

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA
PEGAWAI DI KANTOR BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH
PROVINSI SUMATERA BARAT**

SKRIPSI

*Diajukan Kepada Tim Penguji Skripsi Jurusan Ilmu Sosial Politik Program Studi Ilmu
Administrasi Negara Sebagai Salah Satu Persyaratan Guna Memperoleh Gelar
Sarjana Administrasi Publik (S1)*



HENIKE OLIMPIA
05206 / 2008

**PROGRAM STUDI
ILMU ADMINISTRASI NEGARA**

**JURUSAN ILMU SOSIAL POLITIK
FAKULTAS ILMU-ILMU SOSIAL
UNIVERSITAS NEGERI PADANG
2013**

PENGESAHAN LULUS UJIAN SKRIPSI

Dinyatakan lulus setelah dipertahankan di depan Tim Penguji Skripsi
Jurusan Ilmu Sosial Politik Fakultas Ilmu Sosial
Universitas Negeri Padang

Pada Hari Selasa Tanggal 27 Juni 2013 pukul 10.00 s/d 11.00 WIB

**Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di
Kantor BKD Provinsi Sumatera Barat**

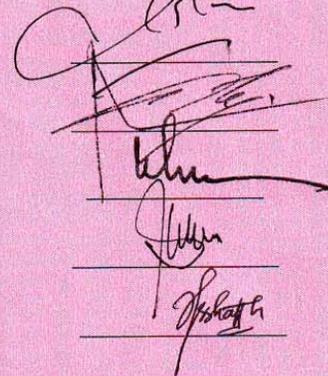
Nama : HENIKE OLIMPIA
TM/NIM : 2008/05206
Program Studi : Ilmu Administrasi Negara
Jurusan : Ilmu Sosial Politik
Fakultas : Ilmu Sosial

Padang, 27 Juni 2013

Tim Penguji:

	Nama
Ketua	: Drs. Yasril Yunus, M.Si.
Sekretaris	: Drs. Nurman S,M.Si.
Anggota	: Dr. Helmi Hasan, M.Pd.
Anggota	: Drs. Syamsir, M.Si, Ph.D.
Anggota	: Siska Sasmita, S.IP,M.PA

Tanda Tangan



Mengesahkan:
Dekan FIS UNP



Prof. Dr. Syafri Anwar, M.Pd.
NIP. 19621001 198903 1 002

ABSTRAK

HENIKE OLIMPIA TM/NIM: 2008/05206, Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Sumatera Barat

Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Barat merupakan salah satu Dinas yang berwenang mengurus kinerja pegawai yang ada di Sumatera Barat. Kewajiban dari BKD Provinsi Sumatera Barat adalah menciptakan suatu kinerja yang baik yang dapat dijadikan cerminan bagi instansi lainya agar mampu menciptakan kinerja yang profesional. Mengelola budaya organisasi yang baik merupakan salah satu yang sangat penting dalam sebuah organisasi, sehingga akan dapat mendorong pegawai untuk menciptakan suatu kinerja yang sesuai dengan diharapkan oleh organisasi.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di kantor BKD Provinsi Sumbar. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan jenis asosiatif, dengan melihat Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor BKD Provinsi Sumatera Barat. Pengambilan sampel pada penelitian ini dilakukan secara cara *proportional stratified random sampling* dimana pengambilan sampel dilakukan dengan secara acak di tiap bagian dari struktur organisasi yang ada di Kantor BKD Provinsi Sumatera Barat. Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan angket dengan skala likert. Data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan teknik regresi sederhana.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan nilai pengaruh sebesar 13,4%. Hal ini menunjukkan bahwa suatu budaya organisasi yang baik di Kantor BKD Provinsi Sumatera Barat dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam mencapai keberhasilan dari sebuah organisasi. Berdasarkan hasil penelitian disarankan bagi BKD Provinsi Sumbar untuk mempertahankan nilai-nilai dasar yang menjadikan suatu budaya organisasi yang kuat di dalam organisasinya dalam mencapai keberhasilan dari organisasi, karena adanya budaya organisasi yang kuat akan meningkatkan kinerja pegawai.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis ucapkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, ridho dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi yang berjudul **“Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di Kantor BKD Provinsi Sumbar”**. Penulisan skripsi ini untuk memenuhi persyaratan untuk mendapatkan gelar Sarjana pada Program Studi Ilmu Administrasi Negara Jurusan Ilmu Sosial Politik Fakultas Ilmu-Ilmu Sosial Universitas Negeri Padang.

Dalam penelitian ini, penulis tidak terlepas dari kendala dan hambatan. Namun atas bimbingan, bantuan, arahan serta dukungan dari berbagai pihak maka penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Penulis mengucapkan terima kasih setulusnya kepada Bapak Drs. Yasril Yunus dan Bapak Drs. Nurman S, M.Si selaku pembimbing yang telah banyak menyediakan waktu dan pemikirannya dalam penyusunan skripsi ini. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. Helmi Hasan, M.Pd, Bapak Drs. Syamsir, M.Si, Ibu Siska Sasmita, S.IP, M.PA selaku dosen penguji yang telah memberikan masukan dan saran guna terselesaikannya skripsi ini.
2. Bapak/ Ibu pegawai di Kantor BKD Provinsi Sumbar yang telah menjadi responden dan memberikan informasi yang ada dikantor tersebut.
3. Orang tua dan keluarga yang selalu mendoakan, memberikan dukungan moril dan materil, selama menjalani pendidikan di Program Studi Ilmu Administrasi Negara Jurusan Ilmu Sosial Politik Fakultas Ilmu-Ilmu Sosial Universitas Negeri Padang.

4. Rekan-rekan seperjuangan di Program Studi Ilmu Adminitrasi Negara angkatan 2008 dan semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Akhirnya atas bantuan, petunjuk, arahan, bimbingan, motivasi dan kerjasamanya semoga Allah SWT memberikan imbalan berlipat ganda. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi perkembangan dunia penelitian, instansi pemerintahan dan akademis. Amin.

Padang, Juni 2013
Penulis,

HENIKE OLIMPIA
NIM 05206/2008

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR LAMPIRAN	ix
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Permasalahan	1
B. Identifikasi Masalah	10
C. Pembatasan Masalah	10
D. Rumusan Masalah	10
E. Hipotesis	11
F. Tujuan Penelitian.....	11
G. Manfaat Penelitian.....	11
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
A. Kajian Teori	
1. Budaya Organisasi.....	
a. Pengertian Budaya Organisasi	13
b. Pembentukan Budaya Organisasi.....	15
c. Fungsi Budaya Organisasi	16
d. Ciri Budaya Organisasi	18
2. Kinerja Pegawai.....	
a. Pengertian Kinerja Pegawai.....	22
b. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja.....	24
c. Pentingnya Kinerja Pegawai.....	25

d. Indikator Kinerja Pegawai	26
3. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai	30
B. Kerangka Konseptual.....	31
C. Penelitian Yang Relevan.....	33

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis Penelitian	34
B. Lokasi Penelitian.....	34
C. Definisi Operasional	35
D. Variabel Penelitian.....	38
E. Populasi dan Sampel.....	39
F. Jenis, Sumber, Dan Teknik Pengumpulan Data	
1. Jenis Dan Sumber Data.....	41
2. Teknik Pengumpulan Data	41
G. Instrumen Penelitian Validitas dan Reabilitas	
1. Instrument Penelitian	42
2. Uji Validitas	42
3. Uji Reabilitas	44
H. Teknik Analisis Data	
1. Verifikasi Data.....	46
2. Mentabulasikan data	46
3. Menganalisis data dengan rumus persentase	46
4. Tingkat Pencapaian Responden.....	48
5. Uji Asumsi Klasik.....	48
6. Analisis Regresi Sederhana	49

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Temuan Umum.....	
1. Sejarah Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Barat	50
2. Visi dan Misi Badan Kepegawaian Daerah Sumatera Barat	51
3. Tugas Pokok Dan Fungsi BKD Provinsi Sumatera Barat.....	53
B. Temuan Khusus	
1. Karakteristik Responden	60
2. Deskriptif Variabel Penelitian	
a. Gambaran Budaya Organisasi	63
b. Gambaran Kinerja Pegawai	71
3. Uji Asumsi Klasik	82
4. Hasil Analisis Data Regresi Sederhana.....	85
5. Pengujian Hipotesis.....	86
C. Pembahasan	
1. Budaya Organisasi di Kantor BKD Provinsi Sumbar	87
2. Kinerja Pegawai di Kantor BKD Provinsi Sumbar	91
3. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor BKD Provinsi Sumatera Barat	94

