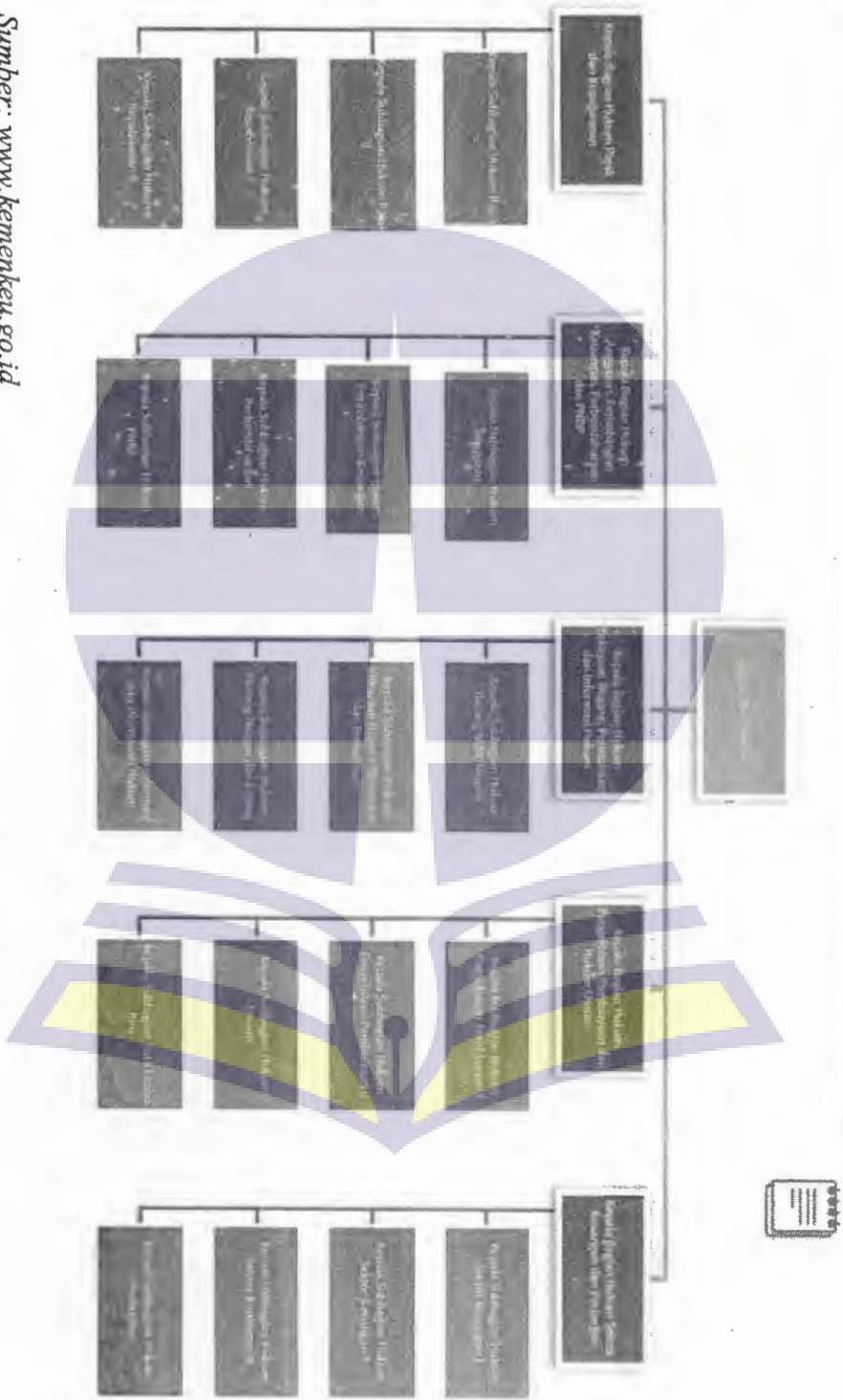
Biro Hukum Kemenkeu merupakan salah satu unit eselon II di bawah Sekretariat Jenderal Kemenkeu. Biro Hukum Kemenkeu memiliki tugas mengoordinasikan dan melaksanakan tugas dan fungsi terkait perumusan peraturan perundang-undangan dan/atau penyampaian pertimbangan dan pendapat hukum dalam rangka penyelesaian permasalahan berkenaan dengan aspek hukum yang terkait tugas dan fungsi Kemenkeu. Biro Hukum Kemenkeu terdiri atas lima bagian yaitu:

- Bagian Hukum Pajak dan Kepabeanan, bertugas melakukan penelaahan dan penyusunan rancangan peraturan perundang-undangan serta menyiapkan bahan pertimbangan/pendapat hukum dalam rangka penyelesaian permasalahan hukum di bidang fiskal, yang meliputi pajak, kepabeanan, dan cukai;
- Bagian Hukum Anggaran, Perbendaharaan, PNBPN dan Perimbangan Keuangan, bertugas melakukan penelaahan dan penyusunan rancangan peraturan perundang-undangan serta menyiapkan penyampaian bahan pertimbangan/pendapat hukum dalam rangka penyelesaian permasalahan hukum di bidang anggaran, perbendaharaan, penerimaan negara bukan pajak, dan perimbangan keuangan pusat dan daerah;

- Bagian Hukum Kekayaan Negara, Perusahaan dan Informasi Hukum, bertugas melakukan penelaahan dan penyusunan rancangan peraturan perundang-undangan serta penyiapan penyampaian bahan pertimbangan/pendapat hukum dalam rangka penyelesaian permasalahan hukum di bidang kekayaan negara, perusahaan, piutang/lelang, dan diseminasi/dokumentasi/informasi peraturan perundang-undangan, serta pengelolaan perpustakaan hukum;
- Bagian Hukum Pengelolaan Pembiayaan dan Hukum Umum, bertugas melakukan penelaahan dan penyusunan rancangan peraturan perundang-undangan serta penyiapan penyampaian bahan pertimbangan/pendapat hukum dalam rangka penyelesaian permasalahan hukum di bidang pengelolaan pembiayaan/risiko, serta permasalahan hukum di bidang lainnya;
- Bagian Hukum Jasa Keuangan dan Perjanjian, bertugas melakukan penelaahan dan penyusunan rancangan peraturan perundang-undangan serta penyiapan penyampaian bahan pertimbangan/pendapat hukum dalam rangka penyelesaian permasalahan hukum di bidang jasa keuangan dan perjanjian/kontrak.

Secara hierarki, keorganisasian Biro Hukum dapat digambarkan dalam bagan struktur sebagai berikut:

STRUKTUR ORGANISASI BIRO HUKUM



Sumber: [www.kemendikbud.go.id](http://www.kemendikbud.go.id)

Gambar 4.1. Struktur Organisasi Biro Hukum Kemendikbud



#### **IV.A.2. Visi dan Misi Biro Hukum**

Visi dan misi Biro Hukum Kemenkeu adalah sebagai berikut (Kemenkeu, 2019):

- Visi:

sebagai unit yang mampu secara konsisten menjadi penggerak utama bagi penyempurnaan pemberian layanan hukum keuangan dan kekayaan negara.

- Misi:

- a. memberikan layanan prima dan kredibel dalam penyusunan peraturan perundang-undangan, penelaahan hukum, dan penyelesaian permasalahan-permasalahan hukum;
- b. melakukan koordinasi dalam harmonisasi Peraturan Menteri Keuangan (PMK) dan Keputusan Menteri Keuangan (KMK) yang berkualitas dan meningkatkan akuntabilitas dan transparansi dalam penyusunan PMK/KMK;
- c. mewujudkan dan mengembangkan sistem teknologi informasi layanan hukum dan program perencanaan peraturan perundang-undangan yang modern dan terintegrasi;
- d. meningkatkan kemampuan, keahlian, dan profesionalitas SDM dalam penyusunan peraturan perundang-undangan, penelaahan hukum, dan penyelesaian permasalahan-permasalahan hukum; dan
- e. membangun, mengembangkan, dan meningkatkan kualitas SDM yang profesional, kompeten, berintegritas, bertanggung jawab, dan paripurna.

#### **IV.A.3. Karakteristik Staf Biro Hukum Kemenkeu**

Jumlah pegawai Biro Hukum Kemenkeu ada 136 orang yang tersebar pada

semua bagian di Biro Hukum Kemenkeu, mulai dari level Kepala Biro hingga

Pelaksana. Karakteristik dari staf Kemenkeu berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan, gen dan jabatan sebagai berikut.

**Tabel 4.2. Karakteristik Staf Biro Kemenkeu**

No.	Karakteristik	Jumlah	Prosentase
<b>Jenis Kelamin</b>			
1.	Pria	72	52,9%
2.	Wanita	64	47,1%
<b>Usia</b>			
1.	20 - 24	16	11,8%
2.	25 - 29	44	32,4%
3.	30 - 34	40	29,4%
4.	35 - 39	16	11,8%
5.	40 - 44	4	3%
6.	45 - 49	12	8,8%
7.	50 - 53	3	2,2%
<b>Tingkat Pendidikan</b>			
1.	SMA	4	3%
2.	D1	3	2,2%
3.	D3	30	22%
4.	D4	5	3,7%
5.	S1	71	52,2%
6.	S2	23	17%
<b>Gen</b>			
1.	Gen X (kelahiran 1965-1979)	20	14,7
2.	Gen Y (kelahiran 1980-1999)	109	80,1
3.	Gen Z (kelahiran setelah 2000)	7	5

Tabel 4.2 menunjukkan berdasarkan jenis kelamin, staf di Biro Hukum Kemenkeu yang paling dominan (52,9%) adalah pria, sementara wanita hanya 47,1%. Ditinjau dari usianya, staf Biro Hukum Kemenkeu didominasi (32,4%) oleh staf yang berusia antara 25 sampai 29 tahun, diikuti oleh staf yang berusia 30 sampai 34 tahun (29,4%). Sedangkan staf yang paling sedikit jumlahnya adalah staf yang berusia 40 – 44 tahun (3%) dan 50 – 53 tahun (2,2%). Ditinjau dari

jenjang pendidikannya, staf yang berpendidikan S1 paling dominan (52,2%), dan staf yang paling sedikit jumlahnya adalah staf yang berpendidikan D1 (2%) dan SMA (3%).

Staf Biro Hukum Kemenkeu jika dikaitkan dengan Gen X, Gen Y, dan Gen Z yang diperkirakan berkaitan dengan *melek/familiar* terhadap teknologi yang didasarkan pada interval tahun kelahiran, ternyata staf Biro Hukum Kemenkeu didominasi (109 orang atau 80,1%) oleh staf yang termasuk Gen Y yaitu staf yang tahun kelahirannya antara tahun 1980 sampai tahun 1999 (Tabel 4.2). Menurut Futaki (2019), generasi ini memiliki rasa percaya diri, optimistis, ekspresif, bebas, dan menyukai tantangan tercermin dari generasi ini. Terbuka terhadap hal-hal baru dan selalu ingin tampil beda dari yang lain. Mereka benar-benar menggunakan kreativitasnya untuk menciptakan sesuatu yang baru, menyukai suasana kerja yang santai dan mampu mengerjakan beberapa hal secara bersamaan (*multitasking*). Mereka juga termasuk peduli terhadap gaya (*style*) dan cepat beradaptasi dengan teknologi. Sayangnya, generasi ini mudah bosan dan loyalitasnya dalam urusan pekerjaan terbilang kurang. Staf Biro Hukum Kemenkeu yang termasuk pada Gen Z yakni staf yang tahun kelahirannya setelah tahun 2000 berada pada jumlah yang paling sedikit (7 orang atau 19,9%) (Tabel 4.2). Menurut Futaki (2019), generasi ini memiliki pemikiran yang terbuka (*open-minded*), spontan dalam mengungkapkan hal-hal yang dirasakan dan dipikirkan. Generasi ini juga merupakan generasi yang paling terhubung, terdidik, dan termutakhir.

Data lainnya yang terkait karakteristik staf Kemenkeu yang juga diamati dalam penelitian ini adalah jabatan. Berikut adalah data tersebut.



**Tabel 4.3. Staf Biro Kemenkeu berdasarkan Jabatan**

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	Prosentase (%)
1.	Eselon IIA	1	0,7
2.	Eselon IIIA	4	3
3.	Eselon IVA	19	14
4.	Non Eselon	112	82,4

Tabel 4.3. menunjukkan bahwa staf Biro Hukum Kemenkeu yang menduduki jabatan non eselon paling dominan (112 orang atau 82,4%). Sedangkan staf Biro Hukum Kemenkeu yang jumlahnya paling sedikit menduduki jabatan pada eselon IIA (1 orang atau 0,7%).

#### **IV.B. Hasil dan Pembahasan**

##### **IV.B.1. Kategori pada Masing-Masing Indikator dari Ketiga Variabel**

Pada data hasil penyebaran kuesioner dilakukan pembobotan untuk mengetahui besarnya skor pada masing-masing indikator. Skor ini kemudian diolah lebih lanjut hingga menjadi kategori. Berikut adalah kategori dari masing-masing indikator dari ketiga variabel:

##### **IV.B.1.a. Kategori pada Masing-Masing Indikator dari Variabel Iklim Organisasi**

Iklim Organisasi menggunakan 12 indikator. Berikut adalah kategori dari ke 12 indikator tersebut.

**Tabel 4.4. Kategori pada Masing-Masing Indikator dari Variabel Iklim Organisasi**

No.	Pernyataan/Indikator	Skor	Persentase	Kategori
1.	Ruang kerja terasa nyaman dan menginspirasi	346	69,2%	Kuat
2.	Kebersihan dan ketertiban lingkungan kerja terjaga dengan baik	353	70,6%	Kuat

3.	Lingkungan kantor tenang dan terbebas dari kebisingan	353	70,6%	Kuat
4.	Tata ruang mendukung tercapainya kinerja yang baik	323	64,6%	Kuat
5.	Hubungan antar rekan kerja terjalin dengan baik sehingga mampu mendukung peningkatan kinerja	389	77,8%	Kuat
6.	Tata kerja organisasi berjalan baik sehingga mendukung dalam mencapai tujuan organisasi.	368	73,6%	Kuat
7.	Staf mempunyai hak yang sama dalam menciptakan tujuan organisasi	432	86,4%	Sangat Kuat
8.	Sinergi antarbagian berjalan dengan baik	335	67%	Kuat
9.	Peran pimpinan menentukan dalam menciptakan kinerja yang baik	398	79,6%	Kuat
10.	Instansi menjalin kerjasama dengan stakeholder dalam rangka menciptakan iklim organisasi yang baik	390	78%	Kuat
11.	Instansi merespon dengan baik baik atas kebijakan yang dikeluarkan pimpinan	384	76,8%	Kuat
12.	Kelengkapan sistem organisasi tidak kalah dibandingkan unit-unit kerja yang lain	381	76,2%	Kuat

*Sumber: data primer yang telah diolah, 2019*

Hasil penelitian ini seperti yang disajikan pada Tabel 4.4 menunjukkan ada 11 (sebelas) indikator yang termasuk pada kategori kuat. Sedangkan 1 (satu) indikator lainnya termasuk pada kategori sangat kuat, yaitu pada butir yang berkenaan dengan kesamaan hak bagi staf.

#### IV.B.1.b. Kategori pada Masing-Masing Indikator dari Variabel Budaya Organisasi

Budaya Organisasi menggunakan 12 indikator. Berikut adalah kategori dari ke 12 indikator tersebut.

**Tabel 4.5. Kategori pada Masing-Masing Indikator dari Variabel Budaya Organisasi**

No.	Pernyataan/Indikator	Skor	Persentase	Kategori
1.	Instansi memiliki ciri khas dalam mengembangkan interaksi dan sikap antar pegawai	378	75,6%	Kuat
2.	Instansi menghargai prestasi yang dicapai oleh pegawai	369	73,8%	Kuat
3.	Pegawai didorong untuk mengemukakan masukan/kritik secara terbuka sebagai media untuk melakukan perbaikan/perubahan strategi untuk mencapai tujuan organisasi	332	66,4%	Kuat
4.	Peraturan digunakan sebagai alat kontrol yang berlaku untuk mengendalikan perilaku dalam organisasi	381	76,2%	Kuat
5.	Para pimpinan dapat mengkomunikasikan dengan bahasa yang khas namun jelas atas setiap pekerjaan guna membantu kelancaran kinerja pada organisasi	356	71,2%	Kuat
6.	Instansi mendorong semua staf untuk bekerja dengan saling percaya sebagai cara mencapai tujuan organisasi	380	76%	Kuat
7.	Instansi memiliki visi dan misi khas yang menunjukkan keseriusan dalam berkinerja	379	75,8%	Kuat
8.	Kode etik yang baik telah diterapkan di instansi	377	75,4%	Kuat
9.	Instansi memiliki nilai sebagai ciri yang membedakan dengan instansi lainnya	364	72,8%	Kuat



10.	Instansi menanamkan spirit bekerja yang seimbang dengan kehidupan pribadi/bermasyarakat ( <i>work life balance</i> )	368	73,6%	Kuat
11.	Instansi menanamkan spirit loyalitas di kalangan pegawai, antara lain ditunjukkan dengan kesukarelaan melakukan pekerjaan secara <i>overtime</i>	359	71,8%	Kuat
12.	Pegawai bekerja telah mengetahui filosofi dan tujuan yang ingin dicapai organisasi	362	72,4%	Kuat

Sumber : data primer yang telah diolah, 2019

Tabel 4.5. memberikan gambaran mengenai tanggapan responden atas budaya organisasi pada Biro Hukum Kemenkeu. Berdasarkan hasil pengolahan data, menunjukkan bahwa dari 12 (dua belas) butir pernyataan (indikator), semuanya masuk ke dalam kategori kuat.

#### IV.B.1.c. Kategori pada Masing-Masing Indikator dari Variabel Inovasi

Inovasi menggunakan 12 indikator. Berikut adalah kategori dari ke 12 indikator tersebut.

**Tabel 4.6. Kategori pada Masing-Masing Indikator dari Variabel Inovasi**

No.	Pernyataan/Indikator	Skor	Persentase	Kategori
1.	Melaksanakan pekerjaan dengan semangat penuh inovasi	395	79%	Kuat
2.	Memiliki kecepatan yang baik dalam merespon setiap tantangan yang dihadapi oleh organisasi.	376	75,2%	Kuat
3.	Dapat memodifikasi pelayanan bentuk lamanya ke bentuk yang baru	382	76,4%	Kuat
4.	Memiliki kemampuan yang baik dalam mengantisipasi perubahan lingkungan khususnya teknologi dan administrasi	383	76,6%	Kuat

5.	Memiliki kemampuan yang baik untuk selalu <i>survive</i> di tengah persaingan global.	388	77,6%	Kuat
6.	Memiliki prestasi yang baik berkenaan dengan inovasi	406	81,2%	Sangat Kuat
7.	Setiap pegawai memiliki kesempatan yang sama dalam menciptakan inovasi	383	76,6%	Kuat
8.	Memiliki inovasi karena didukung iklim bekerja yang baik	360	60,72%	Kuat
9.	Memiliki inovasi karena didukung budaya bekerja yang baik	356	71,2%	Kuat
10.	Semua pihak, khususnya pimpinan menciptakan keaktifan dalam menciptakan inovasi	396	79,2%	Kuat
11.	Inovasi telah didukung oleh perangkat kebijakan/peraturan	388	77,6%	Kuat
12.	Inovasi telah menentukan keberhasilan pencapaian atau berkinerja di instansi.	370	74%	Kuat

*Sumber : data primer yang telah diolah, 2019*

Tabel 4.6 menunjukkan dari 12 (dua belas) butir pernyataan (indikator), 11 (sebelas) butir pernyataan (indikator) termasuk pada kategori kuat. Sedangkan 1 (satu) butir pernyataan (indikator) lainnya termasuk pada kategori sangat kuat, yaitu pada butir pernyataan yang terkait pencapaian prestasi yang baik dalam bidang inovasi.

#### **IV.B.2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas**

Dalam penelitian ini dilakukan uji kualitas data yang meliputi Uji Validitas dan Uji Reliabilitas.

##### **IV.B.2.a. Hasil Uji Validitas**

Pada penelitian ini dilakukan Uji Validitas pada indikator-indikator di masing-masing variabel. Hasil Uji Validitas pada Masing-Masing Indikator dari

Variabel Iklim Organisasi menunjukkan nilai Sig (2-tailed) dari 12 (dua belas) item pernyataan yang merupakan indikator dari variabel Iklim Organisasi bernilai lebih kecil dari 0,05, dan nilai *Pearson Correlation* dari 12 (dua belas) item pernyataan tersebut bernilai positif. Hal ini berarti seluruh pernyataan dalam kuesioner memiliki kriteria valid. Dengan demikian, semua item pernyataan dari variabel Iklim Organisasi yang digunakan dalam penelitian ini dinyatakan mampu mengungkapkan hal-hal yang diukur dalam kuesioner dan item-item pernyataan ini dapat menjalankan fungsi ukurnya dengan tepat dengan kecermatan yang memadai.

Hasil Uji Validitas pada masing-masing indikator dari variabel Budaya Organisasi menunjukkan bahwa nilai Sig (2-tailed) dari semua pernyataan bernilai lebih kecil dari 0,05 dan nilai *Pearson Correlation*-nya bernilai positif. Hal ini berarti semua pernyataan dalam kuesioner dinyatakan valid dan dapat mengungkapkan sesuatu yang diukur pada kuesioner.

