



PENGEMBANGAN SUMBER DAYA YANG STRATEGIS DI LINGKUNGAN KERJA PUSAT PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA APARATUR (PPSDMA)

Muhammad Irfan Athari
Universitas Dirgantara Marsekal

Abstrak. Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui Seberapa besar pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kinerja dan Bagaimana cara melakukan pengembangan budaya organisasi. Hasil penelitian menunjukkan Dari hasil survey yang dilakukan, kondisi budaya organisasi Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur menurut Stephen P Robbins menunjukkan bahwa organisasi kurang mendorong pegawainya untuk melakukan inovasi dan pengambilan resiko dalam melakukan pekerjaan, Pegawai kurang diberi kesadaran untuk bisa berani melahirkan ide-ide kreatif sehingga bisa menunjang kinerja organisasi secara keseluruhan. Secara keseluruhan budaya organisasi di Pusat Pengembangan Sumber Daya manusia Aparatur adalah outcome orientation, yaitu lebih memprioritaskan hasil dari pekerjaan bukan proses yang dijalani, hal ini akan mempengaruhi kualitas dari pekerjaan itu sendiri.

Kata kunci: Pengembangan SDM.

Pendahuluan

Sumber daya manusia (SDM) merupakan peran kunci bagi kesuksesan organisasi. Oleh sebab itu, setiap pegawai dituntut untuk memiliki pengetahuan, keterampilan dan kemampuan, juga harus mempunyai pengalaman, motivasi, disiplin dan semangat kerja tinggi, sehingga kinerja organisasi menjadi baik dan tujuan organisasi bisa tercapai. Pada dasarnya manusia memiliki kemampuan untuk berkembang, memiliki akal dan pikiran, perasaan, kebutuhan dan harapan sehingga manusia memerlukan perhatian tersendiri karena faktor-faktor tersebut mempengaruhi prestasi, dedikasi, loyalitas serta kecintaan terhadap pekerjaan dan kesuksesan organisasi. Oleh karena itu untuk meningkatkan kinerja pegawai yang akan membawa kesuksesan bagi organisasi dan dapat bertahan dalam suatu persaingan lingkungan bisnis yang tidak stabil dibutuhkan Manajemen Sumber Daya Manusia.

Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur (PPSDMA) merupakan suatu institusi pelayanan jasa di bidang pengembangan sumber daya manusia yang mengedepankan kepuasan dan ketepatan serta membutuhkan tindakan yang cepat. Pusat PPSDMA dituntut dapat melakukan pengelolaan manajemen yang profesional dalam menghadapi tuntutan pelayanan yang lebih baik serta memerlukan upaya dalam rangka

memenuhi tuntutan pelayanan bidang Pengembangan Sumber Daya Manusia.

Budaya organisasi yang dimiliki PPSDMA memiliki peranan penting dalam membangun prestasi dan produktivitas kerja para pegawai, sehingga membawa perubahan kearah yang positif dan membentuk citra yang positif pula. Untuk bertransformasi menjadi organisasi yang diperhitungkan dan menghasilkan kinerja yang optimal, maka PPSDMA sebagai organisasi harus memiliki strategi, visi, misi dan budaya yang menunjang kinerja organisasinya. Sesuai dengan konteks pemberdayaan sumber daya manusia, agar menghasilkan Pegawai yang profesional diperlukan adanya acuan baku yang diberlakukan oleh suatu organisasi. Acuan tersebut adalah budaya organisasi yang secara sistematis menuntun pegawai untuk meningkatkan komitmen kerjanya bagi organisasi.

Rumusan Masalah

1. Seberapa besar pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kinerja.
2. Bagaimana cara melakukan pengembangan budaya organisasi

Fokus Penelitian

1. Pemetaan budaya kerja di Pusat Pengembangan Sumber Daya Aparatur menggunakan model Stephen P Robbin.
2. Pengembangan budaya organisasi di Pusat Pengembangan Sumber Daya Aparatur berdasarkan model Stephen P Robbin.

Tujuan Penelitian

1. Melihat Pemetaan budaya kerja di Pusat Pengembangan Sumber Daya Aparatur menggunakan model Stephen P Robbin.
2. Melihat pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan dan kinerja pegawai di PPSDM

DASAR TEORI

Setiap individu memiliki kepribadian, begitu pula dengan organisasi. Sebagaimana individu yang memiliki kepribadian yang menjadi karakteristiknya yang berbeda antara individu satu dengan lainnya, demikian halnya dengan karakteristik organisasi yang menjadi pembeda dengan organisasi lainnya. Karakteristik organisasi ini menjadi ciri khas yang menjadi penanda sebuah organisasi. Dalam hal ini, sebagaimana individu, organisasi dapat digolongkan sesuai dengan sifat-sifat yang dimilikinya. Sifat-sifat inilah yang selanjutnya dapat digunakan untuk memperkirakan sikap dan perilaku individu yang ada dalam organisasi.

Terdapat suatu variabel dalam organisasi yang memiliki peran yang sangat menentukan dalam pencapaian tujuan organisasi, yang walaupun sukar untuk ditentukan atau diuraikan secara seksama tetapi variabel itu ada, dan variabel tersebut biasanya diuraikan oleh perilaku orang-orang yang ada dalam organisasi dalam bentuk-bentuk yang umum sekali. Variabel tersebut seringkali kita sebut dengan istilah budaya dan iklim organisasi. Sebagaimana budaya-budaya suku memiliki totem dan pantangan yang mengatur bagaimana masing-masing anggota suku bertindak terhadap anggota suku dan orang lain diluar sukunya, maka suatu organisasi juga memiliki budaya yang mengatur bagaimana anggota-anggotanya bersikap.