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan	97
B. Saran.....	99

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Nilai-Nilai Visi Organisasi Di Kantor BKD Provinsi Sumbar	6
Tabel 1.2	Tugas Pokok Bidang Kepangkatan BKD Provinsi Sumbar	7
Tabel 3.1	Jumlah Pegawai BKD Provinsi Sumbar	39
Tabel 3.2	Sampel Jumlah Pegawai BKD Provinsi Sumbar	41
Tabel 3.3	Skor Jawaban Dengan Skala likert.....	42
Tabel 3.4	Uji Validitas Data Variabel Budaya Organisasi.....	43
Tabel 3.5	Uji Validitas Data Variabel Kinerja Pegawai	44
Tabel 3.6	Tingkat Realiabel	45
Tabel 3.7	Reabilitas Variabel X Budaya Organisasi.....	45
Tabel 3.8	Reabilitas Variabel Y Kinerja Pegawai.....	46
Tabel 4.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	61
Tabel 4.2	Karakteristik Reponden Berdasarkan Tingkat Pendidikan Terakhir	61
Tabel 4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Jabatan.....	62
Tabel 4.4	Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi (X) Indikator Inovasi Dan Pengambilan Resiko	64
Tabel 4.5	Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi (X) Perhatian Terhadap Detail.....	65
Tabel 4.6	Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi (X) Orientasi Pada Hasil	66
Tabel 4.7	Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi (X) Berorientasi Pada Tim	67
Tabel 4.8	Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi (X) Agresivitas	68

Tabel 4.9	Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi (X)	69
	Stabilitas	
Tabel 4.10	Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Pegawai (Y)	71
	Kesetiaan	
Tabel 4.11	Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Pegawai (Y)	72
	Kejujuran	
Tabel 4.12	Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Pegawai (Y)	73
	Kedisiplinan	
Tabel 4.13	Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Pegawai (Y)	75
	Kreativitas	
Tabel 4.14	Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Pegawai (Y)	76
	Kerjasama	
Tabel 4.15	Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Pegawai (Y)	77
	Kepemimpinan	
Tabel 4.16	Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Pegawai (Y)	78
	Kepribadian	
Tabel 4.17	Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Pegawai (Y)	79
	Prakarsa	
Tabel 4.18	Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Pegawai (Y) Kecakapan.....	80
Tabel 4.19	Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Pegawai (Y)	81
	Tanggung Jawab	
Tabel 4.20	<i>Kolmogorov-Smirnov Test.</i>	83
Tabel 4.21	Hasil Uji Linieritas ANOVA	84
Tabel 4.22	Hasil Uji Linieritas Norma PP Plot of Regression Standardized Residual.....	84
Tabel 4.23	Hasil Uji Regresi Sederhana	85
Tabel 4.24	Uji Analisis Determinasi	87

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Angket Penelitian	103
2. Hasil Uji Validitas Budaya Organisasi	109
3. Hasil Uji Validitas Kinerja Pegawai	110
4. Hasil Tabulasi Data Penelitian Variabel Budaya Organisasi.....	111
5. Hasil Tabulasi Data Penelitian Variabel Kinerja Pegawai.....	113
6. Hasil uji Asumsi Klasik (Uji Normalitas).....	115
7. Hasil Uji Regresi Sederhana	116

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Manusia selain sebagai makhluk individu juga merupakan makhluk sosial yang tidak bisa berdiri sendiri, melainkan membutuhkan bantuan orang lain dalam menjalankan aktivitas dalam rangka mencapai tujuan dan cita-citanya. Dalam menjalankan aktivitas tersebut, manusia melakukan interaksi sosial dengan orang lain agar dapat membantunya. Interaksi sosial yang terjadi di dalam aktivitas manusia tersebut telah menciptakan suatu hubungan sosial bagi mereka dan secara tidak langsung telah menjadikan mereka tergabung dalam suatu kelompok yang dinamakan organisasi.

Organisasi merupakan suatu wadah bagi banyak orang berkumpul dan saling berinteraksi untuk mencapai tujuannya secara bersama. Setiap individu yang tergabung di dalam organisasi tersebut memiliki sifat yang berbeda-beda, ini disebabkan mereka memiliki karakteristik baik itu gender, umur, ras, suku, tingkat pendidikan, pengalaman maupun latar belakang budaya yang berbeda-beda, Keberhasilan organisasi ini ditunjukkan oleh kemampuannya dalam mengelola sumber daya manusia yang berbeda-beda tersebut sehingga perbedaaan ini dapat dijadikan satu kesatuan yang dinamakan budaya organisasi.

Wibowo (2010:1) Keberhasilan organisasi ditunjukkan oleh kemampuannya dalam mencapai tujuan serta kemampuan dalam mengelola budaya organisasi yang dianut oleh sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi tersebut yang dapat membentuk perilaku-perilaku tersendiri di dalam organisasi dengan secara

langsung maupun tidak langsung individu tersebut harus memegang teguh apa yang telah menjadi pedoman dan prinsip untuk berperilaku di dalam organisasi sehingga dapat mencapai tujuan organisasi tersebut secara bersama.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2008:113) Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal filosofi. Adanya Perilaku organisasi dalam sebuah organisasi tersebut dapat mencerminkan budaya organisasi apa yang telah ditanamkan oleh suatu organisasi kepada anggotanya.

Peranan pemimpin ataupun pendiri organisasi merupakan aktor dominan dalam pembentukan budaya organisasi tersebut, pemimpin maupun pendiri organisasi menciptakan nilai-nilai maupun norma-norma yang dapat mengikat anggotanya untuk berperilaku yang sesuai dengan diharapkan oleh organisasi. Nilai-nilai dan norma-norma ini terlahir dari tujuan organisasi, jati diri perusahaan maupun pengalaman yang telah diaplikasikan terlebih dahulu oleh pemimpin maupun pendiri organisasi lakukan. Dari adanya nilai-nilai ini pemimpin maupun pendiri menanamkan kepada anggotanya sehingga anggota organisasi tersebut memperhatikan aturan dalam tingkatan formal, dan menjadikan kepercayaan dari adanya nilai-nilai tersebut untuk berperilaku yang sesuai dengan diharapkan organisasi, sehingga terbentuklah suatu budaya organisasi. Sebagai contoh sebuah perusahaan restoran cepat saji McDonal dikenal dengan kebersihannya karena secara berulang-ulang pemimpinnya menceritakan bagaimana dia mengejar lalat-lalat agar menjaga para pelanggan yang sedang menikmati hidangnya tidak

terganggu, pemimpin perusahaan menciptakan nilai-nilai kepada anggotanya bahwa perusahaan sangat peduli pada kebersihan dan peduli pada pelanggan, sehingga pegawainya menjadikan kepercayaan dari adanya nilai-nilai yang telah ditanamkan tersebut untuk berperilaku di dalam organisasi tersebut.

Adanya norma-norma dan nilai-nilai yang dijadikan kepercayaan yang dianut bersama oleh pegawai tersebut secara tidak langsung dapat membentuk suatu budaya organisasi yang kuat di dalam organisasi dan menjadikan identitas tersendiri bagi organisasi dan pegawainya. Robbins (1996:292) menyatakan budaya yang kuat merupakan nilai inti organisasi dan itu dipegang serta dianut secara bersama. Nilai inti merupakan nilai primer/dominan yang diterima baik dari seluruh anggota organisasi tersebut. Makin banyak anggota yang menerima dan besar komitmen terhadap nilai inti tersebut maka makin kuat nilai yang tercipta. Budaya organisasi yang kuat secara langsung dapat mempengaruhi kinerja yang baik terhadap keberhasilan organisasi, hal ini dikarenakan Budaya dalam suatu organisasi yang kuat dapat memberikan paksaan atau dorongan kepada para anggotanya untuk bertindak atau berperilaku sesuai dengan yang diharapkan dalam mencapai kesuksesan organisasi tersebut.

Namun tidak bisa dipungkiri betapapun baiknya suatu nilai-nilai maupun filosofi yang telah ditanamkan oleh suatu organisasi tersebut kepada pegawainya tanpa didukung secara luas oleh para pegawai keberhasilan organisasi tersebut tidak akan berjalan sesuai dengan yang diharapkan, karena pegawai lah yang merupakan roda penggerak dalam sebuah organisasi tersebut, apakah suatu nilai-nilai yang ditanamkan dalam sebuah organisasi dapat diterima oleh pegawainya.