#### **IV.B.2.b. Uji Reliabilitas**

Pada penelitian ini dilakukan Uji Reliabilitas pada indikator-indikator di masing-masing variabel. Berikut adalah hasil uji ini.

##### **IV.B.2.b.1) Hasil Uji Reliabilitas untuk Variabel Iklim Organisasi**

Hasil Uji Reliabilitas terhadap variabel Iklim Organisasi dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.7. Hasil Uji Reliabilitas terhadap Variabel Iklim Organisasi**

Cronbach's Alpha	N of Items
,745	13



Tabel 4.7 menunjukkan *Cronbach's Alpha* untuk variabel Iklim Organisasi sebesar 0,745. Nilai *Cronbach's Alpha* ini termasuk dalam kategori reliabel karena memiliki nilai yang lebih besar daripada 0,60. Hal ini menunjukkan bahwa setiap item yang digunakan pada variabel ini mampu mendapatkan data yang reliabel atau konsisten. Apabila pernyataan dalam kuesioner tersebut disampaikan kembali, akan diperoleh tanggapan yang relatif konsisten dengan tanggapan sebelumnya. Nilai *Cronbach's Alpha* yang didapatkan di atas 0,70 menunjukkan reliabilitasnya sangat memadai (*sufficient reliability*).

#### IV.B.2.b.2) Hasil Uji Reliabilitas untuk Variabel Budaya Organisasi

Hasil Uji Reliabilitas terhadap variabel Budaya Organisasi dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.8. Hasil Uji Reliabilitas Variabel Budaya Organisasi**

Cronbach's Alpha	N of Items
,754	13

Tabel 4.8 menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* untuk variabel Budaya Organisasi sebesar 0,754. Nilai ini menunjukkan angka yang lebih besar daripada 0,60, sehingga termasuk dalam kategori reliabel. Dengan demikian maka semua item pernyataan yang digunakan pada variabel ini mampu mendapatkan data yang konsisten. Apabila pernyataan itu disampaikan kembali, akan diperoleh tanggapan yang relatif konsisten dengan tanggapan sebelumnya.

#### IV.B.2.b.3) Hasil Uji Reliabilitas untuk Variabel Inovasi

Hasil Uji Reliabilitas terhadap variabel Inovasi dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 4.9. Hasil Uji Reliabilitas Variabel Inovasi**

Cronbach's Alpha	N of Items
,752	13

Tabel 4.9 menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* untuk variabel Inovasi sebesar 0,752. Nilai ini lebih besar daripada 0,60. Oleh karenanya, semua pernyataan dalam variabel inovasi termasuk dalam kategori reliabel. Apabila pernyataan dalam kuesioner ini disampaikan kembali, akan diperoleh tanggapan yang relatif konsisten dengan tanggapan sebelumnya.

#### IV.B.2.c. Hasil Uji Koefisien Korelasi

Adapun hasil Uji Koefisien Korelasi dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 4.10. Hasil Uji Koefisien Korelasi**

		Iklim Organisasi	Budaya Organisasi	Inovasi
Iklim Organisasi	Pearson	1	,683**	,607**
	Correlation			
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	97	97	97
Budaya Organisasi	Pearson	,683**	1	,706**
	Correlation			
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	97	97	97
Inovasi	Pearson	,607**	,706**	1
	Correlation			
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	97	97	97

Tabel 4.10 menunjukkan nilai signifikansi Sig (2-tailed) adalah 0,000. Nilai ini lebih kecil dari 0,05 dan terdapat tanda bintang \*\* pada Pearson Correlation. Sesuai dengan dasar pengambilan keputusan, antar variabel yang dianalisis terjadi korelasi.

#### IV.B.2.d. Hasil Uji Asumsi Klasik

Uji Asumsi Klasik merupakan uji yang dilakukan untuk menilai di dalam model regresi berganda dengan dua variabel bebas dan satu variabel terikat, ada atau tidak permasalahan asumsi klasik. Berikut adalah hasil uji asumsi klasik.

##### IV.B.2.d.1) Hasil Uji Normalitas

Hasil Uji Normalitas dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 4.11. Hasil Uji Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		97
Normal	Mean	,0000000
Parameters <sup>a,b</sup>	Std. Deviation	3,57039018
Most Extreme	Absolute	,074
Differences	Positive	,074
	Negative	-,053
Kolmogorov-Smirnov Z		,726
<b>Asymp. Sig. (2-tailed)</b>		<b>,668</b>

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Tabel 4.11 menunjukkan nilai signifikansi atau Asymp.Sig (2-tailed) adalah 0,668. Nilai ini lebih besar dari 0,05. Sesuai dengan dasar pengambilan keputusan dalam uji normalitas Kolmogorov-Smirnov, dapat disimpulkan bahwa data penelitian berdistribusi normal. Artinya, persyaratan normalitas dalam model regresi telah terpenuhi.



#### IV.B.2.d.2) Hasil Uji Multikolinearitas

Hasil Uji Multikolinearitas sebagai berikut.

**Tabel 4.12. Hasil Uji Multikolinearitas**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	11,533	3,578		3,223	,002		
Iklim Organisasi	,239	,100	,233	2,401	,018	,534	1,874
Budaya Organisasi	,547	,097	,547	5,641	,000	,534	1,874

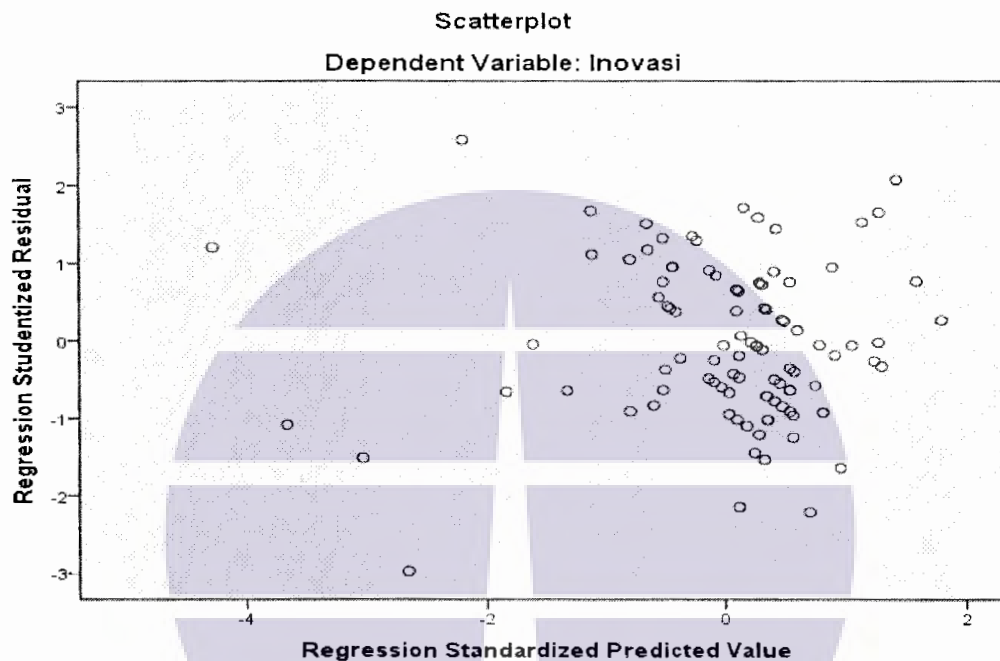
a. Dependent Variable: Inovasi (Y)

Tabel 4.12 menunjukkan nilai *Tolerance* untuk variabel Iklim Organisasi sebesar 0,534, dan nilai *Tolerance* untuk variabel Budaya Organisasi sebesar 0,534. Kedua variabel independen tersebut telah memenuhi kualifikasi dari sisi nilai *Tolerance*, yaitu memiliki nilai yang lebih besar daripada 0,10.

Tabel 4.12 menunjukkan nilai VIF untuk variabel Iklim Organisasi sebesar 1,874 dan nilai VIF untuk variabel Budaya Organisasi sebesar 1,874. Keduanya memiliki nilai yang tidak lebih dari 10. Dengan demikian, syarat untuk lolos dalam Uji Multikolinearitas telah terpenuhi. Sehubungan dengan hal tersebut, dapat disimpulkan bahwa kedua variabel independen dalam penelitian ini tidak terjadi multikolinearitas atau tidak terdapat korelasi antara variabel yang satu dengan lainnya.

#### IV.B.2.d.3) Hasil Uji Heteroskedatisitas

Hasil Uji Heteroskedatisitas sebagai berikut.



**Gambar 4.2. Hasil Uji Heteroskedatisitas**

Output dari tabel di atas, menunjukkan:

- Titik-titik menyebar di atas dan di bawah atau di sekitar angka 0 pada sumbu Y;
- Titik-titik tidak mengumpul hanya di atas atau di bawah, namun menyebar;
- Titik-titik tidak membentuk pola, bergelombang, melebar kemudian menyempit serta melebar kembali.

Berdasarkan keadaan tersebut, maka dapat dikatakan pada data ini tidak terjadi masalah heteroskedatisitas. Varians dari suatu pengamatan ke pengamatan lainnya pada model regresi adalah sama (*homoskedasticity*). Dengan demikian, model regresi yang ideal dapat dipenuhi.

#### IV.B.2.e. Hasil Uji Regresi Berganda

Uji Regresi Berganda meliputi dua uji yang meliputi Uji Signifikan Parameter Individual (Uji Statistik t) dan Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F) sebagai berikut.

##### IV.B.2.e.1) Hasil Uji Signifikan Parameter Individual (Uji Statistik t)

Adapun hasil uji t dapat disampaikan dalam tabel sebagai berikut.

**Tabel 4.13. Uji Statistik t Coefficients<sup>a</sup>**

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	11,533	3,578		3,223	,002
Iklim Organisasi (X <sub>1</sub> )	,239	,100	,233	2,401	,018
Budaya Organisasi (X <sub>2</sub> )	,547	,097	,547	5,641	,000

a. Dependent Variable: Inovasi (Y)



ANOVA<sup>b</sup>

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1368,284	2	684,142	52,550	,000 <sup>a</sup>
Residual	1223,778	94	13,019		
Total	2592,062	96			

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>), Iklim Organisasi (X<sub>1</sub>)

b. Dependent Variable: Inovasi (Y)

$$t \text{ tabel} = (a/2 ; n-k-1)$$

$$t \text{ tabel} = (0,025 ; 97-2-1)$$

$$= 0,025 ; 94$$

$$= 1,98552$$

$$t \text{ tabel} = 1,98552$$

$$F \text{ tabel} = (k ; n-k)$$

$$F \text{ tabel} = (2 ; 95)$$

$$= 3,09$$

$$F \text{ tabel} = 3,09$$

### 1) X<sub>1</sub> terhadap Y

- Tabel 4.13 menunjukkan nilai signifikansi (Sig.) dari variabel Iklim Organisasi sebesar 0,018. Oleh karena nilai Sig lebih kecil dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama dapat diterima. Artinya ada pengaruh Iklim Organisasi terhadap Inovasi.

- Perbandingan nilai t-hitung dan t-tabel

Berdasarkan *output* di atas, diketahui bahwa nilai t hitung adalah 2,401 dan t tabel adalah 1,98552. Karena nilai t hitung lebih besar dari t tabel, maka hipotesis pertama dapat diterima, artinya terdapat pengaruh Iklim Organisasi terhadap Inovasi.

Hal ini berarti bahwa variabel Iklim Organisasi memiliki pengaruh terhadap variabel Inovasi.

2)  $X_2$  terhadap Y

- Nilai signifikansi (Sig.) dari variabel Budaya Organisasi adalah 0,000. Oleh karena nilai Sig kurang dari 0,05, maka hipotesis pertama diterima. Hal tersebut menunjukkan bahwa ada pengaruh Budaya Organisasi terhadap Inovasi.
- Perbandingan nilai t-hitung dan t-tabel  
Berdasarkan output SPSS di atas, diketahui nilai t hitung variabel Budaya Organisasi adalah sebesar 5,641. Oleh karena nilai t hitung 5,641 lebih dari t tabel = 1,985. Hal ini variabel Budaya Organisasi memiliki pengaruh terhadap variabel Inovasi.

**IV.B.2.e.2) Hasil Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F)**

Berikut adalah hasil Uji Simultan.

**Tabel 4.14. Hasil Uji Statistik F ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1368,284	2	684,142	52,550	,000 <sup>a</sup>
	Residual	1223,778	94	13,019		
	Total	2592,062	96			

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi ( $X_2$ ), Iklim Organisasi ( $X_1$ )

b. Dependent Variable: Inovasi (Y)

Tabel 4.14 menunjukkan nilai signifikansi (Sig.) sebesar 0,000. Oleh karena nilai Sig < 0,05, berarti kedua variabel bebas ( $X_1$  dan  $X_2$ ) secara simultan berpengaruh terhadap variabel terikat (Y). Dengan demikian, dapat disimpulkan

bahwa variabel Iklim Organisasi dan Budaya Organisasi secara simultan memiliki pengaruh signifikan dan kuat terhadap variabel inovasi.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi dan budaya organisasi merupakan faktor penting bagi Biro Hukum Kemenkeu dalam meningkatkan inovasi di lingkungannya. Apabila iklim organisasi dan budaya organisasi di Biro Hukum Kemenkeu diperkuat, maka hal tersebut akan berdampak positif bagi kegairahan inovasi di dalamnya. Pimpinan di Biro Hukum Kemenkeu dapat melakukan modifikasi dalam beberapa elemen yang kiranya dapat memperkuat iklim organisasi pada khususnya untuk dapat mengontrol tumbuh kembang inovasi sehingga karakteristik organisasi yang dinamis tetap terjaga dan kinerja pegawai akan meningkat guna menunjang proses pencapaian tujuan organisasi.

#### **IV.C. Penilaian Responden terhadap Masing-Masing Indikator**

Pada penelitian ini juga diamati hasil penilaian responden dari masing-masing indikator pada variabel Iklim Organisasi, Budaya Organisasi maupun Inovasi. Berikut adalah data tersebut.

##### **IV.C.1. Penilaian Responden terhadap Indikator dari Variabel Iklim Organisasi**

Berdasarkan penilaian responden, terdapat beberapa indikator yang ada di posisi tertinggi untuk pernyataan yang didukung oleh responden. Dalam kolom tanggapan, responden menyatakan setuju dan sangat setuju. Pertama, indikator nomor 10 yang menyatakan bahwa instansi menjalin kerjasama dengan *stakeholder* dalam rangka menciptakan iklim organisasi yang baik. Indikator



tersebut didukung oleh 70 responden yang menyatakan setuju dan 17 responden menyatakan sangat setuju. Hal ini mengindikasikan bahwa di Biro Hukum Kemenkeu telah dilakukan langkah-langkah yang mendukung tercapainya iklim organisasi yang baik, yaitu bekerjasama dengan mitra kerja. Berdasarkan wawancara dengan beberapa responden, diperoleh informasi bahwa sebagai unit strategis dalam pengambilan kebijakan bagi pimpinan di Kementerian Keuangan, Biro Hukum sudah selayaknya melakukan sinergi yang baik dengan unit-unit teknis, khususnya unit pengusul kebijakan. Responden tersebut menyatakan bahwa Biro Hukum pada prinsipnya telah melakukan koordinasi dan sinergi dengan baik, khususnya dengan sesama unit organisasi di lingkungan Kemenkeu.

Ketika ditanyakan mengenai unit organisasi lain di luar Kemenkeu, semua responden menyatakan bahwa Biro Hukum belum melakukan kerjasama secara maksimal. Hal tersebut kiranya perlu menjadi catatan bagi Biro Hukum Kemenkeu.

Indikator yang berada di peringkat kedua dari sisi mendukung pernyataan indikator terdapat pada indikator nomor 11 yang menyatakan bahwa instansi telah merespon dengan baik atas kebijakan yang dikeluarkan pimpinan. Pada indikator tersebut, responden yang menyatakan sangat setuju berjumlah 12 responden dan yang menyatakan setuju berjumlah 73 responden. Sesuai hasil wawancara dengan beberapa responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju, responden menyatakan bahwa Biro Hukum Kemenkeu dinilai memiliki karakteristik yang taat asas dan cenderung merespon dengan cepat setiap kebijakan pimpinan di Kemenkeu. Menurut para responden, Biro Hukum tidak mempunyai pilihan lain, karena posisinya sebagai unit penyelaras kebijakan pimpinan Kemenkeu. Jika

tidak bersikap responsif atas kebijakan pimpinan, maka hal tersebut tidak menguntungkan institusi Biro Hukum sendiri, karena secara langsung akan melemahkan kinerjanya. Berkenaan dengan performa ini, terdapat kelemahan yang menjadi celah, yaitu bahwa respon yang cepat itu harus didahului oleh perintah atau disposisi atasan. Dalam hal tidak terdapat inisiasi atasan, para pegawai Biro Hukum Kemenkeu dinilai tidak dapat merespon kebijakan kementerian.

Indikator yang berada di peringkat ketiga adalah indikator nomor 5 yang menyatakan bahwa hubungan antar rekan kerja terjalin dengan baik sehingga mampu mendukung peningkatan kinerja. Indikator ini direspon setuju oleh 62 responden dan direspon sangat setuju oleh 19 responden. Berdasarkan hasil wawancara dengan para responden, Biro Hukum Kemenkeu secara konsisten sudah melaksanakan tugas dan fungsinya sampai dengan saat ini karena dukungan hubungan antar rekan kerja yang telah terjalin baik di lingkungan kantor Biro Hukum Kemenkeu. Hubungan antar rekan kerja tersebut bersifat informal dan tidak dikondisikan. Hubungan yang baik di kalangan rekan kerja dinilai menjadi faktor yang sangat natural dan dapat menjadi ruh bagi sinergi yang baik di lingkungan Biro Hukum Kemenkeu.

Selain indikator yang mendapat penilaian berupa dukungan seperti dibahas di atas, ada beberapa indikator yang termasuk paling tidak mendapat dukungan dari para responden. Pertama, indikator nomor 4 yang menyatakan bahwa tata ruang mendukung tercapainya kinerja yang baik. Indikator tersebut ditanggapi oleh 3 responden yang menyatakan sangat tidak setuju dan 9 responden yang menyatakan tidak setuju. Sesuai hasil wawancara dengan responden yang

menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju, dikatakan bahwa tata ruang di Biro Hukum Kemenkeu belum memenuhi persyaratan ruang kerja yang sehat dan kurang merangsang produktivitas para pegawai. Ruangan yang sehat menurut persepsi para responden tersebut adalah *open place office* atau ruang bekerja terbuka yang menurut pendapat para responden tersebut dapat membuat hubungan antar pegawai menjadi lebih dekat dan kolaborasi antar pegawai dapat ditingkatkan. Menurut para responden tersebut, ruangan yang ada pada saat ini merupakan ruangan kerja standar yang sudah tidak bersifat kekinian sehingga dinilai tidak menimbulkan spirit bekerja yang konstruktif.

Indikator berikutnya yang mendapatkan penilaian pada posisi kedua terendah adalah indikator nomor 8 yaitu sinergi antarbagian berjalan dengan baik. Beberapa responden yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 4 orang, dan yang menyatakan tidak setuju sebanyak 8 orang. Menurut penjelasan dari responden tersebut, sinergi antarbagian di Biro Hukum belum maksimal. Responden tersebut menyatakan bahwa sinergi masih perlu mendapat perhatian dan belum dapat dikatakan berjalan dengan baik. Menurutnya, sinergi yang ada saat ini lebih pada pengkondisian sebagai akibat perintah dan disposisi atasan. Jadi, tanpa adanya arahan tersebut, maka sinergi antarbagian sulit untuk diwujudkan. Berdasarkan pendapat para responden tersebut, para pegawai di kalangan staf jarang melakukan inisiasi untuk melakukan sinergi ketika harus melaksanakan tugas dan fungsinya. Hal tersebut tidak lepas dari karakteristik pekerjaan di Biro Hukum Kemenkeu yang sangat berbeda antara bagian satu dengan bagian lainnya.



organisasi. Hal tersebut merupakan modal bagi organisasi Biro Hukum Kemenkeu untuk dapat mengembangkan organisasinya.

Sebagai sebuah unit yang berada di lingkungan kantor pusat Kementerian Keuangan, Biro Hukum Kemenkeu, secara geografis berada di Gedung Djuanda I, yang beralamat di Jl. Dr. Wahidin Raya No. 1, Jakarta Pusat. Lokasinya yang berada di pusat ibukota negara menjadikannya sebagai lokasi yang strategis jika ditinjau dari aspek koordinasi. Lokasinya juga memudahkan mobilitas bagi staf Biro Hukum. Keberadaannya yang tidak secara langsung berada di tepi jalan dan berada di lantai 13 dan 14, membuat suasana di dalam kantor bagi sebagian responden terasa nyaman dan tidak bising. Sebagian besar responden juga menyatakan bahwa secara geografis, lokasi kantor Biro Hukum Kemenkeu mendukung bagi terciptanya kinerja yang baik.