Iklim organisasi juga menjadi sesuatu yang menarik untuk dikaji, dikarenakan kedua variabel dalam organisasi ini dapat dikatakan menjadi penentu bagi keefektifan organisasi dalam mencapai tujuannya. Jika diibaratkan sebuah senter, maka iklim organisasi adalah lampunya sedangkan budaya organisasi adalah baterainya. Sangat jelas sekali senter itu tidak akan bisa menyala jika baterainya tidak ada. Demikian pula dengan organisasi, Iklim yang ada dalam organisasi sangat ditentukan oleh bagaimana budaya yang berkembang

dalam organisasi tersebut.

Manusia yang terlatih menjadi diperlukan untuk menjalankan sistem administrasi untuk mencapai tertib organisasi. Di sisi lain, ada juga konstruksi birokrasi yang memandangnya secara negatif. Birokrasi dikritik karena berbagai penyakit yang muncul di tubuh birokrasi, seperti lamban, berbelit-belit, kaku, rentan dengan politisasi, dan sebagainya. Gambaran ini sangat berbeda dengan idealisasi ala Weber tentang birokrasi sebagai sosok organisasi modern yang obyektif, impersonal, dan bekerja dengan serba terukur. Pertentangan cara pandang ini menjadikan kajian birokrasi lebih banyak membahas bagaimana birokrasi diubah dari sosoknya yang negatif. Padahal, cara pandang dikotomis tersebut mengabaikan kompleksitas realitas yang direpresentasikan oleh birokrasi.

Budaya

Istilah budaya berasal dari bahasa Latin yaitu *colere* yang berarti mengolah, mengerjakan, terutama mengolah tanah atau bertani. Kemudian dalam bahasa Inggris menjadi *culture*. Menurut Kotter dan Haskett (1922:3), perhatian masyarakat akademik terhadap budaya berasal dari studi antropologi sosial yang pada akhir abad ke-19 melakukan studi terhadap masyarakat “primitif”, seperti Eskimo, Afrika dan penduduk asli Amerika. Studi tersebut mengungkapkan bahwa cara hidup anggota-anggota masyarakat ini tidak hanya berbeda cara hidup masyarakat maju di Eropa dan Amerika Utara tetapi juga berbeda di antara masing-masing masyarakat primitif tersebut.

Menurut Edgar H. Schein dalam Umam (2010) berpendapat 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”. Oleh karena itu, budaya diajarkan (diwariskan) kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat memahami, memikirkan, dan merasakan terkait masalah-masalah tersebut.

Sedangkan menurut Hofstede mengartikan “budaya sebagai nilai-nilai dan kepercayaan yang memberikan orang-orang suatu cara pandang terprogram”. Lebih lanjut, Nilai-nilai tersebut menurut Phesey dalam Umam (2010) diterjemahkan sebagai segala sesuatu yang dimuliakan (*esteemed*), dijunjung (*prized*) atau dihargai (*appreciated*) dalam budaya tersebut.” Adapun kepercayaan diartikan sebagai, “Apa yang seseorang anggap benar (*true*)”. Dengan demikian, bentuk atau wujud dari pengertian budaya dapat dilihat dalam tiga hal, yaitu: pertama, budaya itu abstrak, budaya itu merupakan kepercayaan, asumsi dasar, gagasan, moral, norma, adat-istiadat, hukum atau peraturan. Kedua, budaya itu berupa sikap yang merupakan pola perilaku atau kebiasaan dari kegiatan manusia dalam lingkungan masyarakat, yang menggambarkan kemampuan beradaptasi, baik secara internal maupun eksternal. Ketiga, budaya itu tampak secara fisik yang merupakan bentuk fisik hasil karya manusia.

Dengan demikian, budaya dapat didefinisikan sebagai keseluruhan pengetahuan manusia sebagai makhluk sosial yang digunakannya untuk memahami dan menginterpretasikan lingkungan dan pengalamannya serta menjadi landasan bagi tingkah lakunya. Suatu kebudayaan merupakan milik bersama anggota suatu masyarakat atau suatu golongan sosial, yang penyebarannya kepada anggota-anggotanya dan pewarisan kepada generasi berikutnya dilakukan melalui proses belajar dan dengan menggunakan simbol-simbol yang terwujud dalam bentuk yang terucap maupun yang tidak.

Sebagai milik bersama anggota masyarakat atau suatu kelompok sosial, budaya menurut Ndaraha (1997; 45) memiliki fungsi sebagai berikut :

1. Identitas dan citra suatu masyarakat

2. Pengikat suatu masyarakat
3. Sumber inspirasi
4. Kemampuan untuk membentuk nilai tambah
5. Pola prilaku
6. Budaya sebagai warisan
7. Pengganti formalisasi
8. Mekanisme adaptasi terhadap peruba
9. Proses menjadikan bangsa kongruen dengan negara sehingga terbentuk nation state.

