

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Perusahaan yang didirikan pada umumnya mempunyai harapan bahwa dikemudian hari akan mengalami perkembangan yang pesat didalam lingkup usaha dari perusahaannya dan menginginkan terciptanya kinerja yang tinggi dalam pekerjaannya. Oleh karena itu, keberadaan suatu perusahaan yang berbentuk apapun dalam skala kecil maupun besar tidak terlepas dari unsur sumber daya manusia.

Sumber daya manusia yang dimaksud adalah orang yang memberikan tenaga, pikiran, bakat, kreatifitas dan usahanya pada perusahaan. Setiap perusahaan berupaya untuk mendapatkan pegawai yang terlibat dalam kegiatan organisasi/perusahaan dapat memberikan prestasi kerja. Untuk menilai kinerja pegawai dapat dilihat dari berbagai sisi, maka penilaian kinerja pegawai sangat perlu dilakukan guna melihat sejauh mana pegawai mampu berperan dalam pengembangan perusahaan.

Pada dasarnya kinerja merupakan suatu hal yang bersifat individual, karena setiap pegawai memiliki tingkat kemampuan yang berbeda dalam mengerjakan tugasnya. Kinerja tergantung pada kombinasi antara kemampuan, usaha, dan kesempatan yang diperoleh. Hal ini berarti bahwa kinerja tidak dapat dinilai pada saat itu juga melainkan dalam periode waktu tertentu.

Kinerja pegawai yang efektif dapat diukur berdasarkan kuantitas kerja, penyelesaian pekerjaan tepat pada waktu yang telah ditetapkan, serta kualitas

kerja yang baik. Untuk mencapainya diperlukan adanya kesamaan pandangan terhadap visi, misi, dan tujuan . Menyatukan pandangan tiga hal tersebut tidaklah mudah, Tiffin dalam Riani menyatakan bahwa :

**“Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja ada dua, yang pertama adalah variabel individu yaitu pengalaman, pendidikan, jenis kelamin, umur, motivasi, sikap dan komitmen. Yang kedua adalah variabel situasional, dimana dalam variabel ini menyangkut tentang budaya organisasi, menurutnya untuk menyatukan visi dan misi antara perusahaan dan pegawai diperlukan budaya organisasi yang kuat”<sup>1</sup>.**

Membahas masalah budaya itu sendiri merupakan hal yang esensial bagi keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan, karena akan selalu berhubungan dengan kehidupan yang ada didalam perusahaan. Budaya organisasi merupakan falsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma-norma yang dimiliki secara bersama serta mengikat dalam suatu komunitas tertentu. Secara spesifik budaya dalam organisasi akan ditentukan oleh kondisi *team work, leaders, dan characteristic of organization* serta *admintration process* yang berlaku. Budaya organisasi sangat penting diperhatikan oleh organisasi, karena menyangkut kebiasaan-kebiasaan yang sering terjadi didalam hierarki organisasi yang mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh seluruh anggota organisasi. Budaya yang produktif adalah budaya yang dapat meningkatkan kinerja pegawai sehingga menjadi organisasi yang lebih kuat dan tujuan perusahaan yang telah ditetapkan dapat tercapai.

Dirjen Yanmed sebagai pendiri, sebagai pimpinan pertama Palang Merah Indonesia (PMI) Medan, sejak awal berdiri perusahaan ditahun 1945 menciptakan nilai-nilai inti yang tinggi dengan maksud dan tujuan untuk menyatukan persepsi

---

<sup>1</sup> Asri Laksmi Riani, **Budaya Organisas** , Edisi Keenam, Cetakan Kedua, Graha Ilmu, Yogyakarta, 2001, Hal. 100.

setiap individu pegawai yang mempunyai latar belakang budaya yang berbeda-beda, dalam pemahaman pencapaian tujuan yang diharapkan perusahaan. Nilai-nilai inti tersebut diwariskan dan disosialisasikan kepada setiap pegawai dan menjadi asumsi dasar serta keyakinan bagi setiap pegawai dalam aktivitas kerja sehari-hari.

Nilai-nilai inti yang dijadikan sebagai budaya organisasi perusahaan ini diantaranya ialah berpegang pada etika, gigih, proaktif, saling menghormati dan pengembangan pegawai. Bentuk nyata dari nilai-nilai tersebut didukung oleh adanya aturan dan pengaturan yang bersifat formal, misalnya adanya buku perusahaan sebagai pedoman pegawai yang berisikan hak dan kewajiban pegawai selama bekerja diperusahaan. Hal tersebut membuktikan adanya peraturan-peraturan yang mendasari tata tertib sehingga mampu mengarahkan pegawai dalam pelaksanaan seluruh aktivitas dan kinerja sesuai yang ditetapkan dan diinginkan perusahaan.

Saat ini kinerja pegawai pada Palang Merah Indonesia (PMI) Medan dianggap baik, hal ini dapat terlihat dari adanya sikap atau etika pegawai yang memanfaatkan waktu kerja dengan baik dan pegawai juga menunjukkan sikap yang aktif dalam melakukan kegiatan sosial dan penyuluhan, hal ini dapat terlihat dari pelayanan dalam melakukan kegiatan disetiap bencana alam serta pelatihan dan penyuluhan yang dilakukan, dan juga pimpinan selalu memantau atau melakukan pengawasan kerja setiap pegawai sehingga mencapai sasaran.

Berdasarkan wawancara pendahuluan yang dilakukan perusahaan Palang Merah Indonesia (PMI) Medan. Pimpinan sangat cukup memberikan perhatian mengenai nilai inti yang diikuti seluruh pegawai sehingga kinerja

pegawai baik. Sehingga Palang Merah Indonesia (PMI) medan masih memerlukan Budaya yang produktif sehingga kinerja pegawai tersebut dapat lebih baik lagi.

**Tabel 1.1**

**Data kinerja pegawai Palang Merah Indonesia Kota Medan**

P = Performasi	Jumlah Pegawai (2015)	Jumlah Pegawai (2016)	Jumlah Pegawai (2017)
P1 = Sangat Baik	45	50	57
P2 = Baik	35	40	40
P3 = Cukup	60	59	52
P4 = Tidak Baik	10	1	1
P5 = Buruk	0	0	0
Jumlah	150	150	150

Sumber : Palang Merah Indonesia (PMI) Kota Medan

Pengukuran kinerja yang sangat baik adalah suatu pencapaian pelaksanaan atau kegiatan suatu program kerja serta kebijakan dalam mewujudkan sasaran tujuan, misi, visi organisasi yang tertuang dalam perencanaan strategis. Kinerja yang baik Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Untuk itu penulis menjadikan permasalahan ini sebagai sebuah penelitian dengan judul: **PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA PALANG MERAH INDONESIA (PMI) MEDAN.**

## **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 :

1. Sumber Daya Manusia
2. Kualitas Kerja
3. Kuantitas Kerja
4. Pemanfaatan Waktu
5. Budaya Organisasi

### **1.3 Batasan Masalah**

Batasan Masalah untuk mempermudah penelitian ini agar lebih berfokus dalam menghadapi permasalahan yang dihadapi. Maka penulis membatasi masalah pada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja Pegawai pada Palang Merah Indonesia (PMI) Medan.

### **1.4. Rumusan Masalah**

Dalam penelitian, agar dapat dilaksanakan sebaik-baiknya, maka penelitian harus merumuskan masalahnya dengan jelas, guna mempermudah menginterpretasikan data dan fakta yang diperlukan dalam penelitian berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka penulis merumuskan permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut : **“Bagaimana Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Palang Merah Indonesia (PMI) Medan”**.

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Dalam melakukan dan menjalankan sesuatu hal maka haruslah memiliki tujuan yang jelas, begitu juga dengan tujuan penelitian ini. Berdasarkan rumusan

masalah yang dikemukakan diatas maka tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Palang Merah Indonesia (PMI) Medan.

### **1.6 Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian yang dilakukan oleh penulis adalah sebagai berikut :

1. Bagi Lembaga

Memberikan informasi tambahan bagi perusahaan dan pihak-pihak yang berkepentingan di dalam lembaga tersebut dan dapat menjadi bahan pertimbangan menetapkan kebijakan lembaga tentang Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai.

2. Bagi Penulis

Menambah pemahaman penulis tentang budaya organisasi serta kaitannya dengan kinerja itu sendiri.

3. Bagi Peneliti berikutnya

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

4. Bagi Lembaga Universitas

Sebagai tambahan literatur kepustakaan 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 lebih lanjut, seorang peneliti perlu menyusun tinjauan teoritis sebagai landasan berpikir untuk menggambarkan dari sudut mana peneliti masalah yang dipilih. Oleh sebab itu, untuk memudahkan penelitian ini, yang menjadi kerangka teori adalah:

**2.1.1 Budaya Organisasi**

1) Pengertian Budaya Organisasi

Didalam budaya organisasi menjadi budaya penentu yang memberi nilai inti adalah budaya yang dominan dan seluruh budaya yang dimiliki pegawai, yang diserap dan mayoritas anggota organisasi. Nilai utama merupakan nilai-nilai yang pertama atau dominan yang diterima didalam organisasi. Hal ini menggambarkan budaya secara makro yang dihasilkan suatu organisasi, secara khusus menggambarkan tentang suatu kepribadian yang ada didalam suatu organisasi. Bagian budaya ini dapat dikembangkan menjadi suatu budaya organisasi yang besar, sebagai antisipasi dan gambaran tentang permasalahan umum, situasi, dan pengalaman yang dihadapi anggota-anggotanya dari beberapa ahli manajemen memberikan hasil pikirannya dalam hal mendefinisikan tentang budaya organisasi yang pada hakekatnya tidak jauh berbeda antara satu ahli dengan ahli lainnya.

Menurut Sutrisno budaya organisasi dapat didefinisikan **“Sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang berlaku, disepakati dan**

diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya”<sup>2</sup>.

Menurut Sutrisno **“Budaya Organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi melakukan aktivitas kerja”**<sup>3</sup>.

Menurut Ivancevich, Robert, dan Matteson **“Budaya Organisasi adalah apa yang dipersepsi karyawan dan cara persepsi untuk menciptakan suatu pola keyakinan, nilai, dan ekspektasi”**<sup>4</sup>.

Schein mendefinisikan (dalam Ivancevich) Budaya Organisasi adalah **“Suatu pola dari asumsi dasar yang menciptakan, ditemukan, atau dikembangkan, oleh kelompok tertentu saat belajar menghadapi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah berjalan cukup baik dan dianggap valid dan oleh karena itu, untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara benar untuk berpersepsi, berfikir, dan berperasaan sehubungan dengan masalah yang dihadapi”**<sup>5</sup>.

Menurut Stephen P. Robbins mengungkapkan bahwa **“Menciptakan pemahaman yang sama di antara para anggota mengenai bagaimana sebenarnya organisasi itu dan bagaimana anggotanya harus berperilaku”**<sup>6</sup>.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan norma, asumsi, kepercayaan, filsafat, dan kebiasaan organisasi yang dianut oleh seluruh anggota-anggota organisasi yang dijadikan sebagai ciri dari sebuah organisasi tersebut, yang dapat mempengaruhi pola pikir, sikap dan perilaku anggota organisasi.

---

<sup>2</sup> Edy Sutrisno, **Budaya Organisasi**, Edisi Pertama, Kencana, Jakarta, 2010, Hal, 2.

<sup>3</sup> **Ibid**, Hal. 2.

<sup>4</sup> John M. Ivancevich, Robert Konopaske, Michael T. Matteson, **Perilaku Dan Manajemen Organisasi**, Jilid Pertama, Edisi Ketujuh, Erlangga, Jakarta, 2007, Hal. 44.

<sup>5</sup> **Ibid**, Hal. 44.

<sup>6</sup> Stephen, Robbins, **Teori Organisasi**, Edisi Ketiga. Penerbit Arcan, Jakarta, 2001 Hal.479.



Budaya merupakan hal yang sangat kompleks dilakukan disetiap organisasi, untuk itu budaya harus memiliki karakteristik sebagai wujud nyata keberadaannya dalam suatu organisasi. Maka masing-masing karakteristik tersebut pada penerapannya akan mendukung pencapaian sasaran organisasi. Menurut Robbins (dalam Wibowo), riset paling baru mengemukakan tujuan karakteristik primer berikut yang bersama-sama, menangkap hakikat dari budaya organisasi:

- a. ***Innovation and risk taking*** (inovasi dan pengambilan resiko), Suatu tingkatan dimana pekerja didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil resiko.
- b. ***Attention to detail*** (Perhatian terhadap detail), dimana pekerja diharapkan menunjukkan kecepatan, analisis, dan perhatian pada hal detail.
- c. ***Outcome Orientation*** (Orientasi pada manfaat), dimana manajemen memfokus pada hasil atau manfaat dari pada sekedar pada teknik dan proses yang dipergunakan untuk mendapatkan manfaat tersebut.
- d. ***People orientation*** (Orientasi orang), dimana keputusan manajemen mempertimbangkan pengaruh manfaatnya pada orang dalam organisasi.
- e. ***Team orientation*** (Orientasi pada tim), Dimana aktivitas kerja diorganisasi berdasarkan tim dari pada individual.
- f. ***Aggressiveness*** (agresifitas), dimana orang cenderung lebih agresif dan kompetitif dari pada *easygoing*.
- g. ***Stability*** (stabilitas), dimana aktivitas organisasional menekankan pada menjaga status quo sebagai lawan dari perkembangan<sup>7</sup>.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa setiap indikator-indikator ini merupakan salah satu yang menentukan ukuran-ukuran untuk melakukan penilaian-penilaian terhadap budaya organisasi yang ada didalam suatu organisasi. Apabila seorang pimpinan telah sesuai dan benar-benar menerapkannya maka budaya organisasi tersebut akan menjadikan budaya yang kuat.

---

<sup>7</sup> Wibowo, **Budaya Organisasi**, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Jakarta, Rajawali Pers, 2010, Hal. 37.

Budaya organisasi yang unggul akan menciptakan organisasi yang sehat, artinya budaya organisasi menjadi salah satu alat kunci atau penyebab timbulnya organisasi yang sehat. Budaya organisasi menjadi strategi materi yang akan mengubah sikap atau perilaku serta sebagaimana sarana untuk mencapai efisiensi dan penyesuaian dengan tuntutan zaman yang senantiasa berubah.

### **2.1.2 Fungsi Budaya Organisasi**

Cara alami budaya itu sukar dipahami, tidak terwujud, implisit dan dianggap biasa saja. Tetapi semua organisasi mengembangkan seperangkat ini pengendalian, pemahaman dan aturan implisit yang mengatur perilaku sehari-hari dalam tempat kerja. Sebelum pendatang baru belajar aturan-aturan ini, mereka tidak diterima baik sebagai anggota penuh dari organisasi itu. Pelanggaran aturan dipihak eksekutif ditingkat tinggi atau pegawai garis depan mengakibatkan ketidaksetujuan yang universal dan hukuman berat.

Kesesuaian dengan aturan menjadi dasar primer untuk penghargaan dan mobilitas baik pangkat peran budaya dalam mempengaruhi perilaku pegawai tampaknya makin penting kerja dewasa ini. Dengan telah dilebarkannya rentang kendali, diberdayakannya tim-tim, dikurangnya formalisasi dan diberdayakannya pegawai oleh organisasi, makna bersama yang telah diberikan oleh suatu budaya yang kuat memastikan bahwa semua orang diarahkan ke arah yang sama.

Budaya organisasi berguna untuk membangun dalam mendesain kembali sistem pengendalian manajemen organisasi, yaitu sebagai alat untuk menciptakan komitmen agar para manajer dan pegawai mau melaksanakan perencanaan strategis *programming, budgeting, controlling, monitoring, evaluasi*.

Menurut Robins (dalam Wibowo) fungsi budaya organisasi sebagai berikut:

- a. Mempunyai *boundary-defining roles*, yaitu menciptakan perbedaan antara organisasi yang satu dengan yang lainnya.
- b. Menyampaikan rasa identitas untuk anggota organisasi.
- c. Budaya memfasilitasi bangkitnya komitmen pada sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan diri individu.
- d. Meningkatkan stabilitas sistem sosial. Budaya adalah perekat sosial yang membantu menghimpun organisasi bersama dengan memberikan standart yang cocok atau apa yang dikatakan yang dilakukan pekerja.
- e. Budaya melayani sebagai *sense-making* dan mekanisme kontrol yang membimbing dan membentuk sikap dan perilaku pekerja<sup>8</sup>.

Menurut Anderson dan Krypianou (dalam Sutrisno) bahwa :

**“Budaya organisasi yang kohesi atau efektif tercermin pada kepercayaan, keterbukaan komunikasi, kepemimpinan yang dapat masukan, dan didukung oleh bawahan, pemecahan masalah oleh kelompok, kemandirian kerja, dan pertukaran informasi”<sup>9</sup>.**

Berdasarkan kutipan diatas penulis menyimpulkan bahwa berfungsinya budaya organisasi akan mempunyai dampak positif yang sangat kuat terhadap perilaku para anggotanya termasuk kerelaan untuk meningkatkan kinerja pegawai, serta sebagai perekat sosial dalam mempersatukan suatu organisasi dengan memberikan standart-standart yang tepat dilakukan pegawai yang artinya budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku individu dalam suatu organisasi, sehingga nilai-nilai yang ada dalam daya organisasi perlu ditanamkan sejak dini pada setiap individu organisasi.

---

<sup>8</sup>Ibid, Hal. 51.

<sup>9</sup> Edy Sutrisno, *Op.Cit*, Hal. 11.

### 2.1.3 Nilai-nilai Dasar Budaya Organisasi

Sebagaimana kita ketahui bahwa budaya organisasi sangat diperlukan oleh setiap perusahaan yang perlu dikembangkan dengan nilai-nilai yang positif dan disesuaikan dengan perubahan lingkungan organisasi.

Dengan adanya nilai-nilai dasar budaya yang dimiliki oleh organisasi maka nilai-nilai tersebut menjadi tolak ukur pegawai. Nilai-nilai dasar budaya organisasi yang memiliki norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi. Tanpa adanya nilai-nilai dasar budaya organisasi, maka organisasi tersebut tidak dapat meningkatkan kinerja pegawai ke arah yang lebih maju.

### 2.1.4 Budaya Organisasi kuat

Menurut Deal dan Kennedy, Robbins (dalam Sutrisno) bahwa : **“Budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan-tujuan perusahaan, sebaliknya yang lemah atau negatif menghambat atau bertentangan dengan tujuan-tujuan perusahaan. Dalam suatu perusahaan yang budaya organisasinya kuat, nilai-nilai bersama dipahami secara mendalam, dianut, dan diperjuangkan oleh sebagian besar para anggota organisasi (karyawan perusahaan). Budaya yang kuat dan positif sangat berpengaruh terhadap perilaku dan efektivitas kinerja perusahaan”**<sup>10</sup>.

Menurut Robbins (dalam Sutrisno), ciri-ciri budaya organisasi kuat yaitu sebagai berikut :

- 1) Nilai-nilai kunci yang saling menjalin, tersosialisasikan, menginternalisasi, menjiwai pada para anggota, dan merupakan kekuatan yang tidak tampak.
- 2) Perilaku-perilaku karyawan secara tak disadari terkendali dan terkoordinasi oleh kekuatan informal atau tidak tampak.
- 3) Para anggota merasa komit dan loyal pada organisasi.
- 4) Adanya musyawarah dan kebersamaan atau kesertaan dalam hal-hal yang berarti sebagai bentuk partisipasi, pengakuan, dan penghormatan, terhadap pegawai.
- 5) Semua kegiatan berorientasi atau diarahkan kepada misi dan tujuan organisasi.

---

<sup>10</sup> Ibid, Hal, 3.

- 6) Para karyawan merasa senang karena diakui dan dihargai martabat dan kontribusinya, yang sangat rewarding.
- 7) Adanya koordinasi, integrasi, dan konsistensi yang menstabilkan kegiatan-kegiatan perusahaan.
- 8) Berpengaruh kuat terhadap organisasi dalam tiga aspek : Pengarahan perilaku dan kinerja organisasi, penyebarannya pada para anggota organisasi, dan kekuatannya, yaitu menekan para anggota untuk melaksanakan nilai-nilai budaya.
- 9) Budaya berpengaruh terhadap perilaku individual maupun kelompok<sup>11</sup>.

Budaya organisasi yang kuat adalah budaya yang memperkokoh manajemennya dalam lingkungan organisasi. Mengikuti norma-norma yang telah disepakati oleh organisasi dan dari hal tersebutlah organisasi akan berhasil bila mempunyai budaya yang kuat didalam lingkungan organisasinya.

#### **2.1.5 Budaya Organisasi Lemah**

Budaya lemah dapat dijadikan organisasi gagal dalam menjalankan fungsinya. Pegawainya tidak mau tau tentang hal-hal yang terjadi dilingkungan organisasinya. Mereka mementingkan diri sendiri dan membentuk kelompok-kelompok yang bertentangan, maka dengan demikian dapat merendahkan tingkat kinerja pegawai.

#### **2.1.6. Langkah-langkah kegiatan untuk memperkuat budaya organisasi**

Langkah-langkah kegiatan untuk memperkuat budaya organisasi yaitu sebagai berikut :

1. Memantapkan nilai-nilai dasar budaya organisasi.
2. Melakukan pembinaan terhadap anggota organisasi.
3. Memberikan contoh atau atau teladan.
4. Membuat acara-acara rutinitas.
5. Memberikan Penilaian dan penghargaan.
6. Tanggapan terhadap masalah eksternal dan internal.

---

<sup>11</sup>Ibid, Hal. 3.

## 7. Koordinasi.

Dengan adanya langkah-langkah kegiatan untuk memperkuat budaya organisasi, maka langkah-langkah tersebut dapat membuat para pelaku organisasi lebih memikirkan nilai-nilai budaya organisasi demi terciptanya budaya dalam organisasi.

### 2.1.7 Proses Budaya Organisasi

Pembentukan budaya organisasi terjadi ketika para anggota organisasi belajar menghadapi masalah, baik masalah yang menyangkut perubahan-perubahan eksternal, maupun masalah internal yang menyangkut persatuan dan keutuhan organisasi. Robbin menjelaskan bahwa budaya awal berasal dari filosofi pendiri organisasi.

Hal yang selanjutnya sangat mempengaruhi kriteria yang digunakan dalam proses penerimaan pegawai baru. Tindakan manajemen puncak membentuk iklim umum mengenai perilaku yang dapat diterima dan yang tidak diterima. Bagaimana cara bersosialisasi akan bergantung kepada tingkat keberhasilan yang diraih menyesuaikan nilai-nilai yang dianut pegawai baru tersebut. Terbentuklah budaya tidak dalam sekejap, tidak bisa dilakukan, memerlukan waktu bertahun-tahun bahkan puluhan tahun dan ratusan tahun. Pembentukannya budaya diawali oleh para pendiri (*founder*).

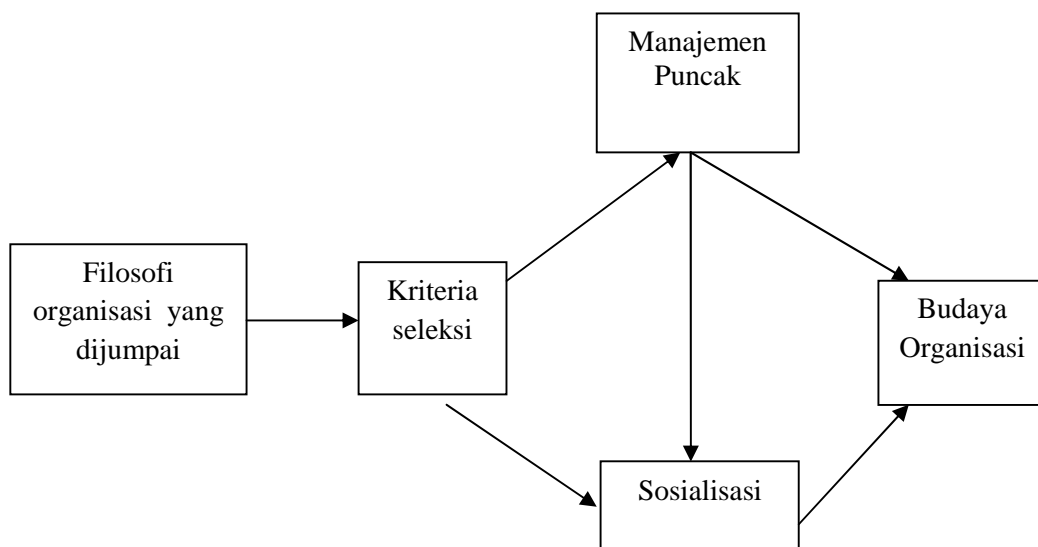
Menurut Robbins (dalam Wibowo) memperhatikan bahwa proses pembentukannya budaya organisasi dilakukan melalui 3 cara, yaitu :

- 1) **Pendiri hanya merekrut dan menjaga pekerja yang berpikir dan merasa dengan cara yang sama untuk melakukannya.**
- 2) **Mengindoktrinasi dan mensosialisasi pekerja dalam cara berfikir dan merasakan sesuatu.**
- 3) **Perilaku pendiri sendiri bertindak sebagai model peran yang mendorong pekerja mengidentifikasi dengan mereka dan kemudian**

menginternalisasi keyakinan, nilai dan asumsi. Ketika organisasi berhasil, visi pendiri menjadi terlihat sebagai determinan utama keberhasilan<sup>12</sup>.

Berikut ini merupakan bagaimana bentuk budaya organisasi, seperti yang digambarkan oleh Stephen P. Robbins :

**Gambar 2.1**  
**Proses Pembentukan Budaya Organisasi**



**Sumber** : Wibowo, Budaya Organisasi, Edisi Pertama, Cetakan kedua, Rajawali Pers, Jakarta, 2011

Berdasarkan gambar dan uraian diatas penulis menyimpulkan bahwa budaya organisasi diturunkan melalui filosofi organisasi yaitu bagaimana filsafat dan pedirinya, kemudian bagaimana kriteria yang digunakan dalam merekrut\memperkerjakan anggota organisasi. Kemudian dari pihak manajemen puncak menentukan iklim umum dan perilaku yang dapat diterima baik atau tidak. Tingkat kesuksesan dalam hal mensosialisasikan budaya organisasi tergantung

<sup>12</sup> Wibowo, **Op.Cit**, Hal. 67.

pada kecocokan dan nilai-nilai pegawai baru dengan nilai-nilai organisasi tersebut melalui proses seleksi serta metode-metode sosialisasi dari manajemen puncak. Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa dari proses terwujudnya budaya organisasi pasti berasal dari pemilik, pendidik dan pemimpin yang pertama, sebagai orang yang pertama menentukan visi, strategi, filosofi dan nilai-nilai yang diterima dan dianut dalam organisasi. Penerapan budaya organisasi yang sesuai dengan strategi yang dijalankan akan membuat organisasi berhasil dalam jangka waktu lama :

### **2.1.8 Indikator Budaya Organisasi**

Menurut Stephen P. Robbins indikator budaya organisasi adalah :

- 1. Inisiatif individual**
- 2. Toleransi terhadap tindakan beresiko**
- 3. Pengarahan**
- 4. Integrasi**
- 5. Dukungan Manajemen**
- 6. Kontrol**
- 7. Identitas**
- 8. Sistem Imbalan**
- 9. Toleransi terhadap konflik**
- 10. Pola-pola komunikasi<sup>13</sup>**

Adapun pengertiannya adalah sebagai berikut :

#### **1. Inisiatif Individual**

Yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan dan independensi yang dimiliki oleh setiap anggota organisasi dalam mengemukakan pendapat. Inisiatif individual tersebut perlu dihargai oleh kelompok pemimpin organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi atau perusahaan.

---

<sup>13</sup> Stephen, Robbins, **Op.Cit**, Hal.480



## **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**

Adalah sejauh mana organisasi dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan. Tercantum 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**

Adalah 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 pengawasan yang dapat mengawasi dan mengendalikan perilaku anggota organisasi atau pegawai.

## **7. Identitas**

Yaitu sejauh mana para anggota suatu organisasi atau perusahaan dapat mengidentifikasi dirinya sebagai satu kesatuan dalam perusahaan dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu atau keahlian profesional tertentu.

## 8. Sistem Imbalan

Sejauh mana alokasi imbalan (kenaikan gaji, promosi dan sebagainya) didasarkan atas dasar prestasi kerja pegawai, bukan didasarkan senioritas, sikap pilih kasih dan sebagainya.

## 9. Toleransi Terhadap Konflik

Sejauh mana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka. Perbedaan pendapat merupakan fenomena yang sering terjadi disuatu organisasi, namun perbedaan pendapat dan kritikan dapat digunakan sebagai perbaikan atau perubahan strategi untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan .

## 10. Pola Komunikasi

Sejauhmana komunikasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal. Kadang-kadang hierarki ini dapat menghambat terjadinya pola komunikasi antara atasan dan bawahan atau antara pegawai itu sendiri. Berdasarkan berbagai uraian yang diatas, sepuluh karakter ini, akan diperoleh gambaran majemuk dari budaya organisasi itu. Gambaran ini menjadi menjadi dasar untuk perasaan pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi itu, bagaimana cara menyelesaikan urusan didalamnya, dan bagaimana cara para anggota berperilaku.

### 2.1.9 Tipologi Budaya Organisasi

Menurut sondang Robert A. Baron (dalam Wibowo) bahwa budaya organisasi diketahui ada empat tipe budaya organisasi yaitu :

- a. Tipe Akademik (*The Academy*)
- b. Tipe Klub (*The Clup*)
- c. Tipe Tim Olah Raga (*The Baseball team* )
- d. Tipe Banteng (*The fortress*)<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> Wibowo, **OP.Cit**, Hal. 31.

Dari keempat tipe budaya organisasi diatas dapat dijelaskan sebagai berikut :

**a. Tipe Akademik**

Berfikir tentang organisasi yang memperkerjakan banyak lulusan perguruan tinggi, baru memberi mereka pelatihan khusus yang mereka perlukan untuk melakukan berbagai variasi pekerjaan. Suatu organisasi yang memberikan kesempatan kepada orang untuk menguasai banyak pekerjaan berbeda dan bergerak dari tempat yang satu ke tempat pekerjaan berikutnya.

**b. Tipe Klub**

Menunjukkan bahwa banyak organisasi sangat berkepentingan untuk mendapatkan orang yang sesuai dan loyal

**c. Tipe Tim Olah Raga**

Dapat mengidentifikasi bintang yang sangat berbakat dan dibayar tinggi, tetapi ingin pindah ke tim lain apabila mendapat tawaran yang lebih baik.

**d. Tipe Benteng**

Membayangkan organisasi yang menghadapi waktu yang berat, seperti perusahaan pengecer besar atau hasil hutan.

Robert Kreitner dan Angelom Klinicki (dalam Komang Ardana, dkk.) mengatakan bahwa terdapat tiga tipe umum budaya organisasi yaitu sebagai berikut

- a. **Budaya konstruktif yaitu budaya dimana pekerja didorong untuk berinteraksi dengan orang lain dan bekerja pada tugas dan proyek dengan cara yang akan membantu mereka dalam memuaskan kebutuhannya untuk tumbuh dan berkembang.**
- b. **Budaya pasif-deffensif mempunyai karakteristik menolak keyakinan bahwa pekerja harus berinteraksi dengan orang lain dengan cara yang tidak menantang keamanan kerja mereka sendiri.**

- c. **Budaya agresif-defesif mendorong pekerja mendekati tugas dengan cara memaksa dengan maksud melindungi status dan keamanan kerja mereka<sup>15</sup>.**

## 2.2 Kinerja Pegawai

### 2.2.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Setiap organisasi baik jasa maupun industri, menginginkan agar organisasinya dapat terus bersaing dan survive. Hal ini tentu saja didorong oleh peningkatan kinerja seluruh pegawai. Dimana terdapat peningkatan secara kuantitas maupun kualitas dari hasil yang maksimal yang telah dilakukan oleh pegawai terhadap pekerjaannya sesuai dengan job description yang telah ditentukan oleh organisasi. Menurut Amstrong dan Baron (dalam Wibowo) **“Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi”<sup>16</sup>.**

Dalam buku Sutrisno, Prawirosentoro mengemukakan **“Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika”<sup>17</sup>.**

Menurut Wibowo, **“Kinerja merupakan kegiatan pengelolaan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi”<sup>18</sup>.**

Menurut Miner (dalam Sutrisno) **“Kinerja adalah sebagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya”<sup>19</sup>.**

---

<sup>15</sup> Wibowo, *Ibid*, Hal.30.

<sup>16</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja*, Cetakan Keempat, Rajagrafindo Persada, Jakarta, 2011, Hal.7.

<sup>17</sup> Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi*, Edisi Pertama, Kencana, Jakarta, 2010, Hal.170.

<sup>18</sup> Wibowo, *Op.Cit, Manajemen Kinerja* Hal. 47.

Menurut ANS Kementrian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kemenpan) Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada satuan organisasi sesuai dengan sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja pegawai.

Berdasarkan pendapat diatas, maka dapat disimpulkan kinerja pegawai adalah merupakan hasil yang dicapai pegawai dalam melaksanakan suatu pekerjaan yang diberikan kepadanya baik secara kuantitas maupun kualitas melalui prosedur yang berfokus pada tujuan hendak dicapai serta dengan terpenuhinya standart pelaksana.

Dimana hal ini bahwa kinerja yang dicapai seorang pegawai dalam sebuah organisasi harus benar-benar dan sungguh-sungguh dilakukan oleh seorang pegawai sesuai dengan aturan yang berlaku di dalam palang merah indonesia agar hasil yang dicapai semaksimal mungkin baik dari segi moral dan etika baik dari segi moral dan etika yang baik dimata organisasi.

Hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai haruslah dapat memberikan kontribusi yang penting bagi organisasi yang dilihat dari segi kualitas dan kuantitas yang dirasakan perusahaan yang sangat besar mamfaatnya bagi kepentingan perusahaan dimasa sekarang dan masa yang akan datang.

Dalam hal ini bahwa kinerja tidak dapat berdiri sendiri tanpa berhubungan dengan kompensasi, yang dipengaruhi oleh keterampilannya, kemampuan dan sifat-sifat individu. Dengan kata lain kinerja ditentukan oleh keinginan, kemampuan, keinginan dan lingkungan. Oleh karena itu agar menjadi kinerja yang baik, seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi mengerjakan dan

---

<sup>19</sup> Edy Sutrisno, **Op.Cit**, Hal.170.

mengetahui pekerjaannya serta ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan.

### **2.2.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Pelaksanaan kinerja sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor baik yang bersumber dari pekerja sendiri maupun yang bersumber dari organisasi. Dari pekerja sangat dipengaruhi kemampuan dan kompetensinya dalam menghadapi suatu tugas yang diembannya, sedangkan dari segi organisasi dipengaruhi seberapa baik pimpinan memberdayakan pekerjaannya, bagaimana mereka memberikan penghargaan pada pekerjaannya dan bagaimana mereka membangun atau membantu meningkatkan kemampuan kinerja pekerja melalui *coaching*, *mentoring*, *counseling*. Dengan kata lain bagaimana pimpinan suatu organisasi dapat menciptakan suasana kerja dengan baik sesuai keputusan yang diambil hal memberdayakan setiap sumber daya manusia ada.

Para ahli memberikan pendapatnya tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, antara lain dikemukakan Amstrong dan Baron (dalam Wibowo) yaitu sebagai berikut :

- 1. *Personal Factors*, ditunjukan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi dan komitmen individu.**
- 2. *Leadership Factors*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan dan dukungan yang dilakukan yang dilakukan manajer dan *team leader*.**
- 3. *Team Factors*, ditentukan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerjanya.**
- 4. *System Faktors*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.**
- 5. *Contextual\Situasional Factors*, ditunjukan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal<sup>20</sup>.**

---

<sup>20</sup> Wibowo, *Op.Cit, Manajemen Kinerja*, Hal. 100.

Dari faktor-faktor tersebut dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor ini saling mempengaruhi satu sama lain dan sebagai tolak ukur bagi manajer untuk mengevaluasi seberapa kinerja pegawai bekerja dalam satu organisasi.

*Leadership factors*, *team factors*, dan *contextual* \situasional *factors* memiliki kesamaan yang ditujujukkannya memberikan motivasi secara individual atau dukungan serta kualitas yang diberikan kepada pegawai atau rekan kerja disebuah organisasi, serta adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan ataupun individu organisasi.

### **2.2.3. Indikator Kinerja Pegawai**

Ukuran secara kualitatif dan kuantitatif yang menunjukkan tingkatan pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang ditetapkan adalah indikator dari suatu kinerja. Indikator kinerja harus merupakan sesuatu yang dihitung dan diukur serta digunakan sebagai dasar untuk menilai dan melihat bahwa kinerja pegawai setiap hari di dalam lingkungan perusahaan dan perorangan terus mengalami peningkatan sesuai dengan rencana yang ditetapkan. Menurut Miner dalam buku Sutrisno menyatakan indikator untuk mengukur kinerja pegawai antara lain.

- 1. Kualitas yang dihasilkan**
- 2. Kuantitas yang dihasilkan**
- 3. Waktu Kerja**
- 4. Kerjasama<sup>21</sup>.**

Dari indikator diatas dapat diuraikan penjelasannya sebagai berikut :

1. Kualitas yang dihasilkan, menerangkan tentang jumlah kesalahan, waktu dan ketepatan dalam melakukan tugas.
2. Kuantitas yang dihasilkan berupa jumlah produk atau jasa yang dihasilkan oleh pegawai.

---

<sup>21</sup> Edy Sutrisno, **Op.Cit**, Hal. 172

3. Waktu kerja, menjelaskan berapa jumlah absen keterlambatan serta masa kerja yang telah menjalani individu pegawai tersebut.
4. Kerja sama, menerangkan bagaimana budaya organisasi dalam perusahaan, bagaimana individu pegawai dalam membantu atau menghambat usaha dari teman sekerjanya.

Indikator Kinerja pegawai menurut ANS Kementerian Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara (Kemenpan), Sebagai berikut:

1. Peningkatan efektivitas pelaksanaan reformasi Birokrasi (RB)
2. Peningkatan kelembagaan dan tata laksanaan pemerintah yang tepat fungsi, tepat ukuran, dan tepat proses.
3. Terwujudnya tata laksana pemerintah yang berbasis elektronik.
4. Terwujudnya SDM aparatur yang kompeten.
5. Meningkatnya akuntabilitas kinerja.
6. Meningkatnya kualitas pelayanan publik.

#### **2.2.4 Penilaian Kinerja Pegawai**

Pada umumnya orang-orang yang berkecimpung dalam manajemen sumber daya manusia sependapat bahwa penilaian kinerja pegawai merupakan bagian penting dari seluruh proses pegawai yang bersangkutan. Dimana penilaian kinerja diasumsikan bahwa pegawai memahami apa yang terjadi standar kinerja mereka, dan pihak

Penyedia memberikan pegawai melakukan umpan balik, pengembangan, dan insentif untuk membantu pegawai menghilangkan kinerja yang kurang baik.

Menurut Usman (dalam Sutrisno) agar penilaian kinerja dapat dilaksanakan dengan baik diperlukan metode yang memenuhi persyaratan seperti berikut :



1. Yang diukur adalah benar-benar prestasi dan bukan faktor-faktor lain, seperti yang menyangkut pribadi seseorang.
2. Menggunakan tolak ukur yang jelas dan pasti menjamin bahwa pengukuran ini bersifat objektif.
3. Dimengerti, dipahami, dan dilaksanakan sepenuhnya oleh semua organisasi terlibat.
4. Dilaksanakan secara konsisten dan didukung sepenuhnya oleh pimpinan puncak organisasi<sup>22</sup>.

Kutipan diatas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja pegawai mencakup evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan pegawai dalam waktu tertentu. Menilai kemampuan dan hasil kerja apakah sudah sesuai dengan ketentuan yang ada.

Dalam hal ini kengunaan daripada penilaian pegawai pada suatu organisasi adalah hak untuk mengukur kinerja dengan tujuan memberikan pengharapan atau dengan kata lain membuat keputusan administrative mengenai pegawai dan untuk mengembangkan potensi individu, atau dengan kata lain menilai hasilkerja pegawai sesuai dengan standar kinerja, menganalisis kinerja pegawai dan memberikan rekomendasi perbaikan menilai kekuatan dan kelemahan pegawai serta menilaipotensi yang dapat dikembangkan pada waktu yang akan datang.