Ini sejalan dengan dipaparkan Achmad (2004:34) menyatakan bahwa betapapun baik dan lengkapnya program pekerjaan, media sarana dan prasarana yang ada keberhasilan organisasi terletak kepada kinerja pegawai.

Kinerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam suatu organisasi. kinerja dijadikan sebagai tolak ukur dalam menentukan hasil kerja pegawai dalam menampilkan perannya di dalam organisasi, Serta kinerja juga dapat digunakan sebagai gambaran dimana suatu nilai nilai yang telah ditanamkan oleh organisasi tersebut dapat diterima dan dijadikan panutan untuk berperilaku di dalam organisasi.

Menurut Marihod (2002:195) kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi. Kinerja merupakan perwujudan dan hasil dari seseorang baik secara kualitas maupun kauntitas yang pada akhirnya akan menentukan keseluruhan dari keberhasilan organisasi. Kinerja yang dimiliki instansi pemerintahan pada hakikatnya merupakan suatu persyaratan kerja yang harus dipenuhi oleh seorang pegawai, persyaratan kerja yang dimaksud merupakan bagaimana seorang pegawai mengemban tugas dan tanggung jawabnya dalam pekerjaan.

Penelitian Agus Dwiyanto, dkk (2006:47-222) mengemukakan bahwa budaya birokrasi di Sumatera Barat masih diwarnai oleh kentalnya nuansa peternalisme. Hal ini diindikasikan oleh kondisi bahwa 92,9% kinerja birokrasi Indonesia digambarkan sebagai PNS yang tidak akuntable. Hal ini disebabkan karena PNS beranggapan bahwa mereka sudah digaji, datang atau tidak datang,

baik atau tidak baik kepada masyarakat, namun mereka tetap digaji dan yang menentukan keberadaan mereka adalah pemerintah, bukan masyarakat.

Sedangkan dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian pasal 3 ayat (1) “Pegawai Negeri berkedudukan sebagai unsur aparatur negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil, dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan, dan pembangunan.

Dari penjelasan undang-undang di atas tergambar bahwa adanya suatu kewajiban bagi pegawai negeri sebagai unsur aparatur Negara untuk memberikan suatu kinerja yang baik, jika kinerja pemerintahan yang buruk dalam instansi pemerintahan secara tidak langsung dapat menggambarkan adanya suatu budaya organisasi yang lemah di dalam instansi pemerintahan tersebut. Deal dan Kennedy (1982) dalam bukunya Corporate Culture ciri-ciri budaya organisasi yang lemah Mudah terbentuk kelompok-kelompok yang bertentangan satu sama lain Kesetiaan kepada kelompok melebihi kesetiaan kepada organisasi. Anggota organisasi tidak segan-segan mengorbankan kepentingan organisasi untuk kepentingan kelompok atau kepentingan diri sendiri.

Setiap organisasi pemerintahan pada kenyataannya telah menanamkan nilai- nilai, atau norma-norma yang memperkuat suatu identitasnya dalam organisasi sehingga nilai-nilai tersebut nantinya dapat dijadikan pedoman untuk berperilaku bagi pegawainya, tidak lain halnya dengan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Barat yang merupakan salah satu dinas yang

berwenang dalam mengurus kinerja pegawai yang ada di Provinsi Sumatera Barat. Organisasi tersebut mempunyai suatu nilai-nilai yang menjadikan landasan dari organisasinya untuk dijadikan panutan dalam berperilaku bagi pegawainya, landasan dari organisasi di BKD ini terlihat dari adanya visi dari BKD itu sendiri yaitu “Mewujudkan Pegawai Negeri Sipil Provinsi Sumatera Barat yang Profesional, Amanah dan Akuntabel dalam memberikan pelayanan yang Optimal, untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 1.1
Nilai-Nilai Visi Organisasi Di Kantor BKD Provinsi Sumbar

Profesional	Memiliki wawasan yang luas, kreatif, agresiv, dapat memandang ke masa depan. Memiliki kompetensi dibidangnya, memiliki daya saing secara jujur dan sportif, selalu berpusat pada kepentingan organisasi, serta menjunjung tinggi etika profesi.
Akuntabel	Pertanggungjawaban seseorang atau unit organisasi dalam mengelola tugas yang diberikan dalam rangka pencapaian suatu tujuan.
Amanah	Jujur dan terpercaya dalam melaksanakan tugas yang diembannya, memperlihatkan sikap, perilaku dan keteladanan serta menjadi komitmen untuk seluruh pegawai.

Sumber: Data dari BKD (Badan Kepegawaian Daerah) Provinsi Sumatera Barat Tahun 2013

Dari tabel di atas dapat diambil kesimpulan dimana BKD Provinsi Sumatera Barat menanamkan nilai-nilai kepada pegawainya untuk untuk selalu kreatif, inovatif berpusat pada kepentingan organisasi, memiliki pertanggung-

jawaban terhadap pekerjaan yang telah dibebankan kepadanya, serta memiliki kejujuran dalam mengemban tugas yang telah dibebankan yang berguna untuk mencapai keberhasilan organisasi tersebut secara bersama. Dari nilai-nilai yang ditanamkan oleh organisasi inilah yang diharapkan dapat menjadikan pedoman bagi pegawainya untuk berperilaku sesuai dengan apa yang diharapkan oleh organisasi kepadanya, sehingga BKD Provinsi Sumatera Barat dapat mencapai keberhasilannya dan menjadikan suatu identitas tersendiri bagi organisasinya.

Berdasarkan pengamatan pada observasi awal di Kantor BKD Provinsi Sumbar terdapatnya jumlah pegawai yang cukup banyak dalam satu bidang kerja, Hal ini dapat dilihat dari data observasi peneliti pada Sub Bidang Kepangkatan BKD Provinsi Sumbar tergambar pada tabel berikut:

Tabel 1.2
Tugas Pokok Bidang Kepangkatan BKD Provinsi Sumbar

No	Tugas Pokok	Jumlah Pegawai
1	Mengumpulkan data dan bahan penyusunan kegiatan sub bidang kepangkatan.	7 orang
2	Melakukan analisa kelengkapan berkas kerja, data dan bahan Kepangkatan	3 orang
3	Menyusun laporan pelaksanaan tugas dan kegiatan yang telah ditetapkan	4 orang
Jumlah Keseluruhan Pegawai:		14 orang

Sumber: Data dari BKD (Badan Kepegawaian Daerah) Provinsi Sumatera Barat Tahun 2012

Dari tabel di atas dapat dikemukakan bahwa sedikitnya beban kerja dalam suatu sub bidang tidak sebanding dengan banyaknya jumlah pegawai dalam bidang tersebut, hal ini ditambahkan oleh pernyataan Bu Mayeni selaku Staf Sub Bidang Kepangkatan pada hasil wawancara peneliti lakukan pada tanggal 12

Maret 2013 yang menyatakan bahwa beban kerja pada sub bidang kepegangtatan secara garis besar lebih aktif dalam bekerja untuk mengurus kepegangtatan pada periode bulan Desember-April, hal ini dikarenakan pegawai yang mengurus kepegangtatan di Kantor BKD menyerahkan nota persetujuan teknis kepegangtatan pegawai pada periode bulan tersebut. Sedangkan untuk periode bulan berikutnya beban kerja pada sub bidang tidak terlalu banyak. Hal ini secara langsung berdampak pada besarnya waktu luang pegawai dalam pemanfaatan waktu yang pada akhirnya pegawai lebih cenderung memanfaatkan pekerjaan pribadi dari pada pekerjaan dikantor. Serta dari adanya permasalahan tersebut menggambarkan adanya tata pergaulan peternalisme yaitu sikap yang berorientasi pada atasan, ini dilihat dari banyaknya waktu luang pegawai yang dimanfaatkan untuk kepentingan pribadi, bawahan lebih menunggu perintah dari atasan sedangkan kreativitas dan inisiatifnya untuk bekerja tidak terlihat serta pegawai tidak berani dalam mengambil resiko di luar pekerjaan yang telah dibebankan kepadanya.

