

# **BAB I PENDAHULUAN**

## **1.1 Latar Belakang Masalah**

Manusia sebagai makhluk sosial pada dasarnya mempunyai sifat untuk bersosialisasi bekerja sama dan membutuhkan keberadaan manusia lainnya. Untuk itu keberadaan organisasi sangat diperlukan sebagai suatu wadah yang dapat menghimpun atau mempermudah manusia dalam bersosialisasi dan bekerjasama. Organisasi merupakan suatu sarana yang beranggotakan orang-orang yang bekerja untuk mencapai tujuan bersama. Dalam hal ini budaya organisasi yang melingkupi sebagai makhluk sosial dimana budaya memiliki kekuatan untuk mempengaruhi suatu organisasi. Budaya akan mempengaruhi setiap pelaku-pelaku yang ada didalamnya dan keputusan apa yang dibuat.

Budaya organisasi merupakan nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan baik eksternal maupun internal dan sekaligus usaha penyesuaian integrasi kedalam instansi sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada, bagaimana harus bertindak dan berperilaku. Dengan demikian budaya organisasi menjadikan anggota organisasi fokus kepada pencapaian tujuan organisasi tersebut.

Budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai, karena budaya organisasi merupakan keyakinan dasar yang melandasi visi, misi, tujuan dan nilai-nilai yang dibuat oleh anggota organisasi mulai dari pimpinan hingga pada pegawai level terendah. Budaya organisasi akan memberikan arah dan pedoman berperilaku dalam organisasi dimana pegawai tersebut tidak dapat

berperilaku sekehendak hatinya melainkan harus menyesuaikan diri dengan siapa dan dimana mereka berada. Selain itu budaya organisasi menuntun kesamaan langkah dan visi bagi sumber daya manusia untuk melakukan tugas dan tanggung jawabnya, sehingga masing-masing individu dapat meningkatkan fungsinya di dalam organisasinya.

Keberhasilan sebuah instansi sangat bergantung kepada baik dan buruknya kinerja dari instansi tersebut. Kinerja yang baik dari pegawai akan berdampak langsung kepada kemajuan atau kemunduran yang diperoleh dari instansi tersebut untuk peningkatan kinerja pegawai dalam hal membutuhkan pegawai yang cakap dan berkompeten dibidangnya. Di sisi lain pembinaan para pegawai termasuk yang harus diutamakan sebagai asset utama organisasi.

Budaya organisasi memiliki kinerja pegawai merupakan prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Setiap organisasi dalam melaksanakan program yang diarahkan selalu berdaya guna untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Salah satu caranya adalah meningkatkan kinerja pegawai.

Budaya yang kuat ditandai oleh nilai-nilai yang dipegang teguh dan disepakati secara luas dalam sebuah organisasi, semakin banyak anggota yang menerima nilai-nilai inti dan semakin besar komitmen mereka terhadap nilai-nilai tersebut dan semakin kuat budayanya. Pegawai yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan

perilaku sehari-hari mereka dalam bekerja, sehingga akan menjadi kinerja individual.

Dalam rangka mewujudkan budaya organisasi yang cocok untuk diterapkan pada sebuah organisasi, maka diperlukan adanya dukungan dan partisipasi dari semua anggota yang ada dalam lingkup organisasi tersebut, Para pegawai membentuk persepsi keseluruhan berdasarkan karakteristik budaya organisasi yang antara lain meliputi inovasi, kemantapan, kepedulian, orientasi hasil, orientasi orang, perhatian terhadap kinerja tersebut.

Sedangkan kinerja pegawai adalah suatu kondisi yang diperoleh seorang pegawai pada suatu periode tertentu. Kinerja pegawai didasarkan pada kecepatan, kesederhanaan, ketanggapan, dan fleksibel. Kantor Dinas Pendapatan Sumatera Utara merupakan unsur Pelaksana Pemerintah Propinsi yang dipimpin oleh seorang Kepala Dinas, berkedudukan dibawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Daerah melalui Sekretaris Daerah. Dinas Pendapatan mempunyai tugas menyelenggarakan sebagian Kewenangan Pemerintah Propinsi dan Tugas Dekonsentrasi dibidang pendapatan. Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (2) pasal ini, Dinas Pendapatan menyelenggarakan fungsi :

1. Menyiapkan bahan perumusan perencanaan/program dan kebijaksanaan teknis dibidang pendapatan
2. Menyelenggarakan pembinaan, program, pajak kendaraan bermotor dan kendaraan diatas air, pajak pengambilan dan pemanfaatan air bawah tanah dan pajak bea balik nama kendaraan bermotor, retribusi dan pendapatan lain-lain, pengendalian dan pembinaan
3. Melaksanakan tugas-tugas yang terkait dengan Pendapatan sesuai ketetapan Kepala Daerah.

Secara kualitas dan kuantitas mengenai tugas dan tanggung jawabannya dalam menyelenggarakan tugas umum pemerintah yang telah ditetapkan dalam peraturan. Hal yang paling utama adalah pencapaian hasil kinerja dalam memenuhi kebutuhan masyarakat.

