

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG

Sumber Daya Manusia merupakan unsur yang strategis dalam menentukan kinerja suatu organisasi. Pengembangan SDM yang terencana dan berkelanjutan merupakan kebutuhan yang mutlak terutama untuk masa depan organisasi. Dalam hal ini, manajemen harus mengembangkan cara baru untuk mempertahankan pegawai pada produktifitas dengan mengembangkan potensinya agar memberikan kontribusi maksimal pada organisasi.

Kinerja pegawai merupakan kemampuan dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang meliputi tanggung jawabnya. Tugas tersebut biasanya berdasarkan indikator-indikator keberhasilan yang telah ditetapkan. Sebagai hasilnya akan diketahui bahwa pegawai termasuk dalam tingkatan kinerja tertentu, misalnya tingkat kinerja tinggi, tingkat kinerja menengah atau rendah dan dapat juga dikelompokkan melampaui target, sesuai target atau dibawah target.

Manajemen sumber daya manusia merupakan sarana untuk meningkatkan kualitas manusia. Dengan memperbaiki sumber daya manusia dapat meningkatkan kinerja dan daya hasil organisasi sehingga dapat mewujudkan pegawai yang memiliki disiplin dan kinerja yang tinggi dimana hal tersebut juga memerlukan peran yang besar dari pimpinan organisasi. Dalam meningkatkan kinerja pegawai diperlukan analisis terhadap faktor-faktor yang mempengaruhinya dengan memperhatikan kebutuhan dari para pegawai, diantaranya adalah terbentuknya budaya organisasi yang baik dan terkoordinasi.

Budaya organisasi merupakan nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan baik eksternal maupun internal dan sekaligus usaha penyesuaian

integrasi kedalam instansi, sehingga masing- masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada, bagaimana harus bertindak dan berperilaku. Dengan demikian budaya organisasi menjadikan anggota organisasi fokus kepada pencapaian tujuan organisasi tersebut.

Budaya-budaya yang dimiliki oleh setiap suku bangsa memiliki sistem nilai dan norma dalam mengatur masing-masing anggotanya dari suku bangsa tersebut maupun orang yang berasal dari suku lain. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa suatu organisasi juga memiliki budaya yang mengatur bagaimana anggota-anggotanya untuk bertindak. Budaya memberikan identitas bagi para anggota organisasi dan membangkitkan komitmen terhadap keyakinan dan nilai yang lebih besar dari dirinya sendiri.

Pada dasarnya setiap individu yang bergabung didalam sebuah organisasi memiliki sifat yang berbeda. Manusia berbeda karena mempunyai kemampuan yang berbeda. Setiap manusia memiliki perbedaan dalam berperilaku. Kemampuan seseorang dapat membedakan perilakunya karena perbedaan ini dapat digunakan untuk memprediksi pelaksanaan dan hasil kerja seseorang yang bekerja sama dalam suatu organisasi. Apabila kita mampu memahami sifat-sifat manusia, maka kita akan paham mengapa seseorang berperilaku yang berbeda dengan yang lain didalam melaksanakan suatu kerjasama.

Budaya organisasi mempunyai hubungan terhadap kinerja pegawai, karena budaya organisasi merupakan keyakinan dasar yang melandasi visi, misi, tujuan dan nilai-nilai yang dibuat oleh anggota organisasi mulai dari pimpinan hingga pada karyawan level terendah. Budaya organisasi akan memberikan arah dan pedoman berperilaku dalam organisasi, dimana pegawai tersebut tidak dapat berperilaku sekehendak hatinya melainkan harus menyesuaikan diri dengan siapa dan dimana mereka berada. Selain budaya organisasi menuntun kesamaan langkah

dan visi bagi sumber daya manusia untuk melakukan tugas dan tanggung jawabnya, sehingga masing-masing individu dapat meningkatkan fungsinya di dalam organisasinya.

Berikut ini data rekapitulasi penilaian kinerja pegawai pada Balai Pengelolaan DAS dan Hutan Lindung Wampu sei Ular. Dalam hal ini kegunaan dari pada penilaian kinerja pegawai pada suatu organisasi/ instansi adalah untuk mengukur kinerja dengan tujuan memberikan pengharapan atau dengan kata lain untuk membuat keputusan administrative mengenai pegawai dan untuk mengembangkan potensi individu, atau untuk menilai hasil kerja pegawai sesuai dengan standar kinerja, menganalisis kinerja pegawai dan memberikan rekomendasi perbaikan menilai kekuatan dan kelemahan pegawai serta menilai potensi yang dapat di kembangkan pada waktu yang akan datang.

Tabel 1.1
Rekapitulasi Hasil Penilaian Kinerja Pegawai
Balai Pengelolaan DAS dan Hutan Lindung Wampu Sei Ular
Tahun 2013-2015

Pembobotan Nilai			Jumlah Pegawai		
			2013	2014	2015
A	Istimewa	Nilai	9	7	10

		90-100	(15,51%)	(12,06%)	(17,24%)
B	Sangat Baik	Nilai 80-89	15 (25,87%)	12 (20,69%)	8 (13,8%)
C	Baik	Nilai 70-79	25 (43,11%)	28 (48,28%)	27 (46,55%)
D	Cukup	Nilai 60-69	9 (15,51%)	11 (18,97%)	13 (22,41%)
E	Kurang	Nilai 59	-	-	-
Jumlah Pegawai			58 (100%)	58 (100%)	58 (100%)

Sumber : Balai Pengelolaan Daerah Aliran Sungai dan Hutan Lindung Wampu Sei Ular

Dari hasil rekapitulasi penilaian kinerja Pegawai 2013-2015, dapat dilihat bahwa kinerja pegawai selalu berubah dan cenderung mengalami penurunan. Hal ini telah menunjukkan bahwa ada masalah yang terjadi sehingga terjadi penurunan kinerja pegawai. Adapun bentuk prosedur yang menjadi pedoman pimpinan dalam melakukan penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. menuliskan sejumlah ciri dan jangkauan nilai kinerja untuk setiap ciri pegawai kemudian dinilai dengan mengidentifikasi nilai yang paling sesuai dengan tingkatan kinerjanya untuk setiap ciri. Apakah pegawai tergolong dalam nilai Istimewa, Sangat baik, Baik, Cukup atau nilai yang Kurang
2. memberikan bobot nilai kepada Pegawai dari yang terbaik sampai yang terburuk berdasarkan ciri tertentu, dengan memilih yang terbaik, lalu yang terburuk , sampai semua telah diberi nilai.
3. menilai pada sebuah kurva, persentase dugaan dari yang dinilai ditempatkan dalam berbagai kategori kinerja.
4. menyimpan catatan tentang contoh bagus yang tidak umum atau contoh yang tidak disukai atas perilaku pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan dan meninjau catatan itu dengan pegawai pada waktu yang telah ditentukan sebelumnya.

Yang mana bobot nilai yang diberikan adalah sebagai berikut:

Istimewa	Nilai (90-100)
Sangat Baik	Nilai (80-90)
Baik	Nilai (70-79)
Cukup	Nilai (60-69)
Kurang	Nilai (59)

Pada Balai Pengelolaan DAS dan Hutan Lindung, sebagai sebuah instansi yang memiliki jaringan yang luas perlu memiliki budaya organisasi. Hal ini dilakukan agar para pegawai memiliki dedikasi yang tinggi dalam bekerja sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal. Sebuah organisasi akan dengan mudah mencapai tujuan yang ditetapkan apabila semua sumberdaya yang ada telah bekerja sesuai dengan fungsinya. Adanya rasa tanggung jawab serta kesadaran yang tinggi akan menciptakan suatu kinerja pegawai yang baik. Adapun kelemahan yang masih diperlihatkan oleh pegawai dalam melakukan pekerjaan baik dalam pemanfaatan waktu, penempatan peralatan kantor, dan politik dalam bekerja sebagai berikut:

Tabel 1.2
Kelemahan Yang Masih Diperlihatkan Pegawai Pada
Balai Pengelolaan DAS dan Hutan Lindung Wampu Sei Ular

Kelemahan	Keterangan
------------------	-------------------

<p>1. Pemanfaatan Waktu</p>	<p>1. Masih ada Pegawai Yang datang terlambat.</p> <p>2. Menunda tugas yang sudah diberikan pimpinan.</p> <p>3. Sebagian Pegawai memanfaatkan waktu hanya untuk mengisi absen saja.</p> <p>4. Sebagian Pegawai memanfaatkan waktu hanya untuk berbincang-bincang dengan rekan kerjanya.</p>
<p>2. Penempatan Peralatan Balai</p>	<p>1. Ada Pegawai yang memanfaatkan fasilitas balai khususnya komputer hanya untuk bermain game.</p>
<p>3. Politik dalam bekerja</p>	<p>1. Ada pegawai yang tidak datang bekerja dengan alasan yang tidak jelas</p> <p>2. Jika pimpinan secara tiba-tiba hadir diruangan kerja tersebut maka pegawai seolah-olah sangat sibuk.</p> <p>3. Jika Pimpinan berada diluar kota maka pegawai bekerja dengan tidak selayaknya.</p>

Sumber : Balai Pengelolaan DAS dan Hutan Lindung Wampu Sei Ular

Berdasarkan uraian yang sudah di jelaskan sebelumnya, penulis tertarik untuk mempelajari, menganalisis, dan mengevaluasi budaya organisasi dan kinerja pegawai yang ada di Balai Pengelolaan Daerah Aliran Sungai dan Hutan Lindung Wampu Sei Ular dan mengangkat permasalahan tersebut kedalam sebuah penelitian yang berjudul: “ **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Balai Pengelolaan Daerah Aliran Sungai dan Hutan Lindung Wampu Sei Ular** ”.

1.2. Identifikasi Masalah

Identifikasi masalah merupakan penentuan masalah yang akan diteliti dalam kegiatan penelitian ini. Dalam penelitian ini permasalahan yang akan diteliti adalah faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat kinerja pegawai. Secara umum beberapa faktor yang mempengaruhi tingkat kinerja pegawai adalah sebagai berikut :

- ✓ **Budaya Organisasi**, yaitu sebuah karakteristik yang dijunjung tinggi oleh organisasi dan menjadi panutan organisasi sebagai pembeda antara satu organisasi dengan organisasi lain.
- ✓ **Disiplin Kerja**, yaitu suatu sikap tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari perusahaan baik tertulis maupun tidak tertulis.
- ✓ **Motivasi**, yaitu perubahan energi dalam diri atau pribadi seseorang yang ditandai dengan timbulnya perasaan dan reaksi untuk mencapai tujuan.
- ✓ **Struktur Organisasi**¹, yaitu bagaimana pekerjaan dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan secara formal.

1.3. Batasan Masalah

Pembatasan masalah diperlukan agar pembahasan lebih fokus dan tidak pada permasalahan yang dihadapi. Maka dalam penelitian ini dibatasi pada faktor budaya organisasi yang mempengaruhi kinerja pegawai pada Balai Pengelolaan Daerah Aliran Sungai dan Hutan Lindung Wampu Sei Ular.

1.4. Rumusan Masalah

Perumusan masalah merupakan hal yang sangat penting dilakukan agar permasalahan lebih terarah sistematis. Masalah yang dihadapi perusahaan dapat dirumuskan sebagai berikut:

¹ Hani Handoko, **Manajemen**, Edisi Kedua, Cetakan Kedelapanbelas, Yogyakarta: BPFE, 2005, hal. 135.

“Bagaimana Budaya Organisasi (X) berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai (Y) Pada Balai Pengelolaan Daerah Aliran Sungai dan Hutan Lindung Wampu Sei Ular”.