Selain masalah di atas masih adanya pegawai yang kurang disiplin dalam jam masuk istirahat, sebagian pegawai beralasan ketika peneliti mewancarai pada hari selasa, 14 februari 2013 mereka memaparkan kurang disiplinnya dalam jam masuk istirahat ini dikarenakan mereka menggunakan waktu istirahat dengan waktu bekerja, dan waktu bekerja dijadikan waktu beristirahat yang pada seharusnya jam istirahat itu pada pukul 12 siang, adanya ketidakdisiplinan waktu ini lah yang membuat pegawai tersebut tidak terlihat disaat jam kerja. Hal ini dibenarkan oleh bapak Santri Edi. S.Sos selaku Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian ketika peneliti mewancarai pada tanggal 12- Maret 2013 yang

menyatakan bahwa kurangnya pengawasan pimpinan serta tidak adanya aturan yang begitu ketat dari pimpinan yang mengharuskan pegawai teratur dalam jam istirahat dan jam masuk istirahat ini yang menjadikan suatu kebiasaan tidak disiplin dari sebagian besar pegawai sehingga banyak pegawai tersebut tidak terlihat saat jam kerja.

Melihat kondisi tersebut mencerminkan pembentukan budaya organisasi lemah di Kantor BKD Provinsi Sumatera Barat, hal ini terlihat seorang pegawai lebih cenderung mementingkan kepentingan pribadinya dari pada kepentingan organisasi, serta pegawai lebih cenderung menunggu perintah dari atasan, sehingga pegawai tidak berani dalam mengambil resiko diluar pekerjaan yang telah dibebankan kepadanya, serta kurangnya perhatian pimpinan dalam jam masuk istirahat yang dimanfaatkan pegawai tidak terlihat disaat jam kerja. Hal ini langsung dapat berdampak pada kinerja dalam pencapaian tujuan organisasi tersebut, ini terlihat dari kurangnya tanggung jawab pegawai dalam pekerjaan, serta rendahnya tingkat kedisiplinan pegawai dan kurangnya kreatifitas pegawai dalam meningkatkan kinerja dalam organisasi tersebut.

Dari kondisi di atas kemudian muncul pertanyaan apakah budaya tersebut sudah menjadi kebiasaan yang sudah dimaklumi atukah merupakan hasil dari budaya organisasi pemerintahan yang lemah. Dari pertanyaan tersebut maka peneliti tertarik untuk mengetahui bagaimana sebenarnya budaya organisasi pemerintahan dan juga bagaimana kinerja pegawai khususnya di kantor BKD Provinsi Sumbar. Berdasarkan hal tersebut maka peneliti berkeinginan untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Budaya Organisasi terhadap**

Kinerja Pegawai di Kantor BKD (Badan Kepegawaian Daerah) Provinsi Sumatera Barat.

B. Identifikasi Masalah

1. Terdapatnya pegawai yang bekerja yang tidak berorientasi pada tim, dimana seorang pegawai lebih cenderung mementingkan pekerjaan pribadi dari pada kepentingan organisasi.
2. Kurangnya pengawasan pimpinan dalam hal jam masuk istirahat yang dimanfaatkan pegawainya tidak terlihat di jam kerja.
3. Rendahnya kinerja pegawai dalam bentuk kedisiplinan pegawai pada saat jam kerja.
4. Kurangnya kreatifitas pegawai dalam meningkatkan kinerja
5. Besarnya waktu luang pegawai dalam pemanfaatan waktu kerja yang dimanfaatkan untuk kepentingan pribadi sehingga menggambarkan kurangnya tanggung jawab dari pegawai tersebut.

C. Batasan Masalah

Untuk mempersempit ruang lingkup masalah, maka perlu penulis batasi permasalahan hanya tentang Pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja Pegawai di kantor BKD Sumatera Barat.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan batasan masalah yang di atas maka peneliti merumuskan masalah dalam penelitian ini yakni:

1. Bagaimana budaya organisasi di Kantor BKD Provinsi Sumatera Barat?
2. Bagaimana kinerja pegawai di Kantor BKD Provinsi Sumatera Barat?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh Secara Signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor BKD Provinsi Sumatera Barat.

E. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah yang akan diteliti yang akan perlu dibuktikan kebenarannya. Pada penelitian ini mengajukan hipotesis yaitu "Budaya Organisasi Berpengaruh Secara Signifikan terhadap Kinerja Pegawai di Kantor BKD Sumbar".

F. Tujuan Penelitian

1. Untuk Mengetahui budaya organisasi organisasi di Kantor BKD Provinsi Sumatera Barat.
2. Untuk mengetahui kinerja pegawai di Kantor BKD Provinsi Sumatera Barat.
3. Untuk mengetahui Pengaruh Budaya Organisasi Secara Signifikan terhadap Kinerja Pegawai di Kantor BKD Provinsi Sumatera Barat.

G. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah:

1. Secara praktis diharapkan dapat memberikan masukan dalam meningkatkan disiplin kerja sehingga dapat menghasilkan budaya pegawai yang bertanggung jawab terhadap tugas dan fungsi dalam rangka mencapai

2. Secara akademis Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan ilmiah di bidang ilmu Perilaku Organisasi terutama sekali yang berkaitan dengan masalah budaya organisasi dan kinerja pegawai dan diharapkan dapat dijadikan bahan tambahan informasi bagi peneliti lain yang membutuhkan informasi tentang budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

BAB II

KAJIAN KEPUSTAKAAN

A. Kajian Teoritis

1. Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Setiap organisasi mempunyai budaya organisasi yang mempengaruhi semua aspek organisasi dan perilaku dari anggota baik secara individu maupun kelompok yang kemudian menentukan kinerja anggota dan organisasi. Budaya organisasi mengandung berbagai macam pengertian untuk lebih memahami berikut ini akan dijelaskan pengertian budaya organisasi menurut para ahli.

Victor S.L.Tan (2002: 9) mendefinisikan budaya organisasi adalah serangkaian norma yang terdiri dari keyakinan sikap, nilai-nilai inti dan pola perilaku, dibagikan oleh orang dalam suatu organisasi. Keyakinan bersama nilai nilai inti dan pola perilaku mempengaruhi kinerja dalam organisasi. *Belief* atau keyakinan adalah asumsi atau persepsi tentang sesuatu orang dan organisasi secara keseluruhan, diterima sebagai sesuatu yang benar dan layak. *Core values* adalah nilai dominan atau inti, yang diterima di seluruh organisasi. *Behavior pattern* atau pola perilaku adalah cara orang bertindak satu sama lain.

Wirawan (2008:9) budaya organisasi yaitu norma, nilai-nilai asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga

mempengaruhi pola pikir sikap dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani konsumen dan mencapai tujuan organisasi.

Anwar Prabu Mangkunegara (2008:113) Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal filosofi.

Kotter dan Heskett (1992:56) mendefinisikan bahwa budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang berlaku di dalam organisasi. Norma mencerminkan pola perilaku individu dalam organisasi. Sedangkan nilai mencerminkan keyakinan atau kepercayaan individu terhadap pelanggan. Oleh karena itu, efektivitas budaya organisasi sangat mempengaruhi efektivitas pelaksanaan tugas dan peran.

Jadi berdasarkan pengertian budaya organisasi yang dikemukakan oleh para ahli di atas dapat disimpulkan budaya organisasi suatu keyakinan atau asumsi yang terlahir dari adanya nilai-nilai inti dan norma, nilai-nilai dan norma ini terlahir berlandaskan atas tujuan dari organisasi yang bersangkutan serta pengalaman yang dimiliki pemimpin atau pendiri organisasi. Pendiri maupun pemimpinlah menanamkan adanya nilai-nilai inti dan norma tersebut kepada anggotanya, sehingga anggota organisasi menjadikan suatu acuan dan keyakinan untuk berperilaku yang sesuai dengan diharapkan oleh organisasi tersebut.

Budaya organisasi adalah suatu filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan dan norma-norma dan nilai-nilai inti yang menjadikan karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu di dalam organisasi. Keyakinan dan

norma-norma dan nilai-nilai tersebut menjadi pegangan semua sumberdaya manusia dalam organisasi dalam melaksanakan kinerjanya.

b. Pembentukan Budaya Organisasi

Proses pementukan budaya organisasi pada umumnya dimulai dari sumbernya, yaitu filosofi pendiri. Pendiri organisasi menanamkan budaya organisasi seperti apa yang harus dijalankan dalam organisasinya.

Stephen P Robbins (2003: 531) memerhatikan bahwa proses pembentukan budaya organisasi dilakukan melalui tiga cara, yaitu:

- 1) Pendiri hanya merekrut dan menjaga pekerja yang berpikir dan merasa dengan cara yang sama untuk melakukannya.
- 2) Mengindoktrinasi dan mensosialisasi pekerja dalam cara berpikir dan merasakan sesuatu.
- 3) Perilaku pendiri sendiri bertindak sebagai model peran yang mendorong pekerja mengidentifikasi dengan mereka dan kemudian menginternalisasi keyakinan, nilai dan asumsi. Visi pendiri menjadi terlihat sebagai determinan utama keberhasilan.

