

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA PNS
(Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah
Kabupaten Kapuas Hulu)**



TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Manajemen

Disusun Oleh Mahasiswa MM Pontianak

ABANG EDI SUPARMAN
NIM: 015743553

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS TERBUKA
PONTIANAK
2010**

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCA SARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : **PENGARUH BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA PNS** (Studi Pada Badan
Kepegawaian Daerah Kabupaten Kapuas Hulu)

Penyusun TAPM : **ABANG EDI SUPARMAN**

NIM : 015743553

Program Studi : Magister Manajemen

Hari/Tanggal : Jum'at, 30 Juli 2010

Menyetujui:

Pembimbing II,

Pembimbing I

SURACHMAN DIMYATI, Ph.D
NIP. 19511208 197603 1 004

Dr. HARYONO, M.Si, Ak
NIP. 19630630 199002 1 001

Mengetahui:

Direktur Program Pascasarjana,

Prof. Dr. H. UDIN S. WINATAPUTRA, M.A
NIP. 19451007 197302 1 001

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCA SARJANA
PROGRAM STUDI MANAJEMEN**

PENGESAHAN

Nama : **ABANG EDI SUPARMAN**
 NIM : 015743553
 Program Studi : Magister Manajemen
 Judul TAPM : **PENGARUH BUDAYA ORGANISASI
 TERHADAP KINERJA PNS (Studi Pada Badan
 Kepegawaian Daerah Kabupaten Kapuas Hulu)**

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

Hari/Tanggal : Jum'at, 30 Juli 2010
 Waktu : Pukul 08.30 – 10.30 Wiba

Dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji

Ir. EDWARD ZUBIR, M.M.
 NIP. 19591218 198603 1 003

:

Pengujin Ahli

Dr. I. N. BASKARA WISNU TEDJA, M.Si
 NIP. 19610917 198601 2 001

:

Pembimbing I

Dr. HARYONO, M. Si. Ak
 NIP. 19630630 199002 1 001

:

Pembimbing II

SURACHMAN DIMYATI, Ph.D
 NIP. 19511208 197603 1 004

:

ABSTRAK

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja PNS (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kapuas Hulu)

Edi Abang Suparman

Universitas Terbuka

abangedipts@yahoo.co.id

Kata Kunci : Budaya Organisasi dan Kinerja

Latar belakang penelitian bahwa pentingnya budaya organisasi di BKD Kabupaten Kapuas Hulu adalah untuk menghadapi perubahan di lingkungan eksternal organisasi dan perubahan situasi internal organisasi. BKD harus mengetahui bagian-bagian organisasi yang harus diubah agar tetap dapat bertahan dalam lingkungan yang terus berubah. Maka dengan adanya budaya organisasi yang baik diharapkan tingkat kinerja organisasi juga akan meningkat.

Tujuan penelitian yaitu untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi yang mencakup: variabel adaptasi eksternal, variabel integrasi internal, dan variabel faktor obyektif secara bersama-sama terhadap kinerja PNS pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kapuas Hulu. untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi yang mencakup variabel adaptasi eksternal, variabel integrasi internal, dan variabel faktor obyektif secara parsial terhadap kinerja PNS pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kapuas Hulu. untuk mengetahui variabel yang pengaruhnya paling dominan terhadap kinerja PNS.

Berdasarkan hasil analisis regresi berganda memperlihatkan bahwa secara simultan variabel bebas (X) yang meliputi variabel adaptasi eksternal, variabel integrasi internal dan faktor objektif berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS (Y). Nilai *adjusted R-Square* sebesar 0,931 menunjukkan bahwa secara pasti ada pengaruh yang kuat dari budaya organisasi yang meliputi adaptasi eksternal, integrasi internal, dan faktor objektif terhadap variabel terikat kinerja PNS sebesar 93,10%, sedangkan sisanya 6,90% dipengaruhi oleh variabel lain. Hasil analisis parsial menunjukkan bahwa nilai variabel adaptasi eksternal, nilai *t* hitung sebesar 12,873. Nilai variabel integrasi internal, diperoleh nilai *t* hitung sebesar 9,498. Nilai variabel faktor objektif, diperoleh nilai *t* hitung sebesar 11,306. Dengan demikian ada pengaruh variabel adaptasi eksternal, variabel integrasi internal dan faktor objektif secara parsial terhadap kinerja PNS. Dari hasil analisis variabel adaptasi eksternal merupakan variabel yang dominan pengaruhnya terhadap kinerja PNS.

ABSTRACT

The Influence Organization Culture of PNS Performance (Study at Badan Kepegawaian Daerah Kapuas Hulu Regency).

Edi Abang Suparman

Terbuka of University

abangedipts@yahoo.co.id

Key word : Organization Culture and PNS Performance

Research background that the importance of organizational culture in BKD at Kapuas Hulu Regency to face change in organizational external environment and internal the change of situation of organization. BKD must know parts of organization which must be changed that still can stay in area that is always changes. Hence with existence of good organization culture is expected level of organizational performance also will increase.

Purpose of this research to know including organization culture: external adaptation variable, internal integration variable, and objective factor variable in simultaneous influence of performance PNS at Badan Kepegawaian Daerah Kapuas Hulu Regency. To know organization culture influence including external adaptation variable, internal integration variable, and objective factor variable parsially to PNS performance at Badan Kepegawaian Daerah Kapuas Hulu Regency. to know variable which the influence is most dominant to performance PNS.

Based on result of doubled regression analysis shows that influence in simultaneous independent variable (X) what covers external adaptation variable, internal integration variable and objective factor had an effect on signifikan to performance PNS (Y). Value udjasted R-Square 0,931 indicating that surely there are strong influence from organization culture covering external adaptation, internal integration, and objective factor to performance dependent variables PNS equal to 93,10%, while the rest 6,90% influenced by other variable. Base on analisis parsial analysis indicates that value external adaptation variable, t value calculate 12,873. Internal integration variable value, obtained value t calculate 9,498. Objective factor variable, obtained value t calculate 11,306. Thereby there are adaptation variable influence eksternal, internal integration variable and objective factor parsially to performance PNS. Base on analisis result of external adaptation variable analysis is dominant variable of the influence to performance PNS

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian dan penulisan TAPM ini dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja PNS (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kapuas Hulu)“, yang disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen Universitas Terbuka.

Pada kesempatan berbahagia ini, perkenankan penulis menyampaikan penghargaan dan terima kasih kepada :

1. Rektor Universitas Terbuka;
2. Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka;
3. Kepala Unit Program Belajar Jarak Jauh Universitas Terbuka Pontianak beserta seluruh jajaran;
4. Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kapuas Hulu beserta seluruh jajaran;
5. Bapak **Dr. HARYONO, M.Si.Ak** selaku Pembimbing I;
6. Bapak **SURACHMAN DIMYATI, Ph.D** selaku Pembimbing II;
7. Bapak **Drs. C. SUPARTOMO, M.Si.** selaku Ketua Bidang Program Studi Magister Manajemen Universitas Terbuka beserta seluruh jajaran;
8. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Tanjungpura Pontianak sebagai Dosen/Fasilitator Tutorial Tatap Muka;
9. Bapak dan Ibu Fasilitator Tutorial Online Program Pascasarjana Program Studi Manajemen Universitas Terbuka di Jakarta;

10. Rekan-rekan Angkatan 2008.2 kelas Putussibau Kalimantan Barat, yang telah bersama-sama dalam suka maupun duka menjalani pendidikan ini;
11. Istri tercinta **HASNALILIANA** serta anak-anak tersayang **ABANG FARHAN ROMZI HASDI**, **DELIA FAYZA RAZINA** dan **LEIDY FADYA RAYHANA** yang dengan setia dan sabarnya memberikan dukungan semangat kepada penulis selama menempuh pendidikan ini;
12. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu, yang telah membantu menyelesaikan pendidikan dan penulisan TAPM ini.

Penulis menyadari dalam penyusunan TAPM ini masih jauh dari sempurna, sehingga perlu saran dan masukan dari pembaca demi perbaikan dan kesempurnaan dimasa yang akan datang.

Akhirnya semoga TAPM yang penulis sajikan ini dapat diterima dan memberikan mamfaat bagi penulis dan bagi dunia ilmu pengetahuan sebagai referensi khazanah penulisan ilmiah serta pihak lain yang membutuhkannya.

Putussibau, Juli 2010

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
Abstrak	i
Lembar Persetujuan	iii
Lembar Pengesahan	iv
Kata Pengantar	v
Daftar Isi	vii
Daftar Tabel	ix
Daftar Gambar	xi
Daftar Lampiran	xii
 BAB I PENDAHULUAN	 1
A. Latar Belakang	1
B. Permasalahan	10
C. Tujuan	11
D. Manfaat Penelitian	11
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA	 13
A. Kajian Teori	13
1. Budaya organisasi	13
a. Arti pentingnya budaya organisasi	13
b. Fungsi budaya organisasi	17
c. Tingkatan budaya	19
d. Karakteristik budaya organisasi	25
e. Sosialisasi budaya	28
f. Penguatan budaya organisasi	31
2. Kinerja	32
a. Pengertian kinerja	32
b. Pengukuran kinerja	34
B. Kerangka Pemikiran	38
C. Definisi Konsep dan Operasional	45
D. Hipotesis	47
 BAB III METODE PENELITIAN	 49
A. Jenis penelitian	49
B. Populasi dan Sampel	49
C. Metode Pengumpulan Data	50
D. Uji Instrumen Penelitian	51
1. Validitas	51
2. Reliabilitas	52

E. Sumber Data	53
F. Skala Pengukuran Variabel	54
G. Teknik Analisis Data.	55
H. Pengujian Hipotesis	58
BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN	61
A. Temuan Penelitian	61
1. Gambaran umum lokasi penelitian	61
2. Karakteristik pegawai	69
3. Diskripsi hasil jawaban kuesioner	71
a. Variabel adaptasi eksternal	72
b. Variabel integrasi internal	76
c. Variabel Faktor objektif	80
d. Variabel Kinerja PNS	85
B. Pembahasan Hasil Penelitian	88
1. Pengujian asumsi klasik regresi berganda	88
a. Uji multikoleniaritas	89
b. Uji normalitas	89
c. Uji heterokedastisitas	91
2. Transformasi hasil analisis regresi linier berganda dan pengujian hipotesis	92
a. Pengaruh variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) secara simultan	92
b. Pengaruh variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) secara parsial	94
c. Pengaruh variabel bebas (X) yang paling dominan terhadap variabel terikat (Y).	99
C. Implikasi Hasil Penelitian	101
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	104
A. Simpulan	104
B. Saran	106
DAFTAR PUSTAKA	108
BIODATA PENULIS	xiii

DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel 1.1	Jumlah Pegawai menurut Tingkat Pendidikan pada Badan Kepegawaian Daerah Pemerintah Kabupaten Kapuas Hulu	6
Tabel 2.1	Fungsi Budaya Organisasi	18
Tabel 2.2	Schein's List Of Basic Cultural Assumptions	22
Tabel 2.3	Operasional Variabel	47
Tabel 3.1	Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian	52
Tabel 3.2	Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian	53
Tabel 4.1	Karakteristik Responden berdasarkan Usia	67
Tabel 4.2	Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin	70
Tabel 4.3	Karakteristik Responden berdasarkan Masa Kerja	70
Tabel 4.4	Diskripsi Responden menurut Kepangkatan	71
Tabel 4.5	Jawaban Responden tentang Misi Utama BKD Kabupaten Kapuas Hulu	72
Tabel 4.6	Jawaban Responden tentang Tugas Pokok sebagai Pegawai Negeri Sipil	73
Tabel 4.7	Jawaban Responden tentang Fungsi sebagai Pegawai Negeri	73
Tabel 4.8	Jawaban Responden tentang Tujuan yang Ingin Dicapai dalam Setiap Melakukan Pekerjaan	74
Tabel 4.9	Jawaban Responden tentang Suatu Standar Kerja dalam Kerja	74
Tabel 4.10	Jawaban Responden tentang Pengaruh Standar Pekerjaan terhadap Hasil Kerja	75
Tabel 4.11	Jawaban Responden tentang Koreksi dari Alasan atas Hasil Pekerjaan	75
Tabel 4.12	Jawaban Responden tentang Konsep Tugas dalam Melaksanakan Pekerjaan	76
Tabel 4.13	Jawaban Responden tentang Suatu Kelompok Bagian Berpengaruh terhadap Hasil Pekerjaan	77
Tabel 4.14	Jawaban Responden tentang Setiap Bagian Mewakili Ciri Pekerjaan	78
Tabel 4.15	Jawaban Responden tentang Peranan Kekuasaan dalam Pengambilan Keputusan	78
Tabel 4.16	Jawaban Responden tentang Pengaturan Tugas dalam Setiap Bagian	79
Tabel 4.17	Jawaban Responden tentang Gaji yang Diterima	80
Tabel 4.18	Jawaban Responden tentang Sanksi yang Diberikan atas Pelanggaran Disiplin	80

Tabel 4.19	Jawaban Responden tentang Perlu Adanya Inovasi, dan Kemungkinan Risiko dari Inovasi yang Dilakukan	81
Tabel 4.20	Jawaban Responden tentang Kerangka Kerja yang Detail	82
Tabel 4.21	Jawaban Responden tentang Orientasi Hasil yang Ingin Dicapai	82
Tabel 4.22	Jawaban Responden tentang Orientasi Sumber Daya Manusia	83
Tabel 4.23	Jawaban Responden tentang Orientasi Team Kerja	83
Tabel 4.24	Jawaban Responden tentang Progres dalam Bekerja	84
Tabel 4.25	Jawaban Responden tentang Kemantapan Kerja pada Setiap Pegawai	84
Tabel 4.26	Jawaban Responden tentang Kualitas Pekerjaan	85
Tabel 4.27	Jawaban Responden tentang Kualitas Kerja Memang Diharuskan Oleh BKD	85
Tabel 4.28	Jawaban Responden tentang Pengaruh Respon dari Atasan terhadap Kualitas Kerja	86
Tabel 4.29	Jawaban Responden tentang Kuantitas Tertentu yang Ingin Diselesaikan dalam Pekerjaan	86
Tabel 4.30	Jawaban Responden tentang Tanggungjawab Kuantitas Pekerjaan memang Diutamakan	87
Tabel 4.31	Jawaban Responden tentang dalam Bekerja Memperhatikan Ketepatan Waktu	87
Tabel 4.32	Jawaban Responden tentang Ketepatan Waktu Itu Penting terhadap Hasil Pekerjaan	88
Tabel 4.33	Hasil Uji Multikoleniaritas	88
Tabel 4.34	Hasil Analisis Berganda	91

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Tingkatan Budaya	20
Gambar 2.2 Suatu Model Sosialisasi	29
Gambar 2.3 Pengaruh Budaya terhadap Perilaku	43
Gambar 2.4 Kerangka Pemikiran	44
Gambar 4.1 Struktur Organisasi BKD Kabupaten Kapuas Hulu	67
Gambar 4.2 Hasil Uji Normalitas	90
Gambar 4.3 Hasil Uji Heterokedastisitas	91
Gambar 4.4 Ringkasan Hasil Regresi	100

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Kuesioner	112
Lampiran 2 Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian	117
Lampiran 3 Tabulasi Jawaban Responden	121
Lampiran 4 Frekwensi Jawaban Responden	125
Lampiran 5 Hasil Uji regresi Berganda	133

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Budaya organisasi merupakan salah satu kunci kesuksesan sebuah organisasi. Budaya organisasi mengandung nilai-nilai yang harus dipahami, dijiwai, dan dipraktekkan bersama oleh semua individu atau kelompok yang terlibat di dalamnya. Budaya organisasi yang berfungsi secara baik mampu untuk mengatasi permasalahan adaptasi eksternal dan integrasi internal. Perubahan di lingkungan eksternal organisasi, antara lain perubahan situasi politik, ekonomi, sosial serta lingkungan dalam persaingan yang sangat ketat. Perubahan situasi internal organisasi meliputi visi, misi, strategi, struktur organisasi, dan teknologi. Organisasi harus mengetahui bagian-bagian organisasi yang harus diubah agar tetap dapat bertahan dalam lingkungan yang terus berubah. Maka dengan adanya budaya organisasi yang baik diharapkan tingkat kinerja organisasi juga tambah meningkat.

Budaya organisasi pada hakekatnya mengarah pada perilaku-perilaku yang dianggap tepat, mengikat dan memotivasi setiap individu yang ada di dalamnya serta mengarah pada upaya mencari penyelesaian dalam situasi yang membingungkan. Pemahaman tentang budaya organisasi ini memberi dasar pemikiran bahwa setiap individu yang terlibat di dalamnya akan bersama-sama berusaha menciptakan kondisi kerja yang ideal agar tercipta suasana kerja yang mendukung bagi upaya pencapaian tujuan yang diharapkan.

Budaya merupakan pola terintegrasi dari perilaku manusia yang mencakup pikiran, ucapan, tindakan, artifak-artifak dan bergantung pada kapasitas manusia untuk belajar dan mentransmisikannya bagi keberhasilan generasi yang ada. Sehingga dari budaya organisasi tidak bisa begitu saja dianggap dan dilihat oleh orang luar namun dapat dipahami dan dirasakan melalui perilaku-perilaku anggotanya serta nilai-nilai yang mereka anut. Peran budaya pada gilirannya mempunyai kedudukan penting pada setiap lembaga atau organisasi sebagai pilar yang mengatur pola hubungan dalam kelembagaan, mengatur mekanisme roda organisasi dan menyetarakan keharmonisan faktor intern serta ekstern di mana organisasi itu beraktivitas.

Pentingnya budaya dalam mengatur perilaku kehidupan dikarenakan beberapa alasan. Pertama, sebagai pandangan moral yang membedakan orang dari suku, daerah budaya dan agama yang berbeda hidup berdampingan dalam suatu masyarakat dan negara. Budaya sedemikian kompleks meliputi pengetahuan, kepercayaan, seni, hukum, moral, adat istiadat dan kemampuan serta kebiasaan lain yang dibutuhkan oleh seseorang sebagai anggota masyarakat. Kedua, budaya mengandung pola eksplisit maupun pola implisit dari dan untuk perilaku yang dibutuhkan dan diwujudkan dalam simbol, menunjukkan hasil kelompok manusia secara berbeda, termasuk benda-benda hasil ciptaan manusia. Ketiga, modernisasi membawa suatu perubahan besar dalam struktur kebutuhan dan nilai masyarakat yang akibatnya menantang pandangan-pandangan moral tradisional. Keempat adalah dari pelbagai ideologi menawarkan diri sebagai penuntun kehidupan masing-masing dengan ajaran sendiri tentang manusia harus hidup.

Faktor-faktor tersebut di atas, terhadap arti pentingnya budaya dalam kehidupan suatu organisasi adalah membantu pekerja memberi tanggapan atas ketidakpastian yang tidak bisa dihindari dan keruwetan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Gibson (2000) menyatakan kultur organisasi mengandung bauran nilai-nilai, kepercayaan, asumsi, persepsi, norma, kekhasan dan pola perilaku. Denison dan Goelzer (2004) dalam sebuah studi terhadap 230 organisasi dari beragam industri dari kawasan Amerika Utara, Asia, Eropa, Timur Tengah dan Afrika yang memiliki kultur organisasi yang kuat dan positif di asosiasikan dengan meningkatnya keefektifan organisasi. Studi tersebut menyimpulkan bahwa karyawan memiliki organisasi yang kuat dan produktif terkait erat dengan meningkatnya pertumbuhan penjualan, profitabilitas, kepuasan karyawan dan keseluruhan kinerja organisasi tanpa memandang organisasi tersebut secara fisik berada.

Cavanagh et. al. (2002) yang meneliti di perusahaan General Electric (GE) di Amerika Serikat mengemukakan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Para karyawan yang memiliki budaya organisasi tinggi, memiliki kemampuan untuk berperilaku dan beradaptasi dengan berbagai perubahan. Kondisi ini mempercepat hasil kinerja menjadi lebih berdaya saing dibanding dengan perusahaan lain. Lebih lanjut Robbins (2008) menyatakan bahwa budaya organisasi berhubungan dengan mengatur perilaku atau sikap individu maupun kelompok, yang pada gilirannya menjadi bagian dari indikator dalam mencapai kinerja organisasi.

Budaya organisasi dapat dihidupkan melalui seleksi yaitu memperoleh anggota yang setidaknya memiliki nilai-nilai yang sama dengan budaya organisasi yang ada,

manajemen atas dan dalam hal ini manajemen atas mempunyai peranan yang sangat besar dalam menambahkan nilai-nilai dan norma melalui tindakan-tindakannya, sosialisasi baik pada anggota baru dan lama yang prosesnya dapat berupa orientasi dan pelatihan melalui cerita tentang pendiri, ritual yang ada, simbol dan sebagainya.

Sejalan dengan penjelasan di atas serta mengingat bahwa kemajuan suatu bangsa tidak terlepas dari peran budaya maka pemerintah melalui Kementrian Pendayagunaan Aparatur Negara (PAN) mengeluarkan Keputusan Nomor 25/KEPM.PAN/4/2002 dan Nomor 170/M.PAN/6/2002 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara yang bertujuan untuk memenuhi tuntutan dan aspirasi sebagian besar masyarakat tentang kinerja aparatur pemerintah yang menyangkut kualitas, kuantitas, maupun jangkauan pelayanan atau ketepatan waktu.

Sebagai menunjang pelaksanaan budaya kerja aparatur negara dan sebagai bentuk komitmen bersama dari seluruh jajaran dan tingkatan untuk menerapkan dan menegakkan nilai-nilai dasar budaya kerja aparatur negara sesuai dan fungsi lingkungan kerja masing-masing, sehingga mampu meningkatkan kinerja aparatur negara (Pegawai Negeri Sipil), Gubernur Kalimantan Barat sebagai penanggung jawab atas kinerja aparatur negara di lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat, mengeluarkan Surat Edaran Nomor 061/214/OR-D, tanggal 17 September 2002 tentang Petunjuk Pelaksanaan Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara.

Pemerintah Kabupaten Kapuas Hulu yang merupakan bagian dari Provinsi Kalimantan Barat, dengan aparatur yang secara keseluruhan berjumlah 5.635 orang,

juga berusaha menerapkan budaya kerja aparatur sebagaimana yang telah diinstruksikan untuk masing-masing satuan kerja perangkat daerahnya baik secara langsung maupun tidak langsung, yang tujuan utamanya adalah peningkatan kinerja aparatur dalam melaksanakan fungsinya sebagai abdi negara dan abdi masyarakat di wilayah Kabupaten Kapuas Hulu.

Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kapuas Hulu sebagai salah satu Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Kapuas Hulu yang juga menjalankan fungsi pelayanan berupaya untuk dapat melayani administrasi aparatur atau Pegawai Negeri Sipil secara maksimal. Oleh karena itu, budaya organisasi yang dilandasi oleh nilai-nilai, etika, komunikasi dan profesionalisme dari komunitas suatu kantor pemerintah, sangat diperlukan dalam rangka penyatuan pemahaman akan visi dan misi, tugas, fungsi, dan tanggungjawab dalam unit-unit fungsional, sehingga antar bagian saling mendukung untuk mencapai kinerja organisasi secara tepat dan berdaya guna.

Pencapaian kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah yang merupakan panutan bagi seluruh aparatur yang ada di lingkungan pemerintah Kabupaten Kapuas Hulu, salah satunya sangat ditentukan oleh budaya organisasi yaitu intensitas dan kapasitas pegawai dalam memahami adaptasi lingkungan eksternal (visi, misi, standar kerja, disiplin dan lain-lain) serta integrasi internal (konsep tugas, *team work*, karakteristik pekerjaan, loyalitas dan lain-lain) yang harus dilaksanakan melalui kualitas pegawai dengan penuh tanggung jawab. Adapun kondisi pegawai BKD Pemerintah Kabupaten Kapuas Hulu saat ini tergambar pada tabel di bawah ini:

**Tabel 1.1 Jumlah Pegawai menurut Tingkat Pendidikan Pada
Badan Kepegawaian Daerah Pemerintah Kabupaten Kapuas Hulu
Tahun 2009**

No	Jabatan	Pendidikan					Jumlah
		SMA	D3	D4	S1	S2	
1	Kepala Badan		-	-	1	-	1
2	Sekretaris		-	-	1	-	1
3	Kabid		-	-	2	1	3
4	Kasubbid/ Kasubbag	2	-	-	7	-	9
5	Fungsional Umum	9	4	5	8	-	26
6	Pranata Komputer	-	1	-	2	-	3
7	Analisis Kepegawaian	-	2	-	2	-	4
Jumlah		11	7	5	23	1	47

Sumber : Pemerintah Kabupaten Kapuas Hulu

Berdasarkan data di dalam Tabel 1.1 memperlihatkan bahwa jumlah Pegawai Negeri Sipil Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kapuas Hulu sebagian besar (36 orang) pegawainya berpendidikan Diploma III ke atas. Tingkat pendidikan pegawai yang cukup tinggi ini merupakan keunggulan yang dapat dijadikan kekuatan bagi unit kerja ini dalam upaya untuk menerapkan budaya organisasi untuk peningkatan kinerja PNS-nya, karena akan mudah dalam pemberian pengertian dan pemahaman akan fungsi-fungsi budaya organisasi yang harus dilaksanakan dan diterapkan.

Keunggulan lain yang dimiliki oleh Badan Kepegawaian Daerah untuk menciptakan budaya organisasi yang kuat adalah suasana lingkungan kerja yang kondusif. Hal ini terlihat dari hubungan antar individu pegawai yang harmonis dan akrab satu sama lain. Dalam melaksanakan kegiatan yang cukup besar seperti pelaksanaan pelatihan dan pengadaan atau rekrutmen pegawai baru, seluruh pegawai

ikut serta dan kompak sehingga kegiatan tersebut mencapai hasil yang baik dan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

Selain itu keunggulan dari Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kapuas Hulu yang dapat dijadikan kekuatan dalam pelaksanaan budaya organisasi adalah telah memadainya sarana kerja dalam mendukung pelaksanaan pekerjaan masing-masing pegawai. Sarana dan prasarana kerja ini akan memacu motivasi dari masing-masing pegawai untuk selalu berkreasi dan berinovasi sehingga tidak akan mudah bosan dalam melaksanakan pekerjaan.

Keunggulan terakhir adalah gaya kepemimpinan yang demokratis dari Kepala Badan kepada bawahan dalam memberikan penguatan persepsi individu pada lingkungan kerja dan organisasi. Keterlibatan pegawai dalam proses pemecahan masalah yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan sangat diperhatikan oleh Kepala Badan kepegawaian Daerah Kabupaten Kapuas Hulu.

Sebagaimana organisasi pemerintah yang ada di Indonesia umumnya dan Pemerintah Kabupaten Kapuas Hulu khususnya. Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kapuas Hulu sebagai organisasi yang baru terbentuk pada tahun 2008 dengan Peraturan Bupati Kapuas Hulu Nomor 39 Tahun 2008 yang merupakan pengembangan dari Kantor Kepegawaian Daerah juga masih memiliki kelemahan dan permasalahan yang memungkinkan tersendatnya pelaksanaan budaya organisasi yang baik.

Kelemahan tersebut antara lain adalah kurang luasnya kantor tempat para pegawai bekerja yang hanya berupa satu bangunan kecil dengan ukuran 175 m² yang terdiri dari 3 ruangan yang berukuran 7 x 7 m yang diperuntukkan untuk 3 bidang

serta 3 ruangan yang berukuran 3 x 3 m yang diperuntukkan untuk ruang Kepala Badan, Sekretaris dan Bendaharawan Pengeluaran. Sementara untuk menampung pegawai yang berada di bawah pengawasan Sekretaris yang termasuk di dalamnya 3 orang Kepala Sub Bagian untuk saat ini menempati ruang pertemuan di lantai dua dengan ukuran 8 x 8 m. Kondisi ini berdampak pada kurang nyamannya masing-masing pegawai dalam bekerja.

Selanjutnya kelemahan lainnya dari Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kapuas Hulu adalah masih kurangnya disiplin para pegawai dalam memenuhi ketentuan jam masuk kerja di pagi hari terutama kegiatan apel pagi. Kondisi ini disebabkan oleh kesibukan dari masing-masing pegawai dalam mengurus rumah tangga masing-masing seperti membersihkan rumah tangga dan mengantar anak ke sekolah terlebih dahulu sebelum pergi ke kantor untuk bekerja. Hal ini karena hampir rata mereka tidak memiliki pembantu.

