

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan. Keberlangsungan sebuah organisasi tentu saja bergantung kepada baik atau buruknya kinerja dari organisasi tersebut. Sedangkan kinerja dari sebuah organisasi bergantung kepada kinerja dari pegawainya yang dimana setiap pegawai merupakan motor bagi berjalannya sebuah organisasi. Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (**Magkuegara,2006:67**). Kinerja sebagai seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta (**Stolovitch and keeps,1992**).

Keterkaitan erat antara kinerja, pegawai, organisasi dan budaya. Budaya berkaitan dengan manusia (*human*), karenanya berbicara mengenai budaya perusahaan atau budaya kerja tidak bisa lepas dari sumber daya manusia. Tanpa sumber daya manusia tidak ada budaya apapun. Inilah yang mendasari lahirnya undang – undang Nomor 5 tahun 2014 tentang

tanggung jawab dan efektivitas kinerja pegawai terhadap aparatur sipil negara (ASN) yang berbunyi:

“pelayanan masyarakat / abdi negara yang memiliki tanggung jawab terhadap pelayanan publik dalam rangka mewujudkan masyarakat terkait harapan masyarakat terhadap aparatur sipil negara adalah kinerja andal yang diberikan dalam pelayanan publik”.

Budaya organisasi memberikan suatu kerangka kerja yang menata dan mengarahkan perilaku anggota organisasi dalam pekerjaan, menurut schodt dalam west da turner (2008:17) yang mengatakan bahwa budaya organisasi mencakup iklim atau atmosfer emosional dan psikologis. Hal ini memungkinkan budaya organisasi mencakup semangat kerja karyawan, sikap dan tingkat produktivitas karyawan, namun akan tetapi sebagian besar perusahaan di indonesia belum menerapkan budaya organisasi yang baik dan masih memandang budaya organisasi sebagai hal yang tidak penting dan tidak menguntungkan bagi perusahaan (Judge 2012:512). Budaya organisasi diadakan dalam kerangka pikiran umum anggota organisasi. Kerangka kerja ini berisi asumsi dasar dan nilai – nilai. Asumsi dasar dan nilai – nilai diajarkan kepada anggota baru sebagai cara untuk melihat, berpikir, merasa, berperilaku, dan mengharapkan orang lain untuk berperilaku dalam organisasi. Schein(1999) mengatakan bahwa budaya organisasi dikembangkan dari waktu ke waktu sebagai orang dalam organisasi belajar menghadapi sukses dengan masalah adaptasi eksternal dan integrasi

internal. Sumber Daya Manusia merupakan hal yang penting untuk mencapai tujuan suatu organisasi.

Salah satu faktor yang dilakukan untuk mengembangkan Sumber Daya Manusia adalah melalui pelatihan. Pelatihan yang diberikan oleh suatu organisasi harus dilakukan terus menerus. Hal ini dikarenakan makin berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi, dan hal ini harus disesuaikan dengan kemampuan yang dimiliki karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Apabila setiap pegawai dalam suatu organisasi merasakan bahwa prinsip yang mendasari setiap tindakan dan perilaku organisasi sesuai dengan pandangan hidupnya atau tidak menyimpang dari prinsip pribadinya, maka ia akan bekerja dengan baik. Apalagi jika pegawai tersebut merasakan bahwa pandangan hidupnya atau cita-citanya akan mendapat tempat yang sesuai di dalam organisasi tempat ia berkarya, maka hal ini akan mendorong ia memahami maksud, tujuan dan ruang lingkup kegiatan dalam organisasi yang berakibat pada adanya dorongan semangat untuk bekerja lebih baik, karena menyadari bahwa apa yang bermanfaat bagi organisasi juga bermanfaat bagi dirinya. Apa yang ia dambakan bagi masa depannya dapat dipenuhi oleh organisasi dimana ia berkarya dan pada akhirnya akan menumbuhkan dan mengembangkan budaya kerja atau budaya organisasi. Bagaimanapun beratnya tugas-tugas yang dipikul para pegawai, tidak akan lagi dirasakan sebagai beban pribadi, tetapi justru merupakan tantangan untuk dihadapi dan peluang untuk mengembangkan karier. Jika sudah demikian, maka organisasi

tempatya berkarya akan menjadi tempat yang menyenangkan dan dirasa paling sesuai untuk dirinya sendiri.