Deal dan Kennedy dalam bukunya *corporate culture* mendefinisikan Pembentukan budaya organisasi dapat dilihat dari unsur-unsur yang membentuk budaya organisasi tersebut diantaranya yaitu:

- 1) Nilai-nilai, nilai adalah keyakinan dasar yang dianut oleh sebuah organisasi misalnya jati diri dari perusahaan.
- 2) Pahlawan, pahlawan merupakan tokoh yang dipandang berhasil mewujudkan nilai-nilai budaya dalam kehidupan nyata.

- 3) Ritual, merupakan deretan berluang dari kegiatan yang mengungkapkan dan memperkuat nilai utama perusahaan dan ritual merupakan tempat dimana perusahaan secara simbolis menghormati pahlawannya.
- 4) Jaringan budaya yang merupakan jaringan komunikasi informal yang pada dasarnya merupakan saluran komunikasi primer. (Pabundu, 2005:16-17)

Pembentukan budaya organisasi yang dipaparkan para ahli tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa pemimpin maupun pendiri organisasi menciptakan nilai-nilai maupun norma-norma yang dapat mengikat anggotanya untuk berperilaku yang sesuai dengan diharapkan oleh organisasi. Nilai-nilai dan norma-norma ini terlahir dari tujuan organisasi, jati diri perusahaan, serta pengalaman yang telah diaplikasikan terlebih dahulu oleh pemimpin maupun pendiri organisasi lakukan, dari adanya nilai-nilai ini pemimpin maupun pendiri menanamkan kepada anggotanya sehingga anggota organisasi tersebut memperhatikan aturan dalam tingkatan formal, dan menjadikan kepercayaan dari adanya nilai-nilai tersebut untuk berperilaku yang sesuai dengan diharapkan organisasi, sehingga terbentuklah suatu budaya organisasi.

c. Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi berfungsi untuk membentuk perilaku karyawan yang baru bergabung maupun yang sudah lama bergabung dalam organisasi. Fungsi organisasi juga merupakan hal yang mencerminkan bagaimana perilaku karyawan dalam melakukan aktivitas di organisasi.

Fungsi budaya menurut pandangan Stephen P. Robbins (2001:528)

- 1) Mempunyai boundary-defining roles, yaitu menciptakan perbedaan antara Organisasi yang satu dengan lainnya
- 2) menyampaikan rasa identitas untuk organisasi
- 3) Budaya memfasilitasi bangkitnya komitmen pada sesuatu yang lebih besar dari pada kepentingan diri individual.
- 4) Meningkatkan stabilitas sistem social. budaya adalah perekat sosial yang membantu menghimpun organisasi bersama dengan memberikan standar yang cocok atas apa yang dikatakan dan dilakukan pekerja.
- 5) Budaya melayani sebagai sense-making dan mekanisme control yang membimbing dan membentuk sikap dan perilaku bekerja.

Menurut Rivai (2005:432) budaya melakukan sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi, yaitu:

- 1) Budaya mempunyai suatu peran menetapkan capai batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lain.
- 2) Budaya memberikan identitas bagi anggota organisasi.
- 3) Budaya mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dan pada kepentingan individu.
- 4) Budaya meningkatkan kemampuan sistem sosial.
- 5) Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu serta membentuk sikap dan perilaku pegawai.

Level atau tingkatan budaya menurut Rivai (2006:433) terdiri dari tiga tingkatan, yaitu

- 1) *Artifact* yaitu hal-hal yang ada untuk menentukan budaya dan mengungkapkan apa sebenarnya budaya itu kepada mereka yang mempertahankannya budaya.
- 2) *Espoused Value* adalah alasan yang diberikan oleh sebuah organisasi untuk mendukung caranya melakukan sesuatu dan ini merupakan budaya organisasi tingkat kedua.
- 3) *Basics Assumption* yaitu keyakinan yang dianggap sudah ada oleh anggota suatu organisasi.

Keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh sejauh mana organisasi mengelola karyawannya dengan benar, pengelolaan karyawan ini didasari oleh sejauh mana organisasi tersebut mengelola budaya organisasinya, sehingga dapat dijadikan kepercayaan bagian anggotanya untuk berperilaku yang sesuai diharapkan organisasi tersebut, lahirnya budaya organisasi ini dapat memberikan identitas tersendiri bagi anggotanya, serta dapat meningkatkan komitmen anggota terhadap kepentingan organisasi tersebut, misalnya bagaimana cara mereka bekerja sama secara efektif dan berkomunikasi sesama anggotanya, dan budaya organisasi juga berfungsi sebagai pembeda yang jelas antara organisasi yang satu dengan organisasi lain.

d. Ciri-Ciri Budaya Organisasi

Robbins (2006), memberikan 6 karakteristik budaya organisasi sebagai berikut:

- 1) Inovasi dan keberanian mengambil resiko yaitu sejauh mana organisasi mendorong para pegawai untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko oleh pegawai guna mewujudkan visi.
- 2) Perhatian terhadap detail yaitu sejauh mana organisasi mengharapkan pegawai memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap rincian.
- 3) Berorientasi pada hasil yaitu sejauh mana manajemen fokus memusatkan perhatian terhadap teknik dan hasil yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
- 4) Berorientasi pada tim yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja diorganisasi pada tim ketimbang individu-individu.
- 5) Agresivitas yaitu sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya.
- 6) Stabilitas yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo (keadaan yang ada) dari pada perubahan organisasi.

Menilai suatu organisasi dengan menggunakan enam karakteristik di atas, akan dapat menghasilkan gambaran mengenai budaya organisasi. Gambaran tersebut kemudian menjadi dasar untuk perasaan saling memahami yang dimiliki anggota organisasi mengenai organisasi mereka, bagaimana segala sesuatu dikerjakan berdasarkan pengertian bersama dan cara-cara anggota organisasi seharusnya berperilaku.

Menurut Deal dan Kennedy (2000:111) dalam bukunya *Corporate Culture* Budaya Organisasi dapat dibedakan menjadi dua yaitu:

1) Budaya Organisasi Kuat

- a. Anggota-anggota organisasi loyal kepada organisasi, tahu dan jelas apa tujuan organisasi serta mengerti perilaku mana yang dipandang baik dan tidak baik.
- b. Pedoman bertingkah laku bagi orang-orang di dalam perusahaan digariskan dengan jelas, dimengerti, dipatuhi dan dilaksanakan oleh orang-orang di dalam perusahaan sehingga orang-orang yang bekerja menjadi kohesif.
- c. 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.
- d. Organisasi / perusahaan memberikan tempat khusus kepada pahlawan-pahlawan perusahaan dan secara sistematis menciptakan bermacam – macam tingkat pahlawan, misalnya, pramujual terbaik bulan ini, pemberi saran terbaik, pengemudi terbaik, inovator tahun ini dan sebagainya.
- e. Ditemui banyak ritual, mulai yang sangat sederhana sampai dengan ritual yang mewah. Pemimpin organisasi selalu mengalokasikan waktunya untuk menghadiri acara-acara ritual.

- f. Memiliki jaringan kultural yang menampung cerita cerita kehebatan para pahlawanya.

2) Budaya Organisasi Lemah

- a. Mudah terbentuk kelompok-kelompok yang bertentangan satu sama lain.
- b. Kesetiaan kepada kelompok melebihi kesetiaan kepada organisasi.
- c. Anggota organisasi tidak segan-segan mengorbankan kepentingan organisasi untuk kepentingan kelompok atau kepentingan diri sendiri.

Saat ini banyak perusahaan menyadari akan pentingnya membangun budaya organisasi, dikarenakan bahwa budaya organisasi akan meningkatkan *performancel* kinerja bagi para karyawan yang berada dalam perusahaan tersebut, memelihara suatu budaya organisasi yang kuat salah satu hal yang sangat penting dalam sebuah organisasi dalam mencapai keberhasilannya. Budiyo (2002:34) dengan adanya budaya organisasi yang sesuai dapat memberikan dampak yang baik bagi karyawannya bekerja dengan rasa kebersamaan sehingga kebersamaan inilah diharapkan dapat meningkatkan produktivitas kerja yang tinggi bagi karyawannya.

