

**HUBUNGAN ANTARA BUDAYA ORGANISASI DAN IKLIM
ORGANISASI DENGAN KINERJA PEGAWAI
KANTOR CAMAT SEI BINGAI
KABUPATEN LANGKAT**

TESIS

OLEH

**ADAM SUSILO
15.18.04.086**



**PROGRAM STUDI MAGISTER PSIKOLOGI
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2019**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 23/10/25

Access From (repository.uma.ac.id)23/10/25

**UNIVERSITAS MEDAN AREA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER PSIKOLOGI**

HALAMAN PERSETUJUAN

**Judul : HUBUNGAN ANTARA BUDAYA ORGANISASI DAN
IKLIM ORGANISASI DENGAN KINERJA PEGAWAI
KANTOR CAMAT SEI BINGAI KABUPATEN LANGKAT**

N a m a : Adam Susilo

N P M : 15.18.04.086

Menyetujui

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Sjahril Effendy, M.Si, M.A, M.Psi, M.H

Suryani Hardjo, S.Psi, MA

**Ketua Program Studi
Magister Psikologi**

Direktur



Prof. Dr. Sri Milfayetty., MS. Kons



Prof. Dr. Retna Astuti Kuswardani., MS

Telah di uji pada tanggal 12 September 2019

Nama : Adam Susilo

NPM : 15.18.04.086

Panitia Penguji Tesis :

Ketua : **Drs. Hasanuddin, M.Ag, Ph.D**

Sekretaris : **Nurmaida Irawani Siregar, S.Psi, M.Psi**

Pembimbing I : **Dr. Sjahril Effendy, M.Si, MA, M.Psi, M.H**

Pembimbing II : **Suryani Hardjo, S.Psi, MA**

Penguji Tamu : **Dr. M. Rajab Lubis, MS**

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Adam Susilo

NPM : 15.18.04.086

Program : Magister Psikologi

Judul Tesis : Hubungan Antara Budaya Organisasi Dan Iklim Organisasi Dengan Kinerja Pegawai Kantor Camat Sei Bingai Kabupaten Langkat.

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Medan, 26 Agustus 2019



Adam Susilo

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya, peneliti masih diberikan kesehatan, kekuatan dan semangat sehingga berhasil menyelesaikan penulisan skripsi ini. Shalawat dan salam senantiasa tercurahkan kepada junjungan nabi besar Muhammad SAW, keluarga beserta sahabat-sahabatnya, yang syafaatnya sangat diharapkan oleh semua umat manusia.

Selanjutnya guna memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Master pada program studi Pascasarjana Psikologi di Universitas Medan Area, maka tesis ini disusun dengan judul **“HUBUNGAN ANTARA BUDAYA ORGANISASI DAN IKLIM ORGANISASI DENGAN KINERJA PEGAWAI KANTOR CAMAT SEI BINGAI KABUPATEN LANGKAT”**.

Peneliti menyadari tanpa bantuan dan dukungan dari berbagai pihak, maka penulisan tesis ini tidak berjalan dengan baik. Banyak bantuan yang diterima dari berbagai pihak baik moril maupun materil. Sehubungan dengan hal itu, peneliti mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya Kepada:

1. Yayasan Haji Agus Salim Universitas Medan Area.
2. Bapak Prof. Dadan Ramdan, M.Eng, M.Sc, selaku Rektor Universitas Medan Area.
3. Ibu Prof. Dr. Ir. Retna Astuti K., MS, Direktur Program Pascasarjana Universitas Medan Area.

4. Ibu Prof. Dr. Sri Milfayetty, Ms.Kons, Kepala Prodi Magister Psikologi Universitas Medan Area.
5. Bapak Dr. Sjahril Effendy, M.Si, M.A, M.Psi, M.H, selaku pembimbing I, yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk membimbing, memberi saran dan masukan, sehingga peneliti mampu menyelesaikan tesis ini dengan hasil yang maksimal.
6. Ibu Suryani Hardjo, S.Psi, MA, selaku pembimbing II, yang telah banyak memberikan bimbingan, arahan, serta saran-saran dari banyak hal yang peneliti tidak ketahui menjadi tahu. Kemudian dengan sabar ibu membaca halaman demi halaman, kalimat demi kalimat, kata demi kata, serta huruf demi huruf, sehingga banyak ditemukan kesalahan dalam penulisan. Peneliti mengucapkan terimakasih atas dukungan dan motivasi yang diberikan.
7. Seluruh dosen di Pascasarjana Magister Psikologi Universitas Medan Area, yang telah memberikan ilmu dan motivasi kepada peneliti.
8. Seluruh staff tata usaha Magister Psikologi Universitas Medan Area, yang telah banyak membantu urusan akademik/administrasi yang peneliti butuhkan.
9. Ibu Asnawati S.Sos selaku camat Kecamatan Sei Bingai Kabupaten Langkat yang telah memberikan izin kepada peneliti untuk mengambil data serta melakukan riset.
10. Seluruh pegawai kantor camat Kecamatan Sei Bingai Kabupaten Langkat yang telah membantu dalam mengisi data angket penelitian.

11. Untuk Abangda Salianto, S.Sos.I, M.Psi terimakasih atas segala bantuan yang telah diberikan, baik moril maupun material, yang selalu memotivasi peneliti sehingga peneliti merasa mendapatkan dukungan dalam pembuatan tesis.
 12. Seluruh teman-teman satu angkatan 2015 program studi Magister Psikologi Universitas Medan Area yang telah memberikan banyak kenangan indah, serta yang terkhusus sahabatku M. Fadli Nugraha, S.Psi, dan Iranda Hari Fadhil, S.Psi, M.Psi yang telah memberikan semangat, masukan dan saran.
 13. Seluruh keluarga yang aku sayangi, ayah, ibu, serta adik-adikku, terimakasih atas do'a dan dukungannya yang sangat berarti bagiku.
 14. Terimakasih kepada semua pihak yang telah membantu peneliti dalam menyelesaikan tesis ini. Mohon maaf karena tidak dapat menyebutkan namanya satu persatu.
- Semoga Allah SWT membalas segala bantuan yang diberikan kepada peneliti.
Amin Ya Rabbal Alamin.

Medan, 26 Agustus 2019

Peneliti,

Adam Susilo

ABSTRAK

Adam Susilo. Hubungan Antara Budaya Organisasi dan Iklim Organisasi dengan Kinerja Pegawai Kantor Camat Sei Bingai Kabupaten Langkat

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara budaya organisasi dan iklim organisasi dengan kinerja pegawai kantor camat Sei Bingan kabupaten Langkat. Hipotesis dalam penelitian ini adalah ada hubungan positif antara budaya organisasi, iklim organisasi dengan kinerja. Penelitian dilakukan kepada seluruh pegawai kantor camat Sei Bingai kabupaten Langkat yang berjumlah 38, dengan teknik sampling yaitu total sampling. Teknik pengumpulan data menggunakan metode dokumentasi, dan metode skala yaitu skala budaya organisasi dan skala iklim organisasi. Analisis data menggunakan teknik regresi berganda.

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat hubungan yang positif yang signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja. Dimana koefisien r sebesar 0,363 dan $p = 0,000$. Koefisien determinan R^2 sebesar 0,132, artinya bahwa 13,2% kinerja dipengaruhi oleh budaya organisasi. Terdapat hubungan yang positif yang signifikan antara iklim organisasi dengan kinerja. Dimana koefisien r sebesar 0,775 dan $p = 0,000$. Koefisien determinan R^2 sebesar 0,600, artinya bahwa 60,0% kinerja dipengaruhi oleh iklim organisasi.

Secara bersama-sama variabel budaya organisasi dan iklim organisasi terdapat hubungan yang positif yang signifikan dengan kinerja. Hal ini dapat dilihat dari tabel model summary dimana korelasi r sebesar 0,776 dan $p = 0,001$. Artinya secara bersama-sama variabel X_1 dan X_2 mempengaruhi variabel Y . Berdasarkan hasil penelitian ini maka ketiga hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dinyatakan diterima. Koefisien determinan R^2 sebesar 0,603, artinya bahwa 60,3% kinerja dipengaruhi oleh budaya organisasi dan iklim organisasi. Sedangkan 39,7% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak dapat dijelaskan dalam persamaan regresi tersebut (residual).

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Iklim Organisasi dan Kinerja.

ABSTRACT

Adam Susilo. *The Relationship Between Organizational Culture and Organizational Climate with Employee Performance of Sei Bingai Subdistrict Office of Langkat Regency*

This study aims to determine the relationship between organizational culture and organizational climate with the performance of Sei Bingan sub-district office staff in Langkat district. The hypothesis in this study is that there is a positive relationship between organizational culture, organizational climate and performance. The study was conducted to all 38 sub-district office staff of Sei Bingai district of Langkat, with a sampling technique that is total sampling. The technique of data collection uses the documentation method, and the scale method is the scale of the organizational culture and the scale of the organization's climate. Data analysis uses multiple regression techniques.

Based on the results of the study, there is a significant positive relationship between organizational culture and performance. Where the coefficient r is 0.363 and $p = 0.000$. The coefficient determinant of R^2 is 0.132, meaning that 13.2% of performance is influenced by organizational culture. There is a significant positive relationship between organizational climate and performance. Where the coefficient r is 0.775 and $p = 0.000$. The coefficient determinant of R^2 is 0,600, meaning that 60.0% of performance is influenced by the organizational climate.

Together the organizational culture and organizational climate variables have a significant positive relationship with performance. This can be seen from the sumarry model table where the correlation r is 0.776 and $p = 0.001$. This means that together with the variables X_1 and X_2 affect the variable Y . Based on the results of this study, the three hypotheses proposed in this study were accepted. The coefficient determinant of R^2 is 0.603, meaning that 60.3% of performance is influenced by organizational culture and organizational climate. While 39.7% is influenced by other factors that cannot be described in the regression equation (residual).

Keywords: *Organizational Culture, Organizational Climate and Performance.*

DAFTAR ISI

HALAMAN PERSETUJUAN	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN PERNYATAAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I	
PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Identifikasi Masalah	13
1.3 Rumusan Masalah	14
1.4 Tujuan Penelitian	14
1.5 Manfaat Penelitian	14
BAB II	
TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Kinerja	16
2.1.1. Pengertian Kinerja	16
2.1.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja	18
2.1.3. Penilaian Kinerja	20
2.1.4. Aspek-aspek Penilaian Kinerja	23

2.2 Budaya Organisasi	25
2.2.1. Pengertian Budaya Organisasi	25
2.2.2. Tipe Budaya Organisasi	28
2.2.3. Karakteristik Budaya Organisasi	30
2.2.4. Fungsi Budaya Organisasi	32
2.2.5. Aspek-aspek Budaya Organisasi	35
2.3 Iklim Organisasi	38
2.3.1 Pengertian Iklim Organisasi	38
2.3.2 Aspek-aspek Iklim Organisasi	39
2.3.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Iklim Organisasi	45
2.4 Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja	47
2.5 Hubungan Iklim Organisasi dengan Kinerja	50
2.6 Hubungan Antara Budaya Organisasi dan Iklim Organisasi Dengan Kinerja	51
2.7 Kerangka Konseptual	52
2.8 Hipotesis	54
 BAB III	
METODE PENELITIAN	
3.1 Tempat dan Waktu Penelitian	56
3.2 Identifikasi Variabel	56
3.3 Defenisi Operasional	56
3.4 Populasi dan Sampel	57
3.5 Teknik Pengambilan Sampel	58
3.6 Metode Pengumpulan Data,.....	58
3.7 Validitas dan Reabilitas Alat Ukur	61
3.8 Metode Analisis Data	63

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN 64

4.1. Gambaran Subjek Penelitian	64
4.2 Orientasi Kancan dan Persiapan Penelitian	64
4.2.1 Orientasi Kancan	64
4.2.2 Persiapan Penelitian	65
4.3 Uji Coba Alat Ukur	68
4.3.1 Hasil Uji Coba Skala Budaya Organisasi	69
4.3.2 Hasil Uji Coba Skala Iklim Organisasi	70
4.4 Pelaksanaan Penelitian	71
4.5 Analisis Data dan Hasil Penelitian	72
4.6 Uji Asumsi	72
4.6.1 Uji Normalitas	72
4.6.2 Uji Linearitas	73
4.7 Hasil Analisis Pearson dan Regresi Berganda	74
4.8 Hasil Perhitungan Mean Hipotetik dan Mean Empirik	76
4.8.1 Mean Hipotetik	76
4.8.2. Mean Empirik	77
4.9 Kriteria	77
4.10 Pembahasan	80

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN..... 86

5.1 Kesimpulan	86
5.2 Saran	87

DAFTAR PUSTAKA 89

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1. Blue Print Penyebaran Skala Budaya Organisasi.....	59
Tabel. 2. Blue Print Penyebaran Skala Iklim Organisasi.....	60
Tabel. 3. Penyebaran Skala Budaya Organisasi.....	66
Tabel. 4. Penyabaran Skala Iklim Organisasi.....	67
Tabel. 5. Distribusi Aitem Budaya Organisasi Setelah Uji Coba.....	70
Tabel. 6. Distribusi Aitem Skala Iklim Organisasi Setelah Uji Coba.....	71
Tabel. 7. Rangkuman Hasil Perhitungan Uji Normalitas.....	73
Tabel. 8. Rangkuman Hasil Perhitungan Uji Linearitas.....	74
Tabel. 9. Rangkuman Perhitungan Analisis Regresi Linier Berganda.....	76
Tabel. 10. Hasil Perhitungan Nilai Rata-rata Hipotetik dan Empirik.....	78

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar. 1. Kerangka konseptual.....	54
Gambar 2. Kurva Normal Variabel Budaya Organisasi.....	79
Gambar 3. Kurva Normal Variabel Iklim Organisasi.....	79
Gambar 4. Kurva Normal Variabel Kinerja.....	79



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Setiap organisasi baik yang profit (berorientasi mencari keuntungan) maupun nonprofit (tidak berorientasi mencari keuntungan), menghendaki organisasinya tumbuh dengan cepat, berjalan dengan lancar dan berkembang dengan baik. Organisasi yang merupakan sekumpulan orang yang mempunyai cita-cita yang sama, harus bersama-sama dengan anggotanya menciptakan suasana yang menyenangkan sehingga operasional organisasi bisa berjalan sesuai dengan yang direncanakan (Thoha, 2004).

Secara umum organisasi memiliki sumber daya manusia sebagai aset yang terus dikembangkan untuk mencapai tujuan organisasi lebih cepat dicapai. Sehingga sumber daya manusia memiliki peran yang cukup penting dalam keberlangsungan dan kesuksesan sebuah organisasi. Untuk itu diperlukan sumberdaya manusia yang dapat bekerja dengan mencurahkan segenap kemampuan yang dimiliki dengan menunjukkan kinerja yang baik.

Keberhasilan sebuah organisasi tidak terlepas dari baiknya kinerja seorang pegawai. Dimana tujuan suatu organisasi akan tercapai dengan baik apabila mempunyai pegawai atau sumber daya manusia yang berkualitas. Sumber daya merupakan sumber energi, tenaga, kekuatan (power) yang diperlukan untuk menciptakan daya, gerakan, aktivitas, kegiatan, dan tindakan. Maka dalam menciptakan kinerja yang baik dalam organisasi tergantung pada kinerja pegawai yang bergerak menjalankan tujuan organisasi tersebut. Pegawai bukan hanya

menjadi objek dalam pencapaian keberhasilan sebuah organisasi namun juga sebagai pelaku keberhasilan organisasi tersebut.

Mengingat pentingnya penilaian kerja, maka manajemen perlu mempelajari manajemen kinerja dari semua aspek yang terkait. Jika semua proses dan penilaian kinerja telah dilakukan dengan baik dan hasilnya menunjukkan kinerja karyawan meningkat, maka kinerja perusahaan/organisasi pada umumnya berhasil.

Peningkatan kinerja merupakan hal yang diinginkan baik dari pihak pemberi kerja maupun para pekerja. Pemberi kerja menginginkan kinerja karyawan baik untuk kepentingan peningkatan hasil kerja dan keuntungan perusahaan. Disisi lain, pekerja berkepentingan untuk pengembangan diri dan promosi pekerjaan.

Bagi suatu perusahaan/organisasi yang mengedepankan pelanggan sebagai asset yang harus dijaga dan dipelihara, maka sangat ditentukan oleh tingkat mobilitas (kinerja) dan kemampuan manusia yang bekerja dalam perusahaan. Dengan peranan penting dan strategis yang dimainkan oleh sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan, maka tidaklah berlebihan jika dikatakan bahwa sumber daya manusia menciptakan sumber keunggulan kompetitif pada organisasi tersebut.

Peran Manajemen SDM sendiri sangat berpengaruh terhadap kinerja dari karyawan, karena sumber daya manusia merupakan sumber daya yang paling penting dan sangat menentukan dalam kelangsungan hidup suatu perusahaan/organisasi. Pada dasarnya setiap orang memiliki potensi yang luar

biasa dan belum dimanfaatkan secara penuh. Dalam penegasan tersebut menjadi tugas manajer untuk memanfaatkan sumber daya itu sedemikian rupa untuk kepentingan pencapaian tujuan organisasi, namun tetap memberikan suatu penghargaan dan penghormatan terhadap SDM yang bersangkutan.

Tidak jarang suatu perusahaan gagal dalam meningkatkan produktivitas karena tidak menerapkan sistem kinerja yang baik, yang berakibat pada rendahnya kinerja karyawan pada periode tersebut. Pada umumnya perusahaan keluarga atau perusahaan kecil lainnya sering mengalami hal yang demikian, yang terlihat dari rendahnya produktivitas kerja dan tingginya tingkat perputaran dan absen karyawan.