Pada saat ini Biro Hukum termasuk dalam ruang lingkup Sekretariat Jenderal yang menerapkan program kantor ramah lingkungan (*eco-office*). Dalam program ini, kantor didorong untuk melaksanakan aktivitas kerja yang tidak hanya berorientasi pada kinerja, namun juga meningkatkan kualitas lingkungan hidup, kesehatan, dan kenyamanan lingkungan kerja, melalui perubahan perilaku keseharian seluruh pegawai (Kementerian Keuangan, 2018). Kebersihan kantor mendapat perhatian yang besar dalam pengelolaan menuju *eco-office* tersebut. Pada beberapa sudut ruangan, termasuk toilet dan *pantry*, terdapat tanaman di dalam pot yang dilakukan penggantian secara berkala. Untuk penataan ruangan dimaksud, Biro Hukum telah memenuhi standar ruangan kantor modern. Hal tersebut diketahui dari penilaian kantor pada tahun 2014. Pada saat ini ide untuk

mewujudkan ruangan yang ideal masih berjalan seiring dengan rencana untuk mewujudkan *open space office*.

Biro Hukum, dinilai oleh sebagian besar responden sebagai instansi yang birokratis, melebihi unit lain di Kementerian Keuangan. Merujuk pada karakteristik tersebut, perilaku organisasi, tata kerja, dan mekanisme kerja Biro Hukum Kemenkeu relatif selalu mendasarkan pada peraturan yang berlaku. Demikian halnya kelengkapan sistem organisasi di Biro Hukum, dinilai telah bekerja sesuai dengan kaidah yang berlaku. Biro Hukum dianggap siap untuk dibandingkan dengan unit-unit kerja yang lain. Beberapa responden menganggap perilaku formalistis tersebut dapat menghambat kinerja, khususnya dalam kaitannya dengan interaksi dengan unit kerja lainnya. Dalam praktiknya, beberapa responden menyatakan bahwa unit kerja lain tersebut sering menyatakan bahwa Biro Hukum Kemenkeu menghambat pekerjaan karena kaidah kerap diterapkan secara kaku dan kurang fleksibel.

Lebih lanjut, dalam kerangka iklim organisasi, peran pimpinan di Biro Hukum dinilai oleh sebagian besar responden sebagai faktor yang menentukan bagi dinamika Biro Hukum Kemenkeu. Pimpinan di Biro Hukum secara relatif telah melaksanakan fungsinya dengan baik. Di mata pimpinan, staf memiliki hak yang sama dalam mewujudkan tujuan organisasi. Keikutsertaan semua staf Biro Hukum dalam setiap proses bisnis sesuai tugas dan fungsi masing-masing secara relatif telah berjalan dengan baik. Demikian halnya, staf terbiasa untuk merespon setiap kebijakan yang dikeluarkan pimpinan. Menurut sebagian responden, respon yang diberikan oleh staf dipengaruhi cara berpikir para pimpinan, termasuk cara penugasan kalimat dalam surat dinas.

#### IV.C.2. Penilaian Responden terhadap Indikator dari Variabel Budaya Organisasi

Berdasarkan penilaian responden, ada beberapa indikator yang menunjukkan telah berjalan dengan baik budaya organisasi di Biro Hukum Kemenkeu. Indikator-indikator tersebut didukung oleh responden yang memilih jawaban setuju dan sangat setuju. Pada indikator nomor 7 yang menyatakan bahwa instansi memiliki visi dan misi khas yang menunjukkan keseriusan dalam berkinerja. Responden yang menyatakan setuju sebanyak 74 responden dan yang menyatakan sangat setuju sebanyak 10 responden. Sesuai hasil wawancara dengan sebagian responden yang termasuk dalam kelompok ini, mereka menyatakan bahwa Kemenkeu merupakan kementerian yang termasuk dalam golongan instansi yang modern. Salah satu parameter instansi modern yaitu segenap elemennya harus mampu menciptakan visi dan misi yang khusus dalam memajukan instansinya. Kemenkeu dinilai oleh para responden sebagai instansi yang masuk dalam kriteria tersebut. Para responden memberikan catatan lebih lanjut, bahwa dalam visi dan misi tersebut, Biro Hukum belum sebaik di level kementerian, sehingga perlu ditingkatkan.

Indikator kedua yang mendapat dukungan jawaban setuju dan sangat setuju adalah indikator nomor 6 yakni instansi selalu mendorong semua staf untuk bekerja dengan saling percaya. Indikator ini didukung oleh 67 responden yang menyatakan setuju dan 13 responden yang menyatakan sangat setuju. Menurut para responden, semua instansi yang “normal” tentu akan mendorong karyawannya untuk bekerja dengan saling percaya. Biro Hukum Kemenkeu dinilai dalam kondisi “normal”, termasuk golongan instansi yang mendorong para



pegawainya bekerja dengan dasar saling percaya. Hal tersebut diyakini oleh para responden sebagai sikap mental yang baik yang memerlukan peran para atasan untuk selalu menggerakannya.

Ketiga, indikator nomor 8, yang menyatakan bahwa budaya organisasi berbasis kode etik yang baik telah diterapkan di instansi. Indikator tersebut mendapat dukungan dari responden, 71 responden menyatakan setuju dan 9 responden menyatakan sangat setuju. Hal tersebut, menurut para responden karena kode etik telah dilakukan kristalisasi melalui kebijakan yang terpadu di level pimpinan kementerian melalui penerbitan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 190/PMK.01/2018 tentang Kode Etik dan Kode Perilaku Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kementerian Keuangan. Peraturan ini dinilai oleh para responden dapat mencegah pelanggaran disiplin, serta menjaga martabat dan kehormatan pegawai Kementerian Keuangan sesuai nilai-nilai Kementerian Keuangan.

Keseluruhan indikator pada variabel Budaya Kerja tersebut di atas tidak selalu mendapat dukungan positif dari para responden. Beberapa indikator mendapat penilaian negatif dari para responden. Ada tiga indikator yang mendapat pernyataan tidak setuju dan sangat tidak setuju dari para responden. Pertama, indikator nomor 2 yang menyatakan bahwa instansi menghargai prestasi yang dicapai pegawai. Indikator tersebut mendapat respon tidak setuju dari 6 responden. Menurut responden tersebut, atasan di Biro Hukum belum sepenuhnya menghargai prestasi yang dicapai oleh para staf. Menurut mereka, prestasi yang dicapai oleh staf tidak mendapatkan penghargaan seperti yang dilakukan unit lain yang menghargai prestasi stafnya.

Kedua, indikator nomor 11 yang menyatakan bahwa instansi menanamkan spirit loyalitas di kalangan pegawai, antara lain ditunjukkan dengan kesukarelaan melakukan pekerjaan secara *overtime*, tidak mendapat dukungan dari beberapa responden. Ada 2 responden menyatakan sangat tidak setuju dan 4 responden menyatakan tidak setuju. Alasan yang mendasari para responden tersebut adalah bahwa di Biro Hukum, keadaan tersebut masih bersifat relatif. Kondisi yang tidak ideal kerap terjadi di Biro Hukum. Hubungan antara atasan dan bawahan seringkali tidak harmonis dan lebih banyak menampilkan basa-basi. Hal tersebut berimplikasi pada loyalitas yang ada pada staf. Beberapa responden menyatakan bahwa bekerja secara *overtime* dilakukan semata-mata karena penugasan, bukan didasari oleh loyalitas.

Ketiga, pada indikator nomor 5 yang menyatakan bahwa para pimpinan dapat mengkomunikasikan dengan jelas setiap pekerjaan guna membantu kelancaran kinerja. Ada 9 responden yang menyatakan tidak setuju. Seluruh responden tersebut menyatakan bahwa pimpinan cenderung tidak dapat mengkomunikasikan pekerjaan kepada staf. Banyak pimpinan yang dinilai hanya bisa menyalahkan staf tanpa memberikan arahan yang jelas.

Hasil penelitian ini menggambarkan bahwa budaya organisasi secara umum telah berjalan dengan baik di Biro Hukum Kemenkeu. Beberapa hal yang mendukung terciptanya budaya organisasi yang baik antara lain memiliki ciri khas dalam mengembangkan interaksi dan sikap antar pegawai bekerja, menghargai prestasi yang dicapai pegawai, memiliki media untuk melakukan perbaikan, mempunyai norma sebagai pengendali perilaku, saling percaya, berbasiskan kode etik, dan *work life balance*. Dengan beberapa modal sebagaimana tercermin dalam

tabel di atas, Biro Hukum Kemenkeu memiliki peluang yang baik dalam peningkatan kinerja organisasinya.

Dalam melaksanakan tugas dan fungsi sehari-hari, Biro Hukum Kemenkeu memiliki beberapa kekhasan. Hal tersebut menurut beberapa responden tidak terlepas dari karakteristik dalam menjalankan tugas dan fungsi yang cenderung formalistik. Sebagai unit yang menangani peraturan perundang-undangan, Biro Hukum dinilai oleh sebagian besar responden sebagai instansi yang normatif formalistik. Sehubungan dengan hal tersebut, maka banyak interaksi yang dilakukan di lingkungan Biro Hukum bersifat formal, termasuk untuk beberapa aktivitas yang sebenarnya tidak perlu dilakukan secara formal. Hal tersebut dapat dilihat dari aktivitas surat menyurat antarbagian untuk menyampaikan banyak permasalahan, termasuk permasalahan yang tidak urgent.

Kekhasan Biro Hukum lainnya yang masih terkait dengan hal tersebut di atas adalah budaya menjunjung tinggi norma peraturan sebagai alat kontrol dalam mengendalikan kegiatan di lingkungan Biro Hukum. Beberapa responden memandang bahwa salah satu keuntungan Biro Hukum yang terbiasa menangani peraturan perundang-undangan adalah terbentuknya budaya taat terhadap norma-norma. Hal tersebut terasa dalam setiap penuangan kalimat dalam nota dinas, yang memberi kesan bahwa setiap permasalahan hampir selalu dilihat dari aspek normanya. Norma di sini tidak hanya norma hukum, namun meliputi pula norma sosial dan susila yang terkemas dalam kode etik. Kode etik di Kemenkeu diformalisasikan dalam bentuk Keputusan Menteri Keuangan. Melalui formalisasi ini, dengan memperhatikan kekhasan Biro Hukum yang formalistik, maka kode



etik Kemenkeu dapat dengan mudah diserap dan selanjutnya diterapkan di Biro Hukum.

Pada indikator yang terkait dengan aspek budaya kebersamaan dan sinergi, sebagian besar responden menyatakan bahwa Biro Hukum secara institusional telah memiliki tradisi untuk mendorong semua staf agar bekerja dengan saling percaya dalam mencapai tujuan organisasi. Banyak kegiatan yang telah dilaksanakan guna mendukung hal tersebut. Sinergi yang dilandasi saling percaya tersebut selalu disampaikan pimpinan secara berulang-ulang dalam setiap kesempatan. Demikian halnya, pimpinan juga mengkomunikasikan pekerjaan dengan bahasa yang khas dan jelas dalam setiap kesempatan. Pimpinan telah mengkondisikan staf untuk memahami filosofi dan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi Biro Hukum. Dalam implementasinya, menurut sebagian besar responden, hal tersebut belum secara konkret dapat sepenuhnya dilaksanakan oleh staf. Seringkali staf tidak selalu mengetahui latar belakang dari setiap kebijakan yang dikeluarkan oleh pimpinan kementerian.

Dalam melaksanakan pekerjaannya, bila diperlukan, pegawai di Biro Hukum melakukan pekerjaan secara *overtime*. Hal tersebut merupakan kelaziman yang telah membudaya dan dilaksanakan oleh seluruh staf di Biro Hukum sebagai tuntutan pekerjaan. Bekerja secara *overtime* dimaksud bukan merupakan kerja lembur yang mendapatkan kontraprestasi berupa honorarium. Bekerja secara *overtime* yang dimaksud adalah bekerja melebihi waktu normal yang sesekali hingga larut malam namun tidak mendapatkan uang lembur. Sebagian besar responden menyatakan bahwa kondisi tersebut wajar, namun staf tidak dapat menerima apabila pekerjaan yang secara *overtime* tersebut dilaksanakan secara

terus-menerus. Sebagai catatan, beberapa responden menyatakan bahwa bekerja secara *overtime* tersebut semata-mata dilaksanakan karena penugasan, bukan karena loyalitas.

Budaya bekerja yang diidealkan oleh sebagian besar responden antara lain adanya *work life balance*, yaitu adanya keseimbangan dalam bekerja dengan tidak mengabaikan aspek kehidupan pribadi, keluarga, sosial, dan spiritual. Suasana seperti ini menurut beberapa responden membuat pegawai merasa nyaman. Kondisi ini akan memberikan iklim yang kondusif bagi staf, termasuk untuk tidak takut berpendapat/memberikan masukan, mewujudkan hubungan baik antarindividu, termasuk hubungan staf dengan pimpinan, dan menjaga kesinambungan adanya proses transfer ilmu yang konsisten. *Work life balance* sebenarnya menjadi jargon yang sering didengarkan di Biro Hukum. Namun dalam praktiknya, ide *work life balance* kerap dibenturkan dengan tuntutan untuk bekerja *overtime* atau pada hari libur yang mengharuskan staf untuk tetap bekerja. Berdasarkan pendapat beberapa responden, *work life balance* dari sisi waktu yang diidealkan adalah budaya kerja sebagaimana dimiliki oleh Kementerian Kelautan dan Perikanan.

#### **IV.C.3. Penilaian Responden terhadap Indikator dari Variabel Inovasi**

Berdasarkan penilaian responden, diperoleh informasi ada beberapa indikator yang mendapat penilaian dukungan dari para responden. Dukungan tersebut dalam bentuk pernyataan setuju dan sangat setuju yang disampaikan responden dalam merespon indikator-indikator tersebut. Berikut disampaikan tiga dukungan tertinggi oleh para responden. Pertama, pada indikator nomor 1 yang menyatakan bahwa instansi telah melaksanakan pekerjaan dengan semangat

penuh inovasi. Indikator tersebut didukung oleh 69 responden yang menyatakan setuju dan sebanyak 19 responden yang menyatakan sangat setuju. Sebagian dari responden tersebut menyatakan bahwa di Kementerian Keuangan pada umumnya sedang didorong kegiatan-kegiatan inovatif. Hal tersebut dapat terlihat dari program pemilihan 12 inovasi terbaik di Kementerian Keuangan yang diadakan secara tahunan. Program yang dinilai terbaik menjadi inspirator bagi unit kerja yang lain untuk menciptakan inovasi sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing. Selama ini Biro Hukum belum pernah mendapatkan nominasi dalam pemilihan program inovasi tersebut. Meskipun demikian, inovasi mulai didorong untuk dapat diciptakan di Biro Hukum.

Kedua, indikator nomor 5 yang menyatakan bahwa instansi memiliki kemampuan yang baik untuk selalu *survive* di tengah persaingan global. Responden yang menyatakan setuju sebanyak 73 responden dan yang menyatakan sangat setuju sebanyak 14 responden. Para responden mengemukakan argumentasi yang tidak begitu kuat berkenaan dengan hal tersebut. Dikatakannya bahwa *survive* berarti instansi tetap ada dan masih bisa bertahan hingga saat ini. Adapun kata kunci persaingan global di indikator tersebut tidak memperoleh respon yang memadai. Pada intinya, responden beranggapan bahwa Biro Hukum Kemenkeu telah menunjukkan eksistensinya dan tidak tergerus oleh persaingan global.

Ketiga, indikator nomor 6 yang menyatakan bahwa instansi telah memiliki prestasi yang baik berkenaan dengan inovasi. Ada 53 responden menyatakan setuju dan sebanyak 32 responden menyatakan sangat setuju. Pernyataan para responden tersebut mengacu pada sebuah prestasi yang diperoleh oleh Biro



Hukum Kemenkeu dalam ajang yang diselenggarakan oleh Badan Pembinaan Hukum Nasional. Biro Hukum Kemenkeu mendapatkan penghargaan sebagai penyaji Jaringan Dokumentasi dan Informasi Hukum terbaik.

Selain indikator-indikator yang mendapatkan dukungan di atas, ada beberapa indikator yang mendapatkan penilaian negatif, yaitu indikator yang mendapatkan respon jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju. Pertama, indikator nomor 10, bahwa semua pihak khususnya pimpinan menciptakan keaktifan dalam menciptakan Inovasi. Pada indikator tersebut, ada 1 responden menjawab sangat tidak setuju dan 4 responden menjawab tidak setuju. Responden tersebut mengemukakan bahwa keaktifan tidak dimiliki oleh segenap pegawai di Biro Hukum. Inovasi dinilai bukan sesuatu yang harus diciptakan secara instan, namun memerlukan proses yang terus menerus dan konsisten.

Kedua, indikator nomor 9 yang menyatakan bahwa instansi memiliki inovasi karena didukung budaya bekerja yang baik, 1 responden memberikan tanggapan sangat tidak setuju dan 5 responden menyatakan tidak setuju. Para responden mengemukakan bahwa inovasi di Biro Hukum Kemenkeu bukan berasal dari budaya, namun karena dikondisikan.

Ketiga, indikator nomor 8, dinyatakan bahwa instansi memiliki Inovasi karena didukung iklim bekerja yang baik, sebanyak 1 orang responden menyatakan sangat tidak setuju dan 5 responden menyatakan tidak setuju. Alasan para responden sama dengan yang disampaikan di atas, bahwa inovasi Biro Hukum Kemenkeu bukan berasal dari iklim organisasi, namun karena dikondisikan.

Hal yang kiranya perlu menjadi catatan berkenaan dengan inovasi sesuai wawancara dengan beberapa responden dapat disampaikan sebagai berikut.

1. Inovasi diciptakan ketika ada penugasan

Inovasi yang ada di Biro Hukum Kemenkeu pada umumnya tidak lahir dari proses kreatif pegawai Biro Hukum. Sampai saat ini belum ada inovasi yang murni diinisiasi oleh pegawai. Inovasi yang telah ada di Biro Hukum, seperti *e-Legal Drafting*, dilahirkan dari penugasan pimpinan. Ketika pimpinan menugaskan untuk dibuatkan sebuah sistem yang mampu menyelesaikan penyusunan perundang-undangan secara praktis dan efisien, para staf kemudian bergerak untuk menciptakan program tersebut. Pada saat tidak ada penugasan, pegawai tidak melakukan aktivitas yang terkait inovasi, namun staf hanya berkuat dengan kegiatan yang terkait dengan tugas dan fungsi saja. Keadaan tersebut tidak sejalan dengan pendapat Hutahaean (2005), bahwa inovasi tidak seperti suatu perlengkapan yang tinggal dibeli dan langsung dapat digunakan.

2. Kesadaran untuk berinovasi belum menyeluruh

Pegawai di Biro Hukum Kemenkeu tidak seluruhnya memahami pentingnya inovasi. Mendengar kata “inovasi”, pikiran para pegawai banyak tertuju pada berbagai upaya dalam menemukan hal yang berbeda dari yang telah ada, sesuatu yang memiliki nilai lebih, langkah terobosan, dan gebrakan. Dalam persepsi negatif, inovasi kerap dinyatakan sebagai bentuk ketidaknyamanan yang berkenaan dengan sebuah perubahan tersebut. Persepsi negatif inilah yang masih banyak ditemukan pada pemikiran pegawai Biro Hukum Kemenkeu.

### 3. Belum ada penghargaan yang memadai bagi inisiator inovasi

Pemberian penghargaan bagi seorang pegawai yang berhasil menciptakan inovasi sangat jarang diwacanakan oleh pimpinan. Sementara itu, sesuai pendapat Ahmad (2008), adanya penghargaan terhadap sebuah ide yang dicetuskan oleh pegawai, akan dapat menjadi pemicu bagi seluruh elemen organisasi untuk mengembangkan dan berusaha menemukan inovasi-inovasi yang menguntungkan. Hal ini juga akan memunculkan budaya yang memberikan peluang seluas-luasnya bagi seluruh pegawai dari berbagai lapisan untuk melakukan inovasi atau menyampaikan gagasan atau ide-ide briliannya. Pendapat ini kiranya dapat menjadi pertimbangan bagi pimpinan di Biro Hukum untuk dapat membangkitkan iklim berinovasi.

### 4. Gerakan inovasi belum melembaga

Di Biro Hukum Kemenkeu belum ada tradisi gerakan inovasi. Istilah inovasi masih menjadi mimpi, meskipun keberadaannya telah banyak dicanangkan oleh para pimpinan. Sarana berupa panduan, petunjuk pelaksanaan, dan wadah bagi gerakan inovasi belum ada. Sebagai organisasi yang berdinamika dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari, Biro Hukum masih belum menampilkan inovasi-inovasi dalam penyelesaian pekerjaannya secara maksimal. Inovasi masih banyak yang belum tereksplorasi, mengingat masih banyak program yang seyogianya dapat tergali secara baik.

Merujuk pada hasil penelitian ini seperti yang disajikan pada Tabel 4.23, menunjukkan bahwa inovasi secara prinsip telah berjalan di Biro Hukum Kemenkeu. Ada beberapa hal yang mendukung terciptanya inovasi, antara lain telah dilaksanakannya pekerjaan dengan semangat inovasi, adanya modifikasi



pelayanan dari bentuk lama ke bentuk yang baru, dan kemampuan dalam mengantisipasi perubahan lingkungan. Dengan adanya beberapa hal tersebut, kiranya Biro Hukum Kemenkeu telah memiliki momentum untuk dapat lebih meningkatkan kinerja melalui pengembangan inovasi yang dimilikinya. Inovasi yang telah diwujudkan di Biro Hukum antara lain: Simfoni, sebuah aplikasi perencanaan penyusunan peraturan perundang-undangan yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas peraturan perundang-undangan dan aplikasi *e-Legal Drafting* yang dimaksudkan untuk mendukung dan memperlancar proses penyusunan peraturan perundang-undangan di lingkungan Kemenkeu. Sesuai hasil wawancara dengan beberapa responden, sebenarnya Biro Hukum dapat mewujudkan lebih banyak inovasi, seiring dengan kebutuhan penyelesaian masalah yang semakin dinamis. Hal tersebut sangat masuk akal mengingat Biro Hukum berbasiskan pegawai angkatan millennial yang secara karakteristik lebih memahami teknologi informasi.