Budaya Organisasi

Terdapat kesepakatan luas bahwa budaya organisasi merujuk pada sistem pengertian bersama yang dipegang oleh anggota-anggota suatu organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya (Robbins, 2005:485). Sistem pengertian bersama ini dalam pengamatan yang lebih seksama merupakan serangkaian karakter penting yang menjadi nilai bagi suatu organisasi.

Budaya organisasi mengacu pada norma prilaku, asumsi, dan keyakinan dari suatu organisasi, sementara dalam iklim organisasi mengacu pada persepsi orang-orang dalam organisasi yang merefleksikan norma-norma, asumsi-asumsi dan keyakinan (Owens, 1991). Sedangkan Sonhadji dalam Soetopo (2010) mengatakan bahwa budaya organisasi adalah proses sosialisasi anggota organisasi untuk mengembangkan persepsi, nilai dan keyakinan terhadap organisasi untuk mengembangkan persepsi, nilai, dan keyakinan terhadap organisasi. Sementara Soetopo (2010) mengatakan bahwa budaya organisasi berkenaan dengan keyakinan, asumsi, nilai, norma-norma prilaku, ideology, sikap, kebiasaan dan harapan-harapan yang dimiliki oleh organisasi (dalam hal ini termasuk organisasi universitas swasta).

Gibson, Ivanichevich & Donelly dalam Soetopo (2010) berpendapat bahwa budaya organisasi adalah "kepribadian organisasi yang mempengaruhi cara bertindak individu dalam organisasi". Budaya mengandung pola eksplisit dan implisit dari dan untuk prilaku yang dibutuhkan dan diwujudkan hasil kelompok manusia secara berbeda termasuk benda-benda ciptaan manusia.

Dari semua definisi tentang budaya organisasi diatas, secara umum dapat ditetapkan bahwa budaya organisasi berkaitan dengan makna bersama, nilai, sikap dan keyakinan. Dapat dikatakan bahwa jantung dari suatu organisasi adalah sikap, keyakinan, kebiasaan dan harapan dari seluruh individu anggota organisasi mulai dari manajemen puncak hingga manajemen yang paling rendah, sehingga tidak ada aktifitas manajemen yang dapat melepaskan diri dari budaya.

Komponen-Komponen Budaya Organisasi

Robbins dalam Soetopo (2010) mengemukakan tujuh karakteristik budaya organisasi yaitu :

1. Otonomi individu yaitu kadar kebebasan, tanggung jawab dan kesempatan individu untuk berinisiatif dalam organisasi
2. Struktur yaitu kadar peraturan dan ketetapan yang digunakan untuk mengontrol prilaku pegawai
3. Dukungan yaitu kadar bantuan dan keramahan manajer kepada pegawai
4. Identitas yaitu kadar kenalnya anggota terhadap organisasinya secara keseluruhan, terutama informasi kelompok kerja dan keahlian profesionalnya

5. Hadiah performansi yaitu kadar alokasi hadiah yang didasarkan pada criteria performansi pegawai
6. Toleransi konflik yaitu kadar konflik dalam hubungan antar sejawat dan kemauan untuk jujur dan terbuka terhadap perbedaan
7. Toleransi resiko yaitu kadar dorongan terhadap pegawai untuk agresif, inovatif dan berani menanggung resiko.

7 variabel Karakteristik Budaya Organisasi Menurut Stephen P. Robbins

1. Inovasi dan pengambilan resiko Pekerja didorong untuk selalu inovatif dan berani mengambil resiko.
2. Perhatian pada detail Pekerja diharapkan menunjukkan ketepatan, analisis dan perhatian pada aspek detail.
3. Berorientasi kepada outcome manajemen menghargai hasil atau manfaat daripada sekedar proses dan output.
4. Berorientasi kepada manusia Apapun keputusan manajemen, semuanya mempertimbangkan dampak dan manfaatnya bagi pekerja.
5. Berorientasi kepada tim Pekerjaan diorganisasikan secara tim ketimbang individual.
6. Agresifitas Setiap orang harus lebih agresif dalam melaksanakan pekerjaan dan mewujudkan tujuan organisasi.
7. Stabilitas dimana aktivitas organisasi menekankan kepada status quo.

Pabundu (2010:1), menjelaskan di Indonesia, budaya organisasi mulai diperkenalkan di era 1990-an ketika saat itu banyak dibicarakan perihal konflik budaya, bagaimana mempertahankan budaya Indonesia serta pembudayaan nilai-nilai baru. Seiring dengan itu, budaya organisasi kemudian dimasukkan dalam kurikulum berbagai program pendidikan, pelatihan, bimbingan dan penyuluhan, baik di lingkungan perguruan tinggi dan instansi pemerintah maupun di berbagai Organisasi swasta besar di Indonesia.

Menurut Kusdi (2011:12), budaya atau kebudayaan berasal dari bahasa sansekerta yaitu *buddhayah*, merupakan bentuk jamak dari *buddhi* (budi dan akal) diartikan sebagai hal-hal yang berkaitan dengan budi dan akal manusia. Disini tampaknya menekankan pada aspek kolektif, bahwa budaya adalah hasil kerja dari sejumlah akal dan bukan hanya satu akal individu saja. Dalam bahasa Inggris, kebudayaan berasal dari kata *culture*, yang berasal dari kata Latin *colere*, yaitu mengelola dan mengerjakan. Wibowo (2007:15), menjelaskan budaya merupakan kegiatan manusiayan sistematis diturunkan dari generasi ke generasi melalui berbagai proses pembelajaran untuk menciptakan cara hidup tertentu yang paling sesuai dengan lingkungan tempat tinggalnya.