Dalam hal ini penulis menyimpulkan bahwa tujuan dari suatu penilaian kinerja secara umum untuk menghasilkan informasi yang akurat yang berkenan dengan perilaku dan kinerja anggota organisasi. Dalam hal ini mencakup tentang tujuan evaluasi dan tinjauan pengembangan yang dilakukan oleh pihak manajemen.

### **2.3 Tinjauan Empiris**

Lydia Sri Rahayu Samosir Penelitian yang berjudul **“Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai pada UPT Pelatihan Kesehatan**

---

<sup>22</sup> Ibid, Hal 183.

**Provinsi Sumatera Utara**”<sup>23</sup>. Hasil penelitian tersebut adalah Budaya Organisasi (X) dan Kinerja Pegawai (Y) sebesar 56,50%, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lainnya yang tidak termasuk dalam model regresi penelitian tersebut.

Berdasarkan penelitian yang saya lakukan dengan menganalisis data yang diperoleh, berbeda dengan Budaya Organisasi (X) dan Kinerja Pegawai (Y). Serta adanya hipotesis yang menyatakan ada pengaruh antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai dapat diterima.

#### 2.4 Kerangka Berfikir

Tiffin dalam Riani menyatakan bahwa :

**“Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja ada dua, yang pertama adalah variabel individu yaitu pengalaman, pendidikan, jenis kelamin, umur, motivasi, sikap dan komitmen. Yang kedua adalah variabel situasional, dimana dalam variabel ini menyangkut tentang budaya organisasi, menurutnya untuk menyatukan visi dan misi antara perusahaan dan pegawai diperlukan budaya organisasi yang kuat”**<sup>24</sup>.

Secara positif perilaku orang akan berpengaruh terhadap kinerjanya. Dalam organisasi implementasi budaya organisasi merupakan bentuk perilaku individu yang dilakukan oleh budaya organisasi bersangkutan. Budaya organisasi adalah wujud anggapan yang dimiliki serta diterima, secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan dan bereaksi terhadap lingkungannya beraneka ragam. Bila perilaku seseorang pegawai ada yang tidak baik, maka akan mempengaruhi kinerja pegawai serta mempengaruhi lingkungan kerja tersebut. Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya

---

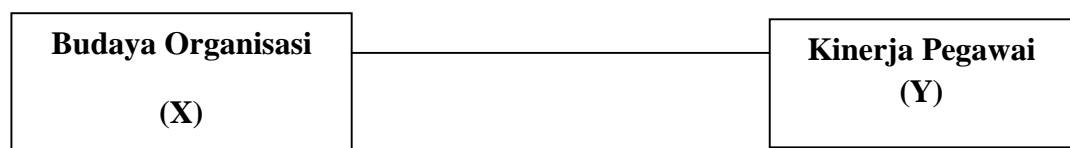
<sup>23</sup> Lydia Sri Rahayu Samosir, **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai pada UPT Pelatihan Kesehatan Provinsi Sumatera Utara** Skripsi, Universitas HKBP Nommensen Medan (Manajemen 2017).

<sup>24</sup> Asri Laksmi Riani, **Op.Cit**, Hal. 100.

tidak terlepas dari prestasi kerjanya. Pegawai adalah sumber daya manusia yang ada pelaksanaan tugasnya harus sesuai dengan yang diharapkan organisasi, untuk itu diperlukan budaya organisasi.

Berdasarkan penjelasan diatas maka diperoleh kerangka konseptual sebagai berikut :

**Gambar 2.2**  
**Kerangka Berfikir**



Keterangan : X = Variabel Bebas

Y = Variabel Terikat

## 2.5 Rumusan Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban dalam ruang lingkup penelitian adalah pemilihan data yang relevan serta menghindarkan penelitian dari hal yang tidak ada hubungannya dengan masalah yang sudah ada.

Menurut Sugiyono bahwa : **“Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk pertanyaan . Dikatakan sementara, yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik”**<sup>25</sup>.

Dengan rumusan masalah diatas, maka hipotesis yang dibuat penulis adalah : **Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada palang Merah Indonesia (PMI) Medan.**

<sup>25</sup> Sugiyono, **Metode Penelitian Bisnis**, Alfabeta, Bandung, 2008, Hal.93.

## **BAB III**

### **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 menganalisis dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi.

Statistik inferensial\induktif juga merupakan desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yang mana statistik inferensial/induktif yaitu teknik statistik yang digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya diberlakukan dalam populasi. Pada statistik inferensial terdapat statistik parametrik yang digunakan untuk menguji parameter populasi melalui statistik, atau menguji ukuran populasi melalui sampel.

Kerangka acuan yang digunakan untuk penelitian adalah metode kuantitatif yang akan menggunakan metode analisis deskriptif maupun metode analisis induktif.

#### **3.2 Populasi dan Sampel**

##### **3.2.1 Populasi**

Menurut Sugiyono : **“Populasi adalah wilayah generalisasi terdiri atas obek\subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari, dan kemudian ditarik kesimpulannya”**<sup>26</sup>.

Berdasarkan pendapat diatas yang akan menjadi populasi dalam penelitian ini ialah seluruh Pegawai Palang Merah Indonesia (PMI) Medan yang berjumlah 150 orang.

##### **3.2.2 Sampel**

---

<sup>26</sup> Ibid, Hal.115.

Sampel yaitu bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki populasi tersebut. Dalam hal ini peneliti mengambil seluruh sampel populasi sebagai sampel, karena jumlahnya yang besar adalah 150 orang seluruh pegawai pada Palang Merah Indonesia (PMI) Medan.. Berdasarkan populasi tersebut, ditentukan jumlah sampel dengan menggunakan rumus Slovin :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dimana : n = Jumlah Sampel

N = Ukuran Populasi

e<sup>2</sup> = Tingkat kesalahan

Berdasarkan rumus diatas jumlah sampel dengan cara :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

$$n = \frac{150}{1 + 150 \cdot 0,1^2} = \frac{150}{2,5} = 60 \text{ atau } 60 \text{ responden} = 60 \text{ orang}$$

### 3.3 Metode Pengambilan Sampel

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode pengambilan sampel “Stratified Random Sampling”, atau pengambilan secara acak stratifikasi. Agar pertimbangan sampel dari masing-masing strata memadai, maka dilakukan pertimbangan antara jumlah anggota populasi berdasarkan masing-masing strata (*Proportional Stratified Sampling*). Yang menjadi populasi dan sampel penelitian ini berdasarkan tingkatan pendidikan pada Palang Merah Indonesia sebagai berikut:

**Tabel 3.1**  
**Tingkatan Pendidikan Pegawai**

Tingkatan Pendidikan	Populasi	Sampel
----------------------	----------	--------

S2	10	$10 \div 150 * 60 = 4$
S1	85	$85 \div 150 * 60 = 34$
D3	30	$30 \div 150 * 60 = 12$
SMA	25	$25 \div 150 * 60 = 10$
JUMLAH	150	60

Sumber: Palang Merah Indonesia (PMI) Medan

### 3.4 Metode Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data dan informasi yang mendukung guna membahas masalah, penulis menggunakan beberapa metode yaitu :

#### 1. Penelitian Lapangan

Yaitu peneliti dengan cara langsung mendatangi objek penelitian untuk mendapatkan data yang diperlukan.