#### **IV.D. Faktor Kepemimpinan**

Dalam wawancara yang dilakukan dengan beberapa responden, diperoleh tanggapan yang pada umumnya menyatakan bahwa dalam upaya menciptakan kegairahan inovasi di Biro Hukum, diperlukan sebuah faktor kunci. Faktor kunci tersebut adalah kepemimpinan. Kepemimpinan dinilai menjadi elemen yang dapat memicu terciptanya kegairahan inovasi di lingkungan Biro Hukum Kemenkeu. Hal tersebut karena pemimpin dinilai tidak hanya mampu menggerakkan para staf dengan instruksi melalui mekanisme *top down* dalam bentuk disposisi atau arahan lisan, namun lebih pada kewenangan dan kemampuannya dalam merekayasa iklim organisasi atau budaya organisasi. Apabila mempertimbangkan seorang pemimpin

tidak akan lama menduduki posisinya di Biro Hukum Kemenkeu, maka paling sedikit pemimpin tersebut dapat melakukan perubahan-perubahan pada indikator-indikator yang ada pada iklim organisasi. Kepemimpinan di Biro Hukum dapat menjadi faktor yang dapat mempengaruhi dan berperan secara dominan dalam menciptakan iklim organisasi yang baik.

Menurut Farindra dan Zain (2009), kepemimpinan menduduki tempat strategis dalam menentukan inovasi khususnya dari sisi iklim organisasi. Kepemimpinan dapat menjadi faktor penting dalam menciptakan iklim organisasi yang baik, apabila kepemimpinan berjalan secara efektif (Farindra dan Zain, 2009). Dengan penciptaan iklim organisasi yang memadai akan membuat terkondisi, dan faktor penentunya adalah kepemimpinan (Farindra dan Zain, 2009).

Kepemimpinan menurut Robbins adalah sebuah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk bergerak dalam mencapai serangkaian tujuan tertentu (Robbins, 2008). Di dalam pengertian Robbins tersebut terdapat kata “kemampuan” dan “pengaruh” yang menjadi kunci dari definisi tersebut.

Dari aspek kemampuan, elemen ini dianggap penting dan menentukan. Berdasarkan wawancara dengan para responden, keberadaan para pemimpin, baik di level eselon II, eselon III, dan eselon IV, perlu didukung oleh kemampuan mental dan fisik. Hal tersebut mengingat beban pekerjaan yang banyak dan mencakup keseluruhan isu hukum dalam segenap aspek keuangan negara, memerlukan kemampuan nalar yang memadai. Selain itu, dengan mempertimbangkan tuntutan pekerjaan yang berkualifikasi segera, sangat segera, dan kilat, yang tidak jarang menuntut eksistensi pimpinan dan staf untuk bekerja

hingga larut malam, bahkan masuk pada saat libur, menuntut kemampuan fisik yang prima.

Hal tersebut selaras dengan pendapat Robbins (2008) yang membagi aspek kemampuan menjadi dua elemen, yaitu kemampuan intelektualitas dan kemampuan fisik. Kemampuan intelektualitas mencakup kemampuan dalam melakukan aktivitas mental, berpikir, nalar dan memecahkan masalah. Sedangkan kemampuan fisik terkait dengan kemampuan melakukan tugas-tugas yang menuntut ketahanan fisik, stamina, keterampilan, dan kekuatan. Lebih lanjut Robbins menegaskan bahwa dalam hal kepemimpinan didukung oleh kedua kemampuan tersebut, maka kepemimpinan sudah mendapatkan separuh modalnya (Robbins, 2008).

Sedangkan dari aspek pengaruh, berdasarkan wawancara dengan para responden, Biro Hukum memerlukan figur pemimpin sebagaimana organisasi-organisasi formal pada umumnya. Dengan merujuk pada teori jalur-tujuan (*the path-goal theory*) yang dikembangkan oleh Robert J. House dalam Engko dan Gudono (2007), tipikal pimpinan ini diperlukan dan cocok untuk memimpin Biro Hukum. Tipikal tersebut memiliki intensi untuk menanamkan pengaruh perilaku pemimpin terhadap motivasi, kepuasan dan kinerja para bawahannya. Tugas pemimpin menurut Robbins (2008) adalah membantu pengikut dalam mencapai tujuan mereka dan memberikan pengarahan yang diperlukan dan/atau mendukung untuk memastikan bahwa tujuan mereka harmonis dengan seluruh tujuan kelompok atau organisasi. Pemimpin bertipikal ini mempengaruhi persepsi pengikut terhadap tujuan kerja, tujuan pengembangan diri, dan jalur untuk mencapai tujuan bersama (Robin, 2008). Dengan pengaruh yang dimilikinya,



seorang pemimpin dapat mengkomunikasikan ide-ide, buah pikiran, dan memberikan motivasi para bawahan, sehingga dapat mendukung perubahan (Locke, 1997).

Dengan dipenuhinya aspek kemampuan dan pengaruh dimaksud, maka peran pemimpin akan efektif dalam mengelola iklim organisasi untuk menjadi organisasi yang lebih baik dan lebih sehat yang pada gilirannya dapat mewujudkan inovasi yang berkembang akan tercapai. Menurut Wirawan dengan karakter kepemimpinan yang kuat, akan menjadi kekuatan bagi seorang pemimpin dalam mengelola organisasi (Wirawan, 2007), mempengaruhi iklim organisasi melalui tindakan mempengaruhi bawahannya (Imran & Anis, 2011), dan mempengaruhi kualitas kehidupan kerja melalui kemampuan dalam membangun motivasi kerja (Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2014).

Di Biro Hukum Kemenkeu, dalam pengamatan para responden, dengan kewenangan yang dimilikinya, pemimpin dapat mengeluarkan kebijakan di lingkungannya masing-masing. Sebagai contoh, seorang Kepala Biro Hukum dapat mengubah organisasi melalui perubahan sistem yang mempengaruhi iklim organisasi. Misalnya untuk dalam pengelolaan lingkungan fisik yang dalam penelitian ini termasuk dalam elemen variabel iklim organisasi, seorang Kepala Biro dapat menginstruksikan penataan ruangan yang sesuai dengan keinginannya atau sesuai desain yang disepakati oleh organisasi. Dalam lingkungan sosial misalnya, Kepala Biro Hukum dapat mengeluarkan kebijakan rotasi di internal Biro Hukum. Dalam lingkungan manajerialnya, Kepala Biro Hukum juga dapat menciptakan SOP dan pola pendelegasian wewenang yang diberlakukan di Biro Hukum Kemenkeu.

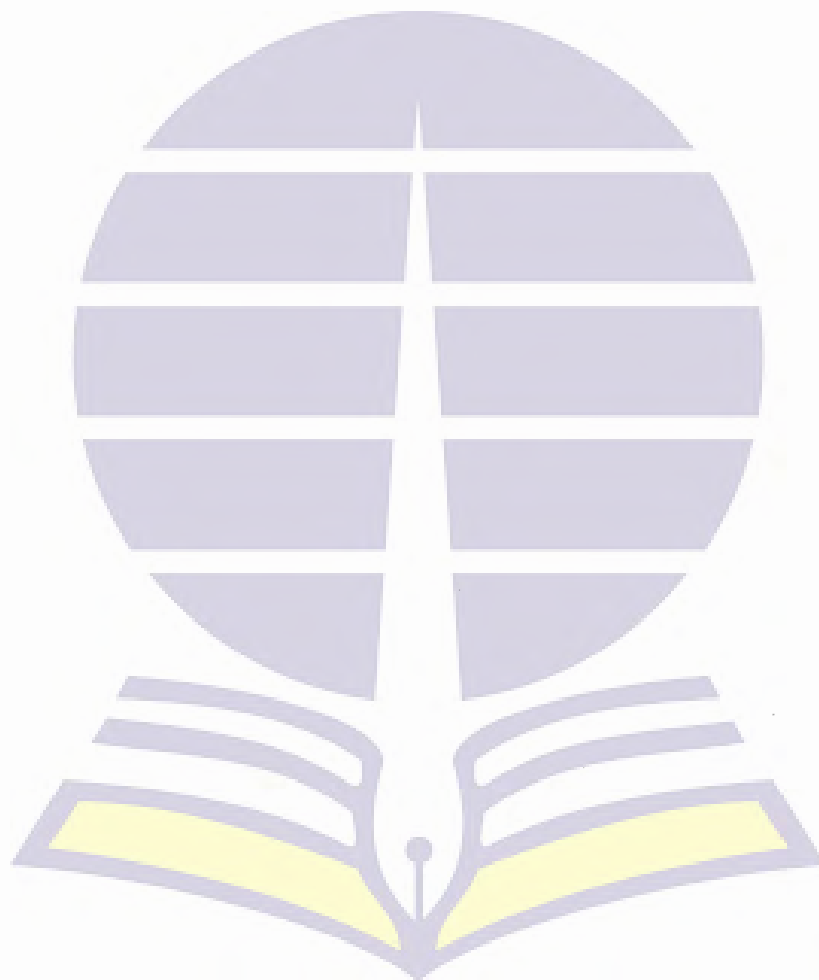
Berdasarkan wawancara tersebut diperoleh informasi bahwa untuk level Kepala Bagian dan Kepala Subbagian sudah dapat menentukan arah iklim organisasi di lingkungannya. Misalnya rotasi di internal bagian dan subbagiannya. Para pegawai di lingkungan tersebut akan melaksanakan program pimpinan di internal subbagian tersebut, baik melalui cara yang dialogis maupun murni diskresi.

Hal tersebut selaras dengan penelitian Farindra dan Zain (2009) menyimpulkan bahwa dalam konteks iklim organisasi, kepemimpinan mampu mempengaruhi kinerja individual dan organisasional. Tiap-tiap pemimpin akan menunjukkan gaya kepemimpinannya dalam momen-momen situasional melalui ucapan, sikap, dan tingkah lakunya (Novac & Bratanov, 2014).

Yang diharapkan dari para responden adalah kepemimpinan yang mampu melakukan serangkaian transformasi. Transformasi bagi organisasi Biro Hukum diperlukan khususnya sehubungan dengan terjadinya perubahan orientasi jabatan struktural menjadi jabatan fungsional yang berpotensi terjadinya perubahan radikal dalam pelaksanaan tugas sehari-hari.

Kepemimpinan transformasional, menurut Shadraconic dalam Narsa (2012), mencoba untuk melakukan perubahan baik bagi pengikut maupun organisasinya, serta terlibat secara langsung atas kepercayaan sekaligus kekuatan dalam mempengaruhi pengikutnya. Pengaruh kepemimpinan transformasional berkontribusi kuat dalam membangun iklim organisasi, dan pengaruh tersebut ditentukan oleh seberapa tingginya pemimpin mengembangkan gaya kepemimpinannya. Kepemimpinan transformasional memungkinkan dirinya

berperan secara aktif dan mentransformasi aktivitas kerja menjadi sesuatu yang dapat meningkatkan kualitas lingkungan organisasi.





## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **V.A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disampaikan beberapa kesimpulan sebagai berikut.

1. Iklim Organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Inovasi pegawai Biro Hukum Kemenkeu.
2. Budaya Organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Inovasi pegawai Biro Hukum Kemenkeu.
3. Iklim Organisasi dan Budaya Organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Inovasi pegawai Biro Hukum Kemenkeu.

#### **V.B. Implikasi**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, dapat dikemukakan implikasi secara teoritis dan praktis sebagai berikut.

##### **V.B.1. Implikasi Teoritis**

Variabel X1 (Iklim Organisasi), terdapat satu indikator dalam X1 yang telah ada dalam posisi sangat kuat dengan nilai 86,4%, yaitu indikator kesamaan hak bagi para staf. Indikator ini kiranya menjadi parameter unggulan yang perlu terus dijaga kesinambungannya. Indikator-indikator lainnya, seperti ruang kerja, kebersihan dan ketertiban lingkungan kerja, interaksi dan sinergi, telah memiliki posisi yang kuat pada interval 64,6% sampai dengan 79,6%, namun sebagai elemen iklim organisasi yang memiliki karakter yang mudah berubah, maka perlu mendapat prioritas dalam pengelolaannya.

Variabel X2 (Budaya Organisasi), untuk semua indikatornya memiliki kategori kuat pada interval 66,4% sampai dengan 76,2%. Dengan demikian, maka indikator-indikatornya seperti penghargaan, budaya kritik, penggunaan peraturan sebagai alat kontrol, komunikasi pimpinan, dan *work life balance*, kiranya perlu dijaga.

Variabel X1 dan X2 masing-masing memiliki pengaruh yang kuat terhadap variabel Y. Demikian halnya X1 dan X2 secara bersama-sama memiliki pengaruh yang kuat terhadap variabel Y. Dengan demikian, maka tidak terdapat faktor yang menghambat dalam penerapan X1 dan X2.

### **V.B.2. Implikasi Praktis**

Hasil penelitian ini kiranya dapat dijadikan sebagai masukan bagi pimpinan dan segenap staf di Biro Hukum Kemenkeu. Apabila indikator-indikator yang ada dalam variabel Iklim Organisasi dan Budaya Organisasi diperhatikan dan ditingkatkan, maka dapat diharapkan untuk dapat mendorong munculnya banyak inovasi di lingkungan pegawai Biro Hukum Kemenkeu.

### **V.C. Saran**

#### **V.C.1. Saran bagi Biro Hukum Kemenkeu**

- a. Iklim Organisasi dan Budaya Organisasi di Biro Hukum Kemenkeu terbukti memiliki peranan dalam meningkatkan inovasi pegawai sehingga baik pimpinan dan pegawai perlu memperhatikan hal tersebut.
- b. Inovasi pegawai di lingkungan Biro Hukum Kemenkeu perlu ditingkatkan melalui peningkatan kualitas unsur-unsur dalam Iklim Organisasi dan

- c. Hal-hal yang mendukung terciptanya Iklim Organisasi yang baik perlu dipertahankan antara lain spirit kerjasama Biro Hukum Kemenkeu dengan *stakeholder* dan sikap responsif Biro Hukum Kemenkeu atas kebijakan-kebijakan pimpinan.
- d. Iklim Organisasi di Biro Hukum Kemenkeu berpotensi dapat dioptimalisasi apabila dibarengi dengan penataan ruangan dan penciptaan keadaan yang nyaman di lingkungan kantor.
- e. Sinergi antarbagian di Biro Hukum kiranya perlu mendapat perhatian besar agar institusi ini dapat meningkatkan kinerjanya, karena permasalahan ini merupakan faktor lemah dari penciptaan Iklim Organisasi di Biro Hukum Kemenkeu.
- f. Budaya Organisasi di Biro Hukum Kemenkeu dapat ditingkatkan, khususnya dengan meningkatkan perhatian instansi atas setiap pendapat atau masukan dari staf.
- g. Budaya Organisasi memiliki titik lemah pada kerjasama antara atasan dan bawahan. Oleh karenanya perlu mendapat perhatian yang besar.

#### **V.C.2. Saran bagi Peneliti selanjutnya**

Diharapkan penelitian ini dapat menjadi pijakan untuk penelitian selanjutnya dengan mengangkat hal-hal baru dan potensial selain variabel-variabel yang ada dalam penelitian ini. Dengan demikian, hasil yang diharapkan dapat mengungkap lebih banyak permasalahan dan memberikan temuan-temuan penelitian yang lebih berarti dan bermanfaat bagi banyak pihak.



## DAFTAR PUSTAKA

- Aditya, DNR. dan Ardana, K. (2016). Pengaruh Iklim Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Self Efficacy terhadap Perilaku Kerja Inovatif. *E-Jurnal Manajemen*, Vol 5, No. 3.
- Ahmad, T. (2008). *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Universitas Tanjung Pura, Mandar Maju.
- Amalia, DT. (2018). Pengaruh Empowering Ledership terhadap Perilaku Kerja Inovatif dengan Psychological Empowerment dan Iklim Organisasi Inovatif sebagai Mediator. *Repository*, Unair.
- Amiruddin, A. (2010). Pengaruh Supervisi Akademik Kepala Madrasah Dan Iklim Organisasi Madrasah terhadap Kinerja Inovatif Guru. *Jurnal Administrasi Pendidikan*. Vol. 12, No. 2.
- Andhika, L.R. (2018). Elemen dan Faktor Governansi Inovasi Pelayanan Publik Pemerintah, *Jurnal Borneo Administrator*, Volume 14 (2).
- Arifin, Noor. (2005). *Performing Organization: Sebuah Format Pengembangan Organisasional (PO) dalam Era Perubahan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (2020). *Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2020-2025*. Jakarta.
- Barker, S (2018). *How To Empower A Bottom-Up Culture In Your Company*. Diambil 6 September 2020 dari situs <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2018/10/17/how-to-empower-a-bottom-up-culture-in-your-company/#30119ff7fa92>.
- Barney, dan Ouchi, W. (1992). *Organizational Economic*. San Fransisco: Jossey Bass Publisher.
- Bayu, M.R. (2018, 7 November). The International Public Services (IPS) Forum 2018 di Jakarta., Rabu (7/11/2018). Diambil 20 September 2019 dari situs World Wide Web: <https://www.liputan6.com/bisnis/read/3686449/jk-pentingnya-inovasi-percepat-layanan-birokrasi>.
- Bayu, M.R. (2018, 11 Desember). Kemenkeu hingga Polri Punya Inovasi Digital Terbaik. Diambil 6 September 2019, dari situs World Wide Web: <https://www.liputan6.com/bisnis/read/3804845/kemenkeu-hingga-polri-punya-inovasi-digital-terbaik>.
- Ciputra, Pengertian Sumber Daya Manusia dan Manajemen Sumber Daya Manusia. (2015, 29 Oktober). Diambil 7 September 2019, dari situs World

Wide Web: <http://ciputrauceo.net/blog/2015/10/29/pengertian-sumber-daya-manusia-dan-manajemen-sumber-daya-manusia>.

- Davis, K. dan Newstorm. (2015). *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Djaja, Irwan. (2017). *All About Corporate Valuation*, Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Dwiyanto, A. (2006). *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*. Yogyakarta: UGM Press.
- Dwiyanto, A. (2011). *Mengembangkan Kepercayaan Publik melalui Reformasi Birokrasi*. Jakarta: Gramedia.
- El-Manurwan, M. dan Sawitri, D., (2017). Hubungan antara Iklim Organisasi dengan Perilaku Inovatif pada Karyawan PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat APJ Bogor, *Jurnal Undip*, No.1.
- Engko, C dan Gudono, G. (2007). Pengaruh Kompleksitas Tugas dan Locus of Control terhadap Hubungan antara Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Auditor, *Jurnal Akuntansi dan Auditing Indonesia*. Vol 11, No. 2.
- Farindra, R.L. dan Zain. (2009) Analisis Variabel Kepemimpinan, Iklim Organisasi, Komunikasi dan Budaya Nasional yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan. *Jurnal Sosial dan Humaniora*, Vol. 12, No. 2.
- Futaki S.S. (2019). Pelajari Perbedaan Generasi X, Y, dan Z dalam Berbelanja. Diambil 29 Mei 2020 dari situs World Wide Web: <https://www.timesindonesia.co.id/read/news/243269/pelajari-perbedaan-generasi-x-y-dan-z-dalam-berbelanja>.
- Ghazali, M. (2011). *Desain Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Semarang: Yoga Pratama.
- Hasanal, Harir, M., Sartika, D., Utami., dan Tuty, Ayu., (2018.) Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Perilaku Inovatif pada Karyawan Infobdg di Bandung, *Prosiding*, Unisba Bandung.
- Hutahaean, E.S. (2005) Kontribusi Pribadi Kreatif dan Iklim Organisasi terhadap Perilaku Inovatif, *Prosiding*, Universitas Gunadarma.
- Imran, R., & Anis, M. (2011). Mediating Effect of Organizational Climate Between Transformational Leadership and Innovative Work Behaviour. *Journal of Psychological Research*, Vol 26 No. 2.
- Junita, A. dan Hermansyur, M. (2014). Learning Organization sebagai Prediktor Kesiapan Berubah Organisasi, *Jurnal Dinamika Akuntansi dan Bisnis*, Vol 1, No. 2.

