

**HUBUNGAN ANTARA BUDAYA ORGANISASI DENGAN
KINERJA PEGAWAI PADA PEGAWAI KECAMATAN
DI BESUKI-SITUBONDO**

SKRIPSI

Oleh:

**Rohana Insia
05410018**



**FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
2009**

**HUBUNGAN ANTARA BUDAYA ORGANISASI DENGAN
KINERJA PEGAWAI PADA PEGAWAI KECAMATAN
DI BESUKI-SITUBONDO**

SKRIPSI

Diajukan Kepada Dekan Fakultas Psikologi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan dalam
Memperoleh Gelar Sarjana Psikologi (S. Psi)

Oleh:

**Rohana Insia
05410018**



**FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
2009**

**HUBUNGAN ANTARA BUDAYA ORGANISASI DENGAN
KINERJA PEGAWAI PADA PEGAWAI KECAMATAN
DI BESUKI-SITUBONDO**

SKRIPSI

Oleh:

**Rohana Insia
05410018**

**Telah Disetujui Oleh :
Dosen Pembimbing**

**Aris Yuana Yusuf, Lc
NIP: 150 300 126**

Malang, 07 Oktober 2009

Mengetahui

Dekan Fakultas Psikologi

UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

**Dr. H. Mulyadi, M. Pd. I
NIP: 150 206 243**

**HUBUNGAN ANTARA BUDAYA ORGANISASI DENGAN
KINERJA PEGAWAI PADA PEGAWAI KECAMATAN
DI BESUKI-SITUBONDO**

SKRIPSI

**Oleh:
Rohana Insia
05410018**

Telah dipertahankan Di Depan Dewan Penguji
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan Untuk
Memperoleh Gelar Sarjana Psikologi (S. Psi)

Tanggal 21 Oktober 2009

Dengan Penguji:

1. Endah Kurniawati, M.Psi (_____)
(Ketua/Penguji) NIP. 150 300 643

2. H. Aris Yuana Yusuf, Lc.M.A (_____)
(Sekretaris/Pembimbing/Penguji) NIP. 150 300 126

3. Drs. Djazuli, M.Ag (_____)
(Penguji Utama)

Mengesahkan
Dekan Fakultas Psikologi,

Dr. H. Mulyadi, M. Pd. I
NIP. 150 206 243

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Rohana Insia

NIM : 05410018

Fakultas : Psikologi

Judul Skripsi : Hubungan antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai
kecamatan di besuki-Situbondo

Menyatakan bahwa skripsi tersebut adalah karya saya sendiri dan bukan karya orang lain, baik sebagian maupun keseluruhan, kecuali dalam bentuk kutipan yang telah disebutkan sumbernya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan apabila pernyataan ini tidak benar, saya bersedia mendapat sanksi akademis.

Malang, 07 Oktober
2009
Peneliti

Rohana Insia
NIM 05410018

MOTTO

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ
كَثِيرًا لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ﴿١٠﴾

Artinya: “wahai orang yang beriman bila sholat telah selesai, maka berpencarlah kamu di muka bumi, dan carilah karunia Allah, dan ingatlah kepada Allah banyak-banyak agar kamu beruntung (QS. Al- Jum’ah 10)

PERSEMBAHAN

Dengan Nama Rabb ku, Aku Persembahkan
Karya sederhana ini Kepada.....

❖ Allah SWT Yang Maha Esa, Pencipta Seleruh
Jagad Raya beserta isinya, Pemberi Nikmat yang
Tiada terhingga jumlahnya, Penggerak Hati
Seluruh Manusia, Penguasa segala Makhluk
Di muka bumi ini.

❖ Ayah & Bunda Tercinta (Suji Sahar & Murniati)
Terimah kasih karena engkau tak pernah lelah
Memberikan aku dukungan, baik moral, materil
Serta do'a hingga aku bisa seperti ini.

❖ Kedua kakakQ (Mashudi & istri, Lilik & suami)
Adik-adikQ (Susilowati, Ahmad Fauzur Ridho, Amira Sahira)
KeponakanQ (Dafeq, Nabila, Salsabila)
Terima kasih kalian adalah inspirasiQ.....
Buat kakak maaf ya aku
Belum jadi adek yang membanggakan

❖ Dirimoe yang ada di lubuk hatiQ...
Aku dah banyak memdapat pelajaran Yang
berharga, Kesetiaan, Ketulusan, cara Menghargai orang lain
Terima kasih atas Lantunan-lantunan Do'a
Sebuah Nama Sebuah Cerita...

❖ Temen-temen Tercinta & Terkasih..
Psikologi05, sahabat-sahabatQ
Aku kan selalu merindukan kalian



KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh.

Alhamdulillah, segala puja dan puji hanyalah bagi pemilik Akbar asma-Nya Allah SWT atas segala karunia Rahmat, Berkah, Hidayah dan Maunah serta Taufik-Nya kepada kami. Sehingga dengan segenap tenaga dan pikiran yang telah dikaruniakan-Nya kami dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “**Hubungan Antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai Kecamatan di Besuki-Situbondo**”

Tak luput dari bimbingan manusia terkasih-Nya seraya kami haturkan shalawat dan salam kepada Nabi Muhammad SAW, keluarga, sahabat-sahabat, dan para pengikutnya yang tetap istiqomah memegang teguh keyakinan akan keimanan dan keislamannya dalam hati.

Pada akhirnya kami bisa menyelesaikan laporan ini, yang kesemuanya tidak terlepas dari bimbingan dan arahan dari berbagai pihak. Untuk itu, kami haturkan ucapan terima kasih yang terdalam kepada yang terhormat :

1. Bapak Prof. DR. H. Imam Suprayogo, selaku Rektor UIN Maulana Malik Ibrahim Malang yang telah banyak memberikan perhatian dan dukungannya kepada Fakultas Psikologi.
2. Bapak Dr. H. Mulyadi, M.Pd.I, selaku Dekan Fakultas Psikologi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Bapak H. Aris Yuana Yusuf, Lc, MA, selaku dosen pembimbing, yang telah mencurahkan segenap ilmu, waktu dan kesabaran selama dalam proses

bimbingan hingga ujian pertanggung jawaban karya ilmiah ini, terima kasih bapak.

4. Ibu Retno Mangestuti, M.Si, terima kasih karena sudah bersedia meluangkan waktu dan ilmunya untuk membantu dalam penyelesaian karya ini.
5. Pembantu Dekan I, II dan III beserta seluruh dosen-dosen fakultas Psikologi UIN Maulana Malik Ibrahim yang telah memberikan bimbingan kepada penulis selama menempuh masa perkuliahan.
6. Bapak Drs. H. Sewu Panuwun, M.Si selaku camat Besuki. Dan segenap staf pegawai kecamatan, terima kasih atas bantuannya hingga karya ini terselesaikan.
7. Ayah dan Bunda tersayang, beserta seluruh keluarga besar terima kasih atas do'a, dukungan dan cinta yang telah diberikan. Semoga Allah selalu melimpahkan rahmad dan hidayahnya kepada keluarga besar kita.
8. Teman-teman seperjuangan di Fakultas Psikologi Angkatan 2005. Kuliah lebih menyenangkan bersama kalian, Noeng, dan Meirin (seperjuangan dalam bimbingan skripsi)
9. Teman-teman baikku: Mey, lox, Amel, Noya, Yuny, thanks 4 Supportnya.
10. Teman-teman kost ku: honey Supret (yang lebih dulu boyongg), honey Rois, jenk uciek, jenk ting2 (akhirnya kita lulus bareng) Lia, Ikke, Amel, Risma (yang rajin kuliahnya ya.....) and makasih atas dukungan dan do'anya
11. Ali (thanks ya le' udah sering benahin komputerQ) Fitri, S.Sos, makasih atas bntuannya selama ini.

12. Serta kepada semua pihak yang telah bersedia membantu dalam menyelesaikan skripsi ini baik berupa materiil maupun spiritual.

Sungguh tiada yang patut saya ucapkan selain untaian do'a semoga apa yang telah saya sumbangkan ini bisa memberikan manfaat khususnya bagi pihak-pihak yang terkait dan untuk semua umat manusia pada umumnya. Dan semoga segala amal yang telah diperbuat tercatat sebagai amal sholeh serta mendapatkan berkah-Nya. *Jazakumullah.*

Akhirnya, kami memohon maaf apa yang saya persembahkan ini masih jauh dari kesempurnaan, kita tahu bahwa kesempurnaan hanyalah milik Allah semata. Oleh karena itu, jika ada kesalahan atau kekurangan mohon kritik dan saran yang konstruktif dari semua pihak sebagai bahan komtemplasi kami untuk perbaikan dimasa yang akan datang. Semoga skripsi ini dapat memberikan berkah dan manfaat yang besar bagi kita semua. *Amien ya robbal alamien.*

Wassalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh.

Malang, 07 Oktober 2009

Penulis

Rohana Insia

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Jenis-jenis Budaya Organisasi.

Tabel 3.1 Blue Print Kuesioner Budaya Organisasi

Tabel 3.2 Pemberian Skor Pernyataan yang Favourabel dan Unfavourebel

Tabel 3.3 Blue Print Kinerja Pegawai

Tabel 3.4 Kategori Kinerja Pegawai Kecamatan Besuki

Tabel 3.5 Skor Penilaian Kinerja Pegawai

Tabel 4.1 Deskripsi Statistik Aitem Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai

Tabel 4.2 Norma Kategori Budaya Organisasi

Tabel 4.3 Mean, Varian, dan Standart Deviasi Budaya Organisasi

Tabel 4.4 Deskripsi Budaya Organisasi

Tabel 4.5 Norma Kategori Kinerja Pegawai

Tabel 4.6 Mean, Varian, dan Standart Deviasi Kinerja Pegawai

Tabel 4.7 Deskripsi Kinerja Pegawai

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Reliability Budaya Organisasi.

Lampiran 2 : Reliability Kinerja Pegawai.

Lampiran 3 : Deskripsi Budaya Organisasi

Lampiran 4 : Deskripsi Kinerja Pegawai.

Lampiran 5 : Mean, Standart Deviasi, dan Varian Budaya organisasi

Lampiran 6 : Mean, Standart Deviasi, dan Varian Kinerja Pegawai.

Lampiran 7 : Korelasi X dan Y.

Lampiran 8 : Surat keterangan sudah melakukan penelitian.

Lampiran 9 : Struktur organisasi

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Cover Dalam.....	ii
Persetujuan Pembimbing.....	iii
Lembar Pengesahan	iv
Lembar Keaslian Skripsi	v
Lembar Motto.....	vi
Lembar Persembahan.....	vii
Kata Pengantar.....	viii
Daftar Isi.....	xi
Daftar Tabel	xiii
Daftar Lampiran	xiv
Abstrak	xv

BAB 1 : PENDAHULUAN

A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	12
C. Tujuan Penelitian.....	12
D. Manfaat Penelitian.....	13

BAB II : KAJIAAN TEORI

A. Budaya Organisasi	
1. Pengertian Budaya Organisasi.....	14
2. Pengertian Budaya Organisasi Publik.....	19
3. Perbedaan Budaya Organisasi Publik dan Swasta.....	20
4. Sasaran Strategis Organisasi Publik.....	21
5. Jenis-jenis Budaya Organisasi.....	22
6. Pembentukan Budaya Organisasi.....	24
7. Fungsi Budaya Organisasi.....	27
8. Tipologi Budaya Organisasi.....	28
9. Karakteristik Budaya Organisasi.....	30
10. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi.....	33

11. Budaya Organisasi dalam Pandangan Islam.....	35
B. Kinerja	
1. Pengertian Kinerja.....	38
2. Penilaian Kinerja.....	40
3. Tujuan Penilaian Kinerja.....	43
4. Kegunaan Penilaian Kinerja.....	44
5. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja.....	45
6. Masalah Penilaian Kinerja.....	45
7. Kinerja dalam Pandangan Islam.....	49
C. Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai.....	52
D. Hipotesis Penelitian.....	55

BAB III : METODE PENELITIAN

A. Rancangan Penelitian.....	56
B. Identifikasi Variabel.....	56
C. Definisi Operasional.....	57
D. Populasi dan Sampel.....	59
E. Tempat Penelitian.....	60
F. Teknik Pengumpulan Data.....	60
G. Instrumen Penelitian.....	63
H. Validitas Dan Reliabilitas.....	67
I. Teknik Analisa Data.....	69

BAB IV: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Profil Kecamatan

1. Data Umum Kecamatan.....	72
2. Tugas Pokok dan Fungsi.....	74

3. Misi dan Visi.....	75
4. Tujuan Strategik.....	75
5. Sasaran Organisasi.....	76
6. Struktur Organisasi.....	77

B. Paparan Hasil Data

1. Deskripsi Subjek Penelitian.....	77
2. Deskripsi Kinerja Pegawai Kecamatan Besuki.....	78
3. Deskripsi Statistik Budaya Organisasi dan Kinerja.....	80
4. Deskripsi Tingkat Budaya Organisasi.....	81
5. Deskripsi Tingkat Kinerja Pegawai.....	83
6. Statistik Inferensial.....	84

C. PEMBAHASAN

1. Tingkat Budaya Organisasi.....	85
2. Tingkat Kinerja Pegawai.....	87
3. Hubungan Budaya Organisasi Dengan Kinerja Pegawai.....	88

BAB V: KESIMPULAN DAN SARAN

1. Kesimpulan.....	89
2. Saran.	90

DAFTAR PUSTAKA.....

ABSTRAK

Insia, Rohana. 2009. *Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai Kecamatan di Besuki-Situbondo*. Skripsi. Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
Pembimbing: Aris Yuana Yusuf, Lc.M.A
Kata Kunci: Budaya Organisasi, Kinerja Pegawai.

Budaya Organisasi adalah suatu keyakinan yang diciptakan oleh suatu organisasi sebagai pedoman untuk mengembangkan organisasi tersebut, misalnya peraturan. Budaya organisasi juga sangat berperan dalam membentuk sumber daya manusia dalam sebuah organisasi agar tercipta kebersamaan, dalam sikap, maupun perilaku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi.

Kecamatan Besuki adalah lembaga pemerintahan yang bergerak dalam bidang pelayanan publik, diharapkan memiliki suatu budaya organisasi yang dapat mempengaruhi secara positif terhadap kinerja dari pegawai yang melayani masyarakat.

Kinerja pegawai adalah hal yang penting dalam proses manajemen organisasi bahkan merupakan faktor yang menentukan dalam fungsi utama kelembagaan. Karena merujuk pada tugas-tugas pegawai yang harus memberikan yang terbaik kepada masyarakat, jika kinerja dari pegawai tidak sesuai dengan ketentuan organisasi atau tidak mencerminkan profesionalitas dan kompetensinya maka dapat dilihat hasil dari pelayanan yang diberikan pada masyarakat.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah ada hubungan atau tidak antara dua variabel, yang terdiri dari variabel bebas: budaya organisasi, dan variabel terikat: Kinerja pegawai. Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Penelitian ini dilaksanakan di kantor Kecamatan Besuki kabupaten Situbondo, dengan sampel sebanyak 21 orang, data diperoleh melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi sebagai data dari kinerja pegawai. Adapun teknik pengumpulan data adalah menggunakan angket *likert Scale*, sedangkan analisa data menggunakan analisa *Korelasi Product Moment* Karl Pearson.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, diperoleh bahwa tingkat budaya organisasi mayoritas berada pada kategori sedang yaitu sebanyak 12 orang dengan presentase 57.15%, sedangkan pada kategori tinggi sebanyak 5 orang dengan presentase 23.81% dan pada kategori rendah sebanyak 4 orang dengan presentase 19.05%. Sedangkan kategori kinerja menunjukkan bahwa 11 pegawai atau 52.38% memiliki tingkat prestasi kerja yang sedang, sedangkan 19.05% karyawan yang memiliki tingkat kinerja yang tinggi dengan jumlah karyawan sebanyak 4 karyawan, dan 28.57% memiliki tingkat prestasi kerja yang rendah dengan jumlah karyawan sebanyak 5 pegawai. Berdasarkan uji hipotesis dapat diperoleh bahwa terdapat korelasi positif namun sangat lemah antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai, yang ditunjukkan oleh nilai koefisien korelasi $r = 0,322$, hal ini juga ditunjang oleh tingkat signifikan (2-tailed) $0,154 > 0,05$

ABSTRACT

Insia, Rohana. 2009. *The Relationship of Organizational Culture with Employee Performance of Subdistrict in Besuki-Situbondo*. Thesis. Faculty of Psychology The State Islamic University (UIN) Maulana Malik Ibrahim of Malang
Advisor: Aris Yuana Joseph, Lc.M.A

Keywords: Organizational Culture, Employee Performance.

Organizational culture is a belief that is created by an organization as a guideline for developing the organization, such as regulations. It also has a very crucial role in building human resources within an organization in order to create togetherness both in attitudes and employee's behavior to achieve organization's goal.

Besuki subdistrict is a government institution that specializes in public services; it is expected to have an organizational culture that can positively affect employee performance who serves the community.

Employee performance is very crucial in the process of organizational management because it refers to tasks that employees must give the best services to the community, if the employee performances do not serve the organization's purpose or it does not reflect its professionalism and competence, the result can be seen in services that are provided to the community.

The purpose of this research is to determine whether there is a relationship between two variables, which consist of independent variables: organizational culture, and dependent variables: employee performance. The method used in this research is quantitative research. The research was conducted in the office of Besuki subdistrict, Situbondo regency, with a sample of 21 people. The data are obtained through observations, interviews, and documentations as data from employee performance. The technique of data collection uses a questionnaire of *Likert scale*, whereas data analysis uses an analysis of Correlation Product Moment of Karl Pearson.

Based on the results of the research and discussion, it is obtained that the majority of the organizational culture level is in average category. It amounts 12 people with a percentage of 57.15%, while the high category is 5 people with a percentage of 23.81% and the low category is 4 people with a percentage of 19.05%, whereas the performance category shows that 11 employees or 52.38% have an average level of work achievement, while the 19.05% of employees who have high levels of performance are 4 employees, and 28.57% has low levels of work achievement. It amounts 5 employees. Happened positive correlation but very weakened between Organizational Culture and Employee Performance, which is shown by value of correlation coefficient $r = 0,322$, this matter is also supported by storey level of sig (2 tailed) = 0,154 $\alpha = 0,05$

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Negara Indonesia sebagai Negara Kesatuan menganut azas desentralisasi dalam penyelenggaraan pemerintahan, dengan memberikan kesempatan dan keleluasaan kepada Daerah untuk menyelenggarakan Otonomi Daerah. Pemberian kewenangan pemerintahan yang luas kepada daerah membawa konsekuensi langsung berkurangnya kewenangan Pemerintah Pusat terhadap daerah dan penambahan tanggung jawab kepada daerah. Terjadinya penambahan wewenang membawa konsekuensi penambahan tugas kepada daerah.

Dengan adanya penambahan tugas yang diberikan ke daerah, secara otomatis kinerja para pegawai yang ada di suatu instansi di daerah tersebut akan semakin bertambah. Hal itulah yang menjadi cikal bakal tinggi rendahnya produktivitas yang dimiliki pegawai. Produktivitas tersebutlah yang nantinya juga akan berpengaruh ke pelayanan terhadap masyarakat, hal ini nantinya juga akan mempengaruhi kinerja pegawai dalam organisasi untuk masa depan.

Produktivitas kerja jangan dipandang dari ukuran fisik saja. Dalam pemahaman tentang produktifitas dan produktif disitu terkandung aspek sistem nilai. Manusia produktif menilai produktivitas dan produktif adalah sikap mental. Hari ini harus lebih baik dari hari kemarin; hari esok harus lebih baik dari hari ini. Jadi kalau seseorang bekerja, dia akan selalu berorientasi pada produktivitas kerja di atas atau minimal sama dengan standar kerja dari waktu ke waktu. Bekerja

produktif sudah sebagai panggilan jiwa dan kental dengan amanah. Dengan kata lain sikap tersebut sudah terinternalisasi. Tanpa diinstruksikan dia akan bertindak produktif. Itulah yang disebut budaya kerja positif (produktif).

Kinerja pegawai bisa dilihat dari produktivitas yang dihasilkan oleh pegawai tersebut. Semakin tinggi nilai produktivitasnya maka semakin tinggi kinerja pegawai tersebut.