Keberlangsungan sebuah organisasi tentu saja bergantung kepada baik atau buruknya kinerja dari organisasi tersebut. Sedangkan kinerja dari sebuah organisasi bergantung kepada kinerja dari pegawainya yang dimana setiap pegawai merupakan *motor* bagi berjalannya sebuah organisasi. Suatu organisasi baik pemerintah maupun swasta dalam mencapai tujuan yang ditetapkan harus melalui sarana dalam bentuk organisasi yang digerakkan oleh sekelompok orang yang berperan aktif sebagai pelaku dalam mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan. Kinerja yang baik dari pegawainya akan berdampak langsung kepada kemajuan atau kemunduran yang diperoleh dari organisasi tersebut. Salah satu yang dapat mengukur kinerja pegawai adalah efektifitas kerja dari pegawai di organisasi tersebut. Sebagai salah satu Lembaga Pemerintah Non Departemen, Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia (BPN-RI) harus mampu memanfaatkan sumber daya manusia yang ada dalam meningkatkan efektifitas kerja dengan sedemikian rupa sehingga kinerja dari lembaga tersebut dapat meningkat secara signifikan. Baik buruknya kinerja sebuah organisasi, sangat dipengaruhi oleh faktor lingkungan internal dan eksternal dari organisasi tersebut. Organisasi yang mampu memanfaatkan peluang yang ada di dalam lingkungan internal dan eksternal memiliki peluang yang besar pula untuk terus bereksistensi secara kontiniu kepada masyarakat pada umumnya. Budaya berkaitan dengan manusia

(human), karenanya berbicara mengenai budaya perusahaan atau budaya organisasi atau budaya kerja tidak bisa lepas dari sumber daya manusia. Tanpa sumber daya manusia tidak ada budaya apapun. Mengembangkan budaya organisasi berarti mengembangkan sumber daya manusia dan mempertahankan budaya organisasi berarti memberdayakan sumber daya manusia.

Sumber Daya Manusia merupakan hal yang penting untuk mencapai tujuan suatu organisasi. Salah satu faktor yang dilakukan untuk mengembangkan Sumber Daya Manusia adalah melalui pelatihan. Pelatihan yang diberikan oleh suatu organisasi harus dilakukan terus menerus. Hal ini dikarenakan makin berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi, dan hal ini harus disesuaikan dengan kemampuan yang dimiliki karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Apabila setiap pegawai dalam suatu organisasi merasakan bahwa prinsip yang mendasari setiap tindakan dan perilaku organisasi sesuai dengan pandangan hidupnya atau tidak menyimpang dari prinsip pribadinya, maka ia akan bekerja dengan baik. Apalagi jika pegawai tersebut merasakan bahwa pandangan hidupnya atau cita-citanya akan mendapat tempat yang sesuai di dalam organisasi tempat ia berkarya, maka hal ini akan mendorong ia memahami maksud, tujuan dan ruang lingkup kegiatan dalam organisasi yang berakibat pada adanya dorongan semangat untuk bekerja lebih baik, karena menyadari bahwa apa yang bermanfaat bagi organisasi juga bermanfaat bagi dirinya. Apa yang ia dambakan bagi masa

depannya dapat dipenuhi oleh organisasi dimana ia berkarya dan pada akhirnya akan menumbuh kembangkan budaya kerja atau budaya organisasi. Bagaimanapun beratnya tugas-tugas yang dipikul para pegawai, tidak akan lagi dirasakan sebagai beban pribadi, tetapi justru merupakan tantangan untuk dihadapi dan peluang untuk mengembangkan karier. Jika sudah demikian, maka organisasi tempatnya berkarya akan menjadi tempat yang menyenangkan dan dirasa paling sesuai untuk dirinya sendiri. Dengan adanya kinerja yang baik dari pada pegawai, maka secara otomatis akan meningkatkan efektifitas kinerja pegawai pula.

Mengenai peraturan kepala badan pertanahan nasional republik Indonesia nomor 1 tahun 2010 tentang standar pelayanan dan pengaturan pertanahan, terkait pelayanan konversi hak hanya membutuhkan waktu sampai dengan 98 (Sembilan puluh delapan)hari.