Sedangkan Robbins (2002:272) memaparkan budaya organisasi yang kuat sangat diperlukan untuk memastikan bahwa semua orang yang berada di dalam organisasi diarahkan kesatu arah pandangan yang sama. Nilai-nilai yang diakui bersama dapat meningkatkan suasana kerja yang baik, sehingga akan mendorong pegawainya untuk bekerja lebih baik lagi.

Setiap organisasi yang memiliki budaya organisasi kuat pegawainya sangat memiliki loyalitas yang tinggi terhadap organisasinya, mereka tahu dan jelas apa tujuan organisasi serta mengerti perilaku mana yang dipandang baik dan tidak baik bagi organisasinya, serta pegawainya memiliki dorongan untuk mendukung adanya nilai-nilai yang ditanamkan oleh organisasinya, berbeda dengan suatu organisasi yang memiliki budaya organisasi yang lemah dimana pegawainya lebih cenderung mengorbankan kepentingan organisasi untuk kepentingan diri sendiri, serta pegawainya tidak mendukung adanya nilai-nilai organisasi yang telah ditanamkan kepadanya, sehingga dapat membentuk kelompok-kelompok yang bertentangan satu sama lain.

2. Kinerja Pegawai

a. Pengertian Kinerja Pegawai

Dalam kamus besar bahasa Indonesia (1995) kinerja diartikan (1) sesuatu yang dicapai, (2) prestasi yang dilihatkan, (3) kemampuan kerja. Prestasi kerja ditentukan oleh interaksi seseorang terhadap kemampuannya bekerja. Baik terhadap cakupan kerjanya maupun kedalaman kerja, hal ini menuntut adanya wawasan pengetahuan yang memadai tentang program kerja secara menyeluruh.

Kinerja disebut juga sebagian orang dengan sebutan prestasi kerja. Kinerja adalah pengalihan bahasa dari kata *performance* yang berarti catatan tentang hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu (Ruky, 2002:15) Pengertian kinerja secara umum adalah merupakan kekuatan yang mengolah pada suatu hasil yang diharapkan (Rivai,

2005:5) kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok untuk melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakan sesuai dengan tanggung jawabnya dan hasil yang diharapkan.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2005:67) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang atau sekelompok pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Marihod (2002:195) kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi. Kinerja merupakan perwujudan dan hasil dari seseorang baik secara kualitas maupun kuantitas yang pada akhirnya akan menentukan keseluruhan dari keberhasilan organisasi.

Shermerhon Hunt dalam Rivai (2005:25) kinerja adalah kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas-tugas baik yang dilakukan oleh individu, kelompok, maupun perusahaan.

Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode tertentu dengan mengacu pada standar yang telah ditetapkan. Dari beberapa pengertian yang telah dikemukakan para ahli di atas dapat disimpulkan kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugasnya dengan mengacukan pada standar kerja yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama dalam perusahaan, sehingga dari adanya kinerja ini bagi perusahaan dapat

mengetahui sejauh mana kemampuan pegawainya serta bagaimana suatu nilai-nilai budaya yang telah ditanamkannya dapat diterima oleh pegawainya.

b. Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kinerja

Menurut Bateman dalam Timpe (2002:37) langkah-langkah yang disarankan untuk menghindari masalah-masalah yang disebabkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu dengan melakukan tiga pendekatan.

1. *Diagnosa*, suatu diagnosis yang berguna dapat dilakukan secara informal oleh setiap individu yang tertarik untuk meningkatkan kemampuannya dalam mengevaluasi dan memperbaiki kinerja.
2. *Pelatihan*, setelah dikenali faktor yang mempengaruhinya dan dipahami, pelatihan dapat membantu menjamin bahwa pengetahuan ini digunakan dengan tepat.
3. *Tindakan*, tidak ada tindakan diagnosis dan pelatihan yang dapat mencapai hasil sepenuhnya tanpa dorongan untuk menggunakannya.

Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya menurut Dessler (1997:15) adalah kemampuan, motivasi, perilaku kerja, budaya organisasi dan minat karyawan serta penerimaan orang terhadap pekerjaan dan tanggung jawab. Sedangkan menurut Anawar Prabu Mangkunegra (2005:76) faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah keahlian dan kemampuan dari pegawai itu sendiri, motivasi kerja, komunikasi kerja, disiplin kerja upah dan gaji yang belum adil sesuai jabatan.

Menurut Notoatmodjo (1998:28) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu *Achieve* yang artinya: *Ability* (kemampuan yang dapat

dikembangkan), *Capacity* (kemampuan yang sedang dikembangkan atau terbatas), *Help* (bantuan untuk terwujudnya performance), *Incentive* (lingkungan tempat kerja karyawan), *Validity* (pedoman atau petunjuk kerja), *Evaluation* (adanya umpan balik kerja).

Guna meningkatkan kinerja pegawai diperlukan kemampuan motivasi dan disiplin pegawai budaya organisasi, selain itu pemimpin perlu melakukan upaya seperti pekerjaan yang menarik upah yang lebih baik, keamanan dan perlindungan dalam pekerjaan, menciptakan lingkungan kerja yang baik, promosi dan pengembangan diri. Ini sejalan dengan Ukirat (1993:221) menyatakan bahwa pekerjaan di bawah standar disebabkan beberapa faktor yaitu: upah yang rendah pemberian insentif yang kurang, dan iklim kerja yang kurang kondusif.

Dari keseluruhan pendapat para ahli tersebut di atas dapat diambil kesimpulan bahwa faktor yang dianggap penulis sebagai faktor yang dominan dalam mempengaruhi tingkat kinerja diantaranya disebabkan oleh faktor internal organisasi maupun eksternal organisasi. Faktor internal organisasi seperti budaya organisasi, motivasi yang harus ditanamkan pimpinan, minat karyawan, serta imbal hasil yang diterima oleh karyawan, sedangkan faktor eksternal organisasi meliputi segala sesuatu yang berada diluar organisasi.

c. Pentingnya Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai yang rendah tidak hanya memberikan dampak terhadap hasil kerja pegawai, tetapi juga menunjukkan bahwa tujuan organisasi yang telah ditetapkan tidak tercapai dengan baik. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan Achmad (2004:34) yang menyatakan bahwa, betapapun baik dan lengkapnya

program pekerjaan, metode, media sarana dan prasarana yang ada namun, keberhasilan organisasi terletak pada kinerja pegawai.

Sementara, Darmawan (2006:107) mengatakan peningkatan mutu organisasi dapat dicapai jika didukung oleh peningkatan kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas, dan akan mempermudah mencapai tujuan organisasi yang efektif dan efisien. Veithzal Rivai (2005:15) kinerja yang baik akan dapat menentukan keberhasilan suatu organisasi, serta pembinaan selanjutnya dari arah yang diinginkan oleh organisasi.

Selanjutnya, Siswanto (2005:235) mengatakan bahwa kinerja pegawai penting artinya dalam usaha mengembangkan kualitas kerja. Pembinaan selanjutnya, tindakan dan perbaikan atas pekerjaan yang kurang sesuai dengan deskripsi pekerjaan serta keperluan yang berhubungan dengan masalah ketenaga kerjaan lainnya.

Berdasarkan uraian di atas dapat dikatakan bahwa kinerja pegawai sangat penting dalam upaya mencapai tujuan organisasi, baik dalam mengembangkan kualitas kerja. Pembinaan selanjutnya, tindakan dan perbaikan atas pekerjaan yang kurang sesuai dengan deskripsi pekerjaan, serta untuk menilai sejauh mana suatu nilai-nilai budaya organisasi yang telah ditanamkan dapat diterima oleh pegawainya, sehingga bagi perusahaan dapat mengoreksi nilai-nilai visi tersebut apakah bisa dipertahankan atau dirubah.

d. Indikator Kinerja Pegawai

Menurut Cascio dalam Ruky (2002:49) indikator kinerja pegawai antara lain adalah: (1) Kuantitas pekerjaan, (2) Kualitas hasil kerja, meliputi ketepatan,

ketelitian dan kepuasan konsumen yang dilayani, (3) Kejujuran, (4) Ketaatan, (5) Inisiatif, (6) Kecerdasan. Ruky (2002:51) juga mengemukakan beberapa indikator kinerja pegawai yang terdiri dari atas enam indikator yaitu: (1) kemampuan untuk belajar, (2) pengetahuan tentang pekerjaan, (3) inisiatif, (4) kerjasama, (5) dapat diandalkan, (6) kreativitas.