1.5. Tujuan Penelitian

Adapun yang menjadi tujuan penelitian ini adalah:

Dalam melakukan dan menjalankan sesuatu hal maka haruslah memiliki tujuan yang jelas, begitu juga penelitian ini berdasarkan permasalahan yang dikemukakan diatas maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah: “Untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja Pegawai pada Balai Pengelolaan DAS dan Hutan Lindung Wampu sei Ular”.

1.6. Manfaat Penelitian

Setiap tindakan harusnya memiliki kegunaan yang jelas dan pasti agar apa yang dikerjakan memberi manfaat yang baik. Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi penulis

Menambah pengetahuan dan wawasan penulis dalam memahami pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

2. Bagi pihak lain

Memberikan sumbangan pikiran atau referensi bagi peneliti yang nantinya dapat memberikan perbandingan dalam mengadakan penelitian lebih lanjut di masa yang akan datang.

3. Bagi Instansi

Memberikan informasi tambahan dan menjadi bahan pertimbangan bagi Instansi dan pihak yang berkepentingan dalam Instansi untuk menetapkan kebijakan bagi Instansi tentang

budaya organisasi yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai dalam upaya mencapai efektivitas, tujuan dan kelangsungan Instansi.

4. Bagi lembaga Universitas HKBP Nommensen

Sebagai tambahan literatur perpustakaan dibidang penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA BERPIKIR, DAN RUMUSAN HIPOTESIS

2.1. Tinjauan Pustaka

Sebelum melakukan penelitian yang lebih lanjut, seorang peneliti perlu menyusun tinjauan teoritis sebagai landasan berpikir untuk menggambarkan dari sudut mana peneliti menyoroti masalah yang dipilih. Oleh sebab itu, untuk memudahkan penelitian diperlukan pedoman berpikir yaitu kerangka teori. Dalam penelitian ini, yang menjadi kerangka teorinya adalah:

2.1.1. Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Robbins mengungkapkan bahwa:

“Budaya Organisasi adalah sehimpunan nilai atau prinsip tradisi dan cara bekerja yang dianut bersama oleh dan mempengaruhi perilaku serta tindakan para anggota organisasi”².

Sedangkan menurut Wibowo:

“Budaya adalah suatu pola asumsi dasar yang ditemukan dan dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu karena mempelajari dan menguasai masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah bekerja dengan cukup baik untuk dipertimbangkan secara layak dan karena itu diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang dipersepsikan, berpikir dan dirasakan dengan benar dalam hubungan dengan masalah tersebut”³.

Menurut Sutrisno:

“Budaya Organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai- nilai (values), keyakinan- keyakinan (beliefs), asumsi- asumsi diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah- masalah organisasi”⁴.

²Stephen Robbins, **Pengantar Manajemen**, Edisi Kesepuluh, Jilid Satu, Erlangga Jakarta 2007, hal.63

³Wibowo, **Budaya Organisasi**, Edisi Pertama, Cetakan Kedua, Jakarta, Rajawali Pers, 2011, hal 15

⁴Sutrisno, **Budaya Organisasi**, Cetakan Kedua, Prenada Media Grup, Jakarta, 2010, hal. 2

Dari berbagai pendapat dapat disimpulkan bahwa pengertian budaya organisasi adalah perekat organisasi yang mana para anggotanya memiliki kesamaan visi, misi, tujuan dan cara berfikir yang diaktualisasikan dalam perilaku oleh setiap anggota dalam sebuah organisasi. Budaya organisasi inilah yang harus dikendalikan pemimpin untuk menjadikan karyawannya berperilaku seperti kehendaknya, dan tujuan organisasi pun dapat tercapai.

b. Sumber-sumber Budaya Organisasi

Menurut Tosi seperti yang dikutip oleh Munandar, budaya organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu: **“Pengaruh umum dari luar yang luas, Pengaruh dari nilai-nilai yang ada di masyarakat, faktor-faktor yang spesifik dari organisasi”**⁵.

1. Pengaruh umum dari luar yang luas

Mencakup faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan atau hanya sedikit dapat dikendalikan oleh organisasi.

2. Pengaruh dari nilai-nilai yang ada di masyarakat

Keyakinan-keyakinan dan nilai-nilai yang dominan dari masyarakat luas misalnya kesopansantunan dan kebersihan.

3. Faktor-faktor yang spesifik dari organisasi

Organisasi selalu berinteraksi dengan lingkungannya. Dalam mengatasi baik masalah eksternal maupun internal organisasi akan mendapatkan penyelesaian—

⁵Munandar, **Psikologi Industri dan Organisasi**, Universitas Indonesia, Jakarta, 2008, hal. 263

penyelesaian yang berhasil. Keberhasilan mengatasi berbagai masalah tersebut merupakan dasar bagi tumbuhnya budaya organisasi.

c. Fungsi Budaya Organisasi

Secara defenisi, budaya organisasi agak sukar dipahami, tidak dapat dijabarkan secara jelas dan implisit dan hanya merupakan suatu perkiraan. Tetapi setiap organisasi mengembangkan rangkaian inti asumsi, pemahaman, dan peraturan implisit yang mengatur perilaku sehari-hari dalam tempat kerja. Peran budaya dalam mempengaruhi perilaku pegawai tampaknya makin penting di tempat kerja dewasa ini. Dengan telah diperluasnya rentang kendali, didaftarkannya struktur, diperkenalkannya tim, dikurangnya formalisasi, dan diberdayakannya pegawai organisasi, maka makna bersama yang diberikan oleh suatu budaya yang kuat memastikan bahwa semua orang diarahkan kearah yang sama.

Menurut Robbins, fungsi budaya organisasi adalah sebagai berikut:

- “1. Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara organisasi satu dengan lainnya.**
- 2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota- anggota organisasi.**
- 3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang.**
- 4. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar- standar yang tepat untuk dilakukan oleh pegawai”⁶.**

d. Indikator budaya organisasi

Indikator budaya organisasi menurut Robbins dalam Soetopo adalah:

1. Inisiatif individual

Yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan atau independensi yang dimiliki oleh setiap anggota organisasi dalam mengemukakan pendapat. Inisiatif individu tersebut perlu

⁶Stephen P. Robbins, **Perilaku Organisasi**, Edisi Kesepuluh, Jakarta, 2008, hal. 725

dihargai oleh kelompok atau pemimpin organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi atau perusahaan.

2. Toleransi terhadap tindakan beresiko

Budaya organisasi dikatakan baik apabila dapat memberikan toleransi kepada anggota untuk dapat bertindak agresif dan inovatif dalam memajukan organisasi atau perusahaan.

3. Pengarahan

Yaitu sejauh mana organisasi dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan. Tercantumkan dalam visi, misi dan tujuan organisasi.

4. Integrasi

Yaitu sejauh mana organisasi dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara terkoordinasi, kekompakan unit-unit tersebut dapat mendorong kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan

5. Dukungan manajemen

Yaitu sejauh mana para manajer dapat memberikan arahan atau komunikasi, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan.

6. Kontrol

Alat yang dipakai adalah peraturan-peraturan atau norma-norma yang berlaku di dalam organisasi. Diperlukan sejumlah peraturan dan tenaga pengawas yang dapat mengawasi dan mengendalikan perilaku anggota organisasi atau pegawai

7. Sistem Imbalan

Sistem imbalan yang didasarkan atas prestasi kerja pegawai yang dapat mendorong pegawai suatu organisasi untuk bertindak dan berperilaku inovatif dan mencari prestasi kerja yang maksimal sesuai kemampuan dan keahlian yang dimilikinya.⁷”.

e. Cara-cara Budaya Organisasi Terbentuk

Robbins menyatakan bahwa:

“Proses penciptaan budaya organisasi terjadi dalam beberapa cara. Pertama, para pendiri hanya memperkerjakan dan mempertahankan pegawai yang memiliki pola pikir sama dan sependapat dengan cara-cara yang mereka tempuh. Kedua, mereka mengindoktrinasi dan mensosialisasikan para pegawai ini dengan cara berpikir dan cara berperasaan mereka. Bila organisasi berhasil, maka visi pendiri menjadi terlihat sebagai penentu utama keberhasilan. Pada titik ini, keseluruhan kepribadian pendiri menjadi tertanam ke dalam budaya organisasi⁸”.

Robbins juga membedakan:

“Budaya yang kuat dan budaya yang lemah. Budaya yang kuat mempunyai dampak yang lebih besar pada perilaku pegawai dan lebih langsung terkait dengan pengurangan *turn-over* pegawai. Dalam budaya yang kuat, nilai inti organisasi dipegang secara mendalam dan dianut bersama secara meluas. Makin banyak anggota yang menerima nilai-nilai inti dan makin besar komitmen mereka pada nilai-nilai tersebut, maka makin kuat budaya tersebut. Budaya yang kuat juga memperlihatkan kesepakatan yang tinggi di kalangan anggota mengenai apa yang dipertahankan oleh organisasi. Kebulatan maksud tersebut selanjutnya membina keakraban, kesetiaan, dan komitmen organisasi⁹”.

f. Ciri- ciri budaya organisasi kuat /lemah

Ciri-ciri budaya kuat menurut Deal dan Kennedy dalam Tika adalah:

- “1. Anggota- anggota organisasi loyal kepada organisasi**
- 2. Pedoman bertingkah laku bagi orang- orang di dalam perusahaan digariskan dengan jelas, dimengerti, dipatuhi dan dilaksanakan oleh orang- orang di dalam perusahaan sehingga orang- orang yang bekerja menjadi sangat kohesif.**
- 3. Nilai- nilai yang dianut organisasi tidak hanya berhenti pada slogan,**

⁷Tika, Moh Pabundu, **Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja perusahaan**, Jakarta, 2008, hal.10

⁸Stephen P. Robbins, **Op.Cit**, hal. 729

⁹**Ibid**, hal. 724

tetapi dihayati dan dinyatakan dalam tingkah laku sehari-hari secara konsisten oleh orang-orang yang bekerja dalam perusahaan.

4. Organisasi memberikan tempat khusus kepada pahlawan-pahlawan organisasinya secara sistematis menciptakan bermacam-macam tingkat pahlawan.
5. Ditemui banyak ritual, mulai dari ritual sederhana hingga mewah.
6. Memiliki jaringan kultural yang menampung cerita-cerita kehebatan para pahlawannya¹⁰”.

Ciri-ciri budaya organisasi lemah menurut Deal dan Kennedy dalam Tika adalah:

- “1. Mudah terbentuk kelompok-kelompok yang bertentangan satu sama lain
2. Kesetiaan kepada kelompok melebihi kesetiaan kepada organisasi.
3. Anggota organisasi tidak segan-segan mengorbankan kepentingan organisasi untuk kepentingan kelompok atau kepentingan diri sendiri¹¹”.

2.1.2. Kinerja Pegawai

a. Pengertian Kinerja

Bagi orang-orang yang berkecimpung dalam manajemen sumber daya manusia pada umumnya berpendapat bahwa kinerja pegawai merupakan bagian penting dari seluruh proses pegawai. Pentingnya kinerja yang rasional dan objektif meliputi paling sedikit dua kepentingan yaitu: kepentingan pegawai yang bersangkutan dan kepentingan organisasi.

Menurut Wibowo “**Kinerja adalah kegiatan pengelolaan sumberdaya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi¹²”.**

Menurut Robert Mathis dan Jhon H. Jackson, “**Kinerja adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan karyawan, yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi seperti kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, dan kehadiran ditempat kerja¹³”.**

Menurut Suprianto bahwa:

“**Kinerja adalah suatu kondisi yang diperoleh seorang pegawai pada suatu periode tertentu. Bagi pegawai kinerja berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti**

¹⁰Tika, Moh Pabundu, **Op.Cit**, hal. 110

¹¹**Ibid**, hal. 480

¹²Wibowo, **Manajemen Kinerja**, Cetakan Keempat, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2011, hal.47.

¹³Robert Mathis dan Jhon Jackson, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, cetakan Kelima, Jakarta:Erlangga, 2005, Hal 12.

kemampuan, kekurangan dan potensi untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan kinerja tersebut. Sedangkan bagi organisasi kinerja pegawai sangat penting dalam pengambilan keputusan identifikasi program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, penempatan dan promosi¹⁴”.

Jadi berdasarkan definisi tersebut, dapat kita ambil kesimpulan bahwa kinerja itu merupakan hasil dari suatu pelaksanaan pekerjaan, pemecahan masalah pada suatu periode yang dapat menimbulkan perasaan. Dalam menjamin keberhasilan usaha serta peningkatan prestasi kerja, para kepala pimpinan perlu memperlihatkan faktor- faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu:

“1. Tingkat pendidikan

Faktor keterampilan juga mempunyai pengaruh besar untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai. Semakin tinggi tingkat keterampilan yang dimiliki pegawai maka produktivitas kerjanya akan semakin meningkat.

2. Keterampilan

Keterampilan yang harus dimiliki pegawai untuk meningkatkan produktivitas kerja mencakup keterampilan teknis dan keterampilan social. Keterampilan teknis berkaitan dengan kemampuan pegawai untuk mempergunakan materi dan alat- alat teknik, sedangkan keterampilan social maksudnya ialah keterampilan yang dimiliki pegawai agar bisa menuntut pegawai pegawai- pegawai yang dibawahinya dan menciptakan iklim kerja yang baik.

3. Disiplin

¹⁴J. Suprianto, **Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia**, Cetakan Kelima, Jakarta: Erlangga, 2005, Hal 12.

Disiplin mempunyai hubungan erat dengan peningkatan produktivitas kerja pegawai, apabila pegawai mempunyai disiplin yang tinggi maka hasil kerja pegawai akan lebih baik, demikian sebaliknya. Disiplin untuk mendorong para pegawai agar mengikuti berbagai standard dan aturan sehingga penyelewengan- penyelewengan dapat dicegah. Disiplin korektif adalah kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran terhadap aturan- aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran- pelanggaran lebih lanjut.

4. Motivasi

Motivasi merupakan ransangan atau dorongan yang diberikan kepala pimpinan kantor kepada para pegawai agar mereka dapat bekerja lebih bersemangat dan lebih aktif. Ransangan atau dorongan dapat berupa upaya yang sangat sesuai agar pegawai dapat memenuhi kebutuhannya, fasilitas- fasilitas, tunjangan dan lain sebagainya, sehingga para pegawai akan merasa aman dan tenang di dalam melaksanakan pekerjaannya dan produktivitas kerja juga akan meningkat.

5. Budaya Organisasi

System nilai yang diyakini oleh semua anggota organisasi yang dipelajari, diterapkan dan dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai sistem perekat, dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

6. Tingkat penghasilan

Tingkat penghasilan yang rendah akan mengakibatkan pegawai malas bekerja karena kurangnya gairah. Kemalasan akan mengakibatkan hasil kerja menjadi kurang teliti dan timbul akibat negative barang- barang yang diproduksi akan banyak yang rusak. Jika

perusahaan tersebut bergerak di bidang usaha jasa, maka pelayanan terhadap para pelanggan menjadi kurang memuaskan. Hal ini akan mengakibatkan turunnya produktivitas tenaga kerja pegawai dan akhirnya mengakibatkan kemunduran perusahaan.

Masalah tingkat penghasilan harus benar- benar diperhatikan terutama yang mampunya keahlian khusus. Namun hal ini tidak berarti semua perlu mendapat perhatian. Jadi setiap perusahaan hendaknya memberikan tingkat penghasilan yang cukup kepada pegawainya. Arti yang cukup disini adalah jumlah yang dapat dibayar sesuai dengan kemampuan tanpa menimbulkan kerugian bagi perusahaan dan melalui tingkat penghasilan tersebut akan mampu meningkatkan produktivitas.

7. Jaminan Sosial

Keinginan seseorang untuk bekerja di dalam suatu perusahaan selain untuk mencapai kinerja yang baik, juga mengharapkan adanya jaminan social yang baik dari perusahaan tersebut. Jaminan social itu dapat berupa gaji atau upah, tunjangan- tunjangan, baik tunjangan cuti, tunjangan perawatan dan lain- lainnya serta fasilitas seperti transportasi, perumahan, kafetaria, rekreasi dan sebagainya apabila jaminan sosial ini terpenuhi maka mereka akan tenang dan bersemangat bekerja, sehingga akan meningkatkan produktivitas kerja.

8. Lingkungan dan iklim kerja

Lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas- tugas yang diberikan. Kegairahan kerja pegawai tidak terlepas dari pada lingkungan kerja yang baik serta aman dalam melakukan pekerjaan sehari- hari pada perusahaan

9. Hubungan Industrial

Hubungan industrial merupakan hubungan antara sesama pegawai dalam suatu perusahaan. Dalam hubungan ini pimpinan harus bersikap adil dan dapat menjalin kerjasama yang lebih serasi antara pegawai dengan pengusaha. Masing- masing pihak perlu meningkatkan rasa tanggung jawab, rasa ikut memiliki dan keberanian mawas diri dalam mempertahankan kelangsungan perusahaan. Terwujudnya hubungan industrial yang selaras, aman dan dinamis akan meningkatkan produksi dan produktivitas tenaga kerja.

10. Teknologi

Di dalam peningkatan produktivitas kerja pegawai, faktor teknologi juga memegang peranan penting. Penggunaan teknologi dan peralatan- peralatan yang serba modern dapat menghindari pemborosan waktu dan tenaga. Menjadi semakin tinggi teknologi yang digunakan pada suatu perusahaan, maka produktivitas kerja akan semakin tinggi.

11. Manajemen¹⁵”.

Dalam setiap kegiatan usaha, maka untuk menentukan penggunaan sumber daya yang satu dengan yang lain dan mengkoordinasikan pekerjaan setiap orang dalam organisasi untuk mencapai hasil yang sebaik- baiknya adalah pekerjaan manajemen jika manajemen gagal, maka perusahaan akhirnya akan mengalami kegagalan. Jadi kedudukan manajemen sangat penting di dalam hal peningkatan produktivitas kerja.

b. Indikator Kinerja

¹⁵T. Hani Handoko, **Manajemen**, Edisi Ketigabelas, Cetakan Pertama, Yogyakarta: BPFE, 2005, hal. 135

Menurut Wibowo ada tujuh indikator kinerja yang mana dua diantaranya yaitu motif dan peluang dan tujuh merupakan indikator yang sangat atau paling penting dalam mempengaruhi kinerja. Ketujuh indikator kinerja tersebut adalah :

1. Tujuan

Tujuan merupakan suatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai dimasa yang akan datang sehingga tujuan menunjukkan arah kemana kinerja harus dilakukan yang mana untuk mencapai tujuan diperlukan atau ditingkatkannya kinerja individu, kelompok dan organisasi. Kinerja individu maupun organisasi berhasil apabila dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

2. Standar

Berperan penting memberitahukan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan atau dalam koperasi standar menjawab pertanyaan kapan kita sukses atau gagal. Dalam hal ini kinerja seseorang dikatakan berhasil dan sukses jika mampu mencapai standar yang ditentukan atau disepakati bersama antara atasan dan bawahan.

3. Umpan Balik

Antara tujuan, standar dan umpan balik bersifat saling terkait. Jadi umpan balik merupakan masukan yang digunakan untuk mengukur kemajuan, standar dan pencapaian tujuan. Melalui umpan balik akan timbul evaluasi terhadap kinerja dan akhirnya terjadi proses perbaikan kinerja.

4. Alat atau Sarana

Alat atau sarana merupakan sumber daya yang penting dalam hal membantu pencapaian kearah tujuan dan sukses. Dalam hal ini alat dan sarana sebagai faktor penunjang untuk mencapai tujuan karena tanpa alat tidak mungkin dapat melakukan suatu pekerjaan.

5. Kompetensi

Kemampuan yang dimiliki seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik dan kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja.

6. Motif

Merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melaksanakan sesuatu. Dimana manajer memberikan atau memfasilitasi motivasi karyawan melalui intensif, pengakuan, menetapkan tujuan yang menantang, adanya standar yang terjangkau, adanya umpan balik, adanya kebebasan dalam hal melakukan pekerjaan.”¹⁶

c. Cara- cara untuk Meningkatkan Kinerja

Berdasarkan pernyataan menurut Sutrisno, cara- cara untuk meningkatkan kinerja, antara lain:

“1. Pemberdayaan

Para karyawan mempunyai otoritas, inisiatif, dan kemampuan untuk mengatur pekerjaannya sendiri sehingga terbentuk rasa memiliki tanggung jawab pada organisasi.

2. Orientasi tim

Organisasi bergantung pada usaha tim untuk menyelesaikan pekerjaan ke arah bersama namun masing- masing karyawan saling bertanggungjawab.

¹⁶Wibowo, **Manajemen Kinerja**, Rajagrafindo, Edisi ketiga, Jakarta, 2013 hal.102

3. Pengembangan kemampuan¹⁷”.

Organisasi menginvestasikan dananya pada pengembangan kemampuan keterampilan karyawan agar lebih kompetitif dalam memenuhi tantangan bisnis.

d. Hubungan Budaya Organisasi Dengan Kinerja

Budaya Organisasi yang disosialisasikan dengan komunikasi yang baik dapat menentukan kekuatan menyeluruh organisasi, kinerja dan daya saing dalam jangka panjang. Tan dan Ismail Nawawi menjelaskan bahwa:

Budaya mempunyai peran penting dalam menentukan pertumbuhan organisasi. Organisasi dapat tumbuh dan berkembang karena budaya organisasi yang terdapat didalamnya mampu merangsang semangat kerja sumber daya manusia di dalamnya, sehingga kinerja organisasi meningkat¹⁸”.

2.2. Tinjauan Empiris

Pengembangan model penilaian yang harus didasarkan atas tinjauan empiris. adapun beberapa tinjauan empiris yang digunakan sebagai dasar acuan dalam penelitian ini adalah:

Penelitian oleh Richard dengan skripsinya yang berjudul **“Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Telkom (Persero) Medan¹⁹”**. Analisis yang digunakan adalah regresi linier sederhana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh nyata terhadap kinerja karyawan, dengan nilai t-hitung sebesar 4,30 lebih besar dari nilai t-tabel sebesar 2,01.

¹⁷Sutrisno, **Op.Cit.**, hal. 186

¹⁸H. Ismail Nawawi, **Penilaian dan Praktik Kinerja dan Budaya Organisasi**: Salemba Empat, Bandung, 2010, hal.228

¹⁹Richard. **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Telkom (Persero) Medan**. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas HKBP Nommensen. 2008.

Daniel Hamonangan Silaban melakukan penelitian tentang “**Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara II Unit Sub Helvetia Medan**”. Metode analisis data yang digunakan adalah uji validitas dan reliabilitas, uji asumsi klasik, uji hipotesis yang terdiri dari persamaan regresi sederhana, uji t, dan koefisien determinasi (R^2). Analisis data dilakukan dengan menggunakan bantuan SPSS 16.0 *for windows*. Penelitian ini menetapkan 66 responden sebagai sampel penelitian.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa analisis data dengan metode persamaan regresi sederhana menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara II Unit Sub Helvetia Medan. Hal ini dapat dilihat dari metode persamaan regresi sederhana berdasarkan uji signifikan individual/parsial (uji t), bahwa Budaya Organisasi sangat mempengaruhi Kinerja Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara II Unit Sub Helvetia Medan dengan nilai Beta terbesar 0,925 dan nilai t hitung ($28,001 > t$ tabel (1,669)). Pada pengujian koefisien determinasi diperoleh $R^2 = 92,5\%$.

Pada PT. Perkebunan Nusantara II Unit Sub Helvetia Medan harus mempertahankan dan mengembangkan Budaya Organisasi yang sudah ada sesuai dengan perkembangan teknologi atau zaman, seperti sistem pemesanan produk, mendokumentasikan setiap data yang masuk dan data yang keluar setiap divisi agar lebih mudah untuk mencari, mengolah informasi, sehingga memperlancar kegiatan pengambilan keputusan.²⁰

²⁰Daniel Hamonangan Silaban. **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara II Unit Sub Helvetia Medan**. Skripsi fakultas Ekonomi Universitas HKBP Nommensen Medan. 2016.

2.3. Kerangka Berfikir

Budaya organisasi penting diperhatikan oleh organisasi, karena menyangkut kebiasaan-kebiasaan yang terjadi dalam hirarki organisasi yang mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh seluruh anggota organisasi. Budaya yang produktif adalah budaya yang dapat meningkatkan kinerja karyawan sehingga menjadikan organisasi lebih kuat dan tujuan perusahaan dapat dicapai. Dalam penelitian ini akan dibahas mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja daripada pegawai, penjelasan lebih rinci dapat dilihat pada skema (Gambar) berikut :

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual



Sumber : Diolah penulis (2016)

2.4. Rumusan Hipotesis

Sugiyono menjelaskan pengertian tentang hipotesis :**“Hipotesis adalah pernyataan sementara yang menghubungkan dua variable atau lebih. Kesimpulan yang tarafnya rendah karena masih membutuhkan pengujian secara empiris”**²¹. Berdasarkan batasan dan rumusan permasalahan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka hipotesis penelitian ini adalah: **“Budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Balai Pengelolaan Daerah Aliran Sungai dan Hutan Lindung Wampu Sei Ular”**.

BAB III

²¹Sugiyono, Metode Penelitian Administrasi (Ed.5). CV. Alfabeta, Bandung 2004, hal 93

METODE PENELITIAN

3.1. Desain Penelitian

Desain penelitian ini menggunakan desain penelitian kuantitatif. Dimana desain yang digunakan adalah statistik deskriptif, yaitu statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Tempat penelitian ini berlokasi di Balai Pengelolaan Daerah Aliran Sungai dan Hutan Lindung Wampu Sei Ular yang beralamat di Jl. Sisingamangaraja Km. 5,5 No. 14 Sp. Marindal, Medan.

3.2. Populasi dan Sampel

3.2.1. Populasi

Menurut Sugiyono bahwa **“Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya”**²². Jadi populasi dalam penelitian ini adalah pegawai yang ada pada Balai Pengelola DAS dan Hutan Lindung Wampu Sei Ular yang berjumlah 58 orang.

3.2.2. Sampel

Menurut Sugiyono bahwa **“Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki pada populasi tersebut”**²³. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan seluruh populasi yang ada di Balai Pengelola DAS dan Hutan Lindung Wampu Sei Ular yang berjumlah 58 orang responden sebagai sampelnya.

²²Ibid, hal. 115

²³Ibid, hal. 116

3.3. Metode Pengambilan Sampel

Pengambilan sample ini menggunakan teknik metode sensus atau Sampling Jenuh. Menurut Sugiono, “ **Sampling Jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel²⁴**”. Dalam penelitian ini, seluruh pegawai pada Balai Pengelola DAS dan Hutan Lindung Wampu Sei Ular yang berjumlah 58 orang dijadikan subjek dalam penelitian. Apabila subjek penelitian kurang dari 100 orang, maka lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Apabila populasi lebih dari 100 orang maka dapat diambil 10%-15% atau 20%-25% sample atau lebih.

Dengan demikian berdasarkan teori di atas, maka yang menjadi sample dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Balai Pengelola DAS dan Hutan Lindung Wampu Sei Ular yang berjumlah 58 orang.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Untuk mengumpulkan data yang dibutuhkan dalam penulisan skripsi ini, maka penulis menggunakan beberapa metode, yaitu:

1. Daftar pertanyaan (*questionnaire*)

yaitu pengumpulan data dengan mengajukan daftar pertanyaan yang telah disusun secara terstruktur diberikan kepada karyawan yang dijadikan sampel.

2. wawancara (*interview*),

yaitu pengumpulan data dengan melakukan tanya jawab dengan pertanyaan tidak terstruktur kepada pihak yang berhak dan berwenang menangani kepegawaian pada Balai pengelolaan DAS dan Hutan Lindung Wampu Sei ular.

²⁴ **ibid**, hal.122

3. Studi dokumentasi

yaitu mengumpulkan dan mempelajari data yang diperoleh melalui data-data dari Balai pengelolaan DAS dan Hutan Lindung Wampu Sei ular.

4. Observasi

yaitu dengan melakukan pengamatan terhadap kegiatan yang dilakukan para pegawai Balai pengelolaan DAS dan Hutan Lindung Wampu Sei ular.

3.5. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah berupa angket yang berisi daftar pernyataan yang telah disusun untuk memenuhi pengukuran variabel yang diukur dengan skala likert. Instrumen penelitian ini adalah berupa angket yang berisi daftar pernyataan yang telah disusun untuk memenuhi pengukuran variabel yang diukur dengan skala likert.