Dalam penelitian ini adalah pelayanan BPN masih dirasa sangat kurang dalam melaksanakan kewajibannya dalam pelayanan publik, BPN dalam menjalankan tugasnya tidak sesuai dengan standar pelayanan, sehingga BPN tidak mampu memberikan pelayanan yang cepat sederhana dan biaya ringan seperti yang diharapkan masyarakat.

Melihat begitu pentingnya peranan budaya organisasi, maka dapat dilihat besarnya pengaruh dari budaya organisasi tersebut terhadap sumber daya manusia yang ada di organisasi tersebut. Budaya organisasi tersebut dapat dilihat dan diamati oleh peninjauan dari luar maupun dari dalam

organisasi tersebut. Hal ini dapat dirasakan dari suasana kerja yang membedakannya dengan organisasi lainnya. Jika dilihat pada masa kini dimana arus globalisasi semakin berperan dalam menentukan setiap kebijakan dalam organisasi, maka setiap organisasi sebaiknya perlu melakukan tinjauan kembali terhadap budaya organisasi yang ada di dalam organisasinya sehingga efektifitas kerja para pegawai tidak mengalami benturan terhadap lingkungan ekstern di kemudian harinya. Badan Pertanahan Nasional (BPN) adalah Lembaga Pemerintah Non Departemen yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Presiden dan dipimpin oleh Kepala (Perpres No. 10 Tahun 2006). Badan Pertanahan Nasional mempunyai tugas melaksanakan tugas pemerintahan di bidang pertanahan secara nasional, regional dan sektoral, ini berarti bahwa Badan Pertanahan Nasional RI merupakan lembaga pemerintah non departemen yang memegang hak satu-satunya untuk menjalankan bidang pertanahan secara nasional, regional dan sektoral.

Melalui penarapan latar belakang masalah yang telah peneliti kemukakan maka judul penelitian ini adalah **“pengaruh budaya organisasi terhadap efektifitas kinerja pegawai pada kantor badan pertanahan nasional kota makassar”**

**B. Rumusan Masalah**

- a. Seberapa baik budaya organisasi di kantor badan pertanahannasional provinsi Sulawesi selatan?
- b. Seberapa baik kinerja pegawai di kantor badan pertanahannasional provinsi Sulawesi selatan?
- c. Seberapa besar pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di kantor badan pertanahannasional provinsi Sulawesi selatan?

**C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah, maka yang menjadi tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Untuk mengetahui Seberapa baik budaya organisasi di kantor badan pertanahannasional provinsi Sulawesi selatan.
- b. Untuk menganalisis Seberapa baik kinerja pegawai di kantor badan pertanahannasional provinsi Sulawesi selatan.
- c. Untuk menganalisis Seberapa besar pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di kantor badan pertanahannasional provinsi Sulawesi selatan.

#### **D. Manfaat Penelitian**

##### Manfaat Teoritis

- a. Sebagai salah satu sumber data dan informasi atau bahan referensi dasar bagi mahasiswa penulis ingin mengembangkan ilmu pengetahuan yang diperoleh selama masa perkuliahan dalam bentuk karya ilmiah, khususnya di bidang efektifitas kerja.
- b. Sebagai salah satu sumber referensi dalam diskusi, seminar maupun Bagi organisasi, penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumbangan bagi pengembangan efektifitas kinerja pada Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional RI Provinsi Sulawesi selatan.

##### Manfaat Praktis

- a. Sebagai sumber data dan informasi, serta dasar pertimbangan bagi pihak kantor badan pertanahan dalam pengaruh budaya organisasi yang meningkatkan efektivitas kinerja pegawai.
- b. Sebagai bahan kajian atau studi banding bagi daerah dan pihak swasta lain yang ingin membuat kebijakan terkait budaya organisasi dan efektivitas kinerja pegawai.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Teori, konsep, dan definisi**