Langkah konkrit yang dilakukan pegawai adalah melalui budaya organisasi yang terkait dengan Sumber Daya Manusia (SDM) memegang peranan yang sangat penting dalam proses transformasi budaya organisasi di Kantor Dinas Pendapatan Sumatera Utara merupakan suatu program yang komprehensif untuk melakukan percepatan dalam pembaharuan operasional secara efisien dan efektif. Aspek budaya tersebut selain tercermin dalam kebiasaan kerja pegawai seperti sikap, cita-cita, pendapat, serta tindakan yang terwujud sebagai budaya organisasi, juga didukung sepenuhnya oleh seluruh jajaran direksi yang memiliki keyakinan tinggi dalam pelaksanaan transformasi manajemen.

Dalam pencapaian kinerja yang jauh lebih baik di Kantor Dinas Pendapatan Sumatera Utara sangat diperlukan upaya-upaya strategis yang harus dilakukan oleh budaya organisasi SDM (sistem dan budaya organisasi baru). Dalam hal ini pegawai akan terpacu untuk melakukan berbagai inovasi baik terhadap proses maupun kinerja yang dihasilkan dan hal ini dinilai lebih strategis dalam menjamin keberlangsungan kinerja dalam jangka panjang. Budaya organisasi memiliki tujuan utama, yaitu untuk mengubah sikap dan juga perilaku SDM, sehingga pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja pegawai pada Kantor Dinas Pendapatan Sumatera Utara dan sekaligus sebagai upaya strategis di dalam menghadapi peningkatan pelayanan publik pada masa mendatang.

Perangkat Dinas harus senantiasa meningkatkan keahlian dan keterampilan agar mampu menjalankan Tugas, pokok dan fungsinya masing-masing dalam rangka pelayanan prima kepada masyarakat, sebagai visi yang ditanamkan dalam kantor Dinas Sumatera Utara, kualitas sumber daya manusia yang baik cenderung memiliki kinerja individu yang baik, begitu juga sebaliknya. Oleh karena itu, pengembangan sumber daya manusia menjadi kebutuhan dan langkah strategis bagi setiap perangkat daerah. Tetapi yang tidak kalah pentingnya adalah perlu ditanamkan kembali kepada pegawai akan nilai-nilai organisasi, Adapun **Visi** Kantor Dinas Pendapatan Sumatera Utara adalah penyelenggaraan fungsi pemerintah kota medan yang akuntabel untuk mendukung terwujudnya visi Gubernur Sumatera Utara, dan sebagai **Misi** kantor Dinas Pendapatan Sumatera Utara adalah menyelenggarakan tugas umum pemerintah, pelayanan masyarakat dan melaksanakan kewenangan pemerintah yang dilimpahkan oleh Gubernur Sumatera Utara, dan ber jaringan dan menyediakan pelayanan untuk kesejahteraan yang baik dan berguna untuk masyarakat.

**Tabel 1.1**  
**Kinerja yang Diperlihatkan Pegawai Pada Kantor Dinas Pendapatan Sumatera Utara**

Kinerja	Keterangan
<p><b>1. Pemanfaatan Waktu</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pegawai yang tepat waktu ketika masuk kantor</li> <li>2. Melaksanakan tugas kantor yang sudah ada.</li> <li>3. Sebagian pegawai memanfaatkan waktu hanya untuk mengisi absen saja.</li> <li>4. Sebagian pegawai memanfaatkan waktu hanya untuk berbincang-bincang dengan rekan kerjanya.</li> </ol>
<p><b>2. Penempatan peralatan kantor</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pegawai memanfaatkan fasilitas kantor sesuai dengan prosedur yang ada.</li> <li>2. Ada pegawai yang tidak tau cara untuk menggunakan fasilitas kantor.</li> </ol>
<p><b>3. Keseriusan dalam bekerja</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ada pegawai yang tidak datang bekerja dengan alasan yang tidak jelas</li> <li>2. Jika pimpinan secara tiba-tiba hadir diruangan kerja tersebut maka pegawai seolah-olah sangat sibuk.</li> </ol>

**Sumber** : Kantor Dinas Pendapatan Sumatera Utara,2015

Berdasarkan uraian tersebut, penulis tertarik melakukan pembahasan mengenai Budaya Organisasi yang diterapkan dalam bentuk skripsi dengan judul: **PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR DINAS PENDAPATAN SUMATERA UTARA.**

## **1.2 Identifikasi Masalah**

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

1. Budaya organisasi
2. Disiplin kerja
3. Motivasi
4. Struktur Organisasi

Keempat faktor budaya tersebut memberi pengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Pendapatan Sumatera Utara. Salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah budaya organisasi yang dapat diartikan sebagai faktor yang dapat memberikan dampak positif atau negatif terhadap kinerja pegawai.

## **1.3 Batasan Masalah**

Batasan masalah diperlukan agar pembahasan menjadi lebih fokus sesuai dengan permasalahan yang dihadapi. Maka penulis membatasi masalah pada “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Pendapatan Sumatera Utara”.

#### **1.4 Rumusan Masalah**

Dalam penelitian, agar dapat dilaksanakan sebaik – baiknya, maka peneliti haruslah merumuskan masalahnya dengan jelas, guna mempermudah mendapatkan data dan fakta yang diperlukan dalam penelitian.

Berdasarkan uraian tersebut, maka penulis merumuskan permasalahan dalam penelitian ini sebagai berikut :

“Bagaimana Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Pendapatan Sumatera Utara”.

#### **1.5 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan pembatasan masalah, maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada kantor Dinas Pendapatan Sumatera Utara.