Kecamatan adalah bagian wilayah dari daerah kabupaten/kota yang dipimpin oleh Camat. Hal tersebut sesuai dengan ketentuan Pasal 1 angka 24 Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah yang menyatakan bahwa “Kecamatan atau yang disebut dengan nama lain adalah bagian wilayah dari Daerah kabupaten/kota yang dipimpin oleh camat.

Kecamatan mempunyai tugas melaksanakan koordinasi penyelenggaraan pemerintahan, pelayanan publik, dan pemberdayaan masyarakat desa dan kelurahan dan melaksanakan tugas yang dilimpahkan oleh Bupati untuk melaksanakan sebagian urusan Pemerintahan Daerah. Pelayanan publik pada dasarnya menyangkut aspek kehidupan yang sangat luas. Dalam kehidupan bernegara, maka pemerintah memiliki fungsi memberikan berbagai pelayanan publik yang diperlukan oleh masyarakat, mulai dari pelayanan dalam bentuk pengaturan atau pun pelayanan-pelayanan lain dalam rangka memenuhi

kebutuhan masyarakat dalam bidang pendidikan, kesehatan, dan lainnya. Berbagai gerakan reformasi publik (public reform) yang dialami negara-negara maju pada awal tahun 1990-an banyak di ilhami oleh tekanan masyarakat akan perlunya peningkatan kualitas pelayanan publik yang diberikan oleh pemerintah.

Pelayanan publik merupakan tanggung jawab pemerintah dan dilaksanakan oleh instansi pemerintah, baik itu di pusat, di daerah, dan dilingkungan Badan Usaha Milik Negara. Pelayanan publik berbentuk pelayanan barang publik maupun pelayanan jasa. Dewasa ini Masyarakat semakin terbuka dalam memberikan kritik bagi pelayanan publik. Oleh sebab itu substansi administrasi sangat berperan dalam mengatur dan mengarahkan seluruh kegiatan organisasi pelayanan dalam mencapai tujuan.

Untuk mengatur wilayah dan menerangkan tugasnya sebagai pimpinan Kecamatan yang menjadi wilayah kerja Camat, untuk itu berdasarkan pasal 126 ayat (3) Undang-Undang No.32 Tahun 2004 tentang pemerintah daerah disebut bahwa yang menjadi tugas umum Camat terdiri dari :

1. Mengkoordinasi kegiatan pemberdayaan masyarakat.
2. Mengkoordinasi upaya penyelenggaraan ketentraman dan ketertiban umum.
3. Mengkoordinasi pemeliharaan prasarana dan fasilitas pelayanan umum.
4. Mengkoordinasi penyelenggaraan kegiatan pemerintah tingkat kecamatan.
5. Membina penyelenggaraan pemerintah desa/ kelurahan.
6. Melaksanakan pelayanan umum yang menjadi ruang lingkup tugasnya.

Dari tugas dan fungsi Camat tersebut, salah satunya adalah melaksanakan pelayanan Masyarakat, untuk melaksanakan itu semua pemerintah Kecamatan

yang dalam hal ini Camat beserta para pegawainya dituntut untuk mempunyai loyalitas yang tinggi guna pencapaian tujuan yang ditetapkan sebelumnya serta berupaya meningkatkan pelayanannya kepada masyarakat, untuk itu diperlukan adanya pemerintahan yang harus benar-benar berfungsi sebagai pelayan masyarakat dan bukan sekedar menjadi alat pemerintah. Dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai Camat dan sebagai perangkat daerah yang mengelola wilayah Kecamatan tidak bisa bekerja sendiri, oleh karena itu Camat dibantu oleh stafnya (perangkat kecamatan) yang dalam hal ini bertanggung jawab kepada Camat.

Fenomena kinerja karyawan terjadi saat ini yang terjadi di kantor camat kecamatan Sei Bingai Kabupaten Langkat yaitu kualitas kinerja pegawai ditandai dengan menurunnya kualitas pelayanan kepada masyarakat yang kurang memuaskan karena masih banyaknya masyarakat yang protes pada karyawan karena dianggap kurang merespon permintaan penduduk, dan fenomena Kuantitas yang diperoleh oleh peneliti menemukan bahwa rata-rata pegawai kantor camat Sei Bingai dianggap kurang memenuhi kinerja yang ditetapkan oleh pemerintah seperti proses pelayanan yang lambat kepada masyarakat, penyelesaian pekerjaan tidak tepat waktu dan menghabiskan jam kerja dengan hal-hal yang kurang efektif.

Pemerintah Kecamatan perlu meningkatkan kinerja karyawan dengan memperhatikan faktor-faktor yang meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Edison dkk (2016), faktor yang mempengaruhi kinerja salah satunya adalah budaya organisasi. Budaya organisasi mengacu pada sistem makna bersama yang

dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi yang lain.

Seiring dengan bergulirnya waktu yang menuntut banyak perubahan, banyak organisasi saat ini merasa perlu untuk mengubah budaya perusahaan guna menjamin kelangsungan hidupnya atau untuk memperoleh keuntungan yang lebih kompetitif. Hal ini sering didorong oleh kenyataan bahwa budaya yang telah ada kadang tidak lagi mampu memperbaiki keadaan masa datang seperti yang dibutuhkan organisasi. Kekuatan-kekuatan dalam lingkungan eksternal organisasi dapat mengisyaratkan kebutuhan perubahan budaya, misalnya dengan adanya persaingan yang makin tajam dalam suatu lingkungan industri menuntut perubahan budaya organisasi untuk senantiasa mampu merespon keinginan konsumen dengan lebih cepat. Di samping berasal dari lingkungan eksternal, kekuatan perubahan budaya juga bisa berasal dari dalam/internal. Sebagai contoh jika manajer senior (eksekutif) menerapkan pendekatan-pendekatan baru untuk manajemen organisasi.

Suatu saat ditetapkan bahwa ada kebutuhan akan perubahan, maka langkah pertamanya adalah menganalisis budaya yang hidup di dalam organisasi. Selanjutnya perlu untuk memikirkan keadaan akhir yang diinginkan sejauh mana budaya tersebut dilibatkan. Tekanan utama dalam perubahan dan pengembangan budaya adalah mencoba untuk mengubah nilai-nilai, sikap, dan perilaku karyawan secara keseluruhan.

Suatu organisasi dibentuk untuk mencapai suatu tujuan tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya, karena pada dasarnya organisasi merupakan bentuk

perserikatan dari manusia untuk mencapai tujuan bersama dimana di dalamnya terdapat aktifitas, oleh karena itu organisasi perlu memiliki karyawan yang berkualitas serta mempunyai semangat dan loyalitas yang tinggi. Semangat dan loyalitas yang tinggi dipengaruhi oleh kemampuan pegawainya serta budaya organisasi yang ada, untuk itu perlu adanya peningkatan kemampuan pegawai dan pembentukan budaya organisasi yang baik sesuai dengan kebutuhan karyawan.

Tenaga kerja atau sumber daya manusia merupakan faktor yang mutlak diperlukan dalam suatu organisasi, baik pada instansi pemerintah, perusahaan-perusahaan atau usaha-usaha sosial untuk mendapatkan suatu balas jasa/imbalance tertentu. Tenaga Kerja dapat diartikan sebagai buruh, karyawan, pekerja, pegawai, pada hakekatnya mempunyai maksud yang sama. Manajemen sumber daya manusia merupakan sarana untuk meningkatkan kualitas manusia, dengan memperbaiki sumber daya manusia, meningkatkan pula kinerja dan daya hasil organisasi, sehingga dapat mewujudkan karyawan yang memiliki disiplin dan kinerja yang tinggi diperlukan pula peran yang besar dari pimpinan organisasi. Dalam meningkatkan kinerja karyawan diperlukan analisis terhadap faktor-faktor yang mempengaruhinya dengan memperhatikan kebutuhan dari para karyawan, diantaranya adalah terbentuknya budaya organisasi yang baik dan terkoordinasi.

Suatu perusahaan yang mempunyai budaya organisasi yang kuat bahkan dapat terlihat atau teramati oleh peninjau dari luar organisasi, yang mengamati. Pengamat tersebut akan merasakan suasana kerja yang khas dan lain dari pada yang lain, di dalam organisasi tersebut, bila dibandingkan dengan organisasi lain. Hal-hal tersebut penting, dan karena itu perlu dipahami serta dikenali. Akan tetapi

hal-hal yang bersifat universal itu harus diterapkan oleh manajemen dengan pendekatan yang memperhitungkan secara matang faktor-faktor situasi, kondisi, waktu dan ruang. Dengan kata lain, diterapkan sesuai dengan budaya yang berlaku dan dianut dalam organisasi yang bersangkutan.

Budaya organisasi atau budaya perusahaan adalah nilai, norma, keyakinan, sikap, asumsi yang merupakan bentuk bagaimana orang-orang dalam organisasi berperilaku dan melakukan sesuatu hal yang bisa dilakukan. Nilai adalah apa yang diyakini bagi orang-orang dalam berperilaku di organisasi. Norma adalah aturan yang tidak tertulis dalam mengatur perilaku seseorang. Pengertian ini menekankan bahwa budaya organisasi berkaitan dengan aspek subjektif dari seseorang dalam memahami apa yang terjadi dalam organisasi. Hal ini dapat memberikan pengaruh dalam nilai-nilai dan norma-norma yang meliputi semua kegiatan bisnis yang mungkin terjadi tanpa disadari. Namun kebudayaan dapat menjadi pengaruh yang signifikan pada perilaku seseorang dan berdampak terhadap kinerja karyawan.

Setiap organisasi mempunyai budayanya masing-masing yang menjadi ciri khas suatu organisasi. Budaya sebuah organisasi memegang peranan yang cukup penting dalam organisasi tersebut karena budaya yang baik akan dapat memberikan kenyamanan yang kemudian menunjang peningkatan kinerja anggotanya. Sebaliknya, budaya organisasi yang kurang baik atau yang kurang sesuai dengan pribadi anggotanya akan memicu penurunan kinerja setiap anggota.

Dewasa ini banyak perusahaan yang mengubah budayanya agar dapat menunjang kemajuan perusahaan tersebut. Hal ini semakin membuktikan bahwa budaya suatu organisasi dapat sedemikian mempengaruhi sebuah organisasi.

Keberlangsungan suatu organisasipun sedikit-banyak terpengaruh oleh budaya organisasi. Sebagai contoh, budaya nepotisme di suatu organisasi atau perusahaan sudah tentu akan mengantarkan organisasi atau perusahaan tersebut ke gerbang kehancuran. Bagaimana tidak, dengan merekrut orang-orang yang hanya satu ras saja atau satu keluarga dalam perusahaan tersebut tanpa merujuk pada prestasi, kredibilitas, kemampuan serta kesetiaan pada perusahaan sudah pasti akan menurunkan kualitas suatu perusahaan yang lama kelamaan akan tersingkir oleh perusahaan lain yang lebih merekrut karyawan dengan kualitas yang baik tanpa melihat ras, agama atau warna kulit.

Budaya perusahaan secara realistis mempengaruhi produktivitas kerja karyawan. Kesadaran pemimpin perusahaan ataupun karyawan terhadap pengaruh budaya organisasi perusahaan dapat memberikan semangat yang kuat untuk mempertahankan, memelihara, dan mengembangkan budaya organisasi perusahaan tersebut yang merupakan daya dorong yang kuat untuk kemajuan organisasi perusahaan. Budaya organisasi perusahaan (corporate culture) yang kuat akan menumbuhkembangkan rasa tanggung jawab yang besar dalam diri karyawan sehingga mampu memotivasi untuk menampilkan kinerja yang paling memuaskan, mencapai tujuan yang lebih baik, dan pada gilirannya akan memotivasi seluruh anggotanya untuk meningkatkan produktivitas kerjanya (Khaerul Umam, 2018).

Namun, dalam hal menciptakan serta menumbuhkan sebuah budaya organisasi tidak hanya bertitik tumpu pada kenyamanan anggota saja. Ada banyak faktor-faktor lain yang harus diperhatikan. Diperlukan pemikiran yang matang

untuk dapat menciptakan dan menumbuh-kembangkan budaya yang akan dapat berdampak baik perusahaan.

Selain itu nilai-nilai merupakan konsep dasar dan kepercayaan dari suatu organisasi. Nilai-nilai tersebut menitikberatkan kepada suatu keyakinan untuk mencapai kesuksesan. Budaya organisasi yang kuat yang membutuhkan tokoh yang dipandang berhasil mewujudkan nilai-nilai budaya dalam kehidupan nyata. Dan suatu perusahaan pada memberikan penghargaan terhadap kinerja sumber daya manusianya yang berprestasi.

Teori-teori manajemen modern menekankan pentingnya perilaku manajerial dalam melaksanakan tugasnya. Perilaku tersebut sebagian besar dipengaruhi oleh budaya organisasi. Baik buruknya kemampuan manajerial ditentukan oleh perilaku pelaku manajerial. Puas atau tidaknya konsumen, pelanggan, nasabah, atau klien tergantung pada perilaku memberikan pelayanan (Wirawan, 2008).

Perilaku individu yang berbeda dalam sebuah organisasi atau perusahaan tentunya sangat mempengaruhi organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung, sebagai akibat dari kemampuan individu yang berbeda-beda dalam menghadapi tugas atau aktivitasnya. Perilaku akan timbul atau muncul akibat adanya pengaruh atau rangsangan dari lingkungan yang ada (baik internal maupun eksternal), begitu pula individu berperilaku karena adanya dorongan oleh serangkaian kebutuhan dan keinginan. Seseorang selalu mempertimbangkan perilakunya terhadap segala yang diinginkan agar dapat tercapai tanpa

menimbulkan konflik baik secara individu maupun kelompok, sehingga kinerja dapat tercapai sesuai dengan yang diinginkan.

Selain budaya organisasi keberhasilan perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan juga tidak terlepas dari suasana lingkungan kerja yang nyaman, saling menghargai pendapat, ruang kerja yang baik, hubungan atasan dan bawahan yang harmoni, dan birokrasi yang tidak kaku dapat menimbulkan sikap positif sehingga karyawan melaksanakan tugas pekerjaan dengan senang hati. Untuk itu perlu di ciptakan iklim organisasi yang positif. Iklim organisasi merupakan persepsi anggota organisasi mengenai dimensi-dimensi iklim organisasi.

Iklim organisasi merupakan pemaknaan atau persepsi dan interpretasi terhadap pengalaman-pengalaman yang dirasakan karyawan selama bekerja di sebuah organisasi atau perusahaan yang berhubungan dengan lingkungan psikologis dan sosialnya. Individu di dalam organisasi memberikan pemaknaan dan penilaian tersebut berdasarkan atas apa yang ia rasakan mengenai suasana kerja dan dimensi-dimensi di dalam organisasinya yang berhubungan dengan kesejahteraan mereka.

Banyak perusahaan atau organisasi yang mengabaikan akan pentingnya iklim organisasi dalam sebuah organisasi. Manajemen perusahaan lebih mengedepankan sumber daya fisik dalam mencapai tujuan sebuah organisasi. Organisasi atau perusahaan berdiri dan berjalan layaknya seperti tubuh manusia yang memerlukan fisik yang kuat agar dapat beraktivitas sehari-hari. Selain itu kondisi psikis juga harus dijaga kondisi mentalnya agar tetap stabil dalam

menjalankan aktivitas fisik, begitu juga dengan sebuah organisasi/perusahaan yang membutuhkan iklim organisasi yang positif agar orang-orang di dalamnya menjalankan aktivitas pekerjaan dengan nyaman.

Iklim Komunikasi Organisasi merupakan salah satu hal yang memegang peranan penting di dalam kehidupan suatu organisasi. Kepuasan komunikasi organisasi juga merupakan salah satu hal yang harus menjadi perhatian utama pihak organisasi, karena kepuasan komunikasi organisasi mempengaruhi perilaku orang-orang yang berada di dalam organisasi tersebut. Sehingga nantinya organisasi dapat mengambil tindakan yang paling tepat untuk mengembangkan organisasi.

Iklim organisasi dalam perusahaan merupakan hal yang tidak dapat diabaikan. Suatu permasalahan akan muncul dalam organisasi dan sesuai dengan keadaan yang ada, iklim organisasi yang baik akan berdampak baik atau tinggi pada prestasi kerja karyawan. Walaupun perusahaan telah menginterpretasikan kebutuhan dirinya dan individu di dalamnya serta mewujudkan kebutuhan-kebutuhan itu dengan menciptakan iklim yang baik tetapi karyawan tidak selalu memiliki tanggapan yang sama, tanggapan karyawan terhadap lingkungan kerjanya tidak selalu objektif.

Iklim organisasi terkait erat dengan proses menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sehingga tercipta hubungan dan kerjasama yang harmonis di antara seluruh individu atau SDM yang berada di dalam organisasi. Iklim organisasi yang kondusif dapat menjadi alat bagi pemimpin untuk memotivasi karyawan.

Karyawan yang termotivasi tentunya akan lebih produktif dan akhirnya berdampak pada kinerja karyawan dan organisasinya.

Iklim organisasi secara objektif eksis terjadi di setiap organisasi dan mempengaruhi perilaku anggota organisasi, tetapi hanya diukur secara langsung melalui persepsi anggota organisasi. Iklim organisasi merupakan penggambaran akurat dari kondisi suatu organisasi. Baik buruknya suatu organisasi dapat dipengaruhi oleh enam aspek diantaranya struktur (perasaan karyawan terhadap peraturan, prosedur dan batasan yang dibuat oleh perusahaan), tanggung jawab (merupakan tanggung jawab yang harus dipikul oleh masing-masing karyawan terhadap keputusan yang telah mereka ambil), penghargaan (imbalan yang diterima oleh harus sesuai serta pemberian hadiah maupun penghargaan yang sepatasnya diterima oleh karyawan), resiko (perasaan tertantang dan keinginan untuk berani mengambil suatu resiko), semangat kelompok (keramahaman yang ada dalam suatu kelompok), dan standar (adanya tekanan dari perusahaan terhadap karyawan agar dapat menjalankan tujuan perusahaan serta mencapai prestasi).