##### **1. Konsep Budaya Organisasi**

Menurut Robbin (1991:572), budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu suatu sistem dari makna bersama. Budaya organisasi memiliki kepribadian yang menunjukkan ciri suasana psikologis organisasi, yang memiliki arti penting bagi kehidupan organisasi, kenyamanan, kelancaran, dan keefektifan organisasi. Suasana psikologis terbangun pola-pola kepercayaan, ritual, mitos, serta praktek-praktek yang telah berkembang sejak lama, yang pada gilirannya menciptakan pemahaman yang sama diantara para anggota organisasi mengenai bagaimana sebenarnya organisasi itu dan bagaimana para anggota harus berperilaku. Dalam hal ini sebagaimana yang dinyatakan Peterson (1994), bahwa budaya organisasi itu mencakup keyakinan, ideologi, bahasa, ritual, dan mitos dan pada akhirnya Creemers dan Reynold (1993) menyimpulkan bahwa budaya organisasi adalah keseluruhan norma, nilai, keyakinan, dan asumsi yang dimiliki oleh anggota di dalam organisasi. Oleh karena itu, budaya organisasi itu berwujud dalam filosofi, ideologi, nilai-nilai, asumsi-asumsi, keyakinan, serta sikap dan norma bersama anggota organisasi tersebut dalam memandang berbagai realitas, terutama berkaitan dengan permasalahan internal maupun eksternal organisasi. DeRoche (1987) mengemukakan empat ciri budaya

organisasi yang efektif sebagai berikut: (1) struktur dan perintah, (2) dukungan bagi interaksi social, (3) dukungan bagi kegiatan-kegiatan intelektual atau belajar, dan (4) komitmen yang kuat terhadap visi dan misi organisasi. Sedangkan hasil penelitian Soetopo (2001) ada dua belas karakteristik budaya organisasi, yaitu: nilai-nilai keteladanan, tanggung jawab, kebersamaan, otonomi individu, tata aturan/norma, dukungan, identitas, hadiah, performansi, toleransi konflik, toleransi resiko, dan upacara simbolik. Berdasarkan paparan tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa setiap anggota organisasi merupakan bagian dari organisasi, yang secara psikologis dan emosional terhadap organisasinya akan menyatu dan melebur dengan komponen lainnya. Semakin kuat ikatan psikologis dan emosional antara anggota organisasi, maka semakin kuat komitmen, rasa identitas, memegang standar perilaku dan mantapnya stabilitas sistem sosial organisasi.

### **Definisi Budaya organisasi**

Budaya organisasi adalah norma-norma dan kebiasaan yang diterima sebagai suatu kebenaran oleh semua orang dalam organisasi. Budaya organisasi menjadi acuan bersama di antara manusia dalam berinteraksi dalam organisasi. Jika orang-orang bergabung dalam sebuah organisasi, mereka membawa nilai-nilai dan kepercayaan yang telah diajarkan kepada mereka. Peter F. Drucker (Tika, Moh. Pabundu, 2006 : 4), 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 berbagai cara sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait seperti diatas. Victor S.L Tan (Tunggal, Amin. Widjaja, 2007 : 2) berpendapat bahwa, budaya organisasi merupakan suatu norma yang terdiri dari suatu keyakinan, sikap, core values, dan pola perilaku yang dilakukan orang dalam organisasi. Keyakinan adalah semua asumsi dan persepsi tentang sesuatu, orang dan organisasi secara keseluruhan, dan diterima sebagai sesuatu yang benar dan sah. Jadi dari pendapat ahli diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa pengertian budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

Menurut Edward Taylor (Sobirin, Achmad, 2007 : 52), Budaya adalah kompleksitas menyeluruh yang terdiri dari pengetahuan, keyakinan, seni, moral, hukum, adat kebiasaan dan berbagai kapabilitas lainnya serta kebiasaan apa saja yang diperoleh seorang manusia sebagai bagian dari sebuah masyarakat. Sedangkan menurut Stoner (Moeldjono, Djokosantoso, 2003 : 16), budaya adalah gabungan kompleks asumsi, tingkah laku, cerita, mitos, metafora, dan berbagai ide lain yang menjadi satu untuk menentukan apa arti menjadi anggota masyarakat tertentu.

(Tika, Moh. Pabundu, 2006 : 14), dalam bukunya Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan menyatakan terdapat sepuluh fungsi utama budaya Organisasi :

- a. sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok lain. Batas pembeda ini karena adanya identitas tertentu yang dimiliki oleh suatu organisasi atau kelompok yang tidak dimiliki organisasi atau kelompok lain.
- b. sebagai perekat bagi anggota organisasi dalam suatu organisasi. Hal ini merupakan bagian dari komitmen kolektif dari anggota organisasi. Mereka bangga sebagai seorang pegawai suatu organisasi atau perusahaan. Para pegawai mempunyai rasa memiliki, partisipasi, dan memiliki rasa tanggung jawab atas kemajuan perusahaannya.
- c. mempromosikan stabilitas sistem sosial. Hal ini tergambar dimana lingkungan kerja dirasakan positif, mendukung, dan konflik serta perubahan diatur secara efektif.
- d. sebagai mekanisme dalam memandu dan membentuk sikap serta perilaku anggota-anggota organisasi. Dengan dilebarkannya mekanisme kontrol, didatarkannya struktur, diperkenalkannya tim-tim dan diberi kuasanya anggota organisasi oleh organisasi, makna bersama yang diberikan oleh suatu budaya yang kuat memastikan bahwa semua orang diarahkan ke arah yang sama.