Kata organisasi berasal dari bahasa Yunani *organon* yang berarti alat atau instrumen. Arti kata ini menyiratkan bahwa organisasi adalah alat bantu manusia. Ketika seseorang mendirikan organisasi, tujuan akhirnya bukan organisasi itu sendiri melainkan agar ia dan semua orang yang terlibat di dalamnya dapat mencapai tujuan lain lebih mudah dan lebih efektif.

Budaya organisasi merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggotanya. Budaya organisasi dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang utama, yaitu bila budaya organisasi dapat menjawab atau mengatasi tantangan lingkungan dengan cepat dan tepat.

Budaya organisasi sering disebut juga budaya kerja karena tidak bisa dipisahkan dengan kinerja (*performance*) sumber daya manusia. Semakin kuat budaya organisasi, semakin kuat pula dorongan berprestasi. Salah satu faktor yang membedakan suatu organisasi dari organisasi yang lainnya ialah budayanya. Budaya merupakan faktor yang sangat penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi. Budaya organisasi dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang utama, ketika budaya organisasi mendukung strategi organisasi dan dapat menjawab atau mengatasi tantangan lingkungan dengan cepat dan tepat.

Menurut Jones (1998:30), "*Organization culture as the set of shared values and norm that controls organizational member interactions with each other and with people outside the organization*" (Budaya organisasi adalah kumpulan nilai-nilai dan norma yang mengendalikan interaksi antara anggota organisasi dengan anggota lainnya dan dengan orang yang berada diluar organisasi).

Kemudian Wirawan (2007:10), mendefinisikan budaya organisasi sebagai norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, yang dikembangkan dalam kurun waktu lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga mempengaruhi pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani konsumen, dan mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan Victor Tan dalam Tunggal (2007:2), mengatakan budaya organisasi merupakan suatu norma yang terdiri dari suatu keyakinan, sikap, *core values*, dan pola perilaku yang dilakukan orang dalam organisasi.

Menurut Drucker dalam Tika (2006:4), budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang diwariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan terhadap masalah-masalah yang terkait. Sedangkan menurut Robbins (2001:510), "*Organizational culture refers to a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organizations*" (Budaya organisasi sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi-organisasi lain).

Menurut Turner dalam Wibowo (2006:258), budaya organisasi adalah norma-norma perilaku, sosial, dan moral yang mendasari setiap tindakan dalam organisasi dan dibentuk oleh kepercayaan, sikap, dan prioritas anggotanya.

Terbentuknya Budaya Organisasi

Robbins (2001:523-524), menggambarkan bagaimana budaya suatu organisasi dibangun dan dipertahankan. Budaya asli ditunjukkan dari filsafat pendirinya. Selanjutnya budaya ini sangat mempengaruhi kriteria yang digunakan dalam mempekerjakan pegawainya. Tindakan dari manajemen puncak menentukan iklim umum dari perilaku baik yang dapat diterima maupun tidak. Bagaimanapun pegawai disosialisasikan, tingkat sukses yang dicapai akan tergantung pada kecocokan nilai-nilai yang dianut oleh pegawai baru dengan nilai-nilai organisasi dalam proses seleksi maupun pada preferensi.

Tiap karakteristik ini berlangsung pada suatu kontinum (suatu kesatuan) dari rendah ke tinggi. Maka dengan menilai organisasi itu berdasarkan 7 (tujuh) karakteristik tersebut, akan diperoleh gambaran majemuk dari budaya organisasi itu. Gambaran ini akan menjadi dasar bagi anggota organisasi untuk memahami organisasi dan bagaimana melakukan sesuatu dan cara bagaimana anggota organisasi didorong untuk berperilaku.

METODE PENELITIAN

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang bekerja di PPSDMA ESDM, Teknik sampling yang digunakan adalah teknik sampling jenuh. Jenis data pada penelitian ini adalah data primer, melalui penyebaran kuesioner dan didapat 30 responden. Teknik analisa yang digunakan adalah regresi linier berganda.

Responden yang digunakan pada penelitian kali ini adalah perwakilan pegawai PPSDMA yang terlibat dalam proses perubahan organisasi. Adapun teknik

penarikan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah Stratified Proportional Random Sampling. Responden dipilih karena pihak-pihak yang terlibat didalam proses perubahan organisasi dianggap lebih memahami posisi dan kondisi di PPSDMA termasuk gambaran umum mengenai profil budaya organisasi saat ini dan profil budaya organisasi yang diharapkan pada lima tahun yang akan datang. Selain itu, responden juga dipilih berdasarkan tingkatan jabatan, mulai dari Kepala Bidang, Kepala Subbidang, Jabatan Fungsional Tertentu (Widyaiswara), dan jabatan fungsional umum.

Hal ini dimaksudkan agar seluruh lapisan pada tiap-tiap level jabatan turut memberikan masukan mengenai kondisi budaya saat ini dan budaya yang diharapkan lima tahun mendatang. Sehingga akan tampak pada pemetaan budaya organisasi PPSDMA, jika terjadi perbedaan pendapat antar jenjang jabatan. Oleh karena itu, dapat dijadikan acuan untuk menyelaraskan visi dan misi kedepan antar-tiap-tiap level jabatan jika perbedaan ini benar-benar terjadi.