Kelemahan lainnya adalah minimnya insentif yang diterima oleh masing-masing pegawai sebagai tambahan penghasilan selain gaji. Hal ini dikarenakan bahwa Badan Kepegawaian Daerah adalah satuan kerja perangkat daerah yang murni memberikan pelayanan kepada aparatur di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kapuas Hulu yang pembiayaannya hanya disediakan oleh Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah tanpa boleh memungut bayaran dari yang dilayani. Penghasilan tambahan yang diperoleh hanya berupa honor kegiatan pelaksanaan diklat yang tidak banyak frekuensinya serta kegiatan pengadaan pegawai yang pelaksanaannya satu kali dalam setahun.

Kelemahan terakhir adalah bahwa permasalahan yang perlu dicermati adalah setiap individu dalam organisasi mempunyai perbedaan, sehingga kinerja yang ditunjukkan akan berbeda-beda, selain itu tanggapan mereka terhadap budaya organisasi dengan adanya berbagai perubahan regulasi akan berbeda-beda pula. Hal ini akan memberikan dampak terhadap prestasi kerja mereka dalam bekerja.

Kinerja pegawai akan dicapai dengan efektif, apabila pegawai dapat menerapkan budaya organisasi yang mencakup faktor objektif (Robbins, 2008), adaptasi eksternal dan integrasi internal (Hatch dalam Mangkunegara, 2006). Faktor objektif berkaitan dengan melakukan pekerjaan sesuai ketentuan atau peraturan organisasi, sebab pegawai yang bekerja sesuai dengan peraturan akan melaksanakan tugas penuh rasa tanggung jawab. Adaptasi eksternal berkaitan dengan kesungguhan untuk mewujudkan visi dan misi organisasi sebagai suatu cita-cita dalam mencapai tujuan yang ingin dicapai. Integrasi internal merupakan wujud pemahaman pegawai dalam melaksanakan faktor objektif dan integrasi internal melalui komitmen yaitu loyalitas pegawai pada organisasi, kerja sama antara individu dan membangun iklim organisasi yang kondusif.

Budaya organisasi dapat dihidupkan melalui seleksi yaitu memperoleh anggota yang setidaknya memiliki nilai-nilai yang sama dengan budaya organisasi yang ada dan dalam hal ini manajemen atas mempunyai peranan yang sangat besar dalam menambahkan nilai-nilai dan norma melalui tindakan-tindakannya, sosialisasi baik pada anggota baru dan lama yang prosesnya dapat berupa orientasi dan pelatihan melalui cerita tentang pendiri, ritual yang ada, simbol dan sebagainya.

Budaya yang dimiliki oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kapuas Hulu tidaklah kecil dan manajemen organisasi turut berperan dalam menciptakan kondisi budaya yang menjamin penciptaan prestasi kerja. Hal ini disebabkan anggota dengan jelas mampu membaca apa yang dikehendaki dari mereka sehingga mereka tahu dengan tepat apa yang harus mereka lakukan dan sadar dalam membawakan peran.

Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kapuas Hulu sebagai pengatur aparatur negara khususnya memiliki kewenangan untuk menempatkan atau memutasikan Pegawai Negeri Sipil yang ada di Kabupaten Kapuas Hulu. Sehingga sebagai pengatur SDM aparatur di Kabupaten Kapuas Hulu, BKD dituntut memiliki profesionalitas yang tinggi dan SDM yang dimiliki hendaknya dapat mengatur, memantau, mengkoordinasikan SDM yang ada di seluruh instansi di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kapuas Hulu. Untuk mewujudkan kondisi kerja yang sinergis, hal ini ditunjang dengan budaya organisasi yang dimiliki oleh pegawai tersebut. Berdasarkan paparan sebagaimana tersebut di atas maka penulis merasa tertarik untuk meneliti pentingnya pengaruh budaya organisasi terhadap peningkatan kinerja di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kapuas Hulu sebagai objek penelitian.

B. Permasalahan

Searah dengan latar belakang di atas, maka permasalahan dalam penulisan ini difokuskan pada Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kepegawaian Daerah Kapuas Hulu, yang meliputi:

1. Apakah budaya organisasi yang mencakup fungsi adaptasi eksternal, integrasi internal, dan faktor objektif berpengaruh secara bersama-sama atau simultan terhadap kinerja PNS pada Badan Kepegawaian Daerah Kapuas Hulu?
2. Apakah budaya organisasi yang mencakup fungsi adaptasi eksternal, integrasi internal, dan faktor objektif berpengaruh secara parsial terhadap kinerja PNS pada Badan Kepegawaian Daerah Kapuas Hulu?
3. Dari ketiga fungsi yang ada, fungsi manakah yang pengaruhnya paling dominan terhadap kinerja PNS?

C. Tujuan

Adapun yang menjadi tujuan dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi yang mencakup fungsi adaptasi eksternal, integrasi internal, dan faktor objektif secara bersama-sama atau simultan terhadap kinerja PNS pada Badan Kepegawaian Daerah Kapuas Hulu.
2. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi yang mencakup fungsi adaptasi eksternal, integrasi internal, dan faktor objektif secara parsial terhadap kinerja PNS pada Badan Kepegawaian Daerah Kapuas Hulu.
3. Untuk mengetahui pengaruh fungsi yang paling dominan terhadap kinerja PNS.

D. Manfaat Penelitian

1. Bagi penulis

Penelitian ini merupakan dasar untuk menggambarkan pentingnya suatu budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja, baik secara teoritis, maupun dengan cara

empiris sesuai dengan nilai-nilai akademik yang menjunjung sikap ilmiah. Hasil penelitian ini diharapkan sebagai salah satu rekomendasi yang mampu memberikan solusi terhadap persoalan budaya organisasi dan kinerja bagi sipapun yang memerlukannya.

2. Bagi badan kepegawaian daerah kapuas hulu

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dipergunakan sebagai masukan positif dan dijadikan sebagai bahan pertimbangan bagi pihak Badan Kepegawaian Daerah Kapuas Hulu dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia aparatur di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kapuas Hulu.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Budaya organisasi

a. Arti pentingnya budaya organisasi.

Budaya memiliki peran dalam memberi identifikasi dan prinsip-prinsip yang mengarahkan perilaku organisasi dan dalam membuat keputusan, mengembangkan suatu metode sehingga individu dapat menerima suatu feedback atas prestasi mereka, menjaga sistem reward dan reinforcement yang berlaku dalam organisasi. Dalam kehidupan semua orang baik secara individu ataupun secara kelompok dipengaruhi oleh budaya di mana mereka hidup. Sebagai contoh seseorang yang tumbuh dalam keluarga kelas menengah akan belajar nilai-nilai, kepercayaan-kepercayaan dan perilaku-perilaku yang diharapkan dari keluarga tersebut. Pada konteks ini budaya merupakan pengetahuan yang diperoleh yang digunakan orang-orang untuk menginterpretasikan pengalaman dan menghasilkan perilaku sosial. Penting untuk dipahami budaya mampu membantu orang-orang dalam usaha mereka berinteraksi dan berkomunikasi dengan pihak lain dalam masyarakat.

Budaya dapat mempunyai pengaruh yang bermakna pada sikap dan perilaku anggota-anggota organisasi. Gagasan memandang organisasi sebagai budaya, di mana ada suatu sistem dari makna yang dianut bersama dikalangan anggota-anggota merupakan fenomena yang relatif baru. Para teoritis

organisasi, akhir-akhir ini telah menyadari pentingnya peran yang dimainkan budaya tersebut dalam kehidupan anggota-anggota organisasi. Peran budaya menjadi sangat penting karena berkaitan dengan tatanan nilai, aturan, sikap dan perilaku yang mencerminkan semangat kerja, rasa percaya diri antar anggota untuk melaksanakan semua aktivitas. Budaya diperlukan untuk berperan dalam menyatukan cara pandang serta cara bertindak dalam menyelaraskan dari pihak-pihak yang berkepentingan ditengah lingkungan yang selalu berubah.

Budaya organisasi berfungsi sebagai kontrol perilaku pada saat ia mampu dan mau mengendalikan perilaku anggota organisasi. Misalnya budaya kerja tentang disiplin. Ketika seorang karyawan masuk dan pulang kantor seenaknya, pada saat itu ada seorang karyawan yang mengingatkannya dan karyawan lain juga mendukung bahwa pergi dan pulang kantor seenaknya adalah tidak baik. Kemudian karyawan tadi menyadari dan minta maaf, pada saat itulah budaya berfungsi sebagai kontrol perilaku karyawan. Dengan demikian budaya merupakan identitas. Jika dilihat dari segi organisasi identitas adalah kepribadian organisasi. Budaya organisasi adalah aktualisasi dari harga diri organisasi yang harus dipertahankan.

Menurut Hofstede (2001) “Budaya organisasi adalah apa persepsi para pekerja dan bagaimana persepsi tersebut membentuk pola-pola kepercayaan, nilai-nilai dan ekspektasi-ekspektasi”. Sedang menurut George, J. M. & Gareth, R. J., (2001) menyebutkan bahwa : budaya organisasi merupakan suatu pola dari nilai-nilai, keyakinan-keyakinan, kebiasaan-kebiasaan yang dimiliki dan

dipegang bersama serta diadopsi oleh orang-orang yang membentuk suatu organisasi”.

Gibson (2000: 78) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah:

Pertama: Mengandung bauran nilai-nilai, kepercayaan, asumsi, norma, kekhasan dan pola perilaku, di mana budaya yang ditujukan pada organisasi yakni kepribadian seperti yang dimiliki individu, tersembunyi bahkan relatif seragam, yang memberikan arti, arah dan mobilisasi. Kedua, cara melihat dan berpikir mengenai perilaku dari dalam organisasi, suatu perspektif untuk memahami apa yang sesungguhnya sedang terjadi. Budaya organisasi ditujukan pada sekumpulan pokok pikiran yang menjelaskan dan memikirkan bagaimana organisasi dan manusia bertindak dalam lingkungan yang berbeda.

Sedangkan menurut Robbins (2008) budaya organisasi adalah “kepribadian atau perasaan organisasi. Budaya organisasi mempengaruhi cara manusia bertindak di dalam organisasi seperti bagaimana bekerja, bekerjasama dengan rekan sekerja dan lain-lain, yang sebagian besar ditentukan oleh norma budaya, nilai-nilai dan kepercayaan yang merupakan komponen budaya”.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi mengacu pada suatu sistem nilai, kepercayaan, asumsi, persepsi, norma, kekhasan dan pola perilaku yang merupakan kepribadian organisasi yang dapat mempengaruhi sikap dan perilaku anggota-anggotanya. bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang kuat untuk dapat membentuk perilaku dengan memberi anggota organisasi rasa identitas, memperkuat loyalitas antara staf dan pelanggan, membangun pengakuan, dan mudah menerima alasan terhadap suatu.

Selain mempunyai berbagai fungsi dan berdampak positif, organisasi justru dapat ditimpa kegagalan karena budaya organisasi itu sendiri, yaitu antara lain apabila kualitas kinerja tidak benar-benar menjadi bagian penting dari organisasi tersebut. Selain itu, organisasi yang mempekerjakan karyawan yang nilai-nilainya tidak segaris dengan nilai-nilai organisasi tersebut, mungkin akan menghasilkan karyawan yang kurang memiliki motivasi dan komitmen, serta yang tidak terpuaskan oleh pekerjaan mereka dan organisasi.

Mercer (dalam Dessler, 2007) merumuskan budaya organisasi sebagai “suatu ekspresi kombinasi pengaruh dari keyakinan dasar organisasi, nilai-nilai, harapan dan pola tindakan tertentu”. Menurut Davis (1996) budaya organisasi adalah “totalitas pola perilaku dan karakteristik pola pemikiran dari karyawan suatu organisasi, keyakinan, pelayanan, perilaku dan tindakan karyawan”. Perilaku kepemimpinan termasuk dalam budaya organisasi. Salah satu elemen budaya organisasi adalah kinerja karyawan yang menonjol dianggap penting dalam organisasi tersebut. Budaya organisasi mengacu pada pandangan hidup dalam suatu organisasi, untuk menjelaskan suatu mekanisme yang mengintegrasikan individu dalam suatu organisasi. Griffin & Ebert (dalam Nimran, 2004) menyebutkan budaya organisasi sebagai “pengalaman, sejarah, keyakinan, dan norma-norma bersama yang menjadi ciri organisasi”.

Dari semua definisi di atas, satu yang dikenal secara umum dapat ditetapkan bahwa budaya berkaitan dengan “makna bersama, nilai, sikap, dan keyakinan” Nicholson (dalam Dessler, 2007) menyatakan bahwa jantung dari suatu organisasi adalah sikap, keyakinan, kebiasaan, dan harapan dari seluruh

individu anggota organisasi mulai dari pucuk pimpinan sampai ke garis depan, sehingga tidak ada aktifitas yang dapat melepaskan diri dari budaya.

Apabila suatu kelompok organisasi atau negara mempunyai karakteristik budaya tertentu, bukan berarti bahwa semua orang dalam kelompok, organisasi atau negara tersebut mempunyai budaya yang seragam. Orang dalam suatu budaya tidak semuanya mempunyai susunan yang identik mengenai artifak, norma, nilai dan asumsi. Dalam setiap budaya ada satu sisi yang menyebar. Penyebaran ini mempunyai pola di sekitar suatu rata-rata, sehingga variasi di sekitar norma tampak sebagai suatu distribusi normal. Budaya dalam suatu organisasi membantu pekerja memberi tanggapan atas ketidakpastian yang tidak bisa dihindari dan keruwetan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

b. Fungsi budaya organisasi

Budaya melakukan sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi. Menurut Robbins (2008: 294):

Pertama, budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas; artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi yang lain. Kedua, budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota organisasi. Ketiga budaya memerlukan timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan diri individual seseorang. Keempat budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial.

Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan oleh para karyawan. Akhirnya budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap

serta perilaku karyawan. Fungsi yang terakhir inilah terutama menarik perhatian kita. Seperti kutipan berikut ini menjelaskan budaya menetapkan aturan permainan, di mana dalam beradaptasi dengan lingkungan eksternal dan mempertahankan kelangsungan hidupnya, serta dalam melakukan integrasi internal, budaya melakukan sejumlah fungsi sebagaimana yang dijelaskan dalam tabel berikut:

Tabel 2.1 Fungsi Budaya Organisasi

No.	Adaptasi Eksternal	Integrasi Internal
1.	Misi dan strategi. Menghasilkan suatu pengertian bersama tentang misi utama, tugas pokok, fungsi, yang tampak dan tersembunyi.	Bahasa bersama dan kategori konsep. Bila karyawan tidak dapat berkomunikasi dan saling memahami satu sama lain, suatu kelompok sulit untuk didefinisikan.
2.	Tujuan. Mengembangkan konsensus tentang tujuan yang dijabarkan dari misi utama.	Batas dan kriteria kelompok: salah satu bidang yang sangat penting dari budaya adalah konsensus bersama tentang siapa yang termasuk dan tidak termasuk dalam kriteria untuk menentukan keanggotaan.
3.	Cara. Mengembangkan konsensus tentang cara yang digunakan untuk mencapai tujuan seperti struktur organisasi, pembagian tugas, sistem imbalan, dan sistem kewenangan.	Kekuasaan dan status. Setiap organisasi harus bekerja dengan susunan kekuasaan, kriteria dan aturan tentang bagaimana karyawan mendapatkan, memelihara dan kehilangan kekuasaan; konsensus dalam bidang ini penting untuk membantu karyawan mengendalikan perasaan agresi.
4.	Ukuran. Mengembangkan konsensus tentang kriteria dalam mengukur tentang seberapa baik yang dilakukan kelompok dalam pencapaian tujuan, seperti informasi dan sistem kepegawaian.	Keakraban, persahabatan, dan kasih sayang. Setiap organisasi harus bekerja dengan aturan main tentang hubungan antar rekan kerja, hubungan antara karyawan yang berbeda jenis kelamin, dan cara keterbukaan dan keakraban ditangani dalam konteks pengaturan tugas-tugas organisasi.
5.	Koreksi. Mengembangkan konsensus tentang perbaikan yang tepat dari strategi yang akan digunakan bila tujuan tidak tercapai	Imbalan dan sanksi. Setiap karyawan harus mengetahui tentang perilaku yang benar dan salah; mendapatkan imbalan tentang milik, status, dan kekuasaan; serta mendapatkan sanksi dalam bentuk tidak memperoleh imbalan, dan akhirnya pengucilan

Sumber: Hatch dalam Mangkunegara (2006:140)

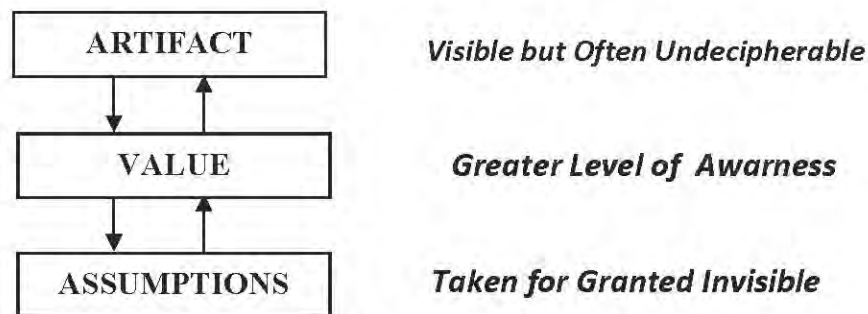
Fungsi budaya organisasi sebagaimana dikemukakan oleh Hatch dalam Mangkunegara (2006) sebagaimana tertera di atas, oleh penulis dipilih untuk dijadikan sebagai variabel bebas dalam penelitian ini. Hal tersebut didasarkan atas pertimbangan bahwa fungsi ini secara sadar maupun tidak sadar telah berlaku dan diterapkan di dalam organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kapuas Hulu sehingga akan mudah untuk terus dilakukan pengembangan dalam upaya meningkatkan kinerja pegawainya.

c. Tingkatan budaya.

Beberapa budaya organisasi dapat dikategorikan menjadi budaya kuat (*strong cultures*) dan budaya lemah (*weak cultures*). organisasi mempunyai nilai-nilai inti yang dianut bersama dan intensitas tingkat komitmen/janji anggota-anggota organisasi terhadap nilai-nilai inti.

Schein dalam Mangkunegara (2006), menyatakan bahwa budaya organisasi ditemukan dalam tiga tingkatan yaitu:

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

Gambar 2.1 Tingkatan Budaya

Sumber : *Schein's Three of Culture, adapted from Culture and Leadership by Schein (dalam Hatch 1997,211)*

Dari gambar 2.1, dapat dilihat bahwa tingkatan budaya secara timbal balik diawali pada artifak yaitu sesuatu yang dapat disentuh, dirasakan dan dilaksanakan sebagai acuan seseorang berperilaku. Suatu artifak yang sudah bermakna akan menghasilkan nilai yaitu sesuatu atau dalam hal ini adalah aturan yang telah diyakini kebenarannya untuk bersikap dan berperilaku berdasarkan pengetahuan dan pengalaman. Nilai kebenaran yang telah diyakini akan menghasilkan suatu asumsi yang benar tentang budaya organisasi. Asumsi ini sangat penting agar setiap pegawai dalam memberikan nilai organisasi selalu mengutamakan kepentingan umum di atas kepentingan pribadi.

Lebih lanjut Allen (2003) menyatakan bahwa budaya organisasi dapat memfasilitasi penyediaan jasa yang berkualitas tinggi pada pelanggan. Budaya organisasi merupakan sesuatu yang penting, karena budaya organisasi adalah total nilai, kebaikan, penerimaan perilaku (baik dan tidak baik) dan politik lingkungan perusahaan. Budaya organisasi yang diinginkan kadang - kadang berbeda dengan budaya organisasi yang terjadi sehingga penting untuk

memahami bagaimana setiap aspek organisasi bermain dalam perusahaan yang pada akhirnya menghasilkan budaya organisasi yang sesuai.

Namun yang harus diingat menurut Nystrom (2002) kekuatan suatu budaya organisasi tergantung pada besarnya persetujuan antara tiap anggota organisasi tentang norma yang berlaku dan nilai-nilai mana yang mendominasi kepentingan. Oleh sebab itu Wallach (2003) menyatakan pentingnya kecocokan atau keserasian antara organisasi, kebutuhan dan kepribadian karyawan pada suatu organisasi karena semakin dekat kebutuhan karyawan dengan kecocokan kepribadian budaya organisasi, maka semakin senang karyawan untuk bergabung dengan perusahaan dengan menunjukkan kinerja yang baik.

Gambar 2.1 juga menunjukkan tingkatan asumsi dasar untuk memahami budaya organisasi, Schein memberikan beberapa asumsi dasar yang membentuk budaya organisasi. Asumsi dasar ini dapat dipergunakan sebagai alat untuk menilai budaya suatu organisasi, karena asumsi menunjukkan apa yang dipercayai oleh anggota sebagai kenyataan dan karenanya mempengaruhi apa yang mereka pahami, pikirkan dan rasakan. Asumsi ini menjadi penting mengingat budaya organisasi juga dipengaruhi oleh tingkatan fungsional dalam suatu organisasi. Ada 7 asumsi dasar dalam memahami arti suatu organisasi menurut Hatch (1997) dapat dilihat pada tabel 2.2.

Tabel 2.2 Schein's List Of Basic Cultural Assumptions

DIMENSION	QUESTION TO BE ANSWERED
1. <i>The Organization's relationship</i>	<i>Does the organization perceive itself to be to its environment, submissive, harmonizing, searching out of niche?</i>
2. <i>The nature of activity</i>	<i>Is the "correct" way for humans to behave to be dominant/proactive, harmonizing, or passive/fatalistic?</i>
3. <i>The nature of reality and truth</i>	<i>How we define what is true and what is not true: and for is truth ultimately determined both in the physical and social world? By pragmatic test, reliance on wisdom, or social consensus?</i>
4. <i>The nature of time</i>	<i>What is our basic orientation in term of past, present, and future, and what kinds of time units are more relevant for the conduct of daily affairs?</i>
5. <i>The nature of human nature</i>	<i>Are human basically good, neutral, or evil, and is human nature perfectible or fixed?</i>
6. <i>The nature of human</i>	<i>What is the "correct" way for people to relationships relate to each other, to distribute power and affection?. Is life competitive or cooperative? Is the best way to organize society on the basic of individualism or groupism? Is the best authority system autocratic/paternalistic or collegial/participative?</i>
7. <i>Homogeneity vs diversity</i>	<i>Is the group best off it is highly diverse or informasi it is highly homogeneous, and should individuals in group be encouraged to innovate or conform?</i>

Sumber : *Schein's Three of Culture*, adapted from *Culture and Leadership* by Schein (dalam Hatch 1997,223)

Terkait dengan lingkungan. Aspek ini mengamati asumsi yang lebih mendasar tentang hubungan manusia dengan alam dan lingkungan. Dapat dinilai dengan bagaimana anggota-anggota kunci organisasi memandang hubungan tersebut. Terdapat 3 dimensi dari aspek ini, yaitu : (1) Bagaimana mereka memandang peran organisasi dalam masyarakat yang mana hal ini dapat dilihat jenis produk yang dihasilkan atau cara pelayanan yang diberikan, atau dimana pasar utamanya, atau segmentasi pelanggan yang dibidik. (2) Apa

pandangan mereka terhadap lingkungan yang relevan dengan organisasi, apakah lingkungan ekonomi, politik, teknologi, sosial budaya atau lainnya. (3) Bagaimana pandangan mereka tentang posisi organisasi terhadap lingkungannya, apakah organisasi mendominasi, atau didominasi oleh, atau seimbang dengan lingkungan tersebut.

Hakekat kegiatan manusia. Aspek ini menyangkut pandangan semua anggota organisasi tentang hal-hal benar apa yang perlu dikerjakan oleh manusia atas dasar asumsi mengenai realitas, lingkungan, dan sifat manusia diatas, apakah ia harus aktif, pasif, pengembangan pribadi, atau lainnya. Apa yang dimaksud dengan kerja dan apakah yang dimaksud dengan bermain. Dimensi utama dari aspek ini adalah sikap mental manusia terhadap lingkungan, yaitu apakah proaktif, reaktif ataukah harmoni.

Hakekat realitas dan kebenaran. Aspek ini menyangkut pandangan anggota-anggota organisasi tentang kaidah linguistik dan berperilaku yang menetapkan mana yang riil dan mana yang tidak, mana yang fakta, bagaimana kebenaran akhirnya ditentukan, dan apakah kebenaran diungkapkan atau ditemukan. Terdapat 4 kriteria dimensi : (1) Realitas fisik yang menyangkut persoalan kriteria objektif atau fakta. (2) Realitas sosial yang mempersoalkan konsensus atas opini, kebiasaan, dogma dan prinsip. (3) Realitas subyektif yang mempersoalkan pengalaman subjektif atas pendapat, kecenderungan dan cita rasa pribadi. (4) Kriteria kebenaran yang berarti bagaimana kebenaran itu seharusnya ditentukan, apakah oleh tradisi, dogma, moral atau agama, pendapat

orang bijak atau yang berwenang, proses hukum, revolusi konflik, uji coba atau pengujian ilmiah.

Hakekat waktu. Aspek ini berkaitan dengan pandangan anggota organisasi tentang orientasi dasar waktu. Terdapat 3 aspek ini, yaitu: (1) Arahkan fokus yang menyangkut masa lalu, kini dan masa yang akan datang. (2) Apakah ukuran waktu yang relevan yang berlaku dalam organisasi tersebut mempergunakan satuan detik, menit, jam dan seterusnya.

Hakekat sifat manusia. Aspek ini menyangkut pandangan segenap anggota organisasi tentang apa yang dimaksud dengan manusia dan apa atribut yang dianggap intrinsik atau puncak. Terdapat 2 dimensi dari aspek ini: (1) Tentang sifat dasar manusia, yaitu apakah manusia pada dasar bersifat baik, buruk atau netral. (2) Mengenai perubahan sifat tersebut, yaitu apakah sifat manusia itu tetap (tidak dapat berubah) ataukah dapat berubah dan disempurnakan.

Hakekat hubungan antar manusia. Aspek ini menyangkut pandangan manusia tentang apa yang dipandang sebagai cara yang benar bagi manusia untuk saling berhubungan, untuk mendistribusikan kekuasaan atau cinta. Apakah hidup ini kooperatif atau kompetitif, individualistik, kolaboratif kelompok atau komunal. Terdapat 2 dimensi pada aspek ini : (1) Struktur hubungan manusiawi yang memiliki alternatif linealitas, kolateralitas atau individualitas. (2) Struktur hubungan organisasi yang mempunyai variasi otokrasi, paternalisme, konsultasi, partisipasi, dan delegasi, serta kolegalitas. *Homogeneity vs Diversity*. Apakah kelompok yang baik itu berada dalam

kondisi homogen atau berbeda dan apakah individu dalam kelompok didukung untuk berinovasi ataukah harus menyesuaikan visi.

d. Karakteristik budaya organisasi.

Gibson (2000) mengemukakan bahwa secara umum ada lima karakteristik budaya:

- a. Mempelajari. Kultur diperlukan dan diwujudkan dalam belajar, observasi dan pengalaman.
- b. Saling berbagi. Individu dalam kelompok, keluarga dan masyarakat saling berbagi kultur.
- c. Transgenerasi. Merupakan kumulatif dan melampaui generasi satu ke generasi lain.
- d. Persepsi pengaruh. Membentuk perilaku dan struktur bagaimana seseorang menilai dunia.
- e. Adaptasi. Kultur didasarkan pada kapasitas seseorang berubah atau beradaptasi.