- e. sebagai integrator. Budaya organisasi dapat dijadikan integrator karena adanya sub-sub budaya baru. Kondisi seperti ini biasanya dialami oleh adanya perusahaan- perusahaan besar dimana setiap unit terdapat sub budaya baru.
- f. Membentuk perilaku bagi anggota-anggota organisasi. Dimaksudkan agar anggota-anggota organisasi dapat memahami bagaimana mencapai suatu tujuan organisasi.
- g. sebagai saran untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok organisasi. Budaya organisasi diharapkan dapat mengatasi masalah adaptasi terhadap lingkungan eksternal dan masalah integrasi internal.
- h. sebagai acuan dalam menyusun perencanaan pemasaran, stegmentasi pasar, penentuan yang akan dikuasai perusahaan tersebut.
- i. sebagai alat komunikasi. Budaya organisasi dapat berfungsi sebagai alat komunikasi antara atasan dan bawahan atau sebaliknya, serta antar anggota organisasi. Budaya sebagai alat komunikasi tercermin pada aspek-aspek komunikasi yang mencakup kata-kata, segala sesuatu yang bersifat material dan perilaku.
- j. sebagai penghambat berinovasi. Budaya organisasi bisa menjadi penghambat dalam berinovasi. Hal ini terjadi apabila budaya organisasi tidak mampu mengatasi masalah-masalah yang menyangkut lingkungan eksternal dan integrasi internal.

Dengan demikian, fungsi budaya organisasi adalah sebagai perekat sosial dalam mempersatukan anggota-anggota dalam mencapai tujuan

organisasi berupa ketentuan atau nilai-nilai yang harus dikatakan dan dilakukan oleh anggota-anggota organisasi. Budaya organisasi dapat pula berfungsi sebagai kontrol atas perilaku anggota-anggota organisasi. Budaya organisasi tidak muncul dengan sendirinya. Ada beberapa unsur yang berpengaruh terhadap pembentukan suatu budaya organisasi. Deal dan Kennedy (Tika, Moh. Pabundu, 2006 : 14), membagi lima unsur pembentuk budaya. Unsur-unsur tersebut adalah sebagai berikut :

#### 1. Lingkungan Usaha

Kelangsungan hidup organisasi ditentukan oleh kemampuan organisasi memberi tanggapan yang tepat terhadap peluang dan tantangan lingkungan. Lingkungan usaha merupakan unsur yang menentukan terhadap apa yang harus dilakukan organisasi agar bisa berhasil. Lingkungan usaha yang berpengaruh antara lain meliputi produk yang dihasilkan, pesaing, pelanggan, pemasok, teknologi, kebijakan pemerintah, dan lain-lain. Untuk itu, organisasi harus melakukan tindakan-tindakan untuk mengatasi kondisi tersebut antara lain seperti kebijakan penjualan penemuan baru, atau pengelolaan biaya dalam menghadapi realitas pasar yang berbeda dengan lingkungan usahanya.

#### 2. Nilai – Nilai

Nilai-nilai adalah keyakinan dasar yang dianut oleh sebuah organisasi. Setiap organisasi mempunyai nilai-nilai inti sebagai pedoman berfikir dan bertindak bagi semua warga dalam mencapai tujuan atau misi organisasi.

Nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh anggota organisasi antara lain dapat berupa slogan atau motto yang dapat berfungsi sebagai jati diri bagi orang yang berada dalam organisasi karena adanya rasa istimewa yang berbeda dengan organisasi lainnya, dan dapat dijadikan harapan konsumen untuk memperoleh kualitas pelayanan yang baik.

### 3. Panutan atau Keteladanan

Panutan bisa berasal dari pendiri perusahaan, manajer, kelompok organisasi atau perorangan yang berhasil menciptakan nilai-nilai organisasi.