Untuk dapat melaksanakan tugas sebaik mungkin, dan untuk pencapaian produktivitas kerja yang baik pula perlu diperhatikan sikap dasar pegawai terhadap diri sendiri, kompetensi, pekerjaan saat ini serta gambaran mereka mengenai peluang yang bisa diraih dalam struktur organisasi yang baru. Namun tidak dapat dipungkiri juga bahwa perubahan struktur organisasi yang baru dapat mengakibatkan stress dan kecemasan karena menghadapi sesuatu yang berbeda dari sebelumnya, dalam hal ini budaya organisasi yang ada dalam sebuah instansi mempengaruhi produktivitas kerja para pegawai. Karena fungsi dari budaya organisasi adalah dipahami, dipikirkan, dan dirasakan untuk memecahkan permasalahan yang ada dalam sebuah perusahaan atau organisasi.

Salah seorang pemerhati pegawai, Gunawan, dalam Harian Sinar Harapan pada tanggal 1 Pebruari 2007, menyatakan:

Bahwa sekarang ini, jumlah PNS sudah mencapai 3,7 juta orang. Menurut Menteri Negara Pemberdayaan Aparatur Negara (Meneg PAN) Taufik Effendi 55 persen dari total pegawai negeri sipil berkinerja buruk. Para pekerja ini hanya mengambil gajinya, tanpa berkontribusi berarti terhadap pekerjaannya.

Beberapa tahun lalu, Feisal Tamin, ketika itu juga menjabat Meneg PAN, mengatakan:

Hanya 60% PNS yang bekerja efektif dan selebihnya bisa dikatakan kurang produktif. Tak pelak, PNS divonis sebagai organisasi birokrasi yang paling tidak produktif, lamban, korup, dan inefisien. Citra pelayanan publik digambarkan dengan prosedur yang memakan waktu lama dan berbiaya mahal. Menambah jam kerja adalah alternatif yang pernah diwacanakan untuk menggenjot produktivitas para abdi negara ini. Memang bila dibandingkan dengan jam kerja di negara lain, jam kerja pegawai negeri di Indonesia termasuk masih rendah. Di Malaysia, pegawai bekerja 45 jam per minggu, Singapura 42 jam per minggu. Di Thailand dan Korea, pegawai negeri bekerja 40 jam per minggu.

Tak heran bila hasil kajian Kementerian PAN dan Universitas Indonesia beberapa waktu lalu menyebutkan, produktivitas pegawai negeri di Indonesia rendah. Sebenarnya, masa kerja lima hari dan jam kerja 37,5 jam, ditetapkan berdasarkan Keputusan Presiden Nomor 68 Tahun 1995. Namun, program lima hari kerja itu tak berhasil meningkatkan efisiensi pelayanan kepada publik dan mengangkat kinerja aparatur negara. Banyak aparatur pemerintah yang menggunakan program tersebut bertentangan dengan tujuannya. Di daerah-daerah tertentu, pada Sabtu dan Minggu, semula dapat dilakukan kegiatan peninjauan daerah. Namun, setelah reformasi dan otonomi daerah, hari libur justru digunakan untuk berpelesir atau memancing.

Dalam harian tersebut, Gunawan juga menyatakan:

bahwa berdasarkan hasil penelitian juga menyebutkan, waktu kerja produktif pada instansi pemerintah antara pukul 8.00-12.00. Kemudian, terjadi penurunan produktivitas kerja. Fakta di lapangan menunjukkan, pegawai di daerah saat istirahat, salat, dan makan, pulang ke rumah dan sebagian besar tidak kembali lagi ke kantor. Waktu tersisa sekitar 1 hingga 2 jam dapat digunakan untuk melayani publik. Perilaku sejumlah besar pegawai yang mangkir kerja setelah jam istirahat, misalnya, menjadi ukuran terhadap kinerja aparat sekaligus mengurangi produktivitas kerja.

Di samping itu, sikap kurang disiplin waktu, etos kerja yang rendah, tanggung jawab terhadap pekerjaan, hingga gaji yang relatif rendah memengaruhi produktivitas kerja pegawai negeri secara perorangan dan secara kolektif.

Pada masa sekarang, ketika ekonomi belum begitu normal, peningkatan kinerja pegawai sangat dibutuhkan. Jam kerja yang hanya sekira 37,5 jam per minggu, tampak belum mencukupi untuk melaksanakan fungsi pelayanan publik.

Paradigma baru yang perlu dikembangkan, seperti juga sudah dilakukan di banyak negara, adalah efisiensi birokrasi. Perampingan yang diarahkan pada peningkatan profesionalisme dan juga produktivitas.

Bukan rahasia lagi sekarang ini banyak PNS yang setengah menganggur ataupun kurang memiliki kemampuan sesuai bidang tugasnya. Paradigma baru juga mengarahkan pada fungsi kewirausahaan karena hakikatnya sebagai pelayan dan abdi masyarakat. Bukan waktunya lagi memolitisasi atau berpikir secara politis. Birokrasi harus sesegera mungkin melakukan reformasi

kelembagaan dan revitalisasi semangat dan kesadaran PNS dalam memberikan pelayanan.

Berbagai upaya untuk menciptakan organisasi publik yang lebih sesuai dengan tuntutan masyarakat telah dilakukan dengan bermacam-macam resep Rencana pemerintah menaikkan gaji PNS sebesar 15 persen sebagaimana pernah dilontarkan Presiden Susilo Bambang Yudhoyono dalam pidato kenegaraan 16 Agustus lalu hampir menjadi kenyataan. Pasalnya, dapat dipastikan PNS akan menerima tambahan gaji sejak Januari 2007 yang dibayarkan rapel pada bulan Februari 2007 mendatang.

Dengan demikian maka, kenaikan gaji PNS ini akan menaikkan alokasi belanja pegawai tahun 2006. dimana, kenaikan belanja pegawai untuk pemerintah pusat mencapai 27,4 persen atau Rp 77,9 triliun dan sebesar Rp 145,6 triliun untuk pemerintah daerah yang dialokasikan melalui dana alokasi umum.

Terkait dengan kenaikan gaji PNS, banyak pihak menyarankan hal itu didasarkan pada kinerja atau produktivitas guna menciptakan sistem kerja yang baik. Jika tidak, maka kenaikan gaji itu tetap tidak akan menciptakan iklim yang kondusif bagi produktivitas PNS karena rajin atau malas sama saja. Pemerintah sebaiknya membuat proyek-proyek percontohan bagaimana sistem penggajian PNS yang didasarkan pada kinerja dan produktivitas berjalan. Setelah berhasil baru kemudian diterapkan secara nasional.¹

Selain kemampuan individu dan perilakunya banyak hal yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja salah satunya adalah budaya organisasi yang

¹ Google:\NGENET 27MEI\harian sinar harapan.gunawan/waktu-kerja-produktif-pns.htm

sudah diciptakan dalam sebuah organisasi. Membahas masalah budaya itu sendiri merupakan hal yang esensial bagi suatu organisasi, karena akan selalu berhubungan dengan kehidupan yang ada dalam organisasi tersebut, budaya organisasi merupakan falsafah, ideologis, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, dan norma-norma yang dimiliki secara bersama serta mengikat dalam suatu komunitas tertentu, mengapa budaya organisasi penting karena merupakan kebiasaan-kebiasaan yang terjadi dalam hirarki organisasi yang mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi. Kelambanan pertumbuhan disebabkan oleh suatu kegagalan moral organisasi dan merupakan cerminan dari bagaimana para pegawai memandang organisasi mereka.

Dalam organisasi tentunya banyak faktor yang mempengaruhi seseorang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, sedangkan jalannya organisasi tentunya diwarnai oleh perilaku individu yang merasa berkepentingan dalam kelompok masing-masing. Perilaku individu yang ada dalam organisasi tentunya mempengaruhi organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung, hal ini disebabkan adanya kemampuan individu yang berbeda dalam menghadapi tugas.

Dalam setiap organisasi lazim telah tumbuh suatu budaya organisasi yang dijadikan pedoman dalam menjalankan tugas dan kewajiban oleh anggota-anggota organisasi, menurut Reimann budaya organisasi yang kuat akan membantu perusahaan memberikan kepastian bagi seluruh individu yang ada dalam organisasi untuk berkembang bersama perusahaan atau organisasi dan bersama-sama meningkatkan kegiatan usaha dalam meningkatkan produktivitas kerja.

Sebagaimana pendapat dari Peter F. Druicker dalam buku Robert G. Owens, *Organizational Behavior in Education*, yang dikutip Prabundu Tika²

Organizational Culture is the body to external and internal problem that has worked consistently for group and that is therefore taught to new member as the correct way to perceive, think about, and feel in relation to these problems.

Budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terkait masalah-masalah yang terkait seperti di atas.

Pithi Sithi Amnuai dalam tulisannya *How to Build a Corporation Culture* dalam majalah Asian Manajer (september 1989) mendefinisikan sebagai berikut: Budaya Organisasi adalah seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota-anggota, kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal³.

Salah satu 'truisme' dalam dunia manajemen adalah bahwa setiap organisasi mempunyai karakteristik atau jati diri yang khas. Artinya tiap organisasi mempunyai kepribadian sendiri yang membedakan dengan organisasi lainnya, meskipun organisasi tersebut bergerak di bidang yang sama.⁴ Hal inilah sangat perlu diperhatikan oleh setiap karyawan yang ada dalam organisasi tersebut yang nantinya yang akan membawa para karyawannya menentukan masa depan

² Moh. Prabundu Tika. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. 2006. Jakarta. Sinar Grafika Offsethal. Hal: 4

³ Ibid hal: 5

⁴ Siaga, Sondang P. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. 2002. Jakarta. PT Rineka Cipta. Hal: 187

organisasi tersebut. Apakah para karyawan mampu bekerja dengan baik dan bersedia menjalankan peraturan atau budaya yang diterapkan di dalam organisasi tersebut.

Budaya organisasi ini akan benar-benar berfungsi sebagai kelangsungan hidup organisasi apabila dianut dan dilaksanakan secara bersama oleh pimpinan dan anggota organisasi dengan ikhlas dan sepenuh hati, sebaliknya akan menjadi lemah kalau anggota organisasi melaksanakan dengan perasaan tertekan dan terpaksa.

Kantor kecamatan besuki adalah sebuah Instansi yang bergerak di bidang jasa yaitu untuk melayani para masyarakat dalam hal pengantar untuk pembuatan surat keluarga, akte kelairan, KTP, pemberdayaan masyarakat dan penyuluhan desa, surat pindah, legalisasi surat, surat keterangan tidak mampu dll, yang mana dituntut untuk bekerja baik agar mendapat produktivitas yang baik pula demi kenyamanan semua. Dan mayoritas para pegawainya adalah PNS.

Budaya organisasi yang ada dalam kantor kecamatan adalah budaya organisasi publik karena masuk dalam organisasi yang bergerak dalam pelayanan masyarakat, organisasi ini ada untuk mempermudah pelayanan pada masyarakat. Nicholas Henry mengatakan bahwa organisasi publik dapat dirumuskan *draw their reseources (taxes and legitimacy) from the polity and are mediatet by the institutions of the state*. Organisasi publik sering dilihat sebagai instansi pemerintahan atau biokrasi pemerintah. Secara tidak langsung organisasi publik

dapat dipahami sebagai biokrasi pemerintahan.⁵ Karena termasuk instansi pemerintah maka semua kegiatan yang dilakukan mengikuti regulasi pemerintah, dalam pembuatan peraturan, undang-undang, bahkan dalam merekrut pegawai baru juga dari pemerintah. Para pegawai hanya melaksanakan tugas sesuai pemerintah. Semua budaya organisasi yang ada didalamnya tercipta dari ketentuan pemerintah. Hal inilah yang menjadi pemicu diharuskannya adanya menyeleksian para pegawai yang berkinerja baik demi untuk mencapai tujuan dari organisasi yaitu memberi pelayanan yang baik untuk para masyarakat. Pemerintah harus bias memilih para pegawai yang benar-benar mempunyai keterampilan dan kemampuan sesuai bidang yang ada dalam sebuah organisasi.

Dilihat dari aspek yang ingin dicapai oleh organisasi publik mempunyai misi yang sangat mulia yaitu memberikan pelayanan kepada warga negara, memberikan perlindungan dan rasa aman, mewujudkan kesejahteraan sosial dan keadilan. Oleh karena itu harapan rakyat menjadi sangat besar kepada organisasi publik. Dan hal ini hanya dapat diwujudkan apabila struktur organisasi dan sumber daya manusia cukup memadai.

Otonomi daerah hanya akan dapat dilaksanakan apabila ditopang oleh organisasi publik yang bersih, transparan, dan akuntabel, hal ini juga tidak terlepas dari faktor sumber daya manusia yang *nota benenya* adalah pegawai pemerintah sebagai unsur dinamis dalam organisasi publik tersebut.⁶

Tinggi rendahnya kinerja pegawai ditentukan oleh sikap pegawai, disiplin, keterampilan, pendidikan yang dimiliki pegawai. Sedangkan para pegawai

⁵ Teguh, Ambar S. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*. 2003. Yogyakarta: Graha Ilmu. Hal: 40

⁶ Ibid hal: 38

yang ada dalam kantor kecamatan masih banyak yang tidak memiliki keterampilan yang memadai, misalnya dalam bidang komputer, banyak yang kurang mahir menggunakan komputer, sumber daya manusia yang rendah ini mempengaruhi jalannya pekerjaan yang ada pada organisasi, pendidikan yang rendah dan kurangnya tenaga ahli dalam bidang tertentu juga pemicu kurang baiknya kinerja yang ada di kecamatan Besuki.

Selain SDM yang kurang memadai peraturan baru dari pemerintah yaitu PERDA Kabupaten Situbondo NO 9 tahun 2008 yang diberlakukan pada bulan April kemaren yang harus menambah bagian dalam organisasi sehingga mengganggu kerja pegawai, kurang pegawai yang ada di dalamnya ini menjadi kendala saat ini, jumlah pegawai tidak sesuai dengan yang dibutuhkan, sehingga ada hasil kerja yang tidak produktif seperti telatnya laporan bulanan.⁷

Hal di atas tersebut akibat dari budaya organisasi yang mengikuti regulasi pemerintah, yang mana dalam merekrut karyawan, adalah tugas pemerintah daerah setempat, pemimpin tidak berhak didalamnya. Inilah kelemahan dari budaya organisasi yang ada dalam kantor kecamatan Besuki, tidak dapat langsung menambah pegawai, harus menunggu delegasi dari pemerintah daerah, mungkin juga terjadi pada instansi tang lain yang bergerak dalam bidang pemerintahan, sungguh disayangkan sekali jika melihat tugas yang ada dalam kantor kecamatan itu sendiri yaitu memberikan pelayanan yang baik bagi para masyarakat dan membutuhkan para pegawai yang berkinerja baik pula.

⁷ olahan data hasil observasi dan wawancara pada tanggal 17 Juni 2009, pukul 09.00 WIB

Dari realita yang dipaparkan oleh Gunawan yaitu seorang pengamat pegawai negeri ditemukan bahwasanya kurang lebih 40% para PNS berkinerja buruk dan hal itu mempengaruhi produktivitas kerjanya. Dan realita yang terjadi pada para pegawai yang ada di kecamatan Besuki itu maka peneliti tertarik untuk membahas tentang budaya organisasi yang ada di kecamatan Besuki, karena kinerja pegawai yang ada pada suatu organisasi berhubungan dengan budaya organisasi yang ada di dalamnya. Dengan itu peneliti mengangkat judul **”Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai kecamatan di Besuki-Situbondo”**

B. Rumusan Masalah

1. Bagaimana tingkat Budaya Organisasi yang ada di Kantor Kecamatan Besuki?
2. Bagaimana tingkat Kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Besuki?
3. Apakah terdapat hubungan antara Budaya Organisasi yang ada dalam kantor kecamatan tersebut dengan kinerja para pegawai di kantor kecamatan Besuki?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui Budaya Organisasi yang berada di Kantor Kecamatan Besuki.
2. Untuk mengetahui tingkat kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Besuki.
3. Untuk mengetahui apakah terdapat hubungan antara Budaya Organisasi yang ada dalam kantor kecamatan tersebut dengan kinerja para Pegawai di kantor kecamatan Besuki.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan untuk mengembangkan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang Psikologi Industri dan Organisasi, yaitu tentang hubungan budaya organisasi dengan kinerja pegawai

Manfaat praktis

Diharapkan dapat memberikan masukan terhadap instansi yang bersangkutan dalam usaha meningkatkan kinerja melalui praktek melaksanakan budaya organisasi dan mengembangkannya secara baik sehingga dapat meningkatkan kinerja yang baik pula.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Budaya Organisasi

1. Pengertian Budaya Organisasi

Ketika seseorang menilik bahasan kebudayaan, maka seolah akan hanyut dalam sebuah bidang yang luasnya seolah-olah tidak ada batasannya, sehingga sukar sekali untuk mendapatkan batasan pengertian atau pemaknaan yang lugas dan rinci mencakup segala sesuatu yang seharusnya masuk dalam kajian tersebut.

Kata kebudayaan itu sendiri jalmaan dari kata “buddayah” dari bahasa sansekerta yang merupakan bentuk jamak dari kata “budhi” yang berarti budi dan akal. Sedangkan kata “culture” berasal dari bahasa latin yaitu “colore” yang mempunyai arti mengolah atau mengerjakan. Dari asal arti kata “colore” tersebut kemudian menjalmamenjadi kata “culture”.

Schein membahasakan budaya adalah sebagai satu kesatuan dan keseluruhan yang komplek yang mencakup pengetahuan, kepercayaan kesenian, moral, hukum, adat istiadat, dan kemampuan dan kebiasaan anggota masyarakat. Sifat dari budaya yang berkesinambungan tersebut dan hadir disemua lini kehidupan mengakibatkan budaya meliputi semua penetapan perilaku yang dapat diterima selama satu fase kehidupan tertentu. Budaya juga terbentuk dari struktur fisik serta lingkungan sosial yang mempengaruhi kehidupan kita. Sedangkan pengaruh dari budaya itu sendiri terhadap kehidupan kita sebgaiian besar tidak kita disadari.

Taliziduhu Ndraha mendefinisikan definisi budaya menurut Edward Burnett Vijay Sathe sebagai berikut:⁸

Menurut Edward Burnett budaya adalah

Culture or Civilization, taken in its wide ethnographic sense, that complex whole which includes knowledge, belief, art, morals, law, custom, and any other capabilities and habits acquired by men as a member of society.

Budaya memiliki pengertian teknografis yang luas meliputi ilmu pengetahuan, keyakinan, moral, seni, hukum, adat istiadat, dan berbagai kemampuan dan kebiasaan lainnya yang didapat sebagai anggota masyarakat.

Menurut Vijay Sathe budaya adalah

Culture is the set of important assumptions (often unstated) that members of a community share in common

Budaya adalah seperangkat asumsi penting yang dimiliki bersama anggota masyarakat.

Menurut *The American Heritage Dictionary* mengartikan kebudayaan adalah sebagai suatu keseluruhan dari pola perilaku yang dikirkinkan melalui kehidupan sosial, seni, agama, kelembagaan, dan semua hasil kerja dan pemikiran manusia dari suatu kelompok manusia.

Menurut Koentjaraningrat budaya, berasal dari bahasa sansekerta yaitu buddhaya merupakan betuk jamak dari kata buddhi yang berarti budi atau akal.⁹

⁸ Ndraha, Taliziduhu. *Budaya Organisasi*. 1997. Jakarta. PT Rineke Cipta. Hal: 43

⁹ Koentjaraningrat. *Pengantar Antropologi*. 1965. Penerbit Universitas Jakarta. Hal: 77-78

Seorang antropolog lain, yaitu E.B Tylor berpendapat budaya adalah kompleks yang mencakup pengetahuan, kepercayaan, kesenian, moral, hukum, adat istiadat, dan lain kemampuan-kemampuan serta kebiasaan-kebiasaan yang didapatkan oleh manusia sebagai anggota masyarakat.¹⁰

Lalu apakah yang dinamakan dengan budaya organisasi? Budaya organisasi telah dikemukakan oleh beberapa ahli yaitu sebagai berikut:

Peter F. Druicker dalam buku Robert G. Owens, *Organizational Behavior in Education*¹¹

Organizational Culture is the body of solution to external and internal problem that has worked consistently for a group and that is therefore taught to new members as the correct way to perceive, think about, and feel in relation to those problems

Budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait seperti di atas.