#### **1.6 Manfaat Penelitian**

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

1. Bagi penulis

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

2. Bagi Pembaca

Hasil penelitian ini dapat disajikan sebagai sumber informasi yang berguna bagi rekan-rekan peneliti yang akan membahas hal yang sama dan digunakan sebagai acuan dalam penelitian yang lebih mendalam.

3. Bagi Pegawai kantor yang diteliti

Sebagai bahan masukan dan informasi tambahan bagi pihak-pihak yang berkepentingan pada kantor Dinas Pendapatan Sumatera Utara dan dapat menjadi bahan pertimbangan untuk menetapkan kebijakan kantor Dinas Pendapatan Sumatera Utara tentang budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

4. Bagi Peneliti Berikutnya

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

## **BAB 2**

### **TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA BERPIKIR DAN RUMUSAN HIPOTESIS**

#### **2.1. Tinjauan Pustaka**

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

##### **2.1.1 Budaya Organisasi**

###### **a. Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya organisasi merupakan cara berpikir dan melakukan sesuatu yang tradisi yang dianut bersama oleh semua anggota organisasi dan para anggota baru harus mempelajari atau paling sedikit menerima sebagian dari budaya tersebut agar diterima sebagai bagian dari organisasi. Di dalam suatu organisasi yang menjadi budaya penentu yang memberi nilai utama adalah budaya yang dominan dan seluruh budaya yang dimiliki pegawai, yang diserap dan mayoritas anggota organisasi. Hal ini menggambarkan budaya secara makro yang dihasilkan suatu organisasi, secara khusus menggambarkan tentang suatu kepribadian (*personality*) yang ada didalam organisasi. Bagian budaya ini dapat dikembangkan menjadi suatu budaya organisasi yang besar, sebagai antisipasi dan gambaran tentang permasalahan umum seperti situasi, dan pengalaman yang dihadapi anggota-anggotanya.

Berikut pengertian budaya organisasi yang dikemukakan oleh beberapa ahli yang pada hakekatnya, pengertiannya tidak jauh berbeda antara pendapat ahli dengan ahli yang lain.

Robert dan Krietner mendefinisikan bahwa: **“Budaya organisasi adalah Nilai dan keyakinan bersama yang mendasari identitas perusahaan”**<sup>1</sup>

Menurut Robbins : **“Budaya organisasi mengacu ke sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain”**<sup>2</sup>

Menurut Sutrisno : **“Budaya organisasi adalah perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*asumption*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya”**<sup>3</sup>

Sedangkan menurut Wibowo : **“Budaya organisasi merupakan satuan norma yang terdiri dari keyakinan, sikap, *core values*, dan pola perilaku yang dilakukan orang dalam organisasi”**<sup>4</sup>

Makmuri Muchlas menyatakan : **“Budaya organisasi adalah sebuah corak dari asumsi-asumsi dasar, yang ditemukan atau dikembangkan oleh sebuah kelompok tertentu untuk belajar mengatasi problem-problem kelompok dari adaptasi eksternal dan internal, yang telah bekerja dengan baik”**<sup>5</sup>.

Menurut beberapa pendapat tersebut penulis menyimpulkan bahwa budaya organisasi menekankan pada sifat dan sikap pegawai dalam bekerja, nilai-nilai yang dianut dalam perusahaan. Nilai-nilai beragam, tergantung pada pandangan dari mereka masing-masing dan norma-norma yang berlaku seperti kepribadian yang membentuk manusia itu.

---

<sup>1</sup> Robert Dan Krietner, **Perilaku Organisasi**, Buku Pertama, Edisi Kelima, Salemba Empat, Jakarta 2015, Hal.79.

<sup>2</sup> Stephen P. Robbins, **Perilaku Organisasi**, Cetakan Kesepuluh, Indeks, Jakarta,2006, Hal.721.

<sup>3</sup> Sutrisno, **Budaya Organisasi**, Cetakan Kedua, Prenada Media Grub, Jakarta, 2010, Hal.2.

<sup>4</sup> Wibowo, **Manajemen Perubahan**, Edisi Kedua, Cetakan Kedua, Raja Grafindo Persada, Jakarta 2006, Hal 378

<sup>5</sup>Makmuri Muchlas, **Perilaku Organisasi**, Gajah Mada University Press, Yogyakarta, 2005, hal.531.

## **b. Fungsi Budaya Organisasi**

Budaya organisasi memiliki fungsi yang sangat penting. Fungsi budaya organisasi adalah sebagai tapal batas tingkah laku individu yang ada didalamnya.