Budaya organisasi tidak ada begitu saja, tetapi harus diciptakan, dipelihara, dan diperkuat, bahkan diubah agar sesuai dengan tuntutan internal maupun eksternal organisasi. Isi dari suatu budaya organisasi terutama berasal dari tiga sumber. **Pertama**, pendiri organisasi. Pendiri tersebut sering memiliki kepribadian dinamis, nilai yang kuat, dan visi yang jelas tentang bagaimana organisasi seharusnya. Pendiri mempunyai peranan kunci dalam menarik karyawan. Sikap dan nilai mereka siap diteruskan kepada karyawan baru. Akibatnya, pandangan mereka diterima oleh karyawan dalam organisasi, dan tetap dipertahankan sepanjang pendiri berada dalam organisasi tersebut, atau bahkan setelah pendirinya meninggalkan organisasi. **Kedua**, pengalaman organisasi menghadapi lingkungan eksternal. Penghargaan organisasi terhadap

tindakan tertentu, kebijakan, produknya, mengarah pada pengembangan berbagai sikap dan nilai. **Ketiga**, karyawan, hubungan kerja mereka. Karyawan membawa harapan, nilai, sikap mereka ke dalam organisasi. Hubungan kerja mencerminkan aktivitas utama organisasi yang membentuk sikap dan nilai. Jadi, budaya organisasi sering dibentuk oleh pengaruh orang-orang yang mendirikan organisasi tersebut, oleh lingkungan eksternal di mana organisasi beroperasi dan oleh karyawan serta hakekat dari organisasi tersebut.

Suatu budaya organisasi akan efektif apabila budaya tersebut mendukung misi, maksud dan strategi organisasi. Norma budaya organisasi yang kuat membuat suatu organisasi efisien. Agar efektif budaya tidak hanya harus efisien, tetapi juga harus sesuai dengan kebutuhan bisnis, perusahaan dan pegawainya (Wallach, 2003).

Budaya mengimplikasikan adanya dimensi atau karakteristik tertentu. Robbins (2008) mengajukan sepuluh karakteristik yang jika dicampur dan dicocokkan akan mengambil esensi dari sebuah budaya organisasi sebagai karakteristik utama yang menjadi pembeda budaya organisasi, yaitu :

- a. Inisiatif individual. Tingkat tanggung jawab, kebebasan, dan keindependenan yang dimiliki individu.
- b. toleransi terhadap tindakan beresiko. Sejauh mana karyawan dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif, dan mengambil risiko.
- c. Arah. Sejauh mana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai kinerja;
- d. Integrasi. Tingkat sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi;
- e. Dukungan dari manajemen. Tingkat sejauh mana para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan, serta dukungan terhadap bawahan mereka.
- f. Kontrol. Jumlah peraturan dan pengawasan langsung digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku karyawan.

- g. Identitas. Tingkat sejauh mana para karyawan mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya daripada dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional lainnya.
- h. Sistem imbalan. Tingkat sejauh mana alokasi imbalan (misalnya kenaikan gaji, promosi) didasarkan atas kriteria kinerja karyawan sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.
- i. Toleransi terhadap konflik. Tingkat sejauh mana para karyawan didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka;
- j. Produksi; langkah-pola komunikasi. Tingkat sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal.

sedangkan menurut O'Reilly *et. al.* (dalam Luthans, 2008), terdapat delapan faktor yang menunjukkan ciri budaya organisasi, yaitu:

- a. Inovasi. Tingkat sejauh mana organisasi mendukung pengambilan resiko, eksperimentasi, dan mengabaikan kehati-hatian, kemandirian atau keamanan.
- b. Perhatian terhadap detail. Tingkat sejauh mana organisasi membiarkan karyawan melakukan analisis, perhatian ke detail, dan kecermatan.
- c. Orientasi hasil. Tingkat sejauh mana organisasi berorientasi pada kinerja, menuntut hasil, dan mendukung harapan yang tinggi.
- d. Keagresipan. Tingkat sejauh mana organisasi menekankan pada keagresipan, kompetisi, dan memanfaatkan kesempatan.
- e. Dukungan (*supportiveness*). Tingkat sejauh mana organisasi mendorong, mendukung penyebaran informasi, dan menghargai kinerja yang baik.
- f. Perhatian pada ganjaran. Tingkat sejauh mana organisasi memberi nilai gaji yang tinggi terhadap kinerja dan pengembangan profesional.
- g. Orientasi tim. Tingkat sejauh mana organisasi berorientasi tim dan mendukung kolaborasi.
- h. Ketegasan (*decisiveness*). Tingkat sejauh mana organisasi mempunyai ketegasan nilai, dapat diperkirakan (*predictability*), dan rendah konflik.

Para karyawan membentuk persepsi keseluruhan mengenai organisasi berdasarkan karakteristik budaya organisasi seperti yang dipaparkan di atas. Persepsi berdasarkan karakteristik budaya organisasinya menjadi dasar

karyawan berperilaku, bukan mengenai realitas budaya organisasi itu sendiri. Persepsi yang mendukung atau tidak mendukung berbagai karakteristik organisasi tersebut kemudian mempengaruhi kinerja karyawan.

Kultur didasarkan pada kapasitas seseorang berubah atau beradaptasi. Selanjutnya Luthans (2008) secara spesifik menyoroti pada budaya organisasi yaitu mempunyai sejumlah karakteristik yang penting :

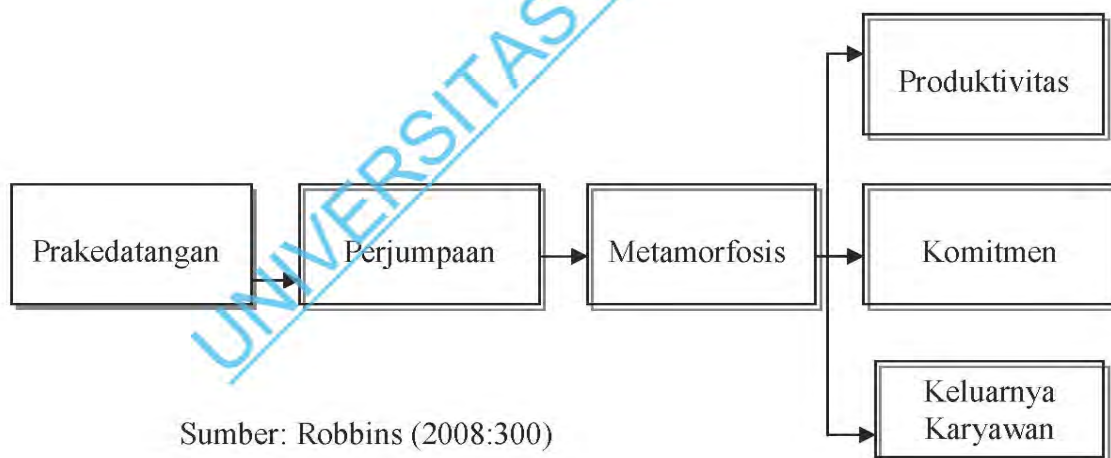
- a. Pengamatan yang berhubungan dengan perilaku yang beraturan. Ketika anggota organisasi berinteraksi dengan yang lain, mereka menggunakan bahasa, istilah-istilah, dan ritual yang berkaitan dengan perilaku.
- b. Norma-norma. Ada standar-standar keberadaan perilaku dan garis pedoman kerja.
- c. Nilai-nilai yang kuat. Ada nilai-nilai utama, di mana organisasi menganjurkan dan mengharapkan anggota-anggotanya untuk berbagi.
- d. Filosofi. Ada kebijaksanaan-kebijaksanaan yaitu kumpulan kepercayaan organisasi tentang bagaimana karyawan-karyawan dan atau pelanggan diperlakukan.
- e. Peraturan-peraturan. Ada garis-garis pedoman yang jelas dan tegas demi kemajuan organisasi.
- f. Iklim organisasi. Adalah semua perasaan yang disampaikan oleh susunan fisik, cara anggota-anggota berinteraksi, dan para anggota-anggota dari organisasi memimpin mereka sendiri atau dengan orang luar.

e. Sosialisasi budaya.

Sosialisasi dalam organisasi sangat penting, terutama dalam memberikan persamaan persepsi kepada individu. Sering suatu pembudayaan peraturan, sistem dan prosedur tidak terlaksana dengan efektif disebabkan oleh belum banyak pegawai yang memahami secara bersama tentang aturan tersebut, yang tidak peduli betapa baik yang telah dilakukan organisasi dalam perekrutan dan seleksi, karyawan baru tidak sepenuhnya melibatkan diri dalam budaya

organisasi itu. Mungkin yang paling penting, karena mereka tidak kenal baik dengan budaya organisasi, karyawan baru agak potensial mengganggu keyakinan dan kebiasaan yang ada. Oleh karena itu organisasi akan berminat membantu karyawan baru menyesuaikan diri dengan budayanya. Proses penyesuaian ini ini disebut sosialisasi. Menurut Robbins (2008) sosialisasi adalah “proses yang mengadaptasikan karyawan pada budaya organisasi itu yang dikonsepskan pada suatu proses yang terdiri dari tahap pra kedatangan, pertemuan, dan metamorfosis”. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar berikut :

Gambar 2.2 Suatu Model Sosialisasi



Sumber: Robbins (2008:300)

Tahap prakedatangan secara eksplisit mengakui bahwa tiap individu dengan seperangkat nilai, sikap, dan harapan. Misalnya dalam banyak pekerjaan terutama kerja profesional, anggota baru bakal menjalankan tingkat sosial awal yang luar biasa dalam pelatihan dan di sekolah. Suatu maksud utama dari suatu sekolah bisnis. Misalnya adalah mensosialisasikan mahasiswa bisnis pada sikap

dan perilaku yang diinginkan oleh perusahaan bisnis. Jika eksekutif yakin bahwa karyawan yang sukses itu menghargai etika, dan setia akan bekerja keras dan bersedia menerima pengarahan dari atasan mereka, maka mereka dapat mempekerjakan individu-individu keluaran sekolah bisnis yang telah dibentuk sebelumnya dengan pola ini.

Tahap perjumpaan. Di sini individu itu menghadapi dikotomi atau percabangan yang mungkin antara harapan mengenai pekerjaan, rekan sekerja, atasan dan organisasi itu secara umum dari kenyataan. Jika harapan terbukti kurang lebih tepat, tahap perjumpaan itu sekedar memberikan sesuatu pemastian ulang dari persepsi yang diperoleh sebelumnya. Tetapi sering tidak demikian, di mana harapan dan kenyataan berbeda. Karyawan baru itu harus sosialisasi yang akan melepaskannya dari pengandaian sebelumnya dan menggantikan pengandaian itu dengan seperangkat lain yang dianggap lebih disukai oleh perusahaan itu. Ekstrimnya, seorang anggota baru dapat sama sekali dikecewakan oleh aktualisasi perjumpaan dan mengundurkan diri.

Akhirnya anggota baru ini harus menyelesaikan setiap masalah yang dijumpai dalam tahap perjumpaan. Ini berarti dalam tahap-tahap perubahan karenanya kita sebut tahap metamorfosis yaitu proses sosialisasi saat masuk selesai bila anggota baru itu telah merasa enak dengan organisasi dan pekerjaannya. Ia telah menginternalkan norma-norma organisasi dan kelompok kerjanya, dan memahami serta menerima baik norma-norma itu. Anggota baru itu merasa telah diterima dengan baik oleh rekan sekerjanya sebagai seorang individu yang dipercaya dan dihargai, merasa yakin ia mempunyai kompetensi

untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan sukses dan memahami sistem itu tidak hanya tugasnya sendiri, tetapi juga aturan, prosedur dan praktek-praktek yang diterima baik secara informal.

f. Penguatan budaya organisasi.

Kekuatan budaya organisasi tergantung pada intensitas yang merupakan hasil dari struktur ganjaran. Jika karyawan menyadari bahwa tindakannya yang sesuai dengan nilai-nilai inti akan diberikan ganjaran oleh organisasi, maka hasrat kerja mereka akan meningkat pula. Sebaliknya bila tidak diberi ganjaran, maka komitmen mereka terhadap nilai-nilai inti akan berkurang.

Budaya organisasi yang terbentuk dan ingin dikembangkan serta diperkuat atau bahkan ingin diubah, memerlukan praktek yang dapat membantu menyatupadukan nilai budaya karyawan dengan nilai budaya organisasi agar terjadi penerimaan nilai inti dan menjamin bahwa budaya memelihara dirinya. Lebih lanjut Luthans (2008) memberikan pedoman untuk memperkuat budaya yang ada dari sebuah organisasi adalah dengan cara:

- a. Identifikasi Elemen-elemen ideologi yang relevan untuk mempertahankan.
- b. Sesuaikan ideologi sedikit demi sedikit terhadap kondisi yang berlaku saat ini.
- c. Ideologi dan hapuskan disparitas budaya.
- d. Artikulasikan ideologi tersebut dengan jelas dan terus-menerus.
- e. Pastikan bahwa tindakan-tindakan dan keputusan-keputusan konsisten dengan ideologi tersebut.
- f. Gunakan bentuk-bentuk kultural untuk menekankan ideologi.
- g. Tekanan kesinambungan dalam praktik-praktik sosialisasi.
- h. Kelola politik dari sub-subbudaya.
- i. Kembangkan kepemimpinan pemeliharaan budaya di semua tingkatan.

Selanjutnya Robbins (2008) mengemukakan bahwa dalam suatu budaya kuat, nilai inti organisasi itu dipegang secara intensif dan dianut bersama secara luas. Jadi budaya itu semakin kuat jika makin banyak anggota yang menerima nilai-nilai inti dan semakin besar komitmen mereka pada nilai-nilai itu yang berpengaruh pada perilaku anggota-anggotanya, karena tingginya tingkat kebersamaan dan intensitas. Salah satu hasil dari budaya yang kuat adalah menurunnya tingkat keluarnya karyawan meninggalkan organisasi.

2. Kinerja

a. Pengertian kinerja.

Kinerja dalam suatu organisasi adalah penting untuk dilakukan mutu pekerjaan yang tinggi pada gilirannya akan melahirkan penghargaan dan kemajuan, bukan saja dalam arti lebih menjamin eksistensi dan pertumbuhan serta perkembangan organisasi, akan tetapi juga dalam pencapaian tujuan-tujuan pribadi dari para anggota organisasi yang bersangkutan. Tanpa kinerja yang baik di semua tingkat organisasi, pencapaian tujuan dan keberhasilan organisasi menjadi sesuatu yang sulit bahkan mustahil.

Seymour (2005) mengemukakan bahwa “kinerja merupakan tindakan-tindakan atau pelaksanaan tugas yang dapat diukur”. Sedangkan menurut Bernandin dan Russel (1993), bahwa “kinerja merupakan catatan perolehan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu”.

Pengertian kinerja dari Bernadin tersebut identik dengan pengertian prestasi kerja. Menurut Hasibuan (2000) bahwa prestasi kerja adalah “suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu”. Prestasi kerja ini merupakan gabungan dari tiga faktor penting yaitu kemampuan dan minat seseorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi ketiga faktor di atas, maka semakin besarlah prestasi kerja karyawan yang bersangkutan.

Swasto (1996), mengemukakan bahwa “prestasi kerja/kinerja merupakan tindakan-tindakan atau pelaksanaan tugas yang dilakukan oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu dan dapat diukur. Hal ini dapat berkaitan dengan jumlah kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh individu dalam kurun waktu tertentu”. Sedangkan menurut Prawirosentono (2006) kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok dalam suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika”.

Teori yang dikemukakan oleh Prawirosentono (2006) sebagaimana tersebut di atas, dalam penulisan ini adalah teori yang dipilih oleh penulis sebagai teori utama dalam menjelaskan pengertian dari kinerja dengan pertimbangan bahwa teori dimaksud sangat jelas memaknai kinerja dengan

mengemukakan kondisi yang berkaitan dengan budaya organisasi seperti moral dan etika dalam pelaksanaan pekerjaan dan dianggap paling sesuai dengan organisasi birokrasi.

Dari beberapa pendapat di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria yang ditetapkan.

b. Pengukuran kinerja.

Adanya beberapa pendapat yang membahas tentang pengukuran kinerja akan dijadikan dasar untuk menentukan indikator dari variabel kinerja yang telah dipaparkan di atas. Sebelum membahas lebih jauh mengenai pengukuran kinerja, paling tidak ada dua syarat yang harus dipenuhi agar pengukuran kinerja berjalan efektif yaitu adanya kriteria prestasi kerja yang dapat diukur secara objektif dan adanya objektivitas dalam proses pengukuran.

Menurut Gomes (2005) ada tiga kualifikasi penting bagi pengembangan kriteria prestasi kerja yang dapat diukur secara objektif yaitu:

- a. *Relevancy*, menunjukkan tingkat kesesuaian antara kriteria dengan tujuan-tujuan prestasi kerja.
- b. *Reliability*, menunjukkan tingkat mana kriteria menghasilkan hasil yang konsisten.
- c. *Discrimination*, mengukur tingkat dimana suatu kriteria prestasi kerja dapat memperlihatkan perbedaan-perbedaan dalam tingkat prestasi kerja.

Sedangkan menurut pendapat Chung dan Maginson (*dalam* Gomes, 2005) dilihat dari titik acuan pengukurannya, terdapat tiga tipe kriteria pengukuran prestasi yang saling berbeda yakni:

- a. pengukuran prestasi kerja berdasarkan hasil. Tipe kriteria prestasi kerja ini merumuskan pekerjaan berdasarkan pencapaian tujuan organisasi, atau mengukur hasil-hasil akhir (*end result*).
- b. Pengukuran prestasi kerja berdasarkan perilaku. Tipe kriteria prestasi ini mengukur sarana pencapaian sasaran, dan bukannya hasil akhir. Jenis kriteria ini biasanya dikenal dengan BARS (*Behaviorally Anchored Rating Scales*), dibuat dari “critical incidents” yang terkait dengan berbagai dimensi prestasi kerja.
- c. Pengukuran prestasi kerja berdasarkan “judgement”. Ini merupakan tipe kriteria prestasi kerja yang mengukur prestasi berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik, “quantity of work, quality of work, job knowledge, cooperation, personal qualities dan sejenisnya.

Dharma (2004) mengemukakan bahwa hampir seluruh cara pengukuran kinerja mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut: “kuantitas (jumlah yang harus diselesaikan, kualitas (mutu yang dihasilkan), ketepatan waktu (kesesuaian dengan waktu yang telah direncanakan)”. Menurut Syarif (dalam Dharma 2004) pengukuran kinerja meliputi: “mutu (kehalusan, kebersihan dan ketelitian), jumlah waktu (kecepatan), jumlah macam kerja (banyaknya keahlian), jumlah jenis alat (keterampilan dalam menggunakan bermacam-macam alat) dan pengetahuan tentang pekerjaan”.

Di samping ukuran-ukuran yang telah disebutkan di atas, kinerja dapat juga dilihat dari perilaku individu dalam bekerja. Misalnya: prestasi seorang pekerja dapat ditunjukkan oleh kemandiriannya, kreatifitas, serta adanya rasa percaya diri. Berkaitan dengan pengukuran tersebut Swasto (1996), mengemukakan bahwa ada beberapa cara mengukur prestasi kerja. Prestasi kerja dapat diukur secara umum yaitu:

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

- e. Keputusan yang diambil.
- f. Perencanaan kerja.
- g. Daerah organisasi kerja.

Bernadin dan Russel (2003), mengajukan enam kriteria primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja:

- a. *Quality*, merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
- b. *Quantity*, merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
- c. *Timeliness*, adalah tingkat sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.
- d. *Cost-effectiveness*, adalah tingkat sejauh mana penggunaan daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.
- e. *Need for supervision*, merupakan tingkat sejauh mana seorang pejabat dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
- f. *Interpersonal Impact*, merupakan tingkat sejauh mana karyawan/pegawai memelihara harga diri, nama baik dan kerja sama diantara rekan kerja dan bawahan.

Menurut Dharma (2004) untuk mengetahui kinerja pegawai/karyawan, ada dua kegiatan pengukuran kinerja yang dapat dilakukan:

- 1) Identifikasi dimensi kinerja
- 2) Penetapan standar kinerja

Dimensi kinerja mencakup semua unsur yang akan dievaluasi dalam pekerjaan masing-masing pegawai/karyawan dalam suatu organisasi. Dimensi ini mencakup berbagai kriteria yang sesuai untuk digunakan dalam mengukur hasil pekerjaan yang telah diselesaikan. Penetapan standar kinerja diperlukan untuk mengetahui apakah kinerja pegawai/karyawan telah sesuai dengan

sasaran yang diharapkan, sekaligus melihat besarnya penyimpangan dengan cara membandingkan antara hasil pekerjaan secara aktual dengan hasil yang diharapkan.

Menurut Simamora (2007), ada beberapa persyaratan yang harus dipenuhi standar kinerja pekerjaan yaitu:

- a. Standar kinerja haruslah relevan dengan individu dan organisasi.
- b. Standar kinerja haruslah stabil dan dapat diandalkan.
- c. Standar kinerja haruslah membedakan antara pelaksanaan pekerjaan yang baik, sedang atau buruk.
- d. Standar kinerja haruslah dinyatakan dalam angka.
- e. Standar kinerja haruslah mudah diukur.
- f. Standar kinerja haruslah dipahami oleh karyawan/pegawai dan penyelia.
- g. Standar kinerja haruslah memberikan penafsiran yang tidak mendua.

Standar kinerja pekerjaan mempunyai dua fungsi. Pertama, menjadi tujuan atau sasaran-sasaran dari upaya-upaya karyawan/pegawai. Jika standar telah dipenuhi maka karyawan/pegawai akan merasakan adanya pencapaian dan penyelesaian. Kedua, standar-standar kinerja pekerjaan merupakan kriteria pengukuran kesuksesan sebuah pekerjaan. Tanpa adanya standar, tidak ada sistem pengendalian yang dapat mengevaluasi kinerja pegawai/karyawan.

Dalam penelitian ini yang menjadi acuan tentang kinerja karyawan produksi adalah: (1) Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai; (2) Kualitas, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya); (3) Ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan (Dharma, 2004).

Pendapat ini sekaligus dijadikan penulis sebagai indikator dari variabel terikat yakni kinerja PNS yang selanjutnya akan dijabarkan dalam bentuk pertanyaan-pertanyaan dalam kuisisioner yang akan disampaikan kepada responden.

B. Kerangka Pemikiran

Penelitian tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dan atau karyawan pernah dilakukan oleh beberapa orang antara lain Yon Rizal (2001) pada Kantor Direksi PT Perkebunan Nusantara VII Bandar Lampung, Sugeng Sudiarto (2007) yang melakukan penelitian di Stasiun Karantina Ikan Kelas I Supadio Pontianak, Yousef (2008) di UEA (United Arab Emirate), Juneta (2009) di Rumah Sakit Umum Pusat H. Malik Medan dan Eka Susanti (2009) di PT. Bank Kalbar Cabang Pemangkat, yang kesemuanya berkesimpulan bahwa Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai atau karyawan.

Intinya bahwa budaya karyawan maupun budaya organisasi dibutuhkan untuk mendorong prestasi kerja, karena budaya merupakan kekuatan dari peraturan, identifikasi nilai bersama atas individual dan keterlibatannya dengan organisasi. Selain itu budaya dapat membantu mendorong prestasi kerja, karena budaya merupakan kepercayaan yang kuat dalam penerimaan tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan untuk mengerahkan usahanya atas nama organisasi, dan keinginan yang kuat untuk tetap bersama organisasi.

Kelangsungan hidup suatu organisasi pada era global semakin dihadapkan pada tantangan dan peluang yang diikuti dengan perubahan yang terus menerus

berlangsung. Sehingga saat ini konsep budaya diketengahkan kembali sebagai salah satu alternatif memahami perilaku manajer. Budaya sedemikian kompleks meliputi pengetahuan, kepercayaan, seni, hukum, moral, adat istiadat dan kemampuan serta kebiasaan lain yang dibutuhkan oleh seseorang sebagai anggota masyarakat. Budaya mengandung pola eksplisit maupun pola implisit dari dan untuk perilaku yang dibutuhkan dan diwujudkan dalam simbol, menunjukkan hasil kelompok manusia secara berbeda, termasuk benda-benda hasil ciptaan manusia. Inti utama dari budaya terdiri dari ide tradisional (turun temurun dan terseleksi) dan terutama pada nilai yang menyertainya. Budaya oleh para ahli yaitu Robbins (2008), Gibson (2000), Luthans (2008) dikarakteristikan sebagai berikut:

1. Mempelajari. Budaya diperlukan dan diwujudkan dalam belajar, observasi dan pengalaman.
2. Saling berbagi. Individu dalam kelompok, keluarga dan masyarakat saling berbagi budaya.
3. Trasgenerasi. Merupakan kumulatif dan melampaui generasi satu ke generasi lain.
4. Persepsi pengaruh. Membentuk perilaku dan struktur bagaimana seseorang menilai dunia.
5. Adaptasi. Kultur didasarkan pada kapasitas seseorang berubah atau beradaptasi.

Orientasi budaya dari suatu masyarakat mencerminkan interaksi dari kelima karakteristik di atas. Individu dalam suatu masyarakat mengekspresikan budaya dan karakteristik melalui nilai-nilai kehidupan dan dunia atau lingkungan di sekeliling mereka. Nilai ini merupakan kepercayaan yang berlaku umum sebaliknya

mempengaruhi sikap individu mengenai bentuk perilaku yang dipertimbangkan lebih efektif dalam situasi tertentu.

Bila mengacu pada kultur organisasi, kita artikan segala sesuatunya sama dengan budaya masyarakat. Budaya organisasi mengandung bauran nilai-nilai, kepercayaan, asumsi, persepsi, norma, kekhasan dan pola perilaku. Budaya yang ditujukan kepada organisasi yaitu kepribadian seperti apa yang dipunyai individu tersembunyi, bahkan relatif seragam memberikan arti, arah dan mobilisasi. Budaya dalam suatu organisasi membantu perkeja memberi tanggapan atas ketidakpastian yang tidak bisa dihindari dan keruwetan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Budaya organisasi merupakan cara melihat dan berpikir mengenai perilaku dari dan dalam organisasi, suatu perspektif untuk memahami apa yang sesungguhnya sedang terjadi. Dalam kaitan ini, kultur organisasi ditujukan pada sekumpulan pokok pikiran yang mencoba menjelaskan dan memperkirakan bagaimana organisasi dan manusia bertindak dalam lingkungan yang berbeda.

Sejalan dengan penjelasan di atas, bahwa budaya organisasi mencerminkan peleburan dari norma, nilai-nilai yang diseleksi, sehingga membentuk budaya lokal, di mana keberadaanya menjadi penting dengan penekanan pada dukungan terbentuknya sikap dan pola pemimpin dalam berperilaku yang mampu memberikan semangat, arahan bagi individu atau kelompok dalam organisasi untuk mencapai tujuan.

Gibson (2000) mengemukakan bahwa budaya merupakan keseluruhan dari karakter perilaku setiap individu, kelompok yang bersumber dari nilai-nilai, norma-norma, aturan atau ajaran dalam suatu lembaga, organisasi ataupun masyarakat. Oleh

karena itu budaya pada umumnya sukar dibedakan dengan budaya kelompok, budaya masyarakat atau budaya organisasi, sebab budaya merupakan gejala sosial. Arti pentingnya budaya antara lain:

- 1) Sebagai identitas dan citra suatu masyarakat. Identitas ini terbentuk dari berbagai faktor seperti sejarah, kondisi dan sisi geografis, sistem-sistem sosial, politi dan ekonomi.
- 2) Sebagai pengikat masyarakat. Kebersamaan (sharing) adalah faktor pengikat yang kuat seluruh anggota masyarakat.
- 3) Sebagai sumber. Budaya merupakan sumber inspirasi, kebanggaan, dan sumber daya. Budaya dapat menjadi komoditi ekonomi, misalnya wisata budaya.
- 4) Sebagai kekuatan penggerak. Karena jika budaya terbentuk melalui proses *learning process*, maka budaya itu dinamis, *resilent*, tidak statis, dan tidak kaku.
- 5) Sebagai kemampuan untuk membentuk nilai tambah. (Ross S Webber (dalam Ndraha, 2004) mengaitkan budaya dengan manajemen.
- 6) Budaya sebagai pola perilaku. Budaya berisi norma-norma tingkah laku dan menggariskan batas-batas toleransi sosial.
- 7) Sebagai warisan. Budaya disosialisasikan dan diajarkan kepada generasi berikutnya.
- 8) Sebagai substitusi formulasi. Sehingga tanpa diperintah orang mampu melakukan tugasnya sendiri.

Efektivitas organisasi dapat ditingkatkan dengan menciptakan budaya yang kuat dan dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Robbins (2006), organisasi yang berbudaya kuat akan mempengaruhi ciri khas tertentu sehingga dapat memberikan daya tarik bagi individu untuk bergabung. Setelah itu, individu itu dapat berfikir, bertindak dan berperilaku sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Kesesuaian antara budaya organisasi dengan nilai-nilai yang dimiliki oleh anggota organisasi akan menimbulkan kepuasan kerja, sehingga mendorong individu untuk bertahan pada satu perusahaan dan berkarir dalam jangka panjang. Budaya organisasi merupakan nilai-nilai, asumsi-asumsi dan norma-norma yang diyakini kebenarannya

dipakai sebagai sarana untuk lebih meningkatkan kualitas dari pegawai agar dapat mencapai tujuan dari perusahaan.