Tabel 3.1. Instrumen Penelitian

Variabel	Definisi Variabel	Indikator	Skala Ukuran
	Budaya organisasi adalah sehimpunan nilai atau prinsip tradisi dan cara bekerja yang dianut bersama oleh dan	1. Inisiatif individual 2. Toleransi terhadap tindakan berisiko	

Budaya Organisasi (X)	mempengaruhi perilaku serta tindakan para anggota organisasi. (Robbins)	3. Pengarahan 4. Integrasi 5. Dukungan manajemen 6. Kontrol 7. Sistem Imbalan (Robbins dalam Soetopo)	Skala Likert
Kinerja Karyawan (Y)	Kinerja adalah kegiatan pengelolaan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi (Wibowo)	1. Tujuan 2. Standar. 3. Umpan balik 4. Alat atau sasaran 5. Kompetensi 6. Motif (Wibowo)	Skala Likert

3.6. Skala Pengukuran Variabel

Skala pengukuran variabel yang digunakan adalah *skala likert* sebagai alat mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok tentang kejadian atau gejala sosial. Dengan menggunakan skala likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pertanyaan dan pernyataan, dalam melakukan penelitian terhadap variabel-variabel yang akan diuji pada setiap jawaban akan diberikan skor.

Tabel 3.2 Skala Likert

Jawaban	Bobot
Sangat setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Ragu-ragu (R)	3

Tidak setuju (TS)	2
Sangat tidak setuju (STS)	1

3.7 Metode Analisis Data

a. Metode Analisis Deskriptif

Metode deskriptif merupakan metode yang dilakukan dengan cara menyusun data, mengelompokkannya untuk dianalisis sehingga dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai fakta-fakta dan sifat serta hubungan antar fenomena yang sedang diteliti.

b. Metode Analisis Regresi Linear Sederhana

Metode analisis regresi linear sederhana dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas (Budaya Organisasi) terhadap variabel terikat (Kinerja Pegawai). Didalam menganalisis data ini, penulis menggunakan bantuan aplikasi *Software SPSS 22.0 for Windows*. Adapun persamaan regresinya adalah sebagai berikut :

$$Y = a + bx$$

Dimana :

Y = Kinerja Pegawai

a = Angka Kostanta

b = Angka Arah atau Koefisien Regresi

x = Budaya Organisasi

3.8 Uji Validitas dan Reliabilitas

a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk menguji kuesioner apakah layak digunakan sebagai alat instrumen penelitian. Untuk menguji validitas konstruksya dilakukan dengan menguji masing-masing pertanyaan dengan menggunakan *product moment correlation* dengan criteria sebagai berikut:

- a. Jika r_{hitung} positif dan $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka butir pertanyaan tersebut valid
- b. Jika r_{hitung} negatif dan $r_{hitung} < r_{tabel}$ maka butir pertanyaan tersebut tidak valid

Uji validitas pada penelitian ini diolah dengan menggunakan *software SPSS 22.0 for windows*.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana alat pengukur dapat di percaya atau diandalkan. Bila suatu alat pengukur dipakai dua kali untuk mengukur gejala yang sama dan hasil pengukuran yang diperoleh relatif konsisten, maka alat pengukur tersebut reliabel. Uji reliabilitas yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan uji *Cronbach's Alpha*, dimana suatu hasil dinyatakan reliabel apabila nilai yang diperoleh harus lebih besar dari batas minimal 0,60 (nilai *Cronbach's Alpha* > 0.60). setelah butir pertanyaan sudah dinyatakan valid dalam uji validitas dapat ditentukan reliabilitasnya dengan kriteria sebagai berikut:

Menurut Nunnally dalam Imam Ghozali konstruk atau variabel dinyatakan reliabel dengan kriterian sebagai berikut:

- “1. Jika Cronbach’s Alpha > 0,60 variabel atau konstruk tersebut dinyatakan reliabel.**
- 2. Jika Cronbach’s Alpha < 0,60 variabel atau konstruk tersebut dinyatakan reliabel²⁵”.**

Uji reliabilitas pada penelitian ini diolah dengan menggunakan *software SPSS 22.0 windows*.

3.9 Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Pengujian normalitas data untuk melihat apakah dalam model regresi variable dependen dan independen memiliki distribusi normal atau tidak. Model yang paling baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal.

b. Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji terjadinya perbedaan variance residual suatu periode pengamatan ke pengamatan periode yang lain atau gambar hubungan antara lain yang diprediksi dengan *Standardized Delete Residual* nilai tersebut. Heteroskedastisitas dapat diuji dengan metode grafik, yaitu dengan melihat ada tidaknya pola tertentu yang tergambar pada *scatterplot*.

Dasar-dasar pengambilan keputusan adalah :

- Jika ada pola tertentu seperti titik-titik yang ada membentuk pola teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit) maka telah terjadi Heteroskedastisitas.

²⁵Imam Gozali, **Aplikasi analisis multivariate dengan program SPSS**, Grasindo, Jakarta, 2008, hal 42

- Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 (nol) pada sumbu Y maka tidak terjadi Heteroskedastisitas.

3.10 Uji Hipotesis

a. Uji – t

Uji t dilakukan untuk pengujian yang berguna untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antara variabel Budaya Organisasi (X) terhadap variabel Kinerja pegawai (Y). Untuk menguji koefisien regresi ini penulis menggunakan alat bantu *Software SPSS 22.0 for Windows*.

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$H_0: b = 0$$

$$H_1: b > 0$$

Pengujian hipotesis dilakukan dengan membandingkan antara nilai t_{hitung} dengan nilai t_{tabel} dengan kriteria keputusan adalah :

- Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ H_0 ditolak atau H_1 diterima.

Artinya Budaya organisasi (variabel bebas) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (variabel terikat).

- Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ H_0 diterima atau H_1 ditolak.

Artinya Budaya organisasi (variabel bebas) tidak berpengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai (variabel terikat).

b. Koefisien Determinasi (R^2)

Uji ini dilakukan untuk mengukur seberapa besar pengaruh yang diberikan variabel bebas (Budaya Organisasi) terhadap Variabel terikat (Kinerja Pegawai). Jika R^2 semakin mendekati 1 berarti model persamaan regresi yang digunakan

sudah sesuai untuk menjelaskan hubungan antara variabel Y dan X. Jika R^2 semakin mendekati 0 berarti model regresi yang digunakan tidak dapat menjelaskan hubungan antar variabel Y dan X dengan baik