Menurut Robbins (2003 : 29), fungsi budaya organisasi sebagai berikut :

- a. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tanpa batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.**
- b. Budaya memberikan identitas bagi anggota organisasi.**
- c. Budaya memfasilitasi pembangunan komitmen kepada sesuatu yang lebih besar dari pada kecenderungan pribadi masing-masing orang.**
- d. Budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial”<sup>6</sup>.**

## **c. Karakteristik Budaya Organisasi**

Budaya harus memiliki karakteristik sebagai wujud nyata keberadaannya dalam suatu organisasi atau perusahaan. Maka masing-masing karakter tersebut pada penerapannya akan mendukung pencapaian sasaran organisasi atau perusahaan. Menurut Makmuri Muchlas, budaya organisasi mempunyai beberapa karakteristik penting diantaranya adalah :

- 1. Aturan perilaku yang diamati. Ketika anggota organisasi berinteraksi satu sama lain, mereka menggunakan bahasa, istilah, dan ritual umum yang berkaitan dengan rasa hormat dan cara berperilaku.**
- 2. Norma. Ada standar perilaku, mencakup pedoman mengenai seberapa banyak pekerjaan yang dilakukan, yang dalam banyak perusahaan menjadi, jangan melakukan terlalu banyak, jangan terlalu sedikit.**
- 3. Nilai dominan. Orang mendukung dan berharap peserta membagi-bagikan nilai utama.**
- 4. Filosofis. Terdapat kebijakan yang membentuk kepercayaan organisasi mengenai bagaimana karyawan dan atau pelanggan diberlakukan.**
- 5. Aturan. Terdapat pedoman ketat berkaitan dengan pencapaian perusahaan.**
- 6. Iklim organisasi. Ini merupakan keseluruhan “perasaan” yang disampaikan dengan pengaturan yang bersifat fisik, cara peserta**

---

<sup>6</sup> Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi : Organisation Behaviour*, Edisi Kesepuluh, Jakarta, 2008.hal.725.

**berinteraksi dan cara organisasi berhubungan dengan pelanggan dan individu dari luar”<sup>7</sup>.**

Tiap karakteristik ini langsung pada suatu kesatuan dan rendah ketinggian. Maka dengan menilai organisasi itu berdasarkan karakteristik-karakteristik tersebut, maka akan diperoleh gambaran majemuk dan budaya organisasi itu. Dengan demikian gambaran ini menjadi dasar untuk perasaan pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi, bagaimana urusan diselesaikan didalamnya dan cara para anggota diharapkan berperilaku.

#### **d. Budaya Organisasi Kuat**

**Menurut Deal dan Kennedy, Robbins bahwa:”Budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan-tujuan perusahaan, sebaliknya yang lemah atau megalif menghambat atau bertentangan dengan tujuan-tujuan perusahaan.dalam suatu perusahaan yang budaya organisasinya kuat,nilai-nilai bersama dipahami secara mendalam, dianut, dan diperjuangkan oleh sebagian besar para anggota organisasi (karyawan perusahaan).Budaya yang kuat dan positif sangat berpengaruh terhadap perilaku dan efektivitas kinerja perusahaan”<sup>8</sup>.**

Ciri - ciri budaya kuat menurut Robbins adalah:

- 1. Nilai – nilai diterima secara luar.**
- 2. Budaya memberikan pesan yang konsisten kepada para karyawan mengenai apa yang dipandang berharga dan penting.**
- 3. Para karyawan sangat mengidentikkan jati diri mereka dengan budaya organisasi.**
- 4. Terdapat kaitan yang erat antara penerimaan nilai-nilai dan perilaku para anggota organisasi”<sup>9</sup>.**

#### **Budaya Organisasi Lemah**

Budaya lemah dapat menjadikan organisasi gagal dalam menjalankan fungsinya. Pegawainya tidak mau tau tentang hal-hal yang terjadi dilingkungan

---

<sup>7</sup> Makmuri Muchlas, **Op. Cit**, hal 532.

<sup>8</sup> Kennedy, Deal, dkk, hal 3.

<sup>9</sup> Ibid, hal 3

organisasinya. Mereka mementingkan diri sendiri dan membentuk kelompok-kelompok yang bertentangan, maka dengan demikian dapat merendahkan tingkat kinerja pegawai.

Ciri-ciri Budaya Organisasi Lemah menurut Robbins adalah:

1. Nilai – nilai hanya dianut oleh segolongan orang saja di dalam organisasi biasanya kalangan manajemen puncak.
2. Budaya Memberikan pesan yang saling bertolak belakang mengenai apa yang dianggap paling berharga dan penting .
3. Para karyawan tridak begitu peduli dengan identitas budaya organisasi mereka.
4. Tidak ada kaitan yang kuat di antara nilai – nilai dan perilaku para anggota organisasi”<sup>10</sup>.

#### e. Indikator Budaya Organisasi

Indikator Budaya Organisasi Menurut Robbins Adalah :

- a. **Inisiatif individual**
- b. **Toleransi terhadap tindakan beresiko**
- c. **Pengarahan**
- d. **Integrasi**
- e. **Dukungan manajemen**
- f. **Kontrol**
- g. **Identitas**
- h. **Sistem imbalan**
- i. **Toleransi terhadap konflik**
- j. **Pola-pola komunikasi”<sup>11</sup>**

- ✓ **Inisiatif individual** Yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan atau independensi yang dimiliki oleh setiap anggota organisasi dalam mengemukakan pendapat. Inisiatif individu tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pemimpin organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi atau perusahaan.
- ✓ **Toleransi terhadap tindakan beresiko** Yaitu Budaya organisasi dikatakan baik apabila dapat memberikan toleransi kepada anggota

---

<sup>10</sup> **Op Cit** ,hal. 480

<sup>11</sup> Stephen P.Robbins, Teori Organisasi, 2006, hal 480.

untuk dapat bertindak agresif dan inovatif dalam memajukan organisasi.