Pithi Sithi Amnuai dalam tulisannya *How to Build a Corporation Culture* dalam majalah Asian Manajer (september 1989) mendefinisikan sebagai berikut:¹²

¹⁰ Soekanto Soerjono. *Sosiologi Suatu Pengantar*.1990. PT Raja Grafindo. Hal: 172

¹¹ Moh. Prabundu Tika. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*.2006. Jakarta. Sinar Grafika Offsethal. Hal: 4

¹² Ibid Hal: 5

Budaya Organisasi adalah seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota-anggota, kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal

Tosi, Rizzo, Carroll berpendapat budaya organisasi adalah cara-cara berpikir, berperasaan dan bereaksi berdasarkan pola-pola tertentu yang ada dalam organisasi.¹³

Edgar H. Schein mendefinisikan budaya organisasi adalah

“A pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solves its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those” (problem suatu budaya organisasi terdiri dari asumsi-asumsi dasar yang dipelajari baik sebagai hasil memecahkan masalah yang timbul dalam proses penyesuaian dengan lingkungannya, maupun sebagai hasil memecahkan masalah yang timbul dari dalam organisasi, antar unit-unit organisasi yang berkaitan dengan integrasi).¹⁴

Sedangkan dalam bukunya Mangkunegara ada beberapa tokoh berpendapat tentang definisi Budaya organisasi sebagai berikut:¹⁵

- a. Keith Davis dan John w. Newstrom mengemukakan bahwa *“Organizational culture is the set of assumption, belief, values and norm that is shared among its member”*. (Budaya organisasi adalah satuan asumsi, kepercayaan, nilai-nilai, norma-norma yang berlaku antar nggotanya).

¹³ Sunyoto Ashar. *Psikologi Industri dan Organisasi*. 2006..Jakarta. UI Press. Hal:263

¹⁴ Ibid hal: 262

¹⁵ Mangkunegara,Prabu. *Budaya Organisasi*. 2005. Bandung. Refika Cipta. hal: 113

- b. John R. Schermerson dan James mengemukakan bahwa “*Organizational culture is the system of shared belief and values that develop within an organization and guides the behavior of its member*”. (Budaya organisasi adalah sistem kepercayaan bersama dan nilai yang dikembangkan di dalam suatu organisasi bertujuan untuk memandu perilaku anggotanya).

Dalam bukunya Soehardi Sigit ada beberapa pendapat tentang budaya organisasi yaitu sebagai berikut:¹⁶

Ouchi mendefinisikan budaya organisasi sebagai (*a set of symbols, ceremonies, and myths, that communicate the underlying values and beliefs of that organization to its employees*) seperangkat simbol, upacara, dan mitos yang mengkomunikasikan landasan nilai-nilai dan keyakinan-keyakinan dari organisasi kepada para pegawai.

Menurut Deal & Kennedy budaya organisasi adalah (*the way we do thing around here*) cara kita melakukan sesuatu disini.

Andrew Pettigrew orang pertama yang menggunakan istilah budaya organisasi memberikan pengertian budaya organisasi sebagai (*the system of such publicly and collectively accepted meanings operating for given group at a given time*) sistem makna yang diterima secara terbuka dan kolektif yang berlaku untuk waktu tertentu bagi sekelompok orang tertentu.¹⁷

Dari berbagai pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat keyakinan dan asumsi yang dijadikan dasar pedoman untuk menciptakan kinerja yang baik dalam sebuah organisasi.

¹⁶ Sigit, Soehardi. *Perilaku Organisasional*. 2003. Yogyakarta. BPFE UST. Hal: 256

¹⁷ Sobirin Achmad. *Budaya Organisasi*. 2007. Yogyakarta. UPP STIM YKPN. Hal: 129

2. Pengertian Budaya Organisasi Publik

Sebelum memahami konsep organisasi publik secara utuh adalah mengerti makna “publik” terlebih dahulu. Jika berpijak pada pendapat Frederickson terdapat lima sudut pandang dari makna publik yaitu:¹⁸

Pertama sudut pandang pluralis menyatakan bahwa publik adalah merupakan kelompok kepentingan.

Kedua pendekatan pilihan publik menilai bahwa publik adalah sesuatu pilihan yang rasional.

Ketiga sudut pandang legislatif menyatakan bahwa publik adalah keterwakilan.

Keempat sudut pandang penyelenggaraan pelayanan memakai publik adalah pelanggan dari sebuah pelayanan dan sudut pandang yang terakhir dari sisi kewarganegaraan, maka publik dimaknai sebagai warga Negara.

Dari pengertian publik sebagaimana telah dijabarkan di atas akan tepat jika dimaknai secara konseptual. Dengan demikian organisasi publik meskipun bersentuhan dengan seluruh sudut pandang di dalam memaknai publik akan tetapi yang dimaksud dengan organisasi publik hendaknya berorientasi pada pengertian yang terakhir yang mencakup seluruh warga Negara.

Nicholas Henry mengatakan bahwa organisasi publik dapat dirumuskan *draw their resources (taxes and legitimacy) from the polity and are mediated by the institutions of the state*. Organisasi publik sering dilihat sebagai instansi pemerintahan atau biokrasi pemerintah. Secara tidak langsung organisasi publik

¹⁸ Teguh, Ambar S. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*. 2003. Yogyakarta. Graha Ilmu. Hal: 38

dapat dipahami sebagai biokrasi pemerintahan.¹⁹ Asal mula disebut sebagai biokrasi pemerintah karena tipe ideal biokrasi yang pada awalnya diterima, diterapkan dan dikembangkan oleh pemerintah.

3. Perbedaan Budaya Organisasi Publik dan Swasta

Karakteristik organisasi publik berbeda dengan organisasi lainnya. Menurut studi kepustakaan yang dilakukan oleh Rainey dkk, yang selanjutnya dibuat kesimpulan oleh Gortner dkk menyatakan sejumlah perbedaan prinsip antara organisasi publik dan swasta yaitu:²⁰

Pertama. Organisasi publik dicirikan oleh faktor lingkungan yang rendah tingkat relasinya dengan pasar, ada kendala formalitas dan hukum, serta pengaruh politik sangat menonjol

Kedua. Transaksi organisasi-lingkungan ditandai oleh tekanan paksaan dan desakan, dampak bersifat luas, tidak luput dari penilaian publik, serta harapan masyarakat terlalu besar.

Ketiga. Proses dan struktur internal dengan tujuan yang sangat kompleks, otoritas bersifat dominan, peran administrator dan sistem pendelegasian lemah, penampilan operasional tampak kurang inovatif.

Perbedaan yang sangat menonjol antara organisasi publik dan swasta terletak pada orientasi ke arah *profit seeking*. Pada umumnya organisasi swasta bergerak di lingkungan bisnis yang memperjuangkan tercapainya keuntungan

¹⁹ Teguh, Ambar S. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*. 2003. Yogyakarta: Graha Ilmu. Hal: 40

²⁰ Ibid hal: 40

sebesar-besarnya, sedangkan organisasi publik bergerak di lapangan pelayanan masyarakat yang merupakan kewajiban Negara.

Perbedaan lain terletak pada pedoman MSDM, dari system pengangkatan pegawai hingga pemberhentiannya. Kemampuan untuk melakukan pengangkatan dan pemberhentian pegawai merupakan perbedaan khas antara organisasi publik dan swasta. Organisasi publik penggunaan kewenangan dalam pengangkatan pegawai sangat lemah. Tidak ada suatu ketentuan yang kuat yang mampu memberikan vonis terhadap pegawai khususnya dalam pemutusan hubungan kerja. Hal ini disebabkan lemahnya peraturan dan tidak adanya evaluasi pegawai. Berbeda dengan swasta dalam pengangkatan maupun pemutusan hubungan kerja ada suatu ketentuan yang dapat menekan pegawai. Seperti kebijakan PHK, merupakan ancaman yang sangat menakutkan.

4. Sasaran Strategis Organisasi Publik

Dalam rangka mencapai keunggulan sehubungan dengan pencapaian sasaran yang telah ditentukan sebagai bentuk sasaran strategis perlu ditempuh tujuh unsur sebagaimana dikemukakan oleh Richard Pascale dan Anthony Athos, adapun unsur-unsur tersebut adalah:²¹

- a. Strategi yakni suatu rencana untuk mencapai sasaran yang telah dikenali.
- b. Struktur yakni sifat-sifat struktur organisasi, fungsional dan desentralisasi.
- c. Sistem yaitu hal yang biasa dilakukan untuk memproses dan menyampaikan informasi .

²¹ Ibid hal: 44

- d. Staf yaitu katagori orang yang bekerja.
- e. Gaya yakni bagaimana para manajer dalam mencapai sasaran organisasi.
- f. Ketrampilan yakni kecakapan utama yang harus dimiliki pegawai.
- g. Sasaran atasan yakni arti atau konsep bimbingan yang diinspirasi organisasi pada anggotanya.

5. Jenis-jenis Budaya Organisasi

Jenis-jenis budaya organisasi dapat ditentukan berdasarkan proses informasi dan berdasarkan tujuan.

- a. Berdasarkan Proses informasi

Robert E. Quinn dan Michael R. McGrath (dalam buku Arie Indra Chandra) membagi budaya organisasi berdasarkan proses informasi sebagai berikut:²²

- a) Budaya Rasional

Dalam budaya ini, proses informasi individual (klarifikasi sasaran pertimbangan logika, perangkat pengarahan) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kinerja yang ditunjukkan (efisiensi, produktifitas dan keuntungan atau dampak).

- b) Budaya Ideologis

Dalam budaya ini, pemrosesan informasi intuitif (dari pengetahuan yang dalam, pendapat dan inovasi) diasumsikan sebagai sarana

²² Moh. Prabundu Tika. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. 2006. Jakarta. Sinar Grafika Offsethal. Hal: 7

bagi tujuan revitalisasi (dukungan dari luar, perolehan sumber daya dan pertumbuhan).

c) Budaya Konsensus

Dalam budaya ini, pemrosesan informasi kolektif (diskusi, partisipatif dan konsensus) diasumsikan untuk menjadi sarana bagi tujuan kohesi (iklim, moral dan kerjasama kelompok).

d) Budaya Hierarkis

Dalam budaya ini, pemrosesan informasi formal (dokumentasi, komputasi dan evaluasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kesinambungan (stabilitas, kontrol dan koordinasi).

Tabel 2.1
System transaksi atau aturan pengelolaan empat jenis budaya organisasi menurut
Quin dan Grath²³

N O	Penjelasan	Budaya Rasionaal	Budaya Ideologis	Budaya Konsensus	Budaya Hierarkis
1	Keperluan/tujuan organisasi	Mengejar tujuan	Keperluan yang luas	Memelihara kelompok	Melaksanakan aturan
2	Criteria kinerja	Produktivitas, efisiensi	Dukungan eksternal, pertumbuhan dan perolehan sumber daya	Moral kohesi	Control stabilitas
3	Lokasi otorita	Bos	Karisma	Keanggotaan	Aturan
4	Dasar kekuasaan	Kompetensi	Nilai-nilai	Status informal	Pengetahuan teknis
5	Pengambilan keputusan	Pernyataan formal atas keputusan	Pandangan dari dalam yang intuitif	Partisipasi	Analisis faktual
6	Gaya kepemimpinan	Mengarahkan, berorientasi pada sasaran	Mengusulkan, berorientasi pada resiko	Hirau, mendukung	Konservatif, waspada/hati-hati
7	Pemberian pendapat	Perjanjian kontraak	Komitmen pada nilai-nilai	Komitmen berasal dari	Pengawasan dan

²³ Ibid hal:8

				proses	kontrol
8	Evaluasi anggota	Keluaran yang tampak	Intensitas untuk berusaha	Kualitas hubungan	Criteria formal
9	Motif-motif	Pemeliharaan	Pertumbuhan	Aplikasi	Keamanan

b. Berdasarkan Tujuan

Talidzuduhu Ndraha membagi budaya organisasi berdasarkan tujuannya, yaitu:²⁴

- a) Budaya organisasi Perusahaan
- b) Budaya organisasi Publik
- c) Budaya organisasi Sosial

6. Pembentukan Budaya Organisasi

a. Unsur-unsur pembentuk Organisasi

Deal & Kennedy dalam bukunya *Corporate Culture: The Roles and Ritual of Corporate*, membagi unsur pembentuk budaya organisasi sebagai berikut.²⁵

a) Lingkungan usaha

Kelangsungan hidup suatu organisasi (perusahaan) ditentukan oleh kemampuan perusahaan memberi tanggapan yang tepat terhadap peluang dan tantangan lingkungan, yang di antaranya antara lain meliputi produk yang dihasilkan, pesaing, pelanggan, teknologi pemasok, kebijakan pemerintah dan lain-lain.

b) Nilai-nilai

²⁴ Ibid hal: 9

²⁵ Ibid hal: 16

Yaitu keyakinan dasar yang dianut oleh sebuah organisasi. Nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh anggota organisasi antara lain dapat berupa slogan atau motto yang dapat berfungsi sebagai jati diri dan harapan konsumen

c) Pahlawan

Yaitu tokoh yang dipandang berhasil mewujudkan nilai-nilai budaya dalam kehidupan nyata. Pahlawan bisa berasal dari pendiri perusahaan, manajer, kelompok organisasi atau perorangan yang berhasil menciptakan nilai-nilai organisasi.

d) Ritual

Stephen P. Robbins mendefinisikan ritual sebagai deretan berulang dari kegiatan yang mengungkapkan dan memperkuat nilai-nilai utama organisasi tersebut.

e) Jaringan budaya

Yaitu jaringan komunikasi informal yang pada dasarnya merupakan aturan informasi primer. Fungsinya menyalurkan informasi dan melakukan interpretasi terhadap informasi.

b. Proses pembentukan budaya organisasi

Secara teoritis, proses bagaimana suatu perusahaan terbentuk telah dijelaskan oleh Schein dalam bukunya *Organizational Culture and Leadership*. Menurut beliau, terbentuknya suatu budaya organisasi dapat dianalisis dari tiga nilai sebagai berikut:²⁶

²⁶ Ibid hal: 17

a) Teori *Sociodynamic*

Teori ini menitikberatkan pengamatan secara detail mengenai kelompok pelatihan, kelompok terapi dan kelompok kerja yang mempunyai proses interpersonal dan emosional guna membantu menjelaskan apa yang dimaksud dengan *share* dalam pandangan yang sama dari suatu masalah dan mengembangkan *share* tersebut.

b) Teori Kepemimpinan

Teori ini menekankan hubungan antara pemimpin dengan kelompok dan efek personalitas dan gaya kepemimpinan terhadap formasi kelompok yang sangat relevan dengan pengertian bagaimana budaya organisasi tersebut terbentuk.

c) Teori Pembelajaran (*Learning Theory*)

Teori ini menekankan pada informasi tentang bagaimana kelompok mempelajari kognitif, perasaan dan penilaian, yang secara struktural dibagi menjadi dua tipe pembelajaran yaitu situasi penyelesaian masalah secara positif dan situasi menghindari kegelisahan

Proses pembelajaran dimaksudkan untuk pewarisan budaya organisasi kepada anggota baru dan organisasi.

7. Fungsi Budaya Organisasi

Dalam bukunya Prabundu Tika ada beberapa pendapat tokoh tentang fungsi budaya organisasi yaitu antara lain:²⁷

- a. Stephen P. Robbins dalam bukunya *Organizational Behavior* membagi lima fungsi budaya organisasi, sebagai berikut:
 - a) Berperaan menetapkan batasan.
 - b) Mengantarkan suatu perasaan identitas bagi anggota organisasi.
 - c) Mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas daripada kepentingan individu seseorang.
 - d) Meningkatkan stabilitas sistem sosial karena merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi.
 - e) Sebagai mekanisme kontrol dan menjadi rasional yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.
- b. Schein dalam bukunya *Organizational Culture and Leadership* membagi fungsi budaya organisasi berdasarkan tahap perkembangannya, yaitu:
 - a. Fase awal merupakan tahap pertumbuhan suatu organisasi
Pada tahap ini, fungsi budaya organisasi terletak pada pembeda, baik terhadap lingkungan maupun terhadap kelompok atau organisasi lain.
 - b. Fase pertengahan hidup organisasi
Pada fase ini, fungsi budaya organisasi sebagai integrator karena munculnya sub-sub budaya baru sebagai penyelamat krisis

²⁷ Ibid hal: 13

identitas dan membuka kesempatan untuk mengarahkan perubahan budaya organisasi.

c. Fase dewasa

Pada fase ini, budaya organisasi dapat sebagai penghambat dalam berinovasi karena berorientasi pada kebesaran masa lalu dan menjadi sumber nilai berpuas diri

c. Robert Kreitner dan Angelo Kinicki dalam bukunya *Organizational Behavior* membagi empat fungsi budaya organisasi, yaitu.²⁸

- a) Memberikan identitas organisasi kepada karyawannya.
- b) Memudahkan komitmen kolektif.
- c) Mempromosikan stabilitas sistem sosial.
- d) Membentuk perilaku dengan membantu manajer merasakan keberadaannya.

d. Parsons and Marton mengemukakan bahwa fungsi budaya organisasi adalah memecahkan masalah-masalah pokok dalam proses *survival* suatu kelompok dan adaptasinya terhadap lingkungan eksternal serta proses integrasi internal.

8. Tipologi Budaya Organisasi

Esensi dan fungsi budaya organisasi akan berperan penting dalam menentukan perilaku para anggota suatu organisasi apabila manajemen mampu memilih tipe budaya organisasi yang sesuai. Jeffrey Sonnenfeld mengemukakan

²⁸ Robert Kreitner. *Perilaku organisasi*. 2005. Jakarta. Salemba Empat. Hal: 83

empat tipe budaya organisasi yaitu: tipe akademi, tipe klub, tipe tim olah raga, tipe benteng.²⁹

Tipe yang pertama adalah *akademi* istilah akademi digunakan di sini untuk menggambarkan tuntunan kehidupan dalam lembaga pendidikan tinggi. Penekanan terletak pada penampilan hasil yang semaksimal mungkin. Artinya, bahwa dalam organisasi para anggotanya diharapkan atau bahkan dituntut untuk menampilkan prestasi yang semaksimal mungkin dengan cara mengerahkan segala jenis kemampuan, pengetahuan, keterampilan dan bakat yang dimiliki.

Tipe yang kedua adalah *klub*. Seperti kita pahami bersama, bahwa suatu klub terdiri dari orang-orang yang mempunyai kepentingan, minat, dan hobi yang sama. Criteria tersebut berlaku untuk semua jenis klub, seperti klub olah raga, klub kelompok eksekutif tertentu. Keanggotaan dalam suatu klub bias sulit atau mudah. Akan tetapi, biasanya seorang anggota klub yang baik diharapkan memenuhi criteria kecocokan, loyalitas dan komitmen. Criteria tersebut diberlakukan dalam organisasi jika tipe yang dianut adalah *tipe klub*.

Tipe yang ketiga adalah *tim olah raga*. Para penggemar olah raga beregu pasti mengetahui bahwa suatu tim olah raga biasanya lebih besar kemungkinan menang atas lawan-lawannya bila para anggota tim mampu bekerja sebagai anggota tim dan tidak terlalu menonjolkan kemampuan pribadinya. Jika dikatakan, bahwa dalam organisasi keberhasilan akan diraih apabila para anggotanya mampu bekerja sebagai tim dan bukan selaku pemain individual, berarti bahwa tipe inilah yang tampaknya paling banyak dianut.

²⁹ Siagian, Sondang P. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. 2002. Jakarta. PT Rineka Cipta. Hal: 200-201

Tipe keempat adalah *benteng*. Ciri penghuni benteng adalah mempertahankan diri terhadap kemungkinan serangan dari luar. Seperti telah kita maklum, bahwa pada zaman dahulu, kota pada dasarnya dibangun sebagai benteng untuk mempermudah pengamanan para penghuninya atau warganya, tembok benteng biasanya tinggi dan jalan masuk berupa jembatan gantung yang dapat diangkat dan diturunkan, dikelilingi oleh kanal atau saluran air. Kesemuanya itu dimaksudkan untuk keamanan para warganya. Jika ada organisasi yang dimaksudkan untuk kepentingan seperti itu, berarti bahwa budaya yang dianut adalah budaya *tipe benteng*.

9. Karakteristik budaya organisasi

Riset paling baru mengemukakan tujuh karakteristik primer berikut yang, bersama-sama mengangkat dari budaya suatu organisasi:³⁰

- a. Inovasi dan pengambila resiko.

Sejauh mana para karyawan didorong untuk inovativ dan mengambil resiko.

- b. Perhatian ke rincian.

Sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis, dan perhatian kepada rincian.

- c. Orientsi hasil.

Sejauh mana manajemen memfokus pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang di gunakan untk mencapai hasil itu.

³⁰ Robbin, Stephen. *Perilaku Organisasi*. 1996. Jakarta, PT Prenhalindo. Hal: 289

d. Orientasi orang.

Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek-efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.

e. Orientasi tim.

Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu-individu.

f. Keagresifan.

Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.

g. Kemantapan.

Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

Sedangkan dalam bukunya Pabundu Tika ada 10 karakteristik budaya organisasi yaitu antara lain:

a. Inisiatif individual

Yang dimaksud adalah tingkat tanggung jawab, kebebasan, atau independensi yang dimiliki setiap individu dalam mengemukakan pendapat.

b. Toleransi terhadap tindakan beresiko

Dalam budaya organisasi perlu ditekankan sejauh mana para pegawai dianjurkan untuk dapat bertindak agresif, inovatif, dan mengambil resiko.

c. Pengarahan

Pengarahan dimaksudkan sejauh mana suatu organisasi dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan.

d. Integrasi

Integrasi dimaksudkan sejauh mana suatu organisasi dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.

e. Dukungan manajemen

Sejauh mana para manajer dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan, dan masukan yang jelas terhadap bawahan.

f. Control

Alat kontrol yang dapat dipakai adalah peraturan-peraturan atau norma-norma yang berlaku dalam suatu organisasi.

g. Identitas

Sejauh mana para anggota suatu organisasi dapat mengidentifikasi dirinya sebagai suatu kesatuan dalam organisasi, bukan sebagai kelompok kerja tertentu atau keahlian tertentu.

h. Sistem imbalan

Sejauh mana alokasi imbalan didasarkan atas kinerja pegawai, bukan sebaliknya didasarkan atas senioritas, sikap pilih kasih, dan sebaliknya.

i. Toleransi terhadap konflik.

Sejauh mana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka.

j. Pola Komunikasi

Sejauh mana komunikasi dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal.

10. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Menurut Piti Sithi-Amnuai bahwa : “*being developed as they learn to cope with problems of external adaptation and internal integration* (Pembentukan budaya organisasi terjadi tatkala anggota organisasi belajar menghadapi masalah, baik masalah-masalah yang menyangkut perubahan eksternal maupun masalah internal yang menyangkut persatuan dan keutuhan organisasi).

Pembentukan budaya akademisi dalam organisasi diawali oleh para pendiri (*founder*) institusi melalui tahapan-tahapan sebagai berikut :

- a. Seseorang mempunyai gagasan untuk mendirikan organisasi.
- b. Ia menggali dan mengarahkan sumber-sumber baik orang yang sepaham dan setuju dengan dia (SDM), biaya dan teknologi.
- c. Mereka meletakkan dasar organisasi berupa susunan organisasi dan tata kerja.

Menurut Vijay Sathe dengan melihat asumsi dasar yang diterapkan dalam suatu organisasi yang membagi “*Sharing Assumption*“ Sharing berarti berbagi nilai yang sama atau nilai yang sama dianut oleh sebanyak mungkin warga organisasi. Asumsi nilai yang berlaku sama ini dianggap sebagai faktor-faktor yang membentuk budaya organisasi yang dapat dibagi menjadi :

- a) *Share thing*, misalnya pakaian seragam seperti pakaian Korpri untuk PNS, batik PGRI yang menjadi ciri khas organisasi tersebut.

- b) *Share saying*, misalnya ungkapan-ungkapan bersayap, ungkapan slogan, pemeo seperti di dunia pendidikan terdapat istilah Tut wuri handayani, *Baldataun thoyibatun wa robbun ghoffur* diperguruan muhammadiyah.
- c) *Share doing*, misalnya pertemuan, kerja bakti, kegiatan sosial sebagai bentuk aktifitas rutin yang menjadi ciri khas suatu organisasi seperti istilah mapalus di Sulawesi, nguopin di Bali.

Sedangkan menurut pendapat dari Dr. Bennet Silalahi bahwa budaya organisasi harus diarahkan pada penciptaan nilai (*Values*) yang pada intinya faktor yang terkandung dalam budaya organisasi, harus mencakup faktor-faktor antara lain : Keyakinan, Nilai, Norma, Gaya, Kredo dan Keyakinan terhadap kemampuan pekerja

Untuk mewujudkan tertanamnya budaya organisasi tersebut harus didahului oleh adanya integrasi atau kesatuan pandangan barulah pendekatan manajerial. Bisa dilaksanakan antara lain berupa :

- a. Menciptakan bahasa yang sama dan warna konsep yang muncul.
- b. Menentukan batas-batas antar kelompok.
- c. Distribusi wewenang dan status.
- d. Mengembangkan syariat, tharekat dan ma'rifat yang mendukung norma kebersamaan.
- e. Menentukan imbalan dan ganjaran
- f. Menjelaskan perbedaan agama dan ideologi.

Selain *share assumption* dari Sathe, faktor value dan integrasi dari Bennet ada beberapa faktor pembentuk budaya organisasi lainnya dari hasil penelitian David Drennan selama sepuluh tahun telah ditemukan dua belas faktor pembentuk budaya organisasi /perusahaan/budaya kerja/budaya akademis yaitu :

- a. Pengaruh dari pimpinan /pihak yayasan yang dominan
- b. Sejarah dan tradisi organisasi yang cukup lama.
- c. Teknologi, produksi dan jasa
- d. Industri dan kompetisinya/ persaingan antar perguruan tinggi.
- e. Pelanggan/stakehoulder akademis
- f. Harapan perusahaan/organisasi
- g. Sistem informasi dan kontrol
- h. Peraturan dan lingkungan perusahaan
- i. Prosedur dan kebijakan
- j. Sistem imbalan dan pengukuran
- k. Organisasi dan sumber daya
- l. Tujuan, nilai dan motto.

11. Budaya Organisasi Dalam Pandangan Islam

Islam diutus Allah untuk menyusun setiap kegiatan manusia, termasuk penyusunan aktivitas dalam sebuah organisasi supaya kerja bermutu tinggi dapat dihasilkan.

Dalam proses pengurusan organisasi, karyawan yang menjadi anggota sebuah organisasi adalah aspek sangat penting dalam menentukan tujuan

organisasi. Karyawan pada fitrahnya memiliki sifat makhluk individual dan sosial. Memahami hakikat itu sangat perlu untuk mencapai kebaikan dalam tugas. Sifat makhluk individu, menonjolkan setiap karyawan berkeinginan untuk mengaktualisasikan kepada kepentingan individu, sedangkan sebagai makhluk sosial karyawan saling memerlukan antara satu sama lain dalam melaksanakan tugas organisasi.

Daya usaha dan kreativitas seorang karyawan akan dapat dikembangkan jika sistem organisasi memberi ruang secukupnya kepada kebebasan usaha karyawan.

Sebelumnya telah dijelaskan berbagai definisi budaya organisasi, yang salah satunya menurut Druicker, budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah tersebut. Sebagaimana yang dinyatakan dalam Al-Qur'an surat Ali-Imron: 159

فِيمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ
وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

Artinya: maka disebabkan rahmat dari Allah lah kami berlaku lemah lembut terhadap mereka disekitarnya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu manfaatkan mereka, mohonlah ampun bagi mereka dan bermusyawarah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membuatkan tekad, maka bertakwalah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertaqwa kepada-Nya.³¹

³¹ Departemen Agama. Al-Quan surat ali-Imron ayat 159. 2007. Bandung. Diponegoro. Hal: 71

Jika makna yang tersirat dalam ayat tersebut di atas diaplikasikan dalam perusahaan maka akan mempunyai dampak positif yang sangat kuat terhadap perilaku para karyawan termasuk kerelaan untuk meningkatkan produktivitas kerja dan membantu perusahaan memberikan kepastian bagi seluruh individu yang ada dalam organisasi untuk berkembang bersama perusahaan dan bersama-sama meningkatkan kegiatan usaha dalam menghadapi persaingan, walaupun tingkat pertumbuhan dari masing-masing individu sangat bervariasi.

Budaya organisasi juga sebagai pedoman dalam sebuah organisasi seperti yang dikemukakan oleh Ouchi mendefinisikan budaya organisasi sebagai (*a set of symbols, ceremonies, and myths, that communicate the underlying values and beliefs of that organization to its employees*) seperangkat simbol, upacara, dan mitos yang mengkomunikasikan landasan nilai-nilai dan keyakinan-keyakinan dari organisasi kepada para pegawai.³² Hal ini bisa sebuah peraturan yang ada di dalamnya yang sangat berperan mengatur kehidupan para pegawai selama berada di dalam organisasi yang nantinya juga bermanfaat bagi kehidupan sehari-hari.

Dalam Al-Quran Allah berfirman dalam surah Qaaf ayat 32 yaitu:

هَذَا مَا تُوَعَدُونَ لِكُلِّ أَوَّابٍ حَفِيظٍ ﴿٣٢﴾

Artinya: Inilah yang dijanjikan kepadamu, (yaitu) kepada setiap hamba yang selalu kembali (kepada Allah) lagi memelihara (semua peraturan-peraturan-Nya)³³

Dalam ayat di atas kita dianjurkan untuk selalu kembali dan memelihara peraturan yang ada. Hal tersebut sungguh luar biasa jika teraplikasi pada sebuah

³² Sigit, Soehardi. *Perilaku Organisasional*. 2003. Yogyakarta. BPFE UST. Hal: 256

³³ Departemen Agama. Al-Quran surat Qaaf ayat 32. 2007. Bandung. Diponegoro. Hal: 422

organisasi, maka semua perilaku, tugas dilakukan akan terarah kepada peraturan yang ada, dan nantinya akan terwujud apa yang sudah menjadi tujuan dari organisasi tersebut.

Jika semua yang dilakukan oleh pegawai terarah pada peraturan yang sudah disepati sebelumnya maka semua akan menjadi mudah, kantor kecamatan sebagai organisasi public yang melayani para masyarakatpun akan menjadi kebanggan bagi para masyarakat karena melayani sesuai dengan yang mereka inginkan.

B. Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang).

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.³⁴ Kinerja karyawan lebih mengarah pada tingkatan prestasi kerja karyawan. Kinerja karyawan merefleksikan bagaimana karyawan memenuhi keperluan pekerjaan dengan baik.

Mathis dan Jackson (2002), mendefinisikan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk :

1. Kuantitas keluaran

³⁴ Anwar P. Mangkunegara. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. 2005. Bandung: Remaja Rosda Karya. Hal: 67

2. Kualitas keluaran
3. Jangka waktu keluaran
4. Kehadiran di tempat kerja
5. Sikap kooperatif.³⁵

Sumber daya manusia sebagai aktor yang berperan aktif dalam menggerakkan perusahaan atau organisasi dalam mencapai tujuannya. Tercapainya tujuan perusahaan hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat dalam perusahaan, untuk berkinerja dengan baik.

Kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*) atau kinerja perusahaan (*corporate performance*) terdapat hubungan yang erat. Dengan perkataan lain bila kinerja karyawan (*individual performance*) baik maka kemungkinan besar kinerja perusahaan (*corporate performance*) juga baik.

Kinerja seorang karyawan akan baik bila ia mempunyai keahlian (*skill*) yang tinggi, bersedia bekerja karena gaji atau diberi upah sesuai dengan perjanjian dan mempunyai harapan (*expectation*) masa depan lebih baik. Kinerja pegawai adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Perbaikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi.³⁶

Pekerjaan hampir selalu memiliki lebih dari satu kriteria pekerjaan atau dimensi. Kriteria pekerjaan adalah faktor yang terpenting dari apa yang dilakukan

³⁵ Dalam Samsudin, Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Kepala Desa dalam Pelaksanaan Tugas Pemerintahan. (Surabaya: Thesis UNAIR, 2005). On-line: www.damandiri.or.id akses : 27 Desember 2006

³⁶ S. Prawirosentono, *Kebijakan Kinerja Karyawan*. 1999. Yogyakarta. BPFE. Hal: 47

orang di pekerjaannya. Dalam artian, kriteria pekerjaan menjelaskan apa yang dilakukan orang di pekerjaannya. Oleh karena itu kriteria-kriteria ini penting, kinerja individual dalam pekerjaan haruslah diukur, dibandingkan dengan standar yang ada, dan hasilnya dikomunikasikan pada setiap karyawan.³⁷

Dengan demikian kinerja (*performance*) adalah suatu hasil yang telah dikerjakan dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang dilaksanakan secara legal, tidak melanggar hukum serta sesuai dengan moral dan tanggung jawab.

2. Penilaian Kinerja

Menurut Simamora penilaian kinerja adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individual karyawan.³⁸ Tujuan dilakukannya penilaian kinerja secara umum adalah untuk memberikan umpan balik kepada karyawan dalam upaya memperbaiki kinerjanya dan meningkatkan produktivitas organisasi, khususnya yang berkaitan dengan kebijaksanaan terhadap karyawan seperti untuk tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan dan latihan.

Menurut A. Sihotang penilaian kinerja adalah suatu proses dimana organisasi menialai prestasi kerja para karyawannya.³⁹

Saat sekarang ini dengan lingkungan bisnis yang bersifat dinamis penilaian kinerja merupakan sesuatu yang sangat berarti bagi organisasi. Organisasi haruslah memilih kriteria secara subyektif maupun obyektif. Kriteria

³⁷ R.L. Mathis dan J.H. Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*.2002. Jakarta. Salemba Empat. Hal:. 78

³⁸ Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. 2004. Yogyakarta. STIE YKPN. Edisi III. Hal:. 338

³⁹ A.Sihotang, *Manajemet Sumber Daya Manusia*.2007. Jakarta: PT Pradnya Paramita. Hal: 186

kinerja secara obyektif adalah evaluasi kinerja terhadap standar-standar spesifik, sedangkan ukuran secara subyektif adalah seberapa baik seorang karyawan bekerja keseluruhan.

Penilaian kinerja (*performance appraisal*, PA) adalah proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan, ketika dibandingkan dengan satu set standar dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para karyawan.⁴⁰ Penilaian kinerja disebut juga sebagai penilaian karyawan, evaluasi karyawan, tinjauan kinerja, evaluasi kinerja dan penilaian hasil pedoman. Penilaian kinerja menurut Armstrong (1998) adalah sebagai berikut:

- 1) Ukuran dihubungkan dengan hasil.
- 2) Hasil harus dapat dikontrol oleh pemilik pekerjaan.
- 3) Ukuran obyektif dan *observable*.
- 4) Data harus dapat diukur.
- 5) Ukuran dapat digunakan di manapun.⁴¹

Penilaian kinerja merupakan landasan penilaian kegiatan manajemen sumber daya manusia seperti perekrutan, seleksi, penempatan, pelatihan, penggajian, dan pengembangan karir. Kegiatan penilaian kinerja sangat erat kaitannya dengan kelangsungan organisasi.

Dalam bukunya Sjafri Mangkuprawira penilaian kinerja merupakan proses yang dilakukan oleh perusahaan dalam mengevaluasi kinerja pekerjaan seseorang⁴²

⁴⁰ ⁴⁰ R.L. Mathis dan J.H. Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusi*. 2002. Jakarta. Salemba Empat. Hal: 80

⁴¹ *ibid*, hal. 82

Pada prinsipnya penilaian kinerja adalah merupakan cara pengukuran kontribusi-kontribusi dari individu dalam instansi yang dilakukan terhadap organisasi.⁴³

Justine menyatakan bahwa penilaian kinerja dapat didefinisikan sebagai suatu prosedur yang mencakup:

- 1) Menetapkan standart kerja.
- 2) Menilai prestasi kerja pegawai secara nyata dibandingkan dengan standart kerja yang telah ditetapkan.
- 3) Memberikan umpan balik kepada pegawai dengan tujuan untuk memotivasi pegawai agar meninggalkan prestasi yang buruk dan mempertahankan, bahkan meningkatkan prestasi yang sudah baik.⁴⁴

Data atau informasi tentang kinerja karyawan terdiri dari tiga kategori:

- 1) Informasi berdasarkan ciri-ciri seperti kepribadian yang menyenangkan, inisiatif atau kreatifitas dan mungkin sedikit pengaruhnya pada pekerjaan tertentu.
- 2) Informasi berdasarkan tingkah laku memfokuskan pada perilaku yang spesifik yang mengarah pada keberhasilan pekerjaan. Informan perilaku lebih sulit diidentifikasi dan mempunyai keuntungan yang

⁴² Sjafrli Mangkuprawira. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. 2003. Jakarta. Ghalia Indonesia. Hal: 223

⁴³ Ambar T Sulistiani. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Konsep, Teori, dan Pengembangan Organisasi Publik*. 2003. Yogyakarta. Graha Ilmu. Hal: 223

⁴⁴ Justine T Sirait. *Memahami Aspek-Aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. 2006. Jakarta. PT Gramedia. Hal: 128

secara jelas memberikan gambaran akan perilaku apa yang ingin dilihat oleh pihak manajemen.

- 3) Informasi berdasarkan hasil mempertimbangkan apa yang telah dilakukan karyawan atau apa yang telah dicapai karyawan. Untuk pekerjaan-pekerjaan dimana pengukuran itu mudah dan tepat, pendekatan hasil ini adalah cara yang terbaik. Akan tetapi, apa-apa yang akan diukur cenderung ditekankan, dan apa yang sama-sama pentingnya dan tidak merupakan bagian yang diukur mungkin akan diabaikan karyawan. Sebagai contoh, seorang tenaga penjualan mobil yang hanya dibayar berdasarkan penjualan mungkin tidak berkeinginan untuk mengerjakan tugas-tugas administrasi atau pekerjaan lain yang tidak berhubungan secara langsung dengan penjualan mobil.⁴⁵

Penilaian kinerja dapat terjadi dalam dua cara, secara informal dan secara sistimatis.⁴⁶ Penilaian informal dapat dilaksanakan setiap waktu dimana pihak atasan merasa perlu. Hubungan sehari-hari antara manajer dan karyawan memberikan kesempatan bagi kinerja karyawan untuk dinilai. Penilaian sistimatis digunakan ketika kontak antara manajer dan karyawan bersifat formal.

3. Tujuan Penilaian Kinerja

Suatu organisasi melakukan penilaian kinerja didasarkan pada dua alasan pokok yaitu:

⁴⁵ R.L. Mathis dan J.H. Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. 2002. Jakarta. Salemba Empat.. hal: 84

⁴⁶ Ibid. hal: 85

Pertama, manajer memerlukan evaluasi yang objektif terhadap kinerja pegawai pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang SDM di masa yang akan datang, dan

Kedua, manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu pegawainya memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk perkembangan karier dan memperkuat kualitas hubungan antar manajer yang bersangkutan dengan pegawainya.⁴⁷

4. Kegunaan Penilaian Kinerja

Kegunaan kinerja ditinjau dari berbagai perspektif pengembangan organisasi, khususnya manajemen SDM yaitu:

- 1) Dokumentaasi.
- 2) Perbaikan kinerja.
- 3) Penyesuaian kompensasi.
- 4) Keputusan penempatan.
- 5) Pelatihan dan pengembangan.
- 6) Perencanaan dan pengembangan karier.
- 7) Evaluasi *staffing*.
- 8) *Defisiensi* proses penempatan pegawai.
- 9) Ketidakakuratan informasi.
- 10) Kesalahan dalam merancang pekerjaan.
- 11) Kesempatan kerja yang adil.

⁴⁷ Veithzal Rivai. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori dan Praktek*. 2006. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada. Hal: 311

- 12) Mengatasi tantangan-tantangan eksternal.
- 13) Elemen-elemen pokok system penilaian kinerja.
- 14) Umpan balik ke SDM.⁴⁸

5. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu:

1. Kemampuan mereka.
2. Motivasi.
3. Dukungan yang diterima.
4. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan
5. Hubungan mereka dengan organisasi.⁴⁹

Berdasarkan pengertian di atas, penulis menarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (output) individu maupun kelompok dalam suatu aktifitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi.