### 4. Ritual

Ritual adalah deretan berulang dari kegiatan yang mengungkapkan dan memperkuat nilai-nilai usaha organisasi itu, tujuan apakah yang penting, orang-orang manakah yang penting dan mana yang dapat dikorbankan. Acara-acara rutin ini diselenggarakan oleh organisasi-organisasi dalam rangka memberikan penghargaan bagi anggotanya.

### 5. Jaringan Budaya

Jaringan budaya adalah jaringan komunikasi informal yang pada dasarnya merupakan saluran komunikasi primer. Fungsinya menyalurkan informasi dan memberi interpretasi terhadap informasi. Melalui jaringan informal, keberhasilan organisasi diceritakan dari waktu ke waktu.

(Atmosoeparto, Kisdarto, 2001 : 18) dalam bukunya *Produktivitas Aktualisasi Budaya Perusahaan* menyatakan bahwa ada beberapa hal yang mempengaruhi budaya organisasi yaitu :

1. Kebijakan Organisasi; kebijakan organisasi harus mengarah pada kebijakan(policy) yang berorientasi pada kepentingan organisasi, bukan kepentingan individu atau kelompok akan tetapi tetap bertumpu pada filosofi organisasi.
2. Gaya Organisasi; harus dipilih gaya organisasi yang dapat mendukung kelestarian organisasi dan didukung oleh sebagian besar sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan, seperti manajemen partisipatif.
3. Identitas Organisasi atau jati diri organisasi, diperlukan untuk menumbuhkan kebanggaan yang akan mengembangkan budaya kerja yang tidak hanya meningkatkan kinerja organisasi tetapi juga citra baik organisasi

## **2. Kinerja Pegawai**

Kinerja merupakan hasil kerja yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan member kontribusi pada ekonomi. Dengan demikian kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut, kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya (Wibowo,2011:7). Secara etimologi kinerja berasal dari kata prestasi kerja .kinerja adalah merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Rivai, 2014:308).

Suatu organisasi, baik itu pemerintah maupun swasta, selalu digerakan oleh sekelompok orang yang berperan aktif untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai dari organisasi tersebut. Tujuan organisasi tentunya tidak akan tercapai jika kinerja anggota atau pegawainya tidak maksimal. Menurut Mangkunegara (2002:67) dalam Pasolong (2010:176) kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Tidak jauh berbeda, Siagian (1995:227) mendefinisikan kinerja sebagai suatu keseluruhan kemampuan seseorang untuk bekerja sedemikian rupa sehingga mencapai tujuan kerja secara optimal dan berbagai sasaran yang telah diciptakan dengan pengorbanan yang secara rasio lebih kecil dibandingkan dengan hasil yang dicapai. 10 Prawirosentono dalam Pasolong (2007:176) lebih cenderung menggunakan kata performance dalam menyebut kata kinerja. Menurutnya performance atau kinerja adalah hasil yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan tanggungjawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Berbagai pendapat di atas dapat menggambarkan bahwa kinerja pegawai dan kinerja organisasi memiliki keterkaitan yang sangat erat, tercapainya tujuan organisasi tidak bisa dilepaskan dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang digerakan atau dijalankan pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Jadi dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah penilaian hasil kerja seseorang dalam suatu organisasi sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

### **3. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja pegawai**

#### **a. Teori / konsep**

Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu apabila pegawai melakukan inovasi dan keberanian mengambil resiko dalam bekerja dan tujuan organisasi tercapai. Inovasi dan keberanian mengambil resiko, yaitu sejauh mana para pegawai didorong untuk inovatif dan mengambil resiko (Robbins dan Judge 2008).

(Atmosoeprapto, Kisdarto, 2001 : 18) dalam bukunya *Produktivitas Aktualisasi Budaya Perusahaan* menyatakan bahwa ada beberapa hal yang mempengaruhi budaya organisasi terhadap kinerja pegawai yaitu :

- Kebijakan Organisasi; kebijakan organisasi harus mengarah pada kebijakan (policy) yang berorientasi pada kepentingan organisasi, bukan kepentingan individu atau kelompok akan tetapi tetap bertumpu pada filosofi organisasi.
- Gaya Organisasi; harus dipilih gaya organisasi yang dapat mendukung kelestarian organisasi dan didukung oleh sebagian besar sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan, seperti manajemen partisipatif.