#### 2. Wawancara

Wawancara yang dimaksud yaitu wawancara non struktur dan dilakukan dengan cara berdiskusi dengan pihak-pihak yang diperlukan untuk memperoleh informasi yang akan mendukung penelitian ini.

#### 3. Kuesioner

Angket merupakan salah satu alat pengumpulan data dengan membuat sejumlah pertanyaan atau pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi yang responden. Serta untuk mengetahui mengenai variabel-variabel penelitian yang telah ditentukan sebelumnya.

### 3.5 Instrumen Penelitian

Dalam penelitian ini, yang menjadi instrumen penelitiannya dapat dilihat tabel berikut ini

:

**Tabel 3.2**  
**Variabel dan Indikator**

Variabel	Defenisi Oprasional	Indikator	Skala Pengukuran
Budaya Organisasi (X)	Menciptakan pemahaman yang sama di antara para anggota mengenai bagaimana sebenarnya organisasi itu dan bagaimana anggotanya harus berperilaku (Menurut Stephen Robbins)	1. Inisiatif Individual 2. Toleransi terhadap tindakan beresiko 3. Pengarahan 4. Integrasi 5. Dukungan manajemen 6. Kontrol 7. Identitas 8. Sistem Imbalan 9. Toleransi Terhadap Konflik 10. Pola-pola komunikasi	Likert
Kinerja Pegawai (Y)	Kinerja adalah sebagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya (Menurut Miner)	1. Kualitas yang dihasilkan 2. Kuantitas yang dihasilkan 3. Waktu 4. Kerjasama	Likert

Sumber : 2018

### 3.6 Skala Pengukuran

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah *skala likert*. Menurut Sugiyono : **“Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial”**,<sup>27</sup>.

Dalam melakukan penelitian terhadap variabel-variabel yang akan diuji. Setiap jawaban responden akan diukur dengan ketentuan sebagai berikut :

Sangat Setuju (SS) : 5

Setuju (S) : 4

Kurang Setuju (KS) : 3

Tidak Setuju (TS) : 2

<sup>27</sup> Ibid, Hal. 132.

Sangat Tidak Setuju (STS) : 1

### 3.7 Metode Analisa Data

Didalam menganalisis data yang telah dilakukan yang disebut metode analisis. Metode-metode yang digunakan sebagai berikut :

#### 1. Uji Validitas dan Reliabilitas

Instrument penelitian yang valid dan reliabel merupakan syarat mutlak untuk mendapatkan hasil penelitian yang valid dan reliabel. Uji validitas dan reliabilitas dilakukan untuk menguji apakah kuessioner layak digunakan sebagai instrumen penelitian atau tidak. Valid artinya data yang diperoleh melalui kuesioner hasilnya konsisten bila digunakan untuk penelitian lain.

##### a. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengukur data yang didapat setelah penelitian merupakan data yang valid dengan alat ukur yang digunakan. Dalam hal ini alat ukur penelitian ialah kuesioner.

1. Jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , maka butir pertanyaan tersebut valid.
2. Jika  $r_{hitung} < r_{tabel}$ , maka butir pertanyaan tersebut tidak valid.

##### b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah tingkat kepercayaan hasil suatu pengukuran. Pengukuran yang memiliki reliabilitas yang tinggi, yaitu pengukuran yang mampu memberi hasil ukur yang terpercaya (*reliable*). Suatu kuesioner dikatakan reliable atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan fasilitas SPSS, yakni dengan uji statistic *cronbach alpha*. Suatu konstruk atau variabel dinyatakan reliable jika nilai *cronbach alpha*  $> 0,60$ .



## 2. Uji Asumsi Klasik

### a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah perhitungan regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Model regresi yang baik mempunyai distribusi normal atau mendekati normal. Pengujian normalitas dilakukan dengan cara menggunakan diagram dan p.p plot.

### b. Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah sebuah grup mempunyai varians yang sama diantara anggota grup tersebut. Artinya, jika varians variabel independen adalah konstan (sama) untuk setiap nilai tertentu variabel independen disebut homoskedastisitas. Sedangkan, heterokedastisitas diuji dengan menggunakan uji glejser dengan pengambilan keputusan jika variabel independen signifikan secara statistik mempengaruhi variabel dependen, maka ada indikasi terjadi heterokedastisitas. Jika probabilitas signifikan di atas tingkat kepercayaan 5% (0,05) dapat disimpulkan model regresi tidak mengarah adanya heterokedastisitas.

## 3. Uji Hipotesis

### a. Persamaan Regresi Sederhana

Teknik analisis yang digunakan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, yaitu dengan persamaan :

$$Y = a + bx + e$$

Dimana :

X = Variabel Budaya Organisasi

Y = Variabel Kinerja Pegawai

a = Konstanta

$b$  = Koefisien Regresi

$e_2$  = Tingkat Kesalahan (error of term)

**b. Uji Parsial atau Uji Koefisien Regresi (Uji t)**

Agar suatu model regresi dapat dinilai baik, maka tiap koefisien model harus teruji signifikan dengan kriteria:

$H_0$  :  $\beta_i = 0$ , berarti koefisien Budaya Organisasi tidak signifikan.

$H_1$  :  $\beta_i \neq 0$ , berarti koefisien regresi Budaya Organisasi signifikan.

- a. Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak atau  $H_a$  diterima, atau dengan menggunakan output SPSS, jika sig. Value < 0,05 maka  $H_0$  ditolak, Berarti koefisien regresi Budaya Organisasi teruji signifikan.
- b. Jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , maka,  $H_0$  diterima, atau dengan output SPSS, jika sig. Value > 0,05 maka  $H_0$  diterima, berarti koefisien regresi Budaya Organisasi teruji signifikan.

**c. Uji Determinasi  $R^2$**

Uji Determinasi  $R^2$  ditujukan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan model dalam menerangkan variabel terikat. Jika koefisien determinan ( $R^2$ ) semakin besar atau mendekati satu, maka dapat dikatakan bahwa kemampuan variabel bebas (X) adalah besar terhadap variabel terikat (Y). Hal ini berarti model yang digunakan semakin kuat untuk menerapkan pengaruh variabel bebas yang diteliti terhadap variabel terikat. Sebaliknya, jika koefisien determinan ( $R^2$ ) semakin kecil atau mendekati nol maka dapat dikatakan bahwa kemampuan variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) semakin kecil. Hal ini berarti model yang digunakan tidak cukup kuat untuk menerangkan pengaruh variabel bebas yang diteliti terhadap variabel terikat.