Dari uraian di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul Hubungan Budaya Organisasi dan Iklim Organisasi dengan Kinerja pegawai kantor Camat Sei Bingai Kabupaten Langkat.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan hasil wawancara dengan camat Sei Bingai dan data yang diperoleh dari September 2017 hingga September 2018 terjadi turun naik hasil kinerja Pegawai kantor Camat Sei Bingai Kabupaten Langkat.. Hal ini

menunjukkan ada permasalahan dengan kinerja karyawan dari waktu ke waktu. Kinerja mempunyai hubungan dengan budaya organisasi dengan iklim organisasi.

Permasalahan yang ingin diteliti adalah tentang kinerja pegawai kantor Camat Sei Bingai Kabupaten Langkat dan hubungannya dengan iklim organisasi dan budaya organisasi.

1.3 Rumusan Masalah

Perumusan masalah adalah untuk mempertegas masalah yang dihadapi juga untuk mempermudah penyelesaiannya. Dari uraian di atas maka dapat dirumuskan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah ada hubungan budaya organisasi dengan kinerja ?
2. Apakah ada hubungan iklim organisasi dengan kinerja?
3. Apakah ada hubungan antara budaya organisasi dan iklim organisasi secara bersama-sama dengan kinerja ?

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Hubungan budaya organisasi dengan kinerja.
2. Hubungan iklim organisasi dengan kinerja.
3. Hubungan budaya organisasi dan iklim organisasi dengan kinerja.

1.5 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Manfaat dari penelitian ini adalah untuk meningkatkan pengembangan bagi ilmu psikologi, khususnya psikologi industri dan organisasi, sekaligus untuk

memperkaya hasil penelitian dan dapat memberikan gambaran bagaimana hubungan budaya organisasi dan iklim organisasi dengan kinerja.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi camat Sei Bingai, diharapkan dapat menjadi masukan bagi pimpinan agar ke depannya dapat lebih memperhatikan aspek-aspek yang berkenaan dengan budaya organisasi dan iklim organisasi yang terbentuk yang pada akhirnya akan berdampak positif pada peningkatan kinerja pegawai.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kinerja

2.1.1 Pengertian Kinerja

Kinerja adalah catatan mengenai akibat-akibat yang dihasilkan pada sebuah fungsi pekerjaan atau aktivitas selama periode tertentu yang berhubungan dengan tujuan organisasi. Ratundo & Sackett (2002) mendefenisikan bahwa kinerja merupakan semua tindakan atau perilaku yang dikontrol oleh individu dan memberi kontribusi bagi pencapaian tujuan-tujuan organisasi. (Umam, 2018).

Lawleng dan Porter menyatakan bahwa kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas. Prawirosentono mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam sebuah organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral dan etika.

Menurut Miner kinerja adalah bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya. Sedangkan Cormik dan Tiffin mengemukakan kinerja adalah kuantitas, kualitas dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas. Irianto menyatakan kinerja adalah prestasi seseorang yang didapatkan dalam melaksanakan tugas. (Sutrisno, 2018).

Sementara itu menurut Bernandi & Russell 2001 (dalam Riani 2013) performansi adalah catatan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu

Menurut Sinambela, dkk (2012) mengemukakan bahwa kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur serta ditetapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan.

Kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan kegiatan atau menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Menurut As'ad kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.

Moehariono menyimpulkan pengertian kinerja karyawan atau defisi kinerja atau performance sebagai hasil kinerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kualitatif maupun secara kuantitatif, sesuai dengan kewewenangan, tugas dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral ataupun etika.

Dari pengertian diatas, maka dapat disimpulkan kinerja adalah keseluruhan hasil aktivitas dari pekerjaan yang dilakukan baik individu maupun tim dalam

sebuah organisasi yang dapat diukur dari produksi, ataupun catatan dalam suatu periode untuk menentukan apakah pekerjaan tersebut baik atau tidak.

2.1.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja diantaranya:

a. Kemampuan dan keahlian

Karyawan yang memiliki kemampuan dan keahlian maka akan semakin dapat melakukan pekerjaan dengan benar, sesuai dengan yang telah diterapkan. Artinya karyawan yang memiliki keahlian dan kemampuan yang baik akan memberikan kinerja yang baik pula, demikian pula sebaliknya bagi karyawan yang kurang memiliki kemampuan dan keahlian untuk menyelesaikan masalah dengan baik, maka akan menghasilkan pekerjaan yang kurang baik pula.

b. Pengetahuan

Dengan memiliki pengetahuan tentang pekerjaan akan memudahkan seseorang melakukan pekerjaan, sebaliknya jika seseorang kurang atau tidak mengetahui pengetahuan tentang pekerjaan, maka akan mengurangi hasil atau kualitas pekerjaannya.

c. Kepribadian

Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik, akan mengerjakan pekerjaan dengan bersungguh-sungguh dan bertanggung jawab sehingga akan menghasilkan pekerjaan yang baik pula, sebaliknya seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter kurang baik kurang sungguh-sungguh dan kurang bertanggung jawab untuk menyelesaikan pekerjaan.

d. Kepemimpinan

Perilaku pemimpin yang menyenangkan, mengayomi, mendidik dan membimbing tentu akan membuat karyawan senang dan mengikuti apa yang diperintahkan. Hal ini tentu akan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

e. Budaya Organisasi

Kepatuhan karyawan mengikuti kebiasaan atau norma yang berlaku di organisasi akan mempengaruhi kinerja seseorang atau kinerja organisasi..

f. Lingkungan kerja

Lingkungan kerja merupakan suasana atau kondisi disekitar tempat kerja. Lingkungan kerja dapat berupa bangunan, layout, sarana dan prasarana serta hubungan dengan sesama rekan kerja. Jika suasana lingkungan kerja nyaman dan memberikan ketenangan akan menciptakan suasana yang kondusif, sehingga kinerja karyawan menjadi lebih baik. (Kasmir, 2018).

Menurut Prawirosentono, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

a. Efektivitas dan efisiensi

Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur dari efektivitas dan efisiensi. Dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong tujuan.

b. Otoritas dan tanggung jawab

Masing-masing karyawan mengetahui apa yang hak dan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

c. Disiplin

Masalah disiplin karyawan dalam sebuah organisasi akan memberi corak terhadap kinerja organisasi. Kinerja organisasi akan tercapai, apabila kinerja individu dan kinerja kelompok ditingkatkan.

d. Inisiatif

Inisiatif karyawan yang ada dalam organisasi merupakan daya dorong yang mempengaruhi kinerja. (Sutrisno, 2018).

Menurut Gibson ada tiga faktor yang berpengaruh terhadap kinerja, yaitu:

a. Faktor individu

Kemampuan, keterampilan, latarbelakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.

b. Faktor psikologi

Persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja.

c. Faktor organisasi

Struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan. (Umam, 2018).

Berdasarkan uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah keahlian dan kemampuan, pengetahuan, kepribadian, kepemimpinan, budaya organisasi dan lingkungan kerja.

2.1.3. Penilaian Kinerja

Bernardin dan Russel, mengajukan enam kinerja primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja, yaitu:

a. *Quality*

Merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.

b. *Quantity*

Merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, unit, dan siklus kegiatan yang dilakukan.

c. *Timeliness*

Sejauh mana kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki.

d. *Cost effectiveness*

Merupakan tingkat sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi dimanfaatkan untuk mencapai hasil tertinggi.

e. *Need for supervision*

Merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi kerja tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan

f. *Interpersonal impact*

Merupakan tingkat sejauh mana pegawai memelihara harga diri, nama baik, dan kerja sama diantara rekan kerja. (sutrisno, 2018).

Tujuan penilaian kinerja menurut Riani (2013) terdapat pendekatan ganda terhadap tujuan penilaian prestasi kerja sebagai berikut:

a. Tujuan Evaluasi

Hasil-hasil penilaian prestasi kerja digunakan sebagai dasar bagi evaluasi reguler terhadap prestasi anggota-anggota organisasi, yang meliputi:

- 1) **Telaah Gaji.** Keputusan-keputusan kompensasi yang mencakup kenaikan *merit-pay*, bonus dan kenaikan gaji lainnya merupakan salah satu tujuan utama penilaian prestasi kerja.
- 2) **Kesempatan Promosi.** Keputusan-keputusan penyusunan pegawai (*staffing*) yang berkenaan dengan promosi, demosi, transfer dan pemberhentian karyawan merupakan tujuan kedua dari penilaian prestasi kerja.

b. **Tujuan Pengembangan**

- 1) Informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian prestasi kerja dapat digunakan untuk mengembangkan pribadi anggota-anggota organisasi.
- 2) **Mengukuhkan dan Menopang Prestasi Kerja.** Umpan balik prestasi kerja (*performance feedback*) merupakan kebutuhan pengembangan yang utama karena hampir semua karyawan ingin mengetahui hasil penilaian yang dilakukan.
- 3) **Meningkatkan Prestasi Kerja.** Tujuan penilaian prestasi kerja juga untuk memberikan pedoman kepada karyawan bagi peningkatan prestasi kerja di masa yang akan datang.
- 4) **Menentukan Tujuan-Tujuan Progresi Karir.** Penilaian prestasi kerja juga akan memberikan informasi kepada karyawan yang dapat digunakan sebagai dasar pembahasan tujuan dan rencana karir jangka panjang.
- 5) **Menentukan Kebutuhan-Kebutuhan Pelatihan.** Penilaian prestasi kerja individu dapat memaparkan kumpulan data untuk digunakan sebagai sumber analisis dan identifikasi kebutuhan pelatihan.

2.1.4 Aspek-Aspek Penilaian kinerja.

Aspek-aspek penilaian kinerja menurut Kasmir (2018) antara lain:

a. Kemampuan (Hasil Kerja)

Penilaian terhadap karyawan biasanya didasarkan pada waktu untuk mengerjakan, jumlah pekerjaan dan kualitas pekerjaan itu sendiri. Karyawan yang mampu menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu atau lebih cepat dari waktu yang telah ditetapkan dinilai memiliki kinerja yang baik. Bagi yang tidak mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar waktu yang telah ditetapkan maka dianggap tidak mampu melaksanakan kinerja dengan baik.

b. Kepatuhan

Kepatuhan merupakan ketaatan karyawan dalam mengikuti segala kebijakan yang ditetapkan perusahaan. Karyawan yang sering melanggar aturan pekerjaan akan mempengaruhi kinerjanya. Demikian sebaliknya bagi mereka yang tidak pernah melanggar atau melawan terhadap aturan atau kebijakan atau perintah, maka dianggap nilai kepatuhannya baik dan nilai kinerja dari kepatuhannya juga baik.

c. Loyalitas

Loyalitas merupakan kesetiaan karyawan terhadap perusahaan. Loyalitas karyawan dapat dilihat dari kesetiaannya terhadap perusahaan dalam kondisi apapun.

d. Kerjasama

Kerjasama antar karyawan akan mempengaruhi kinerja karyawan atau kinerja perusahaan. Jika kerjasama berjalan baik, maka kinerja akan berjalan baik pula.

e. **Prakarsa**

Prakarsa merupakan ide-ide, pendapatan, perbaikan atau pengembangan atas kualitas suatu pekerjaan. Prakarsa menandakan seseorang memiliki kepedulian terhadap kemajuan pekerjaan.

Emron Edison dkk (2016) menyatakan bahwa aspek-aspek kinerja antara lain:

a. **Target.**

Target merupakan indikator terhadap pemenuhan jumlah barang, pekerjaan, atau jumlah uang yang dihasilkan.

b. **Kualitas.**

Kualitas merupakan elemen penting, karena kualitas yang dihasilkan menjadi kekuatan dalam mempertahankan loyalitas pelanggan.

c. **Waktu penyelesaian**

Penyelesaian yang tepat waktu membuat kepastian distribusi dan penyerahan pekerjaan menjadi pasti. Ini adalah modal untuk membuat kepercayaan pelanggan.

d. **Taat asas.** Tidak saja harus memenuhi target, kualitas dan tepat waktu tapi juga harus dilakukan dengan cara yang benar, transparan dan dapat dipertanggung jawabkan.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat disimpulkan aspek-aspek dalam penilaian kinerja adalah kemampuan (Hasil Kerja), kepatuhan, loyalitas, kerjasama, prakarsa, target, kualitas, waktu dan taat asas.

2. 2. Budaya Organisasi

2.2.1 Pengertian budaya organisasi

Schein mengemukakan budaya organisasi adalah sebagai filosofi yang mendasari kebijakan organisasi, aturan main untuk bergaul, dan persaan atau iklim yang dibawa oleh persiapan fisik organisasi (Wibowo, 2010). Kemudian Schein juga mendefinisikan budaya organisasi adalah sebuah pola asumsi dasar yang cukup bekerja baik untuk dipertimbangkan layak dan tidak layak, karena itu diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk mempersepsikan, berpikir, dan merasa dalam hubungannya dengan masalah tersebut.

Sementara itu, Vecchio (dalam Wibowo, 2010) mendefinisikan budaya organisasi sebagai nilai-nilai dan norma bersama yang terdapat dalam suatu organisasi dan mengajarkannya pada pekerja yang datang. Definisi ini menganjurkan bahwa budaya organisasi menyangkut keyakinan dan perasaan bersama, keteraturan dalam perilaku dan proses historis untuk meneruskan nilai-nilai dan norma-norma.

Adapun menurut Kreitner dan Kinicki (dalam Wibowo, 2010), budaya organisasi adalah nilai-nilai keyakinan bersama yang mendasari identitas perusahaan. Menurut Phegan budaya organisasi adalah tentang bagaimana orang merasa tentang melakukan pekerjaan baik dan apa yang membuat peralatan dan orang bekerja bersama harmoni. Pendapat lain, Zwell menyatakan budaya korporasi sebagai cara hidup suatu organisasi yang diberikan melalui generasi penerus pekerja.

Tan (dalam Wibowo, 2010) mendefinisikan budaya organisasi sebagai cara orang melakukan sesuatu dalam organisasi. Budaya organisasi merupakan serangkaian norma terdiri dari keyakinan, sikap, nilai-nilai inti dan pola perilaku, dibagikan oleh orang dalam organisasi. Menurut Sharplin (dalam Sutikno, 2012) budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai, kepercayaan dan kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur formalnya untuk menghasilkan norma-norma perilaku organisasi. Sedangkan menurut Stoner budaya organisasi adalah *cognitive framework* yang meliputi sikap, nilai-nilai, norma-norma, perilaku dan harapan-harapan yang disumbangkan oleh anggota organisasi.

Owens (dalam Sutikno, 2012) mengartikan budaya organisasi sebagai filsafat, ideologi, nilai-nilai dan asumsi-asumsi, keyakinan, harapan, sikap dan norma-norma bersama yang mengikat/mempersatukan suatu komunitas. Selain itu, Hodge (dalam Sutikno, 2012) juga mengartikan budaya organisasi sebagai suatu konstruksi dua tingkat yang meliputi karakteristik-karakteristik organisasi yang kelihatan dan yang tidak kelihatan. Pada level yang kelihatan budaya organisasi mencakup beberapa aspek organisasi, seperti arsitektur, pakaian seragam, pola-pola perilaku, peraturan, legenda mitos, bahasa dan seremoni-seremoni yang dilakukan organisasi. Sementara pada level yang tidak kelihatan, budaya organisasi mencakup *shared Value*, norma-norma kepercayaan, dan asumsi-asumsi para anggota organisasi untuk mengelola masalah-masalah dari keadaan di sekitarnya. Budaya organisasi juga dianggap sebagai alat untuk menentukan arah organisasi, mengarahkan apa yang boleh dan tidak boleh

dilakukan dan bagaimana mengalokasikan sumber daya, mengelola sumber daya organisasional dan sumber daya manusia, dan sebagai alat untuk menghadapi masalah dari peluang dan lingkungan.

Budaya organisasi adalah cara-cara orang berperilaku dalam organisasi dan ini merupakan satu set norma yang terdiri dari keyakinan, sikap, nilai-nilai inti, dan pola perilaku bersama dalam organisasi (Lasmi, 2016)

Robbbin dan coulter mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan nilai-nilai bersama, prinsip, tradisi, dan cara melakukan hal-hal yang mempengaruhi cara anggota organisasi bertindak. Ivancevich dkk mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah apa yang dipersepsikan karyawan dan cara persepsi itu menciptakan suatu pola, keyakinan, nilai dan ekspektasi. Sementara Pearce dan Robinson menyebutkan bahwa budaya organisasi adalah sekelompok asumsi penting (yang sering kali tidak dinyatakan jelas) yang dipegang bersama oleh anggota-anggota organisasi (Yusniar dkk, 2018)

Peter F. Drucker mengemukakan budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian diwariskan kepada anggota anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahai, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait. Sementara itu, Daniel R. Denison menyatakan bahwa budaya organisasi adalah nilai-nilai keyakinan dan prinsip-prinsip dasar yang merupakan landasan bagi sistem dan praktik praktik manajemen serta perilaku yang meningkatkan dan menguatkan prinsip-prinsip tersebut (Umam, 2018).

Berdasarkan pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi mencerminkan nilai-nilai yang dimiliki dan dipatuhi oleh anggota organisasi dalam berfikir, perasaan, dan bertindak.

