**BAB I**

**PENDAHULUAN**

1. **Latar Belakang**

Manusia sebagai makhluk sosial yang pada dasarnya mempunyai sifat untuk bersosialisasi, bekerja sama dan membutuhkan keberadaan manusia lainnya. Untuk itu keberadaan suatu organisasi sangat diperlukan sebagai suatu wadah yang dapat menghimpun dan mempermudah manusia dalam bersosialisasi dan bekerja sama. Schermerhorn dalam Tika (2010: 3) mengemukakan bahwa “Organisasi adalah kumpulan orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama”. Dalam penelitian ini, organisasi yang dimaksudkan adalah wadah bagi sumber daya manusia atau pegawai, baik sebagai pimpinan maupun bawahan.

Organisasi dalam kegiatan pencapaian tujuannya, faktor yang paling penting adalah sumber daya manusia, karena sebaik apapun organisasi, sebanyak apapun sarana dan prasarana yang dimiliki organisasi, tanpa adanya peran sumber daya manusia (pegawai), semua itu tidak akan berjalan dengan baik, karena sumber daya manusia berperan sebagai motor penggerak kehidupan organisasi dalam mengatur dan menjalankan sarana dan prasarana organisasi. Hal tersebut menjadi tolak ukur dalam keberhasilan suatu organisasi.

Keberhasilan suatu organisasi berkaitan erat dengan kualitas para anggotanya, sehingga setiap organisasi dituntut dalam mengembangkan dan meningkatkan kinerja dari para anggotanya. Menurut Notoatmodjo (2009: 124), kinerja dapat diartikan sebagai “hasil kerja yang dapat ditampilkan atau penampilan seseorang pegawai”. Pendapat lain dikemukakan oleh Tika (2010: 121), bahwa “Kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu”. Dengan demikian, kinerja seseorang karyawan dapat diukur dari hasil kerja, hasil tugas atau hasil kegiatan dalam kurun waktu tertentu.

Penilaian kinerja sangat penting, karena melalui penilaian kinerja dapat diketahui seberapa tepat pegawai telah menjalankan fungsinya. Ketepatan pegawai dalam menjalankan fungsinya akan sangat berpengaruh terhadap pencapaian kinerja organisasi secara keseluruhan. Selain itu, hasil penilaian kinerja pegawai akan memberikan informasi penting dalam proses pengembangan pegawai.

Untuk meningkatkan kinerja pegawai dibutuhkan kemampuan dari pucuk pimpinan untuk memperhatikan kecakapan hubungan antar staf/pegawai yang tentunya mengarah kepada pembinaan dan pemberian motivasi kepada pegawai, sehingga pegawai dapat pula memahami tugas dan tanggungjawab masing-masing serta mematuhi aturan-aturan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Sanjaya (2014: 67) menunjukkan bahwa “motivasi kerja pegawai pada Kantor LPMP Provinsi Sulawesi Selatan termasuk kategori tinggi”. Dengan demikian faktor motivasi bukan merupakan penyebab rendahnya kinerja pegawai.

Berdasarkan observasi awal yang telah dilaksanakan pada Kantor Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) Provinsi Sulawesi Selatan Kota Makassar pada tanggal 04 Juni – 18 Juli 2014, dengan menggunakan indikator pengukuran kinerja pegawai sebagai tolak ukur dalam penelitian ini menunjukkan bahwa, prestasi kerja pegawai mengenai pekerjaannya belum maksimal, hal ini dapat dilihat dengan ditemukannya beberapa pegawai yang belum sepenuhnya memahami pekerjaan yang diberikan berdasarkan tugas pokok dan fungsinya. Dengan demikian, ditemukannya beberapa pegawai yang belum sepenuhnya memahami pekerjaan akan berdampak terhadap tanggungjawab pegawai dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

Selain itu, ketaatan pegawai terhadap peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan belum sesuai yang diharapkan. Hal tersebut dapat dilihat dengan masih ditemukan beberapa pegawai yang kurang tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan kantor dikarenakan adanya pegawai yang meninggalkan kantor pada jam kerja hanya untuk keperluan pribadi. Hal tersebut bertentangan dengan Pasal 6 Ayat (2) Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 107 Tahun 2013 tentang Tunjangan Kinerja Bagi Pegawai di Lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, antara lain disebutkan bahwa “jam kerja pegawai yaitu masuk kantor jam 07.30 - 16.00, sedangkan jam istirahat jam 12.00 - 13.00”.

Ditinjau dari aspek kerjasama, masih ditemukan pegawai yang kurang bekerjasama dengan rekan kerja apabila ada pekerjaan yang harus diselesaikan bersama. Hal ini dapat disebabkan karena adanya beberapa pegawai senang bekerja sendiri atau pekerjaan yang diberikan menuntut untuk diselesaikan sendiri.

Fenomena tersebut di atas tampaknya sudah menjadi budaya (kebiasaan) yang dilakukan oleh pegawai sehingga berdampak pada kinerja pegawai. Apabila hal tersebut dibiarkan oleh pejabat yang bertanggung jawab dalam menciptakan aparatur negara yang berdaya guna dan berhasil guna, maka visi dan misi yang diemban oleh LPMP tidak dapat terwujud sesuai yang diharapkan.

Rendahnya kinerja pegawai dapat disebabkan oleh budaya organisasi. Hal ini sejalan dengan pendapat Ndraha (1997: 123), bahwa “Semakin kuat budaya, semakin kuat efek atau pengaruhnya terhadap lingkungan dan perilaku manusia”. Pendapat tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi berhubungan dengan pengembangan organisasi yang berdampak pada kinerja pegawai.

Berdasarkan permasalahan tersebut, maka peneliti lebih memfokuskan penelitian pada budaya organisasi yang menjadi salah satu bagian terpenting dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai, sehingga peneliti termotivasi untuk melakukan penelitian berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) Provinsi Sulawesi Selatan di Kota Makassar”.

1. **Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan sebelumnya, maka masalah dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

* + 1. Bagaimana gambaran budaya organisasi pada Kantor Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) Provinsi Sulawesi Selatan di Kota Makassar ?
    2. Bagaimana gambaran kinerja pegawai pada Kantor Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) Provinsi Sulawesi Selatan di Kota Makassar ?
    3. Seberapa besar pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) Provinsi Sulawesi Selatan di Kota Makassar ?

1. **Tujuan Penelitian**

Pada dasarnya tujuan penelitian adalah untuk menjawab pokok permasalahan penelitian. Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini yaitu:

1. Untuk mengetahui gambaran budaya organisasi pada Kantor Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) Provinsi Sulawesi Selatan di Kota Makassar.
2. Untuk mengetahui gambaran kinerja pegawai pada Kantor Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) Provinsi Sulawesi Selatan di Kota Makassar.
3. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) Provinsi Sulawesi Selatan di Kota Makassar.
4. **Manfaat Hasil Penelitian**

Bertolak dari latar belakang masalah, rumusan masalah, dan tujuan penelitian, maka manfaat hasil penelitian ini yaitu:

* + - 1. Manfaat Akademik

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi bagi pembaca kajian ilmu pengetahuan sosial terutama yang berkaitan dengan bidang ilmu budaya organisasi dan kinerja pegawai.

* + - 1. Manfaat Praktis

Penulisan ini diharapkan akan bermanfaat bagi perkembangan dan kemajuan Kantor Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) Provinsi Sulawesi Selatan di Kota Makassar dalam menerapkan budaya organisasi yang efektif dalam rangka meningkatkan kinerja pegawainya.

**BAB II**

**TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PIKIR**

* + - * 1. **Tinjauan Pustaka**

1. **Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya telah lama menjadi konsep penting untuk memahami masyarakat dan kelompok manusia. Budaya merupakan suatu cara hidup yang berkembang dan dimiliki bersama oleh sebuah kelompok orang dan diwariskan dari generasi ke generasi. Budaya dapat dilihat dari perbedaan mengenai cara anggota kelompok atau masyarakat tertentu saling berinteraksi dengan orang lain dan bagaimana mereka menyelesaikan apa yang dikerjakan. Dengan demikian, melalui budaya dapat dipelajari sifat-sifat perilaku anggota-anggota kelompok dan wujudnya dalam lembaga-lembaga serta artifak-artifak mereka.

Menurut Wikipedia bahasa Indonesia (<http://id.wikipedia.org/wiki/Budaya>, diakses pada hari Senin, tanggal 01 Desember 2014, pukul 12.53 WITA), secara etimologis “budaya berasal dari bahasa Sansekerta yaitu *buddhayah*, yang merupakan bentuk jamak dari *buddhi* artinya budi atau akal, sehingga budaya diartikan sebagai hal-hal yang berkaitan dengan budi dan akal manusia”. Sedangkan dalam bahasa Inggris “budaya disebut *culture*, yang berasal dari kata [Latin](http://id.wikipedia.org/wiki/Bahasa_Latin) yaitu *colere* yang berarti mengolah dan mengerjakan tanah pertanian”. Secara terminalogis, budaya berarti “suatu hasil dari budi atau daya, cipta, karya, karsa, pikiran dan adat istiadat manusia yang secara sadar maupun tidak, dapat diterima sebagai suatu yang beradab”. Budaya merupakan nilai-nilai dan kebiasaan yang diterima sebagai acuan bersama yang diikuti dan dihormati.

7

Budaya pada dasarnya memiliki definisi yang sangat luas dan bervariasi, sebagaimana yang telah banyak dikembangkan oleh para ahli budaya. Burnett dalam Tika (2010: 2), mengemukakan bahwa “Budaya mempunyai pengertian teknografis yang luas meliputi ilmu pengetahuan, keyakinan, seni, moral, hukum, adat istiadat, dan berbagai kemampuan dan kebiasaan lainnya yang didapat sebagai anggota masyarakat”. Selanjutnya, Schein dalam Tika (2010: 3), mengemukakan bahwa:

Budaya adalah suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik dan oleh karena itu diajarkan/diwariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat memahami, memikirkan, dan merasakan terkait dengan masalah-masalah tersebut.

Pendapat lain dikemukakan oleh Stoner dalam Moeldjono (2003: 16), bahwa “Budaya adalah gabungan kompleks asumsi, tingkah laku, cerita, mitos, metafora dan berbagai ide lain yang menjadi satu untuk menentukan apa arti menjadi anggota masyarakat tertentu”. Demikian pula pengertian budaya menurut Griffin (2004: 162), bahwa “Budaya adalah sekumpulan nilai, keyakinan, perilaku, kebiasaan, dan sikap yang menjadi ciri-ciri sebuah komunitas masyarakat”.

Berdasarkan definisi budaya yang dikemukakan oleh beberapa ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya memiliki makna yang sangat universal. Sebab perilaku yang dihasilkan oleh manusia adalah bagian dari budaya, baik dalam bentuk perkataan maupun yang dipelajari manusia secara kolektif, budaya merupakan suatu yang dipelajari dari perilaku yang normatif, meliputi berbagai cara dan perilaku, pola pikir, merasakan serta bertindak. Dengan adanya budaya, menyebabkan manusia dapat merefleksikan pikiran dan perasaan, sikap dan kehendak, serta perilaku faktualnya. Budaya menjadi fakta dan obyek yang merupakan medium sekaligus kancah hidup manusia, dalam berinteraksi dan menyatukan pandangan.

Adapun kata “organisasi” menurut Wikipedia bahasa Indonesia (<http://id.wikipedia.org/wiki/Organisasi>, diakses pada hari Senin, tanggal 01 Desember 2014, pukul 13.08 WITA), secara etimologis berasal dari bahasa Yunani yaitu “*organon* yang berarti alat”. Sedangkan dalam bahasa Latin yaitu “*organization”* dan kemudian dalam bahasa Prancis (abad ke-14) menjadi “*organisation”*. *Organon* terdiri dari bagian-bagian yang tersusun dan terkoordinasi hingga mampu menjalankan fungsi tertentu secara dinamis. Secara terminalogis, “organisasi adalah kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasikan, bekerja atas dasar yang relatif terus-menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan”.

Istilah organisasi merupakan suatu istilah yang tidak asing lagi dalam kehidupan sehari-hari. Untuk memberikan penjelasan yang lebih luas mengenai pengertian organisasi, berikut ini dikemukakan beberapa pengertian organisasi menurut para ahli.

Griffin dalam Sule (2006: 4), mengemukakan bahwa “Organisasi adalah sekelompok orang yang bekerja sama dalam struktur dan koordinasi tertentu dalam mencapai serangkaian tujuan tertentu”. Selanjutnya, Schermerhorn dalam Tika (2010: 3), mengemukakan bahwa “Organisasi adalah sekumpulan orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama”. Pendapat lain dikemukakan oleh Bernard dalam Tika (2010: 3), mengemukakan bahwa “Organisasi adalah kerja sama dua orang atau lebih, suatu sistem dari aktivitas-aktivitas atau kekuatan-kekuatan perorangan yang dikoordinasikan secara sadar”.

Selain pendapat para ahli di atas, Chatab (2007: 9), mengemukakan bahwa:

Organisasi didefinisikan sebagai suatu sistem peran, aliran aktivitas dan proses (menunjukkan proses organisasi atau disebut sistem/pola hubungan kerja) dan melibatkan beberapa orang sebagai pelaksana tugas/aktivitas, yang dirancang untuk melaksanakan tujuan bersama.

Allen dalam Sutarto (2000: 28), mengemukakan bahwa:

Organisasi sebagai proses menetapkan dan mengelompok-kelompokkan pekerjaan yang dilakukan, merumuskan serta melimpahkan tanggung jawab dan wewenang dan menyusun hubungan-hubungan dengan maksud untuk memungkinkan orang-orang bekerja sama secara efektif dalam mencapai tujuan.

Siagian dalam Mappaenre (2009: 55), mengemukakan bahwa:

Organisasi sebagai setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja sama serta secara formal terikat dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan dalam ikatan mana terdapat seseorang/beberapa orang yang disebut atasan dan seseorang/sekelompok orang yang disebut bawahan.