4. Masalah Penilaian Kinerja

Tidak jarang para pegawai merasa kecewa karena dinilai tidak memiliki kinerja yang standar. Mereka menganggap telah terjadi manipulasi data oleh penilai. Bisa saja itu terjadi kalau penilaian kinerja terhadap karyawan dilakukan

⁴⁸ Ibid hal: 315

⁴⁹ R.L. Mathis dan J.H. Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. 2002. Jakarta. Salemba Empat. hal: 82

dengan ukuran subyektif. Dengan kata lain terjadi peluang munculnya bias. Di sini, bias merupakan distorsi pengukuran yang tidak akurat. Meskipun pelatihan bagaimana melakukan penilaian kerja dapat mengurangi bias, maka bias sering terjadi ketika penilaian tetap tidak lepas dari unsur emosional para penilai. Bentuk bias penilai meliputi hal – hal berikut.⁵⁰

1) Halo Effect

Bias ini terjadi ketika opini personal penilai terhadap karyawan mempengaruhi ukuran kinerja. Sebagai contoh, jika seorang penilai menyukai seorang karyawan, maka opini tersebut bisa jadi mengalami distorsi estimasi terhadap kinerja karyawan itu. Masalah ini sering meringankan atau memberatkan ketika para penilai harus menilai karakter kepribadian teman–teman mereka, atau seseorang yang sangat tidak disukainya.

2) Kesalahan Kecenderungan Penilaian Berlebihan

Beberapa penilai tidak menyukai untuk menilai karyawan apakah dalam kondisi efektif atau dalam kondisi rata–rata. Dalam bentuk penilaian, distorsi ini menyebabkan para penilai untuk menghindari penilaian ekstrem, seperti nilai amat buruk dan sempurna. Sebagai gantinya mereka menempatkan angka–angka penilaiannya dekat dengan rata–rata. Inilah yang disebut bias atau kesalahan menilai. Padahal ini mengakibatkan kerugian pada karyawan yang memang secara obyektif memiliki kinerja tinggi.

3) Bias Kemurahan dan Ketegasan Hati

⁵⁰ Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. 2004. Yogyakarta. STIE YKPN. Edisi III. Hal.: 338

Bias kemurahan hati terjadi ketika para penilai cenderung begitu mudah dalam menilai kinerja para karyawan. Beberapa penilai melihat semua karyawan adalah baik dan memberikan penilaian yang menyenangkan. Bias ketegasan hati merupakan hal yang sebaliknya. Hal itu merupakan hasil dari para penilai yang begitu keras dalam evaluasinya. Sering disebut “kikir” dalam menilai. Kedua bentuk bias ini lebih umum terjadi ketika standar kinerja tidak jelas.

4) Bias Lintas Budaya

Tiap penilai memiliki harapan tentang perilaku manusia yang didasarkan pada budayanya. Ketika orang-orang diharapkan untuk mengevaluasi yang lainnya dari kultur yang berbeda, mereka mungkin menggunakan harapan budayanya kepada seseorang yang memiliki kepercayaan atau perilaku yang berbeda. Dengan keragaman budaya yang lebih besar dan tingginya mobilitas karyawan melintas batas internasional, sumber bias potensial menjadi lebih mungkin muncul.

5) Prasangka Personal (*Contrast Effect*)

Ketidaksukaan penilai terhadap sebuah kelompok orang dapat mendistorsi penilaian yang orang terima. Sebagai contoh, beberapa departemen SDM telah memperhatikan penyelia pria boleh jadi memberikan penilaian rendah yang tidak semestinya diberikan pada perempuan yang memegang pekerjaan atau jabatan yang secara tradisi dipegang kaum laki-laki. Kadang-kadang para penilai tidak sadar akan prasangkanya, dan hal ini membuat bias lebih sulit untuk dibatasi. Meskipun demikian, para ahli hendaknya memberi perhatian dalam membuat pola penilaian tanpa adanya unsur prasangka. Prasangka akan mengabaikan penilaian

efektif dan dapat melanggar hukum antidiskriminasi. Hal ini akan melanggar persamaan hak dalam pekerjaan.

6) *Leniency*.

Penyelia yang tidak berpengalaman atau yang buruk mungkin memutuskan cara yang paling mudah untuk menilai kinerja, yaitu dengan memberikan nilai evaluasi yang tinggi kepada setiap pegawai. Penyelia barangkali meyakini bahwa para pegawai akan merasa bahwa mereka telah dinilai dengan akurat.

7) *Recency*

Subyektifitas penilai terhadap orang yang akan dinilai tidak jarang sangat berpengaruh dalam proses penilaian kinerja, hal ini biasanya akan diperparah dengan kesan “positif” maupun “negatif” yang baru saja diberikan oleh pekerja terhadap para penilai pada periode waktu menjelang penilaian kinerja.

8) *Central tendency*

Kecenderungan dari penilai untuk selalu memberikan penilaian mendekati nilai “rata-rata”

9) *Bias Penyelia*

Bias penyelia paling lazim yang ada dalam setiap metode penilaian atau ketidak sadaran bias penyelia. Bias tersebut tidak berhubungan dengan pelaksanaan pekerjaan, dan dapat bermuara dari karakteristik pribadi seperti usia, jenis kelamin, atau karakteristik yang terkait dengan organisasi seperti seneoritas.

10) *Pengaruh Organisasional*.

Pada intinya, penilai cenderung memperhitungkan kegunaan akhir data penilaian saat menilai bawahan-bawahan mereka. Apabila mereka meyakini

bahwa promosi dan kenaikan gaji tergantung pada nilai kinerja, mereka cenderung memberikan nilai tinggi.

11) Standar Evaluasi.

Masalah standar evaluasi muncul karena perbedaan konseptual dalam makna kata-kata yang dipakai untuk mengevaluasi pegawai. Dengan demikian, kata-kata “baik, memadai, memuaskan, dan sangat bagus” dapat mempunyai arti yang berbeda bagi masing-masing evaluator.

5. Kinerja dalam Pandangan Islam

Islam bukanlah agama yang hanya mengurus masalah-masalah vertical saja, akan tetapi juga membahas masalah yang sifatnya horizontal, islam adalah agama yang mengurus semua aspek kehidupan manusia.

Terdapat tiga unsur penting untuk menciptakan kehidupan yang positif dan produktif. Pertama, mendayagunakan potensi yang telah dianugrah Allah untuk bekerja, melaksanakan gagasan, dan memproduksi. Kedua bertawakkal kepada Allah, berlindung dan meminta pertolongan kepada-Nya pada waktu melakukan pekerjaan. Ketiga, percaya kepada Allah bahwa dia mampu menolak bahaya, kesombongan dan kediktatoran yang memasuki lapangan pekerjaan. Al-Quran surat Yasin ayat 33-35 menyatakan:

وَأَيُّهُمُ الْأَرْضُ الْمَيْتَةُ أَحْيَيْنَاهَا وَأَخْرَجْنَا مِنْهَا حَبًّا فَمِنْهُ يَأْكُلُونَ ﴿٣٣﴾ وَجَعَلْنَا فِيهَا
جَنَّتٍ مِّنْ نَّخِيلٍ وَأَعْنَابٍ وَفَجْرْنَا فِيهَا مِنَ الْعُيُونِ ﴿٣٤﴾ لِيَأْكُلُوا مِن ثَمَرِهِ وَمَا عَمِلَتْهُ أَيْدِيهِمْ
أَفَلَا يَشْكُرُونَ ﴿٣٥﴾

Artinya: ” Dan suatu tanda (kekuasaan Allah yang besar) bagi mereka adalah bumi yang mati. Kami hidupkan bumi itu dan kami keluarkan dari padanya biji-bijian, Maka daripadanya mereka makan. Dan kami jadikan padanya kebun-kebun kurma dan anggur dan kami pancarkan padanya beberapa mata air, Supaya mereka dapat makan dari buahnya, dan dari apa yang diusahakan oleh tangan mereka. Maka mengapakah mereka tidak bersyukur?⁵¹

Rangkaian ayat tersebut menuntut manusia agar bersyukur kepada Allah SWT dengan cara beriman kepada-Nya atas nikmat tersebut yaitu Allah telah memberi kesempatan pada manusia untuk lebih produktif dan berkinerja baik dan sukses dalam hidupnya, dan kesempatan yang diberikan Allah ini tergantung pada pekerjaan yang dilakukan oleh manusia sendiri, disamping menyadarkan diri kepada kehendak-Nya. Kemudian kehendak Allah menyediakan lingkungan agar manusia dapat hidup di dalamnya.

Sedangkan makna kata “dan dari apa yang diusahakan oleh tangan mereka....” merupakan pilar utama kinerja. Yaitu Allah memerintahkan manusia untuk mengelola dan terus meningkatkan apa yang telah disediakan oleh Allah, sehingga mampu berkinerja yang baik dan akan memberi perubahan yang baik pula untuk organisasi di masa yang akan datang.

Pekerjaan adalah sarana mencapai rezeqi dan kelayakan hidup, sekaligus merupakan tujuan. Jika seseorang mempunyai kekayaan melimpah dan ia hidup tanpa bekerja, maka ia dapat memahami nilai-nilai kemanusiannya dan tidak mengetahui tugas hidup yang sebenarnya. Sebab sebagai manusia ia tidak dapat meralisasikan tujuan eksistensinya.

⁵¹ Departemen Agama. Al-Quan surat Yasin ayat 33-35. 2007. Bandung. Diponegoro. Hal: 442

Manusia mempunyai tujuan hidup, yakni berjuang di jalan kebenaran dan melawan kebatilan. Misi-misi kebenaran adalah misi kebaikan, kerja sama produktif, dan kasih sayang antar manusia. Menunaikan misi ini berarti meralisasikan tujuan hidup manusia. Allah berfirman dalam surat Al-Kahfi ayat 7 yaitu:

إِنَّا جَعَلْنَا مَا عَلَى الْأَرْضِ زِينَةً لَهَا لِنَبْلُوهُمْ أَيُّهُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا ﴿٧﴾

Artinya: Sesungguhnya kami Telah menjadikan apa yang di bumi sebagai perhiasan baginya, agar kami menguji mereka siapakah di antara mereka yang terbaik perbuatannya.⁵²

Dalam surat an-Nahl juga Allah berfirman :

مَنْ عَمِلْ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً ۖ وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴿٤٧﴾

Artinya: Barangsiapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, Maka Sesungguhnya akan kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan Sesungguhnya akan kami beri balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang Telah mereka kerjakan.

Dalam rangkaian ayat di atas dijelaskn bahwasannya Allah akan membalas setiap amal perbuatan manusia bahkan lebih dari apa yang mereka kerjakan, artinya jika seseorang mengerjakan pekerjaan dengan baik dan menunjukkan kinerja yang baik pula bagi organisasinya maka dia akan mendapat hasil yang baik pula dari kerjanya dan akan memberikan keuntungan pula bagi organisasinya.

⁵² Departemen Agama. Al-Quan surat Al-Kahfi ayat 7. 2007. Bandung. Diponegoro. Hal:

C. Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja pegawai

Keseluruhan uraian di atas mengenai budaya organisasi dengan kinerja telah membuktikan dengan jelas bahwa bagaimanapun kinerja dapat dibentuk dengan adanya budaya organisasi yang baik yang dianut oleh suatu perusahaan atau organisasi.

Untuk lebih jelas melihat hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai, maka bahwa masalah peningkatan kinerja pegawai dapat dilihat sebagai masalah berperilaku.⁵³

Sedangkan kalau kita melihat budaya organisasi dari fungsi dan manfaatnya maka dapat dipahami bahwa budaya yang melakukan fungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali akan memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.⁵⁴ Dan hal ini tentu sangat erat hubungannya dengan tingkat kinerja pegawai. Selanjutnya menurut A.B Susanto bagi sumber daya manusia budaya organisasi akan membawa manfaat antara lain mendorong sumber daya manusia selalu berusaha mencapai produktivitas dan kinerja yang lebih tinggi.

Senada dengan dua tokoh di atas Simanjuntak berpendapat bahwa salah satu factor yang dapat mempengaruhi produktivitas dan kinerja dari seorang pegawai adalah lingkungan kerja, termasuk teknologi dan cara produksi, sarana

⁵³ Siagian. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. 2002. Jakarta. Rineka Cipta. Hal: 10

⁵⁴ Stepen. P. Robbin. *Perilaku Organisasi*. 1996. Jakarta. PT Prenhallindo. Hal: 294

dan peralatan produksi, tingkat keselamatan dan kesehatan kerja, serta budaya perusahaan.⁵⁵

Pemahaman bersama oleh seluruh karyawan atas budaya organisasi akan membawa mereka menuju satu arah bersama sehingga mereka akan memiliki tingkat interdependensi yang tinggi dan bersedia melengkapinya untuk mencapai tujuan perusahaan.

Para karyawan dalam sebuah organisasi akan memiliki bentuk persepsi subyektif keseluruhan mengenai organisasi berdasarkan factor-faktor seperti toleransi, pengambilan resiko, penekanan pada tim, orientasi hasil, kemantapan, keagresifan. Persepsi keseluruhan inilah yang menjadi budaya organisasi.

Dalam melihat hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja Siagian juga mengatakan bahwa premis mendasar dalam pembahasan budaya organisasi ialah kemauan, kemampuan, dan kesediaan seseorang menyesuaikan perilakunya dengan budaya organisasi, mempunyai relevansi tinggi dengan kemauan, kemampuan, dan kesediaannya meningkatkan produktivitas kerjanya yang nantinya akan menunjang kinerja seorang pegawai.⁵⁶

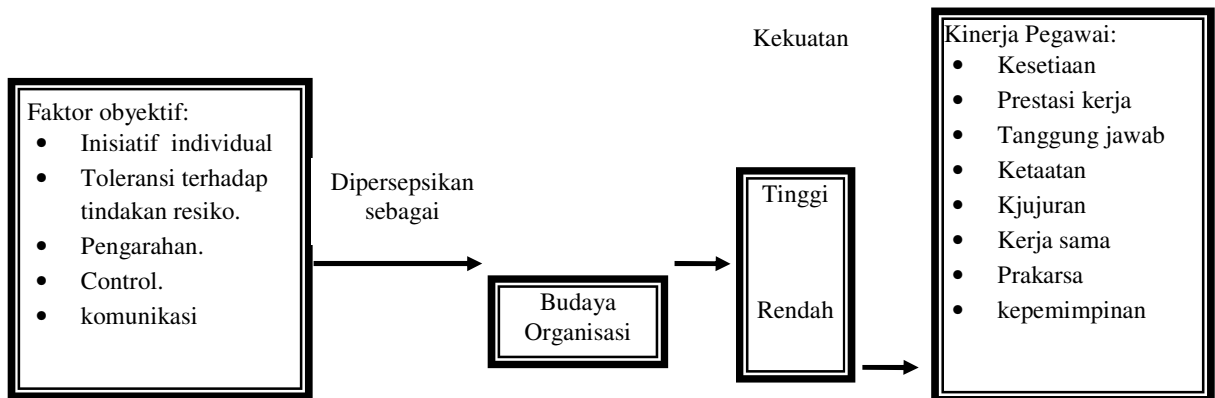
Jika seorang pegawai mampu menjalankan peraturan atau kebiasaan yang tercipta dari budaya organisasi dalam organisasi tersebut maka kinerja akan baik dan dapat menghasilkan produktivitas yang baik pula. Karena orang yang menghargai organisasinya maka orang itu akan cenderung melakukan apa saja

⁵⁵ Simanjuntak, Payaman. *Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia*. 1998. Jakarta. Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Hal: 41

⁵⁶ Siagian. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. 2002. Jakarta. Rineka Cipta. Hal: 188

demikian terwujudnya kinerja yang baik dan akan membawa organisasi lebih baik di masa yang akan datang.

Untuk lebih memudahkan pemahaman mengenai hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai dan sekaligus untuk mensistematisasikan penelitian sehingga dapat memudahkan penulis untuk melakukan penelitian, maka penulis membuat bagan sebagai berikut:



Gambar 1 Hubungan antara Budaya Organisasi dengan Kinerja

D. Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian adalah jawaban sementara terhadap masalah penelitian, yang kebenarannya masih terus diujikan secara empiris (Suryabrata, 2003: 21). Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah

H_A: Terdapat hubungan yang positif antara budaya organisasi dengan produktivitas kerja pegawai

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Rancangan penelitian adalah mencatat perencanaan dari cara berpikir dan merancang suatu strategi untuk menemukan sesuatu.⁵⁷ Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian kuantitatif adalah penelitian yang dilakukan untuk memecahkan masalah dengan mempergunakan data empiris, yakni yang dapat disentuh panca indra. Penelitian kuantitatif banyak dituntut menggunakan angka, mulai dari pengumpulan data, penafsiran terhadap angka tersebut, serta penampilan dari hasilnya.⁵⁸

Untuk itu, peranan statistika dalam penelitian ini menjadi sangat dominan dan penting. Penelitian korelasional adalah sebuah penelitian yang bertujuan untuk mendeteksi sejauh mana variasi-variasi pada satu atau lebih faktor yang lain berdasarkan pada koefisien korelasi. Dalam menganalisis data menggunakan perhitungan statistik *korelasi product moment*.

B. Identifikasi Variabel

Sutrisno Hadi mendefinisikan variabel sebagai gejala yang bervariasi misalnya jenis kelamin. Dengan kata lain variable adalah objek penelitian yang bervariasi.⁵⁹ Variabel penelitian yang digunakan dalam proposal skripsi

⁵⁷ Prasetyo, Bambang. *Metode Penelitian Kuantitatif Teori dan Aplikasi*. 2005. Jakarta. PT Raja Grafindo Persada. Hal: 53

⁵⁸ Arikunto, Suharsimi. *Prosedur penelitian*. 2006. Jakarta. Rineka Cipta. Hal : 12

⁵⁹ *Ibid* hal: 116

“Hubungan Budaya Organisasi Dengan Kinerja Pegawai” ini melibatkan dua variabel, yaitu variabel bebas adalah merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variable dependen dan variabel terikat adalah variable yang dipengaruhi atau menjadi akibat karena adanya variable bebas.⁶⁰ Kedua variabel tersebut terkait dengan judul yang diambil yaitu:

1. Variabel Bebas : Budaya Organisasi
2. Variabel terikat : Kinerja Pegawai

C. Definisi Operasional

Definisi Operasional adalah definisi yang didasarkan atas sifat-sifat hal yang dapat didefinisikan dan dapat diamati. Berikut ini akan dipaparkan definisi operasional dari masing-masing variabel.

Budaya Organisasi adalah suatu keyakinan yang diciptakan oleh suatu organisasi sebagai pedoman untuk mengembangkan organisasi tersebut, misalnya peraturan.

Indicator dari budaya organisasi mengacu pada teori Stepen Robbins yang mengungkap lima karakteristik budaya organisasi yang meliputi kesepuluh karakteristik yang dianggap mewakili keadaan di lapangan adalah:⁶¹

1. Inisiatif individual.

Merupakan tingkat tanggung jawab, kebebasan, dan kemandirian yang dimiliki individu.

⁶⁰ Sugiono. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. 2008. Bandung. Alfabeta. Hal: 39

⁶¹ Moh. Prabundu Tika. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. 2006. Jakarta. Sinar Grafika Offsethal. Hal: 10

2. Toleransi terhadap tindakan beresiko.

Merupakan sejauh mana pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko.

3. Pengarahan.

Merupakan kemampuan organisasi dalam menciptakan kreasi terhadap sasaran dan harapan kinerja.

4. Kontrol.

Merupakan seberapa besar peraturan dan pengawasan langsung digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai.

5. Komunikasi.

Merupakan sejauh mana tingkat komunikasi organisasi dibatasi oleh hirarki kewenangan formal.

Sedangkan kinerja adalah suatu hasil yang telah dikerjakan dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang dilaksanakan secara legal, tidak melanggar hukum serta sesuai dengan moral dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya.

Pengukuran kinerja pada pegawai dilihat berdasarkan dokumen atau catatan yang ada pada organisasi. Pada penelitian ini pengukuran kinerja pada pegawai Kecamatan Besuki menggunakan penilaian kinerja pegawai selama 1 tahun yang sudah distadarisasi oleh pemerintah daerah Kabupaten Situbondo. Hal ini mengacu pada PERDA No 9 Th 2008 Data tersebut antara lain adalah:

1. Kesetiaan
2. Prestasi kerja

3. Tanggung jawab
4. Ketaatan
5. Kjujuran
6. Kerja sama
7. Prakarsa
8. Kepemimpinan

D. Populasi dan Sampel

Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian. Apabila subyeknya kurang dari 100, lebih baik diambil semua, sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi.⁶² Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang bekerja di kantor kecamatan Besuki yang berjumlah 21 orang.