2.2.2. Tipe Budaya Organisasi

Kinicki (dalam Ardana, 2009) mengatakan bahwa terdapat tiga tipe umum budaya organisasi yaitu sebagai berikut:

- a. Budaya konstruktif yaitu budaya dimana para karyawan didorong untuk berinteraksi dengan orang lain dan mengerjakan tugas dan proyek dengan cara yang akan membantu dalam memuaskan kebutuhan dan untuk tumbuh berkembang. Tipe ini mendukung keyakinan normatif (suatu keyakinan dan pemikiran tentang tingkah laku yang diharapkan dan cara bertingkah laku) yang berhubungan dengan pencapaian tujuan aktualisasi diri, penghargaan yang manusiawi dan persatuan.
- b. Budaya pasif-defensif adalah budaya yang memungkinkan karyawan berinteraksi dengan karyawan lain dengan cara yang tidak mengancam keamanan kerjanya sendiri. Tipe ini mendorong keyakinan normatif yang berhubungan dengan persetujuan, konvensional, ketergantungan dan penghindaran.
- c. Budaya agresif-defensif adalah budaya yang mendorong karyawan untuk mengerjakan tugasnya dengan keras untuk melindungi keamanan dan status mereka. Tipe budaya ini lebih mencirikan normatif yang mencerminkan oposisi, kekuasaan, kompetisi dan perfeksionis.

Greenberg dan Baron, (dalam Wibowo, 2010) membagi budaya organisasi menjadi empat tipe:

- a. *The academy*, berpikir tentang organisasi yang mempekerjakan banyak lulusan perguruan tinggi baru dan memberi mereka pelatihan khusus yang mereka perlukan untuk melakukan berbagai variasi pekerjaan. Suatu organisasi yang memberikan kesempatan kepada orang untuk menguasai banyak pekerja berbeda dan bergerak dari tempat yang satu ke tempat pekerjaan berikutnya.
- b. *The club*, menunjukkan bahwa banyak organisasi sangat berkepentingan untuk mendapatkan orang yang sesuai dan loyal.
- c. *The baseball team*, dapat mengidentifikasi bintang yang sangat berbakat dan dibayar tinggi, tetapi ingin pindah ke tim lain apabila mendapatkan tawaran yang lebih baik.
- d. *The fortress*, membayangkan organisasi yang menghadapi waktu yang berat, seperti perusahaan pengecer besar atau hasil hutan. Bagi mereka yang menyenangi tantangan melihat perubahan haluan perusahaan, dan yang mengabaikan kurangnya keamanan kerja, *fortress* merupakan tempat yang membangkitkan semangat untuk bekerja.

Quinn dan McGrath (dalam Pabundu, 2012) membagi budaya organisasi berdasarkan proses informasi sebagai berikut:

- a. Budaya rasional.

Dalam budaya ini proses informasi individual (klarifikasi sasaran pertimbangan logika, perangkat pengarahan) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kinerja yang ditunjukkan (efisiensi, produktivitas dan keuntungan atau dampak).

b. Budaya ideologis

Dalam budaya ini, pemrosesan informasi intuitif (dari pengetahuan yang dalam, pendapat dan inovasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan revitalisasi (dukungan dari luar, perolehan sumber daya dan pertumbuhan).

c. Budaya Konsensus

Dalam budaya ini, pemrosesan informasi kolektif (diskusi, partisipasi, dan konsensus) diasumsikan untuk menjadi sarana bagi kohesi (iklim moral dan kerjasama kelompok).

d. Budaya hierarkis

Dalam budaya hierarkis, pemrosesan informasi formal (dokumentasi, komputasi, evaluasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kesinambungan (stabilitas, kontrol dan koordinasi).

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan tipe budaya organisasi antara lain: budaya konstruktif, budaya pasif-defensif, budaya agresif-defensif, budaya rasional, budaya konsensus dan budaya hierarkis.

2.2.3. Karakteristik Budaya Organisasi

Robbin dan Coulter (dalam Yusniar, 2018) menyatakan ada tujuh karakteristik penting dalam budaya organisasi, yaitu:

a. Inovasi dan keberanian dalam mengambil resiko

Sampai sejauh mana karyawan berani untuk berinovasi dan mengambil resiko.

b. Perhatian terhadap detail

Sampai sejauh mana orang-orang perusahaan memperhatikan ketepatan, kemampuan menganalisis dan perhatian secara detail.

c. Orientasi hasil

Sampai sejauh mana manajemen berfokus pada hasil ketimbang teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.

d. Orientasi orang

Sampai sejauh mana keputusan manajemen dalam memperagakan dampaknya pada orang-orang di dalam organisasi.

e. Orientasi tim

Sampai sejauh mana pekerjaan yang dilakukan tim dibandingkan dengan pekerjaan perorangan.

f. Keagresifan

Sampai sejauh mana orang-orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang kooperatif.

g. Stabilitas

Sampai sejauh mana kegiatan dan keputusan organisasi menekankan dipertahankannya di status quo.

Greenberg dan Baron (dalam Wibowo, 2010) mengemukakan terdapat tujuh karakteristik dalam budaya organisasi:

a. *Innovation* (inovasi)

Suatu tingkatan dimana orang diharapkan kreatif dan membangkitkan gagasan baru.

b. *Stability* (stabilitas)

Bersifat menghargai lingkungan yang stabil, dapat diperkirakan, dan berorientasi pada peraturan.

c. *Orientation toward people* (orientasi pada orang)

Merupakan orientasi untuk menjadi jujur, mendukung dan menunjukan penghargaan pada hak individual.

d. *Result-orientation* (orientasi pada hasil)

Meletakkan kekuatannya pada kepeduliannya untuk mencapai hasil yang diharapkan.

e. *Easygoingness* (bersikap tenang)

Suatu keadaan dimana tercipta iklim kerja yang bersifat santai.

f. *Attention to detail* (perhatian pada hal-hal detail)

Dimaksudkan dengan berkepentingan untuk menjadi analitis dan seksama.

g. *Collaborative orientation* (orientasi pada kolaborasi)

Merupakan orientasi yang menekankan pada bekerja dalam tim sebagai lawan dari bekerja sebagai individual

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan karakteristik budaya organisasi adalah aturan perilaku yang diamati, norma, nilai dominan, filosofi, iklim organisasi, inovasi, perhatian, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan dan kemantapan.

2.2.4. Fungsi Budaya Organisasi.

Fungsi budaya organisasi menurut Kreitner dan Kinick (dalam Wibowo, 2010) adalah sebagai berikut:

- a. Memberi identitas anggota organisasional, menjadikan perusahaan diakui sebagai perusahaan yang inovatif dengan mengembangkan produk baru.

- b. Memfasilitasi komitmen kolektif, perusahaan mampu membuat pekerjanya bangga menjadi bagian padanya.
- c. Meningkatkan stabilitas sistem sosial sehingga mencerminkan bahwa lingkungan kerja dirasakan positif dan diperkuat, konflik dan perubahan dapat dikelola secara efektif. Dengan kesepakatan bersama tentang budaya organisasi yang harus dijalani mampu membuat lingkungan dan interaksi sosial berjalan dengan stabil dan tanpa gejolak.
- d. Membentuk perilaku dengan membantu anggota menyadari atas lingkungannya. Budaya organisasi dapat menjadi alat untuk membuat orang berpikiran sehat dan masuk akal.

Sementara itu, fungsi budaya organisasi menurut pandangan Greenberg dan Baron (dalam Wibowo, 2010) adalah:

- a. Budaya memberikan rasa identitas

Semakin jelas persepsi dan nilai-nilai bersama organisasi didefinisikan, semakin kuat orang dapat disatukan dengan misi organisasi dan merasa menjadi bagian penting darinya.

- b. Budaya membangkitkan komitmen pada misi organisasi.

Kadang-kadang sulit bagi orang untuk berpikir di luar kepentingannya sendiri, seberapa besar akan mempengaruhi dirinya. Tetapi apabila terdapat *strong culture*, orang merasa bahwa mereka menjadi bagian dari yang besar, dan terlibat dalam keseluruhan kerja organisasi.

- c. Budaya memperjelas dan memperkuat standar perilaku.

Budaya membimbing kata dan perilaku pekerja, membuat jelas apa yang harus dilakukan dan kata-kata dalam situasi tertentu, terutama berguna bagi pendatang baru. Budaya mengusahakan stabilitas bagi perilaku, keduanya dengan harapan apa yang harus dilakukan pada waktu yang berbeda dan juga apa yang harus dilakukan individu yang berbeda di saat yang sama.

- b. Budaya melayani sebagai *sense-making* dan mekanisme kontrol yang membimbing dan perilaku pekerja.

Brown dalam Lasmi (2016), menyebutkan lima fungsi budaya organisasi, yaitu sebagai berikut:

- a. Mengurangi konflik internal

Budaya sebagai milik bersama dapat meningkatkan konsistensi, persepsi, pemahaman bersama tentang definisi masalah dan evaluasi dari berbagai isu-isu dan pilihan-pilihan

- b. Melaksanakan koordinasi pengawasan

Budaya pada fungsi ini dapat membatasi keinginan individu untuk menyatakan pernyataan secara bebas menjadi lebih lembut dan jernih.

- c. Mengurangi ketidakpastian

Budaya organisasi bertindak sebagai sarana pengalihan pembelajaran terutama bagi pegawai baru.

d. Memberikan motivasi kepada anggota organisasi

Memberikan motivasi pegawai dengan didasarkan kepada *reward* seperti bonus, kenaikan gaji, promosi dan *punishment* seperti pengurangan gaji, teguran, bahkan sanksi.

e. Mendorong tercapainya keunggulan kompetitif.

Budaya organisasi yang kuat akan menungatkan konsistensi, koordinasi, dan pengawasan, serta mengurangi ketidakpastian dan meningkatkan motivasi.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa fungsi budaya organisasi sebagai identitas bagi anggota, membantu stabilitas perusahaan, membentuk perilaku anggota, membangkitkan komitmen misi organisasi, dan membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya.

2.2.5. Aspek-aspek Budaya Organisasi

Menurut Wirawan, (2010) dalam bukunya Budaya dan Iklim Organisasi, aspek-aspek budaya organisasi antara lain:

- a. Artefak yaitu dimensi isi budaya organisasi yang dapat ditangkap dengan pancaindra. Misalnya logo perusahaan, tata ruang kantor, bahasa (jargon yang digunakan antar anggota dan orang luar, teknologi (mesin, peralatan, proses produksi, kendaraan).
- b. Nilai-nilai yaitu suatu kepercayaan permanen mengenai apa yang tepat dan tidak tepat yang mengarahkan tindakan dan perilaku karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.
- c. Kode etik yaitu pedoman perilaku bagi anggota organisasi. Perilaku setiap anggota organisasi harus etis, yaitu perilaku yang baik dan benar dalam kaitan

kode etik organisasi, sedangkan perilaku yang salah dan buruk dalam kaitan kode etik organisasi.

- d. Kepercayaan yaitu berhubungan dengan apa yang menurut organisasi dianggap benar dan dianggap tidak benar. Kepercayaan melukiskan karakteristik moral organisasi atau kode etik organisasi.
- e. Asumsi yaitu dugaan dianggap benar dan diterima sebesar berpikir dan bertindak. Asumsi mempengaruhi persepsi, perasaan, emosi anggota organisasi mengenai sesuatu.
- f. Filsafat organisasi yaitu pendapat organisasi mengenai hakikat dan esensi sesuatu. Misalnya, perusahaan mempunyai pendapat yang berbeda mengenai esensi sumber daya manusia, keuntungan, pelanggan, dan sebagainya.
- g. Cerita atau mite yaitu suatu narasi yang menceritakan rentetan kejadian yang diambil dari sejarah perkembangan organisasi.
- h. Seremoni yaitu perayaan budaya organisasi atau tindakan kolektif pemujaan budaya yang mengingatkan dan memperkuat nilai-nilai budaya.
- i. Ritual dan upacara yaitu aktivitas yang direncanakan, terperinci yang mengonsolidasi berbagai bentuk ekspresi budaya.

Edison dkk (2016) menyatakan ada lima aspek aspek budaya organisasi, yaitu sebagai berikut:

a. Kesadaran diri

Anggota organisasi dengan kesadarannya bekerja untuk mendapatkan kepuasan dari pekerjaan mereka, mengembangkan diri, menaati aturan serta menawarkan produk-produk berkualitas dan layanan tinggi.

b. Kegresifan

Anggota organisasi menetapkan tujuan yang menantangtapi realitas. Mereka menetapkan rencana kerja dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut serta mengejarnya dengan antusias.

c. Kepribadian

Anggota bersikap saling menghormati, ramah, terbuka dan peka terhadap kepuasan kelompok serta sangat memperhatikan aspek-aspek kepuasan pelanggan .

d. Performa

Anggota organisasi memiliki nilai kreativitas, memenuhi kuantitas, mutu dan efisien.

e. Orientasi tim

Anggota organisasi melakukan kerjasama yang baik serta melakukan komunikasi dan koordinasi yang efektif dengan keterlibatan aktif para anggota.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek budaya organisasi adalah integritas internal: yaitu menciptakan *common language* dan *conceptual categorie*, mendefinisikan secara jelas garis batas kelompok dan menentukan kriteria, membagi kuasa dan status, mengembangkan norma kerukunan dan persahabatan, mendefinisikan alokasi *reward* dan *punishment* , menerangkan dan memberi arti pada ideologi. Adaptasi lingkungan eksternal yaitu misi dan strategi, maksud dan tujuan, pengukuran: identitas keanggotaan; penekanan pada kelompok, fokus pada manusia, integrasi unit, kontrol, toleransi resiko, kriteria pengharapan, toleransi konflik, hasil akhir.

2.3 Iklim Organisasi

2.3.1. Pengertian iklim organisasi

Menurut Suharsaputra (2013), mendefinisikan bahwa iklim organisasi merupakan hal yang amat penting bagi keberhasilan suatu organisasi dan iklim suatu organisasi akan sangat berbeda dengan iklim organisasi lainnya, karena hal tersebut berkaitan dengan kondisi lingkungan kerja masing - masing organisasi. Iklim organisasi juga merupakan konsep deskriptif yang berdasarkan pada persepsi lingkungan sosial anggota organisasi.

Tagiuri menyatakan bahwa iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung dialami oleh anggota organisasi dan mempengaruhi perilaku mereka serta dapat dilukiskan dalam satu set karakteristik tertentu dari lingkungan. Stringer mendefinisikan iklim organisasi sebagai koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi serta berfokus pada persepsi-persepsi yang masuk akan dan dapat dinilai, sehingga mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja anggota organisasi (Ruliana, 2014).

Luthan (dalam Sopiah, 2018) mengatakan bahwa iklim organisasi adalah keseluruhan “perasaan” yang meliputi hal-hal fisik, bagaimana para anggota berinteraksi dan bagaimana para anggota organisasi mengendalikan diri dalam berhubungan dengan pelanggan atau pihak luar organisasi.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan iklim organisasi adalah kepribadian organisasi seperti yang dilihat oleh anggotanya sehingga iklim organisasi menjadi dasar bagi anggotanya untuk menafsir dan

memahami keadaan sekitar mereka dan menentukan hubungan antara imbalan dan hukum.

2.3.2. Aspek-aspek Iklim Organisasi

Aspek-aspek iklim organisasi menurut Klob (dalam Wirawan, 2010) yaitu:

a. Konformitas

Konformitas adalah penyesuaian perilaku seseorang agar sesuai dengan norma-norma dari kelompoknya. Individu merasa bahwa para karyawan yang patuh, tunduk, dan mengikuti aturan, kebijakan dan prosedur di perusahaan. Konformitas yang tinggi cenderung menunjukkan iklim organisasi yang positif.

b. Tanggung jawab

Tanggung jawab yang tinggi akan mendorong karyawan menyelesaikan kerjanya secara optimal. Individu merasa bahwa masing-masing anggota organisasi diberikan tanggung jawab pribadi dalam menjalankan tugas mereka. Mereka merasa mampu membuat keputusan untuk memecahkan masalah yang berhubungan dengan pekerjaan tanpa meminta bantuan manajer terlebih dahulu. Keadaan ini membuat karyawan merasakan iklim organisasi yang positif.

c. Standar

Organisasi yang mengutamakan standar menempatkan kualitas performansi dan produksi yang *outstanding*. Anggota organisasi merasa bahwa organisasi memasang tantangan kerja untuk dirinya dan mengkomunikasikan komitmen organisasi kepada para anggotanya. Perusahaan yang mengutamakan standar menunjukkan iklim organisasi yang positif.

d. Penghargaan

Penghargaan terhadap hasil kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang merasakan keadilan dan keobjektifan dalam pemberian penghargaan dari perusahaan, merasakan iklim organisasi yang menyenangkan di perusahaannya.

e. Kejelasan organisasi

Anggota organisasi merasa bahwa segala hal yang terorganisir dengan baik dan memiliki tujuan organisasi yang jelas. Organisasi yang seperti ini memiliki iklim organisasi yang positif.

f. Kehangatan dan dukungan

Perlakuan dan perhatian yang baik menyebabkan karyawan merasa mendapatkan perlindungan dan pengayoman. Persahabatan dan kekeluargaan merupakan norma dalam organisasi yang bersangkutan. Anggota merasa percaya dan memberikan dukungan terhadap satu sama lainnya. Dalam situasi seperti ini, hubungan baik tercipta dalam lingkungan kerja sehingga iklim organisasi yang dirasakan para anggotanya sangat menyenangkan atau positif bagi dirinya.

g. Kepemimpinan

Anggota organisasi menerima kepemimpinan dan arahan dari orang-orang yang berkompeten. Kepemimpinan yang ada berdasarkan pada keahlian. Kepemimpinan tidak didominasi oleh dua atau satu individu saja.