Selanjutnya, Robbins dalam Chatab (2007: 9), mengemukakan bahwa “Organisasi adalah suatu entitas sosial yang terkoordinasi secara sadar, terdiri dari dua orang atau lebih dengan batasan yang relatif teridentifikasi, yang berfungsi secara berkelanjutan untuk mencapai seperangkat sasaran bersama”.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kelompok manusia dimanapun juga selalu hidup bersama dan bekerja sama secara komparatif diberbagai bidang kehidupan untuk mencapai tujuan atau untuk memenuhi kebutuhannya. Organisasi akan dapat berjalan dengan baik dan lancar apabila terdapat di dalamnya kerjasama antara anggota, pimpinan/pengurus organisasi. Kerjasama tersebut diciptakan dan dibina oleh semua pihak, khususnya pimpinan organisasi sebagai penentu kebijakan yang ada, diharapkan berjalan lancar sesuai dengan keinginan dan tujuan yang telah ditetapkan bersama.

Untuk memberikan penjelasan yang lebih luas mengenai pengertian “budaya organisasi” berikut dikemukakan beberapa pengertian budaya organisasi menurut para ahli.

Luthans dalam Chatab (2007: 10), mengemukakan bahwa “Budaya organisasi adalah tata nilai dan norma yang menuntun perilaku jajaran organisasi”. Pendapat lain dikemukakan oleh Druicker dalam Tika (2010: 4), mengemukakan bahwa:

Budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait seperti di atas.

Amnuai dalam Tika (2010: 4), mengemukakan bahwa:

Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal.

Griffin (2004: 162), mengemukakan bahwa:

Budaya organisasi adalah serangkaian nilai, keyakinan, perilaku, kebiasaan, dan sikap yang membantu seorang anggota organisasi dalam prinsip-prinsip yang dianut oleh organisasi tersebut, bagaimana organisasi tersebut melakukan segala sesuatu, dan apa yang dianggap penting.

Sutrisno (2010: 2), mengemukakan bahwa:

Budaya organisasi didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*value*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati, dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya.

Beberapa definisi di atas, menggambarkan bahwa budaya organisasi merupakan nilai, norma, sikap dan keyakinan dari semua pegawai yang merupakan perekat sosial dan mengikat anggota-anggota organisasi secara bersama-sama sehingga menjadi pedoman dan kerangka kerja yang harus dipatuhi dan ditaati oleh semua pegawai.

1. **Peran dan Fungsi Budaya Organisasi**

Budaya organisasi mempunyai peran penting dalam mempengaruhi perilaku pegawai. Budaya organisasi dapat tercermin diantaranya dari sistem yang meliputi besar kecilnya kesempatan berinovasi dan berkreasi bagi karyawan, pembentukan tim-tim kerja, kepemimpinan yang transparan dan tidak terlalu birokratis. Karakteristik tersebut yang dijadikan persepsi oleh karyawan sebagai budaya organisasi, diharapkan dapat berfungsi dalam memberikan kepuasan kerja dan kinerja yang optimal dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Menurut Robbins dalam Riani (2011: 8), peran atau fungsi budaya di dalam suatu organisasi adalah:

1. Budaya menciptakan pembedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas, daripada kepentingan diri individual seseorang.
4. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan.
5. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendala yang memacu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Selanjutnya, menurut Chatab (2007: 11), budaya organisasi dapat berfungsi sebagai berikut:

1. Identitas, yang merupakan ciri atau karakter organisasi.
2. *Social cohesion* atau pengikat/pemersatu seperti bahasa Sunda yang bergaul dengan orang Sunda, sama hobi olahraganya.
3. *Sources*, misalnya inspirasi.
4. Sumber penggerak dan pola perilaku.
5. Kemampuan meningkatkan nilai tambah, seperti adanya aqua sebagai teknologi baru.
6. Pengganti formalisasi, seperti olahraga rutin Jumat yang tidak dipaksa.
7. Mekanisme adaptasi terhadap perubahan seperti adanya rumah susun.
8. Orientasinya seperti konteks tinggi (kata-kata menjadi jaminan), konteks rendah (tertulis menjadi penting) dan konteks rendah (karena diikuti tertulis) dengan subkonteks tinggi (perintah lisan).

Berdasarkan beberapa pendapat ahli di atas, dapat diketahui bahwa fungsi utama budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. Sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok lain. Batas pembeda ini karena adanya identitas tertentu yang dimiliki oleh suatu organisasi atau kelompok yang tidak dimiliki organisasi atau kelompok lain.
2. Sebagai perekat bagi karyawan dalam suatu organisasi. Hal ini merupakan bagian dari komitmen kolektif dari karyawan. Mereka bangga sebagai seorang pegawai/karyawan suatu organisasi/perusahaan. Para karyawan mempunyai rasa memiliki, partisipasi, dan rasa tanggung jawab atas kemajuan perusahaannya.
3. Mempromosikan stabilitas sistem sosial. Hal ini tergambarkan dimana lingkungan kerja dirasakan positif, mendukung, dan konflik serta perubahan diatur secara kolektif.
4. Sebagai mekanisme kontrol dalam memadu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan. Dengan dilebarkannya mekanisme kontrol, didatarkannya struktur, diperkenalkannya tim-tim dan diberi kuasanya karyawan oleh organisasi, makna bersama yang diberikan oleh suatu budaya yang kuat memastikan bahwa semua orang diarahkan ke arah yang sama.
5. Sebagai integrator. Budaya organisasi dapat dijadikan sebagai integrator karena adanya sub-sub budaya baru. Kondisi seperti ini biasanya dialami oleh adanya perusahaan-perusahaan besar dimana setiap unit terdapat sub budaya baru. Demikian pula dapat mempersatukan kegiatan para anggota perusahaan yang terdiri dari sekumpulan individu yang mempunyai latar belakang budaya yang berbeda.
6. Membentuk perilaku bagi para karyawan. Fungsi seperti ini dimaksudkan agar para karyawan dapat memahami bagaimana mencapai tujuan organisasi.
7. Sebagai sarana untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok organisasi. Masalah utama yang sering dihadapi organisasi adalah masalah adaptasi terhadap lingkungan eksternal dan masalah integrasi internal. Budaya organisasi diharapkan dapat berfungsi mengatasi masalah-masalah tersebut.
8. Sebagai acuan dalam menyusun perencanaan perusahaan. Fungsi budaya organisasi/perusahaan adalah sebagai acuan untuk menyusun perencanaan pemasaran, segmentasi pasar, penentuan *positioning* yang akan dikuasai perusahaan tersebut.
9. Sebagai alat komunikasi. Budaya sebagai alat komunikasi tercermin pada aspek-aspek komunikasi yang mencakup kata-kata, segala sesuatu yang bersifat material dan perilaku. Kata-kata mencerminkan kegiatan dan politik organisasi. Material merupakan indikator dari status dan kekuasaan, sedangkan perilaku merupakan tindakan-tindakan realistis yang pada dasarnya dapat dirasakan oleh semua insan yang ada dalam organisasi.
10. Sebagai penghambat berinovasi. Hal ini terjadi apabila budaya organisasi tidak mampu mengatasi masalah-masalah yang menyangkut lingkungan eksternal dan integrasi internal. Perubahan-perubahan terhadap lingkungan tidak cepat dilakukan adaptasi oleh pimpinan organisasi. Demikian pula pimpinan organisasi masih berorientasi pada kebesaran masa lalu.
11. **Karakteristik Budaya Organisasi**

Robbins dalam Tika (2010: 10), menyatakan ada sepuluh karakteristik yang apabila dicampur dan dicocokkan, akan menjadi budaya organisasi. Kesepuluh karakteristik tersebut, yaitu:

1. Inisiatif individual
2. Toleransi terhadap tindakan berisiko
3. Pengarahan
4. Integrasi
5. Dukungan manajemen
6. Kontrol
7. Identitas
8. Sistem imbalan
9. Toleransi terhadap konflik
10. Pola komunikasi

Penjelasan lebih lanjutnya sebagai berikut:

1. Inisiatif individual

Inisiatif individual adalah tingkat tanggungjawab, kebebasan atau independensi yang dimiliki oleh setiap individu dalam mengemukakan pendapat. Inisiatif individu tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi atau perusahaan.

1. Toleransi terhadap tindakan berisiko

Budaya organisasi perlu ditekankan kepada para pegawai untuk dianjurkan dapat bertindak agresif, inovatif, dan mengambil risiko. Suatu organisasi dikatakan baik, apabila dapat memberikan toleransi kepada anggota atau para pegawai untuk dapat bertindak agresif dan inovatif untuk memajukan organisasi serta berani mengambil risiko terhadap apa yang dilakukannya.

1. Pengarahan

Pengarahan dimaksudkan bahwa suatu organisasi dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi, misi, dan tujuan organisasi. Kondisi ini dapat berpengaruh terhadap kinerja dalam suatu organisasi atau perusahaan.

1. Integrasi

Integrasi dimaksudkan agar suatu organisasi atau perusahaan dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Kekompakkan unit-unit organisasi dalam bekerja dapat mendorong kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan.

1. Dukungan manajemen

Dukungan manajemen dimaksudkan agar para manajer dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan. Perhatian manajemen terhadap bawahan (karyawan) sangat membantu kelancaran kinerja suatu organisasi atau perusahaan.

1. Kontrol

Alat kontrol yang dapat dipakai adalah peraturan-peraturan atau norma-norma yang telah berlaku dalam suatu organisasi atau perusahaan. Untuk itu diperlukan sejumlah peraturan dan tenaga pengawas (atasan langsung) yang dapat digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai atau karyawan dalam suatu organisasi.

1. Identitas

Identitas dimaksudkan kepada para anggota atau karyawan suatu organisasi atau perusahaan dapat mengidentifikasikan dirinya sebagai suatu kesatuan dalam perusahaan dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu atau keahlian profesional tertentu. Identitas diri sebagai satu kesatuan dalam perusahaan sangat membantu manajemen dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi atau perusahaan.

1. Sistem imbalan

Sistem imbalan merupakan alokasi imbalan (seperti kenaikan gaji, promosi, dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja pegawai, bukan sebaliknya didasarkan atas senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya. Sistem imbalan yang didasarkan atas prestasi kerja pegawai dapat mendorong pegawai atau karyawan suatu organisasi atau perusahaan untuk bertindak dan berperilaku inovatif dan mencari prestasi kerja yang maksimal sesuai kemampuan dan keahlian yang dimilikinya.

Sebaliknya, sistem imbalan yang didasarkan atas senioritas dan pilih kasih, akan berakibat tenaga kerja yang punya kemampuan dan keahlian dapat berlaku pasif dan frustasi. Kondisi semacam ini dapat berakibat kinerja organisasi atau perusahaan menjadi terhambat.

1. Toleransi terhadap konflik

Toleransi terhadap konflik merupakan toleransi para pegawai atau karyawan didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka. Perbedaan pendapat merupakan fenomena yang sering terjadi dalam suatu organisasi atau perusahaan. Namun, perbedaan pendapat atau kritik yang terjadi bisa dijadikan sebagai media untuk melakukan perbaikan atau perubahan strategi untuk mencapai tujuan suatu organisasi atau perusahaan.

1. Pola komunikasi

Pola komunikasi adalah komunikasi yang dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal. Kadang-kadang hierarki kewenangan dapat menghambat terjadinya pola komunikasi antara atasan dan bawahan atau antar karyawan itu sendiri.

1. **Pengertian Kinerja Pegawai**

Kinerja berasal dari bahasa Inggris yaitu *performance* yang berarti kemampuan. Rivai (2005: 14) mengemukakan bahwa:

*Performance* berasal dari akar kata *to perform* yang mempunyai beberapa masukan (*entries)*, yakni: a. melakukan, menjalankan, melaksanakan (*to do or carry out execute*); b. memenuhi atau melaksanakan kewajiban suatu niat atau nazar (*to dischange of fulfill; as vow*); c. melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab (*to execute or complete an understanding*); d. melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin (*to do what is expected of a person machine*).

Dari pendapat tersebut dapat dipahami bahwa kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakan pekerjaan tersebut sesuai dengan tanggungjawabnya sehingga dapat mencapai hasil sesuai dengan yang diharapkan.

Kinerja sangat erat hubungannya dengan produktivitas pegawai. Produktivitas pegawai secara individu akan mendukung produktivitas organisasi lembaga. Stoner dalam Tika (2010: 121), mengemukakan bahwa “Kinerja adalah fungsi dari motivasi, kecakapan, dan persepsi peranan”. Bernardin dan Russel dalam Tika (2010: 121), mengemukakan bahwa “Kinerja sebagai pencatatan hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu”. Selanjutnya, Handoko dalam Tika (2010: 121), mengemukakan bahwa “Kinerja sebagai proses dimana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan”. Demikian pula Suntoro dalam Tika (2010: 121), mengemukakan bahwa “Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu”.

Selain pendapat para ahli di atas, terdapat pula beberapa pendapat ahli tentang kinerja. Mangkunegara (2005: 9) mengemukakan bahwa “Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya”. Simanjuntak (2005: 103) mengemukakan bahwa “Kinerja individu adalah tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu”.

Widodo (2006: 78), mengemukakan bahwa “Kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggungjawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan”. Gibson (1990: 40), mengemukakan bahwa “Kinerja seseorang ditentukan oleh kemampuan dan motivasinya untuk melaksanakan pekerjaan”. Nawawi (2001: 234), mengistilahkan “Kinerja sebagai karya yaitu hasil pelaksanaan suatu pekerjaan baik yang bersifat fisik maupun non fisik”. Dwiyanto (1995: 24), mengemukakan bahwa:

Kemampuan untuk menghasilkan berupa jasa dan materi disebut kinerja, dimana kemampuan tersebut dapat dipengaruhi oleh motivasi, pendidikan, dan pengalaman kerja, sehingga dapat dikatakan kinerja sama dengan hasil kerja yang dihasilkan dari kemampuan untuk menghasilkan jasa dan materi.