Sementara Dharman (2004:27) mengemukakan indikator kinerja pegawai antara lain adalah:

- 1) Input, terdiri dari keahlian, pengetahuan dan kepiawaian yang dibawa oleh individu kepada pekerjaannya.
- 2) Proses, bagaimana individu berperilaku dalam melaksanakan pekerjaan mereka, kompetensi keprilakuan yang mereka bawa dalam memenuhi tanggung jawab mereka.
- 3) Out put, hasil yang dapat diukur dicapai oleh individu menurut tingkat kinerja yang mereka capai dalam melaksanakan tugas mereka.
- 4) Out come, dampak dari pada apa yang telah dicapai oleh kinerja individu terhadap hasil kelompok, departemen, unit kerja.

Menurut Agus Dwiyanto (1995:48) indikator untuk mengukur kinerja pegawai sebagai berikut:

- 1) Produktifitas, konsep ini tidak hanya mengukur tingkat efisiensi tetapi juga efektifitas pelayanan publik.
- 2) Kualitas kinerja, kepuasan masyarakat terhadap kinerja dalam organisasi publik, yang meliputi tingkat kemampuan dalam bekerja, ketepatan kerja,

kedisiplinan, tanggung jawab, kemampuan menganalisis data/informasi, proses dan kondisi pekerjaan.

- 3) Responsivitas, yaitu adanya kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.
- 4) Responsibilitas, menjelaskan pelaksanaan kegiatan organisasi publik dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi, baik eksplisit maupun implisit.
- 5) Akuntabilitas, menunjukkan pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik itu konsisten dengan kehendak masyarakat banyak.

Pada penelitian ini peneliti menggunakan indikator kinerja pegawai yang telah diutarakan oleh Melayu S.P. Hasibuan dengan alasan bahwa pada observasi awal yang peneliti lakukan, dimana terdapatnya kurangnya tanggung-jawab pegawai dalam pekerjaannya. Rendahnya tingkat kedisiplinan dari pegawai, ini terlihat dimana pegawai tidak berada di saat jam kerja yang telah ditentukan, serta rendahnya kreatifitas pegawai dalam meningkatkan kinerjanya. Hal ini yang mendorong peneliti untuk menggunakan indikator yang telah dipaparkan oleh Melayu S.P. Hasibuan. Menurut Melayu S.P. Hasibuan (2002:94) indikator untuk mengukur kinerja pegawai ini terdiri dari:

- 1) Kesetiaan yaitu dicerminkan oleh kesetiaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab.

- 2) Kejujuran yaitu Menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian, baik bagi dirinya sendiri maupaun terhadap orang lain, seperti kepada bawahannya.
- 3) Kedisiplinan yaitu Menilai disiplin karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan mengerjakan pekerjaan sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya
- 4) Kreativitas yaitu menilai kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna
- 5) Kerjasama yaitu Menilai kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lainnya, vertikal atau horizontal, di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik
- 6) Kepemimpinan yaitu menilaikemampuan untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, berwibawa, dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif
- 7) Kepribadian yaitu menilai sikap perilaku, kesopanan, periang, disukai, memberi kesan menyenangkan, memeperlihatkan sikap baik, dan penampilan yang simpatik serta wajar dari karyawan tersebut.
- 8) Prakarsa yaitu menilai kemampuan berfikir secara orisinal dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisa, menilai, menciptakan, memberi alasan, mendapatkan kesimpulan, dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapinya.

- 9) Kecakapan yaitu menilai kecakapan karyawan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat dalam penyusunan kebijaksanaan dan di dalam situasi manajemen.
- 10) Tanggungjawab yaitu menilai kesediaan karyawan dalam mempertanggungjawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dapat dipergunakannya, perilaku serta hasil kerja dari bawahannya.

3. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Budaya organisasi merupakan perekat bagi semua hal di dalam organisasi, bagaimana orang merasa tenang melakukan pekerjaan dengan baik dan orang bekerja sama secara harmoni. Budaya organisasi mempunyai pengaruh besar terhadap peningkatan kinerja yang akan dihasilkan oleh pegawai.

Menurut Heskett dan Kotter (Pabundu 2005: 141) Kekuatan budaya organisasi berhubungan dengan kinerja meliputi tiga gagasan yaitu (a) penyatuan tujuan merupakan perusahaan yang berbudaya kuat karyawan cenderung berbaris mengikuti penabuh gendering yang sama, (b) budaya yang kuat membantu kinerja bisnis karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa dalam diri para karyawan.

Nilai-nilai dan perilaku yang dianut bersama membuat orang merasa nyaman dalam bekerja untuk sebuah perusahaan. Rasa komitmen dan loyal membuat orang berusaha lebih keras, (c) budaya kuat membantu kinerja karena memberikan struktur dan control yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada

birokrasi formal yang mencekik yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi.

Sejalan dengan itu Andreas Lako (2004:28) juga menyatakan bahwa budaya organisasi diyakini merupakan faktor penentu utama terhadap kesuksesan kinerja suatu organisasi. Keberhasilan suatu organisasi dapat mendorong organisasi tersebut tumbuh dan berkembang secara berkelanjutan. Mengelola secara efektif budaya organisasi dapat menjadikan sumber keunggulan kompetitif bagi organisasi. Jadi budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja yang akan dihasilkan oleh pegawai.

Memelihara budaya organisasi salah satu hal yang sangat penting dalam sebuah organisasi dalam mencapai keberhasilannya. Budiyono (2002:34) dengan adanya budaya organisasi yang sesuai dapat memberikan dampak yang baik bagi karyawan, karyawan bekerja dengan rasa kebersamaan sehingga kebersamaan inilah diharapkan dapat meningkatkan produktivitas kerja bagi karyawan. Sedangkan Robins (2001:272) memaparkan budaya organisasi yang baik sangat diperlukan untuk memastikan bahwa semua orang berada di dalam organisasi diarahkan kesatu arah pandangan yang sama. Nilai inti yang diakui bersama dapat meningkatkan suasana kerja yang baik, sehingga akan mendorong pegawainya untuk bekerja lebih baik lagi.

B. Kerangka Konseptual

Budaya organisasi merupakan suatu nilai-nilai yang telah diitanamkan oleh organisasi kepada pegawainya yang dijadikan keyakinan dan kepercayaan

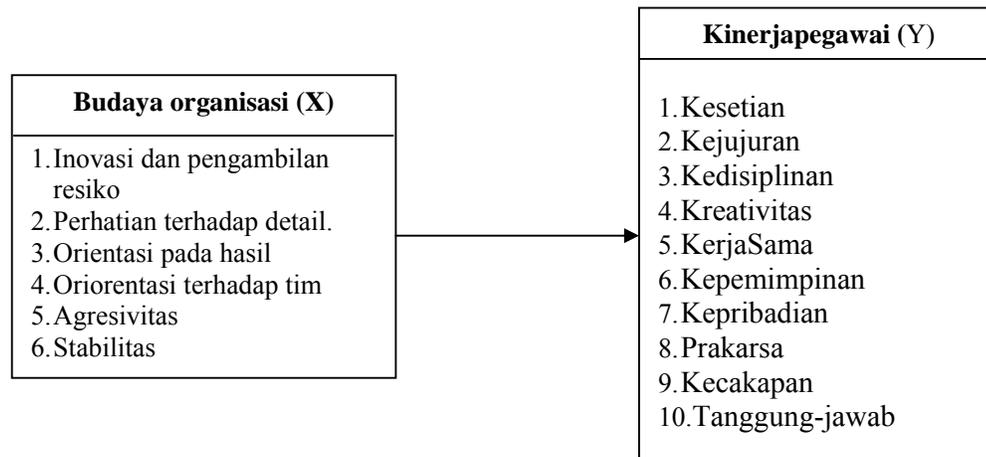
oleh setiap individu di dalam organisasi untuk berperilaku. Rendahnya budaya organisasi dikantor BKD Provinsi Sumbar tergambar dari adanya tata pergaulan yang paternalisasi, yaitu dimana skap berorientasi pada atasan,serta banyaknya jumlah pegawai dalam satu bidang yang yang berdampak pada banyaknya waktu luang pegawai, sehingga pegawai bekerja tidak berorientasi terhadap tim, dimana pegawai tersebut cenderung memanfaatkan pekerjaan pribadinya dari pada pekerjaan dikantor. Masih terdapatnya pegawai yang kurang disiplin dalam jam masuk istirahat yang menggambarkan kurangnya pengawasan dari pimpinan di BKD.

Setiap organisasi memiliki budaya tersendiri yang membedakanya dengan organisasi lainya. Stephen P Robbins (2003: 525) untuk menggambarkan budaya organisasi tersebut dapat dilihat dari enain indikator, yaitu: (1) inovasi dan pengambilan resiko (2) perhatian terhadap detail (3) berorientasi pada hasil (4) berorientasi pada tim (5) keagresifan (6) stabilitas.

Dengan adanya budaya organisasi yang rendah di Kantor BKD Provinsi Sumbar tersebut dapat berdampak pada kinerja pegawai yang dihasilkan, diantaranya peneliti melihat kurangnya tanggung jawab pegawai dalam pekerjaan, serta rendahnya tingkat kedisiplinan pegawai, dan kurangnya kreativitas pegawai dalam meningkatkan kinerja di dalam organisasi tersebut.

Untuk menilai sejauh mana kinerja pegawai dikantor BKD Provinsi Sumbar peneliti menggunakan indikator yang dipaparkan oleh Malayu, S.P. Hasibuan (2002:94) yang meliputi: (1) Kesetian (2) Kejujuran (3) Kedisiplinan

(4) Kreatifitas (5) kerjasama (6) Kepemimpinan (7) Kepribadian (8) Prakarsa (9) Kecakapan (10) Tanggung Jawab.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual di atas memperlihatkan pengaruh variabel (X) yaitu budaya organisasi yang terdiri dari (1) inovasi dan pengambilan resiko (2) perhatian terhadap detail (3) orientasi pada hasil (4) orientasi terhadap tim (5) agresivitas (6) stabilitas Terhadap variabel (Y) (1) kesetian (2) kejujuran (3) kedisiplinan (4) kreativitas (5) kerjasama (6) kepemimpinan (7) kepribadian (8) prakarsa (9) kecakapan (10) tanggung jawab.

C. Penelitian yang Relevan

1. Selvia Larose (2011) meneliti tentang “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kota Pariaman. Hasil penelitiannya budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dijelaskan pada Bab IV tentang Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Sumatera Barat maka penulis dapat menarik kesimpulan:

1. Budaya organisasi di Kantor BKD Provinsi Sumatera Barat dengan kategori baik dengan tingkat capaian responden sebesar 73.7%, yang artinya organisasi di Kantor tersebut mempunyai suatu budaya organisasi yang baik yang dijadikan pedoman berperilaku bagi pegawainya. Dimana indikator tertingginya adalah indikator perhatian terhadap detail dengan tingkat capaian responden sebesar 77.9% dengan kategori baik yang artinya organisasi Di Kantor BKD Provinsi Sumbar selalu mengharapkan pegawainya untuk memperlihatkan kecermatannya dalam menyelesaikan pekerjaan yang telah dibebankan kepadanya, sehingga pegawainya mempunyai kepedulian dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan sedetail-detailnya. Sedangkan untuk indikator terendah yaitu indikator inovasi dan pengambilan resiko dengan tingkat capaian responden sebesar 68.6% dengan kategori cukup baik yang artinya organisasi di Kantor BKD Provinsi Sumbar sudah sepenuhnya mendorong pegawainya untuk berani dalam mengambil resiko dan bersikap inovatif dalam membantu pengembangan organisasi, hanya saja pegawai pegawainya belum

sepenuhnya untuk berinovasi dan berani dalam mengambil resiko diluar pekerjaan yang telah dibebankan kepadanya.

2. Kinerja pegawai di Kantor BKD Provinsi Sumbar dengan tingkat capaian responden sebesar 71.9% dengan kategori baik yang artinya pegawai di kantor tersebut mempunyai suatu kinerja yang baik, kinerja yang baik secara tidak langsung menjadikan organisasi berjalan dengan tujuannya dengan baik hal ini karena dukungan dari pegawainya untuk mendukung keberhasilan dari organisasi tersebut. dimana indikator tertingginya adalah kepemimpinan dengan tingkat capaian responden sebesar 91.7% artinya BKD Provinsi Sumbar mempunyai seorang pemimpin yang bagus sehingga dapat dijadikan cerminan bagi pegawainya untuk bekerja secara efektif, dimana pimpinanya selalu memberikan motivasi dalam peningkatan karir pegawai serta kinerja yang dihasilkan demi tercapainya suatu tujuan organisasi. Sedangkan indikator terendah adalah indikator kejujuran dengan tingkat capaian responden sebesar 62.8% dengan kategori cukup baik. yang artinya pegawai belum sepenuhnya memiliki kejujuran dalam menjalankan tugas tugasnya dalam bekerja.
3. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi secara signifikan terhadap kinerja dilihat dari hasil uji hipotesis yang dilakukan diketahui nilai $t_{tabel} > t_{hitung}$, yakni sebesar 1.662 ($3.824 > 1.662$ yang artinya H_0 ditolak, dengan demikian dapat ditarik kesimpulan terdapat budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor BKD Provinsi Sumbar yakni sebesar 13.4% sedangkan sisanya

dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dimasukkan kedalam penelitian, seperti motivasi, disiplin pegawai, sistem kompensasi, dan sebagainya.

B. Saran

Dari kesimpulan di atas dapat dikemukakan bahwa terdapatnya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Kantor BKD Provinsi Sumbar. Oleh karena itu disarankan bagi instansi pemerintahan untuk dapat menciptakan suatu budaya organisasi yang baik, karena budaya organisasi yang baik ini dapat memberikan rasa kebersamaan di dalam organisasi tersebut untuk menjalankan nilai-nilai yang diakuinya, kebersamaan inilah yang secara tidak langsung dapat meningkatkan kinerja yang berguna dalam pencapaian tujuan organisasi dalam mencapai keberhasilan.

Jadi untuk meningkatkan kinerja yang tinggi maka harus diawali dengan menciptakan suatu budaya organisasi yang baik yang dapat dijadikan pedoman untuk berperilaku, sehingga dari adanya budaya organisasi yang baik ini dapat mengikat seluruh anggotanya kearah sesuai dengan diharapkan oleh organisasi

DAFTAR PUSTAKA

Acuan Buku:

- Achmad S. Ruky. 2002. *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Gramedia Nusantara.
- Andreas Lako. 2004. *Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi Isu Teori dan Solusi*. Yogyakarta: Amara.
- Anwar Prabu Mangkunegara. 2005. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Refika Adima.
- Books. Sugiono. 2005. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Darmawan Wibisono. 2006 *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Gelora Aksara Pratama.
- Deal, Terrence E and Allan A. Kennedy. *The New Corporate Cultures* Massachusetts: Perseus Publishing, 2000.
- Dessler, Gery. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Ed 2*. Jakarta: PT Prenhelindo.
- Dwiyanto, Agus. 1995. *Penilaian Kerja Organisasi Pelayanan Publik*, Makalah disampaikan pada Seminar Kinerja Organisasi Publik, Fisipol UGM, Yogyakarta.
- Faustino Cardoso Gomes. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Hariandja, Marihot Tua E. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Hasibuan, S.P. Malayu. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Husein Umar. 2005. *Metode Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Kotter, John P. and James I. Heskett. *Corporate Culture and Performance*. Newyork: The Free Press, 1992.
- Mangkunegara Anwar Prabu. 2008. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung: Refika Aditama.

- Notoatmodjo, S. 1998. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Pabundu Tika. 2005. *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Robbins, Stephen P. 1996. *Perilaku Organisasi Konsep, Kontroversi dan Aplikasi Jilid 1*. Jakarta: Prenhellindo.
- Robbins, Stephen P. 2001 *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- Robbins, Stephen P. 2003 *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- Robbins, Stephen P. 2007 *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- Siswanto Sastrahadiwiryono. 2005. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Suharsimi Arikunto. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta:
- Sugiyono. 2005. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Surya Dharman. 2004. *Manajemen Kinerja Falsafah, Teori, dan Penerapannya*
- Notoatmodjo, S. 1998. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Tan,Victor S.L. *Changing Your Corporate Culture*. Singapore: Times Books International, 2002.
- Wirawan. 2008. *Budaya dan Iklim Organisasi*: Jakarta: Rineka Cipta.
- Veithzal Rivai. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Murai Kencana.

Peraturan Perundang-Undangan :

Republik, Indonesia, Undang-Undang nomor 43 tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.

Penelitian Terdahulu :

Agus Dwiyanto dkk. 2006. *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Yogyakarta: Universitas Gajah Mada.