Stringer (dalam Wirawan 2010), mengatakan terdapat enam aspek iklim organisasi:

a. Struktur

Struktur organisasi merefleksikan perasaan di organisasi secara baik dan mempunyai peran dan tanggung jawab yang jelas dalam lingkungan organisasi. Struktur tinggi jika anggota organisasi merasa pekerjaan mereka didefinisikan secara baik. Struktur rendah jika mereka merasa tidak ada kejelasan mengenai siapa yang melakukan tugas dan mempunyai kewenangan mengambil keputusan.

b. Standar-standar.

Standar-standar dalam organisasi mengukur perasaan tekanan untuk meningkatkan kinerja dan derajat kebanggaan yang dimiliki anggota organisasi dalam melakukan pekerjaan dengan baik. Standar-standar tinggi artinya anggota organisasi selalu berupaya mencari jalan untuk meningkatkan kinerja. Standar-standar rendah merefleksikan harapan yang lebih rendah untuk kinerja.

c. Tanggung jawab

Tanggung jawab merefleksikan perasaan karyawan bahwa menjadi “bos diri sendiri” dan tidak memerlukan keputusannya dilegitimasi oleh anggota organisasi lainnya. Persepsi tanggung jawab tinggi menunjukkan bahwa anggota organisasi merasa didorong untuk memecahkan problemnya sendiri. Tanggung jawab rendah menunjukkan bahwa pengambilan risiko dan percobaan terhadap pendekatan baru tidak diharapkan.

d. Penghargaan

Penghargaan mengindikasikan bahwa anggota organisasi merasa dihargai jika mereka dapat menyelesaikan tugas secara baik. Penghargaan merupakan

ukuran penghargaan dihadapkan dengan kritik dan hukuman atas penyelesaian pekerjaan. Iklim organisasi yang menghargai kinerja berkarakteristik seimbang antar imbalan dan kritik. Penghargaan rendah artinya penyelesaian pekerjaan dengan baik dan diberi imbalan secara tidak konsisten.

e. Dukungan

Dukungan merefleksikan perasaan percaya dan saling mendukung dan terus berlangsung diantara anggota kelompok kerja. Dukungan tinggi jika anggota organisasi merasa bahwa mereka bagian tim yang berfungsi dengan baik dan merasa memperoleh bantuan dari atasannya, jika mengalami kesulitan dalam menjalankan tugasnya. Jika dukungan rendah anggota organisasi merasa terisolasi atau tersisih sendiri.

f. Komitmen

Komitmen merefleksikan perasaan bangga anggota terhadap organisasinya dan derajat kelayakan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Perasaan komitmen kuat berasosiasi dengan loyalitas personal. Level rendah komitmen artinya karyawan merasa apatis terhadap organisasi dan tujuannya.

Sedangkan menurut Koys dan DeCotiis (dalam Wirawan, 2010) aspek iklim organisasi antara lain:

- a. Otonomi (*autonomy*) yaitu persepsi mengenai penentuan sendiri prosedur kerja, tujuan dan prioritas.
- b. Kebersamaan (*cohesion*) yaitu perasaan kebersamaan diantara altar organisasi, termasuk kemauan anggota organisasi untuk menyediakan bahan-bahan bantuan.

- c. Kepercayaan (*trust*) yaitu persepsi kebebasan untuk berkomunikasi secara terbuka dengan anggota organisasi level atas mengenai isu sensitif dan personal dengan harapan bahwa integritas komunikasi seperti itu tidak dilanggar.
- d. Tekanan (*pressure*) yaitu persepsi mengenai tuntutan waktu untuk menyelesaikan tugas dan standar kerja.

Selain itu dimensi lain dalam iklim organisasi juga dikemukakan oleh Ekval (dalam Wirawan, 2010) antara lain:

- a. Tantangan (*challenge*) yaitu keterlibatan dan komitmen karyawan terhadap organisasi.
- b. Kemerdekaan (*freedom*) yaitu sampai seberapa tinggi karyawan diberi kebebasan untuk bertindak.
- c. Dukungan untuk ide-ide (*support for ideas*) yaitu sikap manajemen dan karyawan terhadap ide baru.
- d. Kepercayaan (*trust*) yaitu keamanan emosional dan kepercayaan hubungan antar anggota dalam organisasi.
- e. Semangat (*liveliness*) yaitu dinamika dalam organisasi.
- f. Keintiman/humor (*playfulness/humor*) yaitu kemudahan yang ada dalam organisasi.
- g. Debat (*debt*) yaitu sampai seberapa tinggi perbedaan pendapat serta ide-ide dan pengalaman ada dalam organisasi.
- h. Konflik (*conflict*) yaitu adanya tensi personal dan emosional.
- i. Pengambilan resiko (*risk talking*) yaitu kemauan untuk menoleransi insekuriti dalam organisasi.

- j. Ide dan waktu (*idea and time*) yaitu waktu yang digunakan untuk mengembangkan ide-ide baru.

Sementara Steve Kelneer (dalam Rulina, 2014), menyebutkan enam aspek iklim organisasi sebagai berikut:

- a. *Flexibility conformity*. Fleksibilitas dan *conformity* merupakan kondisi yang untuk memberikan keleluasaan bertindak bagi karyawan serta melakukan penyesuaian diri terhadap tugas-tugas yang diberikan.
- b. *Responsibility*. *Responsibility* berkaitan dengan perasaan karyawan mengenai pelaksanaan tugas organisasi yang diemban dengan rasa tanggung jawab atas hasil yang dicapai.
- c. *Standards*. Perasaan karyawan tentang kondisi organisasi dimana manajemen memberikan perhatian kepada pelaksana tugas dengan baik, tujuan yang telah ditentukan serta toleransi terhadap kesalahan atau hal-hal yang kurang sesuai.
- d. *Reward*. *Reward* berkaitan dengan perasaan karyawan tentang penghargaan dan pengakuan atas pekerjaan yang baik.
- e. *Clarity*. *Clarity* berkaitan dengan perasaan karyawan bahwa mereka mengetahui apa yang diharapkan dari mereka berkaitan dengan pekerjaan, peranan, dan tujuan organisasi.
- f. *Tema komitmen*. *Tema komitmen* berkaitan dengan perasaan karyawan mengenai perasaan bangga mereka memiliki organisasi dan kesediaan untuk berusaha lebih saat dibutuhkan.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan aspek-aspek iklim organisasi adalah: konformitas, tanggung jawab, standar, penghargaan, kejelasan

organisasi, kehangatan dan dukungan, kepemimpinan, struktur, komitmen, semangat, pengambilan resiko, komunikasi, dan reflektivitas.

2.3.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Iklim Organisasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi iklim organisasi menurut Liliweri (dalam Ruliana, 2014) adalah faktor lingkungan organisasi ekseternal dan faktor lingkungan organisasi internal.

a. Lingkungan Ekternal Organisasi

Sejumlah faktor eksternal organisasi mempengaruhi iklim pada organisasi, tersebut. Seperti: lingkungan alam, fisik, perundang-undangan, pemerintah pusat, pemerintah daerah, industri, lembaga hukum, lembaga sumber daya keuangan.

b. Lingkungan Internal Organisasi

Lingkungan organisasi internal terdiri dari visi, misi, strategi, struktur organisasi, ukuran, teknologi, sumber daya manusia, syarat-syarat pekerjaan, keterampilan dan kemampuan individu, perilaku kepemimpinan, budaya praktek manajemen, serta kebutuhan individu.

c. Visi organisasi merupakan pernyataan tujuan kemana organisasi akan diarahkan, lebih berhasil, atau lebih diinginkan dengan kondisi sekarang.

d. Misi merupakan penjabaran dari visi dan merupakan gambaran ringkas mengenai apa yang akan dilaksanakan sehubungan dengan rumusan visi. Strategi organisasi merupakan gambaran mengenai metode dan teknik untuk mencapai visi dan misi organisasi.

- e. Struktur organisasi adalah alokasi formal dari peran/kerja organisasi, mekanisme administratif untuk mengawasi dan mengintegrasikan aktivitas organisasi termasuk seluruh aktivitas organisasi yang melintasi batas formal.
- f. Ukuran organisasi adalah konfigurasi (rentang kendali dan ukuran) yang menerangkan jumlah atau banyaknya satuan kerja diawasi dan berpengaruh terhadap pola-pola interaksi.
- g. Teknologi dan sumber daya adalah semua bentuk metode dan teknik baik material maupun nonmaterial yang digunakan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja organisasi.
- h. Syarat-syarat pekerjaan adalah bentuk formalisasi yang menerangkan sejauhmana pengaturan hubungan antar organisasi dari atas ke bawah, dari bawah ke atas, atau hubungan horizontal juga pengaturan *job design*.
- i. Keterampilan dan kemampuan individu, berkaitan dengan pengetahuan dan praktik teknis dari setiap pekerjaan untuk melaksanakan tugas yang dipercayakan kepada karyawan.
- j. Perilaku kepemimpinan individu adalah semua karakteristik pemimpin yang menggambarkan tidak hanya tindakan, tetapi latar belakang dari tindakan.
- k. Budaya organisasi adalah pola-pola perilaku, keyakinan, dan perilaku yang timbul dari bentuk interaksi sosial dan tindakan sosial.
- l. Praktik manajemen, merupakan keseluruhan pelaksanaan fungsi organisasi dan manajemen, misalnya perencanaan, pengorganisasian, penggerakan atau motivasi, pelaksanaan dan motivasi.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi iklim organisasi adalah lingkungan eksternal organisasi, lingkungan internal organisasi, visi organisasi, misi organisasi, struktur organisasi, ukuran organisasi, teknologi dan sumber daya, syarat-syarat pekerjaan, keterampilan dan kemampuan individu, perilaku kepemimpinan, budaya organisasi dan praktik manajemen.

2.4 Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja

Salah satu upaya untuk mendorong kinerja adalah dengan memperhatikan budaya yang melekat pada organisasi tersebut. Budaya yang dimaksud adalah sesuai nilai yang melekat dan dijadikan sebagai suatu ciri khas yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain.

Budaya Organisasi memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Budaya organisasi yang terbina dengan baik dalam organisasi akan mempengaruhi perilaku pegawai yang selanjutnya akan bermuara pada prestasi kerja pegawai. Dalam organisasi, implementasi budaya dirupakan dalam bentuk perilaku, artinya perilaku individu dalam organisasi akan diwarnai oleh budaya organisasi yang bersangkutan. Perilaku pegawai yang sesuai dengan budaya organisasi tersebut akan memberikan efek pada meningkatnya kinerja pegawai, karena budaya perusahaan ditetapkan oleh manajemen demi mewujudkan visi dan misi perusahaan yang salah satunya adalah menciptakan kompetensi pegawai yang berkinerja tinggi. Dengan demikian budaya organisasi menjadi salah satu kriteria penting dalam menentukan pertumbuhan dan kesuksesan organisasi.

Budaya yang kuat harus memiliki norma-norma kinerja yang tinggi. Perilaku yang bisa diterima dan diperkuat harus mendukung kinerja yang tinggi. Pegawai yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. 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 perusahaan dan logistik, masing-masing kinerja individu yang baik akan menimbulkan kinerja organisasi yang baik pula.

Budaya yang kuat dicirikan oleh nilai inti dari organisasi yang dianut dengan kuat, diatur dengan baik, dan dirasakan bersama secara luas. Semakin banyak anggota yang menerima nilai inti dan semakin terikat terhadap organisasi maka makin kuat budaya tersebut sehingga akan berakibat positif terhadap keefektifan suatu kinerja organisasi sehingga harus ditekankan dan diajarkan kepada pegawai. Sebagaimana yang dikemukakan oleh (Wibowo: 2010) menyatakan kinerja sumber daya manusia ditentukan oleh kondisi lingkungan internal maupun eksternal organisasi termasuk budaya organisasi. Karenanya, kemampuan menciptakan suatu organisasi dengan budaya yang mampu mendorong kinerja adalah suatu kebutuhan. Sesuai dengan hubungan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai maka peneliti tertarik melakukan penelitian tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

Menurut Kotter dan Heskett, menyatakan bahwa terdapat empat kesimpulan menyangkut hubungan budaya organisasi/perusahaan dengan kinerja perusahaan, yaitu:

- a. Budaya perusahaan dapat mempunyai dampak yang berarti terhadap kinerja ekonomi jangka panjang.
- b. Budaya perusahaan mungkin akan menjadi suatu faktor yang bahkan lebih penting dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan perusahaan dalam dasawarsa yang akan datang.
- c. Budaya perusahaan yang menghambat kinerja keuangan jangka panjang cukup banyak, budaya-budaya tersebut mudah berkembang bahkan dalam perusahaan-perusahaan yang penuh dengan orang-orang yang pandai dan perusahaan-perusahaan yang penuh dengan orang-orang yang pandai dan berakal sehat. Walaupun sulit untuk diubah, budaya perusahaan dapat dibuat agar bersifat lebih meningkatkan kinerja.

Wibowo (2013), menyatakan bahwa studi yang pernah dilakukan menunjukkan bahwa suatu organisasi yang melakukan perubahan budaya organisasinya mampu meningkatkan kinerjanya sangat signifikan dibandingkan dengan organisasi yang tidak melakukan perubahan organisasi.

Berdasarkan pendapat ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara budaya organisasi/perusahaan dengan kinerja pegawai. Hal ini disimpulkan dari yang dijelaskan sebelumnya bahwa terdapat hubungan antar budaya organisasi yang kuat dengan kinerja perusahaan yang

unggul. Jadi budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang tidak dapat diabaikan begitu saja oleh organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai

Hal ini juga sesuai dengan hasil penelitian terdahulu yakni hubungan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Syaka Putra Transindo Jakarta yang dilakukan oleh Udin Ahidin, hal ini ditunjukkan oleh nilai Koefisien korelasi (r) sebesar 0,73. Kontribusi (r^2/KD) Budaya organisasi terhadap Kinerja karyawan di PT Syaka Putra Transindo Jakarta sebesar 53,29%.

Tingkat signifikansi hubungan Budaya organisasi dengan Kinerja karyawan di PT Syaka Putra Transindo Jakarta adalah signifikan. (<http://openjournal.unpam.ac.id/index.php/kreatif/article/viewFile/445/365>).

2.5 Hubungan Iklim Organisasi dengan Kinerja

Keadaan Iklim Organisasi yang baik akan memberikan dampak yang positif bagi karyawan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Hal itu merupakan salah satu cara yang dapat ditempuh agar karyawan dapat melaksanakan tugasnya, karena Iklim Organisasi sangat mempengaruhi kinerja karyawan.

Dalam kehidupan berorganisasi, masalah iklim organisasi sangat berperan dan berpengaruh terutama dalam meningkatkan kualitas kerja supaya setiap karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya biasa sesuai dengan tujuan instansi. Dalam hal ini tujuan dari organisasi dapat tercapai bisa dilihat apabila lingkungan kerja dapat menunjang terhadap kinerja para karyawannya, lingkungan kerja menyangkut masalah aspek lingkungan social, baik formal maupun non formal yang dirasakan oleh para anggota instansi dan iklim lingkungan itu dapat mempengaruhi pekerjanya. Hal diatas juga diperkuta dengan

hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Juwarni (2013), dimana ada hubungan positif yang signifikan antara iklim organisasi dengan kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di kabupaten Boyolali. Hasil penelitian diperoleh sumbangan efektif variabel iklim organisasi sebesar 4,1%, yang mempengaruhi kinerja Pegawai negeri Sipil (PNS) di kabupaten Boyolali (http://eprints.ums.ac.id/25363/12/02._Naskah_Publikasi.pdf).

2.6 Hubungan Budaya Organisasi dan Iklim Organisasi dengan Kinerja

Bagi suatu organisasi, kinerja merupakan hasil dari kegiatan kerjasama diantara anggota atau komponen organisasi dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Sederhananya, kinerja merupakan produk dari kegiatan administrasi yaitu dari kegiatan kerjasama untuk mencapai tujuan bersama.

Kinerja karyawan sebuah organisasi ditentukan oleh berbagai faktor salah satunya adalah budaya organisasi. Budaya organisasi yang kuat diyakini akan memfasilitasi komitmen kolektif, sehingga perusahaan mampu membuat karyawannya bangga menjadi bagian padanya sehingga berdampak terhadap peningkatan kinerja anggotanya.

Budaya organisasi yang kuat juga akan membangkitkan komitmen karyawan pada misi organisasi, karyawan akan termotivasi dan terpacu untuk meningkatkan kinerja demi tercapai misi organisasi secara bersama-sama. Hal terpenting dalam kelancaran dan kesuksesan sebuah organisasi adalah iklim organisasi. Iklim organisasi yang positif akan menciptakan suasana kerja yang menyenangkan. Suasana kerja yang memungkinkan meningkatnya kinerja pegawai seperti pemahaman karyawan terhadap deskripsi tugas sesuai posisi

dimana karyawan itu ditempatkan, tugas-tugas seperti apa yang harus dilakukannya, kepada siapa pegawai itu melapor atas hasil yang dikerjakannya, atau bila menemukan masalah dari pekerjaannya kepada siapa ia memperoleh solusinya, bagaimana mekanisme koordinasi secara formal yang harus dipedomani, demikian pula pola interaksi yang harus diikuti pegawai dalam organisasi. Hal-hal yang dikemukakan tersebut saling terkait satu dengan lainnya, sehingga dapat dikatakan bahwa bila suasana kerja dalam organisasi tidak tercipta dengan baik, maka akan berpengaruh terhadap hasil kerja karyawan dalam organisasi.

Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Diani Siti rahma (2013), dimana budaya organisasi dan iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan MPC. PT Pos Indonesia Bandung, budaya dan iklim organisasi memberikan pengaruh sumbangsih sebesar 59,9% terhadap kinerja pegawai. (http://digilib.uinsgd.ac.id/544/1/1_cover.pdf)

2.7 Kerangka Konseptual

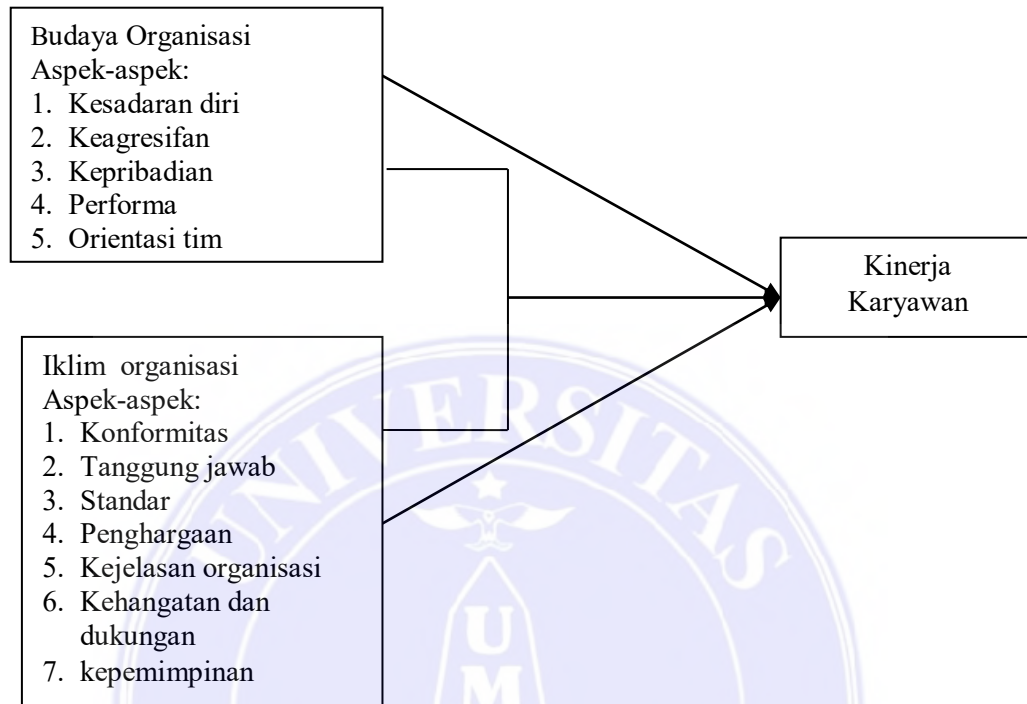
Bagi suatu organisasi, kinerja merupakan hasil dari kegiatan kerjasama diantara anggota atau komponen organisasi dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Sederhananya, kinerja merupakan produk dari kegiatan administrasi.

Kinerja karyawan sebuah organisasi ditentukan oleh berbagai faktor salah satunya adalah budaya organisasi. Budaya organisasi yang kuat dalam diyakini akan memfasilitasi komitmen kolektif, sehingga perusahaan mampu membuat pekerjanya bangga menjadi bagian padanya sehingga berdampak terhadap

peningkatan kinerja anggota. Budaya organisasi yang kuat juga akan membangkitkan komitmen karyawan pada misi organisasi, karyawan akan terpacu dan termotivasi untuk meningkatkan kinerja demi tercapainya misi organisasi secara bersama-sama. Hal terpenting dalam kelancaran dan kesuksesan sebuah organisasi adalah iklim organisasi. Iklim organisasi yang positif akan menciptakan suasana kerja yang menyenangkan. Suasana kerja yang memungkinkan meningkatnya kinerja pegawai seperti pemahaman karyawan terhadap deskripsi tugas (job description) sesuai posisi dimana karyawan itu ditempatkan, tugas-tugas seperti apa yang harus dilakukannya, kepada siapa pegawai itu melapor atas hasil yang dikerjakannya, atau bila menemukan masalah dari pekerjaannya kepada siapa ia memperoleh solusinya, bagaimana mekanisme koordinasi secara formal yang harus dipedomani, demikian pula dengan pola interaksi yang harus diikuti pegawai dalam organisasi. Hal-hal yang dikemukakan tersebut saling terkait satu dengan lainnya, sehingga dapat dikatakan bahwa bila suasana kerja dalam organisasi tidak tercipta dengan baik, maka akan berpengaruh terhadap hasil kerja karyawan dalam organisasi.

Dari uraian teori dan pemikiran yang telah dikemukakan, maka penulis menuangkannya dalam suatu kerangka konseptual penelitian untuk meneliti hubungan budaya organisasi dan iklim organisasi dengan kinerja pegawai kantor camat Sei Bingai Kabupaten Langkat.

Kerangka konseptual dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1: Kerangka Konseptual Penelitian

Keterangan: Gambar diolah oleh Peneliti

2.7 Hipotesis

Berdasarkan kerangka konseptual diatas, maka disusun hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Ada hubungan yang positif antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan.

Dengan asumsi semakin kuat budaya organisasi maka semakin tinggi kinerja karyawan.

2. Ada hubungan yang positif antara iklim organisasi dengan kinerja karyawan.

Dengan asumsi semakin positif iklim organisasi maka semakin tinggi kinerja karyawan.

3. Ada hubungan yang positif antara budaya organisasi dan iklim organisasi dengan kinerja karyawan. Dengan asumsi semakin kuat budaya organisasi dan semakin positif iklim organisasi maka semakin tinggi kinerja karyawan.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada pegawai Kantor Camat Sei Bingai Kabupaten Langkat. Penelitian ini dilakukan pada tanggal 4 Juni sampai dengan 4 Juli 2019.

3.2 Identifikasi Variabel

- a. Variabel Bebas : Budaya Organisasi dan Iklim Organisasi
- b. Variabel Terikat: Kinerja.

3.3 Definisi Operasional

Definisi operasional variabel penelitian bertujuan untuk mengarahkan variabel penelitian agar sesuai dengan pengukuran yang telah dipersiapkan. Adapun definisi operasional dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

3.3.1 Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah perekat sosial yang mengikat anggota-anggota organisasi secara bersama-sama melalui nilai-nilai bersama, norma-norma standar yang jelas tentang apa yang dapat dan tidak dapat dilakukan dan dikatakan oleh anggota. Data untuk mengetahui budaya organisasi diungkap dengan menggunakan skala yang disusun oleh peneliti. Semakin tinggi skor, maka dinyatakan semakin kuat budaya organisasi dan semakin rendah skor, maka semakin lemah budaya organisasi.

3.3.2 Iklim organisasi

Iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi (secara individual dan kelompok) dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi (misalnya pemasok, konsumen, konsultan dan kontraktor) mengenai apa yang terjadi di lingkungan organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi. Data mengenai iklim organisasi ini diungkap dengan menggunakan skala yang disusun sendiri oleh peneliti. Semakin tinggi skor, maka dinyatakan semakin positif iklim organisasi dan semakin rendah skor, maka semakin negatif iklim organisasi.

3.3.3 Kinerja

Kinerja adalah kemampuan atau keterampilan yang dimiliki oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi yang melakukan pekerjaannya dengan hasil kerja yang maksimal baik kuantitas, kualitas dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugasnya, sehingga dapat mencapai tujuan organisasi dengan efektif dan efisien. Data untuk mengetahui kinerja diungkap dengan menggunakan skala yang disusun oleh peneliti. Semakin tinggi skor, maka dinyatakan semakin tinggi kinerja dan semakin rendah skor, maka semakin rendah kinerja.

3.4 Populasi dan Sampel

Populasi adalah keseluruhan (*universum*) dari objek penelitian yang dapat berupa manusia, hewan, tumbuh-tumbuhan, udara, gejala, nilai, peristiwa, sikap hidup, dan sebagainya, sehingga objek-objek ini dapat menjadi sumber data

penelitian (Bungin, 2011). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai kantor camat Sei Bingai sebanyak 38 orang.

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2013). Jumlah sampel sebanyak 38 orang.

3.5 Teknik Pengambilan Sampel

Diketahui bahwa jumlah populasi dalam penelitian ini adalah 38 orang. Dengan demikian mengingat bahwa anggota populasi dalam penelitian ini tidak lebih dari 100 orang dan teknik pengumpulan data yang utama adalah penyebaran angket (kuesioner) maka penulis memutuskan untuk mengambil seluruh anggota populasi sebanyak 38 orang tersebut menjadi sampel atau dikenal istilah sampel jenuh pada teknik *non probability sampling*. Hal ini didasari pada pendapat Sugiyono (2010) bahwa: *sampling jenuh* adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini sering dilakukan apabila jumlah populasi relatif kecil, kurang dari 100 orang atau penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan kesalahan kecil.

3.6 Metode Pengumpul Data

Teknik pengambilan data dilakukan dengan kuesioner yang dibuat menggunakan skala Likert dengan 4 jawaban dengan bobot 4=Sangat Setuju (SS), 3=Setuju (S), 2=Tidak Setuju (TS) dan 1=Sangat Tidak Setuju. Instrumen yang berisi skala ini diisi oleh responden dengan memilih salah satu tanggapan yang sudah di sediakan.

Penelitian ini menggunakan tiga macam skala sebagai alat pengumpulan data:

a. Skala Budaya Organisasi

Skala budaya organisasi dalam penelitian ini disusun berdasarkan dimensi-dimensi budaya organisasi yang dikemukakan oleh Edison dkk (2016), yakni: kesadaran diri, keagresifan, kepribadian, performa dan orientasi tim.

Berikut adalah tabel 1. blue print penyebaran skala budaya organisasi.

No	Aspek	Penyebaran Aitem		Jlh
		Favourable	Unfavourable	
1	Kesadaran diri	5	5	10
2	Keagresifan	5	5	10
3	Kepribadian	5	5	10
4	Performa	4	4	8
5	Orientasi Tim	5	5	10
Jumlah		24	24	48

b. Skala Iklim Organisasi

Skala iklim organisasi dalam penelitian ini disusun berdasarkan aspek-aspek yang dikemukakan oleh Kolb (dalam Wirawan, 2010) yakni: konformitas, tanggung jawab, standar, penghargaan, kejelasan organisasi, kehangatan dan dukungan serta kepemimpinan.

Berikut adalah tabel 2. blue print penyebaran skala iklim organisasi

No	Aspek	Penyebaran Aitem		Jlh
		Favourable	Unfavourable	
1	Konformitas	3	2	5
2	Tanggung jawab	7	5	12
3	Standar	4	4	8
4	Penghargaan	4	1	5
5	Kejelasan organisasi	3	1	4
6	Kehangatan dan dukungan	5	5	10
7	Kepemimpinan	3	3	6
Jumlah		29	21	50

c. Skala Kinerja

Skala kinerja dalam penelitian ini disusun berdasarkan pasal 44 PP no. 46 tahun 2011. Penilaian prestasi kerja PNS dibagi dalam dua unsur, yaitu:

1. Sasaran kerja pegawai (SKP)

Merupakan rencana kerja dan trget yang akan dicapai oleh seorang PNS dan dilakukan dalam kurun waktu tertentu. Sasaran kerja pegawai meliputi beberapa aspek, yaitu: kuantitas, kualitas, waktu dan biaya.

2. Perilaku kerja

Merupakan setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan seorang PNS yang seharusnya dilakukan atau tidak dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Adapaun unsur

kerja meliputi: orientasi, pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama dan kepemimpinan.

3.7 Validitas Dan Reliabilitas Alat Ukur

1. Validitas

Proses pengujian validitas konstruksi dilakukan dengan menggunakan analisis faktor, yaitu dengan mengkorelasikan antar skor item instrumen dalam satu faktor, dan mengkorelasikan skor faktor dengan skor total. Analisis yang digunakan adalah *Pearson product moment*, sebagaimana yang dijelaskan pada uji hipotesis pada penelitian ini. (Sugiyono, 2010) berpendapat : “Untuk instrumen yang *non test* yang digunakan untuk mengukur sikap cukup memenuhi validitas konstruksi (*construct validity*).

Dalam penelitian ini skala diuji validitasnya dengan menggunakan teknik analisis *product moment* rumus angka kasar dari Pearson, yaitu mencari koefisien korelasi antara tiap butir dengan skor total, dimana rumusnya adalah sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{\sum XY - \frac{(\sum X)(\sum Y)}{N}}{\sqrt{\left[\left(\sum X^2 \right) - \frac{(\sum X)^2}{N} \right] \left[\left(\sum Y^2 \right) - \frac{(\sum Y)^2}{N} \right]}}$$

Keterangan:

r_{xy} : Koefisien korelasi antara variabel x (skor subjek tiap item)

dengan variabel y (total skor subjek dari keseluruhan item)

XY : Jumlah dari hasil perkalian antara setiap X dengan setiap Y

X : Jumlah skor seluruh subjek tiap item

Y : Jumlah skor keseluruhan item pada subjek

X² : Jumlah kuadrat skor X

Y² : Jumlah kuadrat skor Y

N : Jumlah subjek

Nilai validitas setiap butir (koefisien *r product moment*) sebenarnya masih perlu dikorelasikan karena kelebihan bobot. Kelebihan bobot ini terjadi karena skor butir yang dikorelasikan dengan skor total ikut sebagai komponen skor total. Dan hal ini menyebabkan koefisien *r* menjadi lebih besar. Formula untuk membersihkan kelebihan bobot ini dipakai Formula *Part Whole*.

Adapun Formula *Part Whole* adalah sebagai berikut:

$$r_{bt} = \frac{(r_{xy})(SD_y) - (SD_x)}{\sqrt{(SD_y)^2 - (SD_x)^2 - 2(r_{xy})(SD_x)(SD_y)}}$$

Keterangan :

r_{bt} : Koefisien *r* setelah dikoreksi

r_{xy} : Koefisien *r* sebelum dikoreksi

SD_x : Standart deviasi skor item

SD_y : Standart deviasi skor total

2. Reliabilitas

Pengujian reliabilitas instrumen dilakukan dengan teknik *Alpha Cronbach*, Burhan dkk (2004) *reliabilitas Alpha Cronbach* dapat dipergunakan baik dengan instrumen yang jawabannya berskala maupun tidak, jika dikehendaki yang bersifat dikotomis. Menurut Burhan dkk (2004) ukuran yang distandarkan paling tidak harus mencapai 0,85%”.

3.8 Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan untuk menguji hipotesis penelitian yaitu Hubungan antara iklim organisasi dan budaya organisasi dengan kinerja digunakan Analisis Regresi Berganda. Penggunaan analisis Regresi Berganda akan menunjukkan variabel yang dominan dalam mempengaruhi variabel terikat dan mengetahui sumbangan efektif dari masing-masing variabel.

Rumus Regresi Berganda adalah sebagai berikut :

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2$$

Dimana :

Y : Kinerja

X1 : Budaya Organisasi

X2 : Iklim Organisasi

b₀ : besarnya nilai Y jika X₁ dan X₂ = 0

b₁ : besarnya pengaruh X₁ terhadap Y dengan asumsi X₂ tetap

b₂ : besarnya pengaruh X₂ terhadap Y dengan asumsi X₁ tetap

Sebelum data dianalisis dengan teknik analisis regresi, maka terlebih dahulu dilakukan uji asumsi penelitian, yaitu :

1. Uji normalitas, yaitu untuk mengetahui apakah distribusi data penelitian masing-masing variabel telah menyebar secara normal.
2. Uji Linieritas, yaitu : untuk mengetahui apakah data dari variabel bebas memiliki hubungan yang linier dengan variabel terikat.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil yang telah diperoleh dalam penelitian ini, maka dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

- a. Terdapat hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja .

Hal ini dapat dilihat pada tabel model *summary* dimana korelasi r sebesar 0,363 dan $p = 0,025$. Korelasinya bersifat positif, artinya jika budaya organisasi menguat maka kinerja juga semakin meningkat. Koefisien determinan R^2 sebesar 0,132, artinya bahwa 13,2% kinerja berhubungan dengan budaya organisasi. Berdasarkan hasil penelitian ini, maka dapat dinyatakan bahwa hipotesis 1 yang diajukan diterima.

- b. Terdapat hubungan yang signifikan antara iklim organisasi dengan kinerja. Hal

ini dapat dilihat pada tabel model *summary* dimana korelasi r sebesar 0,775 dan $p = 0,000$. Korelasinya bersifat positif, artinya jika budaya organisasi menguat maka iklim organisasi juga semakin positif. Koefisien determinan R^2 sebesar 0,600, artinya bahwa 60,0% kinerja berhubungan dengan iklim organisasi. Berdasarkan hasil penelitian ini, maka dapat dinyatakan bahwa hipotesis 2 yang diajukan diterima.

- c. Secara bersama-sama variabel budaya organisasi dan iklim organisasi terdapat

hubungan yang signifikan dengan kinerja. Hal ini dapat dilihat dari tabel model *summary* dimana korelasi r sebesar 0,776 dan $p = 0,001$. Artinya secara bersama-sama variabel X_1 dan X_2 mempengaruhi variabel Y . Berdasarkan

hasil penelitian ini maka ketiga hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dinyatakan diterima. Koefisien determinan R^2 sebesar 0,603, artinya bahwa 60,3% kinerja berhubungan dengan budaya organisasi dan iklim organisasi. Sedangkan 39,7% berhubungan dengan faktor-faktor lain yang tidak dapat dijelaskan dalam persamaan regresi tersebut (residual).

- d. Budaya organisasi di kantor camat Sei Bingai kabupaten Langkat tergolong kuat, dimana nilai rata-rata empirik sebesar 91,61 dan nilai rata-rata hipotetik sebesar 87,5. Sedangkan iklim organisasi tergolong positif, dimana nilai rata-rata empirik sebesar 104,84 dan nilai rata-rata hipotetik 95. Sementara kinerja pegawai kantor camat Sei Bingai kabupaten Langkat tergolong tinggi, dimana nilai rata-rata empiriknya sebesar 22,92 dan nilai rata-rata hipotetiknya 20

5.2. Saran

Sejalan dengan kesimpulan yang telah dibuat, maka berikut ini diberikan beberapa saran, antara lain:

1. Saran kepada subjek penelitian

Melihat ada kontribusi positif antara budaya organisasi, iklim organisasi dengan kinerja, diharapkan mampu meningkatkan kekuatan budaya organisasi di lingkungan pekerjaan, sehingga iklim organisasi lebih positif, kinerja lebih meningkat.