- Kadarisman, M. (2018). *Manajemen Aparatur Sipil Negara*. Depok: Raja Grafindo Persada.
- Kaplan, R. S., dan Norton, D. P., *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Erlangga, Jakarta, 2000.
- Kartono, K. (2011). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Kasali, R. (2007). *Re-Code Your Change DNA*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Kasali, R. (2019). *MO*. Jakarta: Mizan.
- Kementerian Keuangan (2018). *Kemenkeu Rilis 12 Inovasi Teratas, Kompetisi Inovasi Unit Kerja*. (2018, 20 Desember). Diambil 20 September 2019, dari situs World Wide Web: <https://kemenkeu.go.id/survei-mofin-2019>
- Sugiyanto, E. dan Hakim, L. (2019). *Karakteristik Budaya Organisasi sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Proceeding of the URECOL, 2019.
- Kementerian Keuangan (2019). *Tugas dan Fungsi*. Jakarta.
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. 2020. *Mofin*. Diambil 20 Agustus 2020 dari situs <https://www.kemenkeu.go.id/single-page/apbn-2018/> tanggal 13 Maret pukul 09:30 WIB
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara (2019). *Songsong Revolusi Industri 4.0, ASN Harus Mumpuni*. Jakarta
- Kurniawan, R.C. (2016). *Inovasi Kualitas Pelayanan Publik Pemerintah Daerah*, *Fiat Justisia Jurnal*, Vol 10, No 3.
- Kurniawati. (2016). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Universitas Terbuka.
- Kuslina, BH. (2017). *Studi Eksploratif Hubungan Budaya Organisasi Dengan Iklim Inovasi Dalam Organisasi Studi Kasus pada Universitas Kristen Maranatha*. *Prosiding Sentrinov*.
- Kusurno, A. (2006). *Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Inovasi Produk untuk Meningkatkan Keunggulan Bersaing dan Kinerja Pemasaran*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Lagonah, S. Pio, R. dan Kaunang, M. (2013). *Pengaruh Iklim Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Pertanahan Kota Manado*. *Journal of Chemical Information and Modeling, Jurnal*, Vol. 53, No. 9.
- Liliweri, A. (2014). *Sosiologi & Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.



- Locke, E.A. (1997). *Esensi Kepemimpinan*. Jakarta: Spektrum.
- Lussier, N Robert. (2005). *Human Relation in Organization Applications and Skill Building*. New York: Mc Graw Hill.
- Mangkunegara, A.P. (2015). *Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mangunjaya, W. (2002). *Pengembangan Kualitas SDM*. Depok: Bagian PIO UI.
- Manurwan, M.E. Sawitri (2018) Hubungan antara Iklim Organisasi dengan Perilaku Inovatif pada Karyawan PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat APJ Bogor: *Jurnal Undip*, Vol 1.
- Martini, R. (2013). Sebuah Ide tentang Birokrasi Masa Depan. *Jurnal Ilmu Politik Undip Semarang*, vol. 2, No. 1, 34-45.
- Nanjundeswaraswamy, T. S. dan Swamy, D. R. (2014), Leadership Styles. Department of Industrial Engineering and Management, JSS Academy of Technical Education, Bangalore, INDIA *Advances in Management*, Vol. 7, No. 2.
- Nasution, A. dan Kartajaya, H. (2018). *Inovasi*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Narsa, I.M. (2012). Karakteristik Kepemimpinan: Transformasional versus Transaksional. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, vol. 4, No.2.
- Novac, C. dan Bratanov, C. (2014). The Impact of the Leadership Style on the Organizational Climate in a Public Entity. *MDKE*, Vol 2, No. 1.
- Oktara, I., Salendu, A., (2013). Hubungan antara Iklim Organisasi dan Perilaku Inovatif di Tempat Kerja pada Karyawan, *Jurnal Ilmiah UI*, no. 3.
- Owens, R. G. (2005). Second Edition, *Organizational behavior in Education*. Engle Wood Cliffs New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Paskarina, C. (2015). Menundukkan Birokrasi: Melacak Pertarungan Kuasa di Balik Wacana Reformasi Birokrasi, *Jurnal Ilmu Pemerintahan*, Vol.1 No.1.
- Parashakti, RD. Rizki, M. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Perilaku Inovatif Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, Unissula.
- Prayudhayanti, B., (2014). Peningkatan Perilaku Inovatif melalui Budaya Organisasi, *Jurnal Unissula Semarang*, No.4.

- Purwanto, J dan Elu, W. (2005), *Inovasi dan Perubahan Organisasi*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Putranto, A.Y. (2012), Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Inovasi Produk Pada TV Berita Milik Pemerintah Indonesia (Studi Kasus Pada LPP Televisi Republik Indonesia). *Jurnal Trisakti*.
- Radianto, A. dan Sunuharyo, BS. (2017). Pengaruh Iklim Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol 53, No. 1.
- Kementerian PAN/Reformasi Birokrasi. (2018, 3 April). Diambil 20 September 2019, dari situs World Wide Web: <https://www.menpan.go.id/site/reformasi-birokrasi/makna-dan-tujuan>.
- Republik Indonesia. (2014). Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Lembaran Negara RI Tahun 2014, No. 6. Sekretariat Negara. Jakarta.
- Resyanti, T.G. (2020). Akuntabilitas Pelayanan Publik. *OSF Preprints*, 15 Apr. 2020.
- Riani, C., Astuti, ES, dan Utami, HN (2017). Pengaruh Ability dan Iklim Organisasi terhadap Perilaku Inovatif dan Organizational Citizenship Behavior. *Profit: Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol 11, No 2.
- Robbins, Stephen. P. dan Timothy, A. J. (2015). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rogers, E.M. (1983). *Diffusion of Innovations*. London: The Free Press.
- Rosidi, A dan Fajriani, A. (2013). *Reinventing Government: Demokrasi dan Reformasi Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Rosyiana, I. (2017). *Innovative Behavior at Work*. Sleman: Deepublish
- Sedarmayanti. (2009). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV Mandar Maju.
- Sembiring, M. (2012). *Budaya dan Kinerja Organisasi*. Bandung: Fokusmedia.
- Sergiovanni. (1992). *Educational Governance and Administration*. Englewood Cliff. New Jersey: Prentice Hall.
- Simamora, H. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi III*, Yogyakarta: STIE YKPN.

- Sinambela, Lijan Poltak (2006). *Reformasi Pelayanan Publik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siswandi, E. (2012). *Birokrasi Masa Depan*. Bandung: Mutiara Press.
- Siswanto, Bejo. (2012). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia: Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Soetopo, Hendyat. (2010). *Perilaku Organisasi: Teori dan Praktek di Bidang Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Sobirin, A. (2007). *Budaya Organisasi Pengertian, Makna dan Aplikasinya Dalam Kehidupan Organisasi*. Yogyakarta: IBPP STIM YKPN.
- Soliha. dan Maharani (2012) *Organisasi dan Lingkungannya*, Jurnal Manajemen dan Bisnis, 2012.
- Stewart. and Ranson (1988) *Management in the Public Domain, Public Money and Management*, Vol. 89, No.1/2.
- Stringer, R. (2002). *Leadership and Organizational Climate: The Cloud Chamber Effect*. NJ: Prentice Hall.
- Sudarmanto. (2009). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Suntriani, NM. (2013). *Komitmen, Iklim Organisasi, Komunikasi, Inovasi dan Efektivitas Organisasi*. *Jurnal Manajemen Bisnis*. Vol. 10, No. 1.
- Supriyanto, A. (2017). *Mencipta Inovasi: Inovasi untuk Pencapaian Tujuan Pembangunan Berkelanjutan*. Jakarta: PT Temprint Jakarta.
- Suryani, T. (2013). *Perilaku Konsumen; Implikasi Pada Strategi Pemasaran*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sutrisno, E. (2010). *Pengaruh Budaya Organisasi, Stres Kerja dan Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan CV. Bintang Karya Putra di Surabaya*, *Ekuitas* Vol. 14 No. 4.
- Sutrisno, E. (2013). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Kencana.
- Tagiuri, R. dan Litwin, G. (2009). *Organizational Climate: Expectations of a Concept*. Boston: Harvard University Press.
- Toffler, A. (2012). *Gelombang Ketiga*. Jakarta: Pantja Simpati.
- Tunggal, N. (2013). *Inovasi Pilihan Kompas*, Jakarta: Kompas.



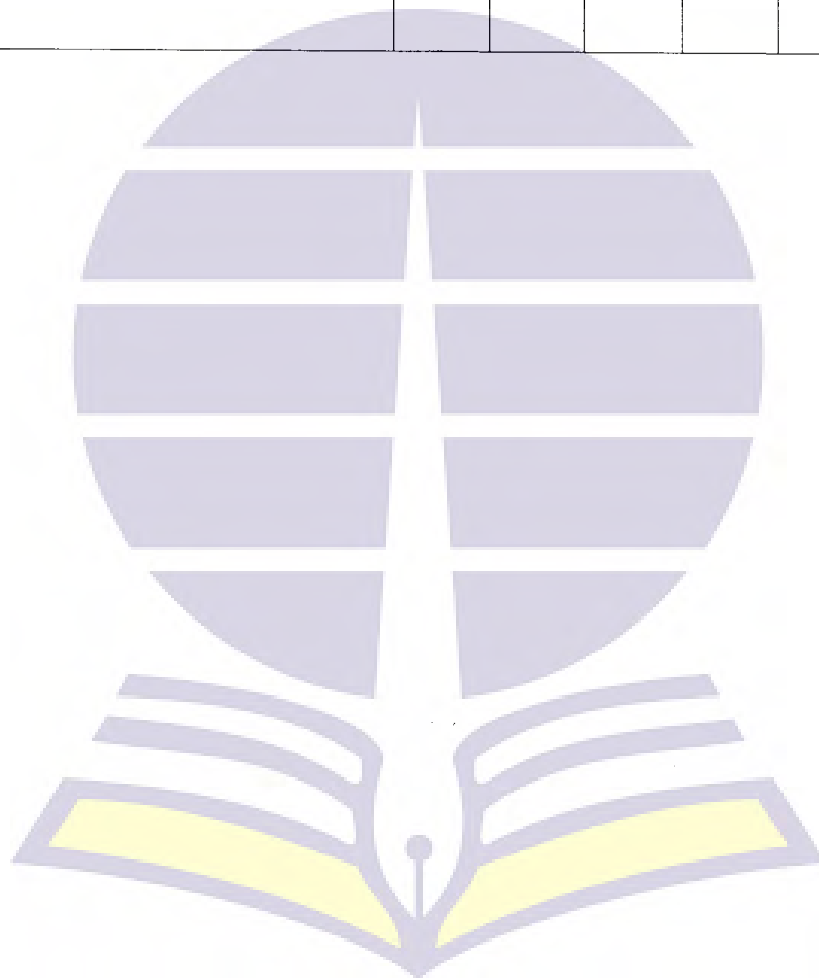
- Umam, K. (2010). *Perilaku Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia
- West, M. A. (2000). *Developing Creativity in Organization*. Yogyakarta: Kanisius.
- Wibisono, D. (2006). *Manajemen Kinerja, Konsep, Desain, dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: Erlangga.
- Wijaya, H. (2013, 4 Agustus). Model Proses Inovasi Rogers dalam Organisasi. Jakarta. Diambil 4 September 2019, dari situs World Wide Web:  
[https://www.researchgate.net/profile/Hengki\\_Wijaya3/publication/325527346\\_Model\\_Proses\\_Inovasi\\_Rogers\\_dalam\\_Organisasi](https://www.researchgate.net/profile/Hengki_Wijaya3/publication/325527346_Model_Proses_Inovasi_Rogers_dalam_Organisasi)
- Wirasmita, Y. (2010). Pengelolaan Inovasi Menuju Keunggulan Kompetitif. *Buletin Manajemen Kewirausahaan*, Unpad, No. 401.
- Wirawan. (2016). *Budaya dan Iklim Organisasi: Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Witjaksono, H. (2016, 15 Agustus). Transformasi Organisasi Pemerintahan Melalui Penataan Struktur dan Pengembangan Budaya Kerja Dalam Rangka Menciptakan Birokrasi Bersih, Kompeten dan Melayani Menuju Pemerintahan Berkelas Dunia, diakses 21 September 2019, dari situs World Wide Web:  
<https://www.menpan.go.id/site/cerita-sukses-rb/transformasi-organisasi-pemerintahan-melalui-penataan-struktur-dan-pengembangan-badaya-kerja>.
- Wuri, N. dan Suhariadi, F., (2015). Hubungan antara Iklim Organisasi dengan Perilaku Kerja Inovatif pada Karyawan Industri Kreatif, *Jurnal Unair*, No. 14.
- Zulpikar, (2017). Kebijakan Manajemen PNS, Inovasi Pelayanan Publik dan Kinerja Pemerintah, *Jurnal Wacana Kerja*, Vol 20, No 1.

## LAMPIRAN

Tabel Lampiran 1. Tanggapan Responden atas Kuesioner Variabel Iklim Organisasi

No.	Pernyataan/Indikator	Tanggapan Responden					Jumlah
		STS	TS	R	S	SS	
1.	Ruang kerja di instansi tempat Saudara bekerja terasa nyaman	1	11	27	48	10	97
2.	Kebersihan lingkungan kerja instansi tempat Saudara bekerja terjaga dengan baik	2	4	25	62	4	97
3.	Lingkungan kerja di instansi tempat Saudara bekerja terbebas dari kebisingan	2	4	28	56	7	97
4.	Tata ruang di instansi tempat Saudara bekerja mendukung tercapainya kinerja yang baik	3	9	41	41	3	97
5.	Hubungan antar rekan kerja di instansi tempat Saudara bekerja terjalin dengan baik, sehingga mampu mendukung peningkatan kinerja.	0	2	14	62	19	97
6.	Tata kerja organisasi di instansi tempat Saudara bekerja telah berjalan baik sehingga mendukung dalam mencapai tujuan organisasi.	1	18	63	13	18	97
7.	Staf mempunyai hak yang sama dalam menciptakan tujuan organisasi di instansi tempat Saudara bekerja.	0	3	15	59	20	97
8.	Sinergi antarbagian di instansi tempat Saudara bekerja telah berjalan dengan baik	4	8	27	56	2	97
9.	Peran pimpinan menentukan bagi instansi tempat Saudara bekerja dalam menciptakan kinerja yang baik	0	1	16	52	28	97
10.	Instansi tempat Saudara bekerja menjalin kerjasama dengan stakeholder dalam rangka menciptakan iklim organisasi yang baik	2	1	7	70	17	97

11.	Instansi tempat Saudara bekerja merespon dengan baik baik atas kebijakan yang dikeluarkan pimpinan	1	2	9	73	12	97
12.	Kelengkapan sistem organisasi di instansi tempat Saudara bekerja tidak kalah dibandingkan unit-unit kerja yang lain.	1	0	17	66	13	97

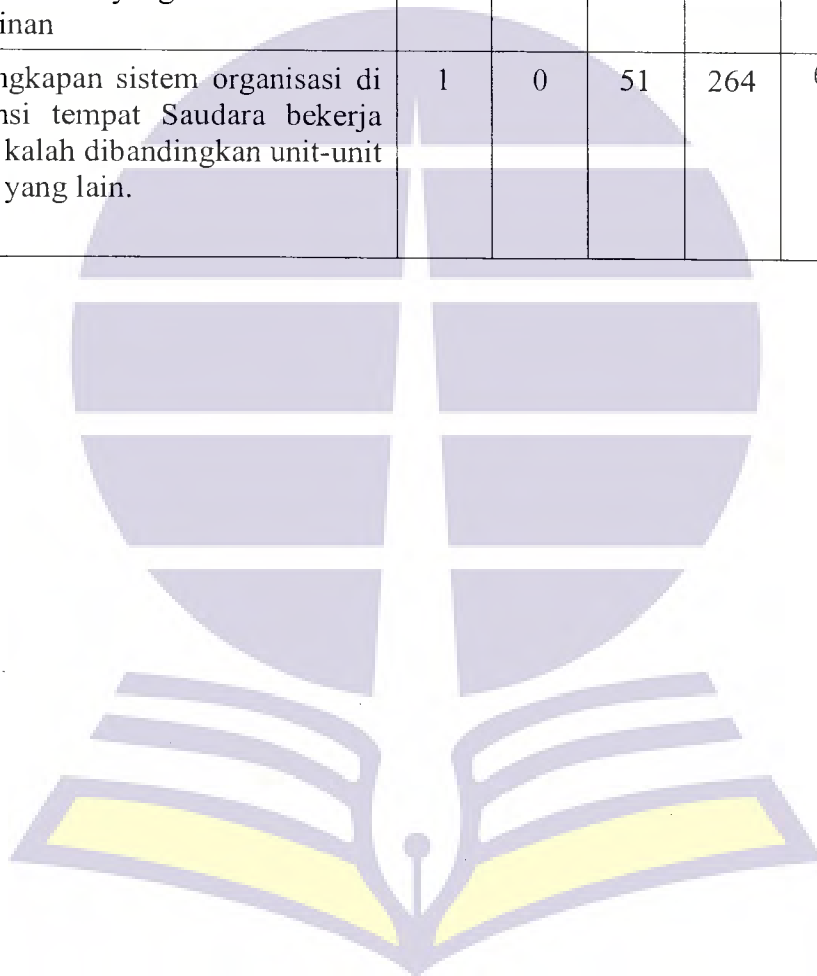




Tabel Lampiran 2. Skoring Jawaban Responden atas Kuesioner Variabel Iklim Organisasi

No.	Pernyataan/Indikator	Skor					Jumlah
		STS	TS	R	S	SS	
1.	Ruang kerja di instansi tempat Saudara bekerja terasa nyaman	1	22	81	192	50	346
2.	Kebersihan dan ketertiban lingkungan kerja instansi tempat Saudara bekerja terjaga dengan baik	2	8	75	248	20	353
3.	Lingkungan kerja di instansi tempat Saudara bekerja tenang dan terbebas dari kebisingan	2	8	84	224	35	353
4.	Tata ruang di instansi tempat Saudara bekerja mendukung tercapainya kinerja yang baik	3	18	123	164	15	323
5.	Hubungan antar rekan kerja di instansi tempat Saudara bekerja terjalin dengan baik, sehingga mampu mendukung peningkatan kinerja	0	4	42	248	95	389
6.	Tata kerja organisasi di instansi tempat Saudara bekerja telah berjalan baik sehingga mendukung dalam mencapai tujuan organisasi.	1	36	189	52	90	368
7.	Staf mempunyai hak yang sama dalam menciptakan tujuan organisasi di instansi tempat Saudara bekerja.	0	6	45	236	100	432
8.	Sinergi antarbagian di instansi tempat Saudara bekerja telah berjalan dengan baik	4	16	81	224	10	335
9.	Peran pimpinan menentukan bagi instansi tempat Saudara bekerja dalam menciptakan kinerja yang baik	0	2	48	208	140	398

10.	Instansi tempat Saudara bekerja menjalin kerjasama dengan stakeholder dalam rangka menciptakan iklim organisasi yang baik	2	2	21	280	85	390
11.	Instansi tempat Saudara bekerja merespon dengan baik baik atas kebijakan yang dikeluarkan pimpinan	1	4	27	292	60	384
12.	Kelengkapan sistem organisasi di instansi tempat Saudara bekerja tidak kalah dibandingkan unit-unit kerja yang lain.	1	0	51	264	65	381



Tabel Lampiran 3. Rekap Skoring Tanggapan Responden tentang Iklim Organisasi

Nomor Responden	Jawaban Responden untuk items nomor:												JUMLAH
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	5	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	49
2	3	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	50
3	2	3	2	2	5	5	2	3	5	5	5	5	44
4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	45
5	2	4	2	3	2	5	5	2	5	5	4	4	43
6	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	53
7	2	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	43
8	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	51
9	1	1	1	2	3	2	4	1	5	1	1	1	23
10	2	2	1	2	2	3	4	1	2	3	2	3	27
11	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	3	49
12	5	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	49
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
14	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	47
15	3	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	47
16	3	3	3	3	4	3	5	4	4	5	4	4	45
17	3	5	4	3	4	4	5	3	5	5	4	4	49
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
19	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	53
20	3	3	4	3	3	3	3	2	4	4	3	3	38
21	4	3	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	53
22	4	3	3	4	5	4	5	3	4	4	4	4	47
23	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	5	4	46
24	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	47
25	4	4	3	2	4	3	5	2	5	4	5	4	45
26	3	3	4	3	5	4	4	1	4	4	4	4	43
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
28	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	46
29	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	46
30	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	3	52
31	4	3	3	4	5	3	4	2	4	4	4	3	43
32	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	44
33	2	4	4	4	4	4	4	2	5	3	3	3	42
34	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	45
35	4	3	4	4	4	3	5	4	4	4	4	3	46



36	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	45
37	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	3	44
38	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	37
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
40	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	5	47
41	2	1	4	1	3	1	3	4	4	1	4	4	32
42	2	2	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	37
43	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	53
44	4	4	3	4	5	5	5	4	4	5	5	5	53
45	3	4	2	2	4	4	5	2	5	3	5	4	43
46	3	3	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	45
47	4	4	4	3	4	3	5	4	4	4	3	4	46
48	3	4	3	2	5	3	3	3	4	4	4	4	42
49	4	4	4	3	3	4	4	3	5	4	4	4	46
50	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	44
51	2	3	2	1	4	3	5	4	5	5	4	5	43
52	4	4	4	1	4	3	2	2	5	4	5	5	43
53	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	45
54	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	38
55	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	5	47
56	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	48
57	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	44
58	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	5	4	47
59	5	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	49
60	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	48
61	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	41
62	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	49
63	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	50
64	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	46
65	3	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	47
66	5	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	45
67	4	5	4	3	4	4	5	3	5	5	4	4	50
68	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	51
69	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
70	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	44
71	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	46
72	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	3	52
73	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	45