- ✓ **Pengarahan** Yaitu sejauh mana organisasi dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan. Tercantumkan dalam visi, misi dan tujuan organisasi.
- ✓ **Integrasi** Yaitu sejauh mana organisasi dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara terkoordinasi, kekompakan unit-unit tersebut dapat mendorong kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan.
- ✓ **Dukungan Manajemen** Yaitu sejauh mana para manajer dapat memberikan arahan atau komunikasi, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan.
- ✓ **Kontrol** Alat yang dipakai adalah peraturan-peraturan atau norma-norma yang berlaku di dalam organisasi. Diperlukan sejumlah peraturan dan tenaga pengawas yang dapat mengawasi dan mengendalikan perilaku anggota organisasi atau karyawan.
- ✓ **Identitas** Yaitu sejauhmana para anggota suatu organisasi atau perusahaan dapat mengidentifikasikan dirinya sebagai suatu kesatuan dalam perusahaan dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu atau keahlian professional tertentu.
- ✓ **Sistem imbalan** Sejauh mana alokasi imbalan (kenaikan gaji, promosi dan sebagainya) didasarkan atas dasar prestasi kerja karyawan, bukan didasarkan sinioritas, sikap pilih kasih dan sebagainya.

- ✓ **Toleransi Terhadap Konflik** Sejauh mana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka. Perbedaan pendapat merupakan fenomena yang sering terjadi di suatu organisasi, namun perbedaan pendapat dan kritikan dapat digunakan sebagai perbaikan atau perubahan strategi untuk mencapai tujuan organisasi.
- ✓ **Pola-pola komunikasi** Sejauh mana komunikasi dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal. Kadang-kadang hirarki ini dapat menghambat terjadinya pola komunikasi antara atasan dan bawahan atau antar pegawai itu sendiri.

## 2.12 Kinerja Pegawai

### 2.1.2. a Pengertian Kinerja

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

Menurut Suprianto bahwa:

**“Kinerja adalah suatu kondisi yang diperoleh seorang pegawai pada suatu periode tertentu. Bagi pegawai kinerja berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kekurangan dan potensi untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan kinerja tersebut. Sedangkan bagi organisasi kinerja pegawai sangat penting dalam pengambilan keputusan seperti identifikasi program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, penempatan dan promosi”<sup>12</sup>.**

---

<sup>12</sup> J. Suprianto, *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*, Cetakan Kelima, Jakarta: Erlangga, 2005, Hal 12.

Menurut Mangkunegara **“Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”**<sup>13</sup>.

Menurut Robert Mathis dan John H. Jackson, **“Kinerja (prestasi kerja) adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan karyawan, yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi seperti kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, dan kehadiran ditempat kerja.”**<sup>14</sup>

Menurut Adoir **“Kinerja adalah perasaan yang membawa seseorang pada kesuksesan, penyelesaian pekerjaan, pemecahan masalah dan keberhasilan yang ada”**<sup>15</sup>

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

- “1. Tingkat pendidikan**
- 2. Keterampilan**
- 3. Disiplin**
- 4. Motivasi**
- 5. Budaya organisasi**
- 6. Tingkat penghasilan**
- 7. Jaminan sosial**
- 8. Lingkungan dan iklim kerja**
- 9. Hubungan industrial**
- 10. Teknologi**
- 11. Manajemen”**<sup>16</sup>.

---

<sup>13</sup> Mangkunegara, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Cetakan Kesepuluh, Remaja Rosdakarya, Bandung, 2011, Hal 67.

<sup>14</sup> Robert Mathis dan John Jackson, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Edisi Pertama, Salemba Empat, Jakarta, 2002, Hal 78.

<sup>15</sup> John Adoir, **Kepemimpinan Yang Efektif**, Cetakan Kelima, Semarang: Dahara Prize, 2004, Hal.64.

## **1. Tingkat pendidikan**

Faktor pendidikan merupakan faktor yang besar pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja. Oleh karena tingkat pengetahuan dan tingkat kecerdasan seorang pegawai dapat dilihat dari tingkat pendidikan.

Semakin tinggi pendidikan seorang pegawai semakin besar kemungkinan untuk dapat meningkatkan ke jenjang yang lebih baik, dimana sebagian besar memprioritaskan promosi bagi pegawai yang mempunyai prestasi yang tinggi dalam pekerjaannya.

## **2. Keterampilan**

Faktor keterampilan juga mempunyai pengaruh besar untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai. Semakin tinggi tingkat keterampilan yang dimiliki pegawai maka produktivitas kerjanya akan semakin meningkat. Keterampilan yang harus dimiliki pegawai untuk meningkatkan produktivitas kerja mencakup keterampilan teknis dan keterampilan sosial. Keterampilan teknis berkaitan dengan kemampuan pegawai untuk mempergunakan materi dan alat-alat teknik, sedangkan keterampilan sosial maksudnya ialah keterampilan yang dimiliki pegawai agar bisa menuntut pegawai-pegawai yang dibawahinya dan menciptakan iklim kerja yang baik.

## **3. Disiplin**

Disiplin mempunyai hubungan erat dengan peningkatan produktivitas kerja pegawai, apabila pegawai mempunyai disiplin yang tinggi maka hasil kerja pegawai akan lebih baik, demikian sebaliknya. Disiplin untuk mendorong para

---

<sup>16</sup> T. Hani Handoko, **Manajemen**, Edisi Ketigabelas, Cetakan Pertama, Yogyakarta: BPFE, 2005, hal.135

pegawai agar mengikuti berbagai standard dan aturan sehingga penyelewengan-penyelewengan dapat dicegah. Disiplin korektif adalah kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran terhadap aturan-aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut.