Hatch (1997), menyatakan bahwa budaya organisasi yang tinggi dapat meningkatkan kinerja, ditentukan oleh dua faktor yaitu : (1) Adaptasi eksternal, yang meliputi : misi utama, tugas pokok, fungsi, tujuan dalam mengembangkan konsensus, cara menjalankan struktur organisasi, ukuran dalam mengembangkan konsensus dan koreksi terhadap hasil pekerjaan. (2) integrasi internal, yang meliputi: kategori konsep bahasa dan komunikasi, batas dan kriteria dalam kelompok atau bagian, kekuasaan dan status pengendalian pegawai, pengaturan tugas pegawai, imbalan dan sanksi terhadap pegawai.

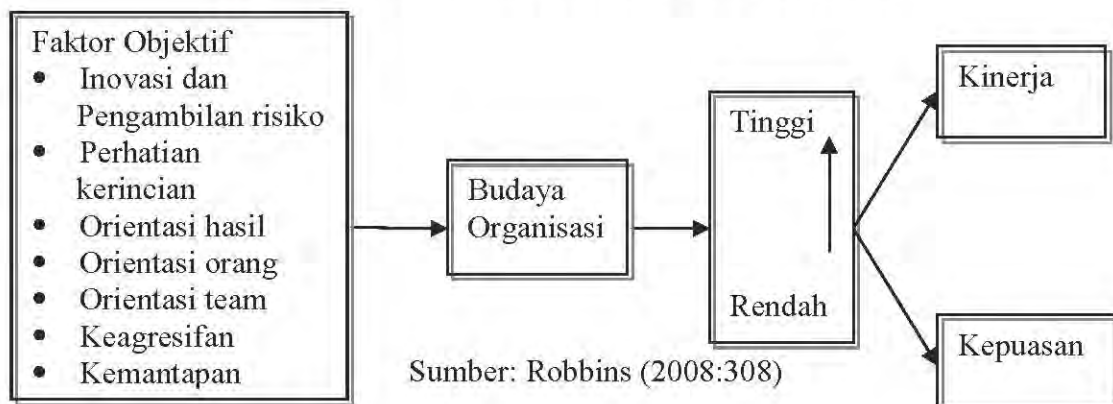
Selain mempunyai berbagai fungsi dan berdampak positif, organisasi justru dapat ditimpa kegagalan karena budaya organisasi itu sendiri (Moekijat, 2003), yaitu antara lain apabila kualitas kinerja tidak benar-benar menjadi bagian penting dari organisasi tersebut. Selain itu, organisasi yang mempekerjakan karyawan yang nilai-nilainya tidak segaris dengan nilai-nilai organisasi tersebut, mungkin akan menghasilkan karyawan yang kurang memiliki motivasi dan komitmen, serta yang tidak terpuaskan oleh pekerjaan mereka, sehingga menyebabkan rendahnya kinerja.

Prawirosentono, (2006) mengemukakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok dalam suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Sehubungan budaya organisasi, Menteri Pendayagunaan Aparatur (PAN) melalui SK No. 170/M.PAN/6/2002, dan Surat Edaran Gubernur Kalimantan Barat Nomor 061/214/OR-D, menyatakan bahwa pengembangan budaya kerja aparatur negara adalah upaya terencana dan sistematis untuk melaksanakan pembinaan guna menumbuhkan, meyakinkan, mengembangkan dan menerapkan nilai-nilai budaya kerja aparatur, sehingga dapat meningkatkan kinerja pada setiap proses pelaksanaan kegiatan penyelenggaraan pemerintah dan pembangunan.

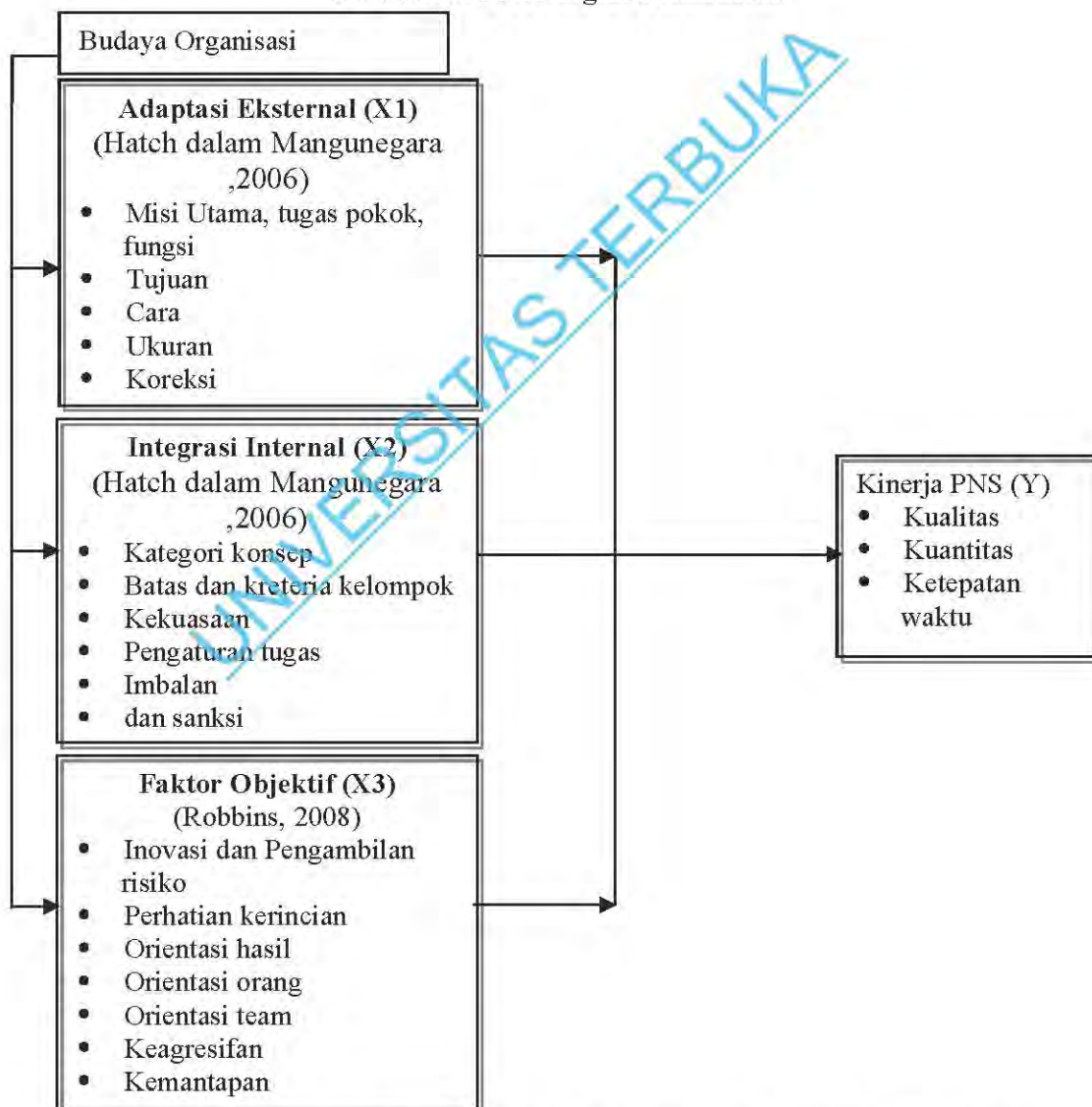
Menurut Robbins (2008) budaya organisasi sebagai suatu variabel campuran. Para karyawan membentuk suatu persepsi subjektif keseluruhan mengenai organisasi berdasarkan faktor-faktor seperti risiko, tekanan pada team dan dukungan orang. Sebenarnya persepsi keseluruhan ini menjadi budaya atau kepribadian organisasi itu. Persepsi mendukung atau tidak mendukung ini kemudian mempengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan, dengan dampak yang lebih besar pada budaya yang kuat dan kepuasan kerja sebagai hasil yang mampu mempengaruhi secara positif setiap perilaku karyawan. Untuk jelasnya dapat dilihat pada gambar di bawah ini yang juga merupakan salah satu indikator dalam variabel bebas.

Gambar 2.3 Pengaruh Budaya terhadap Perilaku



Berdasarkan penjelasan di atas, dikemukakan kerangka pemikiran sesuai Surat Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur (PAN) Nomor 25/KEPM.PAN/4/2002, dan Nomor 170/M.PAN/6/2002, Surat Edaran Gubernur Kalimantan Barat Nomor 061/214/OR-D, pendapat Hatch (1997) dan Robbins (1996) tentang Budaya Organisasi dalam Mempengaruhi Kinerja Pegawai Negeri Sipil, dapat dilihat pada gambar 2.4.

Gambar 2.4 Kerangka Pemikiran



Sumber : Hatch dalam Mangunegara (2006:140) dan Robbins (2008:308)

Meskipun menjadi suatu konsep yang penting, budaya organisasi sebagai suatu perspektif mengobservasi dan memahami perilaku organisasi memiliki keterbatasan. Pertama, bukan merupakan satu-satunya cara meninjau organisasi. Kedua, karena budaya organisasi harus mampu berfungsi untuk menepis atau menyaring begitu banyak konsep budaya terutama dari luar lingkungan organisasi yang tidak sedikit memberikan andil bagi kelangsungan hidup suatu organisasi.

C. Definisi Konsep dan Operasional

Berdasarkan kerangka pemikiran sebagaimana tergambar di atas, dapat dijelaskan definisi konsep dari setiap variabel sebagai berikut.

1. Budaya Organisasi yang merupakan kepribadian atau perasaan organisasi, sebagai independen variabel (X) yang meliputi
 - a. Adaptasi Eksternal, merupakan perilaku pegawai yang tanggap terhadap tujuan yang ingin dicapai organisasi. Variabel (X1) ini terdiri dari : Misi Utama, tugas pokok, fungsi; tujuan dalam mengembangkan konsensus; cara menjalankan struktur organisasi, ukuran dalam mengembangkan konsensus; Koreksi terhadap hasil pekerjaan. Hal ini sesuai dengan pendapat Hatch dalam Mangkunegara (2006) yang menyebutkan bahwa adaptasi eksternal yang merupakan fungsi dari budaya organisasi dapat mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai atau karyawan dalam suatu organisasi.
 - b. Integrasi Internal, merupakan bentuk komitmen yang mendasari loyalitas, kerjasama, kepuasan, dan disiplin pegawai. Variabel (X2) ini terdiri dari: kategori konsep bahasa, komunikasi; batas dan kriteria dalam kelompok atau

bagian; kekuasaan dan status pengendalian pegawai; pengaturan tugas pegawai; imbalan dan sanksi terhadap pegawai. Hal ini sesuai dengan pendapat Hatch dalam Mangkunegara (2006) yang menyebutkan bahwa integrasi internal yang merupakan fungsi dari budaya organisasi dapat mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai atau karyawan dalam suatu organisasi.

- c. Faktor objektif, merupakan suatu kondisi dalam perilaku dan sikap pegawai untuk senantiasa menjalankan tugas dengan mengutamakan kebenaran atau sesuai dengan peraturan. Variabel (X3) ini terdiri dari: inovasi dan pengambilan risiko dalam menjalankan tugas; perhatian kerincian tugas; orientasi hasil kerja; orientasi orang yang tepat dalam tugas, orientasi team kerja, keagresifan dan kemandirian melaksanakan tugas. Hal ini sesuai dengan pendapat Robbins yang menyatakan bahwa faktor objektif yang merupakan bagian dari budaya organisasi dapat mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai atau karyawan dalam suatu organisasi.
2. Kinerja pegawai yang merupakan hasil kerja yang telah dicapai oleh pegawai sesuai dengan tanggung jawab pada bidang kerjanya masing-masing, sebagai dependen variabel (Y) terdiri dari: kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan dan ketepatan waktu dalam bekerja. Hal ini sesuai dengan Dharma (2004) yang menyatakan bahwa pengukuran kinerja pegawai atau karyawan non produksi dapat diukur dengan memperhatikan ketiga faktor penilai tersebut yakni kualitas , kuantitas dan ketepatan waktu.

Berdasarkan definisi konsep tersebut di atas maka dapat diuraikan operasional variabel sebagaimana tabel dibawah ini.

Tabel 2.3 Operasional Variabel

Variabel	Indikator	Item	Skala
Adaptasi Ekseternal (X1) (Hatch dalam Mangku negara, 2006)	Tujuan	Misi utama organisasi	Ordinal
		Tugas pokok sebagai pegawai negeri sipil	
		Fungsi sebagai pegawai negeri	
		Tujuan yang ingin dicapai dalam setiap melakukan pekerjaan	
	Standar pekerjaan	Suatu standar kerja dalam bekerja	
		Pengaruh standar pekerjaan terhadap hasil kerja	
Koreksi dari atasan atas hasil pekerjaan			
Integrasi Internal (X2) Hatch dalam Mangku negara, 2006)	Konsep tugas	Konsep tugas dalam melaksanakan pekerjaan	Ordinal
		Suatu kelompok bagian berpengaruh terhadap hasil pekerjaan	
		Setiap bagian mewakili ciri pekerjaan	
	Iklim Organisasi	Peranan kekuasaan dalam pengambilan keputusan	
		Pengaturan tugas dalam setiap bagian	
	Kepuasan	Gaji yang diterima	
Sanksi yang diberikan atas pelanggaran disiplin			
Faktor Objektif (X3) (Robbins, 2008)	Inovasi	Perlu adanya inovasi, dan kemungkinan risiko dari inovasi yang dilakukan	Ordinal
		Kerangka kerja yang detail	
		Orientasi hasil yang ingin dicapai	
	Oreintasi pekerjaan	Orientasi sumber daya manusia	
		Orientasi team kerja	
		Progres dalam bekerja	
Kinerja Pegawai (Y) Dharma (2004)	Kualitas	Diperlukan kemandirian kerja pada setiap pegawai	Ordinal
		Mengetahui arti pentingnya kualitas pekerjaan	
	Kuantitas	Kualitas kerja memang diharuskan oleh organisasi	
		Pengaruh respon dari atasan terhadap kualitas kerja	
	Ketepatan waktu	Kuantitas tertentu yang ingin diselesaikan dalam pekerjaan	
		Tanggungjawab kuantitas pekerjaan memang diutamakan	
	Dalam bekerja memperhatikan ketepatan waktu		
	Ketepatan waktu itu penting terhadap hasil pekerjaan		

D. Hipotesis

Hipotesis didefinisikan menurut Kerlinger (2000) Hipotesis, adalah pernyataan dugaan (conjectural) tentang hubungan antara dua variabel atau lebih. Jadi, hipotesis merupakan dugaan sementara mengenai hubungan antar variabel dalam suatu

penelitian yang kebenarannya perlu dibuktikan. Umar (2007) menyatakan bahwa hipotesis adalah Pernyataan sementara yang perlu dibuktikan benar atau tidak. Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dirumuskan model hipotesis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja PNS di Badan Kepegawaian Daerah Kapuas Hulu adalah sebagai berikut :

1. Diduga ada pengaruh budaya organisasi yang mencakup variabel adaptasi eksternal, integrasi internal dan faktor objektif secara simultan terhadap kinerja PNS pada Badan Kepegawaian Daerah Kapuas Hulu.
2. Diduga ada pengaruh budaya organisasi yang mencakup variabel adaptasi eksternal, integrasi internal dan faktor objektif secara parsial terhadap kinerja PNS pada Badan Kepegawaian Daerah Kapuas Hulu.
3. Diduga dari ketiga variabel yang ada, variabel adaptasi eksternal merupakan variabel yang pengaruhnya paling dominan terhadap kinerja PNS.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah metode survei, yaitu penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data yang utama. Adanya hipotesis yang akan diuji kebenarannya melalui penelitian ini, maka jenis penelitian yang digunakan adalah *explanatory research*, yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesa (Singarimbun 1995). Variabel yang akan dijelaskan adalah budaya organisasi dan kinerja PNS pada Badan Kepegawaian Daerah Pemerintah kabupaten Kapuas Hulu

B. Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2008), Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari abjek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Populasi adalah jumlah keseluruhan dari unit analisa yang ciri-cirinya akan diduga. Dengan demikian populasi pada lokasi penelitian ini secara keseluruhan berjumlah 47 orang termasuk peneliti sendiri.

Sampel adalah sebagian dari populasi yang karakteristiknya hendak diselidiki dan dianggap bisa mewakili keseluruhan populasi atau bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut, apa yang dipelajari dari sampel itu,

kesimpulannya akan diberlakukan untuk populasi, untuk itu sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul representatif/mewakili (Sugiyono 2008).

Karena jumlah populasi relatif kecil maka jumlah sampel yang diambil sebagai responden sama dengan jumlah populasi. Sehingga metode pemilihan sampel menggunakan metode sensus. Dengan demikian jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 46 orang (tidak termasuk peneliti) yang ditetapkan sebagai responden yang terdiri dari seorang Kepala BKD dan Sekretaris, 3 orang kepala bidang, 5 orang kepala sub bidang, 3 orang kepala sub bagian, 4 orang analis kepegawaian, 3 orang pranata komputer dan 26 orang staf atau fungsional umum.

C. Metode Pengumpulan Data

- a. Kuesioner, berupa pertanyaan-pertanyaan yang disusun untuk diisi oleh responden.

Maksudnya adalah untuk memperoleh data primer berupa informasi secara tertulis langsung dari responden yang berada pada lokasi penelitian mengenai variabel yang diteliti.

- b. Dokumentasi, yaitu mengumpulkan informasi dengan mempelajari sumber data tertulis untuk memperoleh data sekunder mengenai latar belakang BKD, jumlah PNS, struktur organisasi, dan data tertulis lainnya yang mendukung penelitian ini seperti absensi, laporan akuntabilitas, rencana strategis dan lain-lain.

D. Uji Instrumen Penelitian

1. Validitas

Uji Validitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran variabel yang ditentukan atau dengan kata lain melalui uji validitas ini akan diketahui apakah item-item yang terdapat dalam kuesioner betul-betul dapat mengungkapkan apa yang akan diteliti. Cara yang digunakan yaitu menggunakan analisa butir atau istilah lainnya yaitu analisa item (Sugiyono, 2008), dimana setiap nilai yang ada pada setiap butir pertanyaan dikorelasikan dengan nilai total seluruh butir pertanyaan untuk suatu variabel dengan menggunakan rumus *Korelasi Product Moment*. Syarat minimum untuk dianggap valid adalah nilai $r > 0,30$.

Dalam penelitian ini, sebelum kuesioner sebagai instrumen utama penelitian ini disebarkan kepada responden, terlebih dahulu diuji kelayakannya dengan cara mengedarkan kepada orang-orang yang dianggap mengetahui tentang variabel yang diteliti, yang dalam hal ini dilakukan kepada 30 orang pegawai pada dinas instansi di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kapuas Hulu yang bukan merupakan responden dalam penelitian ini.

Dari uji validitas item kuesioner dari setiap variabel dalam penelitian ini, yang dimaksudkan untuk melihat kelayakan maka nilai validitas masing-masing item kuesioner menunjukkan validasi sebagaimana terlihat pada tabel berikut.

Tabel 3.1 Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian

Variabel							
Adaptasi Ekseternal		Integrasi Internal		Integrasi Internal		Kinerja Pegawai	
Item Kuesioner	Validitas	Item Kuesioner	Validitas	Item Kuesioner	Validitas	Item Kuesioner	Validitas
X1.1	0,741	X2.1	0,741	X3.1	0,957	Y1.1	0,963
X1.2	0,699	X2.2	0,699	X3.2	0,737	Y1.2	0,796
X1.3	0,605	X2.3	0,605	X3.3	0,917	Y1.3	0,690
X1.4	0,616	X2.4	0,616	X3.4	0,882	Y1.4	0,698
X1.5	0,741	X2.5	0,741	X3.5	0,917	Y1.5	0,707
X1.6	0,916	X2.6	0,916	X3.6	0,816	Y1.6	0,690
X1.7	0,942	X2.7	0,942	X3.7	0,934	Y1.7	0,707

Sumber: Data Primer (Diolah 2010) dalam lampiran 2

Dari tabel 3.1 di atas dapat dilihat bahwa nilai korelasi masing-masing item kuesioner menampilkan score > 0.30 , sehingga semua item kuesioner pada instrumen penelitian ini dinyatakan valid atau layak untuk didistribusikan kepada 46 orang responden.

2. Reliabilitas

Uji Reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui adanya konsistensi alat ukur dalam penggunaannya, atau dengan kata lain alat ukur tersebut dapat dikatakan reliabel jika secara konsisten menunjukkan hasil ukuran yang sama apabila digunakan berkali-kali pada waktu yang berbeda. Jadi, reliabilitas merupakan suatu indeks yang menunjukkan sejauh mana instrumen dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Untuk uji reliabilitas ini digunakan teknik *Alpha Cronbach*, dimana suatu instrumen dapat dikatakan handal (reliabel) bila memiliki koefisien

keandalan atau alpha sebesar 0,6 atau lebih (Umar, 2007). Adapun hasil uji realibilitas dapat dilihat dari tabel berikut.

Tabel 3.2 Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian

Variabel							
Adaptasi Eksternal		Integrasi Internal		Integrasi Internal		Kinerja Pegawai	
Item Kuesioner	Realibilitas Alpha Cronbach	Item Kuesioner	Realibilitas Alpha Cronbach	Item Kuesioner	Realibilitas Alpha Cronbach	Item Kuesioner	Realibilitas Alpha Cronbach
X1.1	0,917	X2.1	0,930	X3.1	0,966	Y1.1	0,917
X1.2		X2.2		X3.2		Y1.2	
X1.3		X2.3		X3.3		Y1.3	
X1.4		X2.4		X3.4		Y1.4	
X1.5		X2.5		X3.5		Y1.5	
X1.6		X2.6		X3.6		Y1.6	
X1.7		X2.7		X3.7		Y1.7	

Sumber: Data Primer (Diolah 2010) dalam lampiran 2

Dari tabel 3.2 di atas, dapat dilihat bahwa nilai realibititas instrumen atau Ri masing-masing variabel $> 0,60$ sehingga item instrumen penelitian dinyatakan memiliki kehandalan yang tinggi. Dengan demikian kuesioner penelitian ini reliabel atau layak untuk didistribusikan kepada 46 orang responden.

E. Sumber Data

Sesuai dengan cara memperolehnya, maka data dalam penelitian ini terdiri dari:

1. **Data Primer**, merupakan data yang didapat dari sumber pertama baik dari individu maupun perseorangan seperti hasil wawancara atau hasil pengisian kuesioner yang biasa dilakukan oleh peneliti (Umar, 2007). Dalam penelitian ini data primer hasil pengisian kuesioner berkaitan dengan variabel adaptasi eksternal, integrasi internal, faktor ogyektif dan kinerja.

2. **Data Sekunder**, merupakan data yang sudah diolah dalam bentuk naskah tertulis atau dokumen, yang menjadi data pendukung dalam penelitian ini, latar belakang BKD, jumlah PNS, struktur organisasi, dan data tertulis lainnya yang mendukung penelitian ini yakni absensi, laporan akuntabilitas, rencana strategis dan lain-lain.

F. Skala Pengukuran Variabel

Skala pengukuran yang digunakan dalam pengukuran variabel penelitian ini yaitu menggunakan skala likert yang menggunakan interval penilaian untuk setiap jawaban responden adalah 1 sampai 4. Interval jawaban responden akan disesuaikan dengan pertanyaan yang akan diajukan. Menurut Kimmear *dalam* Umar (2007) skala likert ini berhubungan dengan pernyataan tentang sikap seseorang terhadap sesuatu, misalnya setuju-tidak setuju, senang-tidak senang, dan baik-tidak baik. Berikut ini akan diberikan contoh alternatif jawaban yang akan digunakan dalam kuesioner penelitian ini serta skor yang diberikan untuk setiap item pertanyaan:

- Sangat tidak puas diberi skor : 1
- Tidak puas diberi skor : 2
- Puas diberi skor : 3
- Sangat puas diberi skor : 4

Digunakannya interval 1 – 4 untuk setiap jawaban responden dengan menghilangkan alternatif jawaban ragu-ragu ialah modifikasi dari skala likert, yang bertujuan untuk menghilangkan munculnya kecenderungan responden menjawab alternatif yang ada di tengah sehingga dapat mengurangi kevalidan informasi yang didapat.

G. Teknik Analisis Data

Untuk menjawab permasalahan pertama, data dianalisis menggunakan statistik deskriptif dengan menggunakan distribusi frekuensi. Menurut Sugiyono (2008) yang dimaksud dengan statistik deskriptif yaitu statistik yang dipergunakan untuk menganalisa data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Penggunaan statistik deskriptif untuk memberikan deskripsi mengenai variabel bebas dan terikat melalui penggunaan tabel frekuensi. Jadi, data yang telah terkumpul selanjutnya akan diedit dan ditabulasikan dalam tabel, setelah itu dilakukan pembahasan secara deskriptif.

Untuk menjawab permasalahan berikutnya disesuaikan dengan model hipotesis, di mana untuk menguji hipotesis penelitian ini digunakan teknik analisis Regresi Linier Berganda dengan rumus sebagai berikut:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \epsilon$$

Keterangan:

Y = Kinerja PNS

β_0 = intersep

X_1 = adaptasi internal

X_2 = integrasi internal

X_3 = faktor objektif

ϵ = error terms

Dalam mengestimasi dengan menggunakan model regresi linier berganda, ada beberapa syarat yang harus diperhatikan yaitu:

1. Keseluruhan variabel yang masih berskala ordinal ditransfer terlebih dahulu pada skala interval dengan menggunakan Metode Successive Interval (MSI)

2. Pemenuhan asumsi-asumsi klasik. Beberapa asumsi klasik yang harus dipenuhi dalam model regresi menurut Santoso (2008) yaitu:

a. Uji multikolinieritas.

Model regresi dapat digunakan jika tidak terdapat multikolinieritas antara variabel bebas, hal tersebut dapat dilakukan antara lain dengan mencermati :

- 1) Nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat. Jika nilai VIF tidak lebih dari 5, maka dalam model tidak terdapat gejala multikolinieritas (Santoso, 2008)
- 2) Nilai koefisien determinan (R^2), apabila R^2 sangat tinggi (0,7 – 1) dan tidak satupun dari koefisien regresi yang signifikan secara statistik, ini berarti terjadi gejala multikolinieritas (Gujarati, 1995)

Jika terjadi gejala multikolinieritas antara variabel bebas, maka dapat diatasi dengan jalan mengeluarkan variabel bebas yang menyebabkan terjadinya multikolinieritas.

b. Uji normalitas.

Sebaran normal merupakan sebuah pendekatan fungsi dari suatu kumpulan yang memiliki ciri khas, seperti : pengamatan yang paling banyak dijumpai memiliki nilai disekitar nilai tengah (mean), pengamatan yang sangat jauh (ke arah kanan atau kiri mean) berjumlah sedikit sekali, memiliki pola yang simetris. Salah satu cara untuk menguji kenormalan adalah dengan menggunakan *Uji Kolmogorov Smirnov*. Untuk menentukan apakah sebaran data normal atau tidak, dapat dilihat dari nilai probabilitas dibandingkan tingkat

signifikansi yang digunakan (0,05). Jika nilai probabilitas $> 0,05$ berarti data tersebar normal (Santoso, 2008)

c. Uji heteroskedastisitas.

Model regresi dapat dikatakan baik jika tidak terjadi heteroskedastisitas. Adanya heteroskedastisitas akan mengakibatkan penafsiran koefisien regresi menjadi tidak efisien dan hasil penaksiran akan menjadi kurang dari semestinya. Uji Heteroskedastisitas dilakukan dengan uji koefisien korelasi *Rank Spearman* (Gujarati, 1995). Satu variabel bebas dikatakan tidak menyebabkan terjadinya heteroskedastisitas apabila korelasi variabel tersebut dengan nilai absolut residu adalah tidak nyata. Bila probabilitas hasil korelasi lebih kecil dari tingkat signifikansi (0,05), maka persamaan regresi tersebut mengandung heteroskedastisitas, dan sebaliknya berarti non heteroskedastisitas atau homoskedastisitas. Penanggulangan gejala ini dapat dilakukan dengan transformasi log, yaitu mentransformasi semua data, baik data untuk variabel bebas maupun variabel terikat ke dalam bentuk logaritma dan menyusun model regresi dari data yang telah ditransformasikan sehingga berbentuk :

$$\ln Y_i = b_0 + b_1 \ln X_i + U_i$$

Dalam penelitian ini uji asumsi klasik meliputi uji multikolinearitas, normalitas, dan heteroskedastisitas. Sedangkan uji autokorelasi tidak diujikan, karena menurut (Gujarati, 1995) uji autokorelasi digunakan untuk data time series.