Pendapat lain dikemukakan oleh Ruky (2004: 12), bahwa “Kinerja ialah suatu penilaian periodik atas nilai seseorang yang berada dalam posisi untuk mengamati atau menilai prestasi kerjanya”, sedangkan Dale S. Beach dalam Ruky (2004: 12) mengemukakan bahwa “*Performance* adalah sebuah penilaian sistematis atas individu karyawan mengenai prestasi dalam pekerjaannya dan potensinya untuk pengembangan”. Selanjutnya, Casio dalam Ruky (2004: 12) berpendapat bahwa “*Performance* adalah sebuah gambaran atau deskripsi sistematis tentang kekuatan dan kelemahan yang terkait dengan pekerjaan seseorang atau suatu kelompok”.

Berdasarkan beberapa definisi yang telah dikemukakan, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

1. **Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai**

Menurut Gibson (1990: 45) ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja, yaitu:

* + - 1. Faktor individu: kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.
      2. Faktor psikologis: persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja.
      3. Faktor organisasi: struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*).

Oleh karena itu, agar mempunyai kinerja yang baik, seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan serta mengetahui pekerjaannya. Dengan demikian, kinerja individu dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan.

Adapun faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Davis dalam Mangkunegara (2005: 13-14) yang merumuskan bahwa “*Human Performance (ability x motivation), Motivation (attitude x situation), Ability (knowledge x skil)*”.

* + - * 1. Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara Psikologis, kemampuan *(ability)* terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality (knowledge* + *skill)*. Artinya, pimpinan dan pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ *superior, very superior, gifted* dan *genius* dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

* + - * 1. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan pegawai terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (pro) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (kontra) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Selanjutnya, pendapat lain dikemukakan oleh Luthans dalam Tika (2010: 109-110), terdapat faktor-faktor utama yang menentukan kekuatan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai, sebagai berikut:

1. Kebersamaan

Kebersamaan adalah sejauh mana anggota organisasi mempunyai nilai-nilai inti yang dianut secara bersama. Derajat kebersamaan dipengaruhi oleh unsur orientasi dan imbalan. Orientasi dimaksudkan pembinaan kepada anggota-anggota organisasi khususnya anggota baru baik yang dilakukan melalui bimbingan seorang anggota senior terhadap anggota baru maupun melalui program-program latihan. Di samping orientasi kebersamaan, juga dipengaruhi oleh imbalan. Imbalan dapat berupa kenaikan gaji, jabatan/promosi, hadiah-hadiah, dan tindakan-tindakan lainnya yang membantu memperkuat komitmen nilai-nilai inti budaya organisasi.

1. Intensitas

Intensitas adalah derajat komitmen dari anggota-anggota organisasi kepada nilai-nilai inti budaya organisasi. Derajat intensitas bisa merupakan suatu hasil dari struktur imbalan. Keinginan pegawai untuk melaksanakan nilai-nilai budaya dan bekerja semakin meningkat apabila mereka diberi imbalan. Oleh karena itu, pemimpin organisasi/perusahaan perlu memperhatikan dan menaati struktur imbalan yang diberikan kepada anggota-anggota organisasi guna menanamkan nilai-nilai inti budaya organisasi.

Sejalan pendapat di atas, Kotter (1997: 10), mengemukakan bahwa “Budaya organisasi dapat menghasilkan efek yang sangat mempengaruhi individu dan kinerja, khususnya dalam suatu lingkaran yang bersaing, pengaruh ini bahkan dapat menjadi lebih besar daripada semua faktor lain”. Pendapat lain oleh Block dalam Moeldjono (2005: 2-3), bahwa “Hanya perusahaan-perusahaan dengan budaya yang efektif yang dapat menciptakan peningkatan produktivitas, meningkatkan rasa ikut memiliki dari karyawan dan pada akhirnya meningkatkan keuntungan perusahaan”.

1. **Penilaian Kinerja Pegawai**

Mengenai konsepsi sistem penilaian kinerja, Siagian (2000: 225-226) menyatakan bahwa sistem penilaian kinerja merupakan suatu pendekatan dalam melakukan penilaian kinerja para pegawai dimana terdapat beberapa faktor, yaitu:

1. Yang dinilai adalah manusia, disamping memiliki kemampuan tertentu juga tidak luput dari berbagai kelemahan dan kekurangan.
2. Penilaian dilakukan pada serangkaian tolak ukur tertentu yang realistik, berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta kriteria yang ditetapkan secara objektif.
3. Hasil penilaian yang harus disampaikan kepada pegawai yang dinilai tiga maksud yakni: pertama, dalam hal ini penilaian tersebut positif, menjadi dorongan kuat bagi pegawai yang bersangkutan untuk lebih berprestasi lagi di masa yang akan datang, sehingga kesempatan meniti karir lebih terbuka baginya. Kedua, dalam hal ini penilaian tersebut negatif, pegawai yang bersangkutan mengetahui kelemahannya dan dengan demikian dapat mengambil berbagai langkah yang diperlukan untuk mengatasi kelemahan tersebut. Ketiga, jika seseorang merasa mendapat penilaian tidak objektif, kepadanya diberikan kesempatan untuk mengajukan keberatannya, sehingga pada akhirnya ia dapat memahami dan menerima hasil penilaian yang diperolehnya.

Hasil penilaian yang dilakukan secara berkala itu terdokumentasi secara rapi dalam arsip kepegawaian setiap orang sehingga tidak ada informasi yang hilang, baik yang menguntungkan maupun merugikan pegawai. Selanjutnya, hasil penilaian kinerja setiap orang menjadi bahan yang selalu dipertimbangkan dalam setiap keputusan yang diambil mengenai mutasi pegawai, baik dalam arti promosi, demosi, alih tugas, alih wilayah maupun dalam pemberhentian tidak atas permintaan sendiri.

Menurut Sunyoto dalam Mangkunegara (2005: 11-12), sasaran penilaian/evaluasi kinerja sebagai berikut:

1. Membuat analisis kinerja dari waktu yang lalu secara berkesinambungan dan periodik, baik kinerja pegawai maupun kinerja organisasi.
2. Membuat evaluasi kebutuhan pelatihan dari para pegawai melalui audit keterampilan dan pengetahuan sehingga dapat mengembangkan kemampuan dirinya. Atas dasar evaluasi kebutuhan pelatihan itu dapat menyelenggarakan program pelatihan dengan tepat.
3. Menentukan sasaran dari kinerja yang akan datang dan memberikan tanggung jawab perorangan dan kelompok sehingga untuk periodik selanjutnya jelas apa yang harus diperbuat oleh pegawai, mutu dan baku yang harus dicapai, sarana dan prasarana yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja pegawai.
4. Menentukan potensi pegawai yang berhak memperoleh promosi, dan kalau mendasarkan hasil diskusi antara pegawai dengan pimpinannya itu untuk menyusun suatu proposal mengenai sistem bijak (*merit system*) dan sistem promosi lainnya, seperti imbalan (yaitu *reward system recommendation*).

Kemudian menurut Manihuruk (1980: 31-36), faktor-faktor yang diharapkan dapat diungkap dalam pelaksanaan kinerja pegawai adalah:

1. Mencapai kecakapan dan menguasai segala seluk beluk bidang tugasnya dan bidang lain yang berhubungan dengan tugasnya.
2. Mempunyai keterampilan yang sangat baik dalam melaksanakan tugasnya.
3. Mempunyai pengalaman yang sangat baik dalam melaksanakan tugasnya.
4. Selalu bersungguh-sungguh dan tidak mengenal waktu dalam melaksanakan tugasnya.
5. Mempunyai kesegaran dan kesehatan jasmani dan rohani yang baik.
6. Selalu melaksanakan tugas secara berdaya guna dan berhasil guna.
7. Hasil kerjanya jauh melebihi hasil kerja rata-rata yang ditentukan, baik dalam arti mutu maupun dalam arti jumlah.
8. Mempunyai kecakapan dan menguasai segala seluk beluk bidang tugasnya.
9. Mempunyai pengalaman yang luas dibidangnya masing-masing.

Dalam penilaian kinerja bukanlah pekerjaan ritual sekali setahun yang dilakukan, akan tetapi harus dilakukan secara terus menerus. Kinerja pegawai perlu dinilai dengan memperhatikan prosedur yang telah ditetapkan. Penilaian bukanlah dimaksudkan untuk mencari kesalahan akan tetapi berusaha mengetahui berbagai masalah yang dihadapi.

Menurut Ruky (2001: 21), bahwa terdapat sejumlah tujuan yang dapat dicapai oleh sebuah organisasi atau lembaga dari penilaian kinerja pegawai, sebagai berikut:

1. Meningkatkan kinerja pegawai, baik secara individu maupun sebagai kelompok, sampai setinggi-tingginya dengan memberikan kesempatan kepada mereka untuk memenuhi kebutuhan aktualisasi diri dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan. Pegawai bersama atasan masing-masing dapat menetapkan sasaran kerja dan standar prestasi yang harus dicapai pada akhir kurun waktu yang ditetapkan.
2. Peningkatan yang terjadi pada prestasi pegawai secara perorangan pada gilirannya akan mendorong diusahakan dicapai melalui peningkatan prestasi kerja pegawai secara perorangan (individu).
3. Memasang minat dalam pengembangan pribadi dengan tujuan meningkatkan hasil karya dan prestasi pribadi serta potensi laten pegawai dengan cara memberikan umpan balik pada mereka tentang prestasi mereka.
4. Membantu perusahaan untuk dapat menyusun program pengembangan dan pelatihan pegawai yang lebih tepat guna. Pada gilirannya usaha ini akan membantu perusahaan untuk mempunyai pasokan tenaga cakap dan terampil yang cukup untuk pengembangan perusahaan di masa depan.
5. Menyediakan alat atau sarana untuk membandingkan prestasi pegawai dengan tingkat gaji dan imbalan sebagai bahan dari kebijakan dan sistem imbalan yang baik.

Menurut Gomez dalam Rahadi (2010: 36), dalam melakukan penelitian terhadap kinerja ada delapan dimensi dalam melakukan pengukuran kinerja pegawai, antara lain:

1. Kualitas kerja (*Quality of work*)

Kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.

1. Kuantitas kerja (*Quantity of work*)

Jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan.

1. Pengetahuan pekerjaan (*Job Knowledge*)

Luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.

1. Kreativitas (*Creativeness*)

Keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.

1. Kerjasama (*Cooperative*)

Kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi.

1. Inisiatif (*Initiative*)

Semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggungjawabnya.

1. Ketergantungan (*Dependability*)

Kesadaran untuk dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.

1. Kualitas personal (*Personal qualities*)

Menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahtamahan dan integritas pribadi.

Selain itu, salah satu alat untuk menilai kinerja pegawai adalah dengan menggunakan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) sesuai dengan Pasal 4 Ayat (2) Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979, yaitu:

1. Kesetiaan

Kesetiaan adalah kesetiaan, ketaatan, dan pengabdian kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Negara dan Pemerintah. Pada umumnya yang dimaksud dengan kesetiaan adalah tekad dan kesanggupan mentaati, melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu yang disetiai dengan penuh kesadaran dan tanggungjawab.

1. Prestasi kerja

Prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Pada umumnya, prestasi kerja seorang Pegawai Negeri Sipil antara lain dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman dan kesungguhan Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan.

1. Tanggungjawab

Tanggungjawab adalah kesanggupan seorang Pegawai Negeri Sipil menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani memikul risiko atas keputusan yang diambilnya atau tindakan yang dilakukannya.

1. Ketaatan

Ketaatan adalah kesanggupan seorang Pegawai Negeri Sipil untuk mentaati segala peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku, menaati perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berwenang serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang ditentukan.

1. Kejujuran

Pada umumnya yang dimaksud dengan kejujuran adalah ketulusan hati seorang Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang diberikan kepadanya.

1. Kerjasama

Kerjasama adalah kemampuan seorang Pegawai Negeri Sipil untuk bekerja bersama-sama dan menghargai pendapat orang lain dalam menyelesaikan sesuatu tugas yang ditentukan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

1. Prakarsa

Prakarsa adalah kemampuan seorang Pegawai Negeri Sipil untuk mengambil keputusan, langkah-langkah atau melaksanakan sesuatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dari atasan.

1. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan seorang Pegawai Negeri Sipil untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokok.

1. **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai**

Suatu organisasi biasanya dibentuk untuk mencapai suatu tujuan tertentu melalui kinerja segenap sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Namun, kinerja sumber daya manusia sangat ditentukan oleh kondisi lingkungan internal maupun eksternal organisasi, termasuk budaya organisasi. Karenanya, kemampuan menciptakan suatu organisasi dengan budaya yang mampu mendorong kinerja merupakan suatu kebutuhan.

Robbins (1996: 293), mengemukakan bahwa “Suatu budaya yang kuat akan mempunyai pengaruh yang besar pada perilaku anggota-anggotanya karena tingginya tingkat kebersamaan (*sharedness*) dan intensitas menciptakan iklim internal dari kendali perilaku yang tinggi”. Budaya organisasi yang kuat akan membantu organisasi dalam memberikan kepastian kepada seluruh pegawai untuk berkembang bersama, tumbuh dan berkembangnya instansi.

Pemahaman tentang budaya organisasi perlu ditanamkan sejak dini kepada pegawai. Bila pada waktu permulaan masuk kerja, mereka masuk ke instansi dengan berbagai karakteristik dan harapan yang berbeda-beda. Dengan demikian, melalui *training*, orientasi dan penyesuaian diri, pegawai akan menyerap budaya organisasi yang kemudian akan berkembang menjadi budaya kelompok, dan akhirnya diserap sebagai budaya pribadi. Bila proses internalisasi budaya organisasi menjadi budaya pribadi telah berhasil, maka pegawai akan merasa identik dengan instansinya, merasa menyatu dan mencapai kinerja yang optimal. Kondisi tersebut saling menguntungkan, baik bagi instansi maupun pegawai.