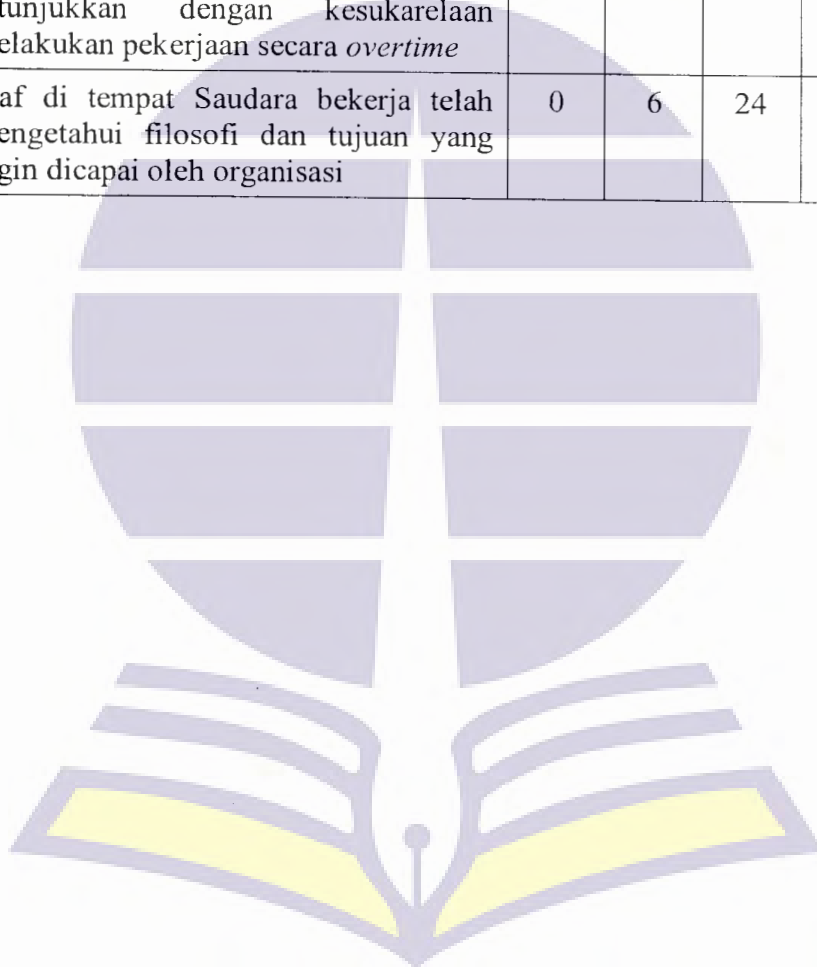
74	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	46
75	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	46
76	4	4	5	4	4	3	4	5	5	4	3	4	49
77	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
78	3	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	47
79	4	4	5	3	4	3	4	5	5	4	3	5	49
80	5	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	49
81	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	45
82	5	3	4	4	4	5	3	3	5	5	5	5	51
83	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	5	46
84	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	44
85	4	4	4	4	4	5	5	4	5	3	4	4	50
86	4	3	3	3	5	5	4	3	4	4	4	4	46
87	4	3	3	2	5	5	2	4	4	5	5	4	46
88	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	45
89	2	3	3	3	3	3	4	3	5	2	3	3	37
90	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	45
91	3	3	3	3	5	5	3	3	4	4	5	5	46
92	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	48
93	3	2	3	2	3	2	4	1	5	3	2	3	33
94	4	3	4	4	5	4	4	3	4	5	4	5	49
95	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	36
96	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	48
97	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	44

Tabel Lampiran 4. Tanggapan Responden atas Kuesioner Variabel Budaya Organisasi

No.	Pernyataan/Indikator	Pendapat Responden					Jumlah
		STS	TS	R	S	SS	
1.	Instansi tempat Saudara bekerja memiliki ciri khas dalam mengembangkan interaksi dan sikap antar pegawai	0	5	14	64	14	97
2.	Instansi tempat Saudara bekerja menghargai prestasi yang dicapai oleh pegawai	0	6	22	54	15	97
3.	Pada instansi tempat Saudara bekerja didorong untuk mengemukakan masukan atau kritik secara terbuka sebagai media untuk melakukan perbaikan atau perubahan strategi untuk mencapai tujuan organisasi.	1	9	38	46	3	97
4.	Pada instansi tempat Saudara bekerja, peraturan digunakan sebagai alat kontrol yang berlaku untuk mengendalikan perilaku dalam organisasi	0	4	12	68	13	97
5.	Pada instansi tempat Saudara bekerja, Para pimpinan dapat mengkomunikasikan dengan bahasa yang khas namun jelas atas setiap pekerjaan guna membantu kelancaran kinerja pada organisasi	0	9	25	52	11	97
6.	Instansi tempat Saudara bekerja mendorong semua staf untuk bekerja dengan saling percaya sebagai cara mencapai tujuan organisasi	1	2	14	67	13	97
7.	Instansi tempat Saudara bekerja memiliki visi dan misi khas yang menunjukkan keseriusan dalam berkinerja	1	4	8	74	10	97
8.	Budaya organisasi berbasiskan kode etik yang baik telah diterapkan di instansi tempat Saudara bekerja.	0	3	14	71	9	97
9.	Instansi tempat Saudara bekerja memiliki nilai sebagai ciri yang membedakan dengan instansi lainnya	1	2	24	63	7	97



10.	Instansi tempat Saudara bekerja menanamkan spirit bekerja yang seimbang dengan kehidupan pribadi/bermasyarakat ( <i>work life balance</i> )	0	3	18	72	4	97
11.	Instansi tempat Saudara bekerja menanamkan spirit loyalitas di kalangan pegawai, antara lain ditunjukkan dengan kesukarelaan melakukan pekerjaan secara <i>overtime</i>	2	4	26	54	11	97
12.	Staf di tempat Saudara bekerja telah mengetahui filosofi dan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi	0	6	24	57	10	97



Tabel Lampiran 5. Skoring tanggapan Responden atas Kuesioner Variabel Budaya Organisasi

No.	Pernyataan/Indikator	SKOR					Jumlah
		STS	TS	R	S	SS	
1.	Instansi tempat Saudara bekerja memiliki ciri khas dalam mengembangkan interaksi dan sikap antar pegawai	0	10	42	256	70	378
2.	Instansi tempat Saudara bekerja menghargai prestasi pegawai	0	12	66	216	75	369
3.	Pada instansi tempat Saudara bekerja didorong untuk mengemukakan masukan atau kritik secara terbuka sebagai media untuk melakukan perbaikan atau perubahan strategi untuk mencapai tujuan organisasi.	1	18	114	184	15	332
4.	Pada instansi tempat Saudara bekerja, peraturan digunakan sebagai alat kontrol yang berlaku untuk mengendalikan perilaku dalam organisasi	0	8	36	272	65	381
5.	Pada instansi tempat Saudara bekerja, Para pimpinan dapat mengkomunikasikan dengan bahasa yang khas namun jelas atas setiap pekerjaan guna membantu kelancaran kinerja pada organisasi	0	18	75	208	55	356
6.	Instansi tempat Saudara bekerja mendorong semua staf untuk bekerja dengan saling percaya sebagai cara mencapai tujuan organisasi	1	4	42	268	65	380
7.	Instansi tempat Saudara bekerja memiliki visi dan misi khas yang menunjukkan keseriusan dalam berkinerja	1	8	24	296	50	379
8.	Budaya organisasi berbasiskan kode etik yang baik telah diterapkan di instansi tempat Saudara bekerja.	0	6	42	284	45	377
9.	Instansi tempat Saudara bekerja memiliki nilai sebagai ciri yang membedakan dengan instansi lainnya	1	4	72	252	35	364
10.	Instansi tempat Saudara bekerja menanamkan spirit bekerja yang seimbang dengan kehidupan pribadi/bermasyarakat ( <i>work life</i>	0	6	54	288	20	368

	<i>balance)</i>						
11.	Instansi tempat Saudara bekerja menanamkan spirit loyalitas di kalangan pegawai, antara lain ditunjukkan dengan kesukarelaan melakukan pekerjaan secara <i>overtime</i>	2	8	78	216	55	359
12.	Staf di tempat Saudara bekerja telah mengetahui filosofi dan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi	0	12	72	228	50	362



Tabel Lampiran 6. Rekap Skoring Tanggapan Responden tentang Budaya Organisasi

Nomor Responden	Tanggapan Responden untuk items nomor:												JUMLAH
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	5	5	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	47
2	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	52
3	3	3	2	3	5	5	4	3	4	3	4	4	43
4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	45
5	4	4	2	5	3	4	4	4	5	3	4	4	46
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	50
7	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	3	5	48
8	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	54
9	3	2	4	3	2	1	2	2	3	3	3	2	30
10	2	2	2	2	2	2	2	3	1	2	2	2	24
11	4	4	2	2	2	4	4	3	4	5	4	3	41
12	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	50
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
14	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	47
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
16	3	2	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	42
17	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	48
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
19	4	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	3	46
20	3	3	3	4	2	4	3	4	3	3	2	2	36
21	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	46
22	4	4	3	4	3	5	4	4	3	4	3	4	45
23	4	3	2	4	3	4	4	4	3	4	3	3	41
24	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	52
25	4	3	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	43
26	3	5	4	4	3	4	4	4	3	4	1	3	42
27	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	45
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
29	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	47
30	5	5	3	5	4	5	5	5	4	4	5	5	55



31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	47
32	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	43
33	2	2	1	3	2	2	2	2	2	4	1	3	26
34	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	45
35	4	4	3	5	4	3	4	4	3	4	3	4	45
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
37	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	46
38	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	40
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
40	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	46
41	3	2	3	4	3	3	1	3	3	3	2	3	33
42	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	38
43	5	5	5	3	4	5	5	4	4	4	4	4	52
44	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	51
45	4	4	2	4	2	4	4	4	3	4	2	4	41
46	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	49
47	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	46
48	5	5	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	46
49	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	5	46
50	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	49
51	2	5	2	2	3	4	5	4	3	5	5	3	43
52	2	3	4	4	4	4	5	2	4	2	3	4	41
53	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	44
54	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	41
55	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	47
56	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	45
57	4	4	4	5	3	4	4	4	5	3	4	4	48
58	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	45
59	4	3	4	3	5	5	4	3	4	3	4	4	46
60	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	46
61	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	44
62	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	43
63	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	50
64	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	48

65	5	3	3	5	4	3	4	5	5	4	3	4	48
66	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	42
67	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	49
68	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	3	52
69	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	45
70	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	3	50
71	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	46
72	3	5	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	45
73	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	48
74	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	46
75	5	3	3	5	4	3	4	5	5	4	3	4	48
76	3	2	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	42
77	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	45
78	5	4	3	5	5	4	5	3	4	5	3	5	51
79	5	4	3	5	4	3	4	5	5	4	3	4	49
80	4	5	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	46
81	4	3	3	4	5	4	5	5	4	4	5	5	51
82	4	3	3	3	5	5	3	4	4	3	4	4	45
83	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	42
84	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	48
85	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	49
86	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	47
87	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	54
88	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	2	38
89	2	3	4	3	3	3	2	4	3	2	3	2	34
90	4	4	2	2	2	4	4	4	4	5	4	3	42
91	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	50
92	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
93	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	47
94	3	4	5	4	4	4	4	3	5	4	3	2	45
95	4	4	4	4	3	4	5	3	2	4	4	4	45
96	4	3	4	5	4	4	4	4	4	3	4	5	48
97	5	5	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	47

Tabel Lampiran 7. Tanggapan Responden atas Kuesioner Variabel Inovasi

No.	Pernyataan/Indikator	Tanggapan Responden					Jumlah
		STS	TS	R	S	SS	
1.	Instansi tempat Saudara bekerja telah melaksanakan pekerjaan dengan semangat penuh Inovasi.	0	3	6	69	19	97
2.	Instansi tempat Saudara bekerja memiliki kecepatan yang baik dalam merespon setiap tantangan yang dihadapi oleh organisasi.	0	3	14	72	8	97
3.	Instansi tempat Saudara bekerja dapat memodifikasi pelayanan bentuk lamanya ke bentuk yang baru	1	2	14	65	15	97
4.	Instansi tempat Saudara bekerja memiliki kemampuan yang baik dalam mengantisipasi perubahan lingkungan khususnya teknologi dan administrasi.	0	2	15	66	14	97
5.	Instansi tempat Saudara bekerja memiliki kemampuan yang baik untuk selalu <i>survive</i> di tengah persaingan global.	0	4	6	73	14	97
6.	Instansi tempat Saudara bekerja telah memiliki prestasi yang baik berkenaan dengan Inovasi.	0	1	12	52	32	97
7.	Setiap pegawai instansi tempat Saudara bekerja memiliki kesempatan yang sama dalam menciptakan Inovasi.	2	1	15	61	18	97
8.	Instansi tempat Saudara bekerja memiliki Inovasi karena didukung iklim organisasi yang baik	1	4	31	47	14	97
9.	Instansi Saudara memiliki Inovasi karena didukung budaya organisasi yang baik	1	5	32	46	13	97
10.	Semua pihak, khususnya pimpinan menciptakan keaktifan dalam menciptakan Inovasi di instansi Saudara.	1	4	16	41	35	97
11.	Inovasi di tempat Saudara bekerja telah didukung oleh perangkat kebijakan/peraturan	0	0	17	63	17	97
12.	Inovasi telah menentukan keberhasilan pencapaian atau berkinerja di instansi tempat Saudara bekerja	1	3	26	50	17	97

Tabel Lampiran 8. Skoring Tanggapan Responden atas Kuesioner Variabel Inovasi

No.	Pernyataan/Indikator	Pendapat Responden					Jumlah
		STS	TS	R	S	SS	
1.	Instansi tempat Saudara bekerja telah melaksanakan pekerjaan dengan semangat penuh Inovasi	0	6	18	276	95	395
2.	Instansi tempat Saudara bekerja memiliki kecepatan yang baik dalam merespon setiap tantangan yang dihadapi oleh organisasi.	0	6	42	288	40	376
3.	Instansi tempat Saudara bekerja dapat memodifikasi pelayanan bentuk lamanya ke bentuk yang baru	1	4	42	260	75	382
4.	Instansi tempat Saudara bekerja memiliki kemampuan yang baik dalam mengantisipasi perubahan lingkungan khususnya teknologi dan administrasi.	0	4	45	264	70	383
5.	Instansi tempat Saudara bekerja memiliki kemampuan yang baik untuk selalu <i>survive</i> di tengah persaingan global.	0	8	18	292	70	388
6.	Instansi tempat Saudara bekerja telah memiliki prestasi yang baik berkenaan dengan Inovasi	0	2	36	208	160	406
7.	Setiap pegawai instansi tempat Saudara bekerja memiliki kesempatan yang sama dalam menciptakan Inovasi	2	2	45	244	90	383
8.	Instansi tempat Saudara bekerja memiliki Inovasi karena didukung iklim organisasi yang baik	1	8	93	188	70	360
9.	Instansi Saudara memiliki Inovasi karena didukung budaya organisasi yang baik	1	10	96	184	65	356
10.	Semua pihak, khususnya pimpinan menciptakan keaktifan dalam menciptakan Inovasi di instansi Saudara.	1	8	48	164	175	396
11.	Inovasi di tempat Saudara bekerja telah didukung oleh perangkat kebijakan/peraturan	0	0	51	252	85	388
12.	Inovasi telah menentukan keberhasilan pencapaian atau berkinerja di instansi tempat Saudara bekerja	1	6	78	200	85	370



Tabel Lampiran 9. Rekap Tanggapan Responden atas Kuesioner Variabel Inovasi

Nomor Responden	Jawaban Responden untuk items nomor:												JUMLAH
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	47
2	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	3	4	51
3	4	4	5	4	5	5	4	2	2	5	5	4	49
4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	5	4	3	46
5	4	4	4	3	5	4	5	2	5	5	5	4	50
6	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	57
7	4	3	4	4	4	4	5	3	3	5	4	5	48
8	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	56
9	3	3	2	3	2	3	1	1	1	4	3	4	30
10	3	3	3	4	2	3	4	3	3	2	3	2	35
11	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4	47
12	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	54
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	46
14	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	50
15	4	4	4	5	4	5	3	4	4	5	4	4	50
16	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	43
17	4	4	4	4	4	5	5	5	3	5	4	3	50
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
19	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	45
20	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	38
21	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	46
22	4	3	4	4	4	3	4	3	3	5	4	4	45
23	4	4	3	4	4	4	3	4	3	2	4	3	42
24	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	51
25	4	4	5	4	4	5	4	3	2	3	4	3	45
26	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	49
27	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	50
28	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	52
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
30	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	55
31	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	46
32	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	49
33	2	2	2	2	2	4	3	2	2	2	3	5	31
34	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	45

35	3	4	4	4	5	4	4	3	4	3	4	3	45
36	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	50
37	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	47
38	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	40
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	47
40	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	5	44
41	2	2	1	2	4	4	1	3	2	1	4	1	27
42	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	41
43	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
44	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	58
45	4	4	3	4	4	5	3	4	4	5	4	4	48
46	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	50
47	3	4	4	4	3	3	4	3	3	2	5	2	40
48	2	3	4	4	4	4	5	4	3	4	3	5	45
49	4	4	5	4	4	3	4	3	4	5	5	5	50
50	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	54
51	5	4	4	5	5	2	2	3	3	4	3	4	44
52	4	2	3	4	2	5	5	3	3	3	4	3	41
53	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	51
54	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	49
55	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	5	43
56	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	50
57	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	5	44
58	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	44
59	5	4	5	4	4	5	4	3	4	5	4	4	51
60	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	43
61	5	4	4	4	4	5	4	3	4	3	4	3	47
62	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	50
63	4	3	4	4	4	3	4	3	3	5	4	4	45
64	4	4	4	4	4	3	4	3	3	5	4	4	46
65	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	46
66	4	4	4	4	4	5	5	5	3	5	4	3	50
67	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4	47
68	5	4	4	4	4	4	5	5	3	5	4	4	51
69	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	44
70	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
71	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	46
72	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	45

73	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	46
74	5	4	3	3	4	4	4	4	4	5	4	3	47
75	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	3	47
76	5	4	4	4	4	5	3	4	5	4	5	4	51
77	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	49
78	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	50
79	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	48
80	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	48
81	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	50
82	4	4	4	4	5	4	5	3	5	5	4	4	51
83	5	4	4	3	4	4	4	3	3	5	4	4	47
84	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	54
85	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	47
86	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	48
87	4	4	4	4	5	4	5	3	5	5	5	4	52
88	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4	47
89	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	48
90	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
91	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	42
92	5	4	5	4	4	5	4	4	3	5	5	4	52
93	4	3	4	5	5	4	3	5	3	4	4	3	47
94	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	54
95	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	5	50
96	5	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	47
97	4	4	5	4	5	5	4	2	2	5	5	3	48

Tabel Lampiran 10. Uji Validitas untuk Variabel Iklim Organisasi

	VAR 00001	VAR 00002	VAR 00003	VAR 00004	VAR 00005	VAR 00006	VAR 00007	VAR 00008	VAR 00009	VAR 00010	VAR 00011	VAR 00012	TOT AL
VAR 00001 Pearson Correlation	1	,430**	,406**	,442**	,377**	,377**	,182	,344**	-,012	,381**	,293**	,285**	,670**
Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,075	,001	,911	,000	,004	,005	,000
N	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
VAR 00002 Pearson Correlation	,430**	1	,476**	,399**	,316**	,489**	,239*	,408**	,156	,493**	,356**	,306**	,733**
Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,002	,000	,018	,000	,126	,000	,000	,002	,000
N	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
VAR 00003 Pearson Correlation	,406**	,476**	1	,444**	,340**	,111	,071	,466**	,051	,289**	,185	,225*	,604**
Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,001	,280	,491	,000	,622	,004	,069	,027	,000
N	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
VAR 00004 Pearson Correlation	,442**	,399**	,444**	1	,288**	,404**	,281**	,327**	-,152	,303**	,109	-,034	,576**
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,004	,000	,005	,001	,137	,003	,290	,739	,000
N	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
VAR 00005 Pearson Correlation	,377**	,316**	,340**	,288**	1	,369**	,137	,275**	,089	,437**	,433**	,354**	,622**
Sig. (2-tailed)	,000	,002	,001	,004		,000	,181	,006	,387	,000	,000	,000	,000
N	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
VAR 00006 Pearson Correlation	,377**	,489**	,111	,404**	,369**	1	,104	,275**	,091	,524**	,489**	,405**	,657**
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,280	,000	,000		,309	,007	,377	,000	,000	,000	,000
N	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97



VAR 00007	Pearson Correlation	,182	,239*	,071	,281**	,137	,104	1	,132	,321**	,130	-,048	-,002	,369**
	Sig. (2-tailed)	,075	,018	,491	,005	,181	,309		,198	,001	,206	,638	,987	,000
	N	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
VAR 00008	Pearson Correlation	,344**	,408**	,466**	,327**	,275**	,275**	,132	1	,044	,306**	,312**	,336**	,626**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,001	,006	,007	,198		,672	,002	,002	,001	,000
	N	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
VAR 00009	Pearson Correlation	-,012	,156	,051	-,152	,089	,091	,321**	,044	1	,017	,057	,158	,247*
	Sig. (2-tailed)	,911	,126	,622	,137	,387	,377	,001	,672		,868	,578	,122	,015
	N	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
VAR 00010	Pearson Correlation	,381**	,493**	,289**	,303**	,437**	,524**	,130	,306**	,017	1	,530**	,455**	,687**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,004	,003	,000	,000	,206	,002	,868		,000	,000	,000
	N	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
VAR 00011	Pearson Correlation	,293**	,356**	,185	,109	,433**	,489**	-,048	,312**	,057	,530**	1	,595**	,593**
	Sig. (2-tailed)	,004	,000	,069	,290	,000	,000	,638	,002	,578	,000		,000	,000
	N	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
VAR 00012	Pearson Correlation	,285**	,306**	,225*	-,034	,354**	,405**	-,002	,336**	,158	,455**	,595**	1	,561**
	Sig. (2-tailed)	,005	,002	,027	,739	,000	,000	,987	,001	,122	,000	,000		,000
	N	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
TOT AL	Pearson Correlation	,670**	,733**	,604**	,576**	,622**	,657**	,369**	,626**	,247*	,687**	,593**	,561**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,015	,000	,000	,000	