Dari 60 kuesioner yang disebar, jumlah kuesioner yang kembali dalam waktu sesuai dengan yang direncanakan dan dapat diolah sebanyak 30 kuesioner. Terdiri dari 4 golongan yaitu, 3 Eselon 3, 6 Eselon 4, 10 widyaiswara, dan 20 jabatan fungsional

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pembahasan

Variabel	SS	S	KS	TS	STS
	Inovation And Ris Taking	0	0	7	18
Attention To Detail	0	1	1	17	12
Outcome Orientation	0	3	5	17	5
People Orientation	0	0	3	17	10
Agresivity	0	0	6	17	7
Stability	0	0	3	18	9
Kinerja Pegawai	0	1	5	19	5

Sumber : Data Primer yang telah diolah SPSS (2017)

Dari tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa rata-rata responden menjawab setuju dalam menjawab pernyataan pada variabel inovasi dan pengambilan risiko, perhatian pada kerincian, orientasi pada hasil, orientasi tim, keagresifan, kemantapan dan kinerja pegawai dengan ini maka setiap pernyataan yang diajukan kepada responden melalui kuesioner sesuai dengan yang terjadi di lapangan. Inovasi dan pengambilan risiko, perhatian pada kerincian, orientasi pada hasil, orientasi tim, keagresifan, kemantapan dan kinerja pegawai telah berada pada kategori baik atau tinggi. Berdasarkan uji validitas dan reliabilitas untuk item pernyataan nomor 10 pada subvariabel orientasi pada hasil, item nomor 14 pada subvariabel orientasi tim, item nomor 18 pada subvariabel

kemantapan, item nomor 32 pada variabel kinerja pegawai. Selanjutnya, item pernyataan yang tidak valid dihilangkan untuk uji berikutnya. Selain itu semua pernyataan dalam indikator inovasi dan pengambilan risiko, perhatian pada kerincian, orientasi pada hasil, orientasi tim, keagresifan, kemantapan dan kinerja pegawai dinyatakan valid karena hitung yang diperoleh dari masing-masing variabel lebih besar dari r tabel sebesar 0,306 dan dinyatakan reliabel karena dari hasil yang diperoleh menunjukkan Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,60. Berdasarkan uji asumsi klasik yakni normalitas ketujuh sub variabel tersebut berdistribusi normal yakni sebesar 0,200 dimana nilai tersebut lebih besar dari 0,05. Berdasarkan uji multikolinearitas menunjukkan ketiga variabel memiliki nilai tolerance $>0,1$ dan nilai VIF <10 artinya tidak terjadi multikolinearitas antar variabel. Berdasarkan uji heteroskedastisitas pola yang dihasilkan menyebar baik dibawah angka 0 maupun sumbu Y ini menunjukkan tidak terjadinya heteroskedastisitas. Selanjutnya dilakukan uji korelasi antar variabel bebas dan analisis jalur seperti tabel berikut

Tabel 2. Hasil Uji Korelasi antar Variabel Bebas

model	Beta	t hitung	Sig.t
konstanta	4,709		
Inovasi & Pengambilan Risiko (innovation and risk taking)	-0,157	-0,735	0,470
Perhatian pada Kerincian	0,259	1,495	0,149
Orientasi pada Hasil	0,823	3,354	0,003
Orientasi Tim	-0,111	-0,375	0,711
Keagresifan	-0,062	-0,291	0,774
Kemantapan	0,505	1,348	0,190
R (korelasi)		0,755	
R Square		0,570	
F hitung		5,072	
Sig. F		0,001	
Variabel Dependen : Kinerja Pegawai			

Sumber : Data Primer yang telah diolah SPSS (2017)

Inovasi dan Pengambilan Risiko, Perhatian Pada Kerincian, Orientasi Pada Hasil, Orientasi Tim, Keagresifan dan Kemantapan terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan output pada Tabel 2, diperoleh angka R square sebesar 0,570. Ini menunjukkan bahwa kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen mencapai 57%. Dengan kata lain variasi variabel bebas yang digunakan dalam model mampu menjelaskan variasi variabel kinerja pegawai sebesar 57%. Sedangkan variabel lain yang mempengaruhinya sebesar 43% yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini. Berdasarkan output pada Tabel 2, diperoleh nilai F hitung sebesar 5,072. Dengan menggunakan tingkat keyakinan 95%, $\alpha = 5\%$, df_1 (jumlah variabel-1) atau 6-1 yaitu sebesar 5, dan df_2 (n-k-1) atau 30-5-1 yaitu sebesar 24, maka diperoleh F tabel sebesar 2,62. Karena F hitung 5,072 $>$ 2,62 F tabel, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa inovasi dan pengambilan risiko, perhatian pada kerincian, orientasi pada hasil, orientasi tim, keagresifan dan kemantapan secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini ditunjang pula oleh penjelasan dari hasil pengujian statistik deskriptif mengenai tanggapan responden terkait sub variabel inovasi & pengambilan risiko dimana skor rata-rata persentase sebesar 77,78% menyetujui pernyataan yang dipaparkan, dapat diartikan bahwa inovasi & pengambilan risiko pegawai PPSDM Aparatur sudah cukup tinggi. Skor rata-rata untuk

tanggapan responden mengenai sub variabel perhatian pada kerincian sebesar 86,5% yang artinya perhatian pada kerincian pegawai berada pada kategori sangat tinggi. Skor rata-rata untuk tanggapan responden mengenai orientasi pada hasil sebesar 76,67% yang artinya orientasi pada hasil pegawai Ppsdm Aparatur sudah cukup tinggi. Skor rata-rata tanggapan responden untuk orientasi tim sebesar 84% artinya orientasi tim berada pada kategori sangat tinggi.

Skor rata-rata untuk tanggapan responden mengenai keagresifan dan kemantapan, masing-masing sebesar 80,4% dan 83,56% artinya keagresifan dan kemantapan berada pada kategori tinggi. Walaupun secara parsial dengan hasil yang ditunjukkan pada tabel 2 sub variabel inovasi & pengambilan risiko, perhatian pada kerincian, orientasi tim, keagresifan dan kemantapan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun, inovasi & pengambilan risiko, perhatian pada kerincian, orientasi tim, keagresifan dan kemantapan memiliki hasil yang baik sehingga jika diimbangi bersama-sama dengan variabel lain, yakni orientasi pada hasil yang memadai, maka dapat meningkatkan kinerja pegawai menjadi lebih baik. Hasil penelitian ini sejalan dengan yang dilakukan oleh Maslukhan yang menyatakan bahwa inovasi & pengambilan risiko, perhatian pada kerincian, orientasi pada hasil, orientasi tim, keagresifan dan kemantapan secara simultan memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai.

sejalan dengan penelitian yang dilakukan Maslukhandan Pratama, dkk. yang menyatakan bahwa orientasi pada hasil secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Orientasi Tim terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan Tabel 2 dari hasil pengolahan menggunakan SPSS, diperoleh nilai t hitung untuk subvariabel orientasi tim sebesar -0,375. Dengan menggunakan tingkat keyakinan 95%, $\alpha = 5\%$, dan Degree of Freedom/ Derajat Kebebasan dengan ketentuan $df = n-2$ atau $30-2$ yaitu sebesar 28, maka diperoleh t tabel sebesar 2,048. Karena t hitung sebesar $-0,375 < t$ tabel sebesar 2,048, maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Artinya tidak ada hubungan linear antara subvariabel orientasi tim dengan kinerja pegawai. Nilai koefisien Beta sebesar -0,111 atau jika dibuat persen menjadi 11,1% menunjukkan bahwa pengaruh sebesar ini tidak signifikan karena nilai signifikansi/ profitabilitas hasil perhitungan yang tertera dalam kolom signifikansi sebesar $0,711 > 0,05$. Berdasarkan hasil tanggapan responden terhadap sub variabel orientasi tim, dapat dilihat bahwa 84% menyetujui pernyataan yang dipaparkan, artinya orientasi tim pegawai PPSDM Aparatur berada pada kategori sangat tinggi atau sangat baik. Hal ini dapat dilihat tanggapan responden terhadap pernyataan bahwa pekerjaan lebih banyak diselesaikan dengan cara kerjasama sebesar 84,7%, nilai ini termasuk dalam kategori sangat tinggi. Kemudian pada pernyataan Organisasi mendorong pegawai untuk saling menolong rekan kerja yang mengalami kesulitan sebesar 85,3%. Hasil perhitungan statistik deskriptif menunjukkan bahwa pada kedua indikator tersebut masih terdapat pegawai PPSDM Aparatur yang memberikan tanggapan netral, berarti pegawai tersebut masih ragu-ragu untuk menyelesaikan pekerjaan dengan kerjasama dan menolong rekan kerja yang mengalami kesulitan. Meskipun begitu, kinerja pegawai berada pada kategori baik, indikator interpersonal impact pada variabel kinerja pegawai mendapat persentase 85,3% yang artinya interpersonal impact terkait kerjasama diantara sesama pegawai PPSDM Aparatur berada pada kategori sangat tinggi atau sangat baik. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa orientasi tim tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini mungkin disebabkan karena kerjasama antar sesama pegawai pada PPSDM Aparatur sudah cukup tinggi tanpa harus didorong oleh Organisasi untuk saling tolong menolong sehingga apabila Organisasi tidak mendorong pegawai untuk selalu bekerjasama dan tolong menolong sesama pegawai yang mengalami kesulitan, maka kinerja pegawai akan

tetap baik. Hal tersebut menyebabkan orientasi tim tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Maslukhan yang menyatakan bahwa orientasi tim secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Keagresifan terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan Tabel 2 dari hasil pengolahan menggunakan SPSS, diperoleh nilai t hitung untuk subvariabel keagresifan sebesar -0,291. Dengan menggunakan tingkat keyakinan 95%, $\alpha = 5\%$, dan Degree of Freedom/ Derajat Kebebasan dengan ketentuan $df = n-2$ atau $30-2$ yaitu sebesar 28, maka diperoleh t tabel sebesar 2,048. Karena t hitung sebesar $-0,291 < t$ tabel sebesar 2,048, maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Artinya tidak ada hubungan linear antara subvariabel keagresifan dengan kinerja pegawai. Nilai koefisien Beta sebesar -0,062 atau jika dibuat persen menjadi 6,2% menunjukkan bahwa pengaruh sebesar ini tidak signifikan karena nilai signifikansi/ profitabilitas hasil perhitungan yang tertera dalam kolom signifikansi