H. Pengujian Hipotesis

Sesuai dengan hipotesis yang telah dikemukakan, maka pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan cara yaitu:

1. Pengujian hipotesis mengenai pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial dengan menggunakan uji statistik t. Tahap uji t adalah sebagai berikut:

a. $H_0 : b_i = 0$, artinya tidak ada pengaruh signifikan dari variabel X_i terhadap variabel Y_i

$H_a : b_i > 0$, artinya ada pengaruh positif dan signifikan dari variabel X_i terhadap variabel Y_i

b. Menentukan tingkat signifikan (α), yaitu 10 persen dan *degree of freedom* (df) = $n - k$ guna menentukan nilai tabel

c. Menentukan t hitung dengan rumus: $t \text{ hitung} = \frac{b_i}{S_b(b_i)}$

Di mana:

b_i = koefisien regresi i

$S_b(b_i)$ = simpangan baku dari koefisien regresi

d. Membandingkan hasil t hitung dengan t tabel, dengan kriteria yaitu $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$, berarti H_a diterima dan H_0 ditolak; $t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$ berarti H_0 diterima dan H_a ditolak

Selain tersebut di atas, cara singkat yang dapat digunakan untuk melihat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen adalah dengan membandingkan nilai signifikan t dengan α . Jika signifikan $t < \alpha$ berarti H_0 ditolak.

2. Pengujian hipotesis mengenai pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara simultan dengan menggunakan uji statistik F. Tahap uji F adalah sebagai berikut:

- a. $H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = 0$

Artinya secara simultan tidak ada pengaruh signifikan variabel X_1, X_2, X_3 terhadap variabel Y

$$H_a : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 \neq 0$$

Artinya secara simultan ada pengaruh signifikan variabel X_1, X_2, X_3 terhadap variabel Y

- b. Menentukan tingkat signifikan (α), yaitu 10 persen dan *degree of freedom* (df) = $n - k$ guna menentukan nilai F tabel
- c. Menentukan F hitung dengan rumus

$$F \text{ hitung} = \frac{SSR / (k-1)}{SSE / (n-k)}$$

Di mana:

SSR = Sum of squared from the regression

SSE = Sum of squared from sampling error

n = jumlah observasi

k = jumlah variabel

Membandingkan hasil F hitung dengan F tabel, dengan kriteria yaitu F hitung $> F$ tabel, berarti H_a diterima dan H_o ditolak; F hitung $< F$ tabel berarti H_o diterima dan H_a ditolak

Selain tersebut di atas, cara singkat yang dapat digunakan untuk melihat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen adalah dengan membandingkan nilai signifikan F dengan α . Jika signifikan F $< \alpha$ berarti H_o ditolak.

Teknik analisis data, uji asumsi klasik, pengujian hipotesis, dan uji instrumen penelitian menggunakan SPSS (*Statistical Program for Social Sciences*) for Windows.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini membahas analisis hasil penelitian. Pembahasan dibagi atas: Temuan Penelitian, Pembahasan Hasil Penelitian dan Implikasi Hasil Penelitian.

A. Temuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kapuas Hulu, dari hasil survei dan jawaban kuesioner diperoleh gambaran umum lokasi penelitian, karakteristik pegawai dan gambaran umum masing-masing variabel penelitian sebagai berikut:

1. Gambaran umum lokasi penelitian

Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kapuas Hulu yang dibentuk berdasarkan Peraturan Bupati Kapuas Hulu Nomor 39 Tahun 2008 tanggal 5 Desember 2008, merupakan salah satu lembaga teknis daerah yang menyelenggarakan urusan wajib pemerintahan.

Secara umum Badan Kepegawaian Daerah mempunyai tugas pokok menyelenggarakan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan Pemerintah Kabupaten Kapuas Hulu di bidang kepegawaian daerah, dengan melaksanakan fungsi sebagai berikut:

- a. Perumusan kebijakan teknis di bidang kepegawaian daerah;
- b. Pelaksanaan urusan pemerintahan di bidang kepegawaian daerah;

- c. Pengawasan dan pengendalian terhadap pelaksanaan kegiatan yang berkaitan dengan bidang kepegawaian daerah;

Badan Kepegawaian Daerah yang dipimpin oleh seorang Kepala Badan yang dalam melaksanakan tugas dibantu oleh unsur pembantu dan pelaksana yang terdiri dari:

- a. Sekretariat
- b. Bidang Pengadaan dan Mutasi
- c. Bidang Pengembangan Pegawai
- d. Bidang Pelayanan Kepegawaian
- e. Kelompok Jabatan Fungsional

Sekretariat adalah unsur pembantu pimpinan Badan Kepegawaian Daerah dengan tugas pokok mengelola urusan umum, program, kepegawaian, keuangan, ketatausahaan, kearsipan, perpustakaan dan perlengkapan dengan melaksanakan fungsi sebagai berikut.

- a. Penyusunan rencana operasional Sekretariat;
- b. Penyusunan program kerja Badan Kepegawaian Daerah;
- c. Pelaksanaan ketatausahaan keuangan Badan Kepegawaian Daerah;
- d. Penyelenggaraan administrasi kepegawaian, pengembangan Sumber Daya Aparatur, organisasi dan tatalaksana Badan Kepegawaian Daerah;
- e. Pelaksanaan urusan ketatausahaan, kearsipan, perpustakaan dan kerumahtanggaan Badan Pegawaian Daerah.

Dalam melaksanakan tugas, Sekretariat yang dipimpin oleh seorang Sekretaris dibantu oleh beberapa sub bagian yakni yang terdiri dari:

a. Sub Bagian Program yang melaksanakan tugas pokok dan fungsi sebagai berikut:

- 1) Penyiapan Rencana Strategis BKD;
- 2) Penyusunan Rencana Kerja Anggaran, Dokumen Pelaksanaan Anggaran dan Dokumen Perubahan pelaksanaan Anggaran BKD;
- 3) Penyusunan rencana kinerja tahunan, penetapan kinerja tahunan dan laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah BKD;
- 4) Pelaksanaan penyelarasan dan pengkompilasian program kerja setiap bidang;
- 5) Pemantauan dan pengendalian pelaksanaan program kerja dari setiap bidang.

b. Sub Bagian Keuangan yang melaksanakan tugas pokok dan fungsi sebagai berikut:

- 1) Penyelenggaraan tata usaha keuangan BKD;
- 2) Penyusunan neraca, laporan keuangan dan catatan atas laporan keuangan BKD;
- 3) Penusunan bahan laporan pelaksanaan tugas keuangan BKD.

c. Sub Bagian Personil dan Umum yang melaksanakan tugas pokok dan fungsi sebagai berikut:

- 1) Penyelenggaraan administrasi kepegawaian dan pengembangan pegawai pada BKD;
- 2) Penyelenggaraan urusan ketatausahaan, kearsipan dan perpustakaan BKD;
- 3) Pengelolaan barang dan perlengkapan milik BKD.

Usur pelaksana pertama pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kapuas Hulu adalah Bidang Pengadaan dan Mutasi dengan tugas pokok

menyiapkan bahan perumusan dan pelaksanaan pengadaan dan mutasi, melaksanakan fungsi sebagai berikut:

- a. Penyusunan rencana operasional Bidang Pengadaan dan Mutasi;
- b. Pemberian petunjuk teknis dan petunjuk pelaksana dalam pelaksanaan pengadaan dan mutasi pegawai;
- c. Penyelenggaraan pengadaan dan mutasi pegawai;
- d. Pemberian pelayanan mutasi kenaikan pangkat, pemberhentian dan pensiun;
- e. Pemantauan, pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pada Bidang Pengadaan dan Mutasi;

Dalam melaksanakan tugas, Bidang Pengadaan dan Mutasi yang dipimpin oleh seorang Kepala Bidang dibantu oleh 2 (dua) sub bidang yakni:

- a. Sub Bidang Pengadaan dan Mutasi Pemindahan yang melaksanakan tugas pokok dan fungsi sebagai berikut:
 - 1) Pelaksanaan seleksi pengadaan pegawai, pembuatan nomor identitas pegawai dan penempatan calon pegawai;
 - 2) Pelaksanaan mutasi pemindahan pegawai dan alih jenis kepegawaian.
- b. Sub Bidang Mutasi Kenaikan Pangkat, Pemberhentian dan Pensiun yang melaksanakan tugas pokok dan fungsi sebagai berikut:
 - 1) Pelaksanaan pelayanan administrasi kenaikan pangkat pegawai;
 - 2) Pelaksanaan administrasi pemberhentian dan pensiun pegawai;

Selanjutnya unsur pelaksana kedua adalah Bidang Pengembangan Pegawai yang mempunyai tugas pokok menyiapkan bahan perumusan dan pelaksanaan

pengembangan karier dan disiplin pegawai serta menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan pegawai, melaksanakan fungsi sebagai berikut:

- a. Penyusunan rencana operasional Bidang Pengembangan Pegawai;
- b. Pemberian petunjuk teknis dan petunjuk pelaksana dalam pelaksanaan pengembangan pegawai;
- c. Pelaksanaan pengembangan karier dan disiplin pegawai;
- d. Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan pegawai;
- e. Pemantauan, pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pada Bidang Pengembangan Pegawai;

Dalam pelaksanaan tugas, Bidang Pengembangan Pegawai yang dipimpin oleh seorang Kepala Bidang dibantu oleh 2 (dua) sub bidang yang terdiri dari:

- a. Sub Bidang Pengembangan Karier dan Disiplin Pegawai yang melaksanakan tugas pokok dan fungsi sebagai berikut:
 - 1) Pengusulan pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian pegawai dari dan dalam jabatan struktural;
 - 2) Pengusulan pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian pegawai dari dan dalam jabatan fungsional;
 - 3) Pelaksanaan penyelesaian masalah kepegawaian, kedudukan hukum pegawai, pembinaan disiplin dan penjatuhan hukuman disiplin pegawai.
- b. Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan yang melaksanakan tugas pokok dan fungsi sebagai berikut:
 - 1) Penyelenggaraan diklat kepemimpinan dan prajabatan;
 - 2) Penyelenggaraan diklat teknis;

- 3) Penyelenggaraan diklat fungsional;
- 4) Pelaksanaan diklat manajemen pemerintahan.

Unsur pelaksana terakhir pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kapuas Hulu adalah Bidang Pelayanan Kepegawaian, dengan tugas pokok menyelenggarakan pelayanan administrasi pegawai, melaksanakan fungsi sebagai berikut:

- a. Penyusunan rencana operasional Bidang Pelayanan Kepegawaian;
- b. Pemberian petunjuk teknis dan petunjuk pelaksana dalam pelaksanaan pelayanan administrasi dan data kepegawaian;
- c. Penyelenggaraan pelayanan administrasi pegawai;
- d. Pengelolaan data kepegawaian daerah;
- e. Pemantauan, pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pada Bidang Pelayanan Kepegawaian

Dalam pelaksanaan tugas Bidang Pelayanan Kepegawaian yang dipimpin oleh seorang kepala bidang dibantu oleh 2 (dua) sub bidang yaitu:

- a. Sub Bidang Pelayanan Administrasi Pegawai Pelatihan yang melaksanakan tugas pokok dan fungsi sebagai berikut:
 - 1) Pelaksanaan pelayanan kartu pegawai, kartu suami/istri, asuransi, santunan uang duka, insentif, kesehatan pegawai dan kesehatan material lainnya;
 - 2) Pelaksanaan pengembangan mental dan motivasi kerja pegawai, pemberian penghargaan, tanda jasa dan kesejahteraan non material lainnya.
- b. Sub Bidang Pemutahiran Data Pegawai Pelatihan yang melaksanakan tugas pokok dan fungsi sebagai berikut:

- 1) Pelaksanaan pengolahan data dan informasi kepegawaian;
- 2) Pelaksanaan penyajian data kepegawaian, penetapan aplikasi sistem data, pendistribusian dan penyebarluasan data/informasi kepegawaian.

Kelompok jabatan fungsional yang ada di Badan Kepegawaian Daerah terdiri dari Analis Kepegawaian dan Pranata Komputer yang dibentuk berdasarkan kebutuhan, beban kerja serta peraturan perundang-undangan yang berlaku, yang melaksanakan tugas khusus sesuai dengan bidang keahlian yang dimilikinya. Secara lengkap struktur organisasi Badan Kepegawaian Daerah dapat dilihat pada gambar di bawah ini:

Gambar 4.1 Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kapuas Hulu



Sumber: Peraturan Bupati Kapuas Hulu Nomor 39 Tahun 2008

Dalam proses peningkatan kinerja secara optimal dimasa yang akan datang Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kapuas Hulu menetapkan sebuah Visi yakni **“TERWUJUDNYA KUALITAS PELAYANAN PEGAWAI NEGERI SIPIL DAERAH SECARA PROFESIONAL, DALAM RANGKA MEMBANGUN BIROKRASI YANG RESPONSIF, BERDISIPLIN, KREDIBEL DAN KOMPETEN”**. Visi tersebut diatas mengandung makna yang memuat beberapa komponen pokok yaitu:

- a. Terwujudnya Kualitas Pelayanan Pegawai Negeri Sipil Daerah secara Profesional. Maksudnya adalah perwujudan dari suatu keadaan dimana aparatur pemerintah akan meningkat kualitasnya dimasa mendatang sebagai motor penggerak kemajuan daerah di Kabupaten Kapuas Hulu.
- b. Membangun Birokrasi yang Responsif, Berdisiplin, Kredibel serta Kompeten. Maksudnya adalah menggambarkan bentuk kehidupan antara Pemerintah dan Pegawai Negeri Sipil yang efektif sebagai aparatur, yang di dalamnya terkandung nilai-nilai berupa kebebasan responsif, berdisiplin, kredibel, serta kompeten.

Untuk merealisasikan visi sebagaimana tersebut di atas, maka ditetapkan misi sebagai berikut :

- a. Merencanakan peningkatan kesejahteraan aparatur dalam menunjang tugas pokok dan fungsinya sebagai abdi negara dan abdi masyarakat;
- b. Menciptakan budaya kerja yang kondusif dalam rangka menumbuhkembangkan sikap profesionalisme, kejujuran, kedisiplinan dan transparansi;

- c. Memberikan pelayanan prima terhadap Pegawai Negeri Sipil Daerah di bidang kepegawaian serta mengembangkan sumber daya aparatur yang memiliki integritas, loyalitas dan kompetensi.

2. Karakteristik responden

Dalam penelitian sumber daya manusia, karakteristik pegawai merupakan dimensi yang penting, yaitu pencerminan suatu dinamika perilaku yang berperan memberikan kontribusi dari suatu kenyataan empiris yang dihadapi dalam aktivitas sehari-hari. Dari kuesioner yang disampaikan kepada 46 pegawai yang telah ditetapkan sebagai responden diperoleh data umum tentang identitas pegawai meliputi usia, jenis kelamin, masa kerja, dan golongan kepangkatan.

Selanjutnya dikemukakan informasi umum pegawai sebagai berikut:

Tabel 4.1 Karakteristik Responden berdasarkan Usia

No	Umur (Tahun)	Responden	Persentase
1.	24 - 30	13	28,3
2.	31 - 35	7	15,2
3.	36 - 40	14	30,4
4.	> 40	12	26,1
	Jumlah	46	100 %

Sumber:: Data Primer (Diolah, 2010)

Dari Tabel 4.1 memperlihatkan bahwa sebagian besar usia pegawai antara 24-40 tahun yakni sebesar 73,9%. Tingkat usia memang bisa menunjukkan apakah seseorang produktif atau tidak. Produktifitas seseorang tidak hanya dilihat dari hasil kerja, melainkan yang lebih penting bisa dilihat dari kemampuan kognitif,

sehingga pegawai atau karyawan yang bekerja dengan menggunakan pikiran seperti pegawai, dosen (*lecture*) di usia 65 tahun masih produktif.

Tabel 4.2 Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Responden	Persentase
1.	Laki-Laki	26	56,5
2.	Perempuan	20	43,5
	Jumlah	46	100 %

Sumber : Data Primer (Diolah, 2010)

Dari Tabel 4.2 memperlihatkan bahwa sebagian besar (56,5%) jenis kelamin responden adalah laki-laki. Pada saat ini posisi perempuan dan laki-laki sama-sama memiliki kontribusi dalam perannya memajukan roda organisasi publik.

Tabel 4.3 Karakteristik Responden berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja (Tahun)	Responden	Persentase
1.	1 – 5	15	32,6
2.	5 - 10	10	21,7
3.	> 10	21	45,7
	Jumlah	46	100 %

Sumber : Data Primer (Diolah, 2010)

Dari Tabel 4.3 memperlihatkan bahwa sebagian besar (67,4%) responden telah memiliki masa kerja lebih dari 5 tahun. Masa kerja pegawai merupakan salah satu indikator untuk menentukan dan melihat loyalitas dalam melakukan setiap pekerjaan. Masa kerja juga mencerminkan pengalaman dan tanggung jawab pegawai pada pekerjaan ditekuni. Masa kerja mencerminkan kemampuan dalam beradaptasi, loyalitas, dan Kinerja terhadap pekerjaan yang dipercayakan kepada

setiap pegawai, sehingga pada gilirannya diharapkan dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai.

Tabel 4.4 Diskripsi Responden menurut Golongan Kepangkatan

No	Golongan	Responden	Persentase
1.	II	9	19,6
2.	III	34	73,9
3.	IV	3	6,5
	Jumlah	46	100 %

Sumber : Data Primer (Diolah, 2010)

Dari Tabel 4.4 memperlihatkan bahwa sebagian besar (73.9%) responden memiliki kepangkatan golongan III. Kepangkatan merefleksikan prestasi jabatan dan fungsional yang menjadi dasar seorang pegawai dalam menjalankan tugasnya sebagai aparatur negara.

2. Diskripsi hasil jawaban kuesioner

Jawaban pegawai memberikan gambaran tentang masing-masing item jawaban dari variabel penelitian. Dari hasil jawaban tersebut dapat dilihat reaksi atau sikap pegawai terhadap pertanyaan-pertanyaan yang diajukan, baik tentang budaya organisasi maupun tentang kinerja PNS di Kantor BKD Kapuas Hulu. Penjelasan yang membedakan alasan responden memilih setiap alternatif jawaban, telah diinterpretasikan pada kuesioner (lihat lampiran 1).

a. Variabel adaptasi eksternal.

Adaptasi eksternal dalam manajemen sumber daya manusia berperan penting dalam membentuk perilaku pegawai, sebab adaptasi eksternal merupakan dasar agar pegawai bekerja harus sesuai dengan tujuan organisasi. Pegawai yang mampu menterjemahkan adaptasi eksternal berarti pegawai yang selalu berupaya menyesuaikan kemampuan yang memiliki efek perubahan cepat dalam mencapai tujuan yang ingin dicapai. Adaptasi eksternal ini penting sebab sebagai suatu alat strategi yang memediasi berbagai kepentingan dalam mewujudkan sasaran di masa yang akan datang.

**Tabel 4.5 Jawaban Responden tentang Misi Utama BKD
Kabupaten Kapuas Hulu**

No	Alternatif Jawaban	Responden	Bobot	Persentase (%)
1	Sangat mengetahui	22	4	47,8
2	Mengetahui	19	3	41,3
3	Cukup mengetahui	5	2	10,9
4	Tidak mengetahui	-	1	-
J u m l a h		46		100

Sumber: Data Primer (Diolah, 2010)

Dari Tabel 4.5 menunjukkan bahwa kebanyakan responden (47,8%) telah mengetahui misi utama di instansi mereka yakni misi dari Badan Kepagawaian daerah Kabupaten Kapuas Hulu, yaitu berupaya meningkatkan kesejahteraan aparatur, menciptakan budaya kerja yang kondusif, menumbuhkembangkan sikap profesionalisme, kejujuran, kedisiplinan dan transparansi, memberikan pelayanan prima terhadap Pegawai Negeri Sipil Daerah dibidang kepegawaian serta mengembangkan sumber daya aparatur yang memiliki integritas, loyalitas dan kompetensi.

**Tabel 4.6 Jawaban Responden tentang Tugas Pokok
sebagai Pegawai Negeri Sipil**

No	Alternatif Jawaban	Responden	Bobot	Persentase (%)
1	Sangat mengetahui	16	4	34,8
2	Mengetahui	22	3	47,8
3	Cukup mengetahui	8	2	17,4
4	Tidak Mengetahui	-	1	-
J u m l a h		46		100

Sumber: Data Primer (Diolah, 2010)

Dari Tabel 4.6 menunjukkan bahwa kebanyakan responden (47,8%) mengetahui bahwa tugas pokok PNS adalah sebagai unsur aparatur negara, abdi negara, abdi masyarakat yang dengan penuh kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila, Undang-undang Dasar 1945, tugas menyelenggarakan pemerintahan dan pembangunan.

**Tabel 4.7 Jawaban Responden tentang Fungsi sebagai
Pegawai Negeri**

No	Alternatif Jawaban	Responden	Bobot	Persentase (%)
1	Sangat mengetahui	17	4	37,0
2	Mengetahui	20	3	43,5
3	Cukup mengetahui	9	2	19,5
4	Tidak Mengetahui	-	1	-
J u m l a h		46		100

Sumber: Data Primer (Diolah, 2010)

Dari Tabel 4.7 menunjukkan bahwa kebanyakan responden (43,5%) mengetahui fungsi pokok pegawai negeri. Dengan demikian sebagian besar responden mengetahui bahwa Pegawai Negeri merupakan abdi negara dan abdi masyarakat, yaitu secara konsisten menempatkan kepentingan umum di atas kepentingan pribadi atau kelompok, di samping itu tidak menyalahgunakan wewenang dari jabatan yang diperoleh sebagai komoditi untuk mencapai keinginan tertentu.

Tabel 4.8 Jawaban Responden tentang Tujuan yang Ingin dicapai dalam setiap Melakukan Pekerjaan

No	Alternatif Jawaban	Responden	Bobot	Persentase (%)
1	Sangat mengetahui	14	4	30,4
2	Mengetahui	23	3	50,0
3	Cukup mengetahui	9	2	19,6
4	Tidak Mengetahui	-	1	-
J u m l a h		46		100

Sumber: Data Primer (Diolah, 2010)

Dari Tabel 4.8 menunjukkan bahwa sebagian besar responden (50%) mengetahui tujuan yang ingin dicapai dalam melakukan pekerjaan memang penting, sebab dengan mengetahui tujuan yang ingin dicapai, setiap pegawai mempunyai pedoman serta target yang ingin dihasilkan dalam melaksanakan pekerjaan.

Tabel 4.9 Jawaban Responden tentang Suatu Standar Kerja Dalam Kerja

No	Alternatif Jawaban	Responden	Bobot	Persentase (%)
1	Sangat diperlukan	10	4	21,7
2	Diperlukan	23	3	50,0
3	Cukup diperlukan	13	2	28,3
4	Tidak diperlukan	-	1	-
J u m l a h		46		100

Sumber: Data Primer (Diolah, 2010)

Dari Tabel 4.9 menunjukkan bahwa sebagian besar responden (50%) memang memerlukan suatu standar kerja yang dibutuhkan sebagai acuan dalam menyamakan persepsi dan komitmen guna memotivasi pegawai, sehingga dengan standar kerja yang jelas pegawai tidak ragu-ragu melaksanakan pekerjaan, bahkan standar kerja mampu meminimalisasi kesalahan.

Tabel 4.10 Jawaban Responden tentang Pengaruh Standar Pekerjaan terhadap Hasil Kerja

No	Alternatif Jawaban	Responden	Bobot	Persentase (%)
1	Sangat berpengaruh	16	4	34,8
2	Berpengaruh	20	3	43,5
3	Cukup berpengaruh	10	2	21,7
4	Tidak berpengaruh	-	1	-
J u m l a h		46		100

Sumber: Data Primer (Diolah, 2010)

Dari Tabel 4.10 menunjukkan kebanyakan responden (43,5%) beranggapan bahwa suatu standar kerja berpengaruh terhadap pekerjaan. Pengaruh standar kerja terhadap pekerjaan dapat dilihat dari perbandingan antara target dan hasil kerja. Jika hasil yang dicapai sesuai dengan target, maka standar kerja mempunyai kontribusi positif terhadap pekerjaan yang diselesaikan. Sebaliknya jika hasil yang dicapai tidak sesuai dengan target, maka standar kerja mempunyai kontribusi negatif terhadap pekerjaan yang diselesaikan.

Tabel 4.11 Jawaban Responden tentang Koreksi dari Atasan atas Hasil Pekerjaan

No	Alternatif Jawaban	Responden	Bobot	Persentase (%)
1	Sangat diperlukan	19	4	41,3
2	Diperlukan	22	3	47,8
3	Cukup diperlukan	5	2	10,9
4	Tidak diperlukan	-	1	-
J u m l a h		46		100

Sumber: Data Primer (Diolah, 2010)

Dari Tabel 4.11 menunjukkan bahwa kebanyakan responden (47,8%) memerlukan adanya koreksi atau evaluasi hasil kerja oleh atasan. Evaluasi dari Atasan memang diperlukan untuk memantau apakah pekerjaan yang dihasilkan oleh bawahan sudah sesuai dengan yang diinginkan. Evaluasi yang baik harus

mencerminkan umpan balik yang konstruktif, di mana Atasan perlu memberikan pujian atau pengakuan terhadap hasil kerja yang baik, dan tidak memberikan kesan atau respon negatif, jika hasil kerja ada kesalahan. Justru dari kesalahan itu, mampu memberikan kreativitas Atasan dalam mengatasi kesalahan.

b. Variabel integrasi internal.

Integrasi internal dalam sumber daya manusia diwujudkan dalam suatu konsep kerja, komitmen, dan kepuasan kerja. Konsep kerja memang penting sebagai pedoman agar bekerja berdasarkan suatu peta konsep. Demikian halnya dengan komitmen merupakan refleksi dari pegawai untuk selalu loyal terhadap organisasi. Pada sisi yang bersamaan kepuasan kerja sebagai indikator untuk menentukan sikap disiplin, semangat membangun tim kerja yang tangguh.

Tabel 4.12 Jawaban Responden tentang Konsep Tugas dalam Melaksanakan Pekerjaan

No	Alternatif Jawaban	Responden	Bobot	Persentase (%)
1	Sangat diperlukan	18	4	39,1
2	Diperlukan	23	3	50,0
3	Cukup diperlukan	5	2	10,9
4	Tidak diperlukan	-	1	-
J u m l a h		46		100

Sumber: Data Olahan, (Diolah, 2010)

Dari Tabel 4.12 menunjukkan bahwa sebagian besar responden (50%) sudah merespon bahwa konsep tugas itu diperlukan dalam melaksanakan pekerjaan yang merupakan dasar untuk melihat apakah pegawai bekerja dengan perencanaan yang jelas, sehingga pada gilirannya konsep tersebut

berperan sebagai peta kerja yang membuat pegawai melaksanakan pekerjaan dengan efektif.

Tabel 4.13 Jawaban Responden tentang Suatu Kelompok Bagian Berpengaruh terhadap Hasil Pekerjaan

No	Alternatif Jawaban	Responden	Bobot	Persentase (%)
1	Sangat berpengaruh	19	4	41,3
2	Berpengaruh	23	3	50,0
3	Cukup berpengaruh	4	2	8,7
4	Tidak berpengaruh	-	1	-
J u m l a h		46		100

Sumber: Data Olahan, (Diolah, 2010)

Dari Tabel 4.13 menunjukkan sebagian besar responden (50%) merespon bahwa bekerja dalam suatu kelompok bagian cukup berpengaruh terhadap hasil pekerjaan yang dilaksanakan. Memang ada kekuatan dalam banyak orang. Akan tetapi alasan praktis yang paling penting mengapa individu menjadi anggota atau membentuk kelompok adalah bahwa kelompok cenderung memenuhi kebutuhan sosial yang sangat penting bagi kebanyakan orang. Khususnya para pegawai pada umumnya mempunyai keinginan yang sangat kuat untuk afiliasi. Kebutuhan ini dapat dipenuhi dengan masuk suatu kelompok. Kelompok merupakan fungsi perilaku dan pengabungan dari beberapa individu yang saling berkomunikasi dan saling mempengaruhi di antara anggota, dalam rentang waktu tertentu untuk mencapai sasaran yang diinginkan. Kelompok merupakan suatu sistem yang terorganisir dan apabila kelompok ini diberi kepercayaan dan otonomi, maka akan mampu mendorong peningkatan produktivitas kerja.