2. Saran kepada organisasi.

Bagi pimpinan kantor camat Sei Bingai kabupaten Langkat agar dapat meningkatkan kekuatan budaya organisasi dan menciptakan iklim organisasi yang lebih positif agar kinerja pegawai semakin meningkat

3. Saran bagi peneliti lain.

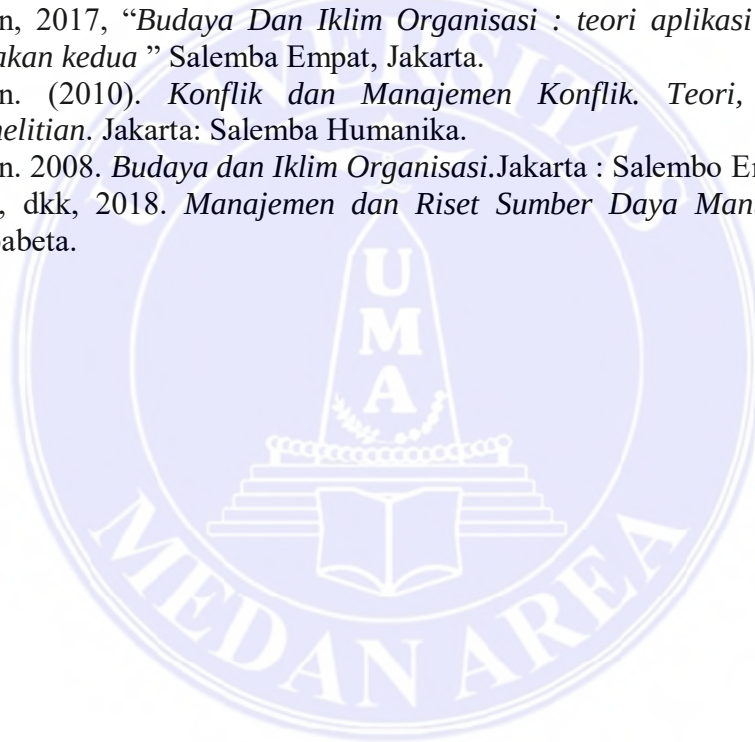
Menyadari bahwa penelitian ini masih terdapat kekurangan seperti jumlah sampel yang sedikit yakni sebanyak 38, maka disarankan kepada peneliti selanjutnya untuk dapat menambah subjek dalam penelitian selanjutnya. Selain itu disarankan bagi peneliti selanjutnya untuk mengkaji faktor-faktor lain yang berhubungan dengan kinerja, diantaranya kondisi kerja, pengawasan atasan, kemanan dan kesempatan untuk maju. Dimana faktor-faktor tersebut tidak termasuk dalam penelitian ini.



DAFTAR PUSTAKA

- Ardana, Komar, 2009. *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Bungin, Burhan. 2011. *Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Kencana Predana Media Group.
- Edison, Emron dkk. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- H, Gandhi Ratih , 2017. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Direktorat Sumber Daya Manusia Dan Direktorat Aset Universitas Gadjah Mada*. http://etd.repository.ugm.ac.id/index.php?mod=penelitian_detail&sub=PenelitianDetail&act=view&typ=html&buku_id=129965&obyek_id=4 (diakses pada tanggal 30 Juni 2019).
- Juarni, 2013. *Hubungan Antara Iklim Organisasi Dengan Kinerja Pegawai Negeri Sipil Boyolali*. http://eprints.ums.ac.id/25363/12/02_Naskah_Publikasi.pdf (diakses pada tanggal 29 Juni 2019).
- Kasmir. 2018. *Manajemen Sumber Daya*. Depok: Raja Grafindo Persada.
- Lasmi, Mia. 2016. *Teori Perilaku dan Budaya Organisasi*, Bandung: Pustaka Setia.
- Thoha, Miftah. 2002. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Rajawali Grafindo Persada.
- Rahma, Diani Siti, 2013. *Pengaruh Budaya Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan MPC PT. POS Indonesia Bandung* http://digilib.uinsgd.ac.id/544/1/1_cover.pdf (diakses pada tanggal 29 Juni 2019).
- Ramadhan, Febri, 2018. *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi Di Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Magelang*. repositori.untidar.ac.id/repositori/index.php?p=fstream-pdf&fid=719&bid=8160 (diakses pada tanggal 25 Juni 2019).
- Riani, A., L. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Masa Kini*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Rivai, Veithzal, 2008, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Ruliana, Poppy. 2014. *Komunikasi Organisasi : Teori dan Studi Kasus*. Jakarta : PT RajaGrafindo Persada.
- Sinambela, P., L. 2012. *Kinerja Pegawai*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta.
- Sopiah. 2018. *Prilaku Organisasi*, Yogyakarta : CV. Andi Offset.
- Suharsaputra, Udar. 2013. *Administrasi Pendidikan*., Bandung: PT. RafikaAditam.
- Sutikno, Sobry, 2012, *Manajemen Pendidikan*, Lombok: Holistica.
- Sutrisno, Edy, 2018, *Budaya Organisasi*, Jakarta: Prenadamedia.

- Sutrisno, Edy. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Cetakan Pertama. Jakarta : Penerbit Kencana.
- Tika, Moh. Pabundu, 2012, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Udin Wahidin, Amin Mutaqin, 2014. *Hubungan Antara Budaya Organisasi Dengan Kinerja Karyawan Pada PT. Syaka Putra Transindo Jakarta* <http://openjournal.unpam.ac.id/index.php/kreatif/article/viewFile/445/365> (diakses pada tanggal 29 Juni 2019).
- Umam, Khaerul, 2018. *Perilaku organisasi*, Bandung: Pustaka Setia.
- Wibowo, 2010. *Budaya Organisasi*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Perkasa.
- Wibowo. 2013. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wirawan, 2017, “*Budaya Dan Iklim Organisasi : teori aplikasi dan penelitian cetakan kedua*” Salemba Empat, Jakarta.
- Wirawan. (2010). *Konflik dan Manajemen Konflik. Teori, Aplikasi, dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Wirawan. 2008. *Budaya dan Iklim Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat.
- Yusniar, dkk, 2018. *Manajemen dan Riset Sumber Daya Manusia*, Bandung: Alfabeta.



X2

Subjek	1	2	3	4	6	7	9	11	12	13	14	16	17	19	21	23	24	26	27	28	29	30	32	33	35	37	38	39	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	t	
1	3	2	3	3	4	2	3	3	2	3	3	4	2	3	3	4	2	3	3	2	3	3	4	2	3	3	3	3	3	4	4	3	3	2	3	2	3	2	3	110
2	3	2	3	3	4	2	3	3	2	3	3	4	2	3	3	4	2	3	3	2	3	3	4	2	3	2	2	2	1	1	2	3	2	3	2	3	2	3	100	
3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	4	3	2	3	2	3	2	3	2	3	106	
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	114	
5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	113	
6	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	137	
7	3	2	2	4	4	3	4	3	2	2	4	4	3	4	4	4	3	4	3	2	2	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	2	2	2	2	2	2	118	
8	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	100	
9	3	3	4	4	3	2	2	3	3	4	4	3	2	2	4	3	2	2	3	3	4	4	3	2	2	2	1	2	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	112	
10	3	3	4	3	3	4	2	3	3	4	3	3	4	2	3	3	4	2	3	3	4	3	3	4	2	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	121	
11	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	109	
12	3	4	4	3	4	2	3	3	4	4	3	4	2	3	3	4	2	3	3	4	4	3	4	2	3	2	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	127	
13	3	1	1	3	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	1	1	1	1	1	1	95	
14	3	3	2	3	4	3	2	3	3	2	3	4	3	2	3	4	3	2	3	3	2	3	4	3	2	4	4	3	4	3	4	3	3	2	3	2	3	2	112	
15	3	3	4	4	3	3	1	3	3	4	4	3	3	1	4	3	3	1	3	3	4	4	3	3	1	4	3	2	1	2	3	3	3	4	3	4	3	4	113	
16	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	2	3	3	2	3	2	3	110	
17	4	2	3	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	2	1	1	2	4	2	3	2	3	2	3	124	
18	3	2	4	3	4	2	3	3	2	4	3	4	2	3	3	4	2	3	3	2	4	3	4	2	3	1	3	1	3	4	3	3	2	4	2	4	2	4	111	
19	3	3	2	3	4	1	2	3	3	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	3	2	3	4	1	2	3	4	3	4	1	2	3	3	2	3	2	3	2	99	
20	3	2	1	3	3	2	2	3	2	1	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	1	3	3	2	2	2	1	1	1	1	2	3	2	1	2	1	2	1	78	
21	3	1	1	2	2	3	2	3	1	1	2	2	3	2	2	2	3	2	3	1	1	2	2	3	2	2	2	1	3	1	2	3	1	1	1	1	1	1	71	
22	3	3	1	2	2	3	2	3	3	1	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	1	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	3	3	1	3	1	3	1	86	
23	2	1	2	3	3	1	2	2	1	2	3	3	1	2	3	3	1	2	2	1	2	3	3	1	2	1	4	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	74	
24	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	97	
25	3	2	1	3	3	2	2	3	2	1	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	1	3	3	2	2	2	2	1	1	1	1	3	2	1	2	1	2	1	78	
26	2	3	1	2	4	1	1	2	3	1	2	4	1	1	2	4	1	1	2	3	1	2	4	1	1	3	2	3	3	3	2	2	3	1	3	1	3	1	80	
27	2	3	1	2	3	3	2	2	3	1	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	1	2	3	3	2	2	3	3	3	4	3	2	3	1	3	1	3	1	90	
28	3	3	4	3	3	4	2	3	3	4	3	3	4	2	3	3	4	2	3	3	4	3	3	4	2	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	121	
29	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	109	
30	3	4	4	3	4	2	3	3	4	4	3	4	2	3	3	4	2	3	3	4	4	3	4	2	3	2	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	127	
31	3	1	1	3	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	1	1	1	1	1	95	
32	3	3	2	3	4	3	2	3	3	2	3	4	3	2	3	4	3	2	3	3	2	3	4	3	2	4	4	3	4	3	4	3	3	2	3	2	3	2	112	
33	3	3	4	4	3	3	1	3	3	4	4	3	3	1	4	3	3	1	3	3	4	4	3	3	1	4	3	2	1	2	3	3	3	4	3	4	3	4	113	
34	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	3	4	3	2	3	3	2	3	2	3	2	110	
35	4	2	3	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	2	1	1	2	4	2	3	2	3	2	3	124	
36	3	2	4	3	4	2	3	3	2	4	3	4	2	3	3	4	2	3	3	2	4	3	4	2	3	1	3	1	3	4	3	3	2	4	2	4	2	4	111	
37	3	3	2	3	4	1	2	3	3	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	3	2	3	4	1	2	3	4	3	4	1	2	3	3	2	3	2	3	2	99	
38	3	2	1	3	3	2	2	3	2	1	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	1	3	3	2	2	2	1	1	1	1	2	3	2	1	2	1	2	1	78	

x1

Subjek	1	3	6	7	8	9	10	11	12	13	15	16	17	18	19	20	21	23	26	27	28	29	30	32	35	36	37	38	39	40	41	43	46	47	48	t	
1	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	3	3	2	3	3	4	3	3	2	3	3	4	4	4	3	3	2	3	3	4	3	3	3	109	
2	3	4	3	3	2	3	3	2	2	2	1	1	2	3	2	3	3	4	3	3	2	3	3	4	1	1	2	3	2	3	3	4	3	3	3	92	
3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	4	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	99	
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	105	
5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	103	
6	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	126	
7	4	4	4	3	2	2	4	4	4	3	4	3	4	3	2	2	4	4	4	3	2	2	4	4	4	3	4	3	2	2	4	4	4	3	2	114	
8	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	96	
9	4	3	2	3	3	4	4	2	1	2	3	3	3	3	3	4	4	3	2	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	2	3	4	108	
10	3	3	2	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	4	108	
11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	103	
12	3	4	3	3	4	4	3	2	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	121
13	3	3	3	3	1	1	3	4	4	3	4	4	4	3	1	1	3	3	3	3	1	1	3	3	4	4	4	3	1	1	3	3	3	3	3	1	95
14	3	4	2	3	3	2	3	4	4	3	4	3	4	3	3	2	3	4	2	3	3	2	3	4	4	3	4	3	3	2	3	4	2	3	2	107	
15	4	3	1	3	3	4	4	4	3	2	1	2	3	3	3	4	4	3	1	3	3	4	4	3	1	2	3	3	3	4	4	3	1	3	4	103	
16	3	3	3	3	3	2	3	4	4	3	4	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	4	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	102	
17	4	4	4	4	2	3	4	4	4	2	1	1	2	4	2	3	4	4	4	4	2	3	4	4	1	1	2	4	2	3	4	4	4	4	3	109	
18	3	4	3	3	2	4	3	1	3	1	3	4	3	3	2	4	3	4	3	3	2	4	3	4	3	4	3	2	4	3	4	3	4	3	4	108	
19	3	4	2	3	3	2	3	3	4	3	4	1	2	3	3	2	3	4	2	3	3	2	3	4	4	1	2	3	3	2	3	4	2	3	2	98	
20	3	3	2	3	2	1	3	2	1	1	1	1	2	3	2	1	3	3	2	3	2	1	3	3	1	1	2	3	2	1	3	3	2	3	1	73	
21	2	2	2	3	1	1	2	2	2	1	3	1	2	3	1	1	2	2	2	3	1	1	2	2	3	1	2	3	1	1	2	2	2	3	1	65	
22	2	2	2	3	3	1	2	2	2	3	2	2	3	3	3	1	2	2	2	3	3	1	2	2	2	2	3	3	3	1	2	2	2	3	1	77	
23	3	3	2	2	1	2	3	1	4	2	2	2	1	2	1	2	3	3	2	2	1	2	3	3	2	2	1	2	1	2	3	3	2	2	2	74	
24	3	3	2	3	3	3	3	2	3	1	1	1	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	1	1	1	3	3	3	3	3	3	2	3	3	87
25	3	3	2	3	2	1	3	2	2	1	1	1	1	3	2	1	3	3	2	3	2	1	3	3	1	1	1	3	2	1	3	3	2	3	1	72	
26	2	4	1	2	3	1	2	3	2	3	3	3	2	2	3	1	2	4	1	2	3	1	2	4	3	3	2	2	3	1	2	4	1	2	1	80	
27	2	3	2	2	3	1	2	2	3	3	3	4	3	2	3	1	2	3	2	2	3	1	2	3	3	4	3	2	3	1	2	3	2	2	1	83	
28	3	4	2	3	3	2	3	3	4	3	4	3	4	3	3	2	3	4	2	3	3	2	3	4	4	3	4	3	3	2	3	4	2	3	2	106	
29	1	1	1	2	3	1	1	2	2	1	1	1	1	2	3	1	1	1	1	2	3	1	1	1	1	1	1	1	2	3	1	1	1	1	2	50	
30	3	4	3	3	4	4	3	2	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	121	
31	2	3	2	1	1	1	2	1	3	2	2	2	3	1	1	1	2	3	2	1	1	1	2	3	2	2	3	1	1	1	1	2	3	2	1	62	
32	3	3	1	2	1	1	3	1	2	1	1	1	1	2	1	1	3	3	1	2	1	1	3	3	1	1	1	2	1	1	3	3	1	2	1	59	
33	3	2	4	4	4	3	3	3	3	1	1	3	4	4	3	2	3	2	4	4	4	3	3	2	1	3	4	4	3	2	3	2	4	4	2	104	
34	3	3	1	3	1	1	3	1	3	2	1	1	2	3	1	1	3	3	1	3	1	1	3	3	1	1	2	3	1	1	3	3	1	3	1	68	
35	3	2	2	1	1	1	3	1	3	1	1	1	2	1	1	1	3	2	2	1	1	1	3	2	1	1	2	1	1	1	3	2	2	1	1	56	
36	2	3	1	2	1	2	2	1	3	1	1	2	2	2	1	2	2	3	1	2	1	2	2	3	1	2	2	2	1	2	2	3	1	2	2	64	
37	3	3	1	3	2	1	3	3	3	2	1	1	2	3	2	1	3	3	1	3	2	1	3	3	1	1	2	3	2	1	3	3	1	3	1	74	
38	3	4	3	3	4	1	3	2	3	1	4	1	4	3	4	1	3	4	3	3	4	1	3	4	4	1	4	3	4	1	3	4	3	3	1	100	

Subjek	1	2	3	4	5	6	7	11	12	t
1	3	3	3	3	4	4	3	3	3	29
2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	16
3	2	3	2	2	4	3	2	2	3	23
4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	26
5	3	3	3	3	3	3	2	3	3	26
6	4	4	2	3	3	3	4	4	4	31
7	4	4	3	4	4	3	4	4	4	34
8	2	2	2	3	3	3	2	2	2	21
9	2	1	2	2	3	3	3	2	1	19
10	3	3	4	3	3	3	3	3	3	28
11	3	3	3	3	3	2	3	3	3	26
12	2	3	3	3	4	3	4	2	3	27
13	4	4	3	4	4	4	4	4	4	35
14	4	4	3	1	4	3	4	4	4	31
15	4	3	2	4	1	2	3	4	3	26
16	4	4	3	4	4	3	2	4	4	32
17	4	4	2	3	1	1	2	4	4	25
18	1	3	1	4	3	4	3	1	3	23
19	3	4	3	1	4	1	2	3	4	25
20	2	1	1	3	1	1	2	2	1	14
21	2	2	1	3	3	1	2	2	2	18
22	2	2	3	3	2	2	3	2	2	21
23	1	4	2	4	2	2	1	1	4	21
24	2	3	1	3	1	1	1	2	3	17
25	2	2	1	3	1	1	1	2	2	15
26	3	2	3	2	3	3	2	3	2	23
27	2	3	3	3	3	4	3	2	3	26
28	3	4	3	1	4	3	4	3	4	29
29	2	2	1	2	1	1	1	2	2	14
30	2	3	3	3	4	3	4	2	3	27
31	1	3	2	2	2	2	3	1	3	19
32	1	2	1	2	1	1	1	1	2	12
33	3	3	1	1	1	3	4	3	3	22
34	1	3	2	3	1	1	2	1	3	17
35	1	3	1	1	1	1	2	1	3	14
36	1	3	1	2	1	2	2	1	3	16
37	3	3	2	2	1	1	2	3	3	20
38	2	3	1	3	4	1	4	2	3	23