Sampel menurut Arikunto adalah bagian atau wakil dari populasi yang diteliti. Untuk menentukan jumlah sampel, jika subyek kurang dari 100 orang, maka lebih baik diambil semua semuanya untuk diteliti. Selanjutnya, jika subyek lebih dari 100 orang, maka diambil 10%-15% atau 20%-25% dari jumlah populasi.⁶³

Sampling adalah memilih sejumlah tertentu dari keseluruhan populasi. Jika jumlah populasi terlampau besar, kita ambil sejumlah sampel yang representative, yaitu yang mewakili keseluruhan populasi itu. Dalam penelitian ini, karena jumlah populasi kurang dari 100 orang, maka peneliti mengambil

⁶² Arikunto, suharsimi. *Prosedur penelitian*. 2006. Jakarta. Rineka Cipta. Hal: 130

⁶³ Ibid hal: 131

semua jumlah popualasi sebagai sample, maka penelitian ini dikatakan penelitian populasi.

E. Tempat Penelitian

Berdasarkan judul penelitian yang diambil oleh peneliti, yaitu “Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai’ maka peneliti mengambil tempat penelitian di Kantor Kecamatan Besuki.

F. Pengumpulan Jenis Data Penelitian

Menurut Arikunto pengumpulan data adalah cara yang dapat digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data bagi penelitiannya. Sesuai dengan jenis penelitian dan tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini⁶⁴. Maka metode pengumpulan data yang digunakan adalah

1. Observasi

Observasi adalah cara memperoleh data atau mengumpulkan data melalui pengamatan dan pencatatan secara sistematis gejala-gejala yang diselidiki.⁶⁵

Dalam arti yang luas, observasi sebenarnya tidak hanya terbatas pada pengamatan yang dilakukan baik secara langsung maupun tidak langsung. Pengamatan yang tidak langsung misalnya melalui kuesioner dan tes. Pada dasarnya, observasi dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu

- a. Observasi partisipan, peneliti terjun langsung dan menjadi bagian kelompok yang akan diteliti

⁶⁰ Ibid hal: 222

⁶⁵ Narbuko, Cholid. *Metodologi Penelitian*. 2003. Jakarta. PT Bumi Aksara. Hal: 70

- b. Observasi non-partisipan, peneliti tidak langsung terlibat dan ikut serta di dalam suatu kelompok yang akan diteliti.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode observasi non-partisipan, dimana peneliti tidak langsung terlibat di lapangan, yaitu di Kantor Kecamatan Besuki⁶⁶

2. Kuesioner

Suatu daftar yang berisikan rangkaian pertanyaan mengenai suatu masalah atau bidang yang akan diteliti.⁶⁷ Seperti juga metode-metode lainnya, kuesioner juga memiliki kelebihan dan kekurangan.

Kelebihan metode kuesioner

- a. Subyek adalah orang yang paling mengetahui tentang dirinya sendiri
- b. Apa yang dinyatakan subyek kepada peneliti adalah benar dan dapat dipercaya
- c. Interpretasi subyek tentang pernyataan adalah sama yang dimaksud oleh peneliti

Kelemahan metode kuesioner

- a. Adanya unsur-unsur yang tidak disadari yang tidak dapat diungkapkan
- b. Jawaban yang diberikan sangat berkemungkinan dipengaruhi oleh keinginan pribadi subyek
- c. Ada beberapa hal yang dirasanya tidak perlu dinyatakan atau dikemukakan

⁶⁶ Ibid hal: 72

⁶⁷ Ibid hal: 76

- d. Munculnya kesulitan dalam merumuskan keadaan diri subyek ke dalam bahasa
- e. Terdapat kecenderungan untuk mengkonstruksi secara logis unsur-unsur yang dianggap kurang berhubungan. Penggunaan kuesioner dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan budaya organisasi dengan produktivitas kerja pegawai.

3. Wawancara

Proses Tanya-jawab dalam penelitian yang berlangsung secara lisan dalam mana dua orang atau lebih bertatap muka mendengarkan secara langsung informasi-informasi atau keterangan-keterangan.⁶⁸

Jenis-jenis wawancara adalah sebagai berikut :

- a. Wawancara tidak terstruktur/ tidak terpimpin, yaitu tidak adanya kesengajaan dari para pewawancara untuk mengarahkan tanya jawab ke pokok-pokok persoalan yang menjadi titik fokus dari kegiatan penelitian
- b. Wawancara terstruktur, yaitu pewawancara menjalankan wawancara dengan telah menyiapkan pertanyaan-pertanyaan yang akan diajukan terlebih dahulu dalam proses wawancara
- c. Wawancara bebas terpimpin, yaitu pewawancara menggunakan pedoman wawancara berupa pertanyaan-pertanyaan dalam bentuk kalimat yang tidak permanen.

⁶⁸ Ibid. hal: 83

Metode wawancara ini, hanya digunakan sebagai metode komplementer jika dengan metode-metode yang lain belum cukup dalam penggalan data. Dalam penelitian ini wawancara digunakan untuk mengetahui budaya organisasi dalam kantor kecamatan Besuki

4. Dokumentasi

Dokumentasi dari asal kata dokumen yang artinya barang-barang tertulis.⁶⁹

Pada penelitian ini menggunakan data-data dokumen yang menunjang penelitian . pada penelitian ini menggunakan dokumentasi berupa data tentang penilaian kinerja pegawai yang berguna dalam pengukuran kinerja pegawai yang ada pada kantor kecamatan Besuki.

G. Instrumen Penelitian

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia yang dimaksud dengan instrumen adalah sarana penelitian (berupa seperangkat tes dan sebagainya) untuk memperoleh data sebagai bahan pengolahan.

Guna mencapai tingkat obyektivitas tinggi, penelitian ilmiah mensyaratkan penggunaan prosedur pengumpulan data yang akurat dan obyektif. Pada penelitian kuantitatif, data penelitian hanya dapat diinterpretasikan dengan lebih obyektif apabila diperoleh melalui proses pengukuran yang valid, reliabel dan obyektif. Untuk itu, jenis instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah berupa kuesioner dengan model kuesioner Likert.

⁶⁹ Arikunto, Suharsimi. *Prosedur penelitian*. 2006. Jakarta. Rineka Cipta. Hal: 158

Kuesioner adalah suatu daftar yang berisi serangkaian pertanyaan atau pernyataan sesuai mengenai suatu hal yang akan diteliti. Dalam penelitian ini menggunakan kuesioner budaya organisasi.

Tabel 3.1

Blue print kuesioner budaya organisasi

Variabel	Indikator	Descriptor	Favo	Unfavo
Budaya Organisasi (X)	1. inisiatif individual	1. wewenang dalam menentukan bidang pekerjaan	1,2,3	24,25,26
		2. tanggung jawab terhadap pekerjaan.	4	27
		3. kebebasan mengemukakan pendapat.	5	28
	2. toleransi terhadap tindakan beresiko.	1. kemampuan menciptakan ide-ide baru.	6	29
		2. keberanian pegawai melakukan pekerjaan beresiko tinggi.	7	30
		3. kecakapan dalam memanfaatkan peluang.	8	31
	3.pengarahan	1. sasaran kinerja yang jelas dari atasan.	9	32
		2. mendapat masukan langsung dari atasan.	10	33
		3. organisasi memiliki kreasi kerja untuk dilakukan oleh pegawai.	11	34
	4. control.	1. pengawasan kinerja pegawai langsung dari atasan.	12	35
		2. peraturan dilaksanakan secara maksimal.	13	36
		3. perilaku pegawai mendapat pengawasan	14	37

	5.komunikasi	1. melaksanakan tugas dari atasan.	15,16,17,18	38
		2. komunikasi tanpa keterbatasan jenjang jabatan formal.	19,20,21,22	39
		3. adanya budaya kekeluargaan antar pegawai.	23	40

Bentuk kuesioner yang akan digunakan oleh peneliti untuk variabel budaya organisasi adalah bentuk Likert. Berdasarkan bentuk tersebut, maka alternatif jawaban terdiri dari empat kategori yaitu: SS (Sangat Setuju) S (Setuju), R (Ragu-Ragu), TS (Tidak Setuju), STS (Sangat Tidak Setuju).

Terdapat dua jenis pernyataan, yaitu favourabel dan unfavourabel. Pernyataan favourabel adalah pernyataan yang berisi tentang hal-hal positif, yaitu mendukung obyek sikap yang diungkap. Sebaliknya, pernyataan sikap unfavourabel adalah pernyataan yang berisi tentang hal-hal negatif mengenai obyek sikap, yaitu bersifat tidak mendukung ataupun kontra terhadap obyek sikap yang hendak diungkap.

Tabel 3.2

Pemberian skor berdasarkan pernyataan yang favourabel dan unfavourabel

Untuk pernyataan favourabel	Untuk pernyataan unfavourabel
1) Skor 5 untuk jawaban sangat setuju	1) Skor 1 untuk jawaban sangat setuju
2) Skor 4 untuk jawaban setuju	2) Skor 2 untuk jawaban setuju
3) Skor 3 untuk jawaban ragu-ragu	3) Skor 3 untuk jawaban ragu-ragu
4) Skor 2 untuk jawaban tidak setuju	4) Skor 4 untuk jawaban tidak setuju
5) Skor 1 untuk jawaban sangat tidak setuju	5) Skor 5 untuk jawaban sangat tidak setuju

Data yang didapat dari kantor kecamatan mempunyai jenjang dari angka 50 kebawah sampai dengan 100 untuk menunjukkan kinerja, dengan perincian sebagai berikut:

Tabel 3.3

Kategori Kinerja Pegawai Kecamatan Besuki

No	Dengan huruf	Dengan Angka
1	Amat baik	91-100
2	Baik	76-90
3	Cukup	65-75
4	Sedang	51-60
5	Kurang	50 ke bawah

Untuk memudahkan perhitungan dan kesamaan dengan variabel bebas (Budaya Organisasi), maka dilakukan pengkategorian ulang dalam kinerja pegawai. Dari vertikal menjadi ordinal, adapun pemberian skor pada kinerja sebagai berikut:

Tabel 3.4

Skor Penilaian Kinerja Pegawai

No	Kategori Awal		Hasil
1	Amat baik	91-100	5
2	Baik	76-90	4
3	Cukup	65-75	3
4	Sedang	51-60	2
5	Kurang	50 ke bawah	1

H. Validitas Dan Reliabilitas

Validitas berasal dari kata *validity* yang mempunyai arti sejauhmana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Atau dengan kata lain mampu tidaknya suatu alat ukur tersebut mencapai tujuan pengukurannya yang dikehendaki dengan tepat.⁷⁰

Adapun untuk mengukur kebenaran angket adalah dengan menggunakan rumus *product moment* dari *Pearson*.⁷¹

Rumus:

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

Keterangan:

r_{xy} = koefisien korelasi product moment

N = jumlah subyek

X = jumlah skor item

Y = jumlah skor total

b. Reliabilitas

Reliabilitas merupakan penerjemahan dari kata *reliability* yang berarti sejauhmana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya. Reliabilitas sering disebut pula keterpercayaan, keterandalan, keajegan, kestabilan, konsistensi dan sebagainya namun ide pokok dalam konsep reliabilitas adalah sejauhmana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya.⁷²

⁷⁰ Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D*. 2007. Bandung. Alfabeta. Hal: 121

⁷¹ Arikunto, Suharsimi. *Prosedur penelitian*. 2006. Jakarta. Rineka Cipta. Hal: 138

⁷² Ibid. hal:

Adapun rumus yang digunakan untuk mengukur reliabilitas adalah menggunakan rumus Alpha, sebagai berikut:

Rumus:

$$r_{11} = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right)$$

Keterangan:

r_{11} = Reliabilitas instrumen

k = Banyaknya butir pertanyaan

\sum_b^2 = jumlah varians butir

σ_t^2 = Varians total

I. Teknik Analisis Data

Metode yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah analisis statistik, sehingga dapat diambil kesimpulan. Statistik berarti cara-cara ilmiah yang dipersiapkan untuk mengumpulkan, menyusun, menyajikan dan menganalisa data penelitian yang berbentuk angka-angka dan diharapkan dapat menyediakan dasar-dasar yang dapat dipertanggungjawabkan untuk menarik kesimpulan-kesimpulan yang besar dan untuk mengambil keputusan-keputusan yang baik.⁷³ Adapun metode analisa yang digunakan adalah:

- a. Untuk mengetahui tingkat budaya organisasi maka dalam perhitungannya menggunakan langkah-langkah sebagai berikut:
 1. Mencari mean, rata-rata dan nilai keseluruhan. Mean adalah jumlah seluruh angka dibagi banyaknya angka yang dijumlahkan.

⁷³ Ibid. hal: 87

$$M = \frac{\sum fx}{N}$$

2. Mencari variabilitas dengan deviasi rata-rata, varians dan deviasi standar.

$$1) \text{ Deviasi rata-rata : } \frac{\sum f(X - M)}{N}$$

$$2) \text{ Varians : } S^2 = \frac{\sum f(X - M)^2}{N - 1}$$

$$3) \text{ Deviasi standar : } S = \sqrt{\frac{\sum f(X - M)^2}{N - 1}}$$

b. Untuk mengetahui tingkat kinerja pegawai, maka rumus dan langkah-langkah yang digunakan adalah:

1. Mencari mean, rata-rata dan nilai keseluruhan. Mean adalah jumlah seluruh angka dibagi banyaknya angka yang dijumlahkan.

$$M = \frac{\sum fx}{N}$$

2. Mencari variabilitas dengan deviasi rata-rata, varians dan standar deviasi.

$$1) \text{ Deviasi rata-rata : } \frac{\sum f(X - M)}{N}$$

$$2) \text{ Varians : } S^2 = \frac{\sum f(X - M)^2}{N - 1}$$

$$3) \text{ Deviasi standar : } S = \sqrt{\frac{\sum f(X - M)^2}{N - 1}}$$

Setelah diketahui harga mean dan SD, selanjutnya dilakukan perhitungan persentase masing-masing tingkatan dengan menggunakan rumus:

$$P = \frac{f}{N}100\%$$

Keterangan:

P : prosentase

F : frekuensi

N : jumlah subjek

- c. Untuk mengetahui korelasi antara dua variabel, maka digunakan rumus korelasi *product moment*. Penggunaan rumus ini karena penelitian ini mengandung dua variabel dan fungsinya untuk mencari hubungan diantara keduanya. Adapun rumusnya sebagai berikut:

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

Keterangan:

r_{xy} = korelasi product moment

N = jumlah responden

X = variabel tentang budaya organisasi

Y = variabel tentang kinerja pegawai

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Profil Kecamatan

1. Data Umum Kecamatan

Kecamatan Besuki terletak antara arah Surabaya menuju Banyuwangi dan Bondowoso dengan posisi 70° 43' Lintang Selatan dan 113° 40' Bujur timur berbentuk memanjang dari Utara ke Selatan pada umumnya berdataran rendah dan disebelah selatan berdataran tinggi

Curah hujan pada tahun 2005 adalah 26,08 mm dan 78 hari hujan pertahun dengan rata-rata curah hujan 19 mm. ketinggian dari atas permukaan laut antara 0 – 110 meter. Luas Wilayah Kec. Besuki 26,08 Km²

Kecamatan Besuki merupakan salah satu Kecamatan dari 17 Kecamatan di Kabupaten Situbondo, yang letak geografisnya berada di ujung barat dengan batas – batas sebagai berikut :

- 1) Batas sebelah barat Kecamatan Banyuglugur
- 2) Batas sebelah utara Selat Madura
- 3) Batas sebelah timur Kecamatan Suboh
- 4) Batas sebelah selatan Kecamatan Sumbermalang dan Kecamatan Jatibanteng

Jumlah desa di wilayah Kecamatan Besuki ada 10 (sepuluh) desa yaitu : Desa Besuki, Desa Pesisir, Desa Demung, Desa Kalimas, Desa Langkap, Desa Bloro, Desa Blimbing, Desa Jetis, Desa Widoropayung, Desa Sumberejo.

Jumlah penduduk dari 10 (sepuluh) Desa di Kecamatan Besuki adalah :

Laki-laki : 28.566

Perempuan : 29.984

Jumlah : 58.460 (keadaan sampai dengan bulan Pebruari 2008)

Topografi Desa adalah sebagai berikut :

- 1) Desa pantai ada 2 (dua) Desa yaitu : Desa Pesisir dan Desa Demung.
- 2) Desa Persawahan ada 6 (enam) Desa yaitu : Desa Demung, Desa Jetis, Desa Blimbing, Desa Bloro, Desa langkap dan Desa Widoropayung
- 3) Desa Pusat jasa perdagangan 1 (satu) desa yaitu : Desa Besuki.
- 4) Desa Perbukitan / Peladangan 1 (satu) desa yaitu : Desa Sumberejo.

Mengenai struktur pengairan / irigasi bahwa di Kecamatan Besuki merupakan daerah aliran sungai (DAS) yang setiap tahun apabila musim hujan rawan bencana alam banjir, sungai – sungai besar dimaksud merupakan tumpahan dari aliran sungai di pegunungan yaitu Kecamatan Sumbermalang dan Kecamatan Jatibanteng. Sungai – sungai besar dimaksud antara lain :

- 1) Sungai Lubawang (Batas dengan Kecamatan Banyuglugur)
- 2) Sungai Deluwang (Batas dengan Kecamatan Suboh)
- 3) Sungai Pakel
- 4) Sungai Jumain

Pintu pembagi air / Dam pembagi yang besar manfaatnya untuk pertanian ada 2 (dua) Buah yaitu :

- 1) Dam Najat terletak di Desa Jetis
- 2) Dam Nogosromo terletak di Desa Blimbing (Jebol pada bulan Januari 2006 akibat banjir bandang)

2. Tugas Pokok dan Fungsi

Kantor Kecamatan Besuki merupakan perangkat daerah Kabupaten Situbondo yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Bupati mengamban tugas dan fungsi sebagai berikut :

- 1) Memimpin penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan pembinaan kehidupan kemasyarakatan di kecamatan berdasarkan pedoman dan kebijakan serta pelimpahan kewenangan yang ditetapkan Bupati;
- 2) Perumus kebijakan teknis penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan, dan pembinaan kemasyarakatan di kecamatan;
- 3) Pembantu Sekretaris Daerah dalam menyiapkan informasi mengenai wilayah kecamatan yang dibutuhkan dalam perumusan kebijakan bagi Kepala Daerah;
- 4) Pengkoordinasi kegiatan-kegiatan penyelenggaraan pelayanan lintas Desa;
- 5) Pelaporan hasil pelaksanaan tugasnya;
- 6) Pelaksanaan tugas dinas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan bidang tugasnya.

3. VISI DAN MISI

1. VISI

**“TERWUJUDNYA APARATUR PEMERINTAH KECAMATAN DAN DESA
YANG PROFESIONAL DALAM RANGKA PENINGKATAN PELAYANAN
PRIMA KEPADA MASYARAKAT ”**

2. MISI

Untuk mencapai Visi “Terwujudnya Aparatur Pemerintah Kecamatan Dan Desa
Yang Profesional Dalam Rangka Peningkatan Pelayanan Prima Kepada
Masyarakat”

Kami menetapkan Misi yaitu :

**“MENYELENGGARAKAN URUSAN PEMERINTAHAN,
PEMBANGUNAN, PEMBINAAN APARATUR DAN KEHIDUPAN
MASYARAKAT SECARA EFEKTIF DAN EFISIEN”.**

4. Tujuan Strategik.

Tujuan strategik merupakan penjabaran atau implementasi dari pernyataan misi yang akan dicapai atau dihasilkan dalam jangka waktu 1 (satu) sampai 5 (lima) tahun. Dengan diformulasikannya tujuan strategik ini maka Kantor Kecamatan Besuki dapat secara tepat mengetahui apa yang harus dilaksanakan oleh organisasi dalam memenuhi visi misinya untuk kurun waktu satu sampai lima tahun kedepan dengan mempertimbangkan sumberdaya dan kemampuan yang dimiliki. Lebih dari itu, perumusan tujuan strategik ini juga akan

memungkinkan Kantor Kecamatan Besuki untuk mengukur sejauh mana visi misi organisasi telah dicapai mengingat tujuan strategik dirumuskan berdasarkan visi misi organisasi. Untuk itu, agar dapat diukur keberhasilan organisasi di dalam mencapai tujuan strategiknya, setiap strategik yang ditetapkan akan memiliki indikator kinerja (performance indicator) yang terukur.

Adapun tujuan dari Kantor Kecamatan Besuki adalah sebagai berikut :

Untuk mencapai Misi ditetapkan tujuan :

- 1) Meningkatkan kemampuan Aparatur Pemerintah Kecamatan dan Desa
- 2) Memberikan pelayanan prima secara cepat, tepat dan prosedural kepada masyarakat dan seluruh satuan organisasi Pemerintah Kecamatan
- 3) Meningkatkan penyelenggaraan Pemerintahan , Pembangunan dan Pembinaan kemasyarakatan di Kecamatan

5. Sasaran Organisasi

Sasaran Kantor Kecamatan Besuki merupakan penjabaran dari misi dan tujuan yang telah ditetapkan, yang menggambarkan sesuatu yang dihasilkan dalam kurun waktu 5 (lima) tahun dan dialokasikan dalam 5 (lima) periode secara tahunan melalui serangkaian kegiatan yang akan dijabarkan lebih lanjut dalam suatu Rencana Kinerja (Performance Plan). Penetapan sasaran ini diperlukan untuk memberikan fokus pada penyusunan kegiatan dan alokasi sumber daya

organisasi dalam kegiatan atau operasional organisasi tiap-tiap tahun untuk kurun waktu 5 (lima) tahun.

Sasaran Kantor Kecamatan Besuki merupakan dasar yang kuat untuk mengendalikan dan memantau pencapaian kinerja Kantor Kecamatan Besuki serta lebih menjamin suksesnya pelaksanaan rencana jangka panjang yang sifatnya menyeluruh yang berarti menyangkut keseluruhan Unit kerja di lingkungan Kantor Kecamatan Besuki Sasaran-sasaran yang ditetapkan sepenuhnya mendukung pencapaian tujuan yang terkait. Dengan demikian, apabila seluruh sasaran yang ditetapkan telah dicapai diharapkan bahwa tujuan terkait juga telah dapat dicapai.

6. Struktur organisasi

Terlampir

B. Paparan Hasil Data

1. Deskripsi Subjek Penelitian

Responden dalam penelitian ini adalah sebanyak 21 orang, yang terdiri dari 7 perempuan dan 14 laki-laki adapun deskripsi secara demografis dari responden dapat dilihat dalam uraian sebagai berikut:

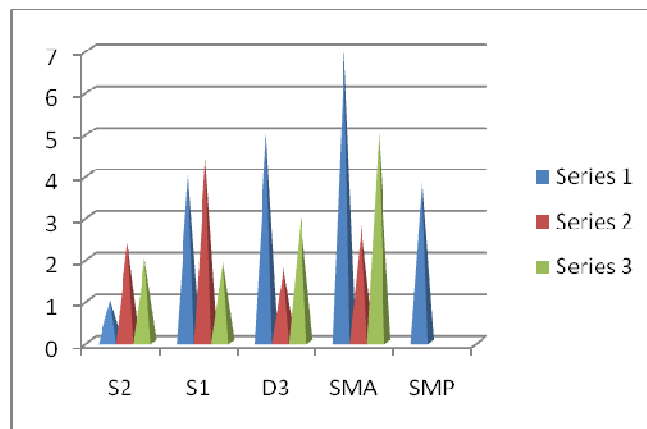
Gambar 1

Karakter menurut jenis kelamin



Gambar 2

Karakter responden berdasarkan pendidikan



2. Deskripsi Kinerja Pegawai Kecamatan Besuki

Berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 690-1572 tentang Ketentuan-ketentuan Pokok Badan Pengawas Direksi dan Kepegawaian Perusahaan Daerah Air Minum, maka kinerja pegawai yang ada di kantor kecamatan sebagai berikut:

1. Unsur-unsur yang dinilai yaitu sebagai berikut:
 - 1) Kesetiaan adalah kesetiaan, ketaatan dan pengabdian kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Negara dan Pemerintah.
 - 2) Prestasi Kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.
 - 3) Tanggung jawab adalah kesanggupan seorang pegawai menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya.
 - 4) Ketaatan adalah kesanggupan seorang pegawai untuk mentaati peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku dan mentaati perintah kedinasan.
 - 5) Kejujuran adalah ketulusan hati seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk tidak menyalah gunakan wewenang yang diberikan kepadanya.
 - 6) Kerjasama adalah kemampuan seorang pegawai untuk bekerjasama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan.
 - 7) Prakarsa adalah kemampuan seorang pegawai untuk mengambil keputusan, langkah-langkah atau melaksanakan suatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah atasan.
 - 8) Kepemimpinan adalah kemampuan seorang pegawai meyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokok.

Unsur kepemimpinan hanya dinilai bagi pegawai yang berpangkat Pelaksana Muda Golongan B4 ke atas yang memegang suatu jabatan.

2. Nilai pelaksanaan pekerjaan dengan sebutan dan angka sebagai berikut:

- a. Amat baik = 91-100
- b. Baik = 76-90
- c. Cukup = 65-75
- d. Sedang = 51-60
- e. Kurang = 50 ke bawah

Daftar penilaian pekerjaan adalah bersifat rahasia.

a. Deskripsi Statistik Budaya Organisasi dan kinerja

Tabel 4.1

Deskripsi Statistik Item Budaya Organisasi dan Kinerja

Variabel	Mean	Deviasi Standart	Item	Mean	Deviasi Standart
Budaya Organisasi	63,43	5,085	i1	3,57	1,207
			i2	4,33	,483
			i3	4,48	,512
			i4	4,33	,483
			i5	4,00	,949
			i6	4,57	,507
			i7	3,29	1,056
			i8	2,62	1,161
			i9	4,43	,598
			i10	3,95	,865

			i11	2,71	1,056
			i12	4,05	1,244
			i13	4,29	,561
			i14	4,52	,512
			i15	3,76	1,044
			i16	4,52	,512
Kinerja pegawai	24.33	3.022	i1	14,3	14,3
			i2	9,5	23,8
			i3	4,8	28,6
			i4	9,5	38,1
			i5	14,3	52,4
			i6	14,3	66,7
			i7	9,5	76,2
			i8	4,8	81,0

Rata-rata budaya organisasi di kantor kecamatan Besuki adalah sebesar 63,43 dan rata-rata tingkat kinerja pegawai adalah sebesar 24.33

b. Deskripsi Tingkat Budaya Organisasi

Untuk mengetahui tingkat budaya organisasi yang ada di kecamatan besuki yang menjadi responden, norma kategori yang digunakan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

Tabel 4.2

Norma Kategori Budaya Organisasi

$X < (\mu - 1,0\sigma)$	Rendah
$(\mu - 1,0\sigma) \leq X < (\mu + 1,0\sigma)$	Sedang
$(\mu + 1,0\sigma) \leq X$	Tinggi

Penentuan norma penelitian tersebut dapat dilakukan setelah mengetahui nilai mean (μ) dan standar deviasi (σ), sebagai berikut:

Tabel 4.3

Mean, Varian, dan Standar Deviasi Budaya Organisasi

Mean (μ)	Variance (s^2)	Std. Deviation (σ)
63,43	25,857	5,085

Tabel 4.4

Deskripsi Budaya Organisasi

Kategori	Nilai	Jumlah	%
Tinggi	≥ 68.515	5	23.81%
Sedang	58.345-68.515	12	57.14%
Rendah	< 58.345	4	19.05%
Total		21	100%

Dari tabel diatas data skala budaya organisasi pada penelitian ini dapat diketahui bahwa dari 21 responden terdapat 5 responden dengan presentase 23.81% dengan kategori tinggi, dan 12 responden dengan presentase 57.14% dengan kategori sedang, sedangkan 4 responden dengan presentase 19.05 dengan kategori rendah.

c. **Deskripsi Tingkat Kinerja Pegawai**

Untuk mengetahui tingkat kinerja yang ada di kantor kecamatan Besuki yang menjadi responden, norma kategori yang digunakan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

Tabel 4.5

Norma Kategori Kinerja Pegawai

$X < (\mu - 1,0\sigma)$	Rendah
$(\mu - 1,0\sigma) \leq X < (\mu + 1,0\sigma)$	Sedang
$(\mu + 1,0\sigma) \leq X$	Tinggi

Penentuan norma penelitian tersebut dapat dilakukan setelah mengetahui nilai mean (μ) dan standar deviasi (σ), sebagai berikut:

Tabel 4.6

Mean, Varian, dan Standar Deviasi Kinerja Pegawai

Mean (μ)	Variance (s^2)	Std. Deviation (σ)
24.33	9.133	3.022

Tabel 4.7

Deskripsi Kinerja Pegawai

Kategori	Nilai	Jumlah	%
Tinggi	≥ 27.36	4	19.04%
Sedang	21.30-27.36	14	66.67%
Rendah	< 21.30	3	14.29%
Total		21	100%

Dari tabel diatas data skala budaya organisasi pada penelitian ini dapat diketahui bahwa dari 21 responden terdapat 4 responden dengan presentase 19.04% dengan kategori tinggi, dan 14 responden dengan presentase 66.67% dengan kategori sedang, sedangkan 3 responden dengan presentase 14.29% dengan kategori rendah.

d. Statistik Inferensial

Dari hasil penelitian diperoleh data mengenai hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai kecamatan pada populasi yang kemudian dianalisis dengan menggunakan rumus korelasi *product moment* dari Pearson dengan bantuan program SPSS versi 15.0 *for windows*. Adapun hasil dari analisis inferensial berdasarkan tehnik korelasi *product moment* adalah:

a. Koefisien Korelasi *Product Moment* Person

$$r_{xy} (21) = 0,322, r_{tab} = 0,433, p = 0,154, \alpha (0,05)$$

$$\text{sehingga, } r = \text{hubungan searah, } p = 0,154 > \alpha (0,05)$$

Berdasarkan data yang diperoleh dari lapangan telah menunjukkan bahwa terdapat korelasi yang positif namun sangat lemah dan juga bisa dikatakan tidak ada hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis yang berbunyi “ ada hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai kecamatan di Besuki Situbondo” ditolak. Artinya H_0 diterima dan H_1 ditolak.

C. Pembahasan

1. Tingkat Budaya Organisasi

Tingkat budaya organisasi yang ada di kantor kecamatan Besuki terbagi menjadi tiga tingkatan yaitu tinggi, sedang dan rendah. Pengambilan data dalam penelitian ini diambil secara keseluruhan berjumlah 21orang, penelitian ini termasuk penelitian populasi karena populasi dalam organisasi kurang dari 100. Berdasarkan data yang diperoleh dari responden, dari semua populasi diketahui bahwa tingkat budaya organisasi karyawan mayoritas berada pada kategori sedang yaitu sebanyak 12orang dengan presentase 57.15%, sedangkan pada kategori tinggi sebanyak 5orang dengan presentase 23.81% dan pada kategori rendah sebanyak 4orang dengan presentase 19.05%. Berdasarkan dari hasil tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa budaya organisasi yang ada pada kantor Kecamatan Besuki cukup member peran terhadap para pegawai dalam melakukan tugas-tugasnya.

Para pegawai kantor kecamatan memiliki rasa kekeluargaan yang sangat tinggi, hal ini ditunjukkan dengan hasil rata-rata tertinggi dibandingkan dengan karakteristik yang lain yaitu 4.57. Rasa kekeluargaan yang dirasakan oleh para pegawai dapat meringankan beban mereka, bekerja sama dalam menyelesaikan pekerjaan ataupun masalah sehingga antar individu tidak ada kata sulit dalam mengerjakan tugas.

Sedangkan dalam toleransi pengambilan resiko cenderung rendah, hal ini akan mempengaruhi kerja kantor, namun bisa juga dikarenakan adanya kebiasaan para pegawai yang jarang melakukan tugas yang beresiko tinggi, para pegawai di

kantor kecamatan jarang melakukan pekerjaan di lapangan dan bisa jadi karena adanya rasa malas yang terjadi pada individu, hal ini dapat dilihat dari hasil rata-rata yaitu 2.62

Aitem pada variabel budaya organisasi yang diterima dalam penelitian adalah sebanyak 16 dari 40 aitem, aitem yang diterima tersebut bisa dilihat dalam bagan berikut:

No	indikator	Favourabel	Unfavourabel
1.	Inisiatif individual	1	24
2.	Toleransi dalam tindakan beresiko	6	29,30
3.	Pengarahan	9,10,11	32,35
4.	Kontrol	13,14	36,37
5.	Komunikasi	20	38

Budaya organisasi bukan hanya sebagai karakteristik bagi suatu organisasi akan tetapi sebuah pedoman untuk menjadi sebuah organisasi yang nantinya menjadi sebuah nama besar dan memberikan suatu hal yang positif bagi para pegawai yang ada di dalamnya.

Budaya organisasi juga sebuah alat untuk bisa menyelesaikan sebuah permasalahan yang terjadi dalam organisasi, hal ini seperti yang diktakan oleh Peter F. Druicker dalam buku Robert G. Owens, *Organizational Behavior in Education* adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yaan tepat untuk

memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait seperti di atas.⁷⁴

2. Tingkat Kinerja Pegawai

Kinerja adalah suatu hasil yang telah dikerjakan dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang dilaksanakan secara legal, tidak melanggar hukum serta sesuai dengan moral dan tanggung jawab.

Kinerja dikatakan baik apabila dengan hasil yang telah dilakukan tersebut dapat memenuhi apa yang diinginkan oleh perusahaan yang bersangkutan untuk mencapai tujuan.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan pada kantor kecamatan Besuki, diketahui bahwa dari jumlah populasi yang berjumlah 21 pegawai menunjukkan bahwa 14 pegawai atau 66.67% memiliki tingkat kinerja yang sedang, sedangkan 19.04% pegawai yang memiliki tingkat kinerja yang tinggi dengan jumlah pegawai sebanyak 4 pegawai, dan 14.29% memiliki tingkat kinerja yang rendah dengan jumlah pegawai sebanyak 3 pegawai. Dari hasil presentase tersebut dapat diketahui bahwa pegawai kantor kecamatan Besuki mayoritas memiliki kinerja yang sedang. Hal ini sudah bias dikatakan bahwa kinerja para pegawai sudah baik. Jika dilihat dari latar belakang pendidikan para pegawai kecamatan besuki dalam rata-rata sarjana, inilah nantinya yang akan mempengaruhi organisasi di masa depan, kinerja yang didapat oleh para pegawai

⁷⁴ Moh. Prabundu Tika. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. 2006. Jakarta. Sinar Grafika Offsethal. Hal: 4

sudah ditentukan oleh pemerintah daerah, tidak diketahui dengan jelas berdasarkan apa pemerintah daerah menilai kinerja para pegawai tersebut.

Pegawai yang memiliki kinerja disini bisa dikatakan cukup memuaskan. Untuk itu dalam meningkatkan kinerja disini disesuaikan dengan kemampuan pegawai serta hasil yang didapatkan para pegawai tersebut, agar produktifitas kerja lebih meningkat. Dengan adanya penilaian kinerja dalam organisasi akan memacu semangat kerja pegawai agar mendapatkan hasil yang lebih baik lagi dan dapat menjadi substansi yang dapat memuaskan para masyarakat karena kantor kecamatan bekerja dalam bidang pelayanan masyarakat.

3. Hubungan Antara Budaya Organisasi Dengan Kinerja Pegawai

Dalam penelitian ini diperoleh suatu hasil pengkorelasian antara variabel budaya organisasi dengan variabel kinerja pegawai menunjukkan adanya hubungan positif akan tetapi sangat lemah, sebab antar keduanya tersebut tingkat korelasinya sebanyak 0,322 dan tingkat signifikansi (2-tailed)nya pada level 0,154 $\alpha = 0,05$

Hasil dari penelitian terdahulu yang banyak membuktikan bahwa ada hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai tidaklah sama dengan apa yang terjadi pada keadaan kantor ini sebab dari hasil penelitian ini didapatkan bahwa tidak ada hubungan kinerja yang didapat oleh para pegawai dengan budaya organisasi yang ada dalam kantor, ini disebabkan banyak faktor antara lain:

- 1) Tidak adanya motivasi kerja pada para pegawai.

- 2) Adanya bias dalam penilain kinerja dalam kecamatan, penilaian yang diberikan pada pegawai berdasarkan rasa kekeluargaan bukan karena prestasi yang didapatkan, hal in terjadi karena budaya ketimuran yang masih melekat pada organisasi ini, misalnya ada perasaan tidak enak saat harus memberi nilai yang jelek.⁷⁵ Hal ini juga sesuai dengan pendapat Simamora bahwa dalam kinerja terdapat bias.
- 3) Kurangnya peduli terhadap budaya organisasi yang ada pada kantor, ini ditunjukkan dari hasil penelitian didapatkan bahwa para pegawai rata-rata tidak mau mengambil resiko saat melaksanakan tugas.
- 4) Semua peraturan yang ada sudah disediakan oleh pemerintah daerah setempat jadi para pegawai menganggap budaya organisasi hanyalah sebuah formalitas saja.

Dalam bukunya Prabundu Tika ada beberapa pendapat tokoh tentang fungsi badaya organisasi yaitu salah satunya adalah:⁷⁶

Stephen P. Robbins dalam bukunya *Organizational Behavior* membagi lima fungsi budaya organisasi, sebagai berikut:

- 1) Berperaan menetapkan batasan.
- 2) Mengantarkan suatu perasaan identitas bagi anggota organisasi.
- 3) Mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas daripada kepentingan individu seseorang.
- 4) Meningkatkan stabilitas sistem sosial karena merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi.

⁷⁵ Olahan data hasil wawancara pada tanggal 17 juni 2009, pukul 09.00 WIB

⁷⁶Moh. Prabundu Tika. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*.2006. Jakarta. Sinar Grafika Offsethal. hal: 13

- 5) Sebagai mekanisme kontrol dan menjadi rasional yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Sedangkan menurut Mangkunegara fungsi budaya organisasi dapat membantu mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi koperasi. Hal ini sesuai dengan pendapat John R. Schermerhom dan James G. Hunt (dalam Mangkunegara) bahwa: *“The culture of an organization can helpit deal with problems of both external adaption and internal integration”*. Permasalahan yang berhubungan dengan adaptasi eksternal dapat dilakukan melalui pengembangan tentang strategi dan misi, tujuan utama organisasi dan pengukuran kinerja. Sedangkan permasalahan yang berhubungan dengan integrasi internal dapat dilakukan dengan adanya komunikasi, kinerja karyawan, penentuan standart bagi insentif (*rewards*) dan sanksi (*punishment*) serta melakukan pengawasan (pengendalian) internal organisasi.⁷⁷

Dari beberapa fungsi budaya organisasi yang dipaparkan oleh beberapa tokoh di atas sudah jelas bahwasannya pada hakekatnya budaya organisasi adalah suatu pedoman untuk menuju organisasi yang lebih baik di masa sekarang dan yang akan datang. Bukan hanya itu budaya organisasi juga sebagai aturan menentukan sikap para pegawai, namun disaat pegawai kurang paham akan peran budaya yang ada di dalamnya atau tidak begitu peduli maka selamanya budaya organisasi yang ada tidak akan memberi perubahan pada organisasi itu sendiri. Dan bisa dikatakan budaya organisasi yang ada akan menjadi budaya organisasi yang lemah.

⁷⁷ Mangkunegara, Anwar Prabu. (2005). *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung: PT Refika Aditama. Hlm 123

Hal inilah yang terjadi pada kantor kecamatan Besuki para pegawai di dalamnya kurang peduli pada peran budaya organisasi

Di samping itu juga, melalui budaya organisasi karyawan dapat memelihara hubungan dengan orang lain secara positif, baik antara atasan dan bawahan ataupun sebaliknya. Budaya organisasi membantu mengkondisikan situasi kerja akan menjadi teratur dan disiplin, memberikan sebuah kebiasaan yang baik dalam bekerja hingga menjadi penunjang meningkatnya prestasi kerja.