Tabel 4.14 Jawaban Responden tentang Setiap Bagian Mewakili Ciri Pekerjaan

No	Alternatif Jawaban	Responden	Bobot	Persentase (%)
1	Sangat mewakili	13	4	28,3
2	Mewakili	22	3	47,8
3	Cukup mewakili	11	2	23,9
4	Tidak mewakili	-	1	-
J u m l a h		46		100

Sumber: Data Primer (Diolah, 2010)

Dari Tabel 4.14 menunjukkan kebanyakan responden (47,8%) merespon bahwa setiap bagian mewakili ciri pekerjaan yang dilakukan. Ciri pekerjaan dalam setiap bagian mengandung suatu unsur nilai dari gagasan-gagasan pegawai yang dapat membedakan pekerjaan mereka dengan pekerjaan pada bagian lain. Ciri merupakan atribusi tanggung jawab dari suatu modus perilaku atau keadaan dari masing-masing bagian. Ciri sebagai kepentingan yang kita berikan kepada nilai-nilai seperti kebebasan, kesenangan, saling menghargai, kejujuran, kepatuhan, dan kesamaan (*equality*). Dengan demikian ciri pekerjaan dari masing-masing bagian dapat dikatakan sebagai penguat dalam menanamkan suatu budaya kerja.

Tabel 4.15 Jawaban Responden tentang Peranan Kekuasaan dalam Pengambilan Keputusan

No	Alternatif Jawaban	Responden	Bobot	Persentase (%)
1	Sangat berperanan	13	4	28,3
2	Berperanan	24	3	52,2
3	Cukup berperanan	9	2	19,5
4	Tidak berperanan	-	1	-
J u m l a h		46		100

Sumber: Data Primer (Diolah, 2010)

Dari Tabel 4.15 menunjukkan sebagian besar responden (52,2%) menyatakan bahwa kekuasaan berperan dalam proses pengambilan keputusan.

Kekuasaan merupakan suatu kapasitas yang dimiliki Atasan untuk mempengaruhi perilaku Bawahan, sehingga Bawahan melakukan apa yang mau tidak mau harus dilakukan. Kekuasaan berfokus pada strategi untuk memperoleh kepatuhan. Kekuasaan yang baik harus disertai dengan keahlian atau kepakaran, ketrampilan istimewa atau pengetahuan, sehingga kekuasaan yang dimiliki mampu mempengaruhi pegawai dalam melaksanakan pekerjaan.

Tabel 4.16 Jawaban Responden tentang Pengaturan Tugas dalam Setiap Bagian

No	Alternatif Jawaban	Responden	Bobot	Persentase (%)
1	Sangat diperlukan	13	4	28,3
2	Diperlukan	24	3	52,2
3	Cukup diperlukan	9	2	19,5
4	Tidak diperlukan	-	1	-
J u m l a h		46		100

Sumber: Data Primer (Diolah, 2010)

Dari Tabel 4.16 menunjukkan sebagian besar responden (52,2%) menyatakan bahwa diperlukan adanya pengaturan dalam organisasi atau bagian. Pengaturan tugas memperlihatkan bahwa kerja dapat dilakukan dengan lebih efisien jika pegawai diperbolehkan berspesialisasi. Hakikat spesialisasi kerja adalah bahwa, daripada dilakukan oleh seorang pegawai, lebih baik seluruh pekerjaan itu dipecah-pecah menjadi sejumlah langkah, dengan tiap langkah diselesaikan oleh pegawai yang berlainan. Pada hakekatnya, pengaturan tugas sebagai atmosfer pegawai dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

Tabel 4.17 Jawaban Responden tentang Gaji yang Diterima

No	Alternatif Jawaban	Responden	Bobot	Persentase (%)
1	Sangat puas	13	4	28,3
2	Puas	26	3	56,5
3	Cukup puas	7	2	15,2
4	Tidak puas	-	1	-
J u m l a h		46		100

Sumber: Data Primer (Diolah, 2010)

Dari Tabel 4.17 menunjukkan bahwa sebagian besar responden (56,5%) menyatakan puas atas imbalan/gaji yang diterima. Besarnya imbalan dan atau gaji yang diterima pegawai memang berpengaruh terhadap sikap puas dan tidak puas terhadap pekerjaan. Gaji yang sesuai mampu memberikan kepuasan kerja.

Tabel 4.18 Jawaban Responden Sanksi yang Diberikan atas Pelanggaran Disiplin

No	Alternatif Jawaban	Responden	Bobot	Persentase (%)
1	Sangat puas	16	4	34,8
2	Puas	26	3	56,5
3	Cukup puas	4	2	8,7
4	Tidak puas	-	1	-
J u m l a h		46		100

Sumber: Data Primer (Diolah, 2010)

Dari Tabel 4.18 menunjukkan bahwa sebagian besar responden (56,5%) menyatakan kepuasan atas sanksi yang diberikan atas pelanggaran disiplin. Pegawai berupaya untuk tidak melanggar disiplin yang sudah ditetapkan. Bagi pegawai sanksi yang diberikan tidak menjadi persoalan, yang penting sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan.

c. Variabel faktor objektif.

Faktor objektif dalam manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan kapasitas pegawai yang dalam bekerja tidak selalu statis, tetapi berani

melakukan berbagai inovasi, kreativitas, mempunyai daya juang tinggi dalam menjalankan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Tabel 4.19 Jawaban Responden tentang Inovasi, dan Kemungkinan Resiko dari Inovasi yang Dilakukan

No	Alternatif Jawaban	Responden	Bobot	Persentase (%)
1	Sangat diperlukan	21	4	45,7
2	Diperlukan	22	3	47,8
3	Cukup diperlukan	3	2	6,5
4	Tidak diperlukan	-	1	-
J u m l a h		46		100

Sumber: Data Primer (Diolah, 2010)

Dari Tabel 4.19 menunjukkan bahwa kebanyakan responden (47,8%) menyatakan perlu adanya inovasi dan resiko dan kemungkinan resiko yang akan dihadapi dari inovasi yang dilakukan dalam melaksanakan tugas pekerjaan. Inovasi sebagai suatu kegiatan yang diarahkan pada kreativitas dan keterampilan untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai sesuai lingkup kegiatan pekerjaan. Dalam kondisi ini para pegawai melakukan dan atau memberikan berbagai kegiatan, dengan membiarkan mereka melakukan suatu pekerjaan keseluruhan secara lengkap, dan dengan memasang pegawai dalam tim-tim keterampilan yang dapat saling dipertukarkan, sehingga membuat para pegawai mencapai keluaran yang jauh lebih besar dan meningkatkan kepuasan pegawai. Seiring dengan hal tersebut para pegawai secara tidak langsung melakukan proses pembelajaran dalam mengatur resiko.

Tabel 4.20 Jawaban Responden tentang Kerangka Kerja yang Detail

No	Alternatif Jawaban	Responden	Bobot	Persentase (%)
1	Sangat diperlukan	13	4	28,3
2	Diperlukan	25	3	54,3
3	Cukup diperlukan	8	2	17,4
4	Tidak diperlukan	-	1	-
J u m l a h		46		100

Sumber: Data Primer (Diolah, 2010)

Dari Tabel 4.20 menunjukkan bahwa sebagian besar responden (54,3%) menyatakan diperlukan kerangka kerja yang jelas. Kerangka kerja merupakan pola yang tersusun secara sistematis dalam melakukan setiap pekerjaan, sehingga dengan pola tersebut para pegawai mempunyai sistem kerja yang pada gilirannya bermuara pada hasil kerja yang efektif dan efisien. Efektif berarti semua pegawai dapat bekerja sesuai dengan sistem dan prosedur yang ditentukan. Efisien berarti pegawai dapat bekerja dengan menggunakan dan memanfaatkan sumber daya yang ada, bisa meminimalisir berbagai biaya yang memang dianggap tidak perlu.

Tabel 4.21 Jawaban Responden tentang Orientasi Hasil yang Ingin Dicapai

No	Alternatif Jawaban	Responden	Bobot	Persentase (%)
1	Sangat diperlukan	15	4	32,6
2	Diperlukan	22	3	47,8
3	Cukup diperlukan	9	2	19,6
4	Tidak diperlukan	-	1	-
J u m l a h		46		100

Sumber: Data Primer (Diolah, 2010)

Dari Tabel 4.21 menunjukkan bahwa kebanyakan responden (47,8%) menyatakan diperlukan orientasi tugas. Orientasi tugas merupakan kemudi yang handal dalam memotivasi pegawai menjalankan aktivitas. Hal ini memang diperlukan sebagai tolok ukur dari jenjang prestasi yang telah dicapai.

Tabel 4.22 Jawaban Responden tentang Orientasi Sumber Daya Manusia

No	Alternatif Jawaban	Responden	Bobot	Persentase (%)
1	Sangat diperlukan	18	4	39,1
2	Diperlukan	23	3	50,0
3	Cukup diperlukan	5	2	10,9
4	Tidak diperlukan	-	1	-
J u m l a h		46		100

Sumber: Data Primer (Diolah, 2010)

Dari Tabel 4.22 menunjukkan bahwa sebagian besar responden (50%) menyatakan memang diperlukan orientasi terhadap sumber daya. Implikasi atas orientasi sumber daya memang diperlukan, mengingat sifatnya yang terbatas, sehingga diperlukan pengorbanan dalam mengelola sumber daya yang terbatas tersebut, dengan tujuan dapat dimanfaatkan sebaik-baiknya untuk kepentingan bersama.

Tabel 4.23 Jawaban Responden tentang Orientasi Team Kerja

No	Alternatif Jawaban	Responden	Bobot	Persentase (%)
1	Sangat diperlukan	12	4	26,1
2	Diperlukan	22	3	47,8
3	Cukup diperlukan	12	2	26,1
4	Tidak diperlukan	-	1	-
J u m l a h		46		100

Sumber: Data Primer (Diolah, 2010)

Dari Tabel 4.23 menunjukkan bahwa kebanyakan responden (47,8%) menyatakan diperlukan orientasi team kerja. Paradigma yang berkembang dari team kerja adalah mampu menghasilkan konsepsi sinergi. Sudah tidak banyak dipersoalkan lagi bahwa para pegawai dapat berpikir, merasa, bertindak serta bekerja sama, maka mereka akan dapat menghasilkan sesuatu yang sering di luar perkiraan orang lain. Orientasi kerja sama yang serasi dapat mengembangkan kreativitas, dan kemampuan.

Tabel 4.24 Jawaban Responden tentang Progres dalam Bekerja

No	Alternatif Jawaban	Responden	Bobot	Persentase (%)
1	Sangat diperlukan	14	4	30,4
2	Diperlukan	25	3	54,3
3	Cukup diperlukan	7	2	15,2
4	Tidak diperlukan	-	1	-
J u m l a h		46		100

Sumber: Data Primer (Diolah, 2010)

Dari Tabel 4.24 menunjukkan bahwa sebagian besar responden (54,3%) menyatakan memang diperlukan keagresifan bekerja. Keagresifan sebenarnya merupakan keadaan wajar yang terbentuk pada diri pegawai sebagai respon terhadap suatu hasrat atau kehendak. Sifat agresif pada pada tingkat yang wajar berperan sebagai pendorong peningkatan kinerja pegawai. Sedangkan pada tingkat yang berlebihan dapat berakibat kinerja pegawai menjadi menurun. Agar dampak negatif yang timbul dapat dihindari, maka perlu bagi lembaga untuk menyusun suatu strategi dan langkah-langkah dalam menghadapi sifat agresif pegawai, sehingga tujuan yang diharapkan dapat tercapai.

Tabel 4.25 Jawaban Responden tentang Kemantapan Kerja pada Setiap Pegawai

No	Alternatif Jawaban	Responden	Bobot	Persentase (%)
1	Sangat diperlukan	16	4	34,8
2	Diperlukan	24	3	52,2
3	Cukup diperlukan	6	2	13,0
4	Tidak diperlukan	-	1	-
J u m l a h		46		100

Sumber: Data Primer (Diolah, 2010)

Dari Tabel 4.25 menunjukkan bahwa sebagian besar responden (52,2%) menyatakan memang diperlukan kemantapan bekerja bagi setiap pegawai. Kemantapan kerja merupakan respon positif terhadap pekerjaan yang menjadi

tanggungjawab setiap pegawai. Respon positif terutama bisa dilihat dari reaksi yang ditimbulkan dari sikap pegawai terhadap tugas yang diberikan.

d. Variabel kinerja PNS.

Manajemen sumber daya manusia selalu berbicara akan arti pentingnya kinerja, sebab kinerja merupakan suatu atmosfer prestasi yang dihasilkan oleh pegawai dalam jangka waktu tertentu yang dinilai dari kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu pegawai dalam menyelesaikan tanggung jawab.

Tabel 4.26 Jawaban Responden tentang Perlunya Kualitas Pekerjaan

No	Alternatif Jawaban	Responden	Bobot	Persentase (%)
1	Sangat mengetahui	20	4	43,5
2	Mengetahui	22	3	47,8
3	Cukup mengetahui	4	2	8,7
4	Tidak mengetahui	-	1	-
J u m l a h		46		100

Sumber: Data Olahan, (Diolah, 2010)

Dari Tabel 4.26 menunjukkan bahwa kebanyakan responden (47,8%) menyatakan memang mengetahui bahwa kualitas pekerjaan diperlukan terutama dalam hal efisiensi waktu dengan hasil yang dicapai.

Tabel 4.27 Jawaban Responden tentang Kualitas Kerja memang Diharuskan oleh BKD

No	Alternatif Jawaban	Responden	Bobot	Persentase (%)
1	Sangat diharuskan	14	4	30,4
2	Diharuskan	23	3	50,0
3	Cukup diharuskan	9	2	19,6
4	Tidak diharuskan	-	1	-
J u m l a h		46		100

Sumber: Data Primer (Diolah, 2010)

Dari Tabel 4.27 menunjukkan bahwa sebagian besar responden (50%) menyatakan bahwa perhatian kualitas kerja memang diharuskan. Keharusan memperhatikan kualitas merupakan budaya kerja yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja, terutama dilihat dari etos kerja, tertib kerja, produktivitas kerja yang konsisten dan dilaksanakan secara berkelanjutan, sehingga dalam konteks ini kualitas kerja merupakan suatu hasil tindakan yang secara tidak langsung berperan menggiring pegawai bekerja lebih terampil dan profesional.

Tabel 4.28 Jawaban Responden tentang Pengaruh Respon dari Atasan terhadap Kualitas Kerja

No	Alternatif Jawaban	Responden	Bobot	Persentase (%)
1	Sangat berpengaruh	15	4	32,6
2	Berpengaruh	21	3	45,7
3	Cukup berpengaruh	10	2	21,7
4	Tidak berpengaruh	-	1	-
J u m l a h		46		100

Sumber: Data Primer (Diolah, 2010)

Dari Tabel 4.28 menunjukkan bahwa kebanyakan responden (45,7%) menyatakan tanggapan atasan berpengaruh terhadap kualitas pekerjaan. Perhatian Atasan pada kualitas kerja adalah penting, sebab perhatian berarti penghargaan terhadap apa yang telah dikerjakan pegawai, dan sikap Atasan mampu menjadi motivasi kerja tersendiri.

Tabel 4.29 Jawaban Responden tentang Kuantitas Tertentu yang Ingin Diselesaikan dalam Pekerjaan

No	Alternatif Jawaban	Responden	Bobot	Persentase (%)
1	Sangat memperhatikan	16	4	34,8
2	Memperhatikan	22	3	47,8
3	Cukup memperhatikan	8	2	17,4
4	Tidak memperhatikan	-	1	-
J u m l a h		46		100

Sumber: Data Primer (Diolah, 2010)

Dari Tabel 4.29 menunjukkan bahwa kebanyakan responden (47,8%) menyatakan sudah memperhatikan kuantitas pekerjaan. Dalam melakukan aktivitas, pegawai dihadapkan pada banyak pekerjaan yang dalam waktu tertentu harus selesai. Oleh sebab itu pegawai hendaknya tahu seberapa banyak kuantitas pekerjaan yang setiap hari harus diselesaikan. Kuantitas pekerjaan berkaitan dengan kapasitas pegawai dalam menangani tugas.

Tabel 4.30 Jawaban Responden tentang Tanggungjawab Kuantitas Pekerjaan memang Diutamakan

No	Alternatif Jawaban	Responden	Bobot	Persentase (%)
1	Sangat diharuskan	14	4	30,4
2	Diharuskan	24	3	52,2
3	Cukup diharuskan	8	2	17,4
4	Tidak diharuskan	-	1	-
J u m l a h		46		100

Sumber: Data Primer (Diolah, 2010)

Dari Tabel 4.30 menunjukkan bahwa sebagian besar responden (52,2%) menyatakan bahwa tanggungjawab pada kuantitas pekerjaan diharuskan dalam menyelesaikan tugas yang dibebankan. Sebagai aparatur negara, maka pegawai harus mampu bekerja profesional, walaupun jumlah pekerjaannya banyak dengan tetap mengutamakan kepentingan umum di atas kepentingan pribadi.

Tabel 4.31 Jawaban Responden tentang dalam Bekerja Memperhatikan Ketepatan Waktu

No	Alternatif Jawaban	Responden	Bobot	Persentase (%)
1	Sangat memperhatikan	12	4	26,1
2	Memperhatikan	26	3	56,5
3	Cukup memperhatikan	8	2	17,4
4	Tidak memperhatikan	-	1	-
J u m l a h		44		100

Sumber: Data Primer (Diolah, 2010)

Dari Tabel 4.31 menunjukkan bahwa sebagian besar responden (56,5%) menyatakan sudah memperhatikan ketepatan waktu. Ketepatan waktu, seperti disiplin datang dan pulang kantor, menggunakan waktu dengan efisien selama berada di kantor, merupakan hal yang penting, sebab pegawai yang disiplin dan dapat memanfaatkan waktu dengan sebaik-baiknya, dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu, sehingga ketepatan waktu tersebut mampu mempengaruhi perilaku pegawai dalam menjalankan disiplin kerja.

Tabel 4.32 Jawaban Responden tentang Ketepatan Waktu dalam Menyelesaikan Pekerjaan

No	Alternatif Jawaban	Responden	Bobot	Persentase (%)
1	Sangat diharuskan	17	4	37,0
2	Diharuskan	23	3	50,0
3	Cukup diharuskan	6	2	13,0
4	Tidak diharuskan	-	1	-
J u m l a h		46		100

Sumber: Data Primer (Diolah, 2010)

Dari Tabel 4.32 menunjukkan bahwa sebagian besar (50%) pegawai menyatakan bahwa BKD mengharuskan ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, sebab keterlambatan dalam menyelesaikan pekerjaan akan menyebabkan pelayanan dan pekerjaan lain menjadi tertunda.

B. Pembahasan Hasil Penelitian

1. Pengujian asumsi klasik regresi berganda

Dalam mengestimasi dengan menggunakan model regresi linier berganda untuk meneliti pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja PNS di BKD Kabupaten Kapuas Hulu, salah satu syarat yang harus diperhatikan adalah

pemenuhan asumsi-asumsi klasik yang terdiri dari uji multikolinearitas, uji normalitas dan uji heterokedastisitas (Santoso, 2008) yang hasilnya sebagai berikut.

a. Uji multikoleniaritas.

Hasil pengujian nilai VIF lebih kecil dari 5. Hasil ini berarti tidak terjadi korelasi sesama variabel bebas yakni adaptasi eksternal, integrasi internal dan faktor objektif, sehingga model regresi bisa terus digunakan untuk menguji hipotesis sebagaimana terlihat pada tabel berikut.

Tabel 4.33 Hasil uji Multikoleniaritas

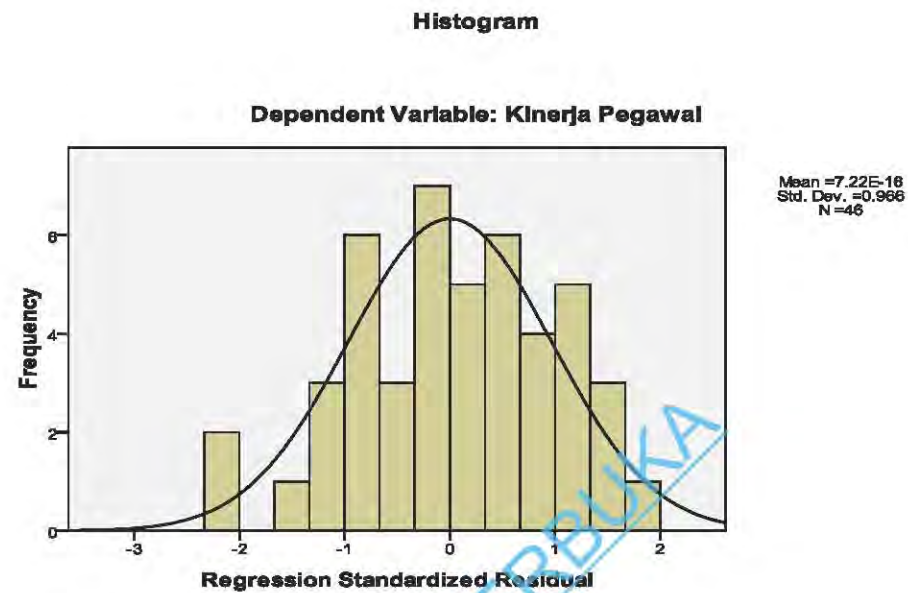
Variabel	VIF
Adaptasi Eksternal	1.132
Integrasi Internal	1.146
Faktor Objektif	1.038

Sumber : Data Primer (Diolah, 2010)

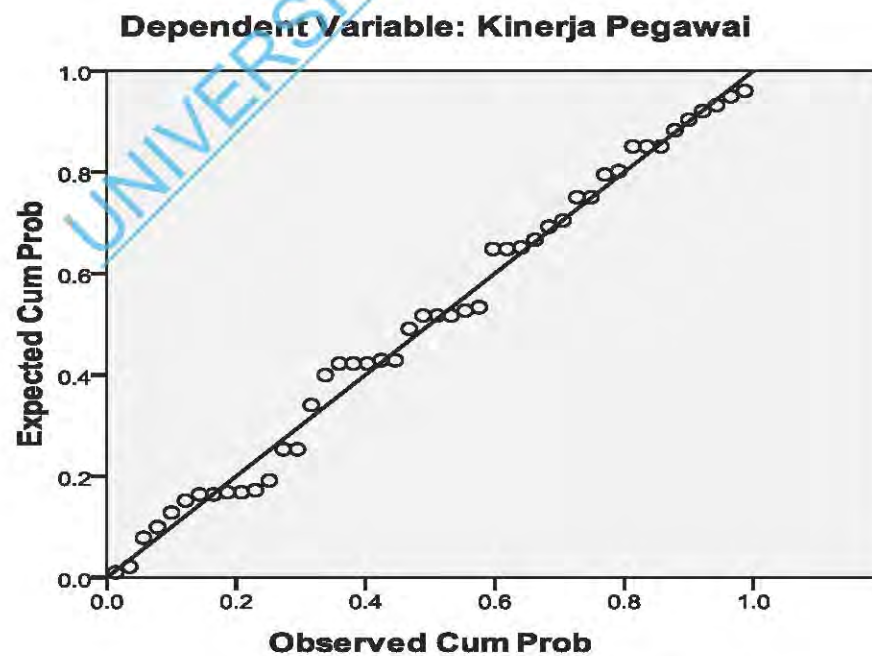
b. Uji normalitas

Berdasarkan hasil pengolahan data yang diperoleh dari responden atas pertanyaan kuesioner yang telah disebarkan, diketahui bahwa data terdistribusi dengan normal, sebagaimana gambar berikut.

Gambar 4.2 Hasil Uji Normalitas



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

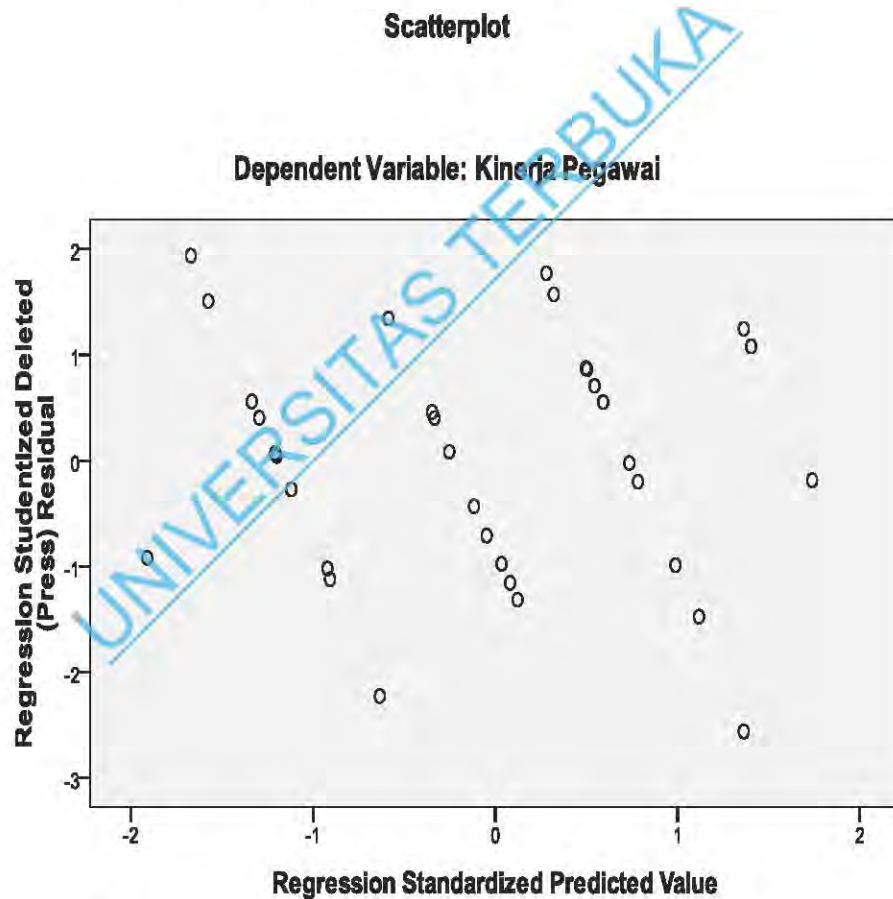


Sumber : Data Primer (Diolah, 2010)

c. Uji heterokedastisitas.

Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heterokedastisitas (perbedaan *variance*). Hasil pengujian menunjukkan bahwa titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0, dan tidak bergelombang. Sehingga tidak terjadi heterokedastisitas dan model regresi layak digunakan dalam penelitian ini, sebagaimana terlihat pada gambarnya di bawah ini:

Gambar 4.3 Hasil Uji Heterokedastisitas



Sumber : Data Primer, (Diolah, 2010)

2. Transformasi hasil analisis regresi linier berganda dan pengujian hipotesis

Hasil analisis tentang pengaruh variabel-variabel bebas yaitu variabel adaptasi eksternal (X1), variabel integrasi internal (X2), variabel faktor objektif (X3) terhadap kinerja PNS (Y) dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.34 Hasil Analisis Berganda

Variabel	Koefisien Regresi	t	Sig. t	β
Adaptasi eksternal (X1)	0,391	12,873	0,000	0,391
Integrasi internal (X2)	0,299	9,489	0,000	0,299
Faktor objektif (X3)	0,348	11,306	0,000	0,348
Multiple R	= 0,967		T tabel = 1,68	
R.Square	= 0,935		Ha = 0,05	
Adjusted R Square	= 0,930			
F hitung	= 199,872			
Signifikan F	= 0,0000			
Konstanta	= 0,852			
F tabel	= 2,76			
Ho	= 0,05			

Sumber: Lampiran 5 (Diolah, 2010)

Berdasarkan hasil analisis regresi berganda di atas, diperoleh persamaan regresi sebagai berikut: $Y = 0,852 + 0,391X_1 + 0,299X_2 + 0,348X_3$.

a. Pengaruh variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) secara simultan.