#### **4. Motivasi**

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

#### **5. Budaya organisasi**

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

#### **6. Tingkat penghasilan**

Tingkat penghasilan yang rendah akan mengakibatkan pegawai malas bekerja karena kurangnya gairah. Kemalasan akan mengakibatkan hasil kerja menjadi kurang teliti dan timbul akibat negatif barang-barang yang diproduksi akan banyak yang rusak. Jika perusahaan tersebut bergerak di bidang usaha jasa, maka pelayanan terhadap para langganan menjadi kurang memuaskan. Hal ini

akan mengakibatkan turunnya produktivitas tenaga kerja pegawai dan akhirnya mengakibatkan kemunduran perusahaan.

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

## **7. Jaminan sosial**

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

## **8. Lingkungan dan iklim kerja**

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

## **9. Hubungan industrial**

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

## **10. Teknologi**

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

## **11. Manajemen**

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

### **2.1.2.b. Indikator Kinerja**

Untuk mendukung karyawan yang lebih efektif perlu adanya anjuran pandangan *prospektif* (harapan kedepan) dari pada *retrospektif* (melihat ke belakang). Untuk mencapai hal itu, perlu diterapkan beberapa indikator kinerja.

Menurut Wibowo : **Ukuran kinerja bagi individu berhubungan dengan akuntabilitas dan ditetapkan dalam kriteria kuantitas, kualitas, produktivitas, ketepatan waktu dan efektivitas biaya.”<sup>17</sup>**

Menurut Wibowo : Ukuran kinerja (Indikator kinerja) dapat dinyatakan dalam bentuk berikut ini :

1. **Kuantitas**, dinyatakan dalam bentuk jumlah output, atau persentase antara output aktual yang menjadi target.
2. **Kualitas**, dinyatakan dalam bentuk pengawasan kualitas yang bervariasi di luar batas, jumlah keluhan yang masih dalam batas yang dapat diperetimbangkan untuk di toleransi.
3. **Produktivitas**, diukur sebagai output per pekerja.
4. **Ketepatan waktu**, dinyatakan dalam bentuk pencapaian batas waktu pengiriman, jumlah unit yang dapat diselesaikan tepat waktu.
5. **Pengawasan biaya**, sebagai biaya per unit produksi, variasi upah buruh langsung/tidak langsung.

#### **2.1.2.c. Cara-cara untuk Meningkatkan Kinerja**

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

- “1. Pemberdayaan**
- 2. Orientasi tim**
- 3. Pengembangan Kemampuan.”<sup>18</sup>**

---

<sup>17</sup> Wibowo, **Manajemen Kinerja**, Edisi ketiga, PT. Rajagrafindo persada, Jakarta, 2007, Hal.17.

<sup>18</sup> Sutrisno, **Op.Cit**,Hal.186

## **1. Pemberdayaan**

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

## **2. Orientasi tim**

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

## **3. Pengembangan kemampuan**

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

### **2.1.2.d. Hubungan Budaya Organisasi Dengan Kinerja Pegawai**

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

**Budaya mempunyai peran penting dalam menentukan pertumbuhan organisasi. Organisasi dapat tumbuh dan berkembang karena budaya organisasi yang terdapat didalamnya mampu merangsang semangat kerja sumber daya manusia didalamnya, sehingga kinerja organisasi meningkat<sup>19</sup>.**

## **2.1 Tinjauan Empiris**

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

Penelitian Oleh Elma (2010) dengan skripsinya yang berjudul **“Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Perkebunan**

---

<sup>19</sup> H. Ismail Nawawi, **Penilaian dan praktik kinerja dan budaya organisasi** : Salemba Empat , Bandung, 2010,hal.228

**Nusantara III Medan.”** Dalam pengujian yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara peran budaya organisasi dengan kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara III Medan. Dalam pengujian yang dilakukannya membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara peran budaya organisasi dengan kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara III Medan. Analisis yang digunakan adalah regresi linear sederhana-Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh nyata terhadap kinerja, dengan nilai  $t$  – hitung sebesar 0,034 (signifikan pada level 5%). Hal ini penelitian mengatakan bahwa pimpinan atau karyawan yang berorientasi kemampuan dan menekankan pengembangan keterampilan dapat meningkatkan pengetahuan prosedural karyawan, sehingga sangat membantu dan memotivasi mereka untuk belajar lebih baik cara-cara untuk mengerjakan tugas. Ketertarikan pada tugas yang lebih besar, motivasi intrinsik yang lebih tinggi, dan fokus pada isi tugas-tugas akan membawa pada meningkatnya kinerja karyawan. Oleh karena itu, pengaruh budaya organisasi dapat mempengaruhi perilaku dengan cara menciptakan sistem dan proses organisasi yang sesuai kebutuhan, baik kebutuhan individu, kebutuhan kelompok maupun kebutuhan organisasi.

Penelitian Oleh Richard (2008) dengan skripsinya yang berjudul **“Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Telkom (Persero) Medan”**. Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Telkom (Persero) Medan. Analisis yang digunakan adalah regresi linier sederhana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh

nyata terhadap kinerja karyawan, dengan nilai t-hitung sebesar 4,30 lebih besar dari nilai t-tabel 0,05 sebesar 2,01.