Persepsi karyawan tentang budaya organisasi kantor Kecamatan Besuki yang berada pada kategori sedang tidak ada kaitannya dengan kinerja pegawai, budaya organisasi hanya sebuah simbol saja, sedangkan kinerja sudah dinilai oleh pemerintah daerah langsung.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. KESIMPULAN

Hasil penelitian sebagaimana dipaparkan di atas, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Berdasarkan data yang diperoleh dari responden, dari semua populasi diketahui bahwa tingkat budaya organisasi pegawai yang berada pada kategori tinggi hanya sebanyak 5 orang dengan presentase 23,81% sedangkan pada kategori sedang sebanyak 12 orang dengan presentase 57.15%, dan pada kategori rendah sebanyak 4 orang dengan presentase 19.05%. Berdasarkan dari hasil tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa budaya organisasi yang ada pada kantor Kecamatan Besuki kurang memberi peran terhadap para pegawai dalam melakukan tugas-tugasnya.
2. Hasil penelitian yang telah dilakukan pada kantor kecamatan besuki, diketahui bahwa dari jumlah populasi yang berjumlah 21 pegawai menunjukkan bahwa 3 pegawai yang memiliki tingkat kinerja yang tinggi dengan persentase 19.04%, dan 14 pegawai memiliki tingkat kinerja yang sedang dengan persentase 66.67%, sedangkan pegawai yang berada pada tingkat kinerja yang rendah sebanyak 5 orang dengan persentase 14.29%. Dari hasil presentase tersebut dapat diketahui bahwa pegawai kantor kecamatan Besuki mayoritas memiliki prestasi kerja yang

sedang. Hal ini sudah bisa dikatakan bahwa kinerja para pegawai sudah baik namun kurang stabil.

3. Hubungan yang terdapat dalam penelitian ini bisa dikatakan tidak signifikan atau tidak ada hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai. Melalui analisis data yang dilakukan dengan menggunakan korelasi Product Moment, diperoleh hasil $r_{xy} = 0.322$, $r_{tab} = p = 0.154$ $\alpha = 0.05$ yang berarti tidak terdapat hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai.

B. Saran

1. Bagi Organisasi

Dengan hasil prosentase 57,15% dan hasil yang tidak signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja maka budaya organisasi berada pada kategori sedang, hal ini masih belum pada hasil yang memuaskan, semua ini bisa dipengaruhi oleh hal lain misalnya kenyamanan lingkungan, peran pemimpin, kesejahteraan dan jumlah pegawai yang kurang memadai, hal ini bisa dengan menambah jumlah pegawai agar pekerjaan yang ada dalam kantor bisa terlaksana dengan maksimal oleh karena itu jika ingin prosentase tersebut berada pada kategori tinggi maka lembaga harus lebih bisa memperhatikan kesejahteraan para pegawai tersebut agar mereka lebih memperhatikan budaya organisasi dan mengaplikasikannya dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

2. Bagi Pegawai

Dengan prosentase 66,67% berada pada kategori sedang dan hanya dengan prosentase 19,04 berada pada kategori tinggi, ini sungguh ironis dengan perbedaan yang amat jauh antar pegawai. Maka diharapkan para pegawai lebih bisa memahami peran organisasi dan meningkatkan kinerja mereka demi kelangsungan tujuan organisasi tersebut, yaitu memberikan pelayanan sebaik mungkin bagi masyarakat luas. agar prosentase berada pada posisi yang stabil antar para pegawai.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah khasanah Psikologi industri dan organisasi pada khususnya maupun secara praktis, bagi peneliti selanjutnya yang tertarik dengan permasalahan yang sama, diharapkan untuk mengkaji masalah ini dengan jangkauan yang lebih luas dengan menambah variable lain yang belum terungkap dalam penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur penelitian*. 2006. Jakarta: Rineka Cipta
- Ambar Teguh S. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*. 2003. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Anwar P. Mangkunegara. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. 2005. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Anwar P. Mangkunegara. *Budaya Organisasi*. 2005. Bandung. Refika Cipta.
- A. Sihotang. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. 2007. Jakarta: PT Pradnya Paramita.
- Achmad Sobirin. *Budaya Organisasi*. 2007. Yogyakarta. UPP STIM YKPN.
- Bambang Prasetio. *Metode penelitian Kuantitatif*. 2007. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Cholid Narbuko. *Metodologi Penelitian*. 2003. Jakarta. PT Bumi Aksara.
- Dorothy M Stewart. *Keterampilan Manajemen*. 1997. Jakarta: PT Elex Media Komputindo, kelompok Gramedia.
- Dicky Wisnu. *Teori Organisasi Struktur dan Desain*. 2005. Malang: UMM Press.
- Departemen Agama. *Al-Quran*. 2004. Bandung. Diponegoro.

Gunawan. waktu-kerja-produktif-pns. Google:\NGENET 27MEI\harian sinar harapan.gunawan/.htm

Husein Umar. *Riset Sumber Daya Manusia dalam rganisasi*. 2001. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. 2004. Yogyakarta. STIE YKPN. Edisi III.

Justine T Sirait. *Memahami Aspek-Aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. 2006. Jakarta: PT Grasindo.

Koentjaraningrat. *Pengantar Antropologi*. 1965. Penerbit Universitas Jakarta.

Kepala BKN. Pusat Tingkat Produktivitas PNS Masih Rendah dan Belum Optimal Google:\NGENET 27MEI\Harian Sinar Indonesia Baru » Blog Archive ».htm

Moh. Prabundu Tika. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*.2006. Jakarta. Sinar Grafika Offsethal.

Murti Suwarni. *Metodologi Penelitian Bisnis*. 2006. Yogyakarta: C.V Andi Offdet.

Payaman Simanjuntak. *Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia*. 1998. Jakarta. Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

Robert Kreitner. *Perilaku rganisasi*. 2005. Jakarta. Salemba Empat.

R.L. Mathis dan J.H. Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*.2002. Jakarta. Salemba Empat.

Robbin,Stephen. *Perilaku Organisasi*. 1996.Jakarta, PT Prenhalindo.

- Siaga, Sondang P. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. 2002. Jakarta. PT Rineka Cipta.
- Soekanto Soerjono. *Sosiologi Suatu Pengantar*. 1990. PT Raja Grafindo.
- Sjafri Mangkuprawira. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. 2003. Jakarta. Ghalia Indonesia.
- Sugiono. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. 2008. Bandung. Alfabeta.
- Sulistiana, Luluk. *Hubungan Antara Budaya Organisasi dengan Kualitas Kinerja Dosen*. 2007. Skripsi UIN Malang.
- Sunyoto Ashar. *Psikologi Industri dan Organisasi*. 2006..Jakarta. UI Press
- Siswanto. *Teori dan Perilaku Organisasi Sebuah Tinjauan Integratif*. 2008. Malang. UIN-Malang Press.
- Sigit, Soehardi. *Perilaku Organisasional*. 2003. Yogyakarta. BPFE UST.
- Taliziduhu Ndraha. *Budaya Organisasi*. 1997. Jakarta. PT Rineke Cipta.
- Veithzal Rivai. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori dan Praktek*. 2006. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

RELIABILITY BUDAYA ORGANISASI

Putaran pertama

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	13	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	13	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,643	40

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	143,62	89,756	,294	,626
VAR00002	143,38	106,090	-,487	,684
VAR00003	143,69	96,897	,001	,647
VAR00004	143,92	95,410	,073	,644
VAR00005	143,62	95,090	,037	,650
VAR00006	143,00	93,167	,207	,635
VAR00007	143,54	93,769	,210	,635
VAR00008	143,62	85,423	,551	,604
VAR00009	144,92	96,577	-,030	,658
VAR00010	144,15	94,808	,094	,643
VAR00011	143,31	95,564	,236	,638
VAR00012	143,62	95,090	,021	,654
VAR00013	143,38	85,756	,552	,605
VAR00014	143,31	95,564	,035	,649
VAR00015	143,00	94,333	,281	,634
VAR00016	143,23	92,192	,285	,630
VAR00017	143,46	97,769	-,067	,656
VAR00018	143,08	92,077	,525	,624
VAR00019	143,46	88,269	,652	,610
VAR00020	144,00	87,167	,468	,612
VAR00021	143,46	97,436	-,021	,646
VAR00022	145,08	96,077	,023	,648
VAR00023	143,46	97,436	,000	,644
VAR00024	143,85	96,974	-,024	,652
VAR00025	143,77	98,192	-,089	,658
VAR00026	143,69	95,897	,052	,645
VAR00027	145,00	89,500	,287	,626
VAR00028	144,08	84,077	,450	,607
VAR00029	143,77	91,692	,360	,626
VAR00030	143,46	96,103	,060	,644

VAR00031	143,23	97,859	-,071	,648
VAR00032	145,00	92,833	,197	,635
VAR00033	144,00	93,167	,245	,633
VAR00034	145,00	92,500	,124	,643
VAR00035	143,69	92,064	,293	,629
VAR00036	143,38	89,256	,530	,615
VAR00037	143,85	83,474	,575	,597
VAR00038	144,31	88,397	,286	,626
VAR00039	143,77	97,859	-,073	,657
VAR00040	143,85	97,308	-,047	,655

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	13	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	13	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,746	31

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	110,15	91,474	,414	,729
VAR00003	110,23	102,026	-,049	,753
VAR00004	110,46	101,269	-,012	,753
VAR00005	110,15	99,474	,037	,756
VAR00006	109,54	97,269	,219	,742
VAR00007	110,08	97,910	,223	,742
VAR00008	110,15	88,974	,581	,719
VAR00010	110,69	99,564	,073	,750
VAR00011	109,85	100,474	,162	,745
VAR00012	110,15	101,308	-,047	,764
VAR00013	109,92	89,077	,596	,718
VAR00014	109,85	101,308	-,029	,757
VAR00015	109,54	99,436	,206	,743
VAR00016	109,77	97,859	,199	,743
VAR00018	109,62	96,923	,467	,735
VAR00019	110,00	91,667	,714	,721
VAR00020	110,54	89,936	,542	,722
VAR00022	111,62	99,590	,069	,750

VAR00023	110,00	101,833	,000	,747
VAR00026	110,23	100,359	,047	,750
VAR00027	111,54	93,103	,315	,736
VAR00028	110,62	85,256	,572	,714
VAR00029	110,31	96,731	,307	,738
VAR00030	110,00	100,333	,071	,748
VAR00032	111,54	95,603	,280	,738
VAR00033	110,54	97,936	,214	,742
VAR00034	111,54	96,936	,119	,751
VAR00035	110,23	96,859	,261	,740
VAR00036	109,92	92,910	,570	,726
VAR00037	110,38	85,256	,688	,708
VAR00038	110,85	92,808	,279	,739

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	13	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	13	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,793	27

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	94,85	89,808	,490	,777
VAR00005	94,85	100,808	-,023	,807
VAR00006	94,23	97,859	,179	,793
VAR00007	94,77	98,026	,208	,791
VAR00008	94,85	89,141	,568	,773
VAR00010	95,38	99,756	,057	,799
VAR00011	94,54	101,269	,042	,794
VAR00013	94,62	88,923	,599	,771
VAR00015	94,23	99,692	,171	,792
VAR00016	94,46	98,936	,127	,794
VAR00018	94,31	97,064	,442	,785
VAR00019	94,69	91,564	,714	,773
VAR00020	95,23	88,859	,595	,771
VAR00022	96,31	98,564	,118	,796
VAR00023	94,69	101,731	,000	,794
VAR00026	94,92	99,077	,118	,795
VAR00027	96,23	93,859	,277	,789

VAR00028	95,31	81,731	,721	,758
VAR00029	95,00	97,167	,270	,789
VAR00030	94,69	99,897	,094	,795
VAR00032	96,23	95,692	,270	,789
VAR00033	95,23	97,526	,235	,790
VAR00034	96,23	97,359	,099	,802
VAR00035	94,92	96,244	,294	,788
VAR00036	94,62	92,756	,574	,777
VAR00037	95,08	83,077	,792	,757
VAR00038	95,54	90,936	,350	,786

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	13	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	13	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,807	26

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	91,00	89,833	,446	,795
VAR00006	90,38	96,923	,180	,807
VAR00007	90,92	97,910	,154	,808
VAR00008	91,00	87,333	,618	,786
VAR00010	91,54	99,103	,043	,814
VAR00011	90,69	100,231	,058	,808
VAR00013	90,77	87,692	,619	,786
VAR00015	90,38	98,090	,238	,805
VAR00016	90,62	97,756	,143	,808
VAR00018	90,46	96,103	,448	,800
VAR00019	90,85	90,641	,718	,788
VAR00020	91,38	88,923	,544	,790
VAR00022	92,46	96,603	,174	,808
VAR00023	90,85	100,808	,000	,808
VAR00026	91,08	97,244	,175	,807
VAR00027	92,38	94,423	,213	,808
VAR00028	91,46	81,103	,712	,776
VAR00029	91,15	95,808	,302	,802
VAR00030	90,85	99,308	,071	,810
VAR00032	92,38	95,423	,235	,805

VAR00033	91,38	95,590	,304	,802
VAR00034	92,38	96,923	,081	,818
VAR00035	91,08	95,077	,311	,802
VAR00036	90,77	92,359	,539	,794
VAR00037	91,23	82,526	,778	,775
VAR00038	91,69	88,231	,426	,796

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	13	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	13	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,852	16

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	54,31	65,397	,582	,837
VAR00008	54,31	64,897	,664	,832
VAR00013	54,08	66,910	,559	,839
VAR00015	53,69	75,231	,219	,853
VAR00018	53,77	73,692	,406	,848
VAR00019	54,15	68,141	,757	,834
VAR00020	54,69	67,064	,541	,840
VAR00027	55,69	69,064	,350	,851
VAR00028	54,77	61,859	,628	,834
VAR00029	54,46	73,603	,257	,852
VAR00032	55,69	70,064	,400	,847
VAR00033	54,69	73,397	,261	,852
VAR00035	54,38	73,423	,236	,854
VAR00036	54,08	71,077	,454	,845
VAR00037	54,54	61,269	,792	,823
VAR00038	55,00	65,167	,484	,844

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	13	61,9
	Excluded ^a	8	38,1
	Total	21	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,468	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A1	24,85	12,641	-,262	,575
A2	25,23	8,859	,525	,324
A3	25,46	10,769	,023	,508
A4	25,77	9,526	,185	,446
A5	25,62	9,423	,300	,398
A6	25,69	10,064	,066	,505
A7	26,15	7,974	,502	,293
A8	25,31	8,564	,463	,327

DESKRIPSI BUDAYA ORGANISASI
Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
a1	21	3,57	1,207
a2	21	4,33	,483
a3	21	4,48	,512
a4	21	4,33	,483
a5	21	4,00	,949
a6	21	4,57	,507
a7	21	3,29	1,056
a8	21	2,62	1,161
a9	21	4,43	,598
a10	21	3,95	,865
a11	21	2,71	1,056
a12	21	4,05	1,244
a13	21	4,29	,561
a14	21	4,52	,512
a15	21	3,76	1,044
a16	21	4,52	,512
Valid N (listwise)	21		

DESKRIPSI KINERJA
Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
A1	13	4,31	,751
A2	21	4,05	,740
A3	21	3,81	,873
A4	21	3,48	1,078
A5	21	3,71	,845
A6	21	3,33	,966
A7	21	3,10	1,091
A8	21	3,52	1,030
Valid N (listwise)	13		

MEAN, STANDART DEVIASI, DAN VARIAN

1. BUDAYA ORGANISASI

Frequencies

Statistics

X		
N	Valid	21
	Missing	0
Mean		63,43
Std. Deviation		5,085
Variance		25,857

X

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 56	2	9,5	9,5	9,5
57	2	9,5	9,5	19,0
59	2	9,5	9,5	28,6
60	2	9,5	9,5	38,1
62	2	9,5	9,5	47,6
63	1	4,8	4,8	52,4
65	1	4,8	4,8	57,1
66	2	9,5	9,5	66,7
67	1	4,8	4,8	71,4
68	1	4,8	4,8	76,2
69	3	14,3	14,3	90,5
71	2	9,5	9,5	100,0
Total	21	100,0	100,0	

2. KINERJA

Frequencies

Statistics

Y		
N	Valid	21
	Missing	0
Mean		24,33
Std. Deviation		3,022
Variance		9,133

Y

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	20	3	14,3	14,3	14,3	
	21	2	9,5	9,5	23,8	
	22	1	4,8	4,8	28,6	
	23	2	9,5	9,5	38,1	
	24	3	14,3	14,3	52,4	
	25	3	14,3	14,3	66,7	
	26	2	9,5	9,5	76,2	
	27	1	4,8	4,8	81,0	
	28	2	9,5	9,5	90,5	
	29	1	4,8	4,8	95,2	
	30	1	4,8	4,8	100,0	
	Total		21	100,0	100,0	

KORELASI X DAN Y

Correlations

Correlations

		X	Y
X	Pearson Correlation	1	,322
	Sig. (2-tailed)		,154
	N	21	21
Y	Pearson Correlation	,322	1
	Sig. (2-tailed)	,154	
	N	21	21

No	Item	SS	S	TS	STS
	Inovasi dan pengambilan resiko				
1.	Pimpinan mendorong saya untuk mempunyai ide-ide baru dalam bekerja				
2	Saya berani menghadapi tantangan untuk melakukan inovasi				
3.	Untuk mendapatkan ide yang baru saya harus berani mencoba hal baaru pula dalaam bekerja.				
4.	Saya berani menghadapi resiko terhadap pekerjaan yang saya lakukan				
	Perhatian.				
5.	Saya dapat melakukan pekerjaan yang memerlukan tanggung jawab yang lebih besar				
6.	Pimpinan mendorong saya untuk bekerja dengan cermat dan teliti				
7.	Setelah pekerjaan selesai saya tidak lupa mengecek kembali hasil pekerjaan saya.				
8.	Saya suka menganalisa setiap pekerjaan .				
	Orientaasi hasil				
9.	Pimpinan menilai hasil kerja berdasarkan hasil kerja bukan cara kerja saya				
10.	Saya bekerja dengan orientasi hasil yang memuaskan				
	Orientasi orang				
11.	Kebijaksanaan yang dibuat pimpinan selalu memberi keuntungan bagi saya.				
12.	Saya selalu dilibatkan dalam pengambilan				

	keputusan.				
13.	Pimpinan memperhatikan kerja para pegawainya dan memberi masukan bila terdapat kesalahan				
	Orientasi tim				
14.	Pimpinan memberi pekerjaan diorganisasikan kepada tim bukan individu-individu.				
15.	Saya bekerja sama dengan rekan-rekan dalam menjalankan tugas atau pekerjaan.				
16.	Pekerjaan yang dilakukan dengan kelompok akan terasa lebih ringan.				
	Keagresifan.				
17.	Saya bekerja dengan kreatif untuk memperoleh hasil yang terbaik.				
18.	Saya berlomba dengan rekan kerja saya untuk menghasilkan yang terbaik				
19.	Tanggap dalam menjalankan tugas atau pekerjaan adalah hal yang membanggakan.				
	Kemantapan.				
20.	Pegawai yang berprestasi mendapatkan penghargaan dari kantor				
21.	Setiap bulan para pegawai melakukan evaluasi dengan pimpinan terkait hasil kerja.				
	Unfavourabel.				
22.	Mengambil resiko dalam bekerja hanya akan mengganggu kinerja saya di depan pimpinan.				

23.	Tidak jarang saya kekurangan ide untuk mnciptakan inovasi dalam organisasi.				
24.	Untuk menciptakan ide baru tidak harus dengan mencoba hal baru				
25.	Saat bekerja saya cenderung tergesa-gesa dan ingin segera selesai.				
26.	Meneliti ulang pekerjaan akan membuang waktu saya.				
27.	Saat bekerja saya kurang cermat hingga tidak jarang harus mengerjakan ulang.				
28.	Pimpinan jarang menanyakan hasil kerja saya.				
29.	Pimpinan lebih fokus pada cara kerja saya dari pada hasil keja.				
30.	Keputusan yang ada pada kantor seluruhnya taanggung jawab pimpinan.				
31.	Pegawai tidak berhak mengubah keputusan yang dibuat oleh kantor				
32.	Dalam bekerja tidak boleh ada masalah pribadi yang akan mengganggu pekerjaan.				
33.	Kerja kelompok hanya akan mengganggu konsentrasi kerja saya.				
34.	Kerja kelompok sangat membosankan dan buang-buang waktu saja.				
35.	Pekerjaan diberikan secara individu oleh pimpinan.				
36.	Saya kurang kreaatif dalam bekerja				
37.	Saya tidak pernah berlomba-lomba dengan rekan kerja untuk mendapatkan hasil yang baik.				

38.	Saya tidak suka jika ada rekan saya yang berprestasi.				
39.	Pimpinan menganggap semua pegawai sama jadi tidak ada pujian terhadap pegawai tertentu				
40.	Saya jarang melakukan evaluasi dengan pimpinan.				