Menurut penelitian yang telah dilakukan oleh para ahli, budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Kotter dan Heskett (1997: 10), mengemukakan bahwa “Budaya organisasi dapat menghasilkan efek yang sangat mempengaruhi individu dan kinerja, khususnya dalam suatu lingkaran yang bersaing, pengaruh ini bahkan dapat menjadi lebih besar daripada semua faktor lain”. Selanjutnya, Block dalam Moeldjono (2005: 2-3), berpendapat bahwa “Hanya perusahaan-perusahaan dengan budaya yang efektif yang dapat menciptakan peningkatan produktivitas, meningkatkan rasa ikut memiliki dari karyawan dan pada akhirnya meningkatkan keuntungan perusahaan”.

* + - * 1. **Kerangka Pikir**

Untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam suatu organisasi, maka diperlukan budaya organisasi yang bertujuan untuk menuntun pegawai mengambil keputusan dalam membangkitkan kerjasama dan komitmen. Dalam suatu organisasi, baik organisasi pemerintahan maupun non pemerintahan, baik besar maupun kecil, memiliki budaya organisasi yang berbeda ditiap organisasinya.

Robbins dalam Tika (2010: 10), menyatakan ada sepuluh karakteristik yang apabila dicampur dan dicocokkkan, akan menjadi budaya organisasi. Kesepuluh karakteristik tersebut yaitu: inisiatif individual, toleransi terhadap tindakan berisiko, pengarahan, integrasi, dukungan manajemen, kontrol, identitas, sistem imbalan, toleransi terhadap konflik, dan pola komunikasi.Berdasarkan pendapat tersebut untuk kepentingan penelitian ini, maka dari sepuluh indikator di atas hanya menggunakan enam indikator. Adapun indikator dalam penelitian ini yaitu: inisiatif individual, pengarahan, dukungan manajemen, kontrol, toleransi terhadap konflik dan tindakan berisiko, dan pola komunikasi.

Berdasarkan karakteristik tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi sangat penting untuk dikembangkan, sebab melalui budaya dapat dipelajari sifat-sifat perilaku pegawai. Melalui budaya organisasi dapat disatukan sejumlah pemahaman penting mengenai inisiatif individual, pengarahan, dukungan manajemen, kontrol, toleransi terhadap konflik dan tindakan berisiko, dan pola komunikasi yang bertujuan agar pegawai taat dan patuh, sehingga akan menjadi pedoman perilaku bagi mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Apabila karakteristik budaya organisasi tersebut berkembang, maka struktur dari karakteristik tersebut akan berubah dan berkembang pula. Kesimpulannya, bahwa perkembangan budaya organisasi berhubungan erat dengan pengembangan organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Secara psikologis, budaya organisasi dapat menjadi motivasi bagi pegawai di dalam bekerja agar menghasilkan kinerja yang maksimal. Adanya aspek kepuasan kerja yang diperlihatkan dari ukuran respon atau sikap terhadap lingkungan kerjanya yang merupakan unsur budaya organisasi berdampak pada peningkatan kinerja pegawai dalam aspek kualitas dan kuantitas pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan individu, kelompok maupun organisasi dimana target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan.

Kinerja pegawai dapat diukur dengan menggunakan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) sesuai dengan Pasal 4 Ayat (2) Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979, yaitu: kesetiaan, prestasi kerja, tanggungjawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa, dan kepemimpinan. Berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) tersebut maka dalam penelitian ini hanya menggunakan sebagian indikator yaitu: prestasi kerja, tanggungjawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, dan prakarsa.

Berdasarkan uraian kerangka pikir yang telah dikemukakan, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja pegawai pada instansi yang merupakan wadah bagi para sumber daya manusia atau pegawai.

Untuk lebih jelasnya kerangka pikir dapat digambarkan sebagai berikut:

**Lembaga** **Penjaminan Mutu Pendidikan**

**(LPMP) Provinsi Sulawesi Selatan**

**Kota Makassar**

**Budaya Organisasi**

(Variabel X)

1. Inisiatif individual
2. Pengarahan
3. Dukungan manajemen
4. Kontrol
5. Toleransi terhadap

konflik dan tindakan berisiko

1. Pola komunikasi

**Kinerja Pegawai**

(Variabel Y)

1. Prestasi kerja
2. Tanggungjawab
3. Ketaatan
4. Kejujuran
5. Kerjasama
6. Prakarsa

Gambar 1. Skema Kerangka Pikir

* + - * 1. **Hipotesis**

Dengan mengacu pada teori-teori dan kerangka pikir yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat diambil suatu hipotesis penelitian (Ho) yang dapat digunakan sebagai dasar diberlakukannya penelitian ini yaitu: “Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) Provinsi Sulawesi Selatan di Kota Makassar”. Sedangkan hipotesis statistik (Ha) yang akan diuji adalah: “Terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) Provinsi Sulawesi Selatan di Kota Makassar”.

**BAB III**

**METODE PENELITIAN**

* + 1. **Variabel dan Disain Penelitian**

1. **Variabel Penelitian**

Variabel merupakan sesuatu yang mempunyai variasi nilai. Dalam penelitian ini terdapat dua variabel yaitu budaya organisasi sebagai variabel bebas (*independent variabel*) yang diberi simbol “X” dan kinerja pegawai sebagai variabel terikat (*dependent variabel*) yang diberi simbol “Y”.

1. **Disain Penelitian**

Penelitian ini termasuk jenis penelitian asosiatif, yang menunjukkan hubungan kausal atau hubungan yang bersifat sebab akibat. Dalam penelitian ini, variabel independen sebagai sebab sedangkan variabel dependen sebagai akibat.

Untuk lebih jelasnya disain penelitian digambarkan dalam bentuk bagan sebagai berikut:

X

Y

Gambar 2. Disain Penelitian

Dimana:

X : Budaya Organisasi

Y : Kinerja Pegawai

33

* + 1. **Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel**

1. **Definisi Operasional Variabel**

Definisi operasional merupakan suatu definisi yang dinyatakan dalam kriteria atau operasi yang dapat diuji. Dalam penelitian ini, variabel penelitian didefinisikan secara operasional, sebagai berikut:

1. Budaya organisasi adalah asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan oleh LPMP yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi para pegawai untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal maupun internal, dengan indikator sebagai berikut:
2. Inisiatif individual, yaitu organisasi memberikan kebebasan kepada setiap pegawai dalam mengemukakan pendapat atau ide-ide yang dapat memajukan dan mengembangkan organisasi di dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya.
3. Pengarahan, yaitu organisasi menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan, sehingga para pegawai dapat memahaminya dan segala kegiatan yang dilakukan para pegawai mengarah pada pencapaian tujuan organisasi.
4. Dukungan manajemen, yaitu organisasi dapat melakukan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap pegawai. Dukungan tersebut dapat berupa adanya upaya pengembangan kemampuan para pegawai seperti mengadakan pelatihan.
5. Kontrol, yaitu adanya pengawasan yang dilakukan dalam organisasi terhadap perilaku para pegawai dalam melaksanakan tugasnya dengan menggunakan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan demi kelancaran organisasi.
6. Toleransi terhadap konflik dan tindakan berisiko, yaitu adanya kebebasan pegawai yang berinovatif dalam penyelesaian atau solusi yang ada di kantor serta kebebasan yang menyangkut kritik.
7. Pola komunikasi, yaitu komunikasi dalam organisasi yang dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal dapat berjalan dengan baik.
8. Kinerja pegawai adalah tingkat keberhasilan pegawai dalam mengerjakan tugas pokok dan fungsinya, dengan indikator sebagai berikut:

Prestasi kerja merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Pada umumnya prestasi kerja seorang pegawai dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman dan kesanggupan pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.

Tanggungjawab adalah kesanggupan seorang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dengan tepat pada waktunya.

Ketaatan adalah kesanggupan seorang pegawai patuh dalam melaksanakan nilai dan norma yang ada dalam organisasi.

Kejujuran adalah kesanggupan seorang pegawai jujur dalam melaksanakan pekerjaannya.

Kerjasama diukur dari kemampuan pegawai untuk bekerjasama dengan pegawai lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan, sehingga hasil pekerjaannya akan semakin baik.

Prakarsa merupakan upaya pegawai berinisiatif dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan.

1. **Pengukuran Variabel**

Untuk mengukur variabel penelitian ini, maka digunakan angket berskala oridinal, yang mana variabel budaya organisasi (X) dan kinerja pegawai (Y) diukur dengan kategori: Selalu, Sering, Kadang-kadang, Hampir Tidak Pernah, dan Tidak Pernah.

Untuk kepentingan analisis data, maka setiap alternatif jawaban diberi bobot atau skor dengan menggunakan Skala *Likert*. Sugiyono (2013: 107), mengemukakan bahwa “Skala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial”. Skor setiap alternatif jawaban yaitu responden yang menjawab Selalu diberi bobot 5, Sering diberi bobot 4, Kadang-kadang diberi bobot 3, Hampir Tidak Pernah diberi bobot 2, dan Tidak Pernah diberi bobot 1.

Selanjutnya, untuk menentukan kategori budaya organisasi di LPMP Provinsi Sulawesi Selatan, digunakan perhitungan skor dengan kriteria untuk ukuran-ukuran seperti yang dikemukakan oleh Riduwan (2004: 67) bahwa “81%-100% dikategorikan sangat baik, 61%-80% dikategorikan baik, 41%-60% dikategorikan cukup baik, 21%-40% dikategorikan kurang baik dan kurang dari 20% dikategorikan tidak baik”. Sedangkan untuk variabel kinerja pegawai, maka skor pengukuran variabel tersebut diformulasikan menjadi 81%-100% dikategorikan sangat tinggi, 61%-80% dikategorikan tinggi, 41%-60% dikategorikan cukup tinggi, 21%-40% dikategorikan rendah dan kurang dari 20% dikategorikan sangat rendah.

* + 1. **Populasi dan Sampel**

1. **Populasi**

Dalam penelitian ini yang menjadi populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Kantor Lembaga Penjamanin Mutu Pendidikan (LPMP) Provinsi Sulawesi Selatan Kota Makassar berjumlah 175 orang. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Keadaan Populasi Penelitian

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **No.** | **Jabatan/Unit** | **Populasi** |  |
| 1 | Pejabat Struktural | 9 |  |
| 2 | Staf Sub Bagian Tata Usaha dan Rumah Tangga | 45 |  |
| 3 | Staf Sub Bagian Tata Laksana dan Kepegawaian | 8 |  |
| 4 | Staf Sub Bagian Perencanaan dan Penganggaran | 12 |  |
| 5 | Staf Seksi Fasilitasi Paud dan Dikdas | 15 |  |
| 6 | Staf Seksi Fasilitasi Dikmen | 12 |  |
| 7 | Staf Seksi Pemetaan Mutu Pendidikan | 15 |  |
| 8 | Staf Seksi Supervisi Mutu Pendidikan | 9 |  |
| 9 | Widyaiswara | 28 |  |
| 10 | Honorer | 22 |  |
|  | **Jumlah** | **175** |  |

*Sumber: Sub Bagian Umum dan Kepegawaian LPMP Provinsi Sulawesi Selatan tahun 2014*

1. **Sampel**

Sugiyono (2013: 91) mengemukakan bahwa “Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut”. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu.

Arikunto (2006: 134) menyarankan bahwa “Apabila subjeknya kurang dari 100, lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Tetapi jika jumlah subjeknya besar, dapat diambil antara 10%-15% atau 20%-25% atau lebih”. Berdasarkan hal tersebut, karena populasi berjumlah 175 orang, maka diambil sampel sebanyak 30% atau sama dengan 53 orang.

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *simple random sampling* dengan alasan populasi bersifat homogen dan pengambilan anggota sampel dari populasi dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi. Jelasnya dirinci dalam Tabel 2.

Tabel 2. Keadaan dan Penyebaran Sampel Penelitian

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No.** | **Jabatan/Unit** | **Populasi** |  | **Sampel** |  |
| 1 | Pejabat Struktural | 9 |  | 3 |  |
| 2 | Staf Sub Bagian Tata Usaha dan Rumah Tangga | 45 |  | 14 |  |
| 3 | Staf Sub Bagian Tata Laksana dan Kepegawaian | 8 |  | 2 |  |
| 4 | Staf Sub Bagian Perencanaan dan Penganggaran | 12 |  | 4 |  |
| 5 | Staf Seksi Fasilitasi Paud dan Dikdas | 15 |  | 4 |  |
| 6 | Staf Seksi Fasilitasi Dikmen | 12 |  | 4 |  |
| 7 | Staf Seksi Pemetaan Mutu Pendidikan | 15 |  | 4 |  |
| 8 | Staf Seksi Supervisi Mutu Pendidikan | 9 |  | 3 |  |
| 9 | Widyaiswara | 28 |  | 8 |  |
| 10 | Honorer | 22 |  | 7 |  |
|  | **Jumlah** | **175** |  | **53** |  |

*Sumber: Hasil Pengolahan Data Tabel 1*

* + 1. **Teknik Pengumpulan Data**

Untuk memperoleh data yang objektif pada penelitian ini digunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

1. **Teknik Observasi**

Observasi (*observation*) adalah teknik pengumpulan data dengan melakukan pengamatan yang tidak hanya dilakukan pada manusia tetapi juga pada objek-objek alam yang lain. Observasi ini digunakan untuk memperoleh data dengan jalan mengamati secara langsung mengenai permasalahan yang akan diteliti yaitu budaya organisasi dan kinerja pegawai di LPMP Provinsi Sulawesi Selatan Kota Makassar. Berbagai hasil pengamatan yang diperoleh dijadikan pelengkap data yang diperoleh dari angket. Misalnya, pengamatan mengenai kinerja para pegawai, bagaimana mereka menerapkan nilai dan norma yang berlaku di kantor dan sebagainya.