#### **b. Hasil penelitian terdahulu**

- Penelitian Farid Maslukhan (2015) dengan judul “pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada rumah sakit islam Surakarta” yang menyimpulkan bahwa berorientasi pada manusia mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di rumah sakit islam Surakarta, sehingga H<sub>3</sub> yang menyatakan bahwa berorientasi pada hasil berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ditolak kebenarannya.
- Penelitian nur oktaviana (2011) dengan judul “pengaruh budaya organisasi terhadap karyawan pada kantorPT. Mirota di yogyakarta” yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi dan kepuasan kerja serta kinerja pada karyawan PT. Mirota.

## B. Kerangka pikir

Kantor badan  
pertanahan nasional  
kota makassar

### INDIKATORBUDAYA

#### ORGANISASI:

- 1) Integrasi
- 2) Dukungan manajemen
- 3) Kontrol
- 4) sistem imbalan
- 5) Toleransi terhadap konflik
- 6) Pola komunikasi

### INDIKATOR

#### EFEKTIVITAS KERJA:

- 1) Kualitas kerja
- 2) Tepat waktu
- 3) Jumlah hasil kerja
- 4) Kepuasan kerja
- 5) efisiensi

Peningkatan kinerja  
pegawai di kantor  
badan  
pertanahannasional

### **C. Definisi operasional Variabel**

Berdasarkan pokok permasalahan yang akan yang akan diajukan, maka penulis membuat penjelasan mengenai variabel – variabel yang digunakan dalam penelitian. Halini dimaksudkan untuk mempermudah operasionalisasi kerangka teori yang telah ditentukan sebelumnya (Singarimbun, Masri, 1989 : 46). Penelitian ini terdiri dari dua variabel, yaitu :

#### **1. Variabel Budaya organisasi (X)**

Budaya organisasi secara umum yang signifikan dapat mempengaruhi efektifitas kerja. Maka budaya organisasi ini dapat diukur melalui indikator – indikator budaya organisasi, antara lain:

- 1) Integrasi, sejauh mana organisasi dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.
- 2) Dukungan Manajemen, sejauhmana para manajer/pimpinan dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan.
- 3) Kontrol, sejumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai.

- 4) Sistem Imbalan, sejauh mana alokasi imbalan (misal kenaikan gaji atau promosi) didasarkan atas kriteria prestasi pegawai dan bukan berdasarkan sikap pilih kasih, senioritas dan sebagainya.
- 5) Toleransi Terhadap Konflik dan Toleransi Terhadap Tindakan Beresiko, tingkat sejauhmana pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka dan bertindak secara agresif dan inovatif.
- 6) Pola Komunikasi, sejauhmana komunikasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal.

## 2. Variabel Efektivitas Kerja (Y)

Efektivitas kerja merupakan unsur pokok aktivitas dalam organisasi dalam mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditentukan sebelumnya. Terdapat lima indikator yang dapat mempengaruhi efektivitas kerja, yaitu :

- 1) Kualitas kerja, merupakan mutu pelayanan yang diberikan kepadapelanggan yang berhubungan dengan disiplin, tanggung jawab, kecakapan,kreatif, sikap berperilaku, dan lain sebagainya.
- 2) Tepat waktu, yaitu batas waktu dalam menghasilkan barang dan jasa sertatata cara yang ditempuh untuk menyelesaikan tugas yang sudah ditentukansebelumnya.
- 3) Jumlah hasil kerja, adalah banyaknya pekerjaan yang dapat diselesaikanpegawai dalam waktu tertentu.

- 4) Kepuasan kerja, yaitu kondisi kesukaan atau ketidaksukaan menurut pandangan pegawai terhadap pekerjaannya.
- 5) Efisiensi, yaitu pekerjaan yang dilakukan pegawai harus berjalan secara efisien agar dapat mencapai hasil kerja yang maksimal.

#### **D. Hipotesis**

Berdasarkan tinjauan pustaka yang telah dikemukakan, maka hipotesis dalam belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data, (Sugiyono, 2006 : 70). Dari uraian diatas, maka peneliti membuat hipotesis untuk penelitian ini adalah :

1. **Hipotesis Nol (Ho)** : Tidak ada pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional RI Provinsi Sulawesