



**HUBUNGAN BUDAYA ORGANISASI DENGAN KINERJA  
PEGAWAI DINAS KESEHATAN KOTA BOGOR**

Skripsi

Diajukan oleh :

Eris Delia

021115073

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS PAKUAN  
BOGOR**

**MARET 2019**

**HUBUNGAN BUDAYA ORGANISASI DENGAN KINERJA PEGAWAI  
DINAS KESEHATAN KOTA BOGOR**

SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat dalam mencapai gelar Sarjana Manajemen  
Program Studi Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan  
Bogor

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi,

Ketua Program Studi,



Dr. Hendro Sasongko Ak., M.M., CA)

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Tutus Rully'.

( Tutus Rully, S.E., M.M. )

**HUBUNGAN BUDAYA ORGANISASI DENGAN KINERJA PEGAWAI  
DINAS KESEHATAN KOTA BOGOR**

SKRIPSI

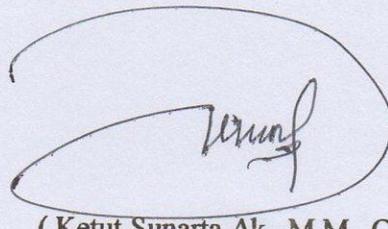
Telah disidangkan dan dinyatakan lulus

Pada Hari : Kamis, Tanggal: 14 / Maret / 2019

Eris Delia

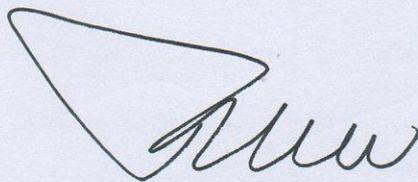
0211 15 073

Menyetujui,  
Ketua Sidang



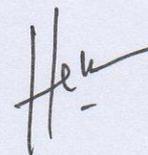
( Ketut Sunarta, Ak., M.M., CA )

Ketua Komisi Pembimbing,



( Dr. Wonny A. Ridwan, SE., MM. )

Anggota Komisi Pembimbing,



( Herman, SE., MM. )

## ABSTRAK

ERIS DELIA, 0211 15 073. Hubungan Budaya Organisasi Dengan Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kota Bogor. Pembimbing Wonny Ahmad Ridwan dan Herman 2019.

Budaya organisasi adalah filosofi dasar yang membuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi. Budaya organisasi sangat diperlukan dan berpera penting untuk mencapai kinerja puncak organisasi. Tujuan dari penelitian ini adalah (1) Untuk mengetahui budaya organisasi yang terdapat pada Dinas Kesehatan Kota Bogor. (2) untuk mengetahui kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kota Bogor. (3) untuk mengetahui hubungan budaya organisasi dengan kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kota Bogor.

Penelitian ini dilakukan di instansi pemerintahan Dinas Kesehatan Kota Bogor. Sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah 56 orang. Jenis penelitian yang di gunakan adalah Deskriptif Eksploratif menggunakan data primer dan sekunder, dengan metode observasi dan kuesioner dibagikan kepada 56 responden. Metode analisis data yang digunakan analisis koefisien korelasi *rank spearman*, analisis koefisien determinasi, dan uji hipotesis korelasi diolah dengan menggunakan SPSS 23.

Hasil analisis koefisien korelasi rank spearman diperoleh  $r = 0,544$ , artinya hubungan budaya organisasi dengan kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kota Bogor memiliki tingkat hubungan yang sedang. Hasil analisis koefisien determinasi diperoleh  $KD = 29,6\%$ . Hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa kontribusi hubungan budaya organisasi dengan kinerja pegawai besar 29,6%. Sedangkan sisanya sebesar 70,4% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di kinerja pegawai. Hasil uji hipotesis korelasi diperoleh nilai  $t$  hitung  $> t$  tabel ( $4,764 > 1,674$ ) maka  $H_a$  diterima  $H_o$  ditolak, maka, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan nyata antara budaya organisasi (X) dengan kinerja pegawai (Y) pada Dinas Kesehatan Kota Bogor.

Kata kunci : Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan

## KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji dan syukur kepada Allah SWT atas rahmat dan karunia-nya yang telah dilimpahkan kepada penulis, sehingga dapat menyelesaikan penyusunan skripsi dengan judul **“HUBUNGAN BUDAYA ORGANISASI DENGAN KINERJA PEGAWAI DINAS KESEHATAN KOTA BOGOR”**.

Dalam penulisan skripsi ini penulis berusaha semaksimal mungkin dapat mencapai hasil yang baik sehingga mudah dipahami dan dapat dimengerti oleh pembaca dengan apa yang disajikan dalam penulisan skripsi ini.

Penyusunan skripsi ini tentu tidak terlepas dari bimbingan, bantuan, dukungan serta motivasi dari beberapa pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap penulis. Maka pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan Terima Kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Dr. Hendro Sasongko, AK., MM., CA. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.
2. Ibu Tutus Rully, SE., MM. Selaku Ketua Program Studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.
3. Bapak Dr. Wonny Ahmad Ridwan SE.MM selaku Ketua komisi pembimbing dan Herman SE.MM selaku anggota komisi pembimbing yang telah meluangkan waktu dan pemikirannya.
4. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan program Studi manajemen yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan yang berguna sehingga penyusunan skripsi ini terselesaikan.
5. Kedua orang tua tercinta Bapak Deden Adafyd dan Ibu Suniah, yang telah memberikan motivasi dan dukungan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
6. Alfin Adafyd dan Alifa Nahda Putri selaku adik-adik yang selalu memberikan dukungan dan semangat.
7. H.Muhaimin dan Keluarga Besar H.Thalib (Alm) selaku keluarga yang selalu memberikan motivasi juga dukungan dan semangat.
8. Ibu Lina Siregar, SE selaku Sub Bagian Umum dan Kepegawaian Dinas Kesehatan Kota Bogor dan seluruh pegawai Dinas Kesehatan Kota Bogor yang telah membantu dan memberikan izin selama proses penelitian. Terimakasih atas dukungan untuk dapat menyelesaikan proposal ini.
9. Teman-teman kelas B Manajemen 2015, atas kebersamaan dan dukungannya.
10. Sahabat-sahabat penulis Siska, Vinanda, Julia, Alfi, Devy, Mughny, Fajar, Rifki, Candra, Agis, Saeful, Ani, Regi, Resti, Desy, Dede Tuti, Suci, keluarga besar Kost Fitri, Olvia, Riska, Meylis, Tiara, Lalas, Resti, Kanaya.
11. Segenap pihak yang tidak dapat penulis sebut satu persatu.

Harapan penulis semoga penulisan skripsi ini dapat memberikan manfaat yang luas bagi perusahaan pada umumnya dan bagi penulis khususnya. Penulis menyadari masih banyak kekurangan dalam penulisan skripsi ini. Untuk itu selalu dinantikan segala kritik dan saran yang membangun agar tulisan berikutnya ada kemajuan.

Akhir kata dengan kerendahan hati kepada Allah SWT dan kepada pembaca, penulis memohon pertolongan dan petunjuk serta berharap semoga penulisan dapat bermanfaat bagi yang membacanya.

Bogor, Maret 2019

Penulis

## DAFTAR ISI

<b>JUDUL</b> .....	i
<b>LEMBAR PENGESAHAN</b> .....	ii
<b>ABSTRAK</b> .....	iv
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	v
<b>DAFTAR ISI</b> .....	vii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	ix
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xi
<b>BAB I     PENDAHULUAN</b>	
1.1   Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2   Identifikasi dan Perumusan Masalah.....	5
1.2.1   Identifikasi Masalah.....	5
1.2.2   Perumusan Masalah .....	6
1.3   Maksud dan Tujuan Masalah.....	6
1.3.1   Maksud Penelitian.....	6
1.3.2   Tujuan Penelitian .....	6
1.4   Kegunaan Penelitian .....	7
<b>BAB II    TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1   Manajemen Sumber Daya Manusia.....	8
2.1.1   Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.....	8
2.1.2   Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia .....	9
2.1.3   Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia.....	11
2.2   Budaya Organisasi .....	13
2.2.1   Pengertian Budaya Organisasi .....	13
2.2.2   Fungsi Budaya Organisasi .....	14
2.2.3   Karakteristik Budaya Organisasi .....	15
2.2.4   Indikator Budaya Organisasi.....	17
2.2.5   Budaya Organisasi Kuat dan Budaya Organisasi Lemah .....	20
2.3   Pengertian Kinerja .....	22
2.3.1   Pengertian Kinerja Karyawan .....	22
2.3.2   Faktor-Faktor Kinerja .....	22
2.3.3   Penilaian Kinerja.....	24
2.3.4   Indikator-Indikator Kinerja.....	24
2.3.5   Keterkaitan Antara Budaya Organisasi Dengan Kinerja Pegawai .....	26
2.4   Penelitian Sebelumnya dan Kerangka Pemikiran.....	29
2.4.1   Penelitian Sebelumnya.....	29
2.4.2   Kerangka Pemikiran.....	31

2.4.3	Konstelasi Penelitian.....	33
2.5	Hipotesis Penelitian .....	33
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>		
3.1	Jenis Penelitian .....	34
3.2	Objek, Unit Analisis, dan Lokasi Penelitian.....	34
3.2.1	Objek Penelitian.....	34
3.2.2	Unit Analisis .....	34
3.2.3	Lokasi Penelitian.....	34
3.3	Jenis dan Sumber Data Penelitian.....	34
3.3.1	Jenis Data Penelitian .....	34
3.3.2	Sumber Data Penelitian.....	35
3.4	Operasional Variabel .....	35
3.5	Metode Penarikan Sampel .....	36
3.6	Metode Pengumpulan Data.....	36
3.7	Uji Kualitas Data .....	37
3.8	Metode Pengolahan/ Analisis Data .....	41
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN</b>		
4.1	Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	45
4.1.1	Sejarah Singkat dan Perkembangan Dinas Kesehatan Kota Bogor.....	45
4.1.2	Kegiatan Usaha Dinas Kesehatan Kota Bogor .....	46
4.1.3	Struktur Organisasi Dinas Kesehatan Kota Bogor.....	46
4.2	Profil Responden.....	48
4.3	Hasil dan Pembahasan .....	51
4.3.1	Budaya Organisasi Dinas Kesehatan Kota Bogor .....	51
4.3.2	Kinerja Karyawan Dinas Kesehatan Kota Bogor .....	59
4.3.3	Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan Dinas Kesehatan Kota Bogor.....	64
<b>BAB V HASIL PENELITIAN</b>		
5.1	Kesimpulan .....	67
5.2	Saran .....	67
<b>JADWAL PENELITIAN</b>		
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>		
<b>DAFTAR RIWAYAT HIDUP</b>		
<b>LAMPIRAN</b>		

## DAFTAR TABEL

Tabel 1	Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Dinas Kesehatan Kota Bogor.....	2
Tabel 2	Standar Penilaian Prestasi Kerja Dinas Kesehatan Kota Bogor .....	3
Tabel 3	Tingkat Absensi Pegawai Dinas Kesehatan Kota Bogor.....	3
Tabel 4	Ringkasan Penelitian Sebelumnya.....	29
Tabel 5	Operasional Variabel .....	35
Tabel 6	Hasil Pengujian Validitas Independen (Budaya Organisasi).....	38
Tabel 7	Hasil Pengujian Validitas dependen (Kinerja Karyawan).....	38
Tabel 8	Kriteria Penilaian terhadap koefisien $\alpha$ <i>crombach</i> .....	39
Tabel 9	Case Processing Summary .....	39
Tabel 10	Reliability Statistics .....	39
Tabel 11	Hasil Uji Reliabilitas Budaya Organisasi .....	40
Tabel 12	Case Processing Summary .....	40
Tabel 13	Reliability Statistics .....	40
Tabel 14	Hasil Uji Reliabilitas Kinerja Pegawai .....	41
Tabel 15	Skala Likert .....	41
Tabel 16	Indeks Korelasi .....	43
Tabel 17	Data Karyawan berdasarkan Jenis Kelamin .....	48
Tabel 18	Data Karyawan berdasarkan Usia .....	49
Tabel 19	Data Karyawan berdasarkan Pendidikan Terakhir Responden .....	49
Tabel 20	Data Karyawan berdasarkan Masa Kerja Responden .....	50
Tabel 21	Data Karyawan berdasarkan Mayoritas Total Responden .....	51
Tabel 22	Anggota Mendapatkan Kepuasan Atas Pekerjaannya .....	52
Tabel 23	Anggota Selalu Berusaha Untuk Selalu Mengembangkan Diri dan Kemampuannya .....	52
Tabel 24	Anggota Menaati Peraturan yang Ada .....	52
Tabel 25	Anggota Melakuka Usaha-Usaha Untuk Memberikan Layanan Terbaik Kepada Pelanggan .....	53
Tabel 26	Anggota Penuh Inisiatif dan Tidak Bergantung Pada Pimpinan .....	53
Tabel 27	Anggota Menetapkan dan Menyelesaikan Tugas Dengan Baik .....	53
Tabel 28	Setiap Anggota Saling Menghormati dan Memberikan Salam Saat Berjumpa.. .....	54
Tabel 29	Antar Bagian Yang Ada Memandang Bagian Lain Sebagai Pelanggan Internal yang Harus Dilayani .....	54
Tabel 30	Anggota Kelompok Saling Membantu .....	54
Tabel 31	Masing-Masing Anggota Saling Menghargai Perbedaan Pendapat ....	55
Tabel 32	Anggota Selalu Mengutamakan Kualitas Dalam Menyelesaikan Pekerjaan.. .....	55
Tabel 33	Anggota Selalu Berinovasi untuk Menemukan Hal Baru dan Berguna .....	55
Tabel 34	Setiap Anggota Selalu Berusaha untuk dengan Efektif dan Efisien.....	56

Tabel 35	Setiap Tugas-tugas Tim Dilakukan Dengan Diskusi dan Disinergikan .....	56
Tabel 36	Setiap Ada Permasalahan Dengan Tim Kerja Selalu Diselesaikan Dengan Baik. ....	56
Tabel 37	Hasil Rata-Rata Tanggapan Responden Terhadap Budaya Organisasi	57
Tabel 38	Analisis Hasil Distribusi Frekuensi .....	58
Tabel 39	Pegawai Menyelesaikan Tugas Sesuai Dengan Target .....	59
Tabel 40	Pegawai Menyelesaikan Pekerjaan Tepat Pada Waktunya .....	59
Tabel 41	Pegawai Selalu Berusaha Menghasilkan Kualitas Kerja yang Baik ....	60
Tabel 42	Pegawai Melakukan Pekerjaan Sesuai Dengan Prosedur yang Telah Ditetapkan.....	60
Tabel 43	Pegawai Mampu Memahami Tugas yang Telah Diberikan .....	60
Tabel 44	Pegawai Mampu Menyelesaikan Tugas yang Telah Diberikan .....	61
Tabel 45	Pegawai Kreatif Dalam Melakukan Pekerjaan.....	61
Tabel 46	Pegawai Melaksanakan Pekerjaan Tanpa Melibatkan Orang Lain ....	61
Tabel 47	Pegawai Mampu Menyelesaikan Tugas yang Diberikan .....	62
Tabel 48	Pegawai Memiliki Rasa Tanggung Jawab Atas Tugas Yang Telah Diberikan .....	62
Tabel 49	Pegawai Bersedia Menerima Konsekuensi Apabila Melakukan Kesalahan.....	62
Tabel 50.	Hasil Rata-Rata Tanggapan Responden Terhadap Kinerja Karyawan .....	63
Tabel 51	Analisis Hasil Distribusi Frekuensi .....	63
Tabel 52	Korelasi Budaya Organisasi Dengan Kinerja Karyawan <i>Rank Spearman</i> .....	65
Tabel 53	Indeks Korelasi.....	65

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1	Fungsi Budaya Organisasi .....	14
Gambar 2	Konstelasi Penelitian.....	33
Gambar 3	Kurva Hasil Pengujian Hipotesis Korelasi .....	44
Gambar 4	Struktur Organisasi Dinas Kesehatan Kota Bogor .....	46
Gambar 5	Tingkat Presentase Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	49
Gambar 6	Tingkat Responden Berdasarkan Usia .....	49
Gambar 7	Tingkat Responden Berdasarkan Pendidikan .....	50
Gambar 8	Tingkat Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	50
Gambar 9	Mayoritas Total Responden .....	51
Gambar 10	Histogram Budaya Organisasi .....	58
Gambar 11	Histogram Kinerja .....	64
Gambar 12	Kurva Uji Hipotesis .....	66

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Permasalahan mengenai sumber daya manusia pada saat sekarang ini masih menjadi pusat perhatian dan fokus utama bagi perusahaan ataupun instansi pemerintahan dimanapun berada. Seiring berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi, sumber daya manusia pun membutuhkan banyak cara agar dapat menyeimbangkan kemajuan tersebut agar terwujudnya kinerja yang memuaskan sesuai dengan harapan suatu organisasi. Sumber daya manusia merupakan salah satu aset dalam suatu organisasi yang sangat penting, yang merupakan sumber daya yang menggerakkan dan mengendalikan sumber daya-sumber daya yang lain seperti material, modal, dan mesin. Sumber daya tersebut tidak dapat berjalan dan beroperasi dengan baik jika tidak ada sumber daya manusia yang mengelolanya dalam organisasi.

Organisasi merupakan sebuah kelompok yang berisikan orang-orang yang memiliki tujuan tertentu untuk dicapai. Secara langsung ataupun tidak langsung, sikap dan perilaku setiap orang yang berada dalam suatu organisasi dapat mempengaruhi proses dalam mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan sebelumnya dalam organisasi tersebut. Keberhasilan dan pencapaian tujuan yang diraih oleh organisasi dapat tercermin dari ketermapilan dan kemampuan setiap sumber daya manusia yang ada dalam organisasi tersebut. Karena tujuan organisasi dapat diraih dengan adanya upaya yang dilakukan setiap anggota organisasi.

Organisasi harus memiliki sumber daya manusia yang kreatif serta mampu bekerja sama demi mendukung organisasi mencapai tujuannya. Dalam pelaksanaan tugas dan pekerjaan tersebut terdapat suatu tujuan yang sama yaitu mengharapkan hasil yang baik serta memuaskan. Untuk mendapatkan hasil kinerja yang baik dan sesuai dengan tujuan organisasi maka setiap organisasi mempunyai suatu aturan yang dituangkan dalam bentuk kebijakan. Kebijakan ini dibuat dengan tujuan agar setiap komponen organisasi melaksanakan tugas sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan agar tercipta kinerja yang baik.

Sumber daya manusia dalam sebuah organisasi saling berinteraksi untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan dan masalah keadilan. Secara umum sumber daya manusia merupakan suatu alat untuk melatih, menilai, serta memperhatikan hubungan kerja yang ada pada sebuah organisasi, dengan tujuan agar sumber daya manusia yang ada dapat memberikan kinerja yang optimal bagi organisasi perusahaan.

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dalam bentuk tanggung jawab untuk mencapai target kerja. Kinerja yang baik sangat penting dimiliki oleh pegawai karena dengan kinerja atau hasil kerja yang baik maka akan memudahkan organisasi maupun pegawai itu sendiri untuk mencapai tujuan yang baik pula. Artinya untuk mencapai suatu tujuan maka harus disertai dengan kinerja yang sesuai dengan yang diharapkan.

Demikian juga dengan Dinas Kesehatan Kota Bogor mempunyai tugas dalam melaksanakan kewenangan pemerintahan daerah dan tugas pembantuan di bidang Kesehatan, dengan fungsi perumusan kebijakan teknis, pelaksanaan dan pengendalian, pembinaan dan perizinan dibidang kesehatan yang terdiri dari Kepala Dinas, Sumber Daya Kesehatan, Kesehatan Masyarakat, Pelayanan Kesehatan dan bagian Pengendalian dan Pencegahan Penyakit.

Namun demikian hal ini terlihat dari masih banyak pegawai yang belum mematuhi peraturan-peraturan yang menjadi pedoman bagi pegawai dan disiplin kerja yang ditetapkan oleh Dinas Kesehatan Kota Bogor. Berdasarkan survey pendahuluan, peneliti mendapatkan informasi kedisiplinan dan ketaatan kerja para pegawai melalui kepala bagian Sub Bagian Umum dan Kepegawaian yang menyebutkan bahwa masih banyak pegawai yang kurang disiplin yaitu datang tidak tepat waktu, tidak melakukan *Fingerprint*, banyaknya karyawan yang absen tanpa keterangan (alpa), izin keluar pada saat jam kantor, izin tidak masuk kerja, dan banyaknya karyawan datang terlambat setelah jam istirahat.

Untuk melihat kinerja karyawan salah satunya bisa dilihat dari penilaian prestasi kerja pegawai Dinas Kesehatan Kota Bogor. Berikut data penilaian prestasi kerja pegawai dalam bulan Januari-Desember 2017 pada Dinas Kesehatan Kota Bogor pada tabel berikut:

Tabel 1. Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Dinas Kesehatan Kota Bogor Jangka Waktu Penilaian Januari-Desember 2017

Bidang	Target Prestasi Kerja	Waktu	Realisasi
Sumber Daya Kesehatan	100	12 Bulan	68,60
Kesehatan Masyarakat	100	12 Bulan	70,48
Pelayanan Kesehatan	100	12 Bulan	70,23
Pencegahan dan Pengendalian Penyakit	100	12 Bulan	78,28

(Sumber Dinas Kesehatan Kota Bogor). 2018

Berdasarkan tabel 1 penilaian prestasi kerja pegawai tidak memenuhi target yang telah ditetapkan oleh perusahaan, serta dapat dikatakan prestasi kerja tersebut belum dapat dikatakan sangat baik. Dengan terjadinya realisasi tidak mencapai target dapat dilihat kurangnya kinerja pegawai dan perlu dilakukan upaya yang dapat meningkatkan kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kota Bogor.

Adapun hasil penilaian prestasi kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kota Bogor harus memperhatikan standar kinerja pegawainya. Berikut di sajikan penilaian prestasi kinerja pegawai yang ditetapkan oleh Dinas Kesehatan Kota Bogor.

Tabel 2. Standar Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Dinas Kesehatan Kota Bogor

No	Standar Penilaian	Kategori
1	91-100	Sangat Baik
2	81- 90	Baik
3	70-79	Cukup
4	61-69	Kurang
5	Dibawah 60	Buruk

(Sumber Dinas Kesehatan Kota Bogor). 2018

Turunnya kinerja pegawai disebabkan oleh beberapa faktor diantaranya adalah kedisiplinan, lingkungan kerja, kompensasi serta budaya organisasi. Hal ini dapat terlihat dari tingkat absensi pegawai Dinas Kesehatan Kota Bogor. Berikut ini data absensi pegawai dalam bulan Januari-Desember 2017 pada Dinas Kesehatan Kota Bogor pada tabel berikut:

Tabel 3 Tingkat Absensi Pegawai Dinas Kesehatan Kota Bogor Bulan Januari-Desember 2017

Bulan	Hari Kerja	Sumber Daya Kesehatan					Kesehatan Masyarakat					Pelayanan Kesehatan					Pencegahan dan Pengendalian Penyakit				
		Jml	S	A	I	Total	Jml	S	A	I	Total	Jml	S	A	I	Total	Jml	S	A	I	Total
Januari	22	14	2	4	5	11	16	6	3	1	10	20	5	6	2	13	21	3	4	3	10
Februari	22	16	4	0	4	8	20	3	5	1	9	28	6	1	3	10	35	7	1	4	12
Maret	22	16	4	2	3	9	20	0	2	5	7	28	4	3	1	8	35	5	2	6	13
April	22	16	5	0	4	9	20	3	3	6	12	28	7	3	2	12	35	3	3	8	15
Mei	22	17	3	2	6	11	20	0	1	4	5	28	8	4	2	14	35	2	2	3	7
Juni	22	17	2	0	3	5	20	0	8	0	8	28	4	4	5	13	35	1	9	0	10
Juli	22	17	3	2	1	6	20	0	7	3	10	28	1	4	4	9	35	3	9	1	13
Agustus	22	17	4	3	1	8	20	2	4	5	11	28	5	0	0	5	21	3	4	0	7
September	22	17	4	0	0	4	20	0	0	5	5	28	4	2	2	8	21	4	3	8	15
Oktober	22	17	5	5	0	10	20	2	5	0	7	28	6	3	4	13	21	0	5	4	9
November	22	17	5	2	5	12	20	0	0	4	4	28	5	4	2	11	21	4	8	2	14
Desember	22	17	6	5	4	15	20	6	1	6	13	28	6	1	0	7	21	5	4	0	9
Jumlah						108					101				123						134

(Sumber: Dinas Kesehatan Kota Bogor),2018

Dapat dilihat dari tabel diatas, jumlah pegawai bagian bidang Sumber Daya Kesehatan pada bulan Januari sebanyak14 orang dan Februari-April 2017 sebanyak 16 orang dan pada bulan Mei-Desember 2017, kehadiran pegawai jauh dari harapan terlihat dari ketidak hadiran dalam satu tahun 2017 pegawai yang tidak masuk kerja total keseluruhanya sebanyak 108 orang jumlah pegawai yang tidak hadir. Pada pegawai bagian bidang Kesehatan Masyarakat pada bulan Januari sebanyak 16 orang dan sebanyak 20orang pada bulan Februari-Desember 2017, kehadiran pegawai jauh dari harapan terlihat dari ketidak hadiran dalam satu tahun 2017 pegawai yang tidak masuk kerja total keseluruhanya sebanyak 101 orang jumlah pegawai yang tidak hadir. Sedangkan jumlah pegawai bagian bidang Pelayanan Kesehatan pada bulan

Januari sebanyak 20 orang dan sebanyak 28 orang pada bulan Februari-Desember 2017, kehadiran pegawai jauh dari harapan terlihat dari ketidak hadiran dalam satu tahun 2017 pegawai yang tidak masuk kerja total keseluruhannya sebanyak 123 jumlah pegawai yang tidak hadir. Dan jumlah pegawai bagian bidang Pencegahan dan Pengendalian Penyakit pada bulan Januari sebanyak 21 orang dan pada bulan Februari-Juni 35 orang dan pada bulan juli sebanyak 33 orang dan sebanyak 21 orang pada bulan Agustus-Desember, kehadiran pegawai jauh dari harapan terlihat dari ketidak hadiran dalam satu tahun 2017 pegawai yang tidak masuk kerja total keseluruhannya sebanyak 134 jumlah pegawai yang tidak hadir.

Budaya organisasi yang kuat akan cenderung memberikan rasa saling mendukung terhadap pencapaian perusahaan. Budaya organisasi yang kuat membuat individu yang ada didalamnya merasa bangga akan perusahaan dan memegang prinsip-prinsip perusahaan yang telah tertanam dengan nilai-nilai yang disadari atau tidak disadari, serta digunakan oleh semua elemen dalam perusahaan. Sebaliknya perusahaan yang memiliki budaya organisasi yang lemah cenderung akan sulit dalam menciptakan lingkungan kerja yang nyaman sehingga dapat berdampak pada kinerja pegawai yang kurang optimal.

Budaya organisasi merupakan filosofi dasar organisasi yang membuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan dan berperan penting untuk mencapai kinerja puncak organisasi. Budaya organisasi harus selalu bergerak, berubah, dan melakukan transformasi sesuai dengan kebutuhan organisasi dalam menanggapi perubahan lingkungan strategis. Oleh karena itu budaya organisasi berperan sebagai alat pembeda antara suatu organisasi perusahaan dengan organisasi perusahaan lainnya. Norma-norma dan nilai-nilai tersebut dapat dijadikan tolak ukur atau pandangan bagi setiap individu dalam bertingkah laku serta dalam sesuatu yang berkaitan dengan pekerjaan di dalam suatu organisasi.

Berikut adalah aturan-aturan dengan perubahan keputusan Walikota Bogor Nomor 061.2.45-72 tahun 2010 tentang ketentuan hari dan jam kerja di lingkungan pemerintahan Kota Bogor.

1. Hari kerja ditetapkan 5 (lima) hari kerja yaitu mulai hari senin sampai dengan jum'at Jam Kerja Efektif selama 37 jam 30 menit (tiga puluh tujuh jam tiga puluh menit) per minggu diluar Istirahat dan Olah Raga, dipergunakan untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi kedinasan dan tidak boleh diganggu untuk kegiatan-kegiatan lain diluar kedinasan.
2. Jam kerja sebagaimana yang dimaksud adalah sebagai berikut :
  - a. Senin sampai dengan Kamis
 

Masuk Kerja	: pukul 07.30 WIB
Istirahat	: pukul 12.00-12.45 WIB
Pulang Kerja	: pukul 15.30 WIB

## b. Jum'at

Masuk Kerja	: pukul 07.30 WIB
Istirahat	: pukul 11.30-13.00 WIB
Pulang Kerja	: pukul 15.30 WIB

3. Pada hari dan jam kerja para pegawai diwajibkan memakai Pakaian Dinas yang berlaku pada waktu itu, lengkap dengan atribut papan nama dan lencana KORPRI serta mengikuti apel pagi dan apel sore.
4. Terhadap unit kerja yang bersifat memberikan pelayanan kepada masyarakat sebagaimana tercantum dalam lampiran keputusan ini, agar mengatur jadwal piket pada hari Sabtu dari Pukul 07.30 WIB sampai dengan pukul 12.00 WIB.

Dalam sebuah budaya dapat menjadi identitas bagi organisasi. Budaya yang ada pada organisasi akan mencerminkan citra organisasi di mata orang lain. Apabila budaya tersebut bersifat positif maka akan bercitra positif pula, begitupun sebaliknya jika budaya organisasi bersifat negative maka citra perusahaan di mata orang lainpun akan buruk. Budaya organisasi akan mempengaruhi setiap individu untuk menjadi pemimpin yang otoriter atau menjadi pemimpin yang bersahaja, menjadi pekerja yang individualis atau mampu bekerja sama dengan baik serta menjadikan individu dalam organisasi untuk mampu bekerja lebih cepat atau lambat. Atas dasar tersebutlah, budaya organisasi memiliki pengaruh yang kuat terhadap perilaku anggotanya sekaligus kedisiplinan dan kinerjanya.

Dinas Kesehatan Kota Bogor mempunyai 10 budaya malu diantaranya yaitu :

1. Malu karena datang terlambat
2. Malu melihat rekan sibuk melakukan aktivitas
3. Malu menuntut hak namun tidak tahu kewajiban
4. Malu karena sering minta izin tidak masuk kerja
5. Malu karena bekerja tidak sesuai dengan aturan
6. Malu karena tidak berpakaian sesuai dengan aturan
7. Malu karena tugas tidak terlaksana tepat waktu
8. Malu berperilaku dan berbicara tidak sopan
9. Malu meroko dilingkungan kantor
10. Malu tidak menjaga kebersihan, keindahan tempat kerja dan lingkungan kantor.

Berdasarkan uraian diatas maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul **“Hubungan Budaya Organisasi Dengan Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kota Bogor”**.

## **1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah**

### **1.2.1 Identifikasi Masalah**

Dari latar belakang penelitian diatas maka dapat dibuat identifikasi masalah sebagai berikut :

1. Presentase nilai prestasi kerja atau target kerja pegawai Dinas Kesehatan Kota Bogor masih belum sesuai dengan yang di harapkan organisasi yaitu dengan rata-rata 71,9% yang berpredikat cukup.
2. Tingkat ketidakhadiran pegawai Dinas Kesehatan Kota Bogor masih tinggi.
3. Masih adanya pegawai Dinas Kesehatan Kota Bogor tidak melakukan *fingerprint* karena datang tidak tepat waktu.
4. Masih adanya tingkat ketidak hadiran tanpa keterangan (alpa)

### **1.2.2 Perumusan Masalah**

Untuk mempermudah dalam melakukan penelitian, maka penulis akan memfokuskan inti permasalahan yang akan diteliti. Berdasarkan uraian latar belakang masalah yang dikemukakan sebelumnya, maka perumusan masalah dalam penelitian adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana budaya organisasi yang terdapat pada Dinas Kesehatan Kota Bogor?
2. Bagaimana kinerja pegawai pada Dinas Kesehatan Kota Bogor?
3. Bagaimana hubungan budaya organisasi dengan kinerja pegawai pada Dinas Kesehatan Kota Bogor?

## **1.3 Maksud dan Tujuan Masalah**

### **1.3.1 Maksud Penelitian**

Penelitian ini dimaksudkan untuk memperoleh data dan informasi yang keterkaitan dengan budaya organisasi dengan kinerja pegawai. Sehingga penelitian ini diharapkan dapat mengetahui bagaimana hubungan budaya organisasi dengan kinerja pegawai pada Dinas Kesehatan Kota Bogor dan sebagai upaya untuk mengembangkan ilmu sehingga dapat memberikan saran maupun solusi terbaik dalam memecahkan masalah.

### **1.3.2 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian erat kaitannya dengan rumusan masalah yang telah ditetapkan. Dari rumusan masalah yang telah dibuat sebelumnya, maka tutujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui budaya organisasi pada Dinas Kesehatan Kota Bogor.
2. Untuk mengetahui kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kota Bogor.
3. Untuk mengetahui hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai pada Dinas Kesehatan Kota Bogor.

#### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Manfaat atau kegunaan dari penelitian ini adalah:

1. Kegunaan Teoritis

a. Bagi Penulis

Penelitian ini dapat memberikan kesempatan kepada peneliti untuk menguji dan membandingkan antara teori yang didapat dalam perkuliahan khususnya dalam bidang sumber daya manusia dengan kenyataan yang berada di lingkungan perusahaan mengenai budaya organisasi dan kinerja pegawai.

b. Bagi Pembaca

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan serta wawasan mengenai hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai. Selain itu penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi bahan referens untuk penelitian selanjutnya.

2. Kegunaan Praktis

Kegunaan praktis dari penelitian ini adalah sebagai bahan masukan dan informasi bagi Dinas Kesehatan Kota Bogor mengenai budaya organisasi serta hubungannya dengan kinerja para pegawai yang ada di dalam perusahaan tersebut. Penulis juga berharap masukan serta informasi ini dapat menjadi referensi Dinas Kesehatan Kota Bogor dalam meningkatkan kinerja pegawainya.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

##### 2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia memiliki peran penting dalam mencapai tujuan suatu perusahaan maupun instansi, baik melalui suatu pencapaian atau prestasi. Untuk mencapai target tersebut seluruh sumber manusia yang ada haruslah diatur sedemikian rupa sehingga termotivasi untuk bekerja dengan baik dan memiliki kinerja yang diinginkan.

Berikut beberapa pendapat menurut para ahli mengenai pengertian manajemen sumber daya manusia, diantaranya :

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) dapat diartikan sebagai ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam penggunaan kemampuan manusia agar dapat mencapai tujuan di setiap perusahaan (Mathis and Jackson 2012: 5).

Menurut Bohlander dan shell (2010;4). *“Human Resource Management is the process of managing human talent to achieve an organization’s objectives.”*

Dessler (2011: 31) *“Human resource management is the process acquiring, training, appraising, and compensating employees, and attending ti their labor relations, health and safety and fairness concerns”.*

*Human resourch policies should be integrated tvith strategy is planning and used to reinforce an appropriate or change an inappropriate national culture, that they may be tapped most effectively by mutually consistent policies that promote commitment and wich, as a consequence, foster a willingness in employees to net flexibly in the interests of the ‘adaptive organization’s’ pursuit of excellence.* (Amstrong, 2009: 4).

Menurut Fahmi (2016:1) . *“Sumber daya manusia (human resources management) adalah rangkaian aktivitas organisasi yang diarahkan untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif”*

Dari pengertian-pengertian mengenai manajemen sumber daya manusia yang dikemukakan oleh para ahli diatas penulis menarik kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu ilmu untuk mengatur tenaga kerja yang efektif dengan proses memperoleh, melatih, menilai untuk dikembangkan dan didorong untuk mencapai suatu tujuan organisasi.

### 2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2008: 21-23) fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian.

1. Perencanaan

Perencanaan (*human resource planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

4. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

5. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

6. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan

pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

7. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

8. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena memperstukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

9. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

11. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

Menurut M. Manulang (2015:7), menyatakan fungsi manajemen sumber daya manusia mencakup :

1. *Precurring*

- a. Membuat anggaran kerja bagi perusahaan
- b. Membuat job analysis, job description, dan job specification
- c. Menentukan dan menghubungkan sumber-sumber tenaga kerja
- d. Mengadakan seleksi

2. *Develoving*
  - a. Melatih dan mendidik pegawai
  - b. Mempromosikan dan memindahkan pegawai
  - c. Mengadakan penilaian kecakapan
3. *Maintenancing*
  - a. Mengurus pemberhentian
  - b. Mengurus pensiun
  - c. Mengurus kesejahteraan karyawan termasuk pembayaran upah, pemindahan, dll.
  - d. Motivasi

Dari uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia adalah suatu kegiatan untuk mengelola manusia secara baik dan tepat agar tenaga kerja yang sesuai dengan bidang pekerjaannya dengan berbagai unsur sumber daya yang ada.

### **2.1.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Hartatik (2014 :20), tujuan manajemen sumber daya manusia dapat dibedakan menjadi empat tujuan, antara lain:

1. Tujuan Sosial  
Manajemen sumber daya manusia bertujuan agar organisasi dapat bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan maupun tantangan masyarakat, serta meminimalkan dampak negative dari tuntutan itu terhadap organisasi. Manajemen ini juga diharapkan dapat meningkatkan kualitas masyarakat dan membantu memecahkan masalah sosial.
2. Tujuan Organisasi  
Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah memiliki sasaran formal organisasi yang dibuat untuk membantunya mencapai tujuan. Melalui tujuan ini, manajemen sumber daya manusia berkewajiban meningkatkan efektivitas organisasional dengan cara meningkatkan produktivitas, mendayagunakan tenaga kerja dengan efisien dan efektif, mengembangkan dan mempertahankan kualitas kehidupan kerja, serta mengelola perubahan dan mengomunikasikan kebijakan. Dan, yang paling penting adalah untuk membantu organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
3. Tujuan Fungsional  
Merupakan tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dengan adanya tujuan fungsional ini, departemen sumber daya manusia harus menghadapi peningkatan pengelolaan sumber daya manusia yang

kompleks dengan cara memberikan konsultasi yang berimbang dengan kompleksitas tersebut.

#### 4. Tujuan Pribadi

Manajemen sumber daya manusia berperan serta untuk mencapai tujuan pribadi dari setiap anggota organisasi yang hendak dicapai melalui aktivitasnya di dalam organisasi. Oleh karena itu, aktivitas sumber daya manusia yang dibentuk oleh pihak manajemen haruslah terfokus pada pencapaian keharmonisan antara pengetahuan, kemampuan, lebutuhan, dan minat karyawan dengan persyaratan pekerjaan dan imbalan yang ditawarkan oleh manajemen sebuah organisasi.

Menurut Widodo (2015: 5) tujuan manajemen SDM secara keseluruhan mencakup tujuan yang berorientasi kepada kepentingan sosial, kepentingan organisasi, kepentingan fungsional, dan kepentingan individu.

1. Tujuan berorientasi kepada kepentingan sosial, tujuan yang diarahkan untuk memenuhi kebutuhan dan tuntutan masyarakat dengan tetap menjaga dampak negatif yang seminimum mungkin terhadap organisasi. Untuk memenuhi tujuan ini kegiatan manajemen SDM harus memperhatikan aspek hukum yang berlaku, kebutuhan sosial masyarakat, dan hubungan yang baik dengan serikat buruh.
2. Tujuan yang berorientasi memenuhi kebutuhan organisasi, adalah tujuan yang diarahkan untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Jadi manajemen SDM sendiri bukan merupakan tujuan akhir, tetapi merupakan alat untuk membantu tercapainya tujuan organisasi. Untuk memenuhi tujuan itu, kegiatan manajemen SDM harus mencakup perencanaan SDM, memperhatikan kebutuhan-kebutuhan pelayanan organisasi, penyeleksian SDM, pelatihan dan pengembangan SDM, penilaian dan penempatan SDM, dan kegiatan-kegiatan pengawasan dan pengendalian SDM.
3. Tujuan yang berorientasi kepada kepentingan fungsional manajemen SDM, adalah tujuan yang diarahkan untuk menjamin fungsi utama SDM dapat berjalan secara efektif dengan menyadari bahwa tingkat pelayanan dan fasilitas yang diberikan kepada bagian SDM adalah sekadar agar ia dapat berfungsi dengan baik, tidak berlebihan dari pada yang semestinya. Fungsi utamanya adalah melakukan kegiatan penilaian, penempatan dan pengembangan SDM organisasi yang bersangkutan.
4. Tujuan yang berorientasi pada kepentingan individu, adalah tujuan yang diarahkan untuk membantu karyawan mencapai tujuan pribadinya sesuai dengan sumbangannya terhadap organisasi. Untuk mendukung tujuan itu kegiatan-kegiatan yang dilakukan dalam manajemen SDM mencakup kegiatan pelatihan dan pengembangan, penilaian, penempatan, kompensasi dan pengawasan serta pengendalian.

## 2.2 Budaya Organisasi

### 2.2.1 Pengertian Budaya Organisasi

Suatu organisasi dibentuk untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Oleh karena itu, keberhasilan suatu organisasi ditunjukkan oleh kemampuannya mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan sangat ditentukan oleh kinerja organisasi yang sangat dipengaruhi oleh faktor eksternal maupun internal organisasi.

Faktor eksternal adalah segala sesuatu yang berada di luar organisasi, namun mempunyai pengaruh besar terhadap organisasi dan budayanya. Kecenderungan global yang semakin kompetitif berpengaruh kuat pada budaya organisasi.

Sebagai faktor internal organisasi didukung dengan oleh sumber daya yang diperlukan untuk mewujudkan kinerja organisasi, maka yang sangat besar peranannya adalah budaya organisasi yang dianut segenap sumber daya manusia dalam organisasi. Berikut pengertian budaya organisasi menurut para ahli:

Menurut Wibowo (2016) menyatakan bahwa Budaya organisasi merupakan filosofi dasar organisasi yang membuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi. Budaya organisasi sangat diperlukan dan berperan penting untuk mencapai kinerja puncak organisasi.

Sedangkan menurut Siagian (2013: 26) budaya organisasi adalah ilmu yang secara langsung berkembang dengan pengertian, ramalan dan pengendalian terhadap tingkah laku orang-orang didalam suatu organisasi dan bagaimana perilaku orang tersebut mempengaruhi usaha pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Kusdyah (2008: 28) budaya organisasi merupakan sistem dari nilai-nilai dan kepercayaan yang disepakati bersama yang memberi arti anggota dari organisasi tersebut dan aturan-aturan yang berlaku.

Menurut Wardiah dalam bukunya yang berjudul Teori Perilaku dan Budaya Organisasi (2016: 196), mengemukakan bahwa budaya organisasi pada hakikatnya merupakan nilai-nilai dasar organisasi, yang akan berperan sebagai landasan bersikap, berperilaku, dan bertindak bagi semua anggota organisasi.

*Organizational culture consist of the values assumptions share within an organization. It defines what is important and unimportant in the company and consequently, directs everyone in the organization toward the "right way" of doing things. (McScane dan Glinow 2014: 416).*

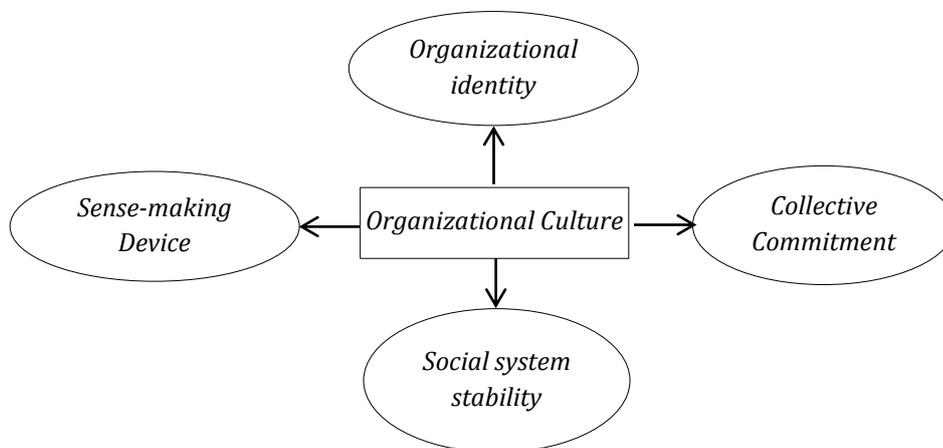
Sedangkan menurut Robbins (2013: 520), menyatakan bahwa budaya organisasi adalah sebuah presepsi umum yang dipegang oleh anggota organisasi, suatu sistem tentang keberartian bersama. Budaya organisasi berkepentingan dengan

bagaimana pekerja merasakan karakteristik suatu budaya organisasi, tidak dengan apakah seperti mereka atau tidak.

Menurut-menurut pendapat para ahli diatas penulis menarik kesimpulan bahwa budaya organisasi merupakan sebuah filosofi sebagai pandangan hidup dalam organisasi. Dalam filosofi tersebut terdapan nilai-nilai, keyakinan dan norma-norma yang harus diimplementasikan oleh individu dalam organisasi.

### 2.2.2 Fungsi Budaya Organisasi

Budaya memiliki sejumlah fungsi dalam suatu organisasi. Meskipun masih banyak perusahaan yang belum menyadari kekuatan budaya yang dapat mendorong kinerja pegawai atau kinerja perusahaan. Fungsi budaya organisasi menunjukkan peeranan atau kegunaan dari budaya organisasi. Fungsi budaya organisasi menurut Wibowo (2016: 45) adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Fungsi Budaya Organisasi

Sumber: Wibowo, 2016: 46

1. Memberi anggota identitas organisasional, menjadikan perusahaan diakui sebagai perusahaan yang inovatif dengan mengembangkan produk baru. Identitas organisasi menunjukkan ciri khas yang membedakan dengan organisasi lain mempunyai sifat khas yang berbeda.
2. Mempasilitasi komitmen kolektif, perusahaan mampu membuat pekerjanya bangga menjadi bagian daripadanya. Anggota organisasi mempunyai komitmen bersama tentang norma-norma dalam organisasi yang harus diikuti dan tujuan bersama yang harus diacapai.
3. Meningkatkan stabilitas sistem sosial sehingga mencerminkan bahwa lingkungan kerja dirasakan positif dan diperkuat, konflik dan perubahan dapat dikelola secara efektif. Dengan kesepakatan bersama tentang budaya organisasi yang harus dijalani mampu membuat lingkungan dan interaksi sosial berjalan dengan stabil dan tanpa gejolak.

4. Membentuk perilaku dengan membantu anggota menyadari atas lingkungannya. Budaya organisasi dapat menjadi alat untuk membuat orang berpikiran sehat dan masuk akal.

Menurut Wardiah (2016: 206), mencatat lima fungsi budaya organisasi yaitu:

1. Membedakan organisasi satu dengan organisasi lainnya
2. Meningkatkan *sense of identity* anggota
3. Meningkatkan komitmen bersama
4. Meningkatkan stabilitas sistem sosial
5. Mekanisme pengendalian yang memandu dan membentuk sikap dan perilaku karyawan.

Menurut Greenberg dan Robert (2016: 46), fungsi budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. Budaya memberikan rasa identitas  
Semakin jelas persepsi nilai-nilai dan bersama organisasi didefinisikan, semakin kuat orang dapat disatukan dengan misi organisasi dan merasa menjadi bagian penting darinya.
2. Budaya membangkitkan komitmen pada misi organisasi  
Kadang-kadang sulit bagi orang untuk berpikir diluar kepentingannya sendiri, seberapa besar akan mempengaruhi dirinya. Tetapi apabila terdapat *strong culture*, orang merasa mereka menjadi bagian yang besar, dan terlibat dalam keseluruhan kerja organisasi. Lebih besar dari setiap kepentingan individu, budaya mengingatkan orang tentang apa makna sebenarnya organisasi itu.
3. Budaya memperjelas dan memperkuat standar perilaku  
Budaya membimbing kita dan perbuatan pekerja, membuat jelas apa yang harus dilakukan dan kata-kata dalam situasi tertentu, terutama berguna bagi pendatang baru. Budaya mengusahakan stabilitas bagi perilaku, keduanya dengan harapan apa yang harus dilakukan pada waktu yang berbeda dan juga apa yang harus dilakukan individu yang berbeda disaat yang sama.

Pendapat para pakar tentang fungsi budaya organisasi diatas menunjukkan bahwa fungsi budaya organisasi adalah sebagai perekat sosial antara individu-individu untuk mempersatukan dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi juga berfungsi sebagai pembeda antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya dengan nilai dasar, sumber inspirasi, mendorong produktivitas agar bermanfaat mempertahankan eksistensi organisasi.

### **2.2.3 Karakteristik Budaya Organisasi**

Budaya organisasi dalam suatu organisasi yang satu dapat berbeda dengan yang ada dalam organisasi yang lain. Namun, budaya organisasi menunjukkan ciri-

ciri, sifat, atau karakteristik tertentu yang menunjukkan kesamaannya. Dalam Wibowo (2016: 32) membagi karakteristik budaya dalam 5 (lima) dimensi, yaitu sebagai berikut:

1. *Power distance*  
Suatu tingkatan dimana pembagian kekuasaan yang tidak sama, diterima orang dalam budaya (*high power distance*) atau ditolak oleh mereka.
2. *Individualism versus collectivism*  
Individualism adalah suatu karakteristik budaya dimana orang lebih memerhatikan dirinya dan anggota keluarga dekatnya. Adapun pada kolektivisme menunjukkan suatu karakteristik budaya yang berorientasi pada orang dan demi kebaikan kelompok.
3. *Quantity of life versus quality of life*  
*Quantity of life* merupakan atribut budaya nasional yang menjelaskan tingkatan dimana nilai sosial ditandai oleh ketegasan dan materialism. Pada *quality of life* lebih menekankan pada hubungan dan mempunyai perhatian terhadap orang lain.
4. *Uncertainty avoidance*  
Merupakan suatu tingkatan dimana orang dalam suatu budayamerasa diperlukan oleh, dan berusaha menghindari dari situasi membingungkan.
5. *Long-term versus short-term orientation*  
Orientasi jangka panjang merupakan atribut budaya nasional yang menekankan pada masa depan, sifat hemat, dan ketekunan. Adapun orientasi jangka pendek menekankan pada masa lalu dan sekarang mengormati tradisi, dan memenuhi kewajiban sosial.

Menurut Robbins (2015: 355-356), terdapat tujuh karakteristik utama yang dapat menangkap intisari dari budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. Inovasi dan pengambilan resiko. Tingkat para pekerja didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil resiko.
2. Memperhatikan detail. Tingkat para pekerja diharapkan untuk menunjukkan presisi, analisis, dan memperhatikan detail.
3. Orientasi pada hasil. Pihak manajemen menitikberatkan pada perolehan atau hasil dan bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapainya.
4. Orientasi pada orang. Tingkat pengamblan keputusan oleh manajemen dengan mempertimbangkan efek dari hasil terhadap orang-orang didalam organisasi.
5. Orientasi pada tim. Tingkat aktivitas kerja diorganisir dalam tim dari pada individu.
6. Keagresifan. Tingkat orang-orang akan agresif dan kompetitif dan bukannya santai.

7. Stabilitas. Tingkat aktivitas organisasional menekankan pada mempertahankan statusquo yang kontras dengan pertumbuhan.

Menurut Wardiah (2016: 201), menjelaskan bahwa budaya organisasi memiliki beberapa karakteristik, yaitu:

1. Peraturan perilaku yang harus dipenuhi
2. Norma
3. Nilai yang dominan
4. Filosofi
5. Aturan
6. Iklim organisasi

Sementara itu pendapat lain menurut Greenberg dan Baron (2016: 32-33) terdapat tujuh elemen yang menunjukkan karakteristik budaya organisasi yaitu:

1. *Innovation* (inovasi), suatu tingkatan di mana orang diharapkan kreatif dan membangkitkan gagasan baru.
2. *Stability* (stabilitas), bersifat menghargai lingkungan yang stabil, dapat diperkirakan, dan berorientasi pada peraturan.
3. *Orientation toward people* (orientasi pada orang), merupakan orientasi untuk menjadi jujur, mendukung, dan menunjukkan penghargaan pada hak individual.
4. *Result-orientation* (orientasi pada hasil), meletakkan kekuatannya pada kepeduliannya untuk mencapai hasil yang diharapkan.
5. *Easygoingness* (bersikap tenang), suatu keadaan dimana tercipta iklim kerja bersifat santai.
6. *Attention to detail* (perhatian pada hal detail), dimaksudkan dengan berkepentingan untuk menjadi analitis dan seksama.
7. *Collaborative orientation* (orientasi pada kolaborasi), merupakan orientasi yang menekankan pada bekerja dalam tim sebagai lawan dari bekerja secara individual.

#### **2.2.4 Indikator Budaya Organisasi**

Untuk menjalankan budaya yang baik, maka harus diperhatikan beberapa acuan dalam penerapan budaya organisasi. Ada 10 Indikator budaya organisasi menurut Tan (2016), yaitu:

1. *Individual initiative* (inisiatif individual). Menunjukkan tingkat tanggung jawab, kebebasan dan ketergantungan yang dimiliki individu.
2. *Risk tolerance* (toleransi terhadap resiko). Suatu keadaan dimana pekerja didorong mengambil resiko, menjadi agresif dan inovatif.
3. *Direction* (arah). Merupakan kemampuan organisasi menciptakan sasaran yang jelas dan menetapkan harapan kinerja.

4. *Integration* (integrasi). Suatu tingkatan dimana suatu unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara terkoordinasi.
5. *Management support* (dukungan manajemen). Manajer menyediakan komunikasi yang jelas, bantuan, dan dukungan kepada bawahannya.
6. *Control* (pengawasan). Merupakan jumlah aturan dan ketentuan dan jumlah pengawasan langsung yang dipergunakan untuk melihat mengawasi perilaku karyawan.
7. *Identity* (identitas). Suatu tingkatan dimana anggota mengidentifikasi dengan organisasi secara keseluruhan, dari pada dengan kelompok kerja tertentu atau bidang keahlian profesional tertentu.
8. *Reward system* (sistem penghargaan). Di mana alokasi *reward* (kenaikan upah atau gaji upah), didasarkan pada kriteria alokasi biaya didasarkan pada kriteria kinerja, sebagai lawan dari senioritas dan favoritisme.
9. *Conflict tolerance* (toleransi terhadap konflik). Suatu tingkatan dimana pekerja didorong untuk menyiram konflik dan kritikan secara terbuka.
10. *Communication pattern* (pola komunikasi). Suatu tingkatan dimana komunikasi dibatasi pada hierarki formal di mana komunikasi organisasi dibatasi pada kewenangan hierarki formal.

Hal ini sama dengan pendapat Fahmi (2013: 73), terdapat beberapa karakteristik apabila dikombinasikan maka menjadi budaya internal, yaitu:

1. Inisiatif individu, yaitu sejauh mana organisasi memberikan kebebasan kepada setiap pegawai dalam mengemukakan pendapat atau ide-ide yang didalam pelaksanaan tugas dan fungsinya. Inisiatif individu juga perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi.
2. Toleransi terhadap tindakan beresiko, yaitu sejauh mana pegawai, dianjurkan untuk dapat bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko dalam mengambil kesempatan yang dapat memajukan dan mengembangkan organisasi. Tindakan yang beresiko yang dimaksudkan adalah segala akibat yang timbul dari pelaksanaan tugas dan fungsi yang dilakukan oleh pegawai.
3. Arah, yaitu sejauh mana pimpinan dan organisasi dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan, sehingga para pegawai dapat memahaminya dan segala kegiatan yang dilakukan para pegawai mengarah pada pencapaian tujuan organisasi. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi dan misi.
4. Integrasi, yaitu sejauh mana suatu organisasi dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Koordinasi merupakan proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan pada unit-unit yang terpisah (departemen atau bidang-bidang fungsional) suatu organisasi untuk mencapai tujuan.

5. Dukungan manajemen yaitu sejauh mana para pimpinan organisasi dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap pegawai. Dukungan tersebut dapat berupa adanya upaya pengembangan kemampuan para pegawai seperti mengadakan pelatihan.
6. Kontrol yaitu adanya pengawasan dari para pimpinan terhadap para pegawai dengan menggunakan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan demi kelancaran organisasi. Pengawasan dapat didefinisikan sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi tercapai.
7. Identitas, yaitu tingkat sejauh mana anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya ketimbang dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional.
8. Sistem imbalan yaitu sejauh mana alokasi imbalan (seperti kenaikan gaji, promosi, dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja pegawai, bukan sebaliknya atas dasar senioritas, sikap pilih kasih dan sebagainya.
9. Toleransi terhadap konflik yaitu sejauh mana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka guna memajukan organisasi, dan bagaimana pula tanggapan organisasi terhadap konflik tersebut.
10. Pola komunikasi yaitu sejauh mana komunikasi dalam organisasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal dapat berjalan dengan baik. Komunikasi itu sendiri merupakan proses pemindahan pengertian dari informasi dari seseorang ke orang lain. Komunikasi yang baik adalah komunikasi yang dapat memenuhi kebutuhannya, sehingga dapat memberikan hasil yang lebih efektif.

Menurut Edison, Anwar, dan Komariyah (2016:131), mengungkapkan bahwa untuk menunjang kinerja, sangat diperlukan budaya organisasi yang konstruktif/kuat dan, untuk mencapai itu, perlu pemenuhan-pemenuhan sebagai berikut:

1. Kesadaran diri, anggota organisasi dengan kesadarannya bekerja untuk mendapatkan kepuasan dari pekerjaan mereka, mengembangkan diri, menaati peraturan, serta menawarkan produk-produk berkualitas dan layanan tinggi.
2. Keagresifan. Anggota organisasi menetapkan tujuan yang menantang tapi realistis. Mereka menetapkan rencana kerja dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut serta mengejarnya dengan antusias.
3. Kepribadian. Anggota bersikap saling menghormati, ramah, terbuka dan peka terhadap kepuasan kelompok serta sangat memperhatikan aspek-aspek kepuasan pelanggan, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal (dalam prepektif ishikwa, pakar mutu dari Jepang, setiap bagian internal harus melayani bukan dilayani)
4. Performa anggota organisasi memiliki nilai kreativitas, memenuhi kuantitas, mutu dan efisien.

5. Orientasi tim. Anggota organisasi melakukan kerja sama yang baik serta melakukan komunikasi dan koordinasi yang efektif dengan keterlibatan aktif para anggota, yang pada gilirannya mendapatkan hasil kepuasan tinggi serta komitmen bersama.

### **2.2.5 Budaya Organisasi Kuat dan Budaya Organisasi Lemah**

Budaya organisasi mencerminkan perilaku individu dan kelompok. Budaya organisasi yang kuat mengajarkan nilai-nilai, mendorong anggotanya agar berinovasi, menjaga kualitas, berorientasi pada pelanggan, bekerja keras, menunjukkan perilaku-perilaku individu dan anggota yang memiliki kepuasan kerja, kontribusi positif, membangun hubungan yang harmonis, serta bekerja secara efektif dan efisien Edison, Anwar, dan Komariah (2016:130).

Menurut Robbins (2014:108), budaya organisasi yang kuat adalah budaya dimana nilai-nilai inti organisasi dipegang secara intensif dan dianut bersama secara meluas anggota organisasi.

Sedangkan menurut Tika (2014:108), menyatakan bahwa organisasi yang kuat tidak hanya sebatas itu saja melainkan menjadi pembangkit semangat yang paling berpengaruh dalam menentukan perilaku setiap karyawan sehingga mereka merasa lebih baik dengan apa yang mereka lakukan dan cenderung bekerja lebih keras. Selain faktor kepemimpinan, ada dua faktor yang menentukan kekuatan suatu budaya, yaitu faktor kebersamaan dan faktor intensitas. Faktor kebersamaan adalah sejauh mana anggota organisasi memiliki nilai-nilai inti yang dianut bersama. Kebersamaan dapat ditunjukkan dengan besarnya derajat kesamaan yang dapat dipengaruhi oleh unsur orientasi dan imbalan. Sedangkan faktor intensitas merupakan derajat komitmen dari anggota-anggota organisasi kepada nilai-nilai inti budaya organisasi.

Ciri-ciri budaya organisasi kuat, Robbins (2015: 358), antara lain sebagai berikut:

1. Akan menurunkan tingkat perputaran pekerja, karena hal ini memperlihatkan adanya perjanjian yang tinggi mengenai apa yang direpresentasikan oleh organisasi.
2. Kebulatan suara untuk membangun kekompakan, loyalitas, dan komitmen organisasi, kualitas ini, pada gilirannya, akan mengurangi kecenderungan para pekerja untuk mengundurkan diri.

Sedangkan budaya organisasi yang kuat, Tika (2014:110), mempunyai beberapa ciri-ciri sebagai berikut:

1. Anggota-anggota organisasi loyal kepada organisasi, tahu jelas apa tujuan organisasi serta mengerti perilaku mana yang dipandang baik dan tidak baik.

2. Pedoman beritngkah laku bagi orang-orang didalam perusahaan digariskan dengan jelas, dimengerti, dipatuhi, dan dilaksanakan oleh orang-orang didalam perusahaan sehingga orang-orang yang bekerja sangat kohesif.
3. Nilai-nilai yang dianut organisasi tidak hanya berhenti pada slogan, tetapi dihayati dan dinyatakan dalam tingkah laku sehari-hari secara konsisten oleh orang-orang yang bekerja dalam perusahaan, dari mereka yang berpangkat paling rendah sampai pada pimpinan tertinggi.

Budaya organisasi lemah berlawanan dengan budaya organisasi kuat. Budaya organisasi lemah menurut Wardiah (2016: 204). Memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1. Tidak memiliki nilai-nilai atau keyakinan yang jelas tentang bagaimana dapat berhasil dalam uasaha.
2. Meskipun banyak memiliki keyakinan, keyakinan tersebut tidak disepakati atau disetujui sebagai suatu hal yang penting.
3. Bagian-bagian yang berada dalam organisasi juga memiliki kayakinan dasar yang berbeda pula
4. Tokoh panutan (pahlawan) banyak merusak pemahaman tentang unsur-unsur budaya penting.
5. Acara-acara ritual yang dilakukan sehari-hari tidak terorganisasi dengan baik sehingga tiap-tiap bagian atau individu-individu vekerja sendiri-sendiri.

Pendapat tersebut didukung oleh Kilman (2016:204), yang menyatakan budaya yang lemah adalah budaya yang kurang didukung aecara luas oleh para anggotanya, walaupun ada, dukungan dari anggota baru sangat dipaksakan sehingga berpengaruh negative terhadap organisasi. Lebih lanjut Kilman menyatakan bahwa organisasi lemah memiliki ciri-ciri berikut:

Tugas tugas tidak dapat dilaksanaka dengan baik dan hal ini terlihat dari kurangnya motivasi dan semangat kerja, timbul kecurigaan-kecurigaan, komunikasi kurang lancar, lunturnya loyalitas dan kesetiaan pada tugas utamanya. Akibatnya, organisasi menjadi tidak efektif dan kurang kompetitif atau organisasi menjadi kurang mampu menyelesaikan masalah internal dan adapsi eksternal.

Pendapat ini sejalan dengan pendapat Tan (2016: 124), dengan istilah yang berbeda. Budaya organisasi lemah dengan stilah budaya yang tidak sehat dengan ciri sebagai berikut:

1. Pegawai merasa cepat puas dengan kinerjanya.
2. Sedikit inovasi.
3. Sedikit inisiatif dan cenderung menunggu instruksi.
4. Peminpin lambat mengambil sikap dan tindakan terhadap pegawai yang kinerjanya tidak baik.
5. Pegawai merasa nyaman dengan kondisi yang ada.

## 2.3 Pengertian Kinerja

### 2.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja dalam organisasi merupakan sebuah jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Kinerja yaitu sesuatu yang menggambarkan sampai seberapa jauh seseorang telah melaksanakan tugas pokoknya sehingga dapat memberikan hasil yang telah ditetapkan oleh kelompok atau instansi. Untuk memperkuat tentang pengertian kinerja, maka akan dikemukakan beberapa pengertian kinerja menurut para ahli sebagai berikut :

Menurut Mangkunegara (2015 :67) “ Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

*“Performance appraisal may be defined as a formal and systematic process by means of which the job-relevant strengths and weakness of employee are identified, observed, measured, recorded and developed.”* (Ben Swanepoel 2008: 369).

Sedangkan menurut Mangkuprawira (2011 :121) “ Kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Menurut Widodo (2015 :131) “ Kinerja adalah hasil dari pelaksanaan suatu pekerjaan, baik bersifat fisik/material maupun non fisik/non material.

Menurut Sutrisno (2012:170), kinerja adalah bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya. Hal tersebut menunjukkan bahwa seseorang yang ada dalam organisasi berperan penting dalam kemajuan organisasi.

Sedangkan menurut Sinambela (2012 :5) “ 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 bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Dari pengertian-pengertian menurut para ahli tersebut penulis menyimpulkan bahwa kinerja (*performance*) merupakan suatu hasil yang telah dicapai oleh pegawai baik secara kualitas dan kuantitas sesuai dengan tanggung jawabnya untuk mencapai suatu tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Hasil kerja yang telah dicapai dapat dievaluasi tingkat kinerja pegawainya. Dengan begitu kinerja karyawan dapat diukur dengan hasil tugas, hasil kerja, dan hasil kegiatan dalam waktu tertentu.

### 2.3.2 Faktor-Faktor Kinerja

Mangkuprawira (2011 :121-122), kinerja pada dasarnya dipengaruhi oleh faktor-faktor :

1. Harapan mengenai imbalan
2. Dorongan
3. Kemampuan, kebutuhan dan sifat
4. Presepsi terhadap tugas
5. Imbalan internal dan eksternal dan
6. Presepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja

Menurut Mangkunegara (2015 :67) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja (prestasi kerja) adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis, (1964:484) yang merumuskan bahwa:

1. *Human Performance* = *Ability* + *Motivation*
2. *Motivation* = *Attitude* + *Situation*
3. *Ability* = *Knowledge* + *Skill*

1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan di pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*).

2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi). Artinya, seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, mampu memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja.

Sedangkan menurut Widodo (2015 :133) mengemukakan pendapatnya mengenai faktor-faktor kinerja, yaitu:

1. Kualitas dan kemampuan pegawai. Yaitu hal-hal yang berhubungan dengan pendidikan/ pelatihan, etos kerja, motivasi kerja, sikap mental, dan kondisi fisik pegawai.
2. Sarana pendukung, yaitu hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, kesehatan kerja, saran produksi, teknologi) dan hal-hal yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai (upah/gaji, jaminan sosial, keamanan kerja)

3. Supra sarana, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan kebijaksanaan pemerintah dan hubungan industrial manajemen.

Dapat disimpulkan bahwa pegawai harus ditempatkan dan disesuaikan dengan keahliannya, sehingga karyawan dapat memiliki keterampilan dalam melaksanakan pekerjaannya dan mengembangkan kemampuannya dalam bidang tersebut.

### **2.3.3 Penilaian Kinerja**

Menurut Widodo (2015: 136), penilaian kinerja (*performance appraisal*) pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi yang efektif dan efisien.

Sedangkan menurut Mondy (2008: 137), penilaian kinerja adalah sistem formal untuk meninjau dan mengevaluasi kinerja para individu atau tim dalam menjalankan tugasnya.

Penilaian kinerja karyawan yang efektif dan efisien memerlukan sejumlah persyaratan agar menguntungkan organisasi dan karyawan yang bekerja untuk organisasi. Menurut Wirawan (2009: 117).

Menurut Widodo, Erlinda (2012: 1) adalah proses untuk mengukur prestasi kerja karyawan berdasarkan peraturan yang telah ditetapkan, dengan cara membandingkan sasaran (hasil kerjanya) dengan persyaratan deskripsi pekerjaan yaitu standar pekerjaan yang telah ditetapkan selama periode tertentu. Standar kerja tersebut dapat dibuat baik secara kualitatif dan kuantitatif.

Dari Uraian diatas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah suatu sistem formal untuk melihat serta mengevaluasi kinerja dari para pegawai, berdasarkan peraturan yang telah ditetapkan dengan cara membandingkan hasil kerja dengan standar pekerjaan.

### **2.3.4 Indikator-Indikator Kinerja**

Menurut Mangkunegara (2009: 75), mengemukakan bahwa indikator-indikator kinerja, antara lain:

1. Kualitas  
Kualitas dengan seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang harus dikerjakan.
2. Kuantitas  
Kuantitas kerja adalah seberapa lama seseorang karyawan bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap masing-masing karyawan.
3. Pelaksanaan Tugas  
Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melaksanakan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

#### 4. Tanggung Jawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

Sedangkan menurut Kasmir (2018: 208-209), mengungkapkan bahwa indikator-indikator kinerja, yaitu:

##### 1. Kualitas (mutu)

Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan melihat kualitas (mutu) dari pekerjaan yang dihasilkan melalui suatu proses tertentu. Dengan kata lain kualitas merupakan suatu tingkatan di mana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati titik kesempurnaan.

##### 2. Kuantitas (jumlah)

Untuk mengukur kinerja dapat pula dilakukan dengan melihat dari kuantitas (jumlah) yang dihasilkan oleh seseorang. Dengan kata lain kuantitas adalah produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam bentuk satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan. Biasanya untuk pekerjaan tertentu sudah ditentukan kuantitas yang dicapai. Pencapaian kuantitas yang diharapkan adalah jumlah yang sesuai dengan target atau melebihi target yang telah ditetapkan.

##### 3. Waktu (jangka waktu)

Untuk jenis pekerjaan tertentu diberikan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Artinya ada pekerjaan batas waktu minimal dan maksimal yang harus dipenuhi (misalnya 30 menit). Jika melanggar atau tidak memenuhi ketentuan waktu tersebut, maka dapat dianggap kinerjanya kurang baik, demikian pula sebaliknya. Dalam arti yang lebih luas ketepatan waktu merupakan di mana kegiatan tersebut dapat diselesaikan, atau suatu hasil produk dapat dicapai dengan batas waktu yang telah ditetapkan sebelumnya. Untuk jenis pekerjaan tertentu makin cepat suatu pekerjaan terselesaikan, makin baik kinerjanya demikian pula sebaliknya makin lambat penyelesaian suatu pekerjaan, maka kinerjanya menjadi kurang baik.

##### 4. Penekanan biaya

Biaya yang dikeluarkan untuk setiap aktivitas perusahaan sudah dianggarkan sebelum aktivitas dijalankan. Artinya dengan biaya yang sudah dianggarkan tersebut merupakan sebagai acuan agar tidak melebihi daei yang sudah dianggarkan. Jika pengeluaran biaya melebihi anggaran yang telah ditetapkan maka akan terjadi pemborosan, sehingga kinerjanya di anggap kurang baik demikian pula sebaliknya.

##### 5. Pengawasan

Hampir seluruh pekerjaan perlu melakukan dan memerlukan pengawasan terhadap pekerjaan yang sedang berjalan. Pada dasarnya situasi dan kondisi selalu berubah dari keadaan baik menjadi tidak baik atau

sebaliknya. Oleh karena itu, setiap aktivitas pekerjaan memerlukan pengawasan sehingga tidak melenceng dari yang telah ditetapkan. Dengan adanya pengawasan maka setiap pekerjaan akan menghasilkan kinerja yang baik.

#### 6. Hubungan antar karyawan

Penilaian kinerja sering kali dikaitkan dengan kerja sama atau kerukunan antar karyawan dan antar pimpinan. Hubungan ini sering kali dikatakan sebagai hubungan antar perseorangan. Dalam hubungan ini diukur apakah seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerja sama antara karyawan yang satu dengan karyawan lain. Hubungan antar perseorangan akan menciptakan suasana yang nyaman dan kerja sama yang memungkinkan satu sama lain saling mendukung untuk menghasilkan aktivitas pekerjaan yang lebih baik.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai dalam hitungan periode waktu pada saat melaksanakan tugas pekerjaannya, sesuai dengan standar kerja dalam aspek kualitas, kuantitas, pelaksanaan tugas dan tanggung jawab.

### **2.3.5 Keterkaitan Antara Budaya Organisasi Dengan Kinerja Pegawai**

Adanya pengaruh kuat budaya organisasi dengan kinerja di ungkapkan oleh Wibowo (2016:248), dengan menyatakan sebagai berikut:

1. Budaya organisasi dapat mempunyai dampak signifikan pada kinerja ekonomi jangka panjang. Dikatakan bahwa perusahaan dengan budaya yang menekankan pada kontituen kunci, seperti pelanggan, pemegang saham, pekerja, dan kepemimpinan manajer di semua tingkatan, menunjukkan kinerja yang signifikan melebihi perusahaan yang tidak memiliki budaya seperti tersebut.
2. Budaya organisasi mungkin akan menjadi faktor yang lebih penting dalam mempertimbangkan keberhasilan dan kegagalan perusahaan dalam dekade yang akan datang. Budaya yang menunukan penurunan kinerja mempunyai dampak finansial negative, antara lain karena cenderung menghalangi perusahaan mengadopsi perubahan strategis yang sesuai cenderung berkembang perlahan.
3. Tidak jarang budaya organisasi yang dengan kuat menghalangi kinerja finansial jangka panjang, mereka berkembang dengan mudah, bahkan dalam perusahaan yang penuh dengan orang yang layak dan cerdas.
4. Meskipun kuat untuk merubah, budaya organisasi dapat dibuat lebih meningkatkan kinerja. Perubahan seperti ini sangat kompleks, memerlukan waktu, dan memerlukan kepemimpinan yang agak berbeda bahkan dari manajemen unggul.

Menurut Wibowo (2016), budaya korporasi yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja ekonomi jangka panjang adalah *strong culture, appropriate cultures, dan adaptive cultures*

#### 1. *Strong Culture*

Dalam perusahaan dengan *strong culture* hampir semua manajer berbagi serangkaian *values* atau nilai-nilai dan metode yang relatif konsisten dalam menjalankan bisnis. Pekerja baru mengadopsi *values* ini dengan cepat. Dalam budaya seperti ini, eksekutif baru mungkin saja akan dikoreksi oleh bawahan maupun atasan apabila dia melawan norma-norma organisasi. Perusahaan dengan *strong cultures* biasanya dilihat oleh orang luar dilihat mempunyai gaya tertentu sebagai cara untuk melakukan segala sesuatu. Mereka sering menyampaikan nilai bersama mereka dalam pernyataan misi dan secara serius mendorong semua manajer mengikuti pernyataan tersebut. Selanjutnya, gaya dan nilai-nilai *strong cultures* cenderung tidak banyak berubah ketika *Chief Executive Office* baru mengambil alih tanggung jawab.

Bagaimana kekuatan budaya berhubungan dengan kinerja menyangkut tiga gagasan berikut ini.

- a. Penyelerasan tujuan. Dalam perusahaan dengan *strong culture*, pekerja cenderung mengikuti lainnya. Kebanyakan pekerja mengikuti apa yang dilakukan pemimpinnya. Tidak ada prestasi kecil dalam dunia yang penuh spesialisasi dan bentuk keberagaman lain.
- b. Menciptakan tingkat motivasi luar biasa pekerja. Sering kali ketegasan dilakukan sehingga nilai-nilai bersama dan perilaku membuat orang merasa nyaman bekerja untuk perusahaan. Perasaan komitmen atau loyalitas dikatakan membuat orang bekerja lebih keras. Kadang-kadang praktik tertentu dipercaya menjadi biasa diantara perusahaan dikatakan membuat pekerjaan dihargai secara intinsik. Mengikutsertakan orang dalam pengambilan keputusan dan mengenal kontribusinya merupakan contoh yang umum.
- c. *strong culture* membantu kinerja karena memberikan struktur dan control yang diperlukan tanpa mempunyai sandaran pada birokrasi formal yang kaku yang dapat mengurangi motivasi dan inovasi.

Namun, sering dirasakan manfaat *strong culture* lebih banyak dari pada risikonya, terutama dalam kompetisi yang semakin tajam dimana kinerja unggul tidak datang dengan mudah. Namun, melemahkan birokrasi bukan merupakan cara yang lebih baik untuk menjaga kekuatan dalam kontrol. Hanya pemimpin luar biasa kuat dapat menciptakan keselarasan dan karakteristik motivasi *strong culture*. Bahkan dengan pemimpin yang berkuasa membuat lebih banyak risiko. Tidak hanya mungkin pemimpin membawa perusahaan ke arah yang salah, bahkan mungkin mereka pensiun tanpa meninggalkan pengganti.

## 2. *Appropriate Culture*

Menurut pandangan ini, apabila ingin meningkatkan kinerja, maka budaya organisasi harus selaras dan mampu memotivasi pekerja. Konsep kuncinya adalah kecocokan. Budaya hanya dikatakan baik apabila konteksnya atau kondisi objektif industrinya sesuai.

Menurut perspektif ini, hanya koteksual dan strategis *appropriate culture* akan diasosiasikan dengankinerja unggul. Semakin baik kecocokan, semakin baik kinerja. Semakin buruk kecocokan, semakin buruk kinerja.

Budaya yang ditandai oleh pengambilan keputusan cepat dan tidak adanya perilaku birokrasi akan meningkatkan kinerja dalam lingkungan yang sangat kompetitif seperti merger dan akuisisi perusahaan, tetapi mungkin melukai kinerja dalam perusahaan asuransi tradisional. Sebaliknya, budaya di mana manajer menempatkan nilai yang sangat tinggi pada teknologi unggul mungkin membantu perusahaan komputer, tetapi mungkin akan tidak cocok untuk kegiatan lainnya yang kurang memerlukan teknologi.

Budaya di mana menghargai struktur yang stabil dan hierarki tinggi, mungkin berjalan baik dalam lingkungan yang bergerak lambat, tetapi secara total tidak cocok untuk industri yang bergeraksangat cepat dan industri yang bersifat kompetitif.

## 3. *Adaptive Culture*

Hanya budaya yang dapat membantu organisasi mengantisipasi dan menerima perubahan lingkungan akan diasosiasikan dengan kinerja tinggi dalam periode waktu panjang. Membahas *adaptive culture* sering dilakukan dengan melihat apa yang disebut bdy a yang tidak adaptif, *nonadaptive culture*.

*Nonadaptive Culture* biasanya sangat birokratis. Orangny a bersifat reaktif, menolak risiko, dan tidak sangat kreatif. Informasi tidak mengalir cepat dan mudah di seluruh organisasi. Penekanan secara luas pada kontrol yang memelma hkan motivasi dan antusiasme. Adapaun *adaptive culture* harus mempunyai karakteristik yang berbeda.

*Adaptive culture* memerlukan pengambilan risiko, sifat mempercayai, dan pendekatan propokatif pada organisasi maupun kehidupan individu. Anggota secara aktif saling mendukung usaha mengidentifikasi semua masalah dan mengimplementasikan solusi yang dapat dikerjakan. Terdapat perasaan bersama percaya diri.

Anggota yakin tanpa ragu-ragu bahwa mereka dapat mengelola secara efektif apa pun masalah dan peluang baru yang akan datang. Terdapat antusiasme luas, semangat melakukan apapun untuk mencapai keberhasilan organisasi. Anggota mau menerima perubahan dan inovasi.

## 2.3 Penelitian Sebelumnya dan Kerangka Pemikiran

### 2.4.1 Penelitian Sebelumnya

Tabel 4. Ringkasan Penelitian Sebelumnya

No	Peneliti	Judul	Variabel dan Indikator	Metode Analisis	Hasil	publikasi
1	Resti Prasiska Chandra (021114495)	Hubungan Budaya Organisasi Dengan Kinerja Pegawai (Studi kasus pada kantor Kecamatan Leuwisadeng Kabupaten Bogor)	Budaya organisasi (x) a. Keagresifan tim b. Orientasi tim c. Kepribadian tim d. Performa tim e. Kesadaran diri  Kinerja (y) a. Kualitas b. Kuantitas c. Tanggung jawab d. Pelaksanaan tugas	Deskriptif Eksploratif dan teknik analisis kuantitatif. Metode sensus.	Hasil penelitian mengungkapkan bahwa analisis koefisien korelasi product moment diketahui hasil $r = 0,520$ yang artinya antara variabel X budaya organisasi dengan variabel Y kinerja pegawai memiliki hubungan yang cukup kuat. Dengan koefisien determinasi sebesar $R = 0,2704$ yang berarti kontribusi variabel budaya organisasi dengan kinerja pegawai sebesar 27,04%. Diketahui uji hipotesis koefisien korelasi t hitung $> t$ tabel dengan nilai $3,8502 > 1,6741$ artinya $H_0$ ditolak artinya menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai.	Resti Prasiska Chandra, 2017, Universitas Pakuan
2	Muhamad Dari Abdul Rahman (021114186)	Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan pada PT Paco Global Engineering Divisi Produksi	Budaya organisasi (x) a. Inovasi dan mengambil resiko b. Perhatian terhadap detail c. Orientasi hasil d. Orientasi orang e. Orientasi tim f. Keagresifan g. Kemantapan  Kinerja (Y) a. Kualitas b. Kuantitas c. Ketepatan	Deskriptif korelasional dengan teknik analisis kuantitatif. Metode sampel	Dari hasil uji analisis deskriptif pada budaya organisasi empiris lebih besar dari pada nilai teoritik dengan hasil $36,72 > 33$ . Pada uji koefisien korelasi diperoleh nilai $r = 0,525$ . Artinya budaya organisasi dengan kinerja memiliki hubungan yang sedang. Hasil uji determinasi $r$ sebesar 27,6% hal ini bahwa budaya organisasi memberikan kontribusi sebesar 27,6%, sedangkan dengan 72,4% dipegaruhi oleh faktor-	Muhamad Dari Abdul Rahman, 2018, Universitas Pakuan

			<p>waktu</p> <p>d. efektivitas</p> <p>e. biaya</p> <p>keperluan</p> <p>f. pengawasan</p>		<p>faktor lain yaitu kinerja karyawan. hasil uji hipotesis koefisien korelasi nilai t hitung &gt; t tabel (5,848 &gt; 1,661) maka <math>H_a</math> diterima <math>H_o</math> ditolak, menunjukkan bahwa terdapat hubungan nyata antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan</p>	
3	Ilham Fahri Wijaya (021113378)	Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan Manufaktur PT Tirta Investama Babakanpari Kabupaten Sukabumi	<p>Budaya Organisasi (X)</p> <p>a. Inisiatif Individu</p> <p>b. Toleransi terhadap tindakan beresiko</p> <p>c. Pengarahan integrasi</p> <p>d. Dukungan manajemen</p> <p>e. Kontrol</p> <p>f. Identitas</p> <p>g. Sistem imbalan</p> <p>h. Toleransi terhadap konflik</p> <p>i. Pola komunikasi</p> <p>Kinerja (Y)</p> <p>a. Kualitas kerja</p> <p>b. Kuantitas kerja</p> <p>c. Keterampilan kerja</p> <p>d. Kerja sama</p> <p>e. Integritas</p> <p>f. Tanggung jawab</p>	Deskriptif dan teknik analisis kuantitatif. Teknik sampling yang digunakan metode sensus.	<p>Hasil penelitian dengan menggunakan korelasi product moment <math>r = 0,832</math> artinya budaya organisasi dengan kinerja karyawan manufaktur PT Tirta Investama Babakanpari memiliki hubungan yang sangat kuat dengan hasil koefisien determinasi pada budaya organisasi sebesar 69,06 % yang menunjukkan besarnya kontribusi variabel budaya organisasi terhadap variabel kinerja karyawan sedangkan sisanya 30,94 % dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diukur. Hasil uji hipotesis diperoleh t hitung &gt; t tabel yaitu dengan nilai 11,5722 &gt; 2,0000. Yang berarti <math>H_o</math> ditolak dan <math>H_a</math> diterima dengan demikian terdapat hubungan yang kuat positif antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan.</p>	Ilham Fahri Wijaya, 2017, Universitas Pakuan
4	Laras Raudatul Zannah (021113297)	Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja karyawan pada Gumati Waterpark	<p>Budaya organisasi (X)</p> <p>a. Inovasi dan keberanian mengambil resiko</p> <p>b. Perhatian terhadap detail</p> <p>c. Berorientasi pada hasil</p> <p>d. Berorientasi kepada</p>	Verifikatif dengan metode <i>explanatory survey</i> . Metode sensus.	<p>Hasil koefisien korelasi sebesar 0,789 yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan, analisis koefisien determinasi variabel budaya organisasi sebesar 62,25% terhadap kinerja karyawan dan</p>	Laras Raudatul Zannah, 2018, Universitas Pakuan

			<p>manusia</p> <p>e. Berorientasi tim</p> <p>f. Agresifitas</p> <p>g. Stabilitas</p> <p>Kinerja (Y)</p> <p>a. Kualitas</p> <p>b. Kuantitas</p> <p>c. Ketepatan waktu</p> <p>d. Efektifitas biaya</p> <p>e. Keperluan pengawasan</p> <p>f. Dampak antar perorangan</p>		<p>hasil uji hipotesis dimana <math>t</math> hitung lebih besar dari <math>t</math> tabel (<math>0,5712 \geq 1,685</math>) artinya tolak <math>H_0</math> dan terima <math>H_a</math> artinya terdapat hubungan yang positif antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan pada Gumati Waterpark.</p>	
5	Udin Ahidin S.E., M.M. Amin Mutaqin S.E	Hubungan Antara Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan pada PT.Syaka Putra Trasindo Jakarta.	<p>Budaya organisasi (X)</p> <p>a. Inovasi dan keberanian mengambil resiko</p> <p>b. Perhatian terhadap detail</p> <p>c. Berorientasi pada hasil</p> <p>d. Berorientasi kepada manusia</p> <p>e. Berorientasi kepada tim</p> <p>f. Agresivitas</p> <p>g. Stabilitas</p> <p>Kinerja (Y)</p> <p>a. Kualitas kerja</p> <p>b. Kuantitas kerja</p> <p>c. Keandalan Sikap</p>	Deskriptif dengan metode teknik analisis kuantitatif. Dengan metode sampel.	<p>Dari hasil penelitian ini bahwa budaya organisasi yang terdapat di PT. Syaka Putra Trasindo masih baik. Hal ini divuktikan dengan hasil analisis deskriptif jawaban responden. Dimana yang paling dominan menjawab setuju yaitu sebesar 47,02%. Terdapat hubungan yang positif kuat antara budaya organisasi dan kinerja di PT. Syaka Putra Trasindo Jakarta. Dengan koefisien korelasi (<math>r</math>) sebesar 0,73. Kontribusi (<math>r^2/KD</math>) budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 53,29%. Tingkat signifikansi hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan di PT.Syaka Putra Trasindo Jakarta adalah signifikan. Hal ini ditunjukkan oleh <math>t</math> hitung &gt; <math>t</math> tabel (<math>7,84 &gt; 2,004</math>).</p>	Udin Ahidin S.E., M.M. Amin Mutaqin S.E, 2014, jurnal ilmiah Prodi Manajemen Universitas Pamulang 1 Vol. 1, No.2, April 2014

#### 2.4.2 Kerangka Pemikiran

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu kegiatan untuk mengelola semua unsur yang berkaitan dengan kegiatan individu sebagai anggota organisasi.

Setiap individu (dalam hal ini pegawai) tentu sudah dibekali dengan sikap kedisiplinan, norma, nilai, tanggung jawab yang tinggi yang telah dibentuk oleh organisasi hal ini agar kinerja perusahaan dapat tercapai sesuai dengan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Dalam sebuah organisasi, banyak faktor yang dapat mempengaruhi tingkat kinerja, salah satunya adalah budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan filosofi dasar organisasi yang membuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi.

Budaya organisasi berhubungan dengan keberartian bersama dimana budaya organisasi berkepentingan dengan bagaimana pekerja merasakan karakteristik budaya organisasi tentang sama dengan mereka atau tidak sama dengan mereka. Budaya organisasi dapat disimpulkan sebagai keyakinan, nilai, norma dan pola perilaku dalam melakukan suatu hal. Keyakinan adalah asumsi atau persepsi tentang sesuatu, orang dan organisasi secara keseluruhan, di terima sebagai suatu yang benar dan layak. *Core values* adalah nilai dominan atau inti, yang diterima di seluruh organisasi. Pola perilaku adalah cara orang bertindak satu sama lain. Pengertian ini menekankan bahwa budaya organisasi berkaitan dengan aspek subjektif dari seseorang dalam memahami apa yang terjadi dalam organisasi. Selain itu, budaya organisasi dapat menjadi karakteristik tentang melakukan sesuatu dalam organisasi. Hal ini tentunya akan memberikan pengaruh terhadap nilai-nilai, norma-norma, keyakinan serta pola perilaku yang berkaitan dengan kegiatan bisnis yang dapat terjadi tanpa disadari. Namun demikian, kebudayaan dapat menjadi pengaruh yang signifikan pada perilaku seseorang dalam organisasi (Moeheriono, 2014:337).

Budaya organisasi akan mencerminkan perilaku individu dan kelompok yang akan membantu menciptakan stabilitas organisasi untuk sistem sosial dan menemukan pola berperilaku dari hasil norma-norma dan nilai-nilai yang terbentuk dalam sehari-hari. Hal ini sesuai dengan teori yang disampaikan oleh Pabundu Tika (2014:108) menyatakan bahwa organisasi yang kuat adalah menjadi pembangkit semangat yang paling berpengaruh dalam menentukan perilaku setiap karyawan sehingga mereka merasa lebih baik dengan apa yang mereka lakukan dan cenderung bekerja lebih keras. Hal ini dapat memberikan bahwa budaya organisasi dapat memberikan motivasi kepada anggota organisasi untuk hasil kinerja yang sesuai dengan yang diharapkan perusahaan. Dengan kata lain budaya organisasi berhubungan kuat dengan kinerja..

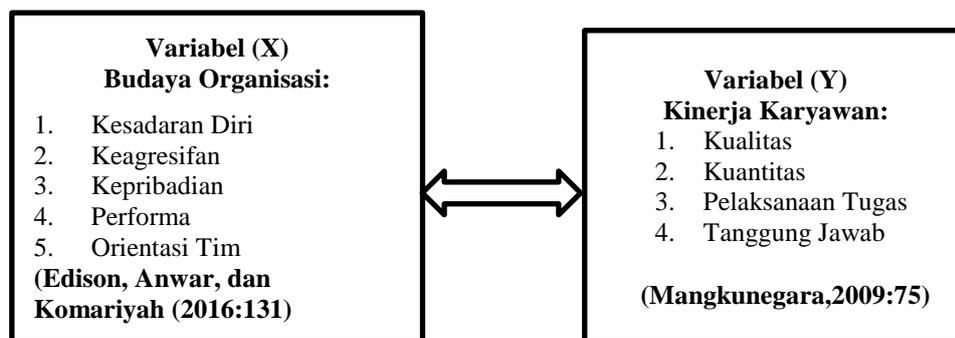
Keterkaitan pengaruh kuat budaya organisasi dengan kinerja di ungkapkan oleh Wibowo (2016: 248), dengan menyatakan sebagai berikut: Budaya organisasi dapat mempunyai dampak signifikan pada kinerja ekonomi jangka panjang, dalam hal ini budaya organisasi mungkin akan menjadi faktor yang lebih penting dalam mempertimbangkan keberhasilan dan kegagalan perusahaan dalam dekade yang akan datang, maka tidak jarang budaya organisasi yang dengan kuat menghalangi kinerja finansial jangka panjang, mereka berkembang dengan mudah, bahkan dalam

perusahaan yang penuh dengan orang yang layak dan cerdas. Dengan demikian dampak yang baik akan dirasakan oleh perusahaan yang unggul.

Dalam sebuah budaya dapat menjadi identitas bagi organisasi. Budaya yang ada pada organisasi akan mencerminkan citra organisasi di mata orang lain. Apabila budaya tersebut bersifat positif maka akan bercitra positif pula, begitupun sebaliknya jika budaya organisasi bersifat negatif maka citra perusahaan di mata orang lainpun akan buruk. Adapun penelitian sebelumnya dari Resti Prasiska Chandra (2017) yang berjudul "Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai (Studi kasus pada kantor Kecamatan Leuwisadeng Kabupaten Bogor)". Dalam penelitian ini menggunakan indikator yaitu : Budaya organisasi (x) keagresifan, orientasi tim, kepribadian, performa tim, kesadaran diri dan kinerja (y) kualitas, Kuantitas, Tanggung jawab dan Pelaksanaan tugas. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa Hasil penelitian mengungkapkan bahwa analisis koefisien korelasi product moment diketahui hasil  $r = 0,520$  yang artinya antara variabel X budaya organisasi dengan variabel Y kinerja pegawai memiliki hubungan yang cukup kuat. Dengan koefisien determinasi sebesar  $R = 0,2704$  yang berarti kontribusi variabel budaya organisasi dengan kinerja pegawai sebesar 27,04 %. Diketahui uji hipotesis koefisien korelasi  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dengan nilai  $3,8502 > 1,6741$  artinya  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak artinya menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai.

### 2.4.3 Konstelasi Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah dikemukakan diatas, maka disusun konstelasi penelitian sebagai berikut:



Gambar 2. Konstelasi Penelitian

### 2.5 Hipotesis Penelitian

Dari uraian latar belakang dan kerangka pemikiran, maka dalam posisi ini penulis mengemukakan suatu hipotesis, bahwa:

1. Budaya organisasi pegawai Dinas Kesehatan Kota Bogor kurang baik.
2. Kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kota Bogor cukup baik.
3. Diduga ada hubungan yang positif antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kota Bogor.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif eksploratif, mengenai hubungan budaya organisasi dengan kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kota Bogor. Penelitian ini disebut penelitian deskriptif eksploratif karena teknik penelitian yang digunakan yaitu statistik observasi, statistik kualitatif/kuantitatif.

#### **3.2 Objek, Unit Analisis, dan Lokasi Penelitian**

##### **3.2.1 Objek Penelitian**

Objek penelitian adalah variabel yang diteliti yang terdapat dalam penelitian. Objek penelitian yang difokuskan pada penelitian ini adalah satu variabel independen yaitu budaya organisasi dan variabel dependen yaitu kinerja pegawai. Objek penelitian ini menunjukkan hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai pada Dinas Kesehatan Kota Bogor.

##### **3.2.2 Unit Analisis**

Unit analisis dalam penelitian ini adalah unit analisis berupa individual, yaitu sumber data yang diperoleh yaitu respon dari setiap individu. Individu yang dimaksud yaitu pegawai Dinas Kesehatan Kota Bogor yang berjumlah 56 orang.

##### **3.2.3 Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di Dinas Kesehatan Kota Bogor yang beralamat di Jalan Kesehatan No.3, Tanah Sareal, Kota Bogor, Jawa Barat 16161.

#### **3.3 Jenis dan Sumber Data Penelitian**

##### **3.3.1 Jenis Data Penelitian**

Data yang dikumpulkan penulis dalam penelitian ini dibedakan menjadi dua yaitu data kualitatif dan data kuantitatif:

1. Data kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah data yang berbentuk informasi seperti fenomena yang terjadi di perusahaan dan data jumlah pegawai yang diperoleh dari Sub Bagian Umum Kepegawaian Dinas Kesehatan Kota Bogor.
2. Data kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini berupa data-data/angka-angka mengenai data kehadiran pegawai pada Dinas Kesehatan Kota Bogor, dan data penilaian prestasi kerja pegawai Dinas Kesehatan Kota Bogor.

Data kuantitatif juga digunakan dalam penelitian ini untuk mengolah hasil survey dari kuesioner yang berhubungan dengan alat analisis statistik dimana akan

diuji untuk menemukan ada atau tidaknya hubungan antara variabel budaya organisasi dengan kinerja karyawan.

### 3.3.2 Sumber Data Penelitian

Data yang akan dikumpulkan dalam penelitian ini berasal dari berbagai sumber, yaitu:

#### 1. Data Primer

Penulis menggunakan data primer yang diperoleh dari hasil observasi, wawancara dengan pihak pegawai Dinas berupa data bagian-bagian bidang serta jumlah keseluruhan pegawai. Data primer juga dikumpulkan berbentuk hasil kuesioner yang dilakukan terhadap narasumber yang berasal dari pelaku yang terkait dengan persoalan untuk mengetahui hubungan budaya organisasi dan kinerja karyawan.

#### 2. Data Sekunder

Diperoleh dari berbagai buku literature, artikel, tulisan-tulisan ilmiah serta situs/website internet.

### 3.4 Operasional Variabel

Untuk memudahkan penelitian, maka penulis membuat konsep operasional variabel. Hal ini bertujuan untuk menterjemahkan variabel dengan tegas, sehingga menjadi faktor-faktor yang dapat diukur. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah budaya organisasi sebagai variabel independen dan kinerja sebagai variabel dependen. Untuk lebih jelas, operasional variabel akan dijelaskan atau diuraikan sebagai berikut:

Tabel 5. Operasional Variabel

Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kota Bogor

Variabel	Indikator	Ukuran	Skala
Budaya Organisasi ( <i>independent variabel</i> )	Kesadaran Diri	1. Anggota mendapatkan kepuasan atas pekerjaannya. 2. Anggota selalu berusaha untuk mengembangkan diri dan kemampuannya. 3. Anggota menaati peraturan yang ada 4. Anggota melakukan usaha-usaha untuk memberikan layanan terbaik kepada pelanggan.	Ordinal
	Keagresifan	1. Anggota penuh inisiatif dan tidak selalu bergantung pada petunjuk pimpinan. 2. Anggota menetapkan rencana dan berusaha untuk menyelesaikan dengan baik.	Ordinal
	Kepribadian	1. Setiap anggota saling menghormati dan memberikan salam ( <i>greeting</i> ) pada saat perjumpaan. 2. Anggota sangat menghargai dan siap melayani orang yang datang 3. Antar baian yang ada, memandang bagian lain sebagai pelanggan internal yang harus dilayani. 4. Anggota kelompok saling membantu. 5. Masing-masing anggota saling menghargai perbedaan pendapat.	ordinal
	Performa	1. Anggota selalu mengutamakan kualitas dalam	Ordinal

		menyelesaikan pekerjaan. 2. Anggota selalu berinovasi untuk menemukan hal – hal yang baru dan berguna. 3. Setiap anggota selalu berusaha untuk bekerja dengan efektif dan efisien.	
	Orientasi Tim	1. Setiap tugas – tugas tim dilakukan dengan diskusi dan disiergikan. 2. Setiap ada permasalahan dakam tim kerja selalu diselesaikan dengan baik	Ordinal
Kinerja karyawan ( <i>dependen variable</i> )	Kualitas kerja	1. Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target. 2. Menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya. 3. Beberapa banyak kesalahan yang diperbuat dalam bekerja	Ordinal
	Kuantitas Kerja	1. Melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang di tetapkan. 2. Pemahaman pegawai dalam pekerjaan yang akan dikerjakan. 3. Kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas yang diberikan.	Ordinal
	Pelaksanaan Tugas	1. Kreatif dalam melaksanakan pekerjaan. 2. Menyelesaikan pekerjaan tanpa melibatkan orang lain. 3. Mampu menyelesaikan pekerjaan yang sulit.	Ordinal
	Tanggung Jawab	1. Memiliki rasa tanggung jawab atas beban tugas yang diberikan. 2. Bersedia menerima konsekuensi atas kesalahan dalam pelaksanaan tugas. 3. Kesediaan pegawai dalam target yang diberikan.	Ordinal

### 3.5 Metode Penarikan Sampel

Menurut Sugiyono (2016:80), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Metode sampel dalam penelitian ini adalah menggunakan metode sensus. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Dinas Kesehatan Kota Bogor dengan jumlah populasi 56 orang.

### 3.6 Metode Pengumpulan Data

Jenis sumber data yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder.

#### 1. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari sumber pertama yang berkaitan dengan objek penelitian dan berhubungan dengan masalah yang diteliti, dimana teknik yang digunakan yaitu:

##### a. Observasi

Observasi sebagai teknik pengumpulan data mempunyai ciri yang spesipik bila dibandingkan dengan teknik yang lain, yaitu wawancara dan kuesioner. Jika wawancara dan kuesioner selalu berkomunikasi dengan orang, maka observasi tidak terbatas pada orang, tetapi juga objek-objek alam yang lain (Sugiyono,2018:145).

b. Wawancara

Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit/kecil. (Sugiyono, 2018:137).

c. Kuesioner (Angket)

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variabel yang akan diukur dan tahu apa yang bisa diharapkan dari responden. Selain itu kuesioner juga cocok digunakan bila jumlah responden cukup besar dan tersebar di wilayah yang luas. Kuesioner dapat berupa pertanyaan/pernyataan tertutup atau terbuka, dapat diberikan kepada responden secara langsung atau dikirim melalui pos, atau internet. (Sugiyono,2018:142).

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung atau melalui media perantara. Penulis mengumpulkan data-data dan bahan pustaka lainnya dari teori yang relevan terhadap permasalahan yang diteliti seperti: buku, jurnal, dan penelitian terdahulu serta penyedia data pada Dinas Kesehatan Kota Bogor.

### 3.7 Uji Kualitas Data

Uji kualitas data merupakan sebuah penelitian yang mengukur variabel dengan menggunakan instrumen kuesioner harus dilakukan pengujian kualitas data yang diperoleh. Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui apakah instrument yang digunakan valid atau reliabel sebab kebenaran data yang diolah sangat menentukan kualitas hasil penelitian.

1. Uji Validitas

Uji validitas merupakan derajat ketepatan antara data yang terjadi pada objek penelitian dengan data yang dapat dilaporkan oleh peneliti. Dengan demikian data yang valid adalah data “yang tidak berbeda” antar data yang dilaporkan oleh peneliti dengan data yang sesungguhnya terjadi pada objek penelitian. Metode yang digunakan untuk menguji validitas dalam penelitian ini adalah metode korelasi *product moment* (Sugiyono, 2018:267).

$$\text{Rumus: } r_{xy} = \frac{n(XY) - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[n \cdot \sum x^2 - (\sum x)^2][n \cdot \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

Dimana:

$r_{xy}$  = nilai koefisien pearson

$n$  = populasi

$\sum x$  = jumlah nilai dalam distribusi budaya organisasi

$\Sigma Y$  = jumlah nilai dalam distribusi kinerja

$\Sigma XY$  = jumlah hasil kali antara budaya organisasi dan kinerja

Apabila  $r_{hitung} > r_{tabel}$  maka data dapat dinyatakan valid, dan sebaliknya apabila

$r_{hitung} < r_{tabel}$  maka dinyatakan tidak valid.

Tabel 6. Hasil Validitas Variabel Independen (Budaya organisasi)

Indikator Budaya Organisasi	No Soal	$r_{hitung}$	$r_{tabel} n=30$ $\alpha = 5\%$	Keterangan	Kesimpulan
Kesadaran Diri	1	0,5296	0,3610	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	2	0,5383	0,3610	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	3	0,7075	0,3610	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	4	0,6981	0,3610	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Keagresifan	5	0,3991	0,3610	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	6	0,5307	0,3610	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Kepribadian	7	0,7031	0,3610	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	8	0,362	0,3610	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	9	0,3251	0,3610	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Tidak Valid
	10	0,4658	0,3610	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	11	0,5428	0,3610	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Performa	12	0,6478	0,3610	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	13	0,4376	0,3610	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	14	0,6746	0,3610	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Orientasi Tim	15	0,5379	0,3610	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	16	0,4955	0,3610	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid

Sumber Data : Output Excel (2018)

Berdasarkan tabel hasil validitas budaya organisasi, dengan  $r_{tabel}$  0,3610 dari 30 responden pernyataan yang valid 15 dan 1 pernyataan yang tidak valid.

Tabel 7. Hasil Validitas Variabel dependen (Kinerja Karyawan)

Indikator Kinerja Karyawan	No Soal	$r_{hitung}$	$r_{tabel} n=30$ $\alpha = 5\%$	Keterangan	Kesimpulan
Kualitas	1	0,5457	0,3610	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	2	0,4329	0,3610	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	3	0,436	0,3610	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Kuantitas	4	0,4409	0,3610	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	5	0,462	0,3610	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	6	0,4471	0,3610	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Pelaksanaan Tugas	7	0,6493	0,3610	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	8	0,5273	0,3610	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	9	0,4865	0,3610	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Tanggung Jawab	10	0,429	0,3610	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	11	0,4242	0,3610	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
	12	0,36	0,3610	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Tidak Valid

Sumber Data : Output Excel (2018)

Berdasarkan tabel hasil validitas budaya organisasi, dengan  $r_{tabel}$  0,3610 dari 30 responden pernyataan yang valid 11 dan 1 pernyataan yang tidak valid.

## 2. Uji Reliabilitas

Reabilitas menyangkut ketepatan alat ukur. Suatu alat ukur disebut memiliki reabilitasnya tinggi atau dapat dipercaya, jika alat ukur itu mantap, dalam artian

bahwa alat ukur tersebut stabil, dapat diandalkan (*dependability*) dan dapat diramalkan (*predictability*). Suatu alat ukur yang mantap tidak berubah-ubah pengukurannya dan dapat diandalkan karena penggunaan alat ukur tersebut berkali-kali akan memberikan hasil yang serupa. Reabilitas juga memberi aspek ketepatan atau akurasi. Adapun menurut Sugiyono (2015: 365), untuk menguji reliabilitas dapat digunakan rumus *Alpha Cronbach* sebagai berikut:

$$r_1 = \left[ \frac{K}{k-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum Si^2}{St^2} \right]$$

Dimana:

- $r_i$  = nilai reliabilitas  
 $k$  = mean kuadrat antar subyek  
 $S_t^2$  = varians total  
 $\sum S_i^2$  = mean kuadrat kesalahan

Tabel 8. Kriteria penilaian terhadap koefisien  $\alpha$  *Cronbach* sebagai berikut:

No	Nilai $\alpha$	Keterangan
1	$\alpha < 0,6$	Kurang Reliabel
2	$0,6 < \alpha < 0,8$	Cukup Reliabel
3	$\alpha > 0,8$	Sangat Reliabel

Berikut ini adalah hasil dari pengolahan data kuesioner setelah menggunakan software *SPSS* versi 23 :

### 3. Uji Reliabilitas Budaya Organisasi

Uji reliabilitas dapat dilihat pada kolom *cronbach's alpha*, bahwa data atau case yang valid berjumlah 15. Dapat diketahui bahwa nilai *cronbach's alpha* untuk variabel budaya organisasi sebesar 0,856.

Tabel 9. Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

Sumber data : output SPSS 23 (2018)

Sumber data : output SPSS 23 (2018)

Tabel 10. Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.856	.856	16

Sumber data : output SPSS 23 (2018)

*Output case processing summary* menjelaskan tentang jumlah data yang valid untuk diproses dan data dikeluarkan dapat dilihat bahwa data atau case yang valid berjumlah 15 dengan persentase 100% dan *reliability statistic* menunjukkan bahwa *cronbach's alpha* untuk variabel budaya organisasi sebesar 0,856 yang berarti diterima maka disimpulkan bahwa instrument penelitian telah reliabel.

Tabel 11. Hasil Uji Reliabilitas Budaya Organisasi

Variabel	Item pertanyaan	Crombach's Alpha	Crombach's Alpha If Item Deleted	Keterangan
Budaya Organisasi	1	0,856	0,727	Reliabel
	2	0,856	0,730	Reliabel
	3	0,856	0,723	Reliabel
	4	0,856	0,729	Reliabel
	5	0,856	0,733	Reliabel
	6	0,856	0,731	Reliabel
	7	0,856	0,728	Reliabel
	8	0,856	0,737	Reliabel
	9	0,856	0,729	Reliabel
	10	0,856	0,723	Reliabel
	11	0,856	0,731	Reliabel
	12	0,856	0,735	Reliabel
	13	0,856	0,723	Reliabel
	14	0,856	0,735	Reliabel
	15	0,856	0,732	Reliabel

Sumber Data : Output Excel (2018)

#### 4. Uji Reliabilitas Kinerja Karyawan

Uji reliabilitas dapat dilihat pada kolom *crombach's alpha*, bahwa data atau case yang valid berjumlah 12. Dapat diketahui bahwa nilai cronbach's alpha untuk variabel kinerja karyawan sebesar 0,781.

Tabel 12. Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

Sumber Data : Output Excel (2018)

Tabel 13. Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.781	.808	12

Sumber Data : Output Excel (2018)

*Output case processing summary* menjelaskan tentang jumlah data yang valid untuk diproses dan data dikeluarkan dapat dilihat bahwa data atau case yang valid berjumlah 12 dengan persentase 100% dan *reliability statistic* menunjukkan bahwa *crombach's alpha* untuk variabel budaya organisasi sebesar 0,781 yang berarti diterima maka disimpulkan bahwa instrument peneltian telah reliabel.

Tabel 14. Hasil Uji Reliabilitas Kinerja Karyawan

Variabel	Item Pertanyaan	Crombach's Alpha	Crombach's Alpha If Item Deleted	Keterangan
Kinerja Karyawan	1	0,781	0,718	Reliabel
	2	0,781	0,722	Reliabel
	3	0,781	0,712	Reliabel
	4	0,781	0,10	Reliabel
	5	0,781	0,725	Reliabel
	6	0,781	0,716	Reliabel
	7	0,781	0,717	Reliabel
	8	0,781	0,706	Reliabel
	9	0,781	0,721	Reliabel
	10	0,781	0,726	Reliabel
	11	0,781	0,722	Reliabel
	12	0,781	0,723	Reliabel

### 3.8 Metode Pengolahan/ Analisis Data

Setelah data diambil melalui proses metode pengumpulan data, langkah selanjutnya yaitu untuk melihat gambaran hasil penelitian dan menguji hipotesis dan selanjutnya dilakukan analisis data. Untuk mengetahui hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai. Dengan variabel X (Budaya Organisasi) dan Y (Kinerja Pegawai).

#### 1. Analisis Deskriptif / Kualitatif

Analisis deskriptif adalah statistik yang berkenaan dengan bagaimana cara mendeskripsikan, menggambarkan, menjabarkan, atau menguraikan data sehingga mudah dipahami.

Skala pengukuran, skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala likert, adapun bobot nilai jawaban skala likert adalah sebagai berikut:

Tabel 15. Skala Likert

Jawaban Responden	Skor
Setuju/Selalu/sangat positif	5
Setuju/Sering/positif	4
Ragu-Ragu/Kadang-Kadang/netral	3
Tidak Setuju/Hampir Tidak Pernah/negatif	2
Sangat tidak setuju/tidak pernah/sangat negatif	1

Sumber: Sugiyono (2016: 168-169)

Total dari nilai jawaban dari setiap pernyataan kemudian dibuatkan rentang skala untuk mengetahui tanggapan total responden. Dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Tanggapan total responden} = \frac{\text{Skor Total Hasil Jawaban Responden}}{\text{Skor Tertinggi Responden}} \times 100$$



Skala	Kriteria Penilaian
0%-20%	Sangat tidak setuju/tidak pernah/sangat negative
20%-40%	Tidak setuju/hampir tidak pernah/negative
40%-60%	Ragu-Ragu/kadang-kadang/netral
60%-80%	Setuju/sering/positif
80%-100%	Setuju/selalu/sangat positif

## 2. Analisis Kuantitatif

Menganalisis data dengan menggunakan angka-angka yang didapat dari penentuan skor untuk mempermudah perhitungan kedua variabel tersebut. Analisis data merupakan teknik yang digunakan untuk menganalisis data yang diperoleh dari hasil kegiatan penelitian tersebut yang termakna dan truji, maka diperlukan cara-cara tertentu dalam menganalisisnya.

### a. Analisis Koefisien Korelasi (*Rank Spearman*)

Analisis koefisien korelasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar tingkat keeratan atau hubungan antara variabel budaya organisasi sebagai variabel X dengan kinerja karyawan sebagai variabel Y, maka digunakan rumus *Rank Spearman* yang dinyatakan dalam rumus :

$$\text{Rumus : } r_{xy} = 1 - \frac{6\sum di^2}{n(n^2-1)},$$

$$\text{dimana } \sum di^2 = \sum [R(Xi) - R(Yi)]^2$$

(Sugiyono, 2016:191)

$r_x$  = koefisien *Rank Spearman*

$n$  = ukuran sampel

$R$  = rangking

$di$  = selisih dari pasangan ranking ke-1

Dari hasil perhitungan koefisien korelasi ( $r$ ), maka akan didapatkan hasil sebagai berikut:

1) Jika nilai  $r = +1$ ,

Maka hubungan kedua variabel dinyatakan menuju kuat positif. Artinya jika budaya organisasi bertambah, nilai kinerja juga bertambah. Jika nilai budaya organisasi berkurang, maka berkurang juga nilai kinerja.

2) Jika nilai  $r = -1$ ,

Maka hubungan kedua variabel dinyatakan menuju kuat negatif, artinya jika budaya organisasi bertambah, nilai variabel kinerja berkurang, jika nilai budaya organisasi berkurang, maka nilai kinerja berkurang.

3) Jika nilai  $r = 0$ ,

Maka hubungan kedua variabel dinyatakan menuju lemah (tidak ada hubungan). Artinya jika budaya organisasi bertambah atau berkurang, nilai kinerja tidak mengikutinya. Jika kinerja bertambah atau berkurang, nilai budaya organisasi tidak mengikutinya.

Menurut Sugiyono (2015: 231), untuk memberikan interpretasi terhadap kuatnya hubungan, dapat digunakan pedoman seperti yang tertera pada tabel berikut:

Tabel 16. Indeks Korelasi

Interval	Interpretasi
0,800 - 1,000	Sangat Kuat
0,600 - 0,799	Kuat
0,400 - 0,599	Sedang
0,200 - 0,399	Rendah
0,000 - 0,199	Sangat Rendah

Sumber : Sugiyono (2015: 231)

b. Analisis koefisien Determinasi

Koefisien determinasi dimaksudkan untuk mengetahui besarnya kontribusi budaya organisasi sebagai variabel independen dengan kinerja pegawai sebagai variabel dependen pada Dinas Kesehatan Kota Bogor. Menurut Sugiyono (2011: 231) Koefisien determinasi dapat dihitung dengan rumus:

$$KD = r^2 \times 100\%$$

Keterangan:

KD = Nilai koefisien determinasi

R = Nilai koefisien korelasi

c. Uji Hipotesis Koefisien Korelasi

Uji hipotesis ini digunakan untuk membuktikan apa yang menjadi anggapan penulis yaitu adanya hubungan antara kedua variabel yang diteliti, maka diperlukan adanya pengujian hipotesis. Langkah-langkah pengujian hipotesis dengan menggunakan uji satu arah adalah sebagai berikut:

1) Menentukan Ho dan Ha

Ho :  $r < 0$ , yaitu tidak ada hubungan nyata dan positif antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai.

Ha :  $r > 0$ , yaitu terdapat hubungan nyata dan positif antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai.

2) Menentukan uji t (test) yang berguna untuk menguji tingkat signifikan dengan rumus:

$$t = r \sqrt{\frac{(n - 2)}{1 - r^2}}$$

Keterangan:

t = t hitung

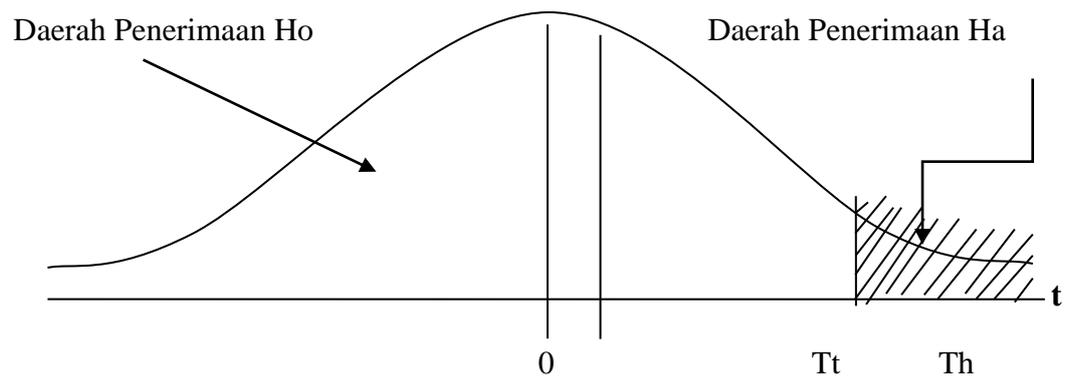
r = koefisien korelasi

n = banyaknya responden

(Sugiyono, 2014,230)

Mencari (Tabel t) menggunakan  $\alpha = 0,05$  dan derajat kebebasan ( $dk = n - 2$ ). Dengan menggunakan uji satu arah maka kriteria hasil pengujiannya adalah:

- 1) Terima  $H_0$  jika nilai  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$   
Artinya tidak ada hubungan yang nyata antara budaya organisasi dengan Kinerja Karyawan.
- 2) Tolak  $H_0$  dan terima  $H_a$  jika nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$   
Artinya ada hubungan yang nyata antara budaya organisasi dengan Kinerja Karyawan.



Gambar.3. Kurva Hasil Pengujian Hipotesis Korelasi

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN**

#### **4.1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian**

##### **4.1.1 Sejarah Singkat dan Perkembangan Dinas Kesehatan Kota Bogor**

Pada tahun 1945 dibentuk DKR (Dinas Kesehatan Rakyat) yang beralokasikan di Jl. Merdeka Bogor yang sekarang dipergunakan oleh korem surya kencana dengan kepala dinas Dr. Lie Foewang. Tahun 1950, DKR (Dinas Kesehatan Rakyat) berubah nama menjadi jawatan kesehatan praja Kota Bogor, yang beralamatkan di Jl. Dewi Sartika No.9, dengan Kepala Jawatan Kesehatan Dr. Sudirman (Almarhum). Tahun 1963 jawatan kesehatan Kota Praja Bogor berubah nama menjadi Dinas Kesehatan Kota Praja Bogor, yang beralamatkan di Jl.Kesehatan No.9 Bogor atau jalan kesehatan No.3 yang sekarang dengan kepala dinas Dr. Suhendar (Almarhum). Tahun 1965, dinas kesehatan kota prja Bogor berubah nama menjadi dinas kesehatan kota DT II Bogor, yang beralamat di Jl. Kesehatan No.3 sekarang, dengan kepala dinas Dr. Suhendar (Almarhum), masa kepemimpinan Dr. Suhendar sampai dengan tahun 1970.

Pada tahun 1970 sampai dengan 1974 kepala dinas kesehatan kota madya DT II Kota Bogor, dipimpin oleh Dr. Hamid Siregar, SKM. Tahun 1974-1976 kepala dinas kesehatan DT II Kota Bogor (Hamid Siregar, SKM) sekolah pasca sarjana UI dan sebagai pejabat sementara dipegang oleh Dr. Sudrajad M. Sc. Tahun 1990 sampai dengan maret 1995. Kepala dinas kesehatan kota madya DT II Bogor dipimpin oleh drg. Hj. Aisyah Wan Granie Msc. Dan Dinas Kesehatan dirubah menjadi Dinas Kesehatan Kota Bogor. Dari tahun 2001 sampai dengan September 2011, kepala Dinas Kesehatan Kota Bogor dipimpin oleh Dr. Triwandha Elan M.Kes, dan dari Oktober 2011, Kepala Dinas Kesehatan Kota Bogor dipimpin oleh Dr. Rubaeah, MKM sampai dengan sekarang.

Berikut adalah visi dan misi pada Dinas Kesehatan Kota Bogor:

#### **Visi**

**MASYARAKAT KOTA BOGOR SEHAT DAN MANDIRI**

#### **Misi**

1. Menyediakan Pelayanan kesehatan yang bermutu, dan terjangkau
2. Menggerakkan kemandirian masyarakat dalam memelihara dan meningkatkan kesehatan individu, keluarga dan lingkungan
3. Meningkatkan kualitas sumber daya kesehatan yang profesional dan amanah
4. Meningkatkan peran serta masyarakat dalam pembiayaan kesehatan yang mandiri

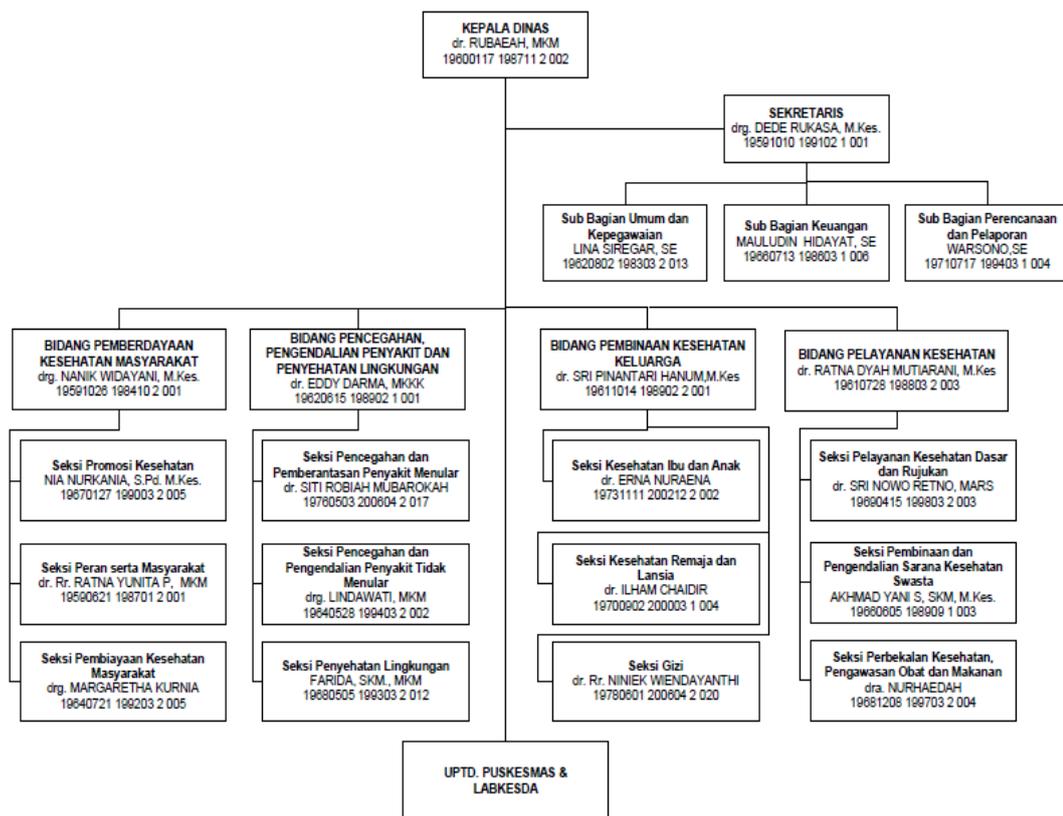
#### 4.1.2 Kegiatan Usaha

Kegiatan usaha Dinas Kesehatan Kota Bogor yaitu mempunyai tugas dalam melaksanakan kewenangan pemerintahan daerah dan tugas pembantuan di bidang kesehatan, dengan fungsi perumusan kebijakan teknis, pelaksanaan dan pengendalian, pembinaan dan perizinan dibidang kesehatan yang terdiri dari Kepala Dinas, Sumber daya kesehatan, kesehatan masyarakat, pelayanan kesehatan dan bagian pengendalian dan pencegahan penyakit.

#### 4.1.3 Struktur Organisasi dan Uraian Tugas

Struktur organisasi merupakan sebuah kerangka kerja formal dengan komponen yang tersusun secara hierarki fungsional. Secara umum terdapat dua komponen dalam organisasi, yaitu komponen manusia dan komponen non-manusia, manusia merupakan komponen utama dalam sebuah organisasi. Struktur organisasi dibentuk sesuai dengan tujuan dan kondisi masing-masing organisasi.

### STRUKTUR ORGANISASI DINAS KESEHATAN KOTA BOGOR



Sumber : Dinas Kesehatan Kota Bogor 2018

Gambar 4. Struktur Organisasi Dinas Kesehatan Kota Bogor

Berikut Program Kerja Dinas Kesehatan yang ditugaskan kepada masing-masing jabatan dalam bidang-bidangnya, berikut uraiannya:

1. Sekertariat
  - a. Pembinaan Analisa Jabatan (Anjab ABK) seluruh pegawai Dinas Kesehatan Kota Bogor
  - b. Sosialisasi dan Implementasi Transaksi Non Tunai (TNT)
  - c. Penguatan dan refreshing pengelolaan keuangan bagi bendahara Dinkes dan bendahara BOP, JKN dan BOK Puskesmas
  - d. Rapat kerja kesehatan daerah
  - e. LAKIP, LPPD, LKPJ Tahunan
2. Bidang Pelayanan Kesehatan
 

Bidang Pelayanan Kesehatan mempunyai tugas pokok melaksanakan sebagian tugas Kepala Dinas Kesehatan di bidang pelayanan kesehatan dasar, tradisional dan rujukan, kesehatan keluarga, peningkatan mutu dan perijinan kesehatan serta melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas Kesehatan.

Untuk menyelenggarakan tugas sebagaimana yang dimaksud, Bidang Pelayanan Kesehatan mempunyai fungsi :

  - a. Sosialisasi dan Implementasi PIS-PK (Program Indonesia Sehat-Pendekatan Keluarga) dengan 12 indikator
  - b. BAS (Bogor Anjang Sehat), kunjungan rumah ke setiap keluarga dengan konsep Perkemas.
  - c. Giat Cinta Bogor, kegiatan cipta inovasi Puskesmas Kota Bogor untuk layanan kesehatan yang lebih baik dan bermutu.
  - d. Akreditasi puskesmas (Pusk. Bogor Tengah, Merdeka, Pasirmulya, Sindang Barang, Warung Jambu, Semplak dan Sempur)
  - e. Pemeriksaan kesehatan dan tes kebugaran CJH
3. Bidang Kesehatan Masyarakat
 

Bidang Kesehatan Masyarakat mempunyai tugas pokok melaksanakan sebagian tugas Kepala Dinas Kesehatan di bidang gizi, promosi kesehatan dan pemberdayaan masyarakat, penyehatan lingkungan, kesehatan kerja dan olah raga serta melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas Kesehatan.

  - a. Bulan Pemantauan Bumil
  - b. Bulan Kesehatan Lansia
  - c. Program EMAS Tahun ke-3 (RS.PMI, Pusk., Warung Jambu, Kedung Badak, Sempur, Gang Kelor, Pancasan, Klinik Pelita Sehat)
  - d. Penjaringan Kes. Anak Sekolah
  - e. Lomba Sekolah Sehat
4. Bidang Pengendalian dan Pencegahan Penyakit
 

Bidang Pencegahan dan Pengendalian Penyakit mempunyai tugas pokok melaksanakan sebagian Tugas Kepala Dinas Kesehatan di bidang surveilans epidemiologi dan imunisasi, pencegahan dan pengendalian penyakit menular, pencegahan dan pengendalian penyakit tidak menular dan kesehatan jiwa serta melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh kepala Dinas Kesehatan.

Untuk menyelenggarakan tugas sebagaimana dimaksud, Bidang Pencegahan dan Pengendalian Penyakit mempunyai fungsi :

- a. TB Day, Temukan tersangka TB oleh Kader Kesehatan
  - b. Bulan Imunisasi, Pelatihan Imunisasi Bagi Kader
  - c. Gerakan ketuk Pintu penyakit menular
  - d. HIV : Suluh, Temukan, Obati
5. Bidang Sumber Daya Kesehatan
- Sumber Daya Kesehatan mempunyai tugas pokok melaksanakan sebagian tugas Kepala Dinas Kesehatan di bidang sarana prasarana, alat kesehatan, kefarmasian, makanan minuman, perbekalan kesehatan, sumber daya manusia kesehatan dan sistem informasi kesehatan (SIK) serta melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh kepala Dinas Kesehatan.

Untuk menyelenggarakan tugas sebagaimana dimaksud, Bidang Sumber Daya Kesehatan mempunyai fungsi :

- a. Penguatan dan pengembangan e-SIR (Sistem Informasi Rujukan Elektronik)
- b. Penguatan dan Pengembangan SIMPUS ( Sistem Informasi Puskesmas)
- c. Implementasi e-Profil Kesehatan
- d. Pengelolaan Data Kesehatan (Komdat, Simpatik, SIPD, Bogor dalam Angka)
- e. Kemitraan dengan Media.

#### 4.2 Profil Responden

Profil responden yang diteliti terbagi atas 4 (Empat) kriteria yaitu berdasarkan jenis kelamin, usia, lama bekerja dan pendidikan terakhir. Berikut hasil data profil responden yang merupakan karyawan pada Dinas Kesehatan Kota Bogor.

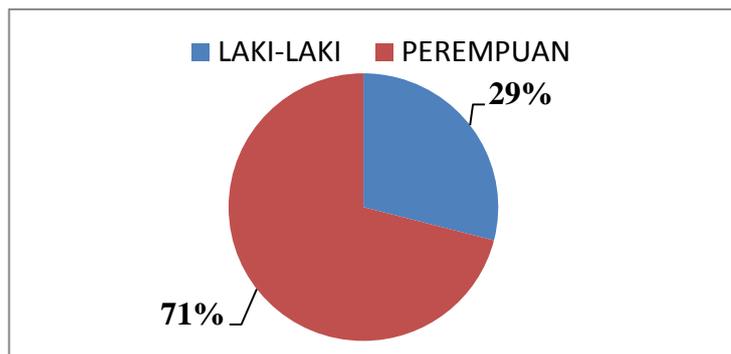
##### 1. Jenis kelamin Responden

Tabel 17. Data karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Kategori	Jumlah Karyawan	Presentase
1.	Laki-Laki	16	29
2.	Perempuan	40	71
	Jumlah	56	100

Sumber: Data Kuesioner, diolah 2016

Dari tabel diatas bahwa jenis kelamin responden karyawan pada Dinas Kesehatan Kota Bogor paling banyak yaitu berjenis kelamin perempuan sebanyak 40 orang dengan persentase 71 dari 56 responden.



Gambar 5. Tingkat Presentase Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

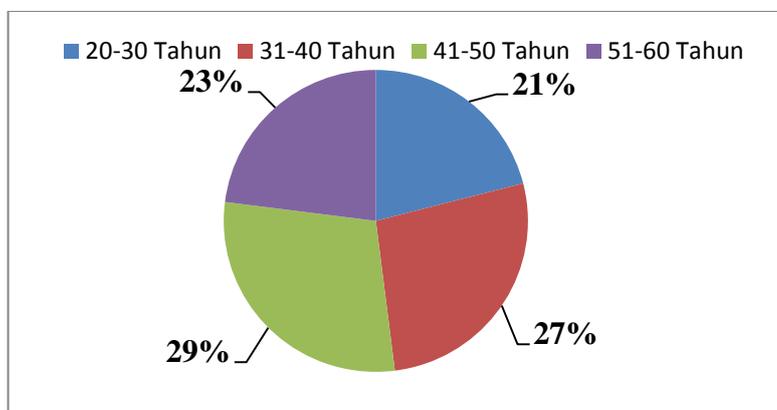
## 2. Usia Responden

Tabel 18. Data karyawan Berdasarkan Usia

No.	Kategori	Jumlah Karyawan	Presentase
1.	20-30 Tahun	12	21
2.	31-40 Tahun	15	27
3.	41-50 Tahun	16	29
4.	51-60 Tahun	13	23
	Jumlah	56	100

Sumber: Data Kuesioner, diolah 2019

Dari tabel diatas bahwa usia responden karyawan pada Dinas Kesehatan Kota Bogor paling banyak yaitu pada karyawan berusia 41-50 tahun sebanyak 16 orang dengan persentase 29 dari 56 responden.



Gambar 6. Tingkat Presentase Responden Berdasarkan Usia

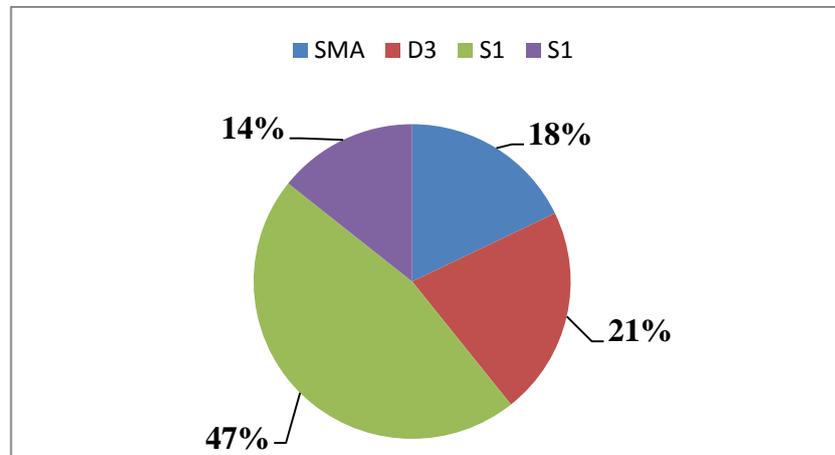
## 3. Pendidikan Terakhir Responden

Tabel 19. Data Karyawan Berdasarkan Pendidikan Terakhir Responden

No.	Kategori	Jumlah Karyawan	Presentase
1.	SMA	10	18
2.	DIPLOMA	12	21
3.	S1	26	47
4.	S2	8	14
	jumlah	56	100

Sumber: Data Kuesioner, diolah 2019

Dari tabel diatas bahwa pendidikan terakhir responden pada Dinas Kesehatan Kota Bogor paling banyak yaitu pada karyawan dengan tingkat pendidikan S1 sebanyak 26 orang dengan persentase 47 dari 56 responden.



Gambar 7. Tingkat Presentase Responden Berdasarkan Pendidikan

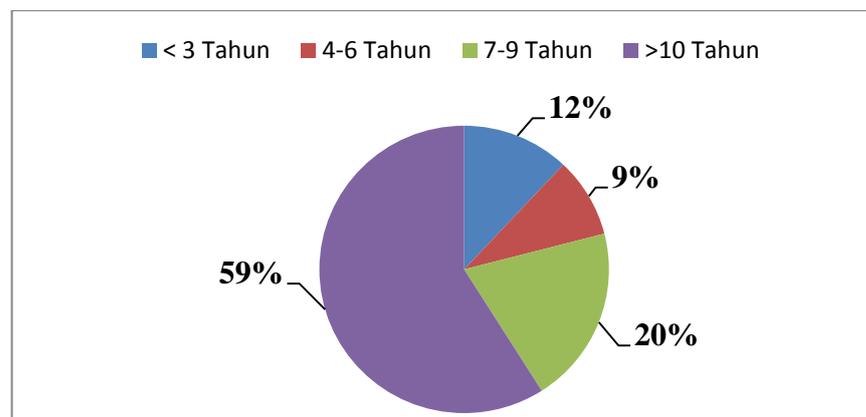
#### 4. Masa Kerja Responden

Tabel 20. Data Karyawan Berdasarkan Masa Kerja Responden

No.	Kategori	Jumlah Karyawan	Jumlah
1.	<3 Tahun	7	12
2.	4-6 Tahun	5	9
3.	7-9 Tahun	11	20
4.	>10 Tahun	33	59
	Jumlah	56	100

Sumber: Data Kuesioner, diolah 2019

Dari tabel diatas bahwa masa kerja responden karyawan pada Dinas Kesehatan Kota Bogor paling banyak yaitu pada karyawan dengan masa kerja >10 sebanyak 33 orang dengan persentase 59 dari 56 responden.



Gambar 8. Tingkat Presentase Responden Berdasarkan Masa Kerja

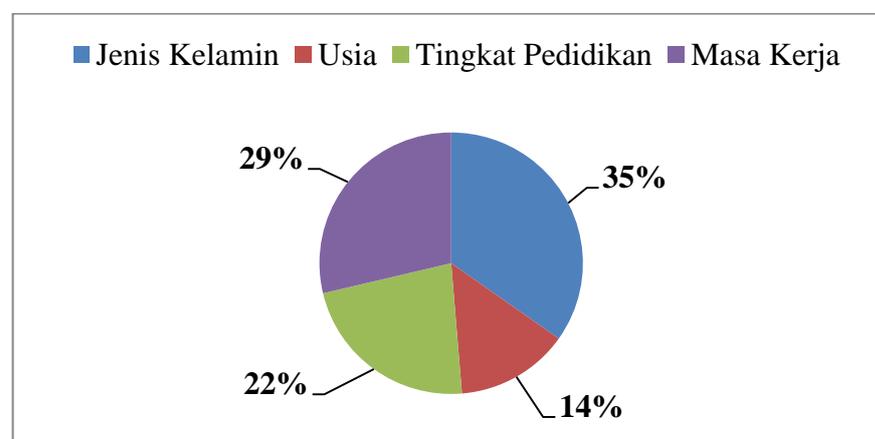
## 5. Mayoritas total data responden

Tabel 21. Mayoritas total data responden

No.	Kategori	Mayoritas Responden	Jumlah
1.	Jenis Kelamin	Perempuan	40
2.	Usia	41-50 Tahun	16
3.	Tingkat Pendidikan	S1	26
4.	Masa Kerja	>10	33

Sumber: Data Kuesioner, diolah 2019

Berdasarkan data diatas dapat dijabarkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini adalah responden berjenis kelamin perempuan dengan usia 41-50 tahun yang memiliki masa kerja >10 tahun, dan memiliki tingkat pendidikan S1.



Gambar 9. Mayoritas Total Responden

### 4.3. Hasil dan Pembahasan

#### 4.3.1. Budaya Organisasi Dinas Kesehatan Kota Bogor

Budaya organisasi merupakan filosofi dasar organisasi yang membuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan dan berperan penting untuk mencapai kinerja puncak organisasi. Budaya organisasi harus selalu bergerak, berubah, dan melakukan transformasi sesuai dengan kebutuhan organisasi dalam menanggapi perubahan lingkungan strategis. Oleh karena itu budaya organisasi berperan sebagai alat pembeda antara suatu organisasi perusahaan dengan organisasi perusahaan lainnya. Norma-norma dan nilai-nilai tersebut dapat dijadikan tolak ukur atau pandangan bagi setiap individu dalam bertingkah laku serta dalam sesuatu yang berkaitan dengan pekerjaan di dalam suatu organisasi.

Dibawah ini adalah hasil tanggapan responden mengenai Budaya Organisasi pada Dinas Kesehatan Kota Bogor yang diperoleh dari hasil kuesioner yang disebarke kepada responden melalui tabel. Total dari nilai jawaban setiap butir pertanyaan kemudian dibuatkan rentang skala untuk mengetahui tanggapan total responden. Dengan rumus sebagai berikut :

$$\text{Tanggapan total responden} = \frac{\text{Skor Total Hasil Jawaban Responden}}{\text{Skor Tertinggi Responden}} \times 100$$

## 1. Kesadaran diri

Tabel 22. Anggota mendapatkan kepuasan atas pekerjaannya.

Kriteria	Skor	N	Nilai	Presentase
Sangat Setuju	5	19	95	40
Setuju	4	35	140	58
Kadang-Kadang	3	1	3	1,2
Tidak Setuju	2	1	2	0,8
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		56	240	100

Sumber : Data Kuesioner, diolah 2019

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel diatas, dapat diketahui bahwa 58 responden dari jumlah responden sebanyak 56 orang sebagian besar menyatakan setuju atas anggota mendapatkan kepuasan atas pekerjaannya.

Tabel 23. Anggota selalu berusaha untuk selalu mengembangkan diri dan kemampuannya

Kriteria	Skor	N	Nilai	Presentase
Sangat Setuju	5	15	75	32
Setuju	4	37	148	63
Kadang-Kadang	3	4	12	5
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		56	235	100

Sumber : Data Kuesioner, diolah 2019

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel diatas, dapat diketahui bahwa 63 responden dari jumlah responden sebanyak 56 orang sebagian besar menyatakan setuju atas anggota selalu berusaha untuk selalu mengembangkan diri dan kemampuannya.

Tabel 24. Anggota menaati peraturan yang ada

Kriteria	Skor	N	Nilai	Presentase
Sangat Setuju	5	19	95	39
Setuju	4	34	136	57
Kadang-Kadang	3	3	9	4
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		56	240	100

Sumber : Data Kuesioner, diolah 2019

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel diatas, dapat diketahui bahwa 57 responden dari jumlah responden sebanyak 56 orang sebagian besar menyatakan setuju atas anggota menaati peraturan yang ada.

Tabel 25. Anggota melakukan usaha-usaha untuk memberikan layanan terbaik kepada pelanggan

Kriteria	Skor	N	Nilai	Presentase
Sangat Setuju	5	23	115	47
Setuju	4	32	128	52
Kadang-Kadang	3	1	3	1
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		56	246	100

Sumber : Data Kuesioner, diolah 2019

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel diatas, dapat diketahui bahwa 52 responden dari jumlah responden sebanyak 56 orang sebagian besar menyatakan setuju atas anggota melakukan usaha-usaha untuk memberikan layanan terbaik kepada pelanggan.

## 2. Keagresifan

Tabel 26. Anggota penuh inisiatif dan tidak bergantung pada pimpinan

Kriteria	Skor	N	Nilai	Presentase
Sangat Setuju	5	16	80	34
Setuju	4	34	136	58
Kadang-Kadang	3	5	15	7
Tidak Setuju	2	1	2	1
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		56	233	100

Sumber : Data Kuesioner, diolah 2019

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel diatas, dapat diketahui bahwa 58 responden dari jumlah responden sebanyak 56 orang sebagian besar menyatakan setuju atas anggota penuh inisiatif dan tidak bergantung pada pimpinan.

Tabel 27. Anggota menetapkan dan menyelesaikan tugas dengan baik

Kriteria	Skor	N	Nilai	Presentase
Sangat Setuju	5	19	95	39
Setuju	4	36	144	59
Kadang-Kadang	3	1	3	2
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		56	242	100

Sumber : Data Kuesioner, diolah 2019

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel diatas, dapat diketahui bahwa 59 responden dari jumlah responden sebanyak 56 orang sebagian besar menyatakan setuju atas anggota menetapkan dan menyelesaikan tugas dengan baik.

### 3. Kepribadian

Tabel 28. Setiap anggota saling menghormati dan memberikan salam saat berjumpa

Kriteria	Skor	N	Nilai	Presentase
Sangat Setuju	5	30	150	59
Setuju	4	26	104	41
Kadang-Kadang	3	0	0	0
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		56	254	100

Sumber : Data Kuesioner, diolah 2019

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel diatas, dapat diketahui bahwa 59 responden dari jumlah responden sebanyak 56 orang sebagian besar menyatakan sangat setuju atas anggota saling menghormati dan memberikan salam saat berjumpa.

Tabel 29. Antar bagian yang ada, memandang bagian lain sebagai pelanggan internal yang harus dilayani

Kriteria	Skor	N	Nilai	Presentase
Sangat Setuju	5	19	95	40
Setuju	4	35	140	58
Kadang-Kadang	3	1	3	1,2
Tidak Setuju	2	1	2	0,8
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		56	240	100

Sumber : Data Kuesioner, diolah 2019

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel diatas, dapat diketahui bahwa 58 responden dari jumlah responden sebanyak 56 orang sebagian besar menyatakan setuju atas antar bagian yang ada, memandang bagian lain sebagai pelanggan internal yang harus dilayani.

Tabel 30. Anggota kelompok saling membantu

Kriteria	Skor	N	Nilai	Presentase
Sangat Setuju	5	23	115	47
Setuju	4	30	120	49
Kadang-Kadang	3	3	9	4
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		56	244	100

Sumber : Data Kuesioner, diolah 2019

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel diatas, dapat diketahui bahwa 49 responden dari jumlah responden sebanyak 56 orang sebagian besar menyatakan setuju atas anggota kelompok saling membantu.

Tabel 31. Masing-masing anggota saling menghargai perbedaan pendapat

Kriteria	Skor	N	Nilai	Presentase
Sangat Setuju	5	24	120	48
Setuju	4	32	128	52
Kadang-Kadang	3	0	0	0
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		56	248	100

Sumber : Data Kuesioner, diolah 2019

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel diatas, dapat diketahui bahwa 52 responden dari jumlah responden sebanyak 56 orang sebagian besar menyatakan setuju atas masing-masing anggota saling menghargai perbedaan pendapat.

#### 4. Performa

Tabel 32. Anggota selalu mengutamakan kualitas dalam menyelesaikan pekerjaan

Kriteria	Skor	N	Nilai	Presentase
Sangat Setuju	5	20	100	41
Setuju	4	34	136	56
Kadang-Kadang	3	2	6	3
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		56	242	100

Sumber : Data Kuesioner, diolah 2019

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel diatas, dapat diketahui bahwa 56 responden dari jumlah responden sebanyak 56 orang sebagian besar menyatakan setuju atas anggota selalu mengutamakan kualitas dalam menyelesaikan pekerjaan.

Tabel 33. Anggota selalu berinovasi untuk menemukan hal baru dan berguna

Kriteria	Skor	N	Nilai	Presentase
Sangat Setuju	5	19	95	40
Setuju	4	32	128	54
Kadang-Kadang	3	4	12	5
Tidak Setuju	2	1	2	1
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		56	237	100

Sumber : Data Kuesioner, diolah 2019

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel diatas, dapat diketahui bahwa 54 responden dari jumlah responden sebanyak 56 orang sebagian besar menyatakan setuju atas anggota selalu berinovasi untuk menemukan hal baru dan berguna.

Tabel 34. Setiap anggota selalu berusaha untuk bekerja dengan efektif dan efisien

Kriteria	Skor	N	Nilai	Presentase
Sangat Setuju	5	18	90	38
Setuju	4	36	144	60
Kadang-Kadang	3	1	3	1,2
Tidak Setuju	2	1	2	0,8
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		56	239	100

Sumber : Data Kuesioner, diolah 2019

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel diatas, dapat diketahui bahwa 60 responden dari jumlah responden sebanyak 56 orang sebagian besar menyatakan setuju atas setiap anggota selalu berusaha untuk bekerja dengan efektif dan efisien.

#### 5. Orientasi Tim

Tabel 35. Setiap tugas-tugas tim dilakukan dengan diskusi dan disinergikan

Kriteria	Skor	N	Nilai	Presentase
Sangat Setuju	5	14	70	30
Setuju	4	40	160	68
Kadang-Kadang	3	2	6	2
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		56	236	100

Sumber : Data Kuesioner, diolah 2019

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel diatas, dapat diketahui bahwa 68 responden dari jumlah responden sebanyak 56 orang sebagian besar menyatakan setuju atas setiap tugas-tugas tim dilakukan dengan diskusi dan disinergikan.

Tabel 36. Setiap ada permasalahan dengan tim kerja selalu diselesaikan dengan baik

Kriteria	Skor	N	Nilai	Presentase
Sangat Setuju	5	16	80	34
Setuju	4	37	148	62
Kadang-Kadang	3	3	9	4
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		56	237	100

Sumber : Data Kuesioner, diolah 2019

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel diatas, dapat diketahui bahwa 62 responden dari jumlah responden sebanyak 56 orang sebagian besar menyatakan setuju atas setiap ada permasalahan dengan tim kerja selalu diselesaikan dengan baik.

Tabel 37. Hasil Rata-Rata Tanggapan Responden Terhadap Budaya Organisasi

No.	Budaya Organisasi	Tanggapan Responden	Rata-rata perindikator
1	Kesadaran Diri: 1. Anggota mendapatkan kepuasan atas pekerjaannya. 2. Anggota selalu berusaha untuk selalu mengembangkan diri dan kemampuannya. 3. Anggota selalu menaati peraturan yang ada. 4. Anggota melakukan usaha-usaha untuk memberikan layanan terbaik kepada pelanggan.	58 63 57 52	57,5
2	Keagresifan 1. Anggota penuh inisiatif dan tidak bergantung pada pimpinan. 2. Anggota menetapkan dan menyelesaikan tugas dengan baik.	58 59	58,5
3	Kepribadian 1. Setiap anggota saling menghormati dan memberikan salam saat berjumpa. 2. Antar bagian yang ada, memandang bagian lain sebagai pelanggan internal yang harus dilayani. 3. Anggota kelompok saling membantu. 4. Masing-masing anggota saling menghargai perbedaan pendapat.	59 58 49 52	54,5
4	Performa 1. Anggota selalu mengutamakan kualitas dan menyelesaikan pekerjaannya. 2. Anggota selalu berinovasi untuk menemukan hal baru dan berguna. 3. Setiap anggota selalu berusaha untuk bekerja dengan efektif dan efisien.	56 54 60	57
5	Orientasi Tim 1. Setiap tugas-tugas tim dilakukan dengan diskusi dan disinergikan 2. Setiap ada permasalahan dengan tim kerja selalu diselesaikan dengan baik.	68 62	65
Rata-rata		58,5	

Sumber data : Data diolah, 2019

Berdasarkan tabel hasil rata-rata tanggapan responden mengenai budaya organisasi pada Dinas Kesehatan Kota Bogor, dapat diketahui bahwa rata-rata tanggapan responden budaya organisasi sebesar 58,5. Dimana rata-rata tersebut berada pada interval (40 - 60) yaitu berada pada daerah kadang-kadang mengenai pernyataan dasar kesadaran diri, keagresifan, kepribadian, performa, orientasi tim. Hal ini dapat ditunjukkan dengan banyaknya tanggapan setuju dari responden terhadap orientasi tim sebesar 65. Dan nilai rata-rata perindikator tanggapan responden yang paling kecil nilainya adalah indikator kepribadian sebesar 54,5.

Tabel 38. Analisis Hasil Distribusi Frekuensi

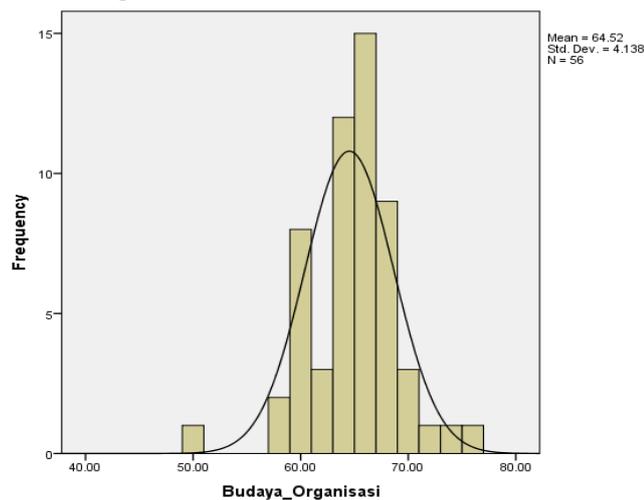
Statistics		
Budaya Organisasi		
N	Valid	56
	Missing	0
Mean		64.52
Median		65
Mode		65
Std. Deviation		4.13847
Variance		17.127
Skewness		-.444
Std. Error of Skewness		.319
Kurtosis		2.234
Std. Error of Kurtosis		.628
N	Valid	56
	Missing	0
Range		25
Minimum		50
Maximum		75
Sum		3613

Sumber : *output SPSS 23*

Berdasarkan data tabel di atas menunjukkan bahwa rata-rata empirik Budaya Organisasi berdasarkan pertanyaan yang bisa dijawab rata-ratanya adalah 64,52 dengan range 25 dan total skor sebesar 3613. Untuk mengetahui budaya organisasi pada Dinas Kesehatan Kota Bogor, maka untuk mengetahui hasil pengolahan data, maka hasil dari rata-rata empirik dibandingkan dengan rata-rata teoritis sebagai berikut:

$$\text{Skor Teoritik: } X = \frac{1(15) + 5(15)}{2} = 45$$

Berdasarkan hasil tersebut maka diketahui skor rata-rata empirik sebesar 64,52 dan skor rata-rata teoritis sebesar 45, skor rata-rata empirik lebih besar dari pada skor rata-rata teoritis, sehingga dapat dikatakan budaya organisasi pada Dinas Kesehatan Kota Bogor relatif baik.



Sumber : *output SPSS 23*

Gambar 10. Histogram Budaya Organisasi

Berdasarkan histogram diatas, dapat dilihat bahwa ada 56 orang pegawai sebagai responden, di mana nilai skor responden terkecil 49, sedangkan nilai responden terbesar adalah 65, dan nilai skor rata-rata responden adalah sebesar 64,52. Kemudian garis melengkung simetris yang membentuk sebuah lonceng menunjukkan bahwa data budaya organisasi cenderung berdistribusi normal.

#### 4.3.2. Kinerja Karyawan Dinas Kesehatan Kota Bogor

Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh setiap individu dan memberikan manfaat bagi suatu kelompok ataupun organisasi. Dengan kinerja yang baik dari setiap karyawan dapat memberikan pengaruh besar terhadap berjalannya organisasi pada proses ini organisasi ingin mengetahui bagaimana kinerja karyawan pada Dinas Kesehatan Kota Bogor apakah kinerja karyawan dapat dikategorikan baik atau tidaknya dari setiap individu.

Peneliti telah menguji validitas dan reliabilitas dengan jumlah responden sebesar 30 dan pertanyaan mengenai kinerja karyawan sebanyak 11, dengan hasil valid dan reliabel. Untuk perhitungan kuesioner Peneliti menggunakan skala likert sebagai berikut:

Dibawah ini adalah hasil tanggapan responden mengenai variable kinerja pada Dinas Kesehatan Kota Bogor yang diperoleh dari hasil kuesioner yang disebarakan kepada responden melalui tabel berikut:

##### 1. Kualitas

Tabel 39. Pegawai menyelesaikan tugas sesuai dengan target

Kriteria	Skor	N	Nilai	Presentase
Sangat Setuju	5	21	105	44
Setuju	4	28	112	47
Kadang-Kadang	3	7	21	9
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		56	238	100

Sumber : Data Kuesioner, diolah 2019

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa 47 responden dari jumlah responden sebanyak 56 orang sebagian besar menyatakan setuju atas pegawai menyelesaikan tugas sesuai dengan target.

Tabel 40. Pegawai menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya

Kriteria	Skor	N	Nilai	Presentase
Sangat Setuju	5	19	95	39
Setuju	4	34	136	57
Kadang-Kadang	3	3	9	4
Tidak Setuju	2	0	0	0
Kriteria	Skor	N	Nilai	Presentase
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		56	240	100

Sumber : Data Kuesioner, diolah 2019

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa 57 responden dari jumlah responden sebanyak 56 orang sebagian besar menyatakan setuju pegawai menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya.

Tabel 41. Pegawai selalu berusaha menghasilkan kualitas kerja yang baik

Kriteria	Skor	N	Nilai	Presentase
Sangat Setuju	5	14	70	29
Setuju	4	41	164	69
Kadang-Kadang	3	1	3	2
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		56	237	100

Sumber : Data Kuesioner, diolah 2019

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa 69 responden dari jumlah responden sebanyak 56 orang sebagian besar menyatakan setuju atas pegawai selalu berusaha menghasilkan kualitas kerja yang baik.

## 2. Kuantitas

Tabel 42. Pegawai melakukan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan

Kriteria	Skor	N	Nilai	Presentase
Sangat Setuju	5	15	75	32
Setuju	4	38	152	64
Kadang-Kadang	3	3	9	4
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		56	236	100

Sumber : Data Kuesioner, diolah 2019

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa 64 responden dari jumlah responden sebanyak 56 orang sebagian besar menyatakan setuju atas pegawai melakukan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan.

Tabel 43. Pegawai mampu memahami tugas yang telah diberikan

Kriteria	Skor	N	Nilai	Presentase
Sangat Setuju	5	20	100	42
Setuju	4	30	120	50
Kadang-Kadang	3	6	18	8
Tidak Setuju	2	0	0	0
Kriteria	Skor	N	Nilai	Presentase
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		56	238	100

Sumber : Data Kuesioner, diolah 2019

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa 50 responden dari jumlah responden sebanyak 56 orang sebagian besar menyatakan setuju atas pegawai mampu memahami tugas yang telah diberikan.

Tabel 44. Pegawai mampu menyelesaikan tugas yang telah diberikan

Kriteria	Skor	N	Nilai	Presentase
Sangat Setuju	5	21	105	43
Setuju	4	32	128	53
Kadang-Kadang	3	3	9	4
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		56	242	100

Sumber : Data Kuesioner, diolah 2019

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa 53 responden dari jumlah responden sebanyak 56 orang sebagian besar menyatakan setuju atas pegawai mampu menyelesaikan tugas yang telah diberikan.

### 3. Pelaksanaan Tugas

Tabel 45. Pegawai kreatif dalam melakukan pekerjaan

Kriteria	Skor	N	Nilai	Presentase
Sangat Setuju	5	17	85	36
Setuju	4	33	132	57
Kadang-Kadang	3	4	12	5
Tidak Setuju	2	2	4	2
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		56	233	100

Sumber : Data Kuesioner, diolah 2019

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa 57 responden dari jumlah responden sebanyak 56 orang sebagian besar menyatakan setuju atas pegawai kreatif dalam melakukan pekerjaan.

Tabel 46. Pegawai melaksanakan pekerjaan tanpa melibatkan orang lain

Kriteria	Skor	N	Nilai	Presentase
Sangat Setuju	5	14	70	32
Setuju	4	29	116	52
Kadang-Kadang	3	9	27	12
Tidak Setuju	2	4	8	4
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		56	221	100

Sumber : Data Kuesioner, diolah 2019

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa 52 responden dari jumlah responden sebanyak 56 orang sebagian besar menyatakan setuju atas pegawai melaksanakan pekerjaan tanpa melibatkan orang lain.

Tabel 47. Pegawai mampu menyelesaikan tugas yang diberikan

Kriteria	Skor	N	Nilai	Presentase
Sangat Setuju	5	18	90	38
Setuju	4	32	128	55
Kadang-Kadang	3	5	15	6
Tidak Setuju	2	1	2	1
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		56	235	100

Sumber : Data Kuesioner, diolah 2019

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa 55 responden dari jumlah responden sebanyak 56 orang sebagian besar menyatakan setuju atas pegawai mampu menyelesaikan tugas yang diberikan.

#### 4. Tanggung Jawab

Tabel 48. Pegawai memiliki rasa tanggung jawab atas tugas yang telah diberikan

Kriteria	Skor	N	Nilai	Presentase
Sangat Setuju	5	20	100	41
Setuju	4	34	136	56
Kadang-Kadang	3	2	6	3
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		56	242	100

Sumber : Data Kuesioner, diolah 2019

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa 56 responden dari jumlah responden sebanyak 56 orang sebagian besar menyatakan setuju atas pegawai memiliki rasa tanggung jawab atas tugas yang telah diberikan.

Tabel 49. Pegawai bersedia menerima konsekuensi apabila melakukan kesalahan

Kriteria	Skor	N	Nilai	Presentase
Sangat Setuju	5	13	65	28
Setuju	4	40	160	68
Kadang-Kadang	3	3	9	4
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		56	234	100

Sumber : Data Kuesioner, diolah 2019

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa 68 responden dari jumlah responden sebanyak 56 orang sebagian besar menyatakan setuju atas pegawai bersedia menerima konsekuensi apabila melakukan kesalahan.

Tabel 50. Hasil Rata-Rata Tanggapan Responden Terhadap Kinerja Karyawan

No.	Budaya Organisasi	Tanggapan Responden	Rata-rata perindikator
1	Kualitas		
	1. Pegawai menyelesaikan tugas sesuai target	47	57,7
	2. Pegawai menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya	57	
	3. Pegawai selalu berusaha menghasilkan kualitas kerja yang baik.	69	
2	Kuantitas		
	1. Pegawai melakukan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan	64	55,7
	2. Pegawai mampu memahami tugas yang telah diberikan	50	
	3. Pegawai mampu menyelesaikan tugas yang telah diberikan	53	
3	Pelaksanaan Tugas		
	1. Pegawai kreatif dalam melakukan pekerjaan	57	54,7
	2. Pegawai melaksanakan pekerjaan tanpa melibatkan orang lain	52	
	3. Pegawai mampu menyelesaikan tugas yang telah diberikan	55	
4	Tanggung Jawan		
	1. Pegawai memiliki rasa tanggung jawab atas tugas yang telah diberikan	56	62
	2. Pegawai bersedia menerima konsekuensi apabila melakukan kesalahan	68	
Rata-rata		55	

Sumber data : Data diolah, 2019

Berdasarkan tabel hasil rata-rata tanggapan responden mengenai kinerja pegawai pada Dinas Kesehatan Kota Bogor, dapat diketahui bahwa rata-rata tanggapan responden budaya organisasi sebesar 55. Dimana rata-rata tersebut berada pada interval (40 - 60) yaitu berada pada daerah kadang-kadang mengenai pernyataan kualitas, kuantitas, pelaksanaan tugas, tanggung jawab. Hal ini dapat ditunjukkan dengan banyaknya tanggapan setuju dari responden terhadap tanggung jawab sebesar 62. Dan nilai rata-rata perindikator tanggapan responden yang paling kecil nilainya adalah indikator pelaksanaan tugas sebesar 54,7.

Tabel 51. Analisis Hasil Distribusi Frekuensi

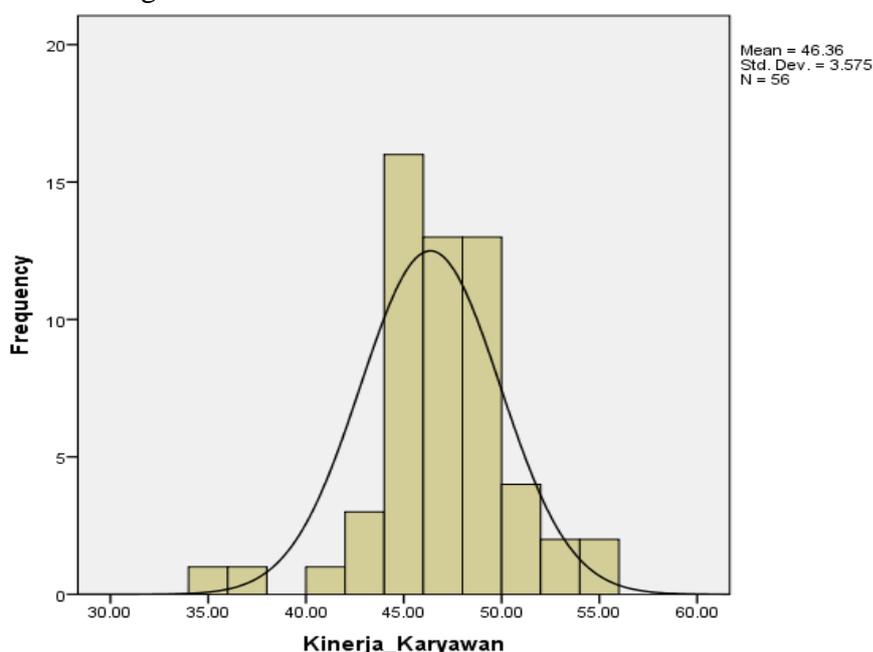
Statistics		
Kinerja_Karyawan		
N	Valid	56
	Missing	0
Mean		46.3571
Median		46
Mode		44
Std. Deviation		3.57480
Variance		12.779
Skewness		-.363
Std. Error of Skewness		.319
Kurtosis		1.989
Std. Error of Kurtosis		.628
Range		20
Minimum		35
Maximum		55
Sum		2596

Sumber : *output SPSS 23*

Berdasarkan data tabel di atas menunjukkan bahwa rata-rata empirik kinerja karyawan berdasarkan pertanyaan yang bisa di jawab rata-ratanya adalah 46,36 dengan range 20 dan total skor sebesar 2596. Untuk mengetahui kinerja karyawan pada Dinas Kesehatan Kota Bogor, maka untuk mengetahui hasil pengolahan data, maka hasil dari rata-rata empirik dibandingkan dengan rata-rata teoritis sebagai berikut:

$$\text{Skor Teoritik: } X = \frac{1(11) + 5(11)}{2} = 33$$

Berdasarkan hasil tersebut maka diketahui skor rata-rata empirik sebesar 46,36 dan skor rata-rata teoritis sebesar 33, skor rata-rata empirik lebih besar dari pada skor skor rata-rata teoritis, sehingga dapat dikatakan kinerja karyawan pada Dinas Kesehatan Kota Bogor relatif baik.



Sumber : *output SPSS 23*

Gambar 11. Histogram Kinerja

Berdasarkan histogram diatas, dapat dilihat bahwa ada 56 orang pegawai sebagai responden, di mana nilai skor responden terkecil 34, sedangkan nilai responden terbesar adalah 47, dan nilai skor rata-rata responden adalah sebesar 46,36. Kemudian garis melengkung simetris yang membentuk sebuah lonceng memnunjukkan bahwa data budaya organisasi cenderung berdistribusi normal.

#### 4.3.3. Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kota Bogor

##### 1. Analisis Koefisien Korelasi

Penulis menggunakan kuisioner dengan pengujian hasil pengolahan data Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai dengan menggunakan uji koefisien korelasi dengan responden sebanyak 56.

Berdasarkan hasil pengolahan dengan menggunakan SPSS mengenai Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kota Bogor.

Tabel 52. Korelasi Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan  
*Rank Spearman* (SPSS23)

Correlations				
			Budaya_ Organisasi	Kinerja_ Karyawan
Spearman's rho	Budaya_ Organisasi	Correlation Coefficient	1.000	.544**
		Sig. (1-tailed)	.	.000
		N	56	56
	Kinerja_ Karyawan	Correlation Coefficient	.544**	1.000
		Sig. (1-tailed)	.000	.
		N	56	56

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Sumber : *output* SPSS 23

Berdasarkan hasil perhitungan SPSS diatas dapat diketahui besarnya *rank spearman* adalah  $r = 0,544$ . Artinya, budaya organisasi dengan kinerja karyawan mempunyai hubungan yang sedang.

Tabel 53. Indeks Korelasi

Interval	Persentase	Interpretasi
0,800 - 1,000		Sangat Kuat
0,600 - 0,799		Kuat
0,400 - 0,599	0,544	Sedang
0,200 - 0,399		Rendah
0,000 - 0,199		Sangat Rendah

Sumber : Sugiyono (2015: 231)

## 2. Analisis Koefisien Determinasi

Dari perhitungan korelasi *rank spearman* adalah diketahui nilai korelasi sebesar  $r = 0,544$ . Selanjutnya untuk mengetahui besarnya nilai koefisien determinasi dilakukan perhitungan sebagai berikut.

$$\begin{aligned}
 \text{KD} &= r^2 \times 100\% \\
 &= 0,544^2 \times 100\% \\
 &= 29,6\%
 \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan di atas, maka dapat diketahui bahwa nilai koefisien determinasi adalah R sebesar 29,6%, hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memberikan kontribusi besar 29,6% sedangkan dengan 70,4% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di kinerja karyawan.

## 3. Analisis Koefisien Korelasi

Untuk mengetahui apakah hipotesis yang dibuat dapat diterima atau ditolak dan apakah hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan, maka dilakukan uji hipotesis koefisien korelasi.

## a. Hipotesis Statistik

Ho:  $r < 0$ , yaitu tidak ada hubungan yang nyata dan positif antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan.

Ha:  $r > 0$ , yaitu terdapat hubungan nyata atau positif antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan.

b. Menentukan  $t_{hitung}$ 

Untuk mencari  $t_{hitung}$  menggunakan rumus sebagai berikut.

$$t = r \sqrt{\frac{(n-2)}{1-r^2}}$$

$$t_{hitung} = \frac{0,544\sqrt{56-2}}{\sqrt{1-(0,544)^2}}$$

$$= \frac{3,997}{0,839}$$

$$t_{hitung} = 4,764$$

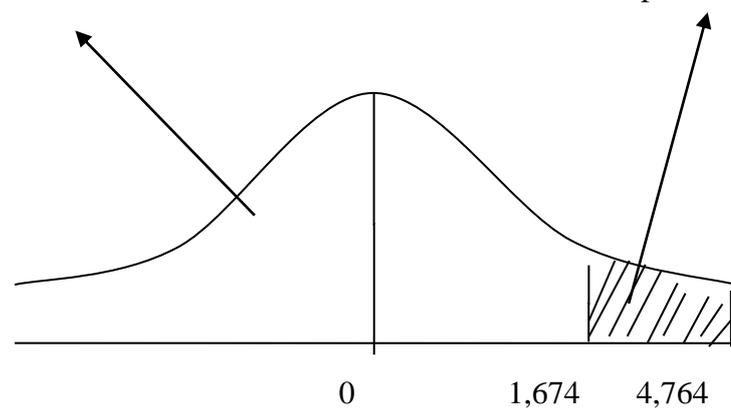
c. Menentukan  $t_{tabel}$ 

Nilai  $t_{tabel}$  diperoleh dari tabel t dengan menggunakan nilai  $\alpha = 0,05$  dan  $df = n-2$  atau  $56 - 2 = 54$ , maka diperoleh t tabel 1,674.

## d. Kurva

Daerah penerimaan Ho

Daerah penerimaan Ha



Gambar 12. Kurva Uji Hipotesis

## e. Hasil Uji Kurva

Nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $4,764 > 1,674$ ) maka Ha diterima Ho ditolak, jadi dapat dijabarkan bahwa terdapat hubungan yang cukup kuat antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan pada Dinas Kesehatan Kota Bogor.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Kesimpulan

Berdasarkan analisis tentang Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kota Bogor, maka pada bab penutup ini penulis menarik kesimpulan sebagai berikut.

1. Budaya organisasi pada Dinas Kesehatan Kota Bogor dengan responden sebanyak 56 orang, berdasarkan hasil nilai dan skor rata-rata empirik sebesar 64,51 sementara skor rata-rata teoritik sebesar 45 dapat diartikan bahwa jawaban responden atas pernyataan pada instrument budaya organisasi atau variabel X yaitu ( $64,51 < 45$ ) sehingga penulis mengambil kesimpulan bahwa budaya organisasi pada Dinas Kesehatan Kota Bogor relatif baik.
2. Kinerja pegawai pada Dinas Kesehatan Kota Bogor dengan responden 56 orang, berdasarkan hasil nilai skor rata-rata empirik sebesar 46,36 sementara skor rata-rata teoritik sebesar 33 dapat diartikan bahwa jawaban responden atas pernyataan pada instrument kinerja atau variabel Y yaitu ( $46,36 > 33$ ) sehingga penulis mengambil kesimpulan bahwa kinerja pegawai pada Dinas Kesehatan Kota Bogor relatif baik. jika secara teori hasilnya adalah relatif baik.
3. Terdapat hubungan yang positif antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kota Bogor. Dapat dilihat dari hasil analisis sebagai berikut:
  - a. Berdasarkan hasil analisis koefisien korelasi *rank spearman* diperoleh hasil  $r = 0,544$ , artinya hubungan budaya organisasi dengan kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kota Bogor mempunyai hubungan dengan tingkat korelasi yang sedang.
  - b. Hasil perhitungan koefisien determinasi sebesar 29,6 hal ini menunjukkan peranan atau kontribusi variabel (X) budaya organisasi terhadap variabel (Y) kinerja pegawai sebesar 30% sedangkan sisanya 70% dijelaskan oleh faktor-faktor lain diluar budaya organisasi yang tidak diteliti pada penelitian ini.
  - c. Hasil uji hipotesis diperoleh  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu dengan nilai  $4,764 > 1,674$ . Yang berarti  $H_a$  diterima  $H_0$  ditolak. Jadi dapat disimpulkan terdapat hubungan yang positif antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai pada Dinas Kesehatan Kota Bogor.

#### 5.2. Saran

Berdasarkan simpulan hasil analisis mengenai hubungan budaya organisasi dengan kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kota Bogor, maka penulis akan memberikan saran-saran yang mungkin dapat berguna dan dapat menjadi bahan

masuk serta pertimbangan bagi Dinas Kesehatan Kota Bogor dan pihak akademis yaitu sebagai berikut:

1. Bagi pihak Dinas Kesehatan Kota Bogor, untuk meningkatkan kinerja pegawai hendaknya pihak perusahaan diharapkan lebih memperhatikan penerapan budaya organisasi yang ada di lingkungan perusahaan. Karena dalam penelitian ditemukan bahwa penerapan budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja. Untuk meningkatkan budaya organisasi yang ada pada Dinas Kesehatan Kota Bogor, perusahaan dapat meningkatkan indikator yang menjadi elemen penting bagi kemajuan perusahaan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Dengan melihat pembahasan yang sudah dipaparkan oleh peneliti, indikator Orientasi Tim yang terdiri dari setiap tugas-tugas tim dilakukan dengan diskusi dan disinergikan sebagai indikator yang paling tinggi dan artinya indikator tersebut berjalan dengan baik dan perusahaan diharapkan dapat meningkatkan indikator lainnya.
2. Untuk mendapatkan hasil kinerja yang maksimal tentunya perusahaan harus memperhatikan kinerja pegawainya. Kinerja baik tentu dipengaruhi oleh sumber daya yang baik pula. Dengan melihat pembahasan yang sudah peneliti paparkan dalam melaksanakan pekerjaannya indikator Tanggung Jawab memiliki posisi paling tinggi dibandingkan dengan indikator-indikator lain. Untuk mendapatkan yang maksimal Dinas Kesehatan Kota Bogor dapat meningkatkan indikator-indikator lainnya dan menjaga indikator yang sudah memiliki kondisi baik.
3. Disarankan kepada Dinas Kesehatan Kota Bogor untuk mempertahankan kedua variabel yang menjadi penelitian ini yaitu budaya organisasi dengan kinerja pegawai, dengan cara lebih meningkatkan lagi penerapan budaya organisasi yang dimiliki oleh organisasi terhadap semua anggota organisasi, sehingga dapat menciptakan budaya organisasi yang baik dan teratur dan pada akhirnya kinerja yang dimiliki Dinas Kesehatan Kota Bogor akan baik atau sesuai dengan harapan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahidin Udin, Mutakin .A. 445-747-1-SM.pdf. *Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen Universitas Pamulang, Hubungan Budaya Organisasi Dan Kinerja Karyawan Pada PT. Syaka Putra Transindo*. Jakarta, Vol.1 . No. 2 . April 2014,
- Amstrong. (2009), *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Penerbit PUSTAKA PELAJAR.
- Bohlander, G., & Shell, S. (2010), *Principle og Human Resource Management, 15<sup>th</sup> ed*, Mason, OH: South Western-Cengage Learning
- Dessler, G. (2011). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta, Penerbit PUSTAKA PELAJAR.
- Edison, E., Komariyah, I., dan Anwar, Y. (2016), *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Dan Perubahan Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai dan Organisasi*. Bandung,Penerbit Alfabeta.
- Erlinda, Widodo. (2012), *Penilaian Kinerja*.
- Fahmi, I. (2016), *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep dan Kinerja*. Jakarta, Penerbit Mitra Wacana Media.
- \_\_\_\_\_. (2013), *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep dan Kinerja*. Jakarta, Penerbit Mitra Wacana Media.
- Greenberg, J., and Baron. R., A., (2016) *Behavior on Organizations*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Hasibuan, M. (2008), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Penerbit PT. Bumi Aksara.
- Hartatik, I.,F., dan Henry. S. (2014), *Buku Praktik Mengembangkan Sumber Daya Manusia*.Jogjakarta, Penerbit Laksana.
- Ilham., F., W. (2017). *Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan Manufacture PT Tirta Investama Babakanpari Kabupaten Sukabumi*. Universitas Pakuan.
- Laras., R., Z. (2018). *Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan pada Gumati Waterpark*. Universitas Pakuan.
- Mathis, and Jackson. (2012). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Penerbit PUSTAKA PELAJAR.

- Kasmir. (2018) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan 4. Penerbit Rajawali Pers.
- Kilman. (2016), *Teori Perilaku dan Budaya Organisasi*, Bandung, Penerbit Pustaka Setia, Cetakan Pertama.
- Kreitner, Robert and Angelo Kinciki. (2010) *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Kusdyah, I. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta, CV.ANDI OFFSET.
- Manulang, M. (2015), *Dasar-Dasar Manajemen* Yogyakarta, Penerbit UGM.
- Mangkumanegara, A. P. (2015), *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung, Penerbit PT REMAJA ROSDAKARYA.
- Mangkuprawira, S. (2011), *Strategi Efektif Mengelola Karyawan*. Bogor, Penerbit IPB Press.
- McScane, S., L., Dan Glinow, V. (2014). *Organizational Behavior Emerging Knowledge and Partice For The Real World, 5<sup>th</sup> Ediiton, New York, McGrawhil*.
- Muhamad., D., A., R. (2018). *Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan pada PT Paco Engineering Divisi Produksi*. Universitas Pakuan.
- Mondy. (2015), *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Penerbit Pustaka Pelajar..
- Moeheriono. (2012), *Pengukuran Kinerja*, Surabaya, Penerbit Raja Grafindo Persada.
- Resti., P., C. (2017). *Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai (Studi Kasus pada kantor Kecamatan Leuwisadeng)*. Universitas Pakuan.
- Robbins., S., P. (2013). *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Indeks Kelompok Gramedia.
- \_\_\_\_\_. (2014). *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta:Bumi Aksara, Cetakan kelima.
- \_\_\_\_\_. (2015). *Perilaku Organisasi Organizational Behavior*. Jakarta : Penerbit Salemba Empat.
- Schein, Edgar H. (2016) *Organizational Culture and Leaderahip*. San Faransisko: Jossey-Bass.
- Siagian, S., P. (2013) *Manajemen Sumber Daya Manusia*.Jakarta, Rineka Cipta.

- Sinambela. L., P. (2012), *Kinerja Pegawai : Teori Pengukuran dan Implikasi*. Yogyakarta, Penerbit: Graha Ilmu.
- Sugiyono. (2011), *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung, Penerbit ALFABETA.
- \_\_\_\_\_, (2015), *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung, Penerbit Alfabeta.
- \_\_\_\_\_, (2016), *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung, Penerbit ALFABETA.
- \_\_\_\_\_, (2018), *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung, Penerbit ALFABETA.
- Sutrisno, E. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta, Penerbit Kencana Prenada Media Group.
- Swanepol., B. (2008), *Human Resources Management*, South African, The Berne Convention.
- Tan., V. (2016), *Teori Perilaku dan Budaya Organisasi*, Bandung, Penerbit PUSTAKA SETIA, Cetakan Pertama.
- Tika, M., P. (2014). *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara, Cetakan kelima.
- Prawirosentono, Sinambela Poltak. (2012), *Kinerja Pegawai*, Tanjung Barat. Jakarta, Penerbit GRAHA ILMU.
- Wardiah, M., L. (2016), *Teori Perilaku dan Budaya Organisasi*, Bandung, Penerbit PUSTAKA SETIA, Cetakan Pertama.
- Wibowo. (2016), *Budaya Organisasi Sebuah Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*, Jakarta, Penerbit PT. RAJAGRAFINDO PERSADA, Edisi ke 2, Cetakan ke 4.
- Widodo, E., S. (2015), *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Penerbit Pustaka Pelajar.
- Wirawan. (2009), *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta, Salemba Empat.

**KUISIONER PENELITIAN**  
**HUBUNGAN BUDAYA ORGANISASI DENGAN KINERJA PEGAWAI**  
**DINAS KESEHATAN KOTA BOGOR**

**Petunjuk Pengisian Kuisisioner**

1. Mohon diberi tanda checklist (  $\surd$  ) pada kolom jawaban anda yang dianggap paling sesuai. Pendapat anda dinyatakan dalam skala 1 s/d 5 yang memiliki makna.

( SS ) Sangat Setuju = 5

( S ) Setuju = 4

( KD ) Kadang-kadang = 3

( TS ) Tidak Setuju = 2

( STS ) Sangat Tidak Setuju = 1

2. Setiap pertanyaan hanya membutuhkan satu jawaban saja
3. Terima kasih atas perhatian anda.

**Identitas Responden**

Nama Responden :

Jenis Kelamin : (1) Laki-laki (2) Perempuan

Usia :

Lama Bekerja :

Pendidikan Terakhir :

1. Variabel Budaya Organisasi (X)

<b>Pertanyaan Untuk Menguji Variabel Dalam Penelitian Di Dinas Kesehatan Kota Bogor</b>						
<b>No</b>	<b>DAFTAR PERTANYAAN</b>	<b>JAWABAN</b>				
<b>I</b>	<b>Kesadaran Diri</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>KD</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
1.	Anggota mendapatkan kepuasan atas pekerjaannya					
2.	Anggota selalu berusaha untuk selalu mengembangkan diri dan kemampuannya					
3.	Anggota menaati peraturan yang ada					
4.	Anggota melakukan usaha-usaha untuk memberikan layanan terbaik kepada pelanggan					
<b>II</b>	<b>Keagresifan</b>					
1.	Anggota penuh inisiatif dan tidak bergantung pada pimpinan					
2.	Anggota menetapkan dan menyelesaikan tugas dengan baik					
<b>III</b>	<b>Kepribadian</b>					
1.	Setiap anggota saling menghormati dan memberikan salam saat berjumpa					
2.	Antar bagian yang ada, memandang bagian lain sebagai pelanggan internal yang harus dilayani					
3.	Anggota kelompok saling membantu					
4.	Masing-masing anggota saling menghargai perbedaan pendapat					
<b>IV</b>	<b>Performa</b>					
1.	Anggota selalu mengutamakan kualitas dalam menyelesaikan pekerjaan					
2.	Anggota selalu berinovasi untuk menemukan hal baru dan berguna					
3.	Setiap anggota selalu berusaha untuk bekerja dengan efektif dan efisien					
<b>V</b>	<b>Orientasi Tim</b>					
1.	Setiap tugas-tugas tim dilakukan dengan diskusi dan disinergikan					
2.	Setiap ada permasalahan dengan tim kerja selalu diselesaikan dengan baik					

2. Variabel Kinerja Karyawan (Y)

<b>Pertanyaan Untuk Menguji Variabel Dalam Penelitian Di Dinas Kesehatan Kota Bogor</b>						
<b>No</b>	<b>DAFTAR PERTANYAAN</b>	<b>JAWABAN</b>				
<b>I</b>	<b>Kualitas</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>KD</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
1.	Pegawai menyelesaikan tugas sesuai dengan target					
2.	Pegawai menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya					
3.	Pegawai selalu berusaha menghasilkan kualitas kerja yang baik					
<b>II</b>	<b>Kuantitas</b>					
1.	Pegawai melakukan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan					
2.	Pegawai mampu memahami tugas yang telah diberikan					
3.	Pegawai mampu menyelesaikan tugas yang telah diberikan					
<b>III</b>	<b>Pelaksanaan Tugas</b>					
1.	Pegawai kreatif dalam melakukan pekerjaan					
2.	Pegawai melaksanakan pekerjaan tanpa melibatkan orang lain					
3.	Pegawai mampu menyelesaikan tugas yang diberikan					
<b>IV</b>	<b>Tanggung Jawab</b>					
1.	Pegawai memiliki rasa tanggung jawab atas tugas yang telah diberikan					
2.	Pegawai bersedia menerima konsekuensi apabila melakukan kesalahan					