1. **Teknik Angket**

Angket atau kuesioner (*questionnare*) merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atas pernyataan mengenai budaya organisasi dan kinerja pegawai secara tertulis kepada responden untuk dijawab. Teknik angket merupakan teknik utama pengumpulan data dalam penelitian ini, dimana angket diberikan dalam bentuk daftar pertanyaan beserta pilihan jawabannya (*multiple choice*) kepada 53 orang responden yang terpilih pada Kantor LPMP Provinsi Sulawesi Selatan Kota Makassar.

1. **Teknik Wawancara**

Wawancara (*interview*) adalah bentuk komunikasi langsung antara peneliti dan informan. Komunikasi berlangsung dalam bentuk tanya-jawab dalam hubungan tatap muka, sehingga gerak dan mimik informan merupakan pola media yang melengkapi kata-kata secara verbal. Teknik wawancara adalah cara yang digunakan untuk memperoleh data dengan mengajukan beberapa pertanyaan-pertanyaan tertulis kepada 3 orang informan mengenai budaya organisasi yang diterapkan dan kinerja pegawai yang merupakan bagian dari sampel populasi di LPMP Provinsi Sulawesi Selatan Kota Makassar. Adapun informan yang dimaksud yaitu Bapak Drs. Suhardi, M.Pd., sebagai Kepala Bagian Umum LPMP Provinsi Sulawesi Selatan, Bapak Muhammad Asad Jafar, SE., sebagai Kepala Sub Bagian Tata Usaha dan Rumah Tangga, dan Bapak Abdul Salam, S.Sos., sebagai Pembantu Pimpinan Tata Usaha dan Rumah Tangga. Teknik ini digunakan sebagai salah satu pelengkap dan penguat dari angket yang disebarkan.

1. **Dokumentasi**

Studi dokumenter (*documentary study*) merupakan suatu teknik pengumpulan data dengan menghimpun dan menganalisis dokumen-dokumen, baik dokumen tertulis, gambar maupun elektronik. Dokumen yang dimaksud yakni, sejarah LPMP, visi dan misi, data pegawai, stuktur organisasi, foto kantor LPMP, foto kegiatan penelitian dan lain sebagainya yang berhubungan dengan penelitian yang dicatat sebagai sumber informasi.

* + 1. **Teknik Analisis Data**

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis statistik deskriptif dan teknik analisis statistik inferensial yang bertujuan untuk mengkaji variabel penelitian.

1. **Analisis Statistik Deskriptif**

Teknik analisis deskriptif merupakan jenis analisis data yang dimaksudkan untuk mengungkapkan atau mendeskripsikan keadaan atau karakteristik masing-masing variabel penelitian secara tunggal dengan menggunakan analisis distribusi frekuensi, persentase, rata-rata (*mean*) dan standar deviasi.

1. Rumus Persentase

Adapun rumus yang digunakan untuk mencari persentase menurut Sudijono (2012 : 43) yaitu:

%

Dimana:

P = Angka Pesentase

f = Frekuensi Jawaban Responden

N = Jumlah Responden

Sedangkan rumus persentase yang digunakan untuk menentukan kualitas jawaban tiap variabel yang dikemukakan oleh Ali (2000: 184) yaitu:

Dimana:

% = Persentase

n = Jumlah nilai yang diperoleh

N = Jumlah item x skor ideal x jumlah respnden

b. Rumus Rata-rata (*Mean)*

Adapun rumus untuk menghitung nilai rata-rata (*mean*) tiap variabel yang dikemukakan oleh Riduwan (2009: 28) yaitu:

Dimana:

M = Rata-rata

X = Nilai atau Harga

N = Jumlah Data

1. Standar Deviasi

Adapun rumus untuk menghitung nilai standar deviasi tiap variabel yang dikemukakan oleh Riduwan (2009: 28) yaitu:

=

Dimana :

= Standar Deviasi

= Nilai/harga

= Jumlah data

1. **Analisis Statistik Inferensial**
2. Uji Normalitas Data

Untuk mengetahui kenormalan suatu data tentang budaya organisasi (variabel X) dan kinerja pegawai (variabel Y) yang telah dikumpulkan, maka dilakukan suatu uji normalitas data. Uji normalitas data ini menggunakan rumus Chi Kuadrat oleh Sugiyono (2013: 199), yaitu:

Dimana :

= Harga Chi Kuadrat

= Frekuensi yang diobservasi

= Frekuensi yang Diharapkan

Kriteria pengujian ini dilakukan dengan membandingkan harga Chi Kuadrat hitung dengan Chi Kuadrat tabel. Bila harga Chi Kuadrat hitung lebih kecil atau sama dengan Chi Kuadrat tabel ( ≤ ), maka distribusi data dinyatakan normal, dan bila lebih besar (>) dinyatakan tidak normal dengan menggunakan derajat kebebasan, dk = (k-1) dan taraf kesalahan 5%.

1. Analisis Regresi Linier Sederhana

Analisis regresi linier sederhana digunakan untuk menguji hipotesis yaitu pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) Provinsi Sulawesi Selatan di Kota Makassar. Menurut Sugiyono (2013: 237), rumus analisis regresi linier sederhana sebagai berikut:

= a + bX

Dimana:

= Subjek/nilai dalam variabel dependen yang diprediksikan.

a = Harga Y bila X = 0 (harga konstanta).

b = Angka arah atau koefisien regresi, yang menunjukkan angka peningkatan ataupun penurunan. Variabel dependen yang didasarkan pada variabel independen. Bila b (+) maka naik, dan bila (-) maka terjadi penurunan.

X = Subjek pada variabel independen yang mempunyai nilai tertentu.

Untuk keperluan regresi linier sederhana digunakan uji F melalui tabel Anova. Hipotesis yang diterima adalah:

Kriteria pengujian adalah bilamana Fhitung lebih besar dari Ftabel pada taraf signifikan 5%, maka H0 ditolak yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, maka perlu pengujian lanjutan, begitupula sebaliknya apabila Fhitung lebih kecil dari Ftabel pada taraf signifikan 5%, maka H0 diterima yang menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

1. Analisis Korelasi *Product Moment*

Digunakan untuk mengetahui derajat hubungan signifikan antara variabel X dan variabel Y. Rumus yang digunakan yaitu oleh Sugiyono (2013: 212):

Dimana:

= Koefisien Korelasi

= Nilai Variabel X

= Nilai Variabel Y

Rumus ini digunakan bila sekaligus akan menghitung persamaan regresi oleh Sugiyono (2013: 212):

Dimana:

= Nilai Variabel X

= Nilai Variabel Y

N = Jumlah Data

Setelah nilai r diperoleh, maka dapat ditarik kesimpulan hasil penelitian dengan terlebih dahulu konsultasikan dengan tabel korelasi pada taraf signifikan 0,05. Dengan ketentuan bila *r* hitung> *r* tabelberarti ada hubungan signifikan begitu pula sebaliknya. Menurut Sugiyono (2013: 215) “Ketentuannya bila r hitung lebih kecil dari tabel, maka Ho diterima, dan Ha ditolak. Tetapi sebaliknya bila r hitung lebih besar dari r tabel (rh > r tabel) maka Ha diterima”.

Menurut Sugiyono (2013: 214), untuk mengetahui tentang hubungan dengan koefisien determinasi 0,05 untuk tingkat signifikan = 0,05 dan untuk tingkat kepercayaan 95% antara kedua variabel maka digunakan patokan interpretasi nilai r sebagai berikut:

Dimana:

t = thitung yang akan dikonsultasikan dengan ttabel

r = Koefisien korelasi

n = Jumlah individu yang diteliti

Kriteria pengujiannya:

Jika to > ttabel dengan dk = n-2, maka Ho ditolak atau Hi diterima

Untuk mengetahui besarnya hubungan antara kedua variabel, maka digunakan patokan interpretasi nilai r , Sugiyono (2013: 214) pada Tabel 3.

Tabel 3. Tabel Interpretasi Nilai r

|  |  |
| --- | --- |
| Interval Koefisien | Tingkat Pengaruh |
| 0,00 – 0,199  0,20 – 0,399  0,40 – 0,599  0,60 – 0,799  0,80 – 1,000 | Sangat Rendah  Rendah  Sedang  Kuat  Sangat Kuat |

Selanjutnya untuk mempermudah menganalisis data dalam penelitian ini, teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian sebagai langkah dalam menjawab permasalahan yang dikaji adalah analisis korelasi *product moment*, dan analisis regresi linier sederhana yang akan diolah dengan aplikasi SPSS 20.

**BAB IV**

**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

1. **Hasil Penelitian**
2. **Gambaran Umum Lokasi Penelitian**
3. **Sejarah Singkat Berdirinya LPMP Provinsi Sulawesi Selatan**

Adapun sejarah singkat berdirinya LPMP Provinsi Sulawesi Selatan sebagaimana dikemukakan oleh Rahman (2009: 19), bahwa:

Bermula dari keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor: 116/O/1997 tanggal 23 April 1977 tentang Kedudukan, Tugas, Fungsi, Susunan Organisasi dan Tata Kerja Balai Penataran Guru Regional merupakan awal terbentuknya lembaga BPG. Pembangunan fisik BPG Ujung Pandang, yang merupakan cikal bakal LPMP Provinsi Sulawesi Selatan, dimulai pada tahun anggaran 1976/1977 dan diresmikan pada tanggal 27 April 1977 oleh Dirjen Kebudayaan Prof. Ida Bagus Mantra mewakili Menteri Pendidikan dan Kebudayaan. Sedangkan pelantikan personil pimpinan dan staf dilaksanakan pada tanggal 27 Januari 1979 oleh Dirjen Pendidikan Dasar dan Menengah Prof. Dr. Dardji Darmodiharjo, SH., mewakili Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI, berdasarkan SK Mendikbud nomor 78360/C/3/1978 tanggal 30 Desember 1978.

Selama berdirinya BPG Ujung Pandang/LPMP Provinsi Sulawesi Selatan, dipimpin oleh pejabat berturut-turut, sebagai berikut:

Tahun 1977 - 1982 : Drs. A. T. Mokobambang

Tahun 1986 - 1988 : Drs. Abd. Rauf Ahmad, M.Ed

Tahun 1988 - 1996 : Drs. Hj. Andi Sitti Balele

Tahun 1996 - 2002 : Drs. H.M. Arsyad

Tahun 2002 - 2003 : Drs. Harmanto

Tahun 2003 - 2009 : Drs. H. A. Mursalin Adytal, M.Pd

Tahun 2009 - 2014 : Prof. Dr. H. A. Qashas Rahman, M. Hum

46

Tahun 2014 - sekarang : Prof. Dr. H. M. Wasir Thalib, M.S

* 1. **Visi Misi LPMP Provinsi Sulawesi Selatan**

Visi

Visi LPMP Provinsi Sulawesi Selatan yaitu: Menjadi Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan Dasar dan Menengah yang Berstandar Nasional dan Berwawasan Global.

Misi

Untuk mewujudkan visi tersebut, LPMP Provinsi Sulawesi Selatan merumuskan misi sebagai berikut:

Menjamin pelaksanaan pendidikan dasar dan menengah sesuai dengan standar nasional;

Memfasilitasi peningkatan kinerja lembaga pendidikan dasar dan menengah;

Melakukan pengkajian dan pengembangan mutu pendidikan dasar dan menengah;

Menjadi pusat data dan informasi mutu pendidikan dasar menengah.

* 1. **Tugas Pokok dan Fungsi LPMP Provinsi Sulawesi Selatan**

Berdasarkan Permendiknas Nomor 66 Tahun 2009, LPMP mempunyai tugas melaksanakan penjaminan mutu pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah pada jalur pendidikan formal di provinsi berdasarkan kebijakan menteri Pendidikan Nasional.

Dalam melaksanakan tugas tersebut, LPMP menyelenggarakan fungsi:

1. Pemetaan mutu pendidikan dasar dan menengah termasuk TK, RA atau bentuk lain yang sederajat;
2. Pengembangan dan pengelolaan sistem informasi mutu pendidikan dasar dan menengah termasuk TK, RA atau bentuk lain yang sederajat;
3. Supervisi satuan pendidikan dasar dan menengah termasuk TK, RA atau bentuk lain yang sederajat dalam pencapaian standar mutu pendidikan nasional;
4. Fasilitasi sumber daya pendidikan terhadap pendidikan dasar dan menengah termasuk TK, RA atau bentuk lain yang sederajat dalam penjaminan mutu pendidikan; dan
5. Pelaksanaan urusan administrasi LPMP.
   1. **Fasilitas LPMP Provinsi Sulawesi Selatan**

Lokasi LPMP Provinsi Sulawesi Selatan terletak di jalan poros A. P. Petterani Kelurahan Rappocini, Kecamatan Tamalate, Kota Makassar, dengan luas tanah kurang lebih 24. 350 m2.

1. Bangunan Kantor

Sejak tahun 1977 bangunan kantor telah ada seluas 216 m2 yang kemudian direnovasi pada tahun 1993 - 1994 menjadi 2 lantai. Pada tahun 2006 - 2007 kembali direnovasi. Pada lantai 1 terdapat ruang Kasubag Tata Usaha, ruang Kasi Pemetaan Mutu dan Supervisi, ruang Staf Pelaksanaan Bagian Tata Usaha, ruang Staf Seksi Pemetaan Mutu dan Supervisi, ruang Resepsionist dan Gudang. Pada lantai II terdapat ruang Kepala LPMP, ruang Keuangan dan Perencanaan, ruang ISO, ruang Persuratan, ruang Kelompok Widyaiswara, ruang Tamu dan Ruang Rapat.

1. Asrama/Wisma

Asrama disediakan untuk pemondokan, tempat menginap atau beristirahat para peserta selama mengikuti penataran. Awalnya LPMP Provinsi Sulawesi Selatan hanya memiliki 5 unit asrama, tetapi pada tahun 1996 dibangun suatu asrama lokal berlantai dua, tahun 2004 dibangun lagi asrama berlantai dua. Akhir tahun 2006 dibangun lagi asrama berlantai 3 sehingga kapasitas daya tampung seluruhnya mencapai 400 orang. Selain asrama untuk peserta diklat, disediakan pula Wisma/Mess tempat beristirahat para penatar, instruktur, panitia atau tamu penting lainnya.