Dalam analisis ini diuji pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara simultan. Adapun variabel bebas yang mempengaruhi variabel kinerja meliputi variabel adaptasi eksternal, variabel integrasi internal dan variabel faktor objektif. Dari hasil analisis regresi berganda menunjukkan.

1) Berdasarkan hasil analisis berganda yang tertera dalam tabel 4.34 pada halaman 92 di atas maka pengaruh variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) secara bersama-sama atau simultan menunjukkan hasil nilai F hitung adalah sebesar 199,872 dengan signifikan F sebesar 0,0000 atau lebih kecil 0,05 (5%). Apabila dibandingkan dengan F tabel pada taraf nyata (alpha) 5% memperlihatkan angka 2,76. Dengan demikian hasil F hitung > F tabel sehingga menolak H_0 (Santoso, 2008), serta memperlihatkan bahwa $H_0: \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = 0$ Artinya bahwa variabel bebas (X) yang meliputi variabel adaptasi eksternal (X1), variabel integrasi internal (X2), variabel faktor objektif (X3) secara simultan berpengaruh terhadap variabel kinerja PNS (Y) sehingga dapat dinyatakan bahwa **HIPOTESIS I DITERIMA**.

Hasil pengujian ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Hatch (dalam Mangkunegara, 2006) dan Robbins (2008) serta penelitian sejenis terdahulu yang pernah dilakukan oleh Yon Rizal (2001), Sugeng Sudiarto (2007), Yousef (2008), Eka Susanti (2009) dan Juneta (2009) yang meskipun variabel bebasnya berbeda tetapi tetap menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PNS.

Pernyataan sebagaimana tersebut di atas juga didukung oleh tampilan jawaban responden sebagaimana terdapat pada tabel 4.27 (halaman 85) yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden (50%) menyatakan bahwa perhatian kualitas kerja memang diharuskan, tabel 4.30 (halaman 87) yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden (52,2%) menyatakan perlu

memperhatikan tanggungjawab pada kuantitas pekerjaan, tabel 4.31 (halaman 87) yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden (56,5%) menyatakan sudah memperhatikan ketepatan waktu, tabel 4.32 (halaman 88) yang menunjukkan bahwa sebagian besar (50%) pegawai menyatakan sudah memperhatikan tentang pentingnya ketepatan waktu.

- 2) Berdasarkan hasil analisis, juga diperoleh nilai multipel regresi sebesar **0,967**, kondisi ini menunjukkan bahwa ketiga variabel bebas mempunyai keeratan hubungan dengan variabel terikat sebesar 0,967. Sedangkan dari hasil analisis memperlihatkan nilai koefisien determinasi atau *R-Square* sebesar 0,935. Artinya bahwa variabel Y dipengaruhi oleh ketiga variabel bebas sebesar 93,50% sedangkan sisanya 6,50% dipengaruhi oleh variabel lain. Selanjutnya dari nilai *adjusted R-Square* sebesar 0,930 menunjukkan bahwa secara pasti ada pengaruh yang kuat dari ketiga variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) sebesar 93%, sedangkan sisanya 7% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

b. Pengaruh variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) secara parsial.

Berdasarkan uji parsial melalui analisis regresi sebagaimana tertera dalam tabel 4.34 (halaman 92) yang merupakan hasil analisis berganda diperoleh hasil masing-masing variabel bebas yaitu variabel adaptasi eksternal (X1), variabel integrasi internal (X2) dan variabel faktor objektif (X3) ternyata mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat yaitu kinerja PNS (Y) sebagai berikut.

- 1) Dari hasil analisis menunjukkan bahwa variabel adaptasi eksternal mempunyai nilai positif (+) dengan koefisien regresi sebesar **0,391**. Tanda positif mempunyai arti bahwa variabel adaptasi eksternal ternyata berpengaruh positif pada kinerja PNS dengan kontribusi relatif sebesar 39,10 %, apabila variabel lain dianggap konstan. Berdasarkan hasil uji t diperoleh signifikan $t < \alpha$ 5% atau dapat dilihat dengan cara membandingkan t hitung dengan t tabel. Perhitungan menunjukkan nilai t hitung sebesar **12,873** sedangkan nilai t tabel pada taraf nyata 5% df 40 adalah sebesar 1,68 (Cooper, 1998) sehingga t hitung $> t$ tabel yang berarti variabel adaptasi eksternal berpengaruh terhadap variabel kinerja PNS dan mempunyai hubungan yang positif. Sedangkan apabila dilihat korelasi antara masing-masing variabel bebas dengan variabel terikat, maka besarnya nilai koefisien β yaitu variabel adaptasi eksternal adalah sebesar **0,391** yang berarti secara tidak langsung kontribusi yang diberikan oleh variabel adaptasi eksternal terhadap kinerja PNS adalah sebesar 39,10% dengan menganggap variabel lainnya konstan. Hal ini sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Hatch (dalam Mangkunegara, 2006) bahwa adaptasi eksternal yang merupakan fungsi dari budaya organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini juga menunjukkan hasil yang sama dengan penelitian terdahulu yang pernah dilakukan oleh Yon Rizal (2001) yang melakukan penelitian tentang “Pengaruh Budaya organisasi terhadap Prestasi Kerja” (Studi pada Kantor Direksi PT Perkebunan

Nusantara VII Bandar Lampung) meskipun dengan variabel independen yang berbeda. Pernyataan ini juga didukung oleh tampilan jawaban responden sebagaimana terdapat pada tabel 4.8 (halaman 74) yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden (50%) mengetahui tujuan yang ingin dicapai dalam melakukan pekerjaan memang penting, tabel 4.9 (halaman 74) yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden (50%) memang memerlukan suatu standar kerja yang dibutuhkan sebagai acuan dalam menyamakan persepsi dan komitmen guna memotivasi pegawai.

- 2) Hasil analisis variabel integrasi internal menunjukkan nilai positif (+) dengan koefisien regresi sebesar **0,299**. Tanda positif mempunyai arti bahwa variabel integrasi internal ternyata berpengaruh positif pada kinerja PNS dengan kontribusi relatif sebesar 29,90%, apabila variabel lain dianggap konstan. Hasil uji t variabel ini, diperoleh signifikan $t < \alpha$ 5% atau dapat dilihat dengan cara membandingkan t hitung dengan t tabel. Perhitungan menunjukkan nilai t hitung sebesar **9,489** sedangkan nilai t tabel pada taraf nyata 5% adalah sebesar 1,68, sehingga t hitung $> t$ tabel, sehingga variabel faktor objektif berpengaruh terhadap variabel kinerja PNS dan mempunyai hubungan yang positif. Sedangkan apabila dilihat korelasi antara masing-masing variabel bebas dengan variabel terikat, maka besarnya nilai koefisien β yaitu variabel integrasi internal adalah sebesar 0,299 yang berarti secara tidak langsung kontribusi yang diberikan oleh variabel integrasi internal terhadap kinerja PNS adalah sebesar 29,90% dengan menganggap variabel

lainnya konstan. Hal ini juga sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Hatch (dalam Mangkunegara, 2006) bahwa integrasi internal yang merupakan fungsi dari budaya organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sebagaimana dengan penjelasan pada variabel adaptasi eksternal di atas, hasil yang sama juga ditunjukkan oleh penelitian Yon Rizal (2001), yang apabila disandingkan akan bersifat saling mendukung. Pernyataan dimaksud juga didukung oleh tampilan jawaban responden sebagaimana terdapat pada tabel 4.12 (halaman 76) yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden (50%) sudah merespon bahwa konsep tugas itu penting dalam melaksanakan pekerjaan yang merupakan dasar untuk melihat apakah pegawai bekerja dengan perencanaan yang jelas, tabel 4.13 (halaman 77) yang menunjukkan sebagian besar responden (50%) merespon bahwa bekerja dalam suatu kelompok bagian cukup berpengaruh terhadap hasil pekerjaan yang dilaksanakan, tabel 4.15 (halaman 78) yang menunjukkan sebagian besar responden (52,2%) menyatakan bahwa kekuasaan berperan dalam pengambilan keputusan, tabel 4.16 (halaman 78) yang menunjukkan sebagian besar responden (52,2%) menyatakan bahwa penting adanya pengaturan dalam organisasi atau bagian, tabel 4.17 (halaman 80) yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden (56,5%) menyatakan puas atas imbalan/gaji yang diterima, dan tabel 4.18 (halaman 80) yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden (56,5%) menyatakan kepuasan atas sanksi yang diberikan atas pelanggaran disiplin.

3) Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel faktor objektif mempunyai nilai positif (+) dengan koefisien regresi sebesar **0,348**. Tanda positif mempunyai arti bahwa variabel faktor objektif ternyata berpengaruh positif pada kinerja PNS dengan kontribusi relatif sebesar 34,80%, apabila variabel lain dianggap konstan. Hasil uji t variabel ini, diperoleh signifikan $t < \alpha$ 5% atau dapat dilihat dengan cara membandingkan t hitung dengan t tabel. Perhitungan menunjukkan nilai t hitung sebesar **11,306** sedangkan nilai t tabel pada taraf nyata 5% adalah sebesar 1,68, sehingga t hitung $> t$ tabel, sehingga variabel integrasi internal berpengaruh terhadap variabel kinerja PNS dan mempunyai hubungan yang positif. Sedangkan apabila dilihat korelasi antara masing-masing variabel bebas dengan variabel terikat, maka besarnya nilai koefisien β yaitu variabel faktor objektif adalah sebesar **0,348** yang berarti secara tidak langsung kontribusi yang diberikan oleh variabel faktor objektif terhadap kinerja PNS adalah sebesar 34,80% dengan menganggap variabel lainnya konstan. Sebagaimana penjelasan terhadap hasil pengujian regresi berganda yang telah disampaikan di atas, untuk variabel faktor objektif ini juga sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Robbins (2008) bahwa faktor objektif secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini juga menunjukkan hasil yang sama dengan penelitian terdahulu yang pernah dilakukan oleh Yon Rizal (2001) yang melakukan penelitian dengan menggunakan variabel bebas berbeda, akan tetapi bersifat saling mendukung. Pernyataan tersebut

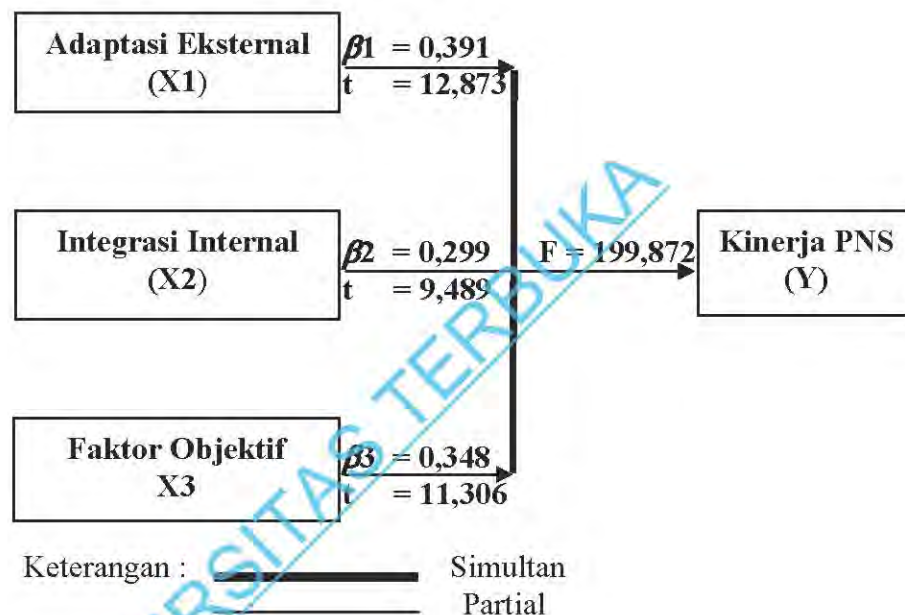
didukung oleh tampilan jawaban responden sebagaimana terdapat pada tabel 4.20 (halaman 82) yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden (54,3%) menyatakan diperlukan kerangka kerja yang jelas, tabel 4.22 (halaman 83) yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden (50%) menyatakan memang diperlukan orientasi terhadap sumber daya, tabel 4.24 (halaman 84) yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden (54,3%) menyatakan memang diperlukan keagresifan bekerja dan tabel 4.25 (halaman 84) yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden (52,2%) menyatakan memang diperlukan kemandirian bekerja bagi setiap pegawai. Hasil sebagaimana tersebut di atas memperlihatkan bahwa $H_0: \beta_i > 0$ artinya ada pengaruh positif dan signifikan dari variabel X_i terhadap variabel Y_i , atau ada pengaruh variabel adaptasi eksternal (X_1), variabel integrasi internal (X_2), variabel faktor objektif (X_3) secara parsial terhadap variabel kinerja PNS (Y), dengan demikian **HIPOTESIS II DITERIMA**.

c. Pengaruh variabel bebas (X) yang paling dominan terhadap variabel terikat (Y).

Berdasarkan uji parsial melalui analisis regresi sebagaimana yang hasil masing-masing variabel bebas yaitu variabel adaptasi eksternal (X_1), variabel integrasi internal (X_2) dan variabel faktor objektif (X_3) ternyata variabel yang pengaruhnya paling dominan terhadap variabel terikat yaitu kinerja PNS (Y) adalah variabel adaptasi eksternal (X_1) yang menunjukkan angka t hitung

sebesar 12,873 dengan koefisien β sebesar 0,391. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa **HIPOTESIS III DITERIMA**.

Secara ringkas analisis hasil pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Kantor BKD Kapuas Hulu dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 4.4 Ringkasan Hasil Regresi

Hasil perhitungan regresi sebagaimana tergambar di atas apabila dikaitkan dengan manajemen dan atau ekonomi bermakna bahwa setiap unsur atau variabel dalam manajemen dan atau ekonomi saling mempengaruhi satu sama lainnya. Dibidang ekonomi, persamaan regresi ini dapat dilihat dari contoh faktual yang sedang berlaku seperti kenaikan harga bahan bakar minyak yang berpengaruh pada pertumbuhan ekonomi secara keseluruhan atau simultan. Sementara secara parsial kenaikan harga BBM ini menyebabkan kenaikan harga barang-barang kebutuhan

pokok, kenaikan tarif transportasi, daya beli masyarakat menurun dan lain sebagainya.

Dibidang manajemen, persamaan regresi dimaksud dapat dilihat dari contoh faktual seperti penelitian yang dilakukan ini. Secara simultan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawainya yang pada akhirnya organisasi dapat dijalankan sesuai dengan fungsi-fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan. Sementara secara parsial terlihat bahwa perilaku pegawai yang tanggap, komitmen disiplin pegawai, dan sikap pegawai untuk senantiasa menjalankan tugas dengan mengutamakan kebenaran atau sesuai dengan peraturan masing-masing berpengaruh terhadap kinerja pegawai dalam suatu organisasi.

C. Implikasi Hasil Penelitian

Pengaruh budaya organisasi dalam penelitian ini meliputi variabel adaptasi eksternal, variabel integrasi internal, dan variabel faktor objektif menunjukkan ada pengaruh positif terhadap kinerja PNS baik secara simultan maupun secara parsial. Menurut Hatch (1997), bahwa budaya organisasi yang tinggi dapat meningkatkan kinerja ditentukan oleh adaptasi eksternal dan integrasi internal. Selanjutnya Robbins (2008) mengungkapkan bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi tinggi atau rendahnya kinerja dan produktivitas, sangat ditentukan oleh faktor objektif. Dalam penelitian ini ketiga faktor tersebut, juga digunakan untuk mengukur kinerja, di mana hasilnya adalah adaptasi eksternal, integrasi internal, dan faktor objektif berpengaruh

secara parsial dan simultan terhadap kinerja PNS di Kantor BKD Kapuas Hulu. Dengan demikian pendapat Hatch dan Robins dengan hasil penelitian ini adalah bersifat saling mendukung.

Searah dengan hasil penelitian ini, maka budaya organisasi di Kantor BKD Kapuas Hulu pada saat sekarang, memang menjadi salah satu prioritas satrategis yang secara berkelanjutan terus dikembangkan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Adalah sesuai dengan Surat Edaran Gubernur Kalimantan Barat Nomor 061/214/OR-D, dan Surat Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (PAN) RI Nomor 170/M.PAN/6/2002, tanggal 17 Juni 2002, tentang Petunjuk Pelaksanaan Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara, dengan maksud dan tujuan:

- a. Sebagai upaya pengembangan sikap mental, dan perilaku dalam membangun motivasi, menumbuhkan semangat/etos kerja aparatur (pegawai) melalui pemahaman, penjiwaan, penyadaran dan penerapan nilai-nilai budaya kerja aparatur negara yang diberlakukan dalam lingkungan organisasi kerja instansi/unit kerja penyelenggara pemerintah daerah.
- b. Tujuan Pengembangan budaya kerja aparatur negara adalah:
 - menciptakan karakter aparatur yang etis, disiplin, tertib, profesional, berahklak mulia, bertanggungjawab dan produktif.
 - Menciptakan iklim/suasana lingkungan kerja yang mendukung peningkatan etos kerja, tertib kerja, produktivitas kerja serta guna meningkatkan kinerja dan kualitas pelayanan kepada masyarakat.

Menyikapi maksud dan tujuan tersebut di atas, memperlihatkan bahwa item-item di dalam variabel penelitian ini, merupakan pencerahan dalam mengimplikasikan arti pentingnya budaya dan pengaruhnya terhadap kinerja PNS. Perilaku dalam membangun motivasi, semangat/etos kerja aparatur (pegawai) melalui pemahaman, penjiwaan, penyadaran dan penerapan nilai-nilai budaya kerja, dapat dilihat dari kepedulian pegawai terhadap misi utama, tugas pokok, fungsi dan tujuan, serta PNS bekerja. Kategori konsep bahasa dan komunikasi, batas dan kriteria dalam kelompok atau bagian merupakan perwujudan dari nilai-nilai, karakter aparatur yang etis. Bertanggungjawab dan produktif, produktivitas kerja bisa dilihat dari inovasi yang dilakukan pegawai. Kualitas kerja, juga disertakan dalam penelitian ini. Dengan demikian Surat Edaran Gubernur Kalimantan Barat dan Surat Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (PAN) RI, adalah bersifat saling mendukung.

Berdasarkan penjelasan implikasi penelitian di atas, temuan dalam penelitian ini berupa adaptasi eksternal sebagai variabel yang pengaruhnya paling dominan terhadap kinerja pegawai. Bahwa para Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kapuas Hulu sangat memperhatikan arti pentingnya misi, tugas pokok sebagai pegawai negeri sipil, fungsi sebagai pegawai negeri, tujuan yang ingin dicapai dalam setiap melakukan pekerjaan, suatu standar kerja dalam kerja, pengaruh standar pekerjaan terhadap hasil kerja koreksi dari atasan atas hasil pekerjaan dalam memacu motivasi yang kesemuanya akan bermuara pada peningkatan kinerja masing-masing.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini membahas pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai negeri sipil (PNS) pada Kantor BKD Kabupaten Kapuas Hulu. Berdasarkan pembahasan yang telah dilakukan, selanjutnya dikemukakan simpulan dan saran sebagai berikut :

A. Simpulan

1. Dari hasil analisis, memperlihatkan bahwa secara simultan variabel bebas (X) yang meliputi variabel adaptasi eksternal, variabel integrasi internal dan faktor objektif berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS (Y) secara bersama-sama atau simultan menunjukkan hasil nilai F_{hitung} adalah sebesar 199,872 dengan signifikan F sebesar 0,0000 atau lebih kecil 0,05 (5%). Apabila dibandingkan dengan F tabel pada taraf nyata (α) 5% memperlihatkan angka 2,76. Dengan demikian hasil $F_{hitung} > F_{tabel}$ sehingga menolak H_0 Selanjutnya nilai multipel regresi sebesar 0,967, kondisi ini menunjukkan bahwa ketiga variabel bebas mempunyai keeratan hubungan dengan variabel terikat sebesar 96,70%. Nilai koefisien determinasi atau *R-Square* sebesar 0,935. Artinya bahwa variabel Y dipengaruhi oleh ketiga variabel bebas sebesar 93,5% sedangkan sisanya 6,5% dipengaruhi oleh variabel lain. Nilai *adjusted R-Square* sebesar 0,930 menunjukkan bahwa secara pasti ada pengaruh yang kuat dari budaya organisasi yang meliputi adaptasi eksternal, integrasi internal, dan faktor objektif terhadap

variabel terikat kinerja PNS sebesar 93%, sedangkan sisanya 7% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

2. Dari hasil uji parsial diperoleh :

- a. Nilai variabel adaptasai eksternal, nilai t hitung sebesar **12,873** sedangkan nilai koefisien regresi sebesar **0,391**. Dengan demikian variabel adaptasi eksternal mempunyai hubungan dan pengaruh terhadap variabel kinerja PNS. Artinya bahwa apabila adaptasi eksternal dinaikkan sebesar satu satuan dalam penerapannya (sugiyono,2008) maka akan mampu meningkatkan kinerja PNS BKD Kabupaten Kapuas Hulu sebesar 39,1%.
- b. Nilai variabel integrasi internal, diperoleh nilai t hitung sebesar **9,489**, sedangkan nilai koefisien regresi sebesar **0,299**. Dengan demikian variabel integrasi internal mempunyai hubungan dan pengaruh terhadap variabel kinerja PNS. Selanjutnya, integrasi internal yang apabila dinaikkan sebesar satu satuan dalam penerapannya maka akan mampu meningkatkan kinerja PNS sebesar 29,9%.
- c. Nilai variabel faktor objektif, diperoleh nilai t hitung sebesar **11,306**, sedangkan nilai koefisien regresi sebesar **0,348**. Dengan demikian variabel faktor objektif mempunyai hubungan dan pengaruh terhadap variabel kinerja PNS. Demikian jga dengan faktor objektif yang apabila dinaikkan sebesar satu satuan dalam penerapannya maka akan mampu meningkatkan kinerja PNS sebesar 34,8%.

3. Berdasarkan perhitungan statistik yang telah dilakukan diketahui bahwa dari ketiga variabel yang tercakup dalam Budaya Organisasi, maka variabel adaptasi

eksternal merupakan variabel yang pengaruhnya paling dominan terhadap kinerja PNS di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kapuas Hulu dengan nilai t hitung sebesar **12,873** dan nilai koefisien regresi sebesar **0,391**.

B. Saran

1. Melihat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja PNS di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kapuas Hulu yang cukup positif dan signifikan, maka perlu upaya berkelanjutan yang meliputi hal-hal sebagai berikut.
 - a. Misi utama dari Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kapuas Hulu harus benar-benar diketahui dan dipahami oleh masing-masing pegawai melalui penjelasan dan pemberitahuan yang bersifat intensif dan kontinyu.
 - b. Lebih memperjelas tugas pokok dan fungsi dalam bentuk lembaran uraian tugas masing-masing pegawai sehingga mereka ada acuan atau standar kerja yang jelas dalam melaksanakan tugas pekerjaannya.
 - c. Melakukan penekanan terhadap tatanan nilai, aturan, sikap dan perilaku dari setiap pegawai yang mencerminkan semangat kerja dan rasa percaya diri untuk melaksanakan semua aktivitas dengan melaksanakan pertemuan dan rapat staf yang dijadwalkan secara berkala dan kontinyu.
 - d. Terus menjaga kekompakan dan keharmonisan aparatur yang ada di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kapuas Hulu melalui kerjasama tim dan koordinasi antar bidang dalam menyelesaikan tugas pekerjaan yang bersifat mendesak dan penting untuk diselesaikan dalam kurun waktu yang singkat dan atau dibatasi rentang waktunya.

- e. Dalam upaya meningkatkan kinerja, hendaknya diperjelas ukuran kinerja yang mencakup ukuran kualitas, kuantitas pekerjaan dan ketepatan waktu yang bisa dimengerti, dipahami, dan dilaksanakan oleh setiap pegawai.
2. Budaya organisasi dan pengaruhnya terhadap kinerja, tidak hanya ditentukan oleh adaptasi eksternal, integrasi internal, dan faktor objektif. Namun masih ada beberapa variabel yang menentukan lainnya seperti komitmen, kepuasan, perilaku individu, perilaku kelompok, intervensi dan gaya kepemimpinan. Oleh karena itu variabel-variabel tersebut merupakan rekomendasi untuk peneliti berikutnya.

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, N., & Meyer, J. (2003). "The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization". *Journal of Occupational Psychology*, p 63- 118.
- Bernadin, H.H. & Hoyce, E.A.R. (2003). *Human resources management*. Singapore: McGraw Hill Inc.
- Cavanagh, R.R., Neuman P. & Robert, P.P.S. (2002). *The six sigma*, Edisi Bahasa Indonesia. Andi, Jakarta: Salemba Empat.
- Cooper, W. (1998). *Metodologi penelitian bisnis*. Jakarta: Gramedia.
- Davis, K. & Werther, W.B. (1996). *Human resources and personnel management*. 5th Edition. USA: McGraw-Hill Inc.
- Denison, S. H. & Goelzer, P. (2004). Corporate culture and organizational effectiveness is asia different from the rest of the world. *Journal: Organizational Dynamic*. February 2004.p98-109
- Dessler, G. (2007). *Human resources and personnel management*. 7th edition, Alih Bahasa Benyamin Molan. Jakarta: PT Indodjaya Multitama.
- Dharma, A. (2004). *Manajemen supervisi (petunjuk praktis bagi supervisor)*, Edisi Pertama, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- George, J. M. & Gareth, R. J., (2001). *Understanding and managing organizational behavior*. USA: Addison Wesley Publishing Company Inc.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M. & Donnely J.H.Jr. (2000). *Organisasi: perilaku, struktur, proses*. Jilid I. Alih bahasa: Ir. Nunuk Adiarni, MM, Jakarta: Binarupa Aksara.
- Gomes, C.F. (2005). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: Audi Offset.
- Gujarati, D. (1995). *Basic econometric*. Third Edition, Edition Economic Series. New York: McGraw-Hill International.
- Hasibuan, M.S.P. (2007). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Hatch, (1997). *Organization culture and leadership*. San Fransisco: Jossey-bass Publisher.
- Hersey, P. & Blanchard, K. (1998). *Management of organizational behaviour*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hofstede, G. (2001). *Cultures and organizations : software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
- Herbert, G. (1998). *Organization: theory and behaviour*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Juneta, Z. (2009). Pengaruh budaya organisasi dan insentif terhadap kinerja kinerja staf rekam medik pada rumah sakit umum pusat h. malik medan. *Disertasi Sekolah Pascasarjana Universitas Sumatra Utara Medan*. Medan.
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (PAN) Republik Indonesia Nomor: 25/KEPM.PAN/4/2002. tentang *Pedoman pengembangan budaya kerja aparatur negara*.
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (PAN) Republik Indonesia Nomor: 170/M.PAN/6/2002. tentang *Petunjuk pelaksanaan pengembangan budaya kerja aparatur negara*.
- Kerlinger, F.N. (2000). *Foundation of behavior research*, Holt, Renhart.
- Lazarus, R.S. & Folkman. (2008). *Cognitive theories of stress and the issue of circularity of stres physiological*. New York: Plenum Press.
- Luthans, F. (2008). *Organizational behaviour*. Eleventh Edition, New York: McGraw Hill, Inc.
- Mangkunegara, A. P. (2006). *Perilaku organisasi*. Jakarta: Aditama.
- Moekijat, (2003). *Asas-asas perilaku organisasi*. Jakarta: Mandar Maju.
- Nimran, U. (2004). *Manajemen sumber daya manusia*. Malang: FIA- UNIBRAW.
- Ndraha, T. (2002). *Budaya organisasi*. Jakarta: Renika Cipta.
- Nystrom, P. C. (1993). "Organizational Culture, Strategies and Commitments in Health Care Organizations". *Health Care Management Review*, 18 (I) , pp. 43-49.

- Peraturan Pemerintah Nomor 25 Tahun 2000. tentang *Kewenangan pemerintah propinsi sebagai daerah otonom*.
- Peraturan Bupati Kapuas Hulu Nomor 39 Tahun 2008 tentang *Struktur organisasi dan tata kerja badan kepegawaian daerah kabupaten kapuas hulu*.
- Prawirosentono, S. (2006). *Manajemen sumber daya manusia (kebijakan kinerja karyawan)*. Yogyakarta: BPFE.
- Robbins, S.P. (2008) *Perilaku organisasi*, Edisi 12, Versi Bahasa Indoensia, Alih Bahasa : Hudyana Pujaatmaka. Jakarta: Prenhallindo.
- Santoso, S. (2008). *SPSS, pengolahan data statistik secara profesional*. Jakarta: Alex Media Komputindo, Gramedia.
- Seymour, J.M. (2005). AID University Linkages for Agricultural Development, *Journal of Higher Education*, Vol. 62, No. 3, May/June, pp: 228-316.
- Simamora, H. (2007) *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: STIE, YKPN.
- Singarimbun, M. & Effendi, S. (1995). *Metode penelitian survai*. Jakarta: Penerbit LP 3 ES.
- Sugiyono. (2008) . *Metodologi penelitian bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sudiarto, S. (2007). Pengaruh budaya organisasi, motivasi kerja dan pengembangan karier terhadap kinerja pegawai di stasiun karantina ikan kelas i supadio pontianak. *Tesis Program Pascasarjana Universitas Tanjungpura*. Pontianak.
- Susanti, E. (2009) Analisa pengaruh dimensi budaya organisasi dan iklim organisasi terhadap kinerja karyawan pt. bank kalbar cabang pemangkat. *Tesis Program Pascasarjana Universitas Tanjungpura*. Pontianak:
- Surat Edaran Gubernur Kalimantan Barat Nomor 061/214/OR-D. tentang *Petunjuk pelaksanaan pengembangan budaya kerja aparatur negara*.
- Swasto, B. (1996). *Manajemen sumber daya manusia*. Malang: FIA- UNIBRAW.
- Umar , H. (2007). "*Metode riset bisnis*" . Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999. tentang *Pokok-pokok kepegawaian*
- Wallach, E. J. (2003). "Individuals and Organizations: The Cultural Match". *Training and Development Journal*, pp. 29-36.

- Wawan, Syarwhani, dan Nugroho Dwi Priyohadi, 2001. Artikel, Corporate Culture Building Menuju Organisasi yang Adaptif dan Kompetitif. *Jurnal Usahawan*, No. 4 Tahun XXX. Halaman 38-44.
- Yon, Rizal (2001) Pengaruh budaya organisasi terhadap prestasi kerja (Studi pada kantor direksi pt perkebunan nusantara vii bandar lampung). *Tesis Program Pascasarjana Universitas Brawijaya*. Malang.
- Yousef, Darwish A. (2000). "Organizational Commitment : A Mediator of the Relationships of Leadership Behavior with Job Satisfaction and Performance in a non-western Country". *Journal of Managerial Psychology*, Volume 15, Number 1 pp. 6-24.

UNIVERSITAS TERBUKA

Pertanyaan.**Variabel Adaptasi Eksternal (X1)**

1. Apakah Bapak/Ibu mengetahui misi utama BKD Kabupaten Kapuas Hulu?
 - a. Sangat mengetahui
 - b. Mengetahui
 - c. Cukup mengetahui
 - d. Tidak mengetahui
2. Apakah Bapak/Ibu mengetahui tugas pokok sebagai PNS?
 - a. Sangat mengetahui
 - b. Mengetahui
 - c. Cukup Mengetahui
 - d. Tidak mengetahui
3. Apakah Bapak/Ibu mengetahui fungsi PNS sebagai abdi negara dan abdi masyarakat?
 - a. Sangat mengetahui
 - b. Mengetahui
 - c. Cukup Mengetahui
 - d. Tidak mengetahui
4. Apakah Bapak/Ibu mengetahui tujuan yang ingin dicapai dalam setiap melakukan pekerjaan?
 - a. Sangat mengetahui
 - b. Mengetahui
 - c. Cukup Mengetahui
 - d. Tidak mengetahui
5. Apakah Bapak/Ibu memerlukan suatu standar kerja dalam bekerja?
 - a. Sangat diperlukan
 - b. Diperlukan
 - c. Cukup diperlukan
 - d. Tidak diperlukan
6. Apakah standar pekerjaan tersebut berpengaruh terhadap hasil kerja Bapak/Ibu?
 - a. Sangat berpengaruh
 - b. Berpengaruh
 - c. Cukup berpengaruh
 - d. Tidak berpengaruh
7. Apakah diperlukan koreksi dari Atasan atas hasil pekerjaan Bapak/Ibu?
 - a. Sangat diperlukan
 - b. Diperlukan
 - c. Cukup diperlukan
 - d. Tidak diperlukan

Variabel Integrasi Internal (X2)

1. Apakah Bapak/Ibu memerlukan konsep tugas dalam melaksanakan pekerjaan, misalnya acuan, dsb?
 - a. Sangat diperlukan
 - b. Diperlukan
 - c. Cukup diperlukan
 - d. Tidak diperlukan
2. Apakah bekerja dalam suatu kelompok bagian berpengaruh terhadap hasil pekerjaan Bapak/Ibu?
 - a. Sangat berpengaruh
 - b. Berpengaruh
 - c. Cukup berpengaruh
 - d. Tidak berpengaruh
3. Apakah setiap bagian mewakili ciri pekerjaan yang dilakukan Bapak/Ibu?
 - a. Sangat mewakili
 - b. Mewakili
 - c. Cukup mewakili
 - d. Tidak mewakili
4. Apakah kekuasaan berperanan dalam pengambilan keputusan?
 - a. Sangat berperan
 - b. Berperan
 - c. Cukup berperan
 - d. Tidak berperan
5. Apakah diperlukan pengaturan tugas dalam setiap bagian?
 - a. Sangat diperlukan
 - b. Diperlukan
 - c. Cukup diperlukan
 - d. Tidak diperlukan
6. Apakah Bapak/Ibu puas terhadap gaji yang diterima?
 - a. Sangat puas
 - b. Puas
 - c. Cukup puas
 - d. Tidak puas
7. Apakah Bapak/Ibu puas terhadap sanksi atas pelanggaran disiplin?
 - a. Sangat puas
 - b. Puas
 - c. Cukup puas
 - d. Tidak puas

Variabel Faktor Objektif (X3)

1. Apakah Bapak/Ibu memerlukan inovasi dan kemungkinan risiko dari inovasi dalam melaksanakan tugas pekerjaan?
 - a. Sangat diperlukan
 - b. Diperlukan
 - c. Cukup diperlukan
 - d. Tidak diperlukan
2. Apakah diperlukan kerangka kerja yang detail, agar memudahkan Bapak/Ibu dalam melaksanakan pekerjaan?
 - a. Sangat diperlukan
 - b. Diperlukan
 - c. Cukup diperlukan
 - d. Tidak diperlukan
3. Apakah diperlukan orientasi hasil yang ingin dicapai setiap Bapak/Ibu bekerja?
 - a. Sangat diperlukan
 - b. Diperlukan
 - c. Cukup diperlukan
 - d. Tidak diperlukan
4. Apakah diperlukan orientasi terhadap sumber daya manusia?
 - a. Sangat diperlukan
 - b. Diperlukan
 - c. Cukup diperlukan
 - d. Tidak diperlukan
5. Apakah diperlukan juga orientasi team kerja?
 - a. Sangat diperlukan
 - b. Diperlukan
 - c. Cukup diperlukan
 - d. Tidak diperlukan
6. Apakah diperlukan progress dalam bekerja?
 - a. Sangat diperlukan
 - b. Diperlukan
 - c. Cukup diperlukan
 - d. Tidak diperlukan
7. Apakah diperlukan kemantapan kerja pada setiap pegawai?
 - a. Sangat diperlukan
 - b. Diperlukan
 - c. Cukup diperlukan
 - d. Tidak diperlukan

Variabel Kinerja PNS (Y)

1. Apakah Bapak/Ibu mengetahui bahwa diperlukan kualitas pekerjaan?
 - a. Sangat mengetahui
 - b. Mengetahui
 - c. Cukup mengetahui
 - d. Tidak mengetahui
2. Apakah kualitas pekerjaan memang diharuskan oleh BKD ?
 - a. sangat diharuskan
 - b. Diharuskan
 - c. Cukup diharuskan
 - d. Tidak Diharuskan
3. Apakah ada pengaruh respon dari atasan terhadap kualitas kerja ?
 - a. Sangat berpengaruh
 - b. Berpengaruh
 - c. Cukup berpengaruh
 - d. Tidak berpengaruh
4. Apakah Bapak/Ibu memperhatikan kuantitas tertentu yang ingin diselesaikan dalam pekerjaan?
 - a. Sangat memperhatikan
 - b. Memperhatikan
 - c. Cukup memperhatikan
 - d. Tidak memperhatikan
5. Apakah Bapak/Ibu diharuskan bertanggungjawab terhadap kuantitas pekerjaan?
 - a. Sangat diharuskan
 - b. Diharuskan
 - c. Cukup diharuskan
 - d. Tidak diharuskan
6. Apakah Bapak/Ibu dalam bekerja memperhatikan ketepatan waktu?
 - a. Sangat memperhatikan
 - b. Memperhatikan
 - c. Cukup memperhatikan
 - d. Tidak memperhatikan
7. Apakah ketepatan waktu dalam menghasilkan pekerjaan diharuskan oleh BKD?
 - a. Sangat diharuskan
 - b. Diharuskan
 - c. Cukup diharuskan
 - d. Tidak diharuskan

Lampiran 2 Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

Variabel Adaptasi Eksternal (X1)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

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

Validitas

Item-Total Validity Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	19.9000	8.507	.741	.905
X1.2	19.9333	8.685	.699	.909
X1.3	19.9667	8.792	.605	.920
X1.4	19.9667	8.999	.616	.918
X1.5	19.9000	8.507	.741	.905
X1.6	19.8667	8.257	.916	.888
X1.7	19.8667	8.189	.942	.885

Reliabilitas

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.917	7

Variabel Integrasi Internal (X2)**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

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

Validitas**Item-Total Validity Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	19.9333	10.685	.803	.917
X2.2	19.9333	10.961	.729	.924
X2.3	19.9333	10.547	.765	.921
X2.4	19.8333	11.040	.848	.915
X2.5	19.9333	10.823	.766	.921
X2.6	19.9000	10.714	.781	.919
X2.7	19.9333	10.823	.766	.921

Reliabilitas**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.930	7

Variabel Faktor Obyektif (X3)**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

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

Validitas**Item-Total Validity Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X3.1	19.6667	11.471	.957	.955
X3.2	19.7000	12.010	.737	.971
X3.3	19.6667	11.609	.917	.958
X3.4	19.7000	11.459	.882	.960
X3.5	19.6667	11.609	.917	.958
X3.6	19.7333	11.789	.816	.965
X3.7	19.6667	11.195	.934	.956

Reliabilitas**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.966	7

Variabel Kinerja Pegawai (Y)**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

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

Validitas**Item-Total Validity Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1.1	20.3000	7.114	.963	.883
Y1.2	20.3667	7.551	.796	.900
Y1.3	20.4000	7.559	.690	.910
Y1.4	20.4000	7.283	.698	.910
Y1.5	20.3667	7.482	.707	.908
Y1.6	20.4000	7.559	.690	.910
Y1.7	20.3667	7.482	.707	.908

Reliabilitas**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.917	7

Lampiran 3 Tabulasi Jawaban Responden

Variabel Adaptasi Eksternal (X1)

Responden	Item Jawaban Kuesioner						
	1	2	3	4	5	6	7
1	4	4	3	4	2	3	4
2	4	3	2	3	3	4	3
3	3	2	3	3	4	2	4
4	2	3	4	2	3	4	3
5	2	3	2	4	3	4	4
6	4	3	2	3	2	3	3
7	3	2	3	4	3	3	2
8	4	3	4	3	2	3	2
9	3	4	3	4	2	4	3
10	4	2	4	3	3	3	3
11	3	2	3	3	4	4	4
12	4	3	4	2	3	3	3
13	3	4	3	2	4	2	4
14	4	3	4	3	2	2	2
15	3	4	3	3	3	4	4
16	4	3	4	4	3	3	3
17	3	4	3	3	2	3	4
18	4	4	2	4	3	2	3
19	3	2	3	2	3	4	4
20	4	4	4	3	3	3	3
21	4	3	3	4	2	4	2
22	3	3	4	3	4	4	3
23	4	2	4	4	4	2	4
24	3	3	4	3	3	3	3
25	3	2	4	2	3	4	4
26	4	3	3	3	2	3	2
27	3	4	3	4	4	2	3
28	4	3	2	3	2	2	4
29	3	4	3	2	4	4	3
30	2	3	2	3	4	3	4
31	2	4	3	4	2	2	3
32	3	4	4	3	3	3	4
33	3	2	3	2	4	3	3
34	4	3	2	3	3	4	4
35	4	4	3	4	2	3	4
36	4	3	2	3	3	2	3
37	3	4	4	4	3	3	3
38	4	3	4	3	3	4	3
39	3	4	3	4	2	3	3
40	4	3	4	3	4	2	4
41	3	3	3	2	3	4	3
42	4	3	2	3	3	3	4
43	3	4	3	4	3	4	3
44	4	3	4	3	3	3	4
45	2	4	3	2	2	3	4
46	4	3	4	3	3	4	3

Variabel Integrasi Internal (X2)

Responden	Item Jawaban Kuesioner						
	1	2	3	4	5	6	7
1	3	4	4	3	3	3	3
2	4	3	2	4	3	2	4
3	3	3	2	3	2	4	3
4	4	2	3	4	3	3	4
5	3	2	4	3	2	4	3
6	3	3	2	4	3	3	2
7	4	4	3	2	4	2	3
8	2	3	2	3	3	3	4
9	3	4	3	2	3	4	3
10	4	3	2	3	3	3	4
11	3	4	3	2	4	2	3
12	4	3	4	3	3	3	4
13	3	3	3	4	4	4	3
14	4	4	3	3	3	3	2
15	3	3	4	3	4	2	3
16	3	4	3	2	2	3	4
17	4	3	4	3	4	3	3
18	3	4	3	4	3	3	2
19	4	3	4	3	3	2	3
20	3	4	3	4	3	3	4
21	4	3	4	3	2	3	3
22	3	4	3	4	3	3	3
23	3	3	2	3	4	2	3
24	2	4	3	4	3	3	4
25	2	3	2	2	4	4	3
26	3	4	3	3	3	3	4
27	4	3	2	3	2	3	3
28	3	2	3	2	3	4	3
29	4	3	4	3	3	3	4
30	3	2	3	3	2	4	3
31	4	3	2	4	3	3	4
32	3	4	3	3	4	4	3
33	2	3	4	2	3	3	3
34	3	4	3	3	4	4	3
35	4	3	4	4	3	3	3
36	3	4	3	3	4	2	3
37	4	4	2	4	3	3	4
38	3	3	4	3	2	3	3
39	4	3	3	4	3	3	2
40	4	4	3	2	4	4	3
41	3	4	4	3	3	3	4
42	3	3	4	2	4	4	3
43	4	4	3	3	2	4	4
44	2	3	3	4	4	3	4
45	3	4	3	3	3	3	3
46	4	3	2	4	2	4	4

Variabel Faktor Obyektif (X3)

Responden	Item Jawaban Kuesioner						
	1	2	3	4	5	6	7
1	3	3	3	4	3	3	3
2	4	2	3	3	3	3	2
3	4	3	2	4	2	4	3
4	3	4	3	3	3	2	4
5	2	3	4	2	4	2	3
6	3	2	3	2	3	4	4
7	4	3	4	3	4	3	3
8	3	4	2	3	3	4	3
9	4	3	3	4	2	3	3
10	3	4	2	3	3	2	4
11	4	3	3	4	4	3	3
12	3	4	4	3	3	2	3
13	4	3	3	4	4	3	3
14	3	4	4	3	3	3	4
15	4	3	3	4	2	3	3
16	3	4	4	3	2	3	4
17	4	3	2	4	2	2	3
18	3	3	4	3	3	3	4
19	2	4	2	3	2	4	3
20	3	3	3	4	4	2	4
21	3	2	4	3	3	3	2
22	4	3	2	4	2	4	3
23	3	4	3	3	4	3	4
24	3	2	2	4	2	4	3
25	2	3	3	4	3	4	4
26	4	3	4	3	2	4	4
27	4	2	4	2	2	3	3
28	3	3	4	4	3	4	3
29	3	3	3	4	3	4	4
30	4	2	4	3	4	2	3
31	4	3	3	4	3	3	4
32	3	4	2	3	3	4	2
33	4	3	3	2	4	3	3
34	3	4	3	3	3	4	4
35	4	3	3	4	4	3	3
36	3	3	2	2	3	3	4
37	4	3	3	3	4	3	4
38	4	2	4	3	4	3	3
39	3	3	3	4	3	3	3
40	3	4	4	3	3	3	3
41	4	4	3	4	2	3	3
42	3	2	4	3	3	3	4
43	4	3	3	4	4	3	2
44	4	3	4	3	3	4	2
45	4	3	3	3	2	3	3
46	3	4	3	3	3	4	2

Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Responden	Item Jawaban Kuesioner						
	1	2	3	4	5	6	7
1	4	3	3	4	2	3	4
2	3	3	2	4	4	2	3
3	3	4	3	3	3	3	2
4	3	3	4	4	3	2	3
5	4	2	3	3	4	3	2
6	3	3	3	2	3	3	3
7	4	4	4	3	2	3	2
8	3	3	3	4	3	2	3
9	4	4	4	3	2	3	2
10	3	3	2	4	3	4	3
11	3	4	2	3	4	3	4
12	3	3	3	4	3	4	3
13	2	4	2	3	4	4	4
14	3	2	3	4	3	3	4
15	4	2	4	4	2	4	3
16	3	4	3	3	3	3	4
17	4	3	3	4	3	2	3
18	2	4	2	3	4	4	3
19	3	2	2	4	3	3	4
20	4	4	4	2	4	3	3
21	3	3	2	3	3	3	4
22	4	3	4	4	3	2	3
23	3	3	3	3	4	3	4
24	4	2	3	2	3	4	3
25	3	3	4	3	2	3	4
26	4	3	3	2	3	4	3
27	3	3	2	3	4	3	3
28	4	2	3	4	3	2	3
29	2	3	4	3	4	3	4
30	4	2	3	2	3	4	3
31	3	3	4	3	2	3	4
32	4	4	3	4	3	2	3
33	3	3	4	3	3	3	2
34	4	4	3	4	3	3	3
35	3	3	4	3	4	3	4
36	4	4	3	2	3	2	3
37	3	3	4	3	4	3	4
38	4	4	3	2	3	4	3
39	2	2	4	3	4	3	4
40	4	3	3	4	3	4	3
41	3	3	2	3	4	4	4
42	4	4	3	2	3	4	2
43	3	3	4	3	2	3	4
44	4	4	3	4	2	3	3
45	3	2	2	3	4	3	4
46	4	3	4	3	3	3	3

Lampiran 4. Frekwensi Jawaban Responden

Adaptasi Eksternal (X1)

Statistics

		misi utama BKD Kab. Kapuas Hulu	tugas pokok sebagai PNS	fungsi sebagai PNS	tujuan yang ingin dicapai dalam setiap melakukan pekerjaan	suatu standar dalam bekerja	pengaruh standar pekerjaan terhadap hasil kerja	koreksi dari Atasan atas hasil pekerjaan
N	Valid	46	46	46	46	46	46	46
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.3696	3.1739	3.1739	3.1087	2.9348	3.1304	3.3043

misi utama BKD Kab. Kapuas Hulu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	5	10.9	10.9	10.9
	3.00	19	41.3	41.3	52.2
	4.00	22	47.8	47.8	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

tugas pokok sebagai PNS

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	8	17.4	17.4	17.4
	3.00	22	47.8	47.8	65.2
	4.00	16	34.8	34.8	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

fungsi Sebagai PNS

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	9	19.6	19.6	19.6
	3.00	20	43.5	43.5	63.0
	4.00	17	37.0	37.0	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

tujuan yang ingin dicapai dalam setiap melakukan pekerjaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	9	19.6	19.6	19.6
	3.00	23	50.0	50.0	69.6
	4.00	14	30.4	30.4	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

suatu standar dalam bekerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	13	28.3	28.3	28.3
	3.00	23	50.0	50.0	78.3
	4.00	10	21.7	21.7	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

pengaruh standar pekerjaan terhadap hasil kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	10	21.7	21.7	21.7
	3.00	20	43.5	43.5	65.2
	4.00	16	34.8	34.8	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

koreksi dari Atasan atas hasil pekerjaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	5	10.9	10.9	10.9
	3.00	22	47.8	47.8	58.7
	4.00	19	41.3	41.3	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

Integrasi Internal (X2)**Statistics**

		konsep tugas dalam melaksanakan pekerjaan	suatu kelompok bagian berpengaruh terhadap hasil pekerjaan	setiap bagian mewakili ciri pekerjaan	peranan kekuasaan dalam pengambilan keputusan	pengaturan tugas dalam setiap bagian	gaji yang diterima	sanksi atas pelanggaran disiplin
N	Valid	46	46	46	46	46	46	46
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.2826	3.3261	3.0435	3.1087	3.0870	3.1304	3.2609

konsep tugas dalam melaksanakan pekerjaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	5	10.9	10.9	10.9
	3.00	23	50.0	50.0	60.9
	4.00	18	39.1	39.1	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

suatu kelompok bagian berpengaruh terhadap hasil pekerjaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	4	8.7	8.7	8.7
	3.00	23	50.0	50.0	58.7
	4.00	19	41.3	41.3	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

setiap bagian mewakili ciri pekerjaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	11	23.9	23.9	23.9
	3.00	22	47.8	47.8	71.7
	4.00	13	28.3	28.3	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

peranan kekuasaan dalam pengambilan keputusan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	9	19.6	19.6	19.6
	3.00	23	50.0	50.0	69.6
	4.00	14	30.4	30.4	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

pengaturan tugas dalam setiap bagian

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	9	19.6	19.6	19.6
	3.00	24	52.2	52.2	71.7
	4.00	13	28.3	28.3	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

gaji yang diterima

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	7	15.2	15.2	15.2
	3.00	26	56.5	56.5	71.7
	4.00	13	28.3	28.3	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

sanksi atas pelanggaran disiplin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	4	8.7	8.7	8.7
	3.00	26	56.5	56.5	65.2
	4.00	16	34.8	34.8	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

Variabel Faktor Objektif (X3)**Statistics**

	perlu adanya inovasi, dan kemungkinan risiko dari inovasi yang dilakukan	kerangka kerja yang detail	orientasi hasil yang ingin dicapai	orientasi terhadap sumber daya manusia	orientasi team kerja	progress dalam bekerja	diperlukan kemampuan kerja pada setiap pegawai
N Valid	46	46	46	46	46	46	46
Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3.3913	3.1087	3.1304	3.2826	3.0000	3.1522	3.2174

perlu adanya inovasi, dan kemungkinan risiko dari inovasi yang dilakukan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	6.5	6.5	6.5
	3.00	22	47.8	47.8	54.3
	4.00	21	45.7	45.7	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

kerangka kerja yang detail

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	8	17.4	17.4	17.4
	3.00	25	54.3	54.3	71.7
	4.00	13	28.3	28.3	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

orientasi hasil yang ingin dicapai

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	9	19.6	19.6	19.6
	3.00	22	47.8	47.8	67.4
	4.00	15	32.6	32.6	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

orientasi terhadap sumber daya manusia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	5	10.9	10.9	10.9
	3.00	23	50.0	50.0	60.9
	4.00	18	39.1	39.1	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

orientasi team kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	12	26.1	26.1	26.1
	3.00	22	47.8	47.8	73.9
	4.00	12	26.1	26.1	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

progress dalam bekerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	7	15.2	15.2	15.2
	3.00	25	54.3	54.3	69.6
	4.00	14	30.4	30.4	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

diperlukan kemampuan kerja pada setiap pegawai

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	6	13.0	13.0	13.0
	3.00	24	52.2	52.2	65.2
	4.00	16	34.8	34.8	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

Variabel Kinerja Pegawai (Y)**Statistics**

		kualitas pekerjaan	kualitas pekerjaan memang diharuskan oleh BKD	pengaruh respon dari atasan terhadap kualitas kerja	kuantitas tertentu yang ingin diselesaikan dalam pekerjaan	Tanggung jawab kuantitas pekerjaan memang diutamakan	dalam bekerja memperhatikan ketepatan waktu	ketepatan waktu itu penting terhadap hasil pekerjaan
N	Valid	46	46	46	46	46	46	46
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.3478	3.1087	3.1087	3.1739	3.1304	3.0870	3.2391

kualitas pekerjaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	4	8.7	8.7	8.7
	3.00	22	47.8	47.8	56.5
	4.00	20	43.5	43.5	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

kualitas pekerjaan memang diharuskan oleh BKD

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	9	19.6	19.6	19.6
	3.00	23	50.0	50.0	69.6
	4.00	14	30.4	30.4	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

pengaruh respon dari atasan terhadap kualitas kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	10	21.7	21.7	21.7
	3.00	21	45.7	45.7	67.4
	4.00	15	32.6	32.6	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

kuantitas tertentu yang ingin diselesaikan dalam pekerjaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	8	17.4	17.4	17.4
	3.00	22	47.8	47.8	65.2
	4.00	16	34.8	34.8	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

tanggungjawab kuantitas pekerjaan memang diutamakan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	8	17.4	17.4	17.4
	3.00	24	52.2	52.2	69.6
	4.00	14	30.4	30.4	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

dalam bekerja memperhatikan ketepatan waktu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	8	17.4	17.4	17.4
	3.00	26	56.5	56.5	73.9
	4.00	12	26.1	26.1	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

ketepatan waktu itu penting terhadap hasil pekerjaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	6	13.0	13.0	13.0
	3.00	23	50.0	50.0	63.0
	4.00	17	37.0	37.0	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

Lampiran 5 Hasil Uji Regresi Berganda

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja Pegawai	22.24	1.079	46
Adaptasi Eksternal	22.24	1.493	46
Integrasi Internal	22.24	1.448	46
Faktor Obyektif	22.28	1.409	46

Correlations

		Kinerja Pegawai	Adaptasi Eksternal	Integrasi Internal	Faktor Obyektif
Pearson Correlation	Kinerja Pegawai	1.000	.736	.660	.598
	Adaptasi Eksternal	.736	1.000	.333	.136
	Integrasi Internal	.660	.333	1.000	.173
	Faktor Obyektif	.598	.136	.173	1.000
Sig. (1-tailed)	Kinerja Pegawai		.000	.000	.000
	Adaptasi Eksternal	.000		.012	.183
	Integrasi Internal	.000	.012		.125
	Faktor Obyektif	.000	.183	.125	
N	Kinerja Pegawai	46	46	46	46
	Adaptasi Eksternal	46	46	46	46
	Integrasi Internal	46	46	46	46
	Faktor Obyektif	46	46	46	46

Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Faktor Obyektif, Adaptasi Eksternal, Integrasi Internal ^a		Enter

a. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.967 ^a	.935	.930	.286	2.064

a. Predictors: (Constant), Faktor Obyektif, Adaptasi Eksternal, Integrasi Internal

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	48.941	3	16.314	199.872	.000 ^a
	Residual	3.428	42	.082		
	Total	52.370	45			

a. Predictors: (Constant), Faktor Obyektif, Adaptasi Eksternal, Integrasi Internal

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	.852	.954		.894	.377		
Adaptasi Eksternal	.391	.030	.541	12.873	.000	.883	1.132
Integrasi Internal	.299	.031	.401	9.489	.000	.873	1.146
Faktor Obyektif	.348	.031	.455	11.306	.000	.963	1.038

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Lampiran 1 Kuesioner

**ANGKET PENELITIAN**

N A M A : DRS. ABANG EDI SUPARMAN
 NIM : 015743553
 ANGKATAN/SEMESTER : 2008.2
 KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
 UNIVERSITAS : UNIVERSITAS TERBUKA UPBJJ PONTIANAK
 JUDUL TAPM :

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PNS**(Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kapuas Hulu)****Tujuan**

Menganalisis Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja PNS pada Badan Kepegawaian Daerah Kapuas Hulu

Petunjuk Pengisian

1. Berilah tanda silang pada huruf jawaban yang tersedia di lembar jawaban
2. Mohon semua item angket dijawab dengan kesungguhan dan kejujuran

Identitas Responden

Jenis Kelamin :

Usia :

Masa Kerja :

Tingkat Pendidikan/

Latar Belakang Pendidikan :