ANGKET PENELITIAN
HUBUNGAN BUDAYA ORGANISASI DAN IKLIM ORGANISASI
DENGAN KINERJA PEGAWAI KANTOR CAMAT SEI BINGAI
KABUPATEN LANGKAT

1. IDENTITAS RESPONDEN

- a. Nama :
- b. Umur : Tahun
- c. Jabatan :
- d. Pendidikan : SMA () S1() S2()
- e. Masa Kerja : 0 - 5() 6 – 10 () 11 - 15 ()
 ≥ 16 Tahun ()

2. PETUNJUK PENGISIAN

- a. Mohon dengan hormat bantuan dan kesediaan bapak /ibu/sdr(i) untuk menjawab seluruh pertanyaan yang ada
- b. Berilah tanda ($\sqrt{}$) pada kolom yang bapak /ibu/sdr(i) pilih sesuai keadaan sebenarnya.
- c. Ada empat alternatif jawaban yaitu:
 - SS : Sangat Setuju**
 - S : Setuju**
 - TS : Tidak Setuju**
 - STS : Sangat Tidak Setuju**

SKALA BUDAYA ORGANISASI

NO.	PERNYATAAN	SS	S	TS	STS
1.	Saya mendapatkan kepuasan atas pekerjaan yang saya lakukan				
2.	Rekan kerja tidak menghormati dan jarang memberi salam saat berjumpa				
3.	Masing masing pegawai saling berkoordinasi dalam bekerja				
4.	Saya merasa kesal saat memberikan pelayanan kepada masyarakat ada yang tidak paham dengan apa yang saya sampaikan				
5.	Saya senang mempelajari hal hal baru untuk meningkatkan keahlian dalam bekerja				
6.	Ketika ada rekan kerja yang kurang cakap dalam bekerja, saya enggan untuk membantu				
7.	Saya selalu mengutamakan kualitas dalam menyelesaikan pekerjaan				
8.	Saya selalu berinovasi untuk menemukan hal hal baru dan berguna				
9.	Masing masing bagian memandang bagian lain sebagai saingan dalam bekerja				
10.	Dalam mengerjakan tugas tim, selalu kami diskusikan agar tujuan masing-masing dapat disinergikan				
11.	Setiap ada permasalahan dalam tim kerja, selalu kami selesaikan dengan baik				
12.	Saya tidak senang jika ada rekan kerja yang berbeda pendapat dengan saya				
13.	Saya selalu berusaha untuk mengembangkan kemampuan diri				
14.	Setiap akan menyelesaikan suatu pekerjaan, saya mulai mengerjakannya tanpa menentukan startegi diawal				
15.	Terkadang saya tidak bersemangat dalam bekerja				
16.	Saya selalu bekerja dengan efektif dan efisien				
17.	Saya berusaha untuk menemukan cara baru dalam menyelesaikan pekerjaan				
18.	Saya tidak menetapkan terget pekerjaan yang harus diselesaikan setiap harinya				
19.	Saya selalu menaati peraturan-peraturan yang ada				
20.	Pekerjaan yang saya lakukan tanpa adanya perencanaan				
21.	Dalam menyelesaikan pekerjaan, semua anggota				

	ikut terlibat aktif sesuai dengan bidangnya				
22.	Dalam melaksanakan setiap pekerjaan, saya selalu bingung untuk memulainya dari mana dan selalu menunggu petunjuk pimpinan				
23.	Saya selalu melakukan usaha-usaha untuk memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat				
24.	Saya kurang tertarik untuk mempelajari hal hal baru yang berkaitan dengan pekerjaan				
25.	Saya selalu menghargai rekan kerja yang berbeda pendapat				
26.	Terkadang saya melanggar peraturan yang sudah ada				
27.	Saya selalu melakukan cara yang biasa dan hal yang sama dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat				
28.	Dalam melaksanakan setiap pekerjaan, saya selalu berinisiatif dan tidak selalu bergantung dengan petunjuk pimpinan				
29.	saya tidak merasa puas dengan pekerjaan saya saat ini				
30.	Dalam bekerja saya hanya berdasarkan kemampuan yang saya miliki				
31.	Setiap bagian memandang bagian lain sebagai rekan kerja yang harus dilayani				
32.	Saya kurang mengutamakan kualitas dalam menyelesaikan pekerjaan				
33.	Saya tidak pernah berinovasi dalam menemukan hal-hal baru dan berguna dalam pekerjaan				
34.	Koordinasi antar pegawai tidak berjalan lancar				
35.	Setiap hari saya menetapkan target pekerjaan yang akan diselesaikan				
36.	Pekerjaan yang saya lakukan kadang tidak efektif dan tidak efisien				
37.	Komunikasi antara bidang berjalan dengan efektif				
38.	Dalam menyelesaikan pekerjaan saya selalu menggunakan cara yang lama				
39.	Setiap akan menyelesaikan suatu pekerjaan saya selalu menentukan strategi agar lebih mudah dalam mengerjakannya				
40.	Saya selalu bersemangat dalam bekerja				
41.	Dalam mengejakan tugas tim, kami tidak mendiskusikannya terlebih dahulu				
42.	Dalam menyelesaikan pekerjaan, tidak semua anggota ikut terlibat aktif.				

43.	Rekan kerja saling menghormati dan memberikan salam saat berjumpa				
44.	Ketika melihat rekan kerja kurang cakap dalam bekerja, saya selalu membantunya				
45.	Setiap ada permasalahan dalam tim kerja, jarang dapat kami selesaikan dengan baik				
46.	Saya selalu berusaha menghargai dan menghormati masyarakat saat memberikan pelayanan				
47.	Komunikasi antara bidang tidak berjalan dengan efektif				
48.	Saya selalu menetapkan rencana dan berusaha untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik				

SKALA IKLIM ORGANISASI

NO	PERNYATAAN	SS	S	TS	STS
1.	Bagi saya taat terhadap peraturan adalah hal yang harus diutamakan				
2.	Setiap kebijakan perusahaan saya ikuti dengan senang hati				
3.	Saya merasa nilai-nilai pribadi saya sesuai dengan perusahaan ini				
4.	Atasan yakin dengan hasil kerja pegawai				
5.	Atasan memberikan kesempatan kepada saya untuk memutuskan masalah				
6.	Saya diberi kewenangan untuk menyelesaikan masalah pekerjaan				
7.	Sebelum masalah serius saya tidak meminta bantuan atasan untuk menanganinya				
8.	Saya mampu mengambil keputusan dalam menyelesaikan masalah tanpa melibatkan atasan				
9.	Usulan saya diperhatikan oleh atasan				
10.	Saya diberi tanggung jawab pribadi untuk menjalankan tugas yang sudah menjadi tanggungjawab saya][				
11.	Kebijakan perusahaan saya ikuti dengan terpaksa				
12.	Organisasi menetapkan standar kinerja yang kurang menantang				
13.	Saya merasa nilai-nilai pribadi saya tidak sesuai dengan perusahaan ini				
14.	Pekerjaan saya selesaikan sesuai dengan jadwal				

	yang telah ditetapkan				
15.	Penghargaan yang diberikan atasan sebanding dengan hasil kerja pegawai				
16.	Dalam organisasi ini, <i>job description</i> di definisikan dengan jelas				
17.	Pegawai berhubungan baik satu sama lain				
18.	Rekan kerja memberikan bantuan ketika saya belajar mengerjakan tugas baru				
19.	Suasana kebersamaan di perusahaan ini sangat terasa				
20.	Saya mendapat bimbingan dari orang yang bukan ahli dibidangnya				
21.	Tugas yang saya kerjakan tidak sesuai dengan instruksi dari pimpinan				
22.	Perusahaan menekankan kepada saya untuk memberikan pelayanan prima kepada masyarakat				
23.	Saya mendapatkan standar kerja yang menantang				
24.	Atasan meragukan hasil kerja para karyawan				
25.	Atasan tidak memberikan kesempatan kepada saya untuk memecahkan masalah di kantor				
26.	Saya mendapatkan penghargaan atas pekerjaan yang saya lakukan dengan baik				
27.	Imbalan yang saya terima sesuai dengan beban kerja				
28.	Saya mendapat bimbingan dari orang yang ahli dalam bekerja				
29.	Saya mengerjakan tugas sesuai dengan instruksi dari pimpinan				
30.	Menurut saya atasan adalah orang yang ahli dibidangnya				
31.	Saya tidak mampu mengambil keputusan jika tidak ada pimpinan				
32.	Usulan saya kurang diperhatikan oleh pimpinan				
33.	Saya tidak diberi tanggungjawab pribadi untuk menjalankan tugas yang sudah menjadi tanggungjawab saya				
34.	Perusahaan tempat saya bekerja memiliki tujuan yang jelas				
35.	Tujuan perusahaan mudah dipahami				

36.	Saya mengerjakan tugas sesuai dengan pembagian yang telah ditetapkan				
37.	Hubungan antar karyawan kurang baik				
38.	Saya tidak mendapatkan bantuan dari rekan kerja ketika mendapatkan tugas baru				
39.	Suasana kebersamaan kurang terasa di perusahaan ini				
40.	Saya menyelesaikan pekerjaan melewati jadwal yang telah ditentukan				
41.	Perusahaan kurang menenankan kepada saya untuk memberikan pelayanan prima kepada masyarakat				
42.	Tantangan yang saya dapatkan dalam bekerja kurang menantang				
43.	Adanya rasa saling percaya antar pegawai				
44.	Komunikasi antar pegawai tidak baik				
45.	Organisasi menetapkan standar kinerja yang menantang				
46.	Atasan membuat saya merasa menjadi pegawai yang kurang berharga				
47.	Tidak ada saling percaya antar pegawai				
48.	Komunikasi antar pegawai terjalin dengan baik				
49.	Menurut saya atasan bukanlah orang yang ahli dibidangnya				
50.	Atasan membuat saya merasa menjadi pegawai yang berharga				

Reliability

Scale: X2

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	38	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	38	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.930	38

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	101.84	259.974	.562	.928
VAR00002	102.29	253.725	.516	.928
VAR00003	102.26	239.821	.752	.925
VAR00004	101.76	256.942	.590	.927
VAR00005	101.50	258.527	.457	.928
VAR00006	102.32	255.898	.409	.929
VAR00007	102.29	254.806	.473	.928
VAR00008	101.84	259.974	.562	.928
VAR00009	102.29	253.725	.516	.928
VAR00010	102.26	239.821	.752	.925
VAR00011	101.76	256.942	.590	.927
VAR00012	101.50	258.527	.457	.928
VAR00013	102.32	255.898	.409	.929

VAR00014	102.29	254.806	.473	.928
VAR00015	101.76	256.942	.590	.927
VAR00016	101.50	258.527	.457	.928
VAR00017	102.32	255.898	.409	.929
VAR00018	102.32	256.492	.425	.928
VAR00019	101.84	259.974	.562	.928
VAR00020	102.29	253.725	.516	.928
VAR00021	102.26	239.821	.752	.925
VAR00022	101.76	256.942	.590	.927
VAR00023	101.50	258.527	.457	.928
VAR00024	102.32	255.898	.409	.929
VAR00025	102.29	254.806	.473	.928
VAR00026	102.03	254.621	.378	.929
VAR00027	101.82	254.587	.411	.929
VAR00028	102.42	257.494	.334	.929
VAR00029	102.03	258.837	.194	.932
VAR00030	102.37	257.266	.266	.931
VAR00031	102.16	252.515	.491	.928
VAR00032	101.84	259.974	.562	.928
VAR00033	102.32	255.411	.470	.928
VAR00034	102.29	241.509	.717	.925
VAR00035	102.32	255.411	.470	.928
VAR00036	102.29	241.509	.717	.925
VAR00037	102.32	255.411	.470	.928
VAR00038	102.29	241.509	.717	.925

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
104.84	267.434	16.353	38

Reliability

Scale: X1

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	38	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	38	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.958	35

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	88.68	390.871	.626	.957
VAR00002	88.42	388.629	.616	.956
VAR00003	89.26	383.605	.654	.956
VAR00004	88.79	389.252	.670	.956
VAR00005	89.16	382.785	.605	.956
VAR00006	89.34	372.177	.749	.955
VAR00007	88.68	390.871	.626	.957
VAR00008	89.16	383.380	.572	.957
VAR00009	88.68	393.898	.380	.958
VAR00010	89.45	388.632	.500	.957
VAR00011	89.08	376.777	.590	.957
VAR00012	89.34	382.555	.561	.957
VAR00013	89.00	380.595	.648	.956

VAR00014	88.79	389.252	.670	.956
VAR00015	89.21	385.198	.580	.957
VAR00016	89.39	374.624	.716	.956
VAR00017	88.68	390.871	.626	.957
VAR00018	88.42	388.629	.616	.956
VAR00019	89.26	383.605	.654	.956
VAR00020	88.79	389.252	.670	.956
VAR00021	89.16	382.785	.605	.956
VAR00022	89.34	372.177	.749	.955
VAR00023	88.68	390.871	.626	.957
VAR00024	88.42	388.629	.616	.956
VAR00025	89.08	376.777	.590	.957
VAR00026	89.34	382.555	.561	.957
VAR00027	89.00	380.595	.648	.956
VAR00028	88.79	389.252	.670	.956
VAR00029	89.21	385.198	.580	.957
VAR00030	89.39	374.624	.716	.956
VAR00031	88.68	390.871	.626	.957
VAR00032	88.42	388.629	.616	.956
VAR00033	89.26	383.605	.654	.956
VAR00034	88.79	389.252	.670	.956
VAR00035	89.39	374.624	.716	.956

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
91.61	406.894	20.172	35

Reliability

Scale: Y

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	38	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	38	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.855	9

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	20.47	27.824	.678	.829
VAR00002	20.00	29.892	.610	.838
VAR00003	20.76	28.834	.673	.831
VAR00004	20.29	33.509	.159	.876
VAR00005	20.39	26.191	.649	.833
VAR00006	20.66	28.177	.599	.837
VAR00007	20.32	28.654	.594	.838
VAR00008	20.47	27.824	.678	.829
VAR00009	20.00	29.892	.610	.838

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
22.92	36.021	6.002	9

NPar Tests

NORMALITAS

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
X1	38	91.61	20.172	50	126
X2	38	104.84	16.353	71	137
Y	38	22.92	6.002	12	35

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		VAR00001	VAR00002	VAR00003
N		38	38	38
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	91.61	104.84	22.92
	Std. Deviation	20.172	16.353	6.002
Most Extreme Differences	Absolute	.151	.179	.091
	Positive	.098	.094	.075
	Negative	-.151	-.179	-.091
Test Statistic		.151	.179	.091
Asymp. Sig. (2-tailed)		.059 ^c	.053 ^c	.200 ^{c,d}

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.
- d. This is a lower bound of the true significance.

Means**LINIERITAS****Case Processing Summary**

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Y * X1	38	100.0%	0	0.0%	38	100.0%
Y * X2	38	100.0%	0	0.0%	38	100.0%

Y * X1**ANOVA Table**

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Y * X1	Between Groups	(Combined)	1283.596	30	42.787	6.092	.010
		Linearity	800.166	1	800.166	113.922	.000
		Deviation from Linearity	483.430	29	16.670	2.373	.119
	Within Groups		49.167	7	7.024		
Total			1332.763	37			

Measures of Association

	R	R Squared	Eta	Eta Squared
Y * X2	.775	.600	.981	.963

Y * X2

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Y * X2	Between Groups	(Combined)	652.263	21	31.060	.730	.753
		Linearity	175.429	1	175.429	4.125	.059
		Deviation from Linearity	476.835	20	23.842	.561	.890
	Within Groups		680.500	16	42.531		
Total			1332.763	37			

Measures of Association

	R	R Squared	Eta	Eta Squared
Y * X1	.363	.132	.700	.489

Correlations

Correlations

		X1	X2	Y
X1	Pearson Correlation	1	.521**	.363*
	Sig. (2-tailed)		.001	.025
	N	38	38	38
X2	Pearson Correlation	.521**	1	.775**
	Sig. (2-tailed)	.001		.000
	N	38	38	38
Y	Pearson Correlation	.363*	.775**	1
	Sig. (2-tailed)	.025	.000	
	N	38	38	38

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2, X1 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Y

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.776 ^a	.603	.580	3.890

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	803.260	2	401.630	26.548	.000 ^b
	Residual	529.503	35	15.129		
	Total	1332.763	37			

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.173	4.244		.748	.460
	X1	-.021	.046	-.056	-.452	.654
	X2	.239	.037	.804	6.442	.000

a. Dependent Variable: Y

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	12.88	30.49	22.92	4.659	38
Residual	-7.696	11.063	.000	3.783	38
Std. Predicted Value	-2.155	1.623	.000	1.000	38
Std. Residual	-1.979	2.844	.000	.973	38

a. Dependent Variable: Y

Charts