1. Aula

Aula merupakan ruangan yang disediakan khusus untuk pertemuan atau kegiatan resmi yang dihadiri banyak orang. Selain kegiatan diklat, aula ini juga digunakan untuk kegiatan resmi LPMP Provinsi Sulawesi Selatan, seperti rapat dinas pegawai, seminar, upacara pembukaan atau penutupan penataran dan kegiatan lainnya. Fasilitas yang ada dalam aula ini meliputi kursi, mimbar, panggung untuk kesenian, perangkat pengeras suara, OHP dan LCD Proyektor, AC serta kamar mandi kecil dan ruang panitia. LPMP Provinsi Sulawesi Selatan memiliki 4 aula. Masing-masing berkapasitas 100 orang, 200 orang dan 80 orang.

1. Ruang Kelas

LPMP Provinsi Sulawesi Selatan juga memiliki 5 ruang kelas yang disediakan untuk proses belajar mengajar atau kegiatan pendidikan dan latihan. Setiap ruangan dilengkapi dengan kursi berdaun, *white board*, meja dan kursi penatar. Daya tampung setiap kelas 40 orang.

1. Ruang *Microteaching*

Dibangun pada tahun 1996 dengan luas 186 m2 dengan sumber dana pembangunan. Ruangan ini disiapkan untuk pemantapan pengalaman lapangan (PPL) bagi peserta diklat, atau digunakan untuk proses mengajar biasa. Dengan daya tampung 40 orang, ruangan ini juga memiliki ruang pemantau, kursi berdaun, papan tulis dan studio rekaman yang kedap suara serta sebuah ruang petugas yang dilengkapi dengan kamar kecil dan gudang.

1. Ruang Laboratorium

Ada 8 laboratorium yang dimiliki oleh LPMP Provinsi Sulawesi Selatan, yaitu:

Lab. Kimia luas 87 m2, daya tampung = 40 orang,

Lab. IPA Biologi SMP luas 87 m2, daya tampung = 40 orang,

Lab. IPA Fisika SMP luas 87 m2, daya tampung = 40 orang,

Lab. IPA Biologi SMA luas 87 m2, daya tampung = 40 orang,

Lab. IPA Fisika SMA luas 87 m2, daya tampung = 40 orang,

Lab. IPS luas 87 m2, daya tampung = 40 orang,

Lab. Matematika luas 87 m2, daya tampung = 40 orang.

1. Ruang Makan

Ruang makan disediakan untuk melayani kebutuhan peserta didik. Terdiri atas dua lantai. Ruang ini dilengkapi fasilitas meja, kursi, dan meja makan yang sesuai standar. Ruang makan ini sanggup melayani hingga 250 orang sekaligus. Di samping itu juga menyediakan warung mini dan toko koperasi untuk melayani kebutuhan perlengkapan mandi atau keperluan lainnya.

1. Ruang Komputer

Laboratorium komputer LPMP Sulawesi Selatan memiliki 20 unit komputer multimedia. Dengan fasilitas ruangan ber *AC, LAN* daninternet 24 jam.

1. Ruang Perpustakaan

Ruang perpustakaan LPMP Sulawesi Selatan terbagi menjadi 3 ruang, yaitu ruang baca, ruang perpustakaan digital dan gudang.

1. Mesjid

Sejak tahun 2008 LPMP Sulawesi Selatan mendirikan Mesjid Baitul Tarbiyah dengan luas bangunan 15 x 15 m2 dengan daya tampung sekitar 300 jemaah.

1. Ruang *ICT Center*

*ICT Center* dimulai ketika tahun 2002, BPG Ujung Pandang menerima amanah dari Direktorat Pendidikan Menengah Kejuruan (Dit. Dikmenjur) untuk mengembangkan *Wide Area Network* (WAN) Kota Makassar yang bertujuan untuk menghubungkan seluruh elemen pendidikan yang ada di Kota Makassar, seperti SLTA, SMA dan SMK dalam sebuah pengembangan sistem informasi berbasis Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK).

1. **Karakteristik Responden**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap 53 orang responden, maka dapat diidentifikasikan mengenai karakteristik responden sebagai berikut:

Tabel 4. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Jenis Kelamin** | **Frekuensi**  **(f)** | **Persentse**  **(%)** | |
| 1 | Laki-Laki | 27 | 50,94 |  |
| 2 | Perempuan | 26 | 49,06 |  |
|  | **Jumlah** | **53** | **100,00** |  |

*Sumber: Hasil Olahan Angket, 2015*

Tabel di atas menunjukkan bahwa responden dalam penelitian ini sebagian besar adalah laki-laki sebanyak 27 orang atau 50,94 persen dan perempuan sebanyak 26 orang atau 49,06 persen.

Tabel 5. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Umur** | **Frekuensi**  **(f)** |  | **Persentase**  **(%)** |
| 1 | ≥ 56 | 0 |  | 0,00 |  |
| 2 | 46 – 55 | 12 |  | 22,64 |  |
| 3 | 36 – 45 | 28 |  | 52,83 |  |
| 4 | 25 – 35 | 13 |  | 24,53 |  |
| 5 | ≤ 24 | 0 |  | 0,00 |  |
|  | **Jumlah** | **53** |  | **100,00** |  |

*Sumber: Hasil Olahan Angket, 2015*

Tabel di atas menunjukkan bahwa sebagian besar responden adalah berumur 36 – 45 tahun yaitu sebanyak 28 orang atau 52,83 persen.

Tabel 6 . Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Masa Kerja** | **Frekuensi**  **(f)** |  | **Persentase**  **(%)** |
| 1 | ≥ 30 tahun | 0 |  | 0,00 |  |
| 2 | 21 – 29 tahun | 5 |  | 9,43 |  |
| 3 | 11 – 20 tahun | 31 |  | 58,49 |  |
| 4 | 7 – 10 tahun | 10 |  | 18,87 |  |
| 5 | ≤ 6 tahun | 0 |  | 13,21 |  |
|  | **Jumlah** | **53** |  | **100,00** |  |

*Sumber: Hasil Olahan Angket, 2015*

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa responden dalam penelitian ini sebagian besar memiliki masa kerja 11 – 20 tahun yaitu sebanyak 31 atau 58,49 persen.

Tabel 7. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Pendidikan** | **Frekuensi**  **(f)** |  | **Persentase**  **(%)** |
| 1 | S2 | 26 |  | 49,05 |  |
| 2 | D1 | 25 |  | 22,64 |  |
| 3 | D3 | 1 |  | 1,89 |  |
| 4 | SLTA | 1 |  | 1,89 |  |
|  | **Jumlah** | **53** |  | **100,00** |  |

*Sumber: Hasil Olahan Angket, 2015*

Tabel di atas menunjukkan bahwa responden dalam penelitian ini sebagian besar berpendidikan S2 yaitu sebanyak 26 orang atau 49,05 persen.

1. **Hasil Analisis Data**
2. **Analisis Statistik Deskriptif**

Untuk memperoleh gambaran budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan, digunakan instrument kuesioner atau angket sebagai teknik pengumpulan data. Untuk variabel budaya organisasi (X) dan kinerja pegawai (Y) diukur dengan menggunakan skala ordinal.

1. **Deskripsi Budaya Organisasi (X)**

Untuk mendapatkan gambaran tentang budaya organisasi pada Kantor LPMP Provinsi Sulawesi Selatan, maka data diolah sebagaimana tercantum pada lampiran 4, sedangkan rangkuman hasil analisisnya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 8. Rangkuman Hasil Analisis Deskriptif Variabel X

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No.** | **Indikator** | **n** | **N** | **%** | **Kategori** |
| 1 | Inisiatif Individual | 415 | 530 | 78,30 | Baik |
| 2 | Pengarahan | 454 | 530 | 85,66 | Sangat Baik |
| 3 | Dukungan Manajemen | 638 | 795 | 80,25 | Baik |
| 4 | Kontrol | 350 | 530 | 66,04 | Baik |
| 5 | Toleransi terhadap Konflik dan Tindakan Berisiko | 812 | 1060 | 76,60 | Baik |
| 6 | Pola Komunikasi | 414 | 530 | 78,11 | Baik |
| **Total** | | **3083** | **3975** | **77,56** | **Baik** |

*Sumber: Hasil Olahan Angket, 2015*

Berdasarkan tabel di atas, indikator budaya organisasi dapat diuraikan sebagai berikut:

Inisiatif individual, tingkat persentase inidikator inisiatif individual sesuai dengan hasil olah data angket nomor 1 dan 2 sebesar 78,30 persen dengan kategori baik. Hasil penelitian ini diperkuat dengan hasil wawancara oleh Bapak Abdul Salam, S.Sos (Pembantu Pimpinan Tata Usaha dan Rumah tangga LPMP Provinsi Sulawesi Selatan) pada tanggal 15 Januari 2015, menyatakan bahwa:

Dalam menyelesaikan tugas, pegawai diberi kebebasan untuk mengemukakan pendapat atau ide-ide baru mengenai pekerjaan yang kemudian ide-ide tersebut dikonsultasikan kepada pimpinan masing-masing untuk ditindak lanjuti.

Pengarahan, tingkat persentase indikator pengarahan sesuai dengan hasil olah data angket nomor 3 dan 4 sebesar 85,66 persen dengan kategori sangat baik. Hasil penelitian ini diperkuat dengan hasil wawancara oleh Bapak Muhammad Asad Jafar, S.E., M.M (Kepala Sub Bagian Tata Usaha dan Rumah Tangga) pada tanggal 15 Januari 2015, menyatakan bahwa:

Standar kerja yang ada di Kantor LPMP Provinsi Sulawesi Selatan sudah sangat jelas. Hal ini dibuktikan dengan pegawai yang selalu memenuhi target/prestasi kerja yang diharapkan.

Dukungan manajemen, tingkat persentase indikator dukungan manajemen sesuai dengan hasil olah data angket nomor 5, 6, dan 7 sebesar 80,25 persen dengan kategori baik. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil wawancara oleh Bapak Drs. Suardi. B., M.Pd (Kepala Bagian Umum LPMP Provinsi Sulawesi Selatan) pada tanggal 16 Januari 2015, menyatakan bahwa:

Dalam melaksanakan tugas, pimpinan selalu antusias mengarahkan kepada pegawai atas tugas yang diberikan. Hal ini bertujuan agar semua pegawai paham mengenai tugas yang diberikan sehingga kesulitan dalam melaksanakan tugas dapat teratasi.

Kontrol, tingkat persentase indikator kontrol sesuai dengan hasil olah data angket nomor 8 dan 9 sebesar 66,04 dengan kategori baik. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil wawancara oleh Bapak Abdul Salam, S.Sos (Pembantu Pimpinan Tata Usaha dan Rumah tangga LPMP Provinsi Sulawesi Selatan) pada tanggal 15 Januari 2015, menyatakan bahwa:

Teguran secara dalam melaksanakan tugas/pekerjaan merupakan wujud dari adanya pengawasan pimpinan terhadap kinerja pegawai. Pengawasan oleh pimpinan terhadap kinerja pegawai LPMP Provinsi Sulawesi Selatan sudah berjalan dengan baik, tetapi perlu ditingkatkan lagi. Mengingat pengawasan merupakan salah satu bentuk motivasi dan bentuk kepedulian pimpinan terhadap pegawainya.

Toleransi terhadap konflik dan tindakan berisiko, tingkat persentase indikator toleransi terhadap konflik dan tindakan berisiko sesuai dengan hasil olah data angket nomor 10,11,12 dan 13 sebesar 76,60 persen dengan kategori baik. Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Abdul Salam, S.Sos (Pembantu Pimpinan Tata Usaha dan Rumah tangga LPMP Provinsi Sulawesi Selatan) pada tanggal 15 Januari 2015, menyatakan bahwa:

Sudah selayaknya pegawai menerima setiap kritikan atau masukan baik dari pimpinan maupun rekan kerja, karena kritikan merupakan guru dari kesalahan agar dalam melaksanakan tugas selanjutnya bisa lebih baik lagi.

Selanjutnya tingkat persentase indikator pola komunikasi sesuai dengan hasil olah data angket nomor 14 dan 15 sebesar 78,11 persen dengan kategori baik. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil wawancara oleh Bapak Drs. Suardi. B., M.Pd (Kepala Bagian Umum LPMP Provinsi Sulawesi Selatan) pada tanggal 16 Januari 2015, menyatakan bahwa:

Kebijakan yang diambil oleh pimpinan selalu disosialisasikan kepada para pegawai, agar seluruh informasi yang disampaikan oleh pimpinan merata kepada pegawai. Misalnya mutasi pegawai kebidang lain (*chapasitas building*), guna untuk mengembangkan kualitas kerja yang dimiliki oleh pegawai. Kegiatan *chapasitas building* diadakan setiap tahun.

Adapun rangkuman hasil analisis deskriptif di atas, menunjukkan bahwa tingkat persentase budaya organisasi pada Kantor LPMP Provinsi Sulawesi Selatan yaitu sebesar 77,56 persen. Berdasarkan kriteria pengukuran skor menurut Riduwan, persentase budaya organisasi sebesar 77,56 persen berada pada interval 61%-80% dengan kategori baik. Adapun nilai rata-rata (*mean*) dan standar deviasi variabel budaya organisasi diolah dengan menggunakan *SPSS* 20. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel *Descriptive Statistics,* lampiran 8.

Hasil olahan data tersebut juga diperkuat dengan hasil wawancara oleh Bapak Muhammad Asad Jafar, S.E., M.M (Kepala Sub Bagian Tata Usaha dan Rumah Tangga) pada tanggal 15 Januari 2015, menyatakan bahwa:

Budaya organisasi pada Kantor LPMP Provinsi Sulawesi Selatan sudah berjalan dengan baik, hal ini dibuktikan dengan terjalinnya pola komunikasi yang baik antara pimpinan dengan pegawai, antar pegawai dengan pegawai lainnnya sehingga tugas pokok dan fungsi pegawai berjalan sesuai dengan yang diharapkan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi pada Kantor LPMP Provinsi Sulawesi Selatan tergolong baik yang didasarkan pada indikator inisiatif individual, pengarahan, dukungan manajemen, kontrol, toleransi terhadap konflik dan tindakan berisiko serta pola komunikasi. Sedangkan indikator yang paling menunjang yaitu pengarahan sebesar 85,66 dengan kategori sangat baik.