### **Kerangka Berfikir**

Menurut Robbins, **“Budaya organisasi adalah sehimpunan nilai atau prinsip tradisi dan cara bekerja yang dianut bersama oleh dan mempengaruhi perilaku serta tindakan para anggota organisasi”**<sup>20</sup>

Budaya organisasi penting diperhatikan oleh organisasi, karena menyangkut kebiasaan-kebiasaan yang terjadi dalam hirarki organisasi yang mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh seluruh anggota organisasi. Budaya yang produktif adalah budaya yang dapat meningkatkan kinerja karyawan sehingga menjadikan organisasi lebih kuat dan tujuan perusahaan dapat dicapai.

Berdasarkan penjelasan di atas maka diperoleh kerangka berpikir sebagai berikut:



**Gambar 2.3 Kerangka Berpikir**

**Sumber :** Robbin (2002)

### **2.2. Rumusan Hipotesis**

Sugiyono menjelaskan pengertian tentang hipotesis : **“Hipotesis dapat diartikan sebagai suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap rumusan**

---

<sup>20</sup> Robbins, **pengantar manajemen**, edisi kesepuluh, jilid satu : erlangga, Jakarta, 2002, hal 63

**masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan.”<sup>21</sup>**

Berdasarkan batasan dan rumusan masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, maka hipotesis penelitian ini adalah: Budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Pendapatan Sumatera Utara.

---

<sup>21</sup>Sugiyono, **Metode Penelitian Bisnis**, Cetakan Keduabelas, Alfabeta, Bandung, 2008, hal.93

## **BAB 3 METODE PENELITIAN**

### **3.1 Desain Penelitian**

Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian kuantitatif dan secara lebih spesifik, menggunakan metode statistik deskriptif yaitu statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi.

#### **3.1.1. Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di kantor Dinas Sumatera Utara beralamat di Jalan Sisimangaraja, Medan Amplas, Kota Medan, Sumatera Utara 20217. Penelitian dilaksanakan bulan februari 2016.

### **3.2 Populasi dan Sampel**

#### **3.2.1 Populasi**

Menurut Sugiyono bahwa; **“Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan”**.<sup>22</sup> Pada penelitian ini populasinya adalah pegawai bagian sekretariat pada Kantor Dinas Pendapatan Sumatera Utara yaitu berjumlah 46 orang.

---

<sup>22</sup> Sugiyono, **Metode Penelitian Bisnis** : Alfabeta, Bandung, 2006, hal. 72

### 3.2.2 Sampel

Dalam penelitian ini metode pengambilan sampel yang digunakan peneliti adalah "Sampling Jenuh". Hal ini menurut Sugiyono (2001:61) **"sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Istilah lain sampel jenuh adalah sensus, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel"**<sup>2</sup>. Pada penelitian ini populasinya adalah 46 orang pada bagian sekretariat pada Kantor Dinas Pendapatan Sumatera Utara.

### 3.3 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Wawancara (*interview*), wawancara dimaksud adalah wawancara non structured (tidak terstruktur) dan dilakukan dengan cara berdiskusi dengan pihak-pihak yang diperlukan untuk memperoleh informasi yang akan mendukung penelitian ini.
2. Studi Dokumentasi, dilakukan dengan mengumpulkan data dan informasi dari buku-buku, tulisan ilmiah, internet dan literatur lainnya yang memiliki hubungan dengan permasalahan yang diteliti.
3. Kuisisioner (Angket )  
Kuesioner (angket) merupakan salah satu alat pengumpulan data dengan membuat sejumlah pertanyaan atau tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden.

### 3.4 Instrumen Penelitian

Secara keseluruhan operasionalisasi variabel yang akan diteliti dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 3.1 :

**Tabel 3.1**  
**Variabel dan Indikator**

<b>Variabel</b>	<b>Definisi Variabel</b>	<b>Indikator</b>	<b>Skala Ukuran</b>
Budaya Organisasi (X) Robbins	Budaya organisasi adalah sehimpunan nilai atau prinsip tradisi dan cara bekerja yang dianut bersama oleh dan mempengaruhi perilaku serta tindakan para anggota organisasi.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inisiatif individual</li> <li>2. Toleransi terhadap tindakan berisiko</li> <li>3. Pengarahan</li> <li>4. Integrasi</li> <li>5. Dukungan manajemen</li> <li>6. Kontrol</li> <li>7. Identitas</li> <li>8. Sistem imbalan</li> <li>9. Toleransi terhadap konflik</li> <li>10. Pola-pola komunikasi</li> </ol>	Skala Likert
Kinerja (Y) Wibowo	Ukuran kinerja bagi individu berhubungan dengan akuntabilitas dan ditetapkan dalam kriteria kuantitas, kualitas, produktivitas, ketepatan waktu, dan efektivitas biaya.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kuantitas</li> <li>2. Kualitas</li> <li>3. Produktivitas</li> <li>4. Ketetapan Waktu</li> <li>5. Pengawasan Biaya</li> </ol>	Skala Likert

**Sumber:** Robbins (2006) dan Wibowo (2007)

### **3.5 Skala Pengukuran Variabel**

Skala pengukuran yang digunakan adalah *Skala Likert* sebagai alat mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok tentang kejadian atau gejala sosial. Dengan menggunakan skala Likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator

tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pertanyaan atau pernyataan. Dalam melakukan penelitian terhadap variabel-variabel yang akan diuji, pada setiap jawaban akan diberikan skor. Skor yang diberikan adalah:

**Tabel 3.2**  
**Instrumen Skala Likert**

No	Pernyataan	Skor
1	Sangat Setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4
3	Kurang Setuju (KS)	3
4	Tidak Setuju (TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber : Sugiyono (2008)

### 3.6 Metode Analisis

#### 3.6.1 Metode Deskriptif

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

#### 3.6.2 Uji Validitas dan Reliabilitas

Instrumen penelitian yang valid dan reliable merupakan syarat mutlak untuk mendapatkan hasil penelitian yang valid dan reliable. Uji validitas dan reliabilitas dilakukan untuk menguji apakah kuesioner layak digunakan sebagai instrument penelitian atau tidak. Valid artinya data yang diperoleh melalui kuesioner dapat

menjawab tujuan penelitian. Reliabilitas artinya data yang diperoleh melalui kuesioner hasilnya konsisten bila digunakan untuk penelitian lain.

a. Uji validitas

Validitas adalah istilah yang dipakai untuk menyatakan sejauh mana data yang ditampung pada suatu kuesioner atau mengukur apa yang ingin diukur.

Setelah nilai  $r$  (koefisien korelasi) diperoleh maka langkah selanjutnya adalah membandingkan antara hasil nilai  $r$  yang terdapat pada tabel nilai kritis. Dengan kriteria sebagai berikut : jika didapat koefisien korelasi  $> 0,3$  dan signifikan ( $p < 0,05$ ), maka instrumen dinyatakan valid.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan dengan menguji butir pertanyaan yang telah dinyatakan valid dalam uji validitas akan ditentukan reliabilitasnya dengan bantuan program SPSS 20 *for windows*. Menurut Nunnally dalam Ghozali konstruk atau variabel dinyatakan reliabel dengan kriteria sebagai berikut:

- “1. Jika Cronbach’s Alpha  $> 0,60$  variabel atau konstruk tersebut dinyatakan reliabel.**
- 2. Jika Cronbach’s Alpha  $< 0,60$  variabel atau konstruk tersebut dinyatakan tidak reliabel”.**<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> Imam Gozali, **Aplikasi analisis multivariate dengan program SPSS**, Grasindo, Jakarta, 2008,hal 42

### 3.6.3 Uji Asumsi Klasik

#### a. Uji Normalitas

Uji ini dilakukan untuk menunjukkan simetris tidaknya distribusi data. Uji normalitas akan dideteksi melalui analisa grafis yang dihasilkan melalui perhitungan regresi dengan SPSS. Dasar pengambilan keputusan yaitu :

- Jika data menyebar sekitar garis diagonal dan mengikuti arah diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- Jika data menyebar jauh dari garis diagonal atau tidak mengikuti arah garis diagonal maka model tersebut tidak memenuhi asumsi normalitas.

#### b. Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah sebuah group mempunyai varians yang sama diantara group tersebut yang disebut homoskedastisitas. Sedangkan heterokedastisitas diuji dengan menggunakan uji Glejser dengan pengambilan keputusan jika variable independen signifikan secara statistic mempengaruhi variable dependen, maka ada indikasi terjadi heterokedastisitas. Jika probabilitas signifikan diatas kepercayaan 5% (0,05) dapat disimpulkan model regresi tidak mengarah heterokedastisitas.

### 3.6.4 Metode Analisis Regresi Linear Sederhana

Metode analisis linear sederhana dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas budaya organisasi terhadap variabel terikat kinerja karyawan. Di dalam menganalisis data ini, penulis menggunakan bantuan aplikasi *software SPSS 20 for windows*.

Adapun persamaan regresinya adalah:

$$Y = a + b X + e, \text{ dimana:}$$

Y = Kinerja karyawan

X = Budaya organisasi

a = Konstanta

b = Koefisien regresi

e = Error

### 3.6.5 Uji Hipotesis

#### a. Uji t

Untuk melihat pengaruh dari X terhadap Y dilakukan Uji-t sebagai berikut, dengan kriteria pengujian:

- $t_{hitung} > t_{tabel}$  Ho ditolak,  $H_1$  diterima, artinya variabel X berpengaruh nyata terhadap variabel Y, atau nilai signifikan  $< 0,05$
- $t_{hitung} < t_{tabel}$  Ho diterima,  $H_1$  ditolak, artinya variabel X tidak berpengaruh nyata terhadap variabel Y, atau nilai signifikansi  $> 0,05$

#### b. Uji Determinasi

Uji Determinasi determinasi  $R^2$  pada intinya mengukur kadar pengaruh (dominasi) variabel bebas terhadap variabel tidak bebas. Nilai koefisien determinasi malai dari 0 sampai dengan 1 (  $0 \leq R^2 \leq 1$  ). Nilai koefisien determinasi yang kecil, berarti kemampuan variabel bebas dalam menjelaskan variasi variabel tidak bebas terbatas. Nilai koefisien determinasi yang mendekati 1, berarti variabel bebas memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memperkirakan variasi pada variabel tidak bebas.