N	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

Tabel Lampiran 11. Hasil Uji Validitas untuk Variabel Iklim Organisasi

Variabel	Pearson Correlation	Sig (2-tailed)	Keterangan
X <sub>1.1</sub>	0,670	0,000	Valid
X <sub>1.2</sub>	0,733	0,000	Valid
X <sub>1.3</sub>	0,604	0,000	Valid
X <sub>1.4</sub>	0,576	0,000	Valid
X <sub>1.5</sub>	0,622	0,000	Valid
X <sub>1.6</sub>	0,657	0,000	Valid
X <sub>1.7</sub>	0,369	0,000	Valid
X <sub>1.8</sub>	0,626	0,000	Valid
X <sub>1.9</sub>	0,247	0,000	Valid
X <sub>1.10</sub>	0,687	0,000	Valid
X <sub>1.11</sub>	0,593	0,000	Valid
X <sub>1.12</sub>	0,561	0,000	Valid



Tabel Lampiran 12. Uji Validitas untuk Variabel Budaya Organisasi

	VAR0 0001	VAR 00002	VAR 00003	VAR 00004	VAR 00005	VAR 00006	VAR 00007	VAR 00008	VAR 00009	VAR 00010	VAR 00011	VAR 00012	TOT AL
VAR Pearson 00001 Correlation	1	,521**	,244*	,465**	,329**	,359**	,361**	,574**	,484**	,452**	,351**	,456**	,742**
Sig. (2-tailed)		,000	,016	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
VAR Pearson 00002 Correlation	,521**	1	,325**	,158	,164	,430**	,432**	,429**	,230*	,437**	,340**	,257*	,635**
Sig. (2-tailed)	,000		,001	,121	,108	,000	,000	,000	,023	,000	,001	,011	,000
N	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
VAR Pearson 00003 Correlation	,244*	,325**	1	,257*	,305**	,298**	,227*	,180	,298**	-,014	,316**	,095	,491**
Sig. (2-tailed)	,016	,001		,011	,002	,003	,025	,078	,003	,894	,002	,353	,000
N	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
VAR Pearson 00004 Correlation	,465**	,158	,257*	1	,295**	,129	,250*	,438**	,443**	,131	,118	,421**	,539**
Sig. (2-tailed)	,000	,121	,011		,003	,206	,013	,000	,000	,201	,251	,000	,000
N	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
VAR Pearson 00005 Correlation	,329**	,164	,305**	,295**	1	,395**	,374**	,294**	,395**	,033	,427**	,383**	,609**
Sig. (2-tailed)	,001	,108	,002	,003		,000	,000	,004	,000	,750	,000	,000	,000
N	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
VAR Pearson 00006 Correlation	,359**	,430**	,298**	,129	,395**	1	,497**	,290**	,258*	,204*	,454**	,443**	,645**
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,003	,206	,000		,000	,004	,011	,045	,000	,000	,000
N	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97

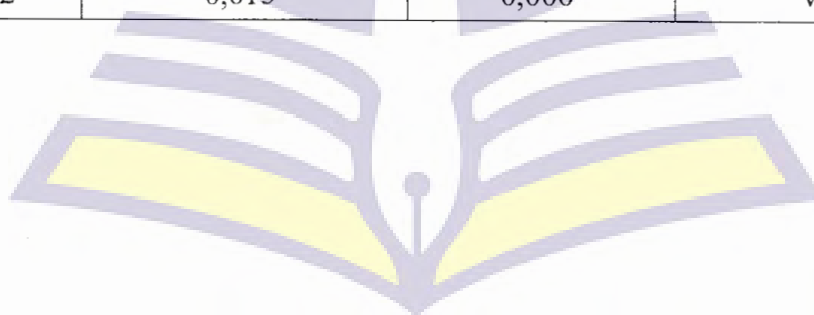
VAR 00007	Pearson Correlation	,361**	,432**	,227*	,250*	,374**	,497**	1	,344**	,422**	,427**	,474**	,444**	,700**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,025	,013	,000	,000		,001	,000	,000	,000	,000	,000
	N	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
VAR 00008	Pearson Correlation	,574**	,429**	,180	,438**	,294**	,290**	,344**	1	,459**	,369**	,452**	,242*	,664**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,078	,000	,004	,004	,001		,000	,000	,000	,017	,000
	N	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
VAR 00009	Pearson Correlation	,484**	,230*	,298**	,443**	,395**	,258*	,422**	,459**	1	,255*	,387**	,271**	,650**
	Sig. (2-tailed)	,000	,023	,003	,000	,000	,011	,000	,000		,012	,000	,007	,000
	N	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
VAR 00010	Pearson Correlation	,452**	,437**	-,014	,131	,033	,204*	,427**	,369**	,255*	1	,302**	,196	,482**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,894	,201	,750	,045	,000	,000	,012		,003	,055	,000
	N	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
VAR 00011	Pearson Correlation	,351**	,340**	,316**	,118	,427**	,454**	,474**	,452**	,387**	,302**	1	,341**	,679**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,002	,251	,000	,000	,000	,000	,000	,003		,001	,000
	N	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
VAR 00012	Pearson Correlation	,456**	,257*	,095	,421**	,383**	,443**	,444**	,242*	,271**	,196	,341**	1	,615**
	Sig. (2-tailed)	,000	,011	,353	,000	,000	,000	,000	,017	,007	,055	,001		,000
	N	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
TOTAL	Pearson Correlation	,742**	,635**	,491**	,539**	,609**	,645**	,700**	,664**	,650**	,482**	,679**	,615**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	



N	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

Tabel Lampiran 13. Hasil Uji Validitas untuk Variabel Budaya Organisasi

Variable	Pearson Correlation	Sig (2-tailed)	Keterangan
X <sub>2.1</sub>	0,742	0,000	Valid
X <sub>2.2</sub>	0,635	0,000	Valid
X <sub>2.3</sub>	0,491	0,000	Valid
X <sub>2.4</sub>	0,539	0,000	Valid
X <sub>2.5</sub>	0,609	0,000	Valid
X <sub>2.6</sub>	0,645	0,000	Valid
X <sub>2.7</sub>	0,700	0,000	Valid
X <sub>2.8</sub>	0,664	0,000	Valid
X <sub>2.9</sub>	0,650	0,000	Valid
X <sub>2.10</sub>	0,482	0,000	Valid
X <sub>2.11</sub>	0,679	0,000	Valid
X <sub>2.12</sub>	0,615	0,000	Valid



Tabel Lampiran 14. Uji Validitas untuk Variabel Inovasi

	Item1	item2	item3	item4	item5	item6	item7	item8	item9	item10	item11	item12	Total	
Item 1	Pearson Correlation	1	,432**	,305**	,201*	,359**	,166	,232*	,337**	,401**	,447**	,170	,134	,560**
	Sig. (2-tailed)		,000	,002	,048	,000	,104	,022	,001	,000	,000	,095	,191	,000
	N	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
item 2	Pearson Correlation	,432**	1	,474**	,416**	,409**	,242*	,317**	,413**	,529**	,424**	,271**	,085	,665**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,017	,002	,000	,000	,000	,007	,408	,000
	N	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
item 3	Pearson Correlation	,305**	,474**	1	,481**	,444**	,290**	,494**	,193	,298**	,452**	,355**	,321**	,685**
	Sig. (2-tailed)	,002	,000		,000	,000	,004	,000	,058	,003	,000	,000	,001	,000
	N	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
item 4	Pearson Correlation	,201*	,416**	,481**	1	,357**	,270**	,306**	,389**	,318**	,217*	,057	,298**	,574**
	Sig. (2-tailed)	,048	,000	,000		,000	,008	,002	,000	,002	,033	,582	,003	,000
	N	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
item 5	Pearson Correlation	,359**	,409**	,444**	,357**	1	,224*	,270**	,297**	,439**	,442**	,343**	,171	,632**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,027	,007	,003	,000	,000	,001	,094	,000
	N	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
item 6	Pearson Correlation	,166	,242*	,290**	,270**	,224*	1	,342**	,441**	,337**	,250*	,308**	,218*	,557**
	Sig. (2-tailed)	,104	,017	,004	,008	,027		,001	,000	,001	,013	,002	,032	,000
	N	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97

item 7	Pearson Correlation	,232*	,317**	,494**	,306**	,270**	,342**	1	,302**	,464**	,411**	,348**	,279**	,659**
	Sig. (2-tailed)	,022	,002	,000	,002	,007	,001		,003	,000	,000	,000	,006	,000
	N	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
item 8	Pearson Correlation	,337**	,413**	,193	,389**	,297**	,441**	,302**	1	,587**	,253*	,131	,127	,619**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,058	,000	,003	,000	,003		,000	,012	,202	,214	,000
	N	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
item 9	Pearson Correlation	,401**	,529**	,298**	,318**	,439**	,337**	,464**	,587**	1	,356**	,323**	,227*	,727**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,003	,002	,000	,001	,000	,000		,000	,001	,026	,000
	N	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
item 10	Pearson Correlation	,447**	,424**	,452**	,217*	,442**	,250*	,411**	,253*	,356**	1	,395**	,392**	,702**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,033	,000	,013	,000	,012	,000		,000	,000	,000
	N	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
item 11	Pearson Correlation	,170	,271**	,355**	,057	,343**	,308**	,348**	,131	,323**	,395**	1	,000	,488**
	Sig. (2-tailed)	,095	,007	,000	,582	,001	,002	,000	,202	,001	,000		1,000	,000
	N	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
item 12	Pearson Correlation	,134	,085	,321**	,298**	,171	,218*	,279**	,127	,227*	,392**	,000	1	,468**
	Sig. (2-tailed)	,191	,408	,001	,003	,094	,032	,006	,214	,026	,000	1,000		,000
	N	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
Tota 1	Pearson Correlation	,560**	,665**	,685**	,574**	,632**	,557**	,659**	,619**	,727**	,702**	,488**	,468**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	

N	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

Tabel Lampiran 15. Hasil Uji Validitas untuk Variabel Inovasi

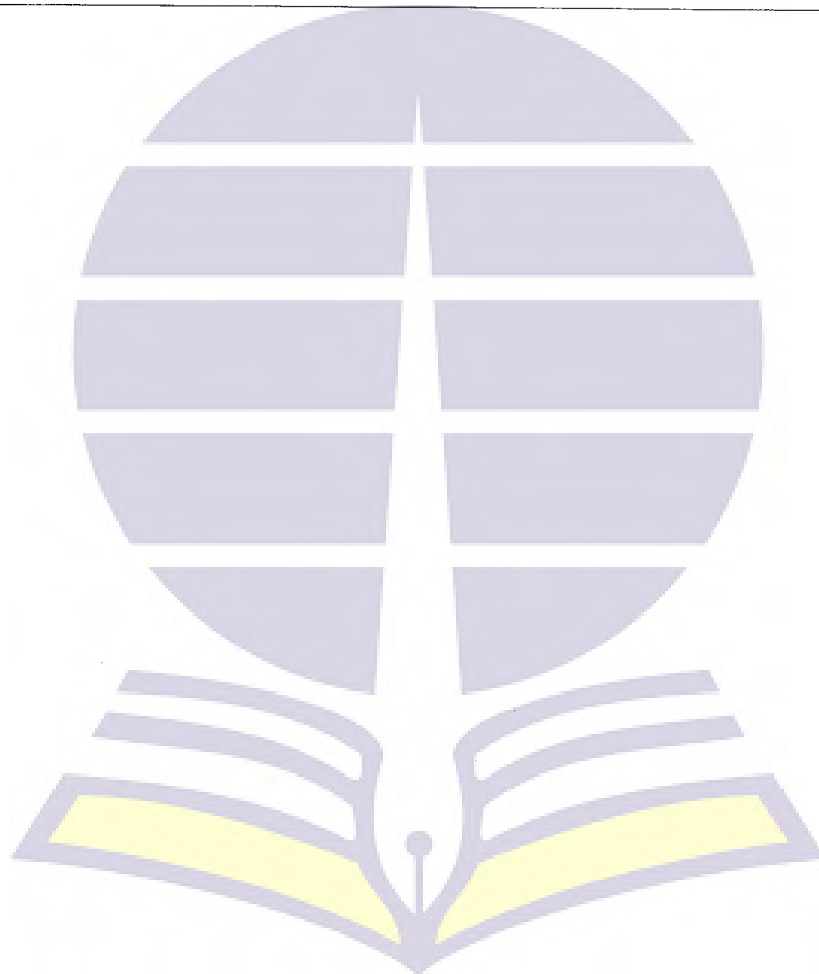
Variable	Pearson Correlation	Sig (2-tailed)	Keterangan
Y.1	0,560	0,000	Valid
Y.2	0,665	0,000	Valid
Y.3	0,685**	0,000	Valid
Y.4	0,574	0,000	Valid
Y.5	0,632	0,000	Valid
Y.6	0,557	0,000	Valid
Y.7	0,659	0,000	Valid
Y.8	0,619	0,000	Valid
Y.9	0,727	0,000	Valid
Y.10	0,702	0,000	Valid
Y.11	0,488	0,000	Valid
Y.12	0,468	0,000	Valid



Tabel Lampiran 16. Hasil Uji Validitas pada Masing-Masing Indikator dari Variabel Iklim Organisasi

No.	Variabel	Pearson Correlation	Sig (2-tailed)	Keterangan
1.	Ruang kerja terasa nyaman dan menginspirasi	0,670	0,000	Valid
2.	Kebersihan dan ketertiban lingkungan terjaga dengan baik	0,733	0,000	Valid
3.	Lingkungan kantor tenang dan terbebas dari kebisingan	0,604	0,000	Valid
4.	Tata ruang mendukung tercapainya kinerja yang baik	0,576	0,000	Valid
5.	Hubungan antar rekan kerja terjalin dengan baik sehingga mampu mendukung peningkatan kinerja	0,622	0,000	Valid
6.	Tata kerja organisasi berjalan baik sehingga mendukung dalam mencapai tujuan organisasi.	0,657	0,000	Valid
7.	Staf mempunyai hak yang sama dalam menciptakan tujuan organisasi	0,369	0,000	Valid
8.	Sinergi antarbagian berjalan dengan baik	0,626	0,000	Valid
9.	Peran pimpinan menentukan dalam menciptakan kinerja yang baik	0,247	0,000	Valid
10.	Instansi menjalin kerjasama dengan stakeholder dalam rangka menciptakan iklim organisasi yang baik	0,687	0,000	Valid

11.	Instansi merespon dengan baik baik atas kebijakan yang dikeluarkan pimpinan	0,593	0,000	Valid
12.	Kelengkapan sistem organisasi tidak kalah dibandingkan unit-unit kerja yang lain	0,561	0,000	Valid

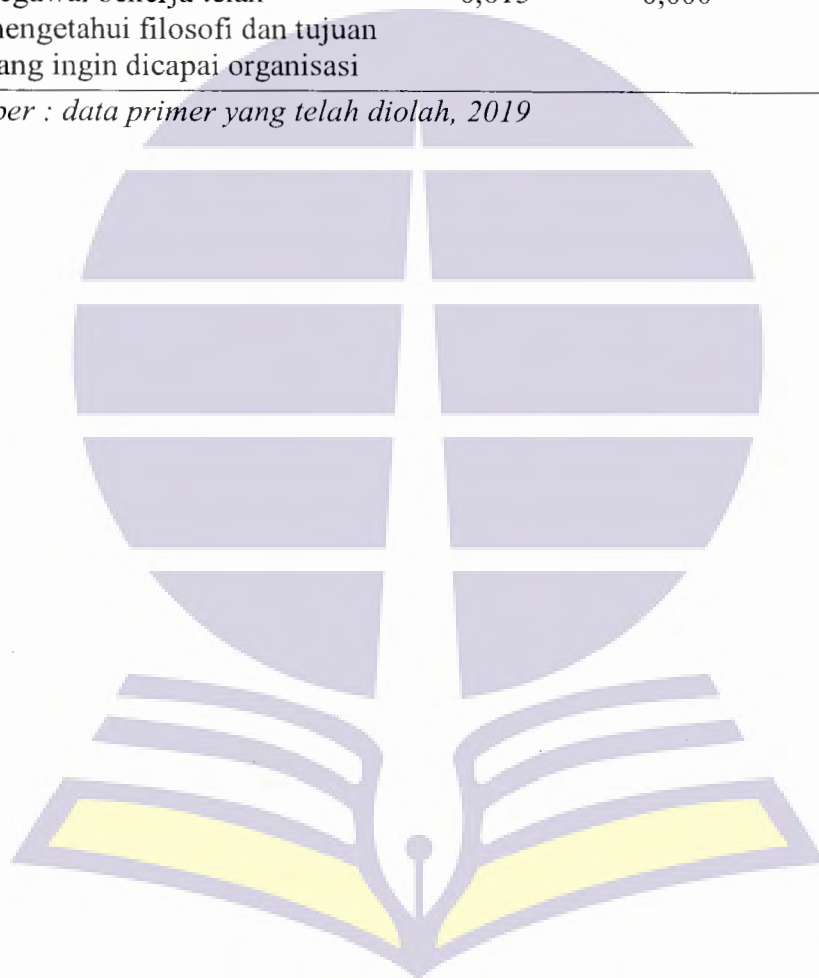


Tabel 17. Hasil Uji Validitas pada Masing-Masing Indikator dari Variabel Budaya Organisasi

No.	Variabel	Pearson Correlation	Sig (2-tailed)	Keterangan
1.	Instansi memiliki ciri khas dalam mengembangkan interaksi dan sikap antar pegawai	0,742	0,000	Valid
2.	Instansi menghargai prestasi yang dicapai pegawai	0,635	0,000	Valid
3.	Pegawai didorong untuk mengemukakan masukan atau kritik secara terbuka sebagai media untuk melakukan perbaikan atau perubahan strategi untuk mencapai tujuan organisasi	0,491	0,000	Valid
4.	Peraturan digunakan sebagai alat kontrol yang berlaku untuk mengendalikan perilaku dalam organisasi	0,539	0,000	Valid
5.	Para pimpinan dapat mengkomunikasikan dengan bahasa yang khas namun jelas atas setiap pekerjaan guna membantu kelancaran kinerja pada organisasi	0,609	0,000	Valid
6.	Instansi mendorong semua staf untuk bekerja dengan saling percaya sebagai cara mencapai tujuan organisasi	0,645	0,000	Valid
7.	Instansi memiliki visi dan misi khas yang menunjukkan keseriusan dalam berkinerja	0,700	0,000	Valid
8.	Kode etik yang baik telah diterapkan di instansi	0,664	0,000	Valid
9.	Instansi memiliki nilai sebagai ciri yang membedakan dengan instansi lainnya	0,650	0,000	Valid
10.	Instansi menanamkan spirit bekerja yang seimbang dengan kehidupan	0,482	0,000	Valid

pribadi/bermasyarakat ( <i>work life balance</i> )				
11.	Instansi menanamkan spirit loyalitas di kalangan pegawai, antara lain kesukarelaan melakukan pekerjaan secara <i>overtime</i>	0,679	0,000	Valid
12.	Pegawai bekerja telah mengetahui filosofi dan tujuan yang ingin dicapai organisasi	0,615	0,000	Valid

*Sumber : data primer yang telah diolah, 2019*





Tabel Lampiran 18. Hasil Uji Validitas pada Masing-Masing Indikator dari Variabel Inovasi

No.	Variabel	Pearson Correlation	Sig (2-tailed)	Keterangan
1.	Melaksanakan pekerjaan dengan semangat penuh inovasi	0,560	0,000	Valid
2.	Memiliki kecepatan yang baik dalam merespon setiap tantangan yang dihadapi oleh organisasi.	0,665	0,000	Valid
3.	Dapat memodifikasi pelayanan bentuk lamanya ke bentuk baru	0,685	0,000	Valid
4.	Memiliki kemampuan yang baik dalam mengantisipasi perubahan lingkungan khususnya teknologi dan administrasi	0,574	0,000	Valid
5.	Memiliki kemampuan yang baik untuk selalu survive di tengah persaingan global.	0,632	0,000	Valid
6.	Memiliki prestasi yang baik berkenaan dengan inovasi	0,557	0,000	Valid
7.	Setiap pegawai memiliki kesempatan yang sama dalam menciptakan inovasi	0,659	0,000	Valid
8.	Memiliki inovasi karena didukung iklim bekerja yang baik	0,619	0,000	Valid
9.	Memiliki inovasi karena didukung budaya bekerja yang baik	0,727	0,000	Valid
10.	Semua pihak, khususnya pimpinan menciptakan keaktifan dalam menciptakan inovasi	0,702	0,000	Valid
11.	Inovasi telah didukung oleh perangkat kebijakan/peraturan	0,488	0,000	Valid
12.	Inovasi telah menentukan keberhasilan pencapaian atau berkinerja di instansi.	0,468	0,000	Valid