1. **Deskripsi Kinerja Pegawai (Y)**

Untuk mendapatkan gambaran tentang kinerja pegawai pada Kantor LPMP Provinsi Sulawesi Selatan, maka data diolah sebagaimana tercantum pada lampiran 5, sedangkan rangkuman hasil analisisnya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 9. Rangkuman Hasil Analisis Deskriptif Variabel Y

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No.** | **Indikator** | **n** | **N** | **%** | **Kategori** |
| 1 | Prestasi Kerja | 441 | 530 | 83,21 | Sangat Tinggi |
| 2 | Tanggungjawab | 460 | 530 | 86,79 | Sangat Tinggi |
| 3 | Ketaatan | 489 | 530 | 86,79 | Sangat Tinggi |
| 4 | Kejujuran | 729 | 795 | 91,70 | Sangat Tinggi |
| 5 | Kerjasama | 665 | 795 | 83,65 | Sangat Tinggi |
| 6 | Prakarsa | 579 | 795 | 72,83 | Tinggi |
| **Total** | | **3363** | **3975** | **84,60** | **Sangat Tinggi** |

*Sumber: Hasil Olahan Angket, 2015*

Berdasarkan tabel di atas, indikator kinerja pegawai dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Prestasi kerja, tingkat persentase indikator prestasi kerja sesuai dengan hasil olah data angket nomor 1 dan 2 sebesar 83,21 persen dengan kategori sangat tinggi. Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Muhammad Asad Jafar, S.E., M.M (Kepala Sub Bagian Tata Usaha dan Rumah Tangga) pada tanggal 15 Januari 2015, menyatakan bahwa:

Pengalaman kerja alangkah baiknya dimiliki oleh semua pegawai guna dalam pelaksanaan tugasnya, pegawai mampu menguasai setiap tugas yang diembankan kepadaya. Dengan adanya pengalaman yang luas tersebut memudahkan pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

1. Tanggungjawab, tingkat persentase indikator tanggungjawab sesuai dengan hasil olah data angket nomor 3 dan 4 sebesar 86,79 persen dengan kategori sangat tinggi. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil wawancara oleh Bapak Drs. Suardi. B., M.Pd (Kepala Bagian Umum LPMP Provinsi Sulawesi Selatan) pada tanggal 16 Januari 2015, menyatakan bahwa:

Tanggungjawab pegawai dalam melaksanakan tugas sudah termasuk dalam kategori sangat baik. Hal ini dibuktikan dengan adanya loyalitas pegawai terhadap pekerjaan yang diemban kepadanya, tercermin dengan tepat waktunya pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan.

1. Ketaatan, tingkat persentase indikator ketaatan sesuai dengan hasil olah data angket nomor 5 dan 6 sebesar 86,79 persen dengan kategori sangat tinggi. Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Drs. Suardi. B., M.Pd (Kepala Bagian Umum LPMP Provinsi Sulawesi Selatan) pada tanggal 16 Januari 2015, menyatakan bahwa:

Ditetapkanya Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Pasal 6 Ayat (2) Nomor 107 Tahun 2013 tentang Tunjangan Kinerja Bagi Pegawai di Lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, menunjukkan sangat tingginya ketaatan pegawai terhadap peraturan perundang-undangan serta peraturan kedinasan. Hal ini dibuktikan dengan data kepegawaian berupa absensi pegawai dimana kurangnya pegawai yang terlambat masuk kerja dan pulang sebelum waktunya.

1. Kejujuran, tingkat persentase indikator kejujuran sesuai dengan hasil olah data data angket nomor 7,8 dan 9 sebesar 91,70 persen dengan kategori sangat tinggi. Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Muhammad Asad Jafar, S.E., M.M (Kepala Sub Bagian Tata Usaha dan Rumah Tangga) pada tanggal 15 Januari 2015, menyatakan bahwa:

Setiap tugas/pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan kepada pegawai, setelah selesai mengerjakannya pegawai melaporkan hasil pekerjaannya tersebut, agar setiap tugas terselesaikan secara sistematis. Hal ini mengingat fungsi pimpinan sebagai agen kontrol/pengawas.

1. Kerjasama, tingkat persentase indikator kerjasama sesuai dengan hasil olah data data angket nomor 10,11 dan 12 sebesar 83,65 persen dengan kategori sangat tinggi. Hasil penelitian ini diperkuat dengan hasil wawancara oleh yakni Bapak Muhammad Asad Jafar, S.E., M.M (Kepala Sub Bagian Tata Usaha dan Rumah Tangga) pada tanggal 15 Januari 2015, menyatakan bahwa:

Kerjasama para pegawai LPMP Provinsi Sulawesi Selatan tergolong sangat tinggi. Hal ini dibuktikan dengan tercapainya sosialisasi kurikulum 2013 di Sulawesi Selatan dengan baik dan tepat waktu.

1. Prakarsa, tingkat persentase indikator prakarsa sesuai dengan hasil olah data angket nomor 13,14 dan 15 sebesar 72,83 persen dengan kategori tinggi. Hasil penelitian diperkuat dengan hasil wawancara oleh Bapak Abdul Salam, S.Sos (Pembantu Pimpinan Tata Usaha dan Rumah tangga LPMP Provinsi Sulawesi Selatan) pada tanggal 15 Januari 2015, menyatakan bahwa:

Pimpinan selalu memberikan kebebasan kepada para pegawai dalam mengemukakan pendapat seputar dengan pelaksanaan tugas, misalnya pegawai diberi kebebasan mengembangkan tatacara kerja baru guna mencapai kinerja yang maksimal.

Berdasarkan rangkuman hasil analisis deskriptif di atas, menunjukkan bahwa tingkat persentase kinerja pegawai pada Kantor LPMP Provinsi Sulawesi Selatan yaitu sebesar sebesar 84,60 persen. Berdasarkan kriteria pengukuran skor menurut Riduwan, bahwa persentase 84,60 persen berada pada interval 81%-100% dengan kategori sangat baik, kemudian diformulasikan untuk variabel kinerja pegawai menjadi 81%-100% dengan kategori sangat tinggi. Adapun nilai rata-rata (*mean*) dan standar deviasi variabel kinerja pegawai diolah dengan menggunakan *SPSS* 20. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel *Descriptive Statistics,* lampiran 8.

Hasil olahan data tersebut juga diperkuat dengan hasil wawancara oleh Bapak Drs. Suardi. B., M.Pd (Kepala Bagian Umum LPMP Provinsi Sulawesi Selatan) pada tanggal 16 Januari 2015, yang menyatakan bahwa:

Dengan terselenggaranya sosialisasi kurikulum 2013 sesuai dengan waktu yang ditentukan membuktikan bahwa kinerja pegawai pada Kantor LPMP Provinsi Sulawesi Selatan tergolong sangat tinggi karena meskipun dilaksanakannya dinas luar tidak membuat tugas pokok para pegawai terbengkalai. Hal ini karena adanya tanggungjawab pegawai yang sangat tinggi dan sejalan dengan Visi LPMP sebagai satuan lembaga penjaminan mutu pendidikan dasar dan menengah yang berstandar Nasional dan berwawasan global.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai pada Kantor LPMP Provinsi Sulawesi Selatan tergolong sangat tinggi yang didasarkan pada indikator prestasi kerja, tanggungjawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, dan prakarsa. Jika dilihat secara perindikator, hanya indikator prakarsa yang tergolong tinggi. Dengan demikian perlu ditingkatkan lagi kinerja pegawai dalam hal prakarsa agar lebih baik lagi.

1. **Analisis Statistik Inferensial**
2. **Uji Normalitas Data**

Sebelum melakukan analisis lebih lanjut, maka terlebih dahulu dilakukan pengujian normalitas data sebagai prasyarat yang akan digunakan dalam pengujian hipotesis. Uji normalitas data dimaksudkan untuk mengetahui kenormalan data mengenai budaya organisasi dan kinerja pegawai Pada Kantor LPMP Provinsi Sulawesi Selatan.

Pengujian dilakukan dengan cara membandingkan harga Chi Kuadrat hitung dengan Chi Kuadrat Tabel. Bila harga Chi Kuadrat hitung lebih kecil atau sama dengan Chi Kuadrat Tabel (), maka distribusi data dinyatakan normal, dan bila lebih besar (>) dinyatakan tidak normal. Uji normalitas data ini dapat dilihat pada lampiran 8 dengan menggunakan *SPSS* 20, sedangkan hasilnya dapat dilihat pada tabel 10.

Tabel 10. Rangkuman Hasil Pengujian Normalitas Data dengan Sig. 5%

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Variabel** | **X2 hitung** | **X2 tabel** | **Df** | **Keterangan** |
| X: Budaya Organisasi | 15,491 | 32,671 | 21 | Normal |
| Y: Kinerja Pegawai | 19,642 | 32,671 | 21 | Normal |

*Sumber: Hasil Olahan Data Analisis Statistik melalui Program SPSS 20*

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai Chi Kuadrat hitung variabel budaya organisasi sebesar 15,491 lebih kecil dari Chi Kuadrat tabel yaitu 32,671 dengan nilai Df sebesar 21 (dapat dilihat pada lampiran 13), sedangkan nilai Chi Kuadrat hitung variabel kinerja pegawai sebesar 19,642 lebih kecil dari Chi Kuadrat tabel yaitu 32,671 dengan Df sebesar 21 (dapat dilihat pada lampiran 13). Pengujian normalitas data tersebut menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi dan variabel kinerja pegawai telah memenuhi kriteria data berdistribusi normal.

1. **Analisis Regresi Linier Sederhana**

Tujuan dari penggunaan analisis regresi linier sederhana ini adalah untuk menguji hipotesis yang ada dalam penelitian ini yaitu “diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor LPMP Provinsi Sulawesi Selatan Kota Makassar”.

Tabel 11. Rangkuman Hasil Analisis Regresi Linier Sederhana

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Variabel** | **B** | **Fhitung** | **Sig.** | **T hitung** | **Sig.** |
| Konstanta | 36,181 |  |  | 5,916 | 0,000 |
|  |  | 20,114 | 0,000 |  |  |
| BudayaOrganisasi | 0,469 |  |  | 4,485 | 0,000 |

*Sumber: Hasil Olahan Data Analisis Statistik melalui Program SPSS 20*

Tabel di atas menunjukkan hasil analisis persamaan regresi untuk nilai a = 36,181 dan b = 0,469 sehingga persamaan regresinya yang dihasilkan adalah:

Y = 36,181 + 0,469 X

Pada analisis regresi linier sederhana digunakan uji F melalu tabel Anova dengan persyaratan diterimanya sebuah hipotesis yaitu:

Hasil perhitungan uji F melalui SPSS diperoleh Fhitung  sebesar 20,114 dan Ftabel (0,05 : 1 : 51) sebesar 4,03 yang berarti Fhitung lebih besar dibanding Ftabel. Dengan demikian, karena Fo > Fi maka Ho ditolak dan Hi diterima yang berarti ada sifat ketergantungan dari variabel budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor LPMP Provinsi Sulawesi Selatan Kota Makassar. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada kantor LPMP Provinsi Sulawesi Selatan Kota Makassar.

1. **Uji Korelasi Product Moment**

Pada dasarnya uji korelasi *product moment* dimaksudkan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat, dalam hal ini untuk mengetahui atau menguji pengaruh antara budaya organisasi dan kinerja pegawai pada Kantor LPMP Provinsi Sulawesi Selatan Kota Makassar maka digunakan uji korelasi *product moment*. Berikut ditampilkan hasil pengujian korelasi pada tabel 12.

Tabel 12. Rangkuman Hasil Pengujian Korelasi Product Moment dengan Sig. 5%

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Model** | **R** | **Rsquare** | **Adjusted R Square** | **Std. Eror Of the Estimate** |
| 1 | .532 | .283 | .269 | 4,73014 |

*Sumber: Hasil Olahan Data Analisis Statistik melalui Program SPSS 20*

Tabel di atas menunjukkan nilai koefisien korelasi (r) sebesar 0,532 dan koefisien determinasinya yaitu r2 = 0,283 atau sebesar 28,3 persen yang berarti bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor LPMP Provinsi Sulawesi Selatan Kota Makassar sebesar 28,3 persen sedangkan selisihnya sebesar 71,7 persen ditentukan oleh faktor diluar dari variabel budaya organisasi.

Hasil analisis korelasi *product moment* diperoleh korelasi antara budaya organisasi (variabel X) dan kinerja pegawai (variabel Y) dengan r = 0,532 yang kemudian dihubungkan hasilnya pada tabel interpretasi nilai r dengan hasil yang berada pada interval 0,400 – 0,599 dengan tingkat pengaruh sedang. Jadi, dalam hal ini berarti ada hubungan korelasional yang positif budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya untuk mengetahui apakah hasil perhitungan yang diperoleh termasuk signifikan atau tidak, maka dibandingkan dengan nilai r hitung sebesar 0,532 dengan nilai r tabel dengan menggunakan signifikan 5% dan responden yang berjumlah 53 maka didapat 0,279. Untuk lebih jelasnya tabel nilai-nilai r dapat dilihat pada lampiran 13. Dari hasil yang telah memenuhi persyaratan yaitu r hitung > r tabel, maka diperoleh hasil yang menunjukkan bahwa adanya hubungan yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor LPMP Provinsi Sulawesi Selatan dengan tingkat sedang.

1. **Pembahasan**
2. **Budaya Organisasi**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi pada Kantor LPMP Provinsi Sulawesi Selatan berada dalam kategori “baik”. Hal ini ditinjau dari beberapa indikator yang dikemukakan oleh Tika yaitu inisiatif individual, pengarahan, dukungan manajemen, kontrol, toleransi terhadap konflik dan tindakan berisiko, dan pola komunikasi para pegawai.