sebesar $0,774 > 0,05$. Berdasarkan hasil tanggapan responden terhadap sub variabel keagresifan, dapat dilihat bahwa 80,4% menyetujui pernyataan yang dipaparkan. Artinya keagresifan pegawai PPSDM Aparatur pada kategori tinggi atau baik. Hal ini dapat dilihat berdasarkan tanggapan responden terhadap pernyataan Organisasi sangat menekankan pegawai untuk datang tepat waktu sehingga dapat mengikuti kegiatan pagi yang dimiliki Organisasi sebesar 80%, kemudian untuk pernyataan bahwa Organisasi mendorong pegawai untuk memiliki inisiatif yang tinggi dalam bekerja sebesar 82% dan untuk pernyataan terakhir bahwa Organisasi selalu mendorong pegawai untuk selalu tertantang dengan tugas baru sebesar 79,3%. Nilai ketiga indikator tersebut berada pada kategori tinggi atau baik. Hasil perhitungan statistik deskriptif menunjukkan bahwa pada ketiga indikator masih banyak pegawai PPSDM Aparatur yang memberikan tanggapan netral, berarti pegawai tersebut berpendapat bahwa masih ragu-ragu untuk menunjukkan sikap agresif dan kompetitif dalam bekerja. Meskipun begitu, kinerja pegawai berada pada kategori baik, indikator quantity pada variabel kinerja mendapat persentase 76,89% yang artinya kuantitas kinerja pegawai PPSDM Aparatur berada pada kategori tinggi atau baik. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keagresifan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini mungkin disebabkan karena kesadaran pegawai untuk datang tepat waktu, memiliki inisiatif yang tinggi dan tertantang dengan tugas baru sudah cukup tinggi, tanpa harus didorong oleh organisasi. Sehingga apabila Organisasi tidak menekankan untuk datang tepat waktu dan mengikuti kegiatan pagi, memiliki inisiatif yang tinggi dan tertantang untuk tugas baru, kinerja pegawai akan tetap baik. Hal tersebut menyebabkan keagresifan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Maslukhan yang menyatakan bahwa keagresifan secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Kemantapan terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan Tabel 2 dari hasil pengolahan menggunakan SPSS, diperoleh nilai t hitung untuk subvariabel kemantapan sebesar 1,348. Dengan menggunakan tingkat keyakinan 95%, $\alpha = 5\%$, dan Degree of Freedom/ Derajat Kebebasan dengan ketentuan $df = n-2$ atau $30-2$ yaitu sebesar 28, maka diperoleh t tabel sebesar 2,048. Karena t hitung sebesar $1,348 < t$ tabel sebesar 2,048, maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Artinya tidak ada hubungan linear antara subvariabel kemantapan dengan kinerja pegawai. Nilai koefisien Beta sebesar 0,505 atau jika dibuat persen menjadi 50,5% menunjukkan bahwa pengaruh sebesar ini tidak signifikan karena nilai signifikansi/ profitabilitas hasil perhitungan yang tertera dalam kolom signifikansi sebesar $0,190 > 0,05$. Berdasarkan hasil tanggapan

responden terhadap sub variabel kemantapan, dapat dilihat bahwa 83,56% menyetujui pernyataan yang dipaparkan. Artinya kemantapan pegawai yang menyatakan bahwa orientasi tim secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai berada pada kategori tinggi atau baik. Hal ini dapat dilihat berdasarkan tanggapan responden terhadap pernyataan kondisi organisasi yang nyaman sangat diperhatikan oleh Organisasi sebesar 86% dan untuk tanggapan responden terhadap pernyataan Organisasi ini memiliki nilai-nilai yang sesuai dan dapat diterapkan oleh setiap pegawai sebesar 82%. Nilai kedua indikator tersebut termasuk dalam kategori tinggi. Hasil perhitungan statistik deskriptif menunjukkan bahwa pada indikator kondisi organisasi dan

nilai-nilai Organisasi masih ada pegawai PPSDM Aparatur yang memberikan tanggapan netral, berarti pegawai tersebut masih ragu-ragu dalam menciptakan kondisi Organisasi yang nyaman dan menerapkan nilai-nilai organisasi. Meskipun

begitu kinerja pegawai berada pada kategori baik, keenam kriteria dasar tolak ukur kinerja pegawai PPSDM Aparatur berada pada kategori tinggi atau baik. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kemantapan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini mungkin disebabkan karena kesadaran pegawai PPSDM Aparatur untuk menciptakan kondisi yang nyaman dan menerapkan nilai-nilai yang sesuai dengan Organisasi sudah cukup tinggi tanpa harus diperhatikan oleh Organisasi sehingga apabila tidak diperhatikan oleh Organisasi untuk menciptakan kondisi Organisasi yang nyaman dan menerapkan nilai-nilai yang sesuai dengan organisasi, kinerja pegawai akan tetap baik. Hal tersebut menyebabkan kemantapan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Maslukhan yang menyatakan bahwa kemantapan secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja

KESIMPULAN DAN SARAN KESIMPULAN

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan maka penulis dapat menarik kesimpulan yang dilihat dari pertanyaan penelitian sebagai berikut : 1) Secara deskriptif diperoleh bahwa inovasi dan pengambilan risiko, perhatian pada kerincian, orientasi pada hasil, orientasi tim, keagresifan, kemantapan dan kinerja karyawan berada pada kategori baik. 2) Berdasarkan pengujian hipotesis simultan, diperoleh bahwa inovasi dan pengambilan risiko, perhatian pada kerincian, orientasi pada hasil, orientasi tim, keagresifan dan kemantapan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dari hasil survey yang dilakukan, kondisi budaya organisasi Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur menurut Stephen P Robbins menunjukkan bahwa organisasi kurang mendorong pegawainya untuk melakukan inovasi dan pengambilan resiko dalam melakukan pekerjaan, Pegawai kurang diberi kesadaran untuk bisa berani melahirkan ide-ide kreatif sehingga bisa menunjang kinerja organisasi secara keseluruhan.

Secara keseluruhan budaya organisasi di Pusat Pengembangan Sumber Daya manusia Aparatur adalah outcome orientation, yaitu lebih memprioritaskan hasil dari pekerjaan bukan proses yang dijalani, hal ini akan mempengaruhi kualitas dari pekerjaan itu sendiri.

Adanya Indikasi pekerjaan akan efektif jika dikerjakan oleh sekumpulan orang yang saling mengenal satu sama lain secara personal, belum tercipta kesadaran tim untuk membangun organisasi secara keseluruhan. Berdasarkan pengujian hipotesis parsial, diperoleh bahwa :

- a. Inovasi & pengambilan risiko tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- b. Perhatian pada kerincian tidak berpengaruh signifikan tetapi memiliki arah hubungan positif terhadap kinerja karyawan.
- c. Orientasi pada hasil berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
- d. Orientasi tim tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- e. Keagresifan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
- f. Kemantapan tidak berpengaruh signifikan tetapi memiliki arah hubungan positif terhadap kinerja karyawan.

SARAN

Manajemen perlu membangun iklim organisasi yang tepat sehingga aspek inovasi dan pengambilan resiko bisa tumbuh dan berkembang di Instansi Pusat Pengembangan Sumber daya manusia.

Inovasi dan pengambilan resiko

Berdasarkan tanggapan responden terhadap kuisioner yang disebar, skor untuk inovasi dan pengambilan resiko mempunyai nilai 6%, skor paling rendah kedua setelah team orientation, menunjukkan bahwa organisasi masih belum mendukung atau mungkin menghargai pegawainya untuk mengambil resiko dalam melakukan pekerjaannya. Hal ini juga mungkin disebabkan karena masih terdapat pegawai yang ragu-ragu dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan organisasi untuk menciptakan inovasi dan memberikan ide kreatif bagi kemajuan Organisasi.

Outcome orientation (orientasi pada hasil)

Berdasarkan hasil tanggapan responden terhadap aspek orientasi pada hasil mendapatkan persentase skor total yang berada dalam kategori tinggi. Hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa orientasi pada hasil Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur sudah baik atau tinggi. Tingginya orientasi pada hasil Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur tersebut dapat meningkatkan kinerja pegawai. Jadi apabila pegawaiselalu didorong untuk berkembang agar mendapat hasil yang baik, bekerja dengan cepat, dengan meningkatkan efektivitas dalam bekerja maka dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Orientasi pada orang (people orientation)

Tanggapan responden terhadap aspek orientasi pada orang menunjukkan skor yang tinggi . Hal ini mungkin disebabkan karena kerjasama antar sesama Pegawai di Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur sudah cukup tinggi tanpa harus didorong oleh manajemen untuk saling tolong menolong sehingga apabila manajemen tidak mendorong pegawai untuk selalu bekerjasama dan tolong menolong sesama pegawai yang mengalami kesulitan, maka kinerja pegawai akan tetap baik. Hal tersebut menyebabkan orientasi tim tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Orientasi pada Tim

Tanggapan responden terhadap aspek orientasi tim menunjukkan skor yang paling rendah . Halini disebabkan karena kerjasama antar sesama Pegawai antar unit kerja di Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur sangat rendah. Maka dari itu manajemen harus mendorong dan memberikan pemahaman terhadap pegawai untuk

selalu bekerjasama dan tolong menolong sesama pegawai dalam melaksanakan tugasnya, Hal ini akan mempengaruhi hasil kinerja organisasi secara keseluruhan.

Perlu kajian lebih lanjut mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

INDIKATOR BUDAYA ORGANISASI MODEL STEPHEN P. ROBBINS:

1. **Innovation and risk taking** (Inovasi dan Pengambilan resiko)
2. **Attention to detail** (Perhatian terhadap detail)
3. **Outcome orientation** (Orientasi hasil)
4. **People Orientation** (Orientasi individu)
5. **Team Orientation** (Orientasi terhadap tim)

DAFTAR PUSTAKA

Hill, Jones. 1998. Management Kontemporer.

Wibowo. 2006. Manajemen Perubahan. Jakarta : Raja Grafindo Persada

Dampak budaya perusahaan terhadap kinerja / **John P. Kotter, James L. Heskett ; alih bahasa, Benyamin Molan**

Budaya Organisasi dan Peningkatan kinerja **Schein, Edgar H. 2010**