*Sumber : data primer yang telah diolah, 2019*

Tabel Lampiran 19. Penilaian Responden terhadap Indikator dari Variabel Iklim Organisasi

No.	Pernyataan/Indikator	Pendapat Responden				
		STS	TS	R	S	SS
1.	Ruang kerja terasa nyaman dan menginspirasi	1	11	27	48	10
2.	Kebersihan dan ketertiban lingkungan kerja terjaga dengan baik	2	4	25	62	4
3.	Lingkungan kantor tenang dan terbebas dari kebisingan	2	4	28	56	7
4.	Tata ruang mendukung tercapainya kinerja yang baik	3	9	41	41	3
5.	Hubungan antar rekan kerja terjalin dengan baik sehingga mampu mendukung peningkatan kinerja	0	2	14	62	19
6.	Tata kerja organisasi berjalan baik sehingga mendukung dalam mencapai tujuan organisasi	1	18	63	13	18
7.	Staf mempunyai hak yang sama dalam menciptakan tujuan organisasi.	0	3	15	59	20
8.	Sinergi antarbagian berjalan dengan baik	4	8	27	56	2
9.	Peran pimpinan menentukan dalam menciptakan kinerja yang baik	0	1	16	52	28
10.	Instansi menjalin kerjasama dengan stakeholder dalam rangka menciptakan iklim organisasi yang baik	2	1	7	70	17
11.	Instansi merespon dengan baik baik atas kebijakan yang dikeluarkan pimpinan	1	2	9	73	12
12.	Kelengkapan sistem organisasi tidak kalah dibandingkan unit-unit kerja yang lain.	1	0	17	66	13

Tabel Lampiran 20. Hasil Penilaian Responden terhadap Indikator Variabel Budaya Organisasi

No.	Pernyataan/Indikator	Pendapat Responden				
		STS	TS	R	S	SS
1.	Instansi memiliki ciri khas dalam mengembangkan interaksi dan sikap antar pegawai	0	5	14	64	14
2.	Instansi menghargai prestasi yang dicapai pegawai	0	6	22	54	15
3.	Staf didorong untuk mengemukakan masukan atau kritik secara terbuka sebagai media untuk melakukan perbaikan atau perubahan strategi untuk mencapai tujuan organisasi.	1	9	38	46	3
4.	Peraturan digunakan sebagai alat kontrol yang berlaku untuk mengendalikan perilaku dalam organisasi	0	4	12	68	13
5.	Para pimpinan dapat mengkomunikasikan dengan jelas setiap pekerjaan guna membantu kelancaran kinerja pada organisasi	0	9	25	52	11
6.	Instansi mendorong staf untuk bekerja dengan saling percaya	1	2	14	67	13
7.	Instansi memiliki visi dan misi khas yang menunjukkan keseriusan dalam berkinerja	1	4	8	74	10
8.	Budaya organisasi berbasiskan kode etik yang baik telah diterapkan di instansi.	0	3	14	71	9
9.	Instansi memiliki nilai sebagai ciri yang membedakan dengan instansi lainnya	1	2	24	63	7
10.	Instansi menanamkan spirit bekerja yang seimbang dengan kehidupan pribadi/bermasyarakat ( <i>work life balance</i> )	0	3	18	72	4

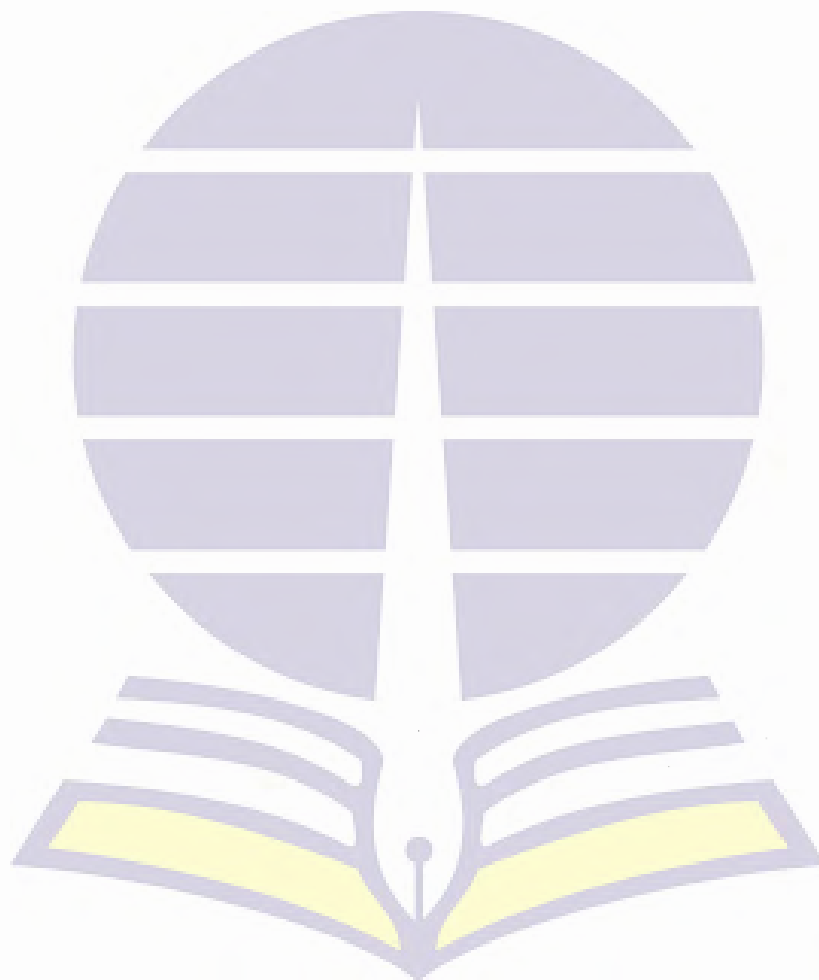
11.	Instansi menanamkan spirit loyalitas di kalangan pegawai, antara lain ditunjukkan dengan kesukarelaan melakukan pekerjaan secara <i>overtime</i>	2	4	26	54	11
12.	Staf telah mengetahui filosofi dan tujuan yang ingin dicapai organisasi	0	6	24	57	10

Tabel Lampiran 21. Hasil Penilaian Responden terhadap Indikator dari Variabel Inovasi

No.	Pernyataan/Indikator	Pendapat Responden				
		STS	TS	R	S	SS
1.	Instansi telah melaksanakan pekerjaan dengan semangat penuh inovasi	0	3	6	69	19
2.	Instansi memiliki kecepatan yang baik dalam merespon setiap tantangan yang dihadapi oleh organisasi.	0	3	14	72	8
3.	Instansi dapat memodifikasi pelayanan bentuk lamanya ke bentuk yang baru	1	2	14	65	15
4.	Instansi memiliki kemampuan yang baik dalam mengantisipasi perubahan lingkungan khususnya teknologi dan administrasi.	0	2	15	66	14
5.	Instansi memiliki kemampuan yang baik untuk selalu <i>survive</i> di tengah persaingan global.	0	4	6	73	14
6.	Instansi telah memiliki prestasi yang baik berkenaan dengan inovasi	0	1	12	52	32
7.	Setiap pegawai memiliki kesempatan yang sama dalam menciptakan inovasi	2	1	15	61	18
8.	Instansi memiliki inovasi karena didukung iklim bekerja yang baik	1	4	31	47	14
9.	Instansi memiliki inovasi karena didukung budaya bekerja yang baik	1	5	32	46	13
10.	Semua pihak, khususnya pimpinan menciptakan keaktifan dalam menciptakan inovasi.	1	4	16	41	35



11.	Inovasi telah didukung oleh perangkat kebijakan/peraturan	0	0	17	63	17
12.	Inovasi telah menentukan keberhasilan pencapaian atau berkinerja	1	3	26	50	17



Tabel Lampiran 22. Hasil Uji Reliabilitas untuk Variabel Iklim Organisasi

Cronbach's Alpha	N of Items
,745	13

Tabel Lampiran 23. Hasil Uji Validitas untuk Variabel Budaya Organisasi

Cronbach's Alpha	N of Items
,754	13

Tabel Lampiran 24. Hasil Uji Validitas untuk Variabel Inovasi

Cronbach's Alpha	N of Items
,752	13

Tabel Lampiran 25. Hasil Uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		97
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	3,57039018
Most Extreme Differences	Absolute	,074
	Positive	,074
	Negative	-,053
Kolmogorov-Smirnov Z		,726
Asymp. Sig. (2-tailed)		,668

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Tabel Lampiran 26. Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Mode 1	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Budaya Organisasi, Iklim Organisasi <sup>a</sup>		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Inovasi

Tabel Lampiran 27. Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
dimension0	,727 <sup>a</sup>	,528	,518	3,60817

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Iklim Organisasi

b. Dependent Variable: Inovasi

Tabel Lampiran 28. ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1368,284	2	684,142	52,550	,000 <sup>a</sup>
	Residual	1223,778	94	13,019		
	Total	2592,062	96			

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Iklim Organisasi

b. Dependent Variable: Inovasi

Tabel Lampiran 29. Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11,533	3,578		3,223	,002
	Iklim Organisasi	,239	,100	,233	2,401	,018
	Budaya Organisasi	,547	,097	,547	5,641	,000

a. Dependent Variable: Inovasi

Tabel Lampiran 30. Residuals Statistics<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	31,1117	54,0408	47,2474	3,77531	97
Residual	-10,22887	9,02926	,00000	3,57039	97
Std. Predicted Value	-4,274	1,799	,000	1,000	97
Std. Residual	-2,835	2,502	,000	,990	97

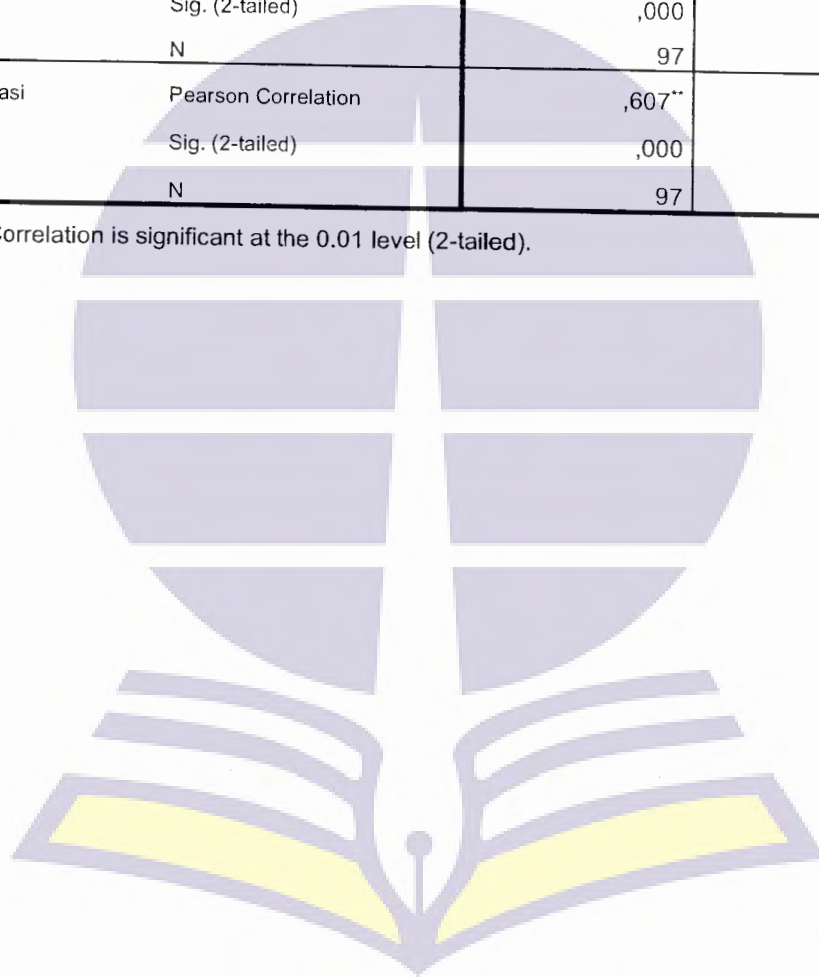
a. Dependent Variable: Inovasi



Tabel Lampiran 31. Hasil Uji Koefisien Korelasi

		Iklm Organisasi	Budaya Organisasi	Inovasi
Iklm Organisasi	Pearson Correlation	1	,683**	,607**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	97	97	97
Budaya Organisasi	Pearson Correlation	,683**	1	,706**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	97	97	97
Inovasi	Pearson Correlation	,607**	,706**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	97	97	97

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



Tabel Lampiran 32. Hasil Uji Multikolinearitas

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	11,533	3,578		3,223	,002		
	Iklim Organisasi	,239	,100	,233	2,401	,018	,534	1,874
	Budaya Organisasi	,547	,097	,547	5,641	,000	,534	1,874

a. Dependent Variable: Inovasi

Tabel Lampiran 33. Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Budaya Organisasi, Iklim Organisasi <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Inovasi

Tabel Lampiran 34. Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,727 <sup>a</sup>	,528	,518	3,608

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Iklim Organisasi

Tabel Lampiran 35. ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1368,284	2	684,142	52,550	,000 <sup>a</sup>
	Residual	1223,778	94	13,019		
	Total	2592,062	96			

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Iklim Organisasi

b. Dependent Variable: Inovasi

Tabel Lampiran 36. Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	Iklm Organisasi	Budaya Organisasi
1	1	2,989	1,000	,00	,00	,00
	2	,007	20,626	,99	,12	,20
	3	,004	27,544	,01	,88	,80

a. Dependent Variable: Inovasi

Tabel Lampiran 37. Uji Heteroskedastisitas Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Budaya Organisasi, Iklim Organisasi <sup>a</sup>		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Inovasi



Tabel Lampiran 38. Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,727 <sup>a</sup>	,528	,518	3,60817

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Iklim Organisasi

b. Dependent Variable: Inovasi

Tabel Lampiran 39. ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1368,284	2	684,142	52,550	,000 <sup>a</sup>
	Residual	1223,778	94	13,019		
	Total	2592,062	96			

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Iklim Organisasi

b. Dependent Variable: Inovasi

Tabel Lampiran 40. Coefficients<sup>a</sup>

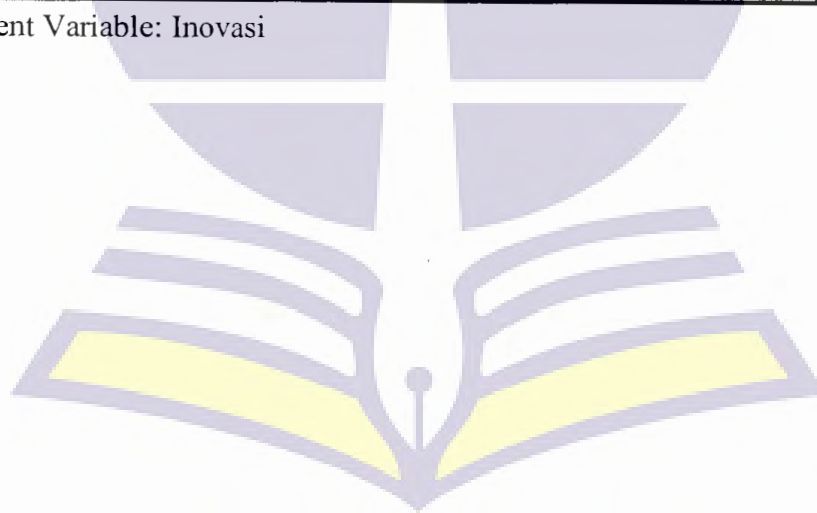
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11,533	3,578		3,223	,002
	Iklim Organisasi	,239	,100	,233	2,401	,018
	Budaya Organisasi	,547	,097	,547	5,641	,000

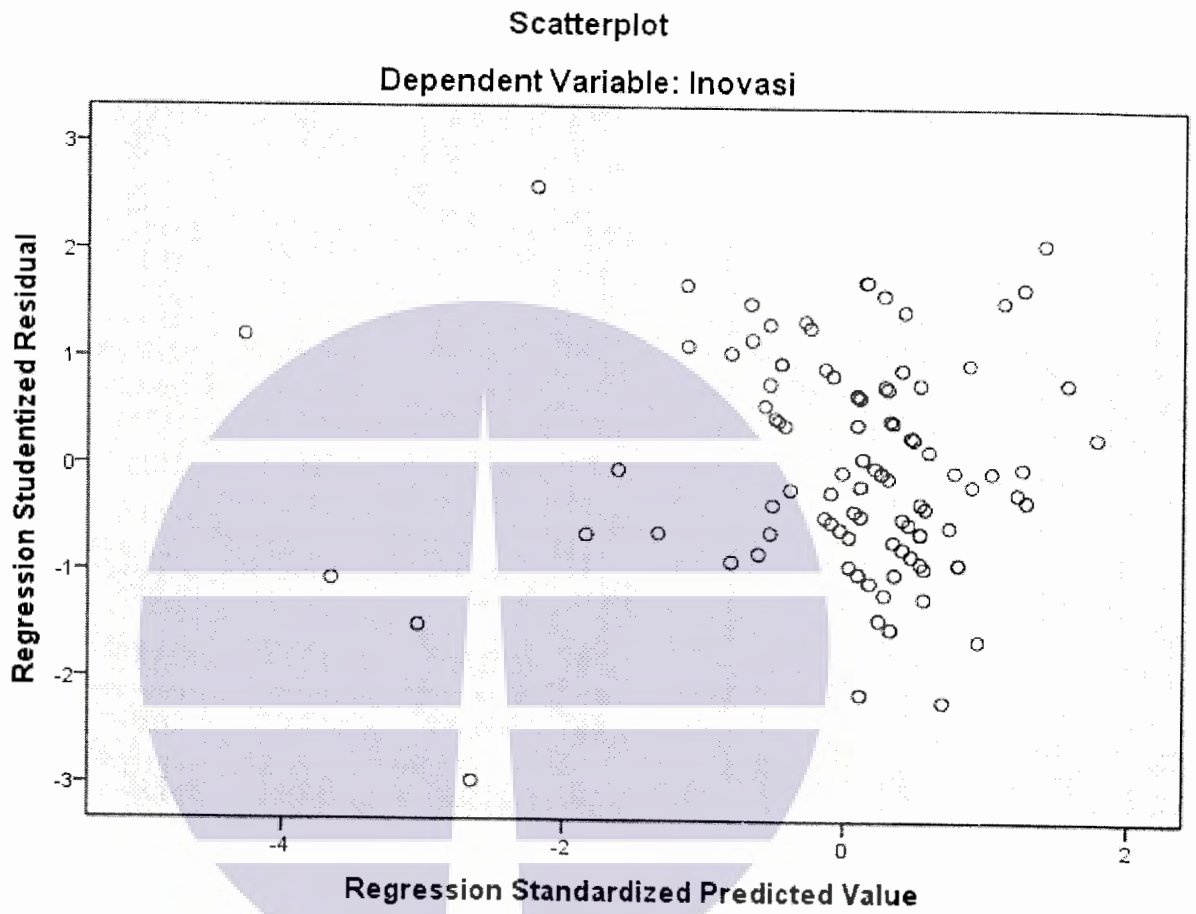
a. Dependent Variable: Inovasi

Tabel Lampiran 41. Residuals Statistics<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	31,1117	54,0408	47,2474	3,77531	97
Std. Predicted Value	-4,274	1,799	,000	1,000	97
Standard Error of Predicted Value	,368	1,703	,578	,262	97
Adjusted Predicted Value	30,1344	53,9948	47,2531	3,73687	97
Residual	-10,22887	9,02926	,00000	3,57039	97
Std. Residual	-2,835	2,502	,000	,990	97
Stud. Residual	-2,973	2,583	-,001	1,011	97
Deleted Residual	-11,24943	9,61726	-,00569	3,73530	97
Stud. Deleted Residual	-3,107	2,665	-,001	1,023	97
Mahal. Distance	,011	20,389	1,979	3,670	97
Cook's Distance	,000	,294	,016	,042	97
Centered Leverage Value	,000	,212	,021	,038	97

a. Dependent Variable: Inovasi





Gambar Lampiran 1. Diagram *Scatterplot*

Tabel Lampiran 42. Hasil Uji Signifikan Parameter Individual (Uji Statistik t)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	11,533	3,578		3,223	,002
Iklm Organisasi (X <sub>1</sub> )	,239	,100	,233	2,401	,018
Budaya Organisasi (X <sub>2</sub> )	,547	,097	,547	5,641	,000





1) Dependent Variable: Inovasi (Y)

Sumber: output SPSS data primer diolah

t tabel = t (a/2 ; n-k-1)

t (0,025 ; 97-2-1)

0,025 ; 94 = 1,98552

T tabel = 1,98552

f tabel = f (k ; n-k)

f (2 ; 95) = 3,09

F tabel = 3,09

Tabel Lampiran 43. Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,727 <sup>a</sup>	,528	,518	3,60817

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>), Iklim Organisasi (X<sub>1</sub>)

Tabel Lampiran 44. ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1368,284	2	684,142	52,550	,000 <sup>a</sup>
	Residual	1223,778	94	13,019		
	Total	2592,062	96			

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>), Iklim Organisasi (X<sub>1</sub>)

b. Dependent Variable: Inovasi (Y)