1. Inisiatif individual, berdasarkan hasil data penelitian pada indikator inisiatif individual berada pada kategori baik. Inisiatif individual dalam ruang lingkup kantor dapat diartikan sebagai modal utama yang harus dimiliki oleh sumber daya manusia atau pegawai dalam mengembangkan kemampuan bekerja. Dengan demikian, inisiatif individual sebaiknya dimiliki oleh semua pegawai terutama pegawai yang berusia produktif. Usia produktif merupakan tunas organisasi/lembaga yang berperan penting dalam mendukung kemajuan suatu organisasi/lembaga.
2. Pengarahan, berdasarkan hasil data penelitian pada indikator pengarahan berada pada kategori sangat baik. Pengarahan sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Bilamana seorang pimpinan tidak pernah memberikan arahan, baik itu dalam hal berpakaian, disiplin waktu, dan pelaksanaan tugas kepada pegawainya, maka pegawai akan bersifat acuh terhadap peraturan maupun pelaksanaan tugas karena tidak adanya motivasi dari pimpinan dan sebaliknya. Dalam hal ini dapat berupa pemberian pemahaman kepada pegawai atas target/prestasi yang harus dicapai dan diharapkan, dengan begitu pegawai merasa termotivasi karena tau bahwa perannya begitu penting dalam kemajuan suatu organisasi/lembaga.
3. Dukungan manajemen, berdasarkan hasil data penelitian pada indikator dukungan manajemen berada pada kategori baik. Dukungan manajemen termasuk faktor pendukung dari tingginya kinerja pegawai, sebab pemimpin merupakan *leader* yang menjadi contoh bagi pegawainya. Seorang pemimpin haruslah memiliki sifat rendah hati dan bijaksana, karena salah satu tugas pemimpin guna untuk kemajuan organisasi/lembaga adalah memberikan motivasi agar pegawai semangat dalam bekerja.
4. Kontrol, berdasarkan hasil data penelitian pada indikator kontrol berada pada indikator baik. Adanya pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan dapat lebih memaksimalkan kinerja pegawai, agar dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan peraturan yang berlaku.
5. Toleransi terhadap konflik dan tindakan berisiko. Berdasarkan hasil data penelitian pada indikator ini berada pada kategori baik. Hal ini tidak terlepas dari peran pimpinan yang tegas dalam memberikan teguran/sanksi ketika ada pegawai yang melanggar aturan yang ada di kantor.
6. Pola komunikasi, berdasarkan hasil data penelitian pada indikator pola komunikasi berada pada kategori baik. Terjalinnya pola komunikasi yang baik antar pimpinan dengan pegawai, antar pegawai dengan pegawai akan memaksimalkan kinerja pegawai.

Hasil pembahasan tersebut di atas sejalan dengan pendapat Ndraha (1997: 123), bahwa “Semakin kuat budaya, semakin kuat efek atau pengaruhnya terhadap lingkungan dan perilaku manusia”. Pendapat tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat terlihat dengan pegawainya yang loyal, pegawai tahu tujuan organisasi, mengerti perilaku yang baik dan tidak baik, pegawai melaksanakan tugas berdasarkan nilai yang dianut secara konsisten dan pegawai merasa puas bekerja sehingga produktivitas kinerjanya tinggi.

Nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian mereka dalam bekerja, sehingga akan menjadi kinerja individual. Didukung dengan sumber daya manusia yang ada, sistem dan teknologi, strategi lembaga dan logistik, masing-masing kinerja individu yang baik akan menimbulkan kinerja organisasi yang baik pula.

1. **Kinerja Pegawai**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja pegawai pada Kantor LPMP Provinsi Sulawesi Selatan berada dalam kategori “sangat tinggi”. Hal ini ditinjau dari beberapa indikator berdasarkan DP3 sesuai dengan Pasal 4 Ayat (2) yaitu prestasi kerja, tanggungjawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama dan prakarsa.

1. Prestasi kerja, berdasarkan hasil data penelitian pada indikator prestasi kerja berada pada kategori sangat tinggi. Dalam hal ini masa kerja berpengaruh terhadap pengalaman kerja. Semakin lama masa kerja seseorang maka semakin banyak pula pengalaman kerja yang dimiliki. Dengan banyaknya pengalaman kerja yang dimiliki, pegawai dapat menguasai seluk beluk bidang tugasnya.
2. Tanggungjawab, berdasarkan hasil data penelitian pada indikator tanggungjawab berada pada indikator sangat tinggi. Tanggungjawab berkaitan dengan seberapa besar tanggungjawab seorang pegawai terhadap pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Dengan adanya rasa tanggungjawab yang tinggi, pegawai dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Tanggungjawab yang tinggi oleh seorang pegawai dapat meningkatkan kinerja pegawai tersebut untuk bekerja lebih baik lagi.
3. Ketaatan, berdasarkan hasil data penelitian pada indikator ketaatan berada pada kategori sangat tinggi. Dalam hal ini dapat dijelaskan bahwa ketaatan merupakan kesanggupan seorang Pegawai Negeri Sipil untuk mentaati segala peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku, mentaati perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berwenang serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang ditentukan. Dengan adanya peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku, diharapkan agar pegawai taat terhadap peraturan-peraturan yang telah ditetapkan.
4. Kejujuran, berdasarkan hasil data penelitian pada indikator kejujuran berada dalam kategori sangat tinggi. Dalam hal ini berkaitan erat dengan seberapa besar tingkat kejujuran pegawai terhadap pekerjaan berdasarkan hasil data penelitian pada indikator yang dibebankan kepadanya. Pegawai diharapkan mampu menyelesaikan tugasnya dengan baik dan tepat pada waktunya. Dengan ditanamkannya sifat jujur dalam melaksanakan tugas, maka sistem kerja akan berjalan dengan baik dan lancar serta tercapainya target kerja di dalam lembaga organisasi.
5. Kerjasama, berdasarkan hasil data penelitian pada indikator kerjasama berada pada kategori sangat tinggi. Dalam hal ini, ditandai dengan terjalinnya kerjasama yang baik antar pimpinan dengan pegawai, pegawai dengan pegawai lain, serta pegawai mau menerima segala saran atau masukan yang positif dari pimpinan maupun pegawai lain tanpa terjadi konflik.
6. Prakarsa, berdasarkan hasil data penelitian pada indikator prakarsa berada pada kategori tinggi. Dalam hal ini, ditandai dengan pegawai diberi kesempatan untuk menggali, mengembangkan dan menyampaikan setiap ide-ide baru terkait dengan pekerjaan. Selain itu, pegawai juga berhak memberikan saran dan masukan yang positif terhadap pekerjaan untuk kemajuan suatu lembaga.

Hasil pembahasan tersebut di atas sejalan dengan pendapat Gibson (1990: 45), bahwa faktor yang berpengaruh terhadap kinerja, yaitu:

1. Faktor individu: kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.
2. Faktor psikologis: persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja.
3. Faktor organisasi: struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*).
4. **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor LPMP Provinsi Sulawesi Selatan. Hal ini berarti hipotesis yang diajukan yaitu “diduga ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor LPMP Provinsi Sulawesi Selatan”, dapat teruji kebenarannya.

Adapun hubungan variabel budaya organisasi terhadap variabel kinerja pegawai pada Kantor LPMP Provinsi Sulawesi Selatan berada pada kategori sedang. Ini berarti terdapat hubungan korelasi positif antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai.

Berdasarkan fenomena tersebut di atas, sejalan dengan pendapat Kotter (1997: 10), bahwa “Budaya organisasi dapat menghasilkan efek yang sangat mempengaruhi individu dan kinerja, khususnya dalam suatu lingkaran yang bersaing, pengaruh ini bahkan dapat menjadi lebih besar daripada semua faktor lain”.

**BAB V**

**KESIMPULAN DAN SARAN**

**A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan mengenai pengaruh budaya oerganisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor LPMP Provinsi Sulawesi Selatan, maka hasil penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Budaya Organisasi pada Kantor LPMP Provinsi Sulawesi Selatan termasuk dalam kategori baik yang berdasarkan indikator diantaranya inisiatif individual, pengarahan, dukungan manajemen, kontrol, toleransi terhadap konflik dan tindakan berisiko, serta pola komunikasi.
2. Kinerja Pegawai pada Kantor LPMP Provinsi Sulawesi Selatan berada pada kategori sangat tinggi dengan indikator diantaranya prestasi kerja, tanggungjawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, dan prakarsa.
3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor LPMP Provinsi Sulawesi Selatan, sehingga kinerja pegawai turut dipengaruhi oleh budaya organisasi yang diterapkan pegawai dalam bekerja dengan tingkat sedang.
   * + 1. **Saran**

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian yang sebelumnya telah diuraikan, maka peneliti mengajukan beberapa saran, yaitu:

1. Kepada para pegawai LPMP Provinsi Sulawesi Selatan agar dapat meningkatkan dan melestarikan budaya organisasi yang telah berada dalam kategori baik. Dengan mempertimbangkan dan meningkatkan serta mendorong kemampuan pegawai dalam hal inisisatif individual, dukungan manajemen, kontrol, toleransi terhadap konflik dan tindakan berisiko, dan pola komunikasi menjadi sangat baik, serta mempertahankan indikator budaya organisasi dalam hal pengarahan yang telah berada pada kategori sangat baik.

70

1. Kepada para pegawai LPMP Provinsi Sulawesi Selatan agar dapat mempertahankan kinerja pegawai yang telah berada pada kategori sangat tinggi. Dengan memperhatikan indikator kinerja pegawai yaitu prestasi kerja, tanggungjawab, kataatan, kejujuran, dan kerjasama, serta meningkatkan dan mendorong kemampuan pegawai dalam hal prakarsa menjadi sangat tinggi.
2. Dengan adanya pembuktian bahwa terdapat pengaruh yang positif budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, maka diharapkan agar budaya organisasi bisa dipertahankan dan ditingkatkan lagi sesuai dengan kondisi yang ada, sehingga kinerja pegawai bisa menjadi lebih meningkat lagi.

**DAFTAR PUSTAKA**

Ali, Muhammad. 2000. *Penelitian Kependidikan Prosedur dan Strategi*. Bandung: Aksara.

Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.

Chatab, Nevizond. 2007. *Profil Budaya Organisasi*. Bandung: Alfabeta.

Dwiyanto, Agus. 1995. *Penilaian Kinerja Organisasi Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Fisipol UGM.

Gibson, James L. 1990. *Organisasi Perilaku, Struktur, Proses*. Jakarta: Erlangga.

Griffin, Ricky. 2004. *Manajemen*. Jakarta: Erlangga.

Kotter, P John dan Heskett, James L. 1997. *Corporate Culture and Performance* (Dampak Budaya Perusahaan terhadap Kinerja). Jakarta: Prenhallindo.

Manihuruk. 1980. *Kebijakan Pimpinan dalam Memperhatikan Kinerja Pegawai*. Malang: UNM Press.

Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2005. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: Rafika Aditama.

Mappaenre, Ahmad. 2009. *Dasar-dasar Ilmu Administrasi dan Manajemen*. Makassar: Badan Penerbit UNM.

Moeldjono, Djokosantoso. 2003. *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.

. 2005. *Budaya Organisasi dalam Tantangan*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.

Nawawi, H. Hadari. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.

Ndraha, Taliziduhu. 1997. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta.

Notoatmodjo, Soekidjo. 2009. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.

Rahadi, Dedi Rianto. 2010. *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia*. Malang: Tunggal Mandiri Publishing.

72

Rahman, Andi Qashas, dkk. 2009. *Profil Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan dan Sulawesi Barat Tahun 2009.* Makassar:

Riani, Asri Laksmi. 2011. *Budaya Organisasi*. Yogyakarta: Graham Ilmu.

Riduwan. 2004. *Metode dan Teknik Menyusun Karya Ilmiah*, Cetakan Pertama. Bandung: Alfabeta.

. 2009. *Rumus dan Data dalam Analisis Statistika untuk Penelitian (Administrasi Pendidikan – Bisnis – Pemerintahan – Sosial – Kebijakan Ekonomi – Hukum – Manajemen – Kesehatan)*. Bandung: Alfabeta.

Rivai, Veithzal dan Basri, Ahmad Fawzi Mohd. 2005. *Performance Appraisal*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Robbins, Stephens P. 1996. *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Jakarta: Prenhallindo.

Ruky, Achmad S. 2001. *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta: Haji Mas Agung.

. 2004. *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Sanjaya, Arwin. 2014. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Kantor Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan*. Makassar: Universitas Negeri Makassar.

Siagian, P Sondang. 2000. *Manajemen Abad 21*. Jakarta: Bumi Aksara.

Simanjuntak, Payaman. J. 2005. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Fakultas Ekonomi UI.

Sudijono, Anas. 2012. *Pengantar Statistika Pendidikan*. Jakarta: PT. Rajawali Pers.

Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Administrasi (Dilengkapi dengan Metode R&D)*. Bandung: ALFABETA.

Sule, Ernie Tisnawati dan Saefullah, Kurniawan. 2006. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Kencana.

Sutarto. 2000. *Dasar-dasar Organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

Sutrisno, Edy. 2010. *Budaya Organanisasi*. Jakarta: Kencana.

Tika, Moh Pabundu. 2010. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara.

Widodo, Joko. 2006. *Membangun Birokrasi Berbasis Kinerja*. Jakarta: Bayumedia Publishing.

**Perundang-undangan:**

Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 107 Tahun 2013 tentang Tunjangan Kinerja Bagi Pegawai di Lingkungan Kementerian dan Kebudayaan.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil.

**Internet/Website:**

<http://id.wikipedia.org/wiki/Budaya>, diakses pada hari Senin, tanggal 01 Desember 2014, pukul 12.53 WITA.

<http://id.wikipedia.org/wiki/Organisasi>, diakses pada hari Senin, tanggal 01 Desember 2014, pukul 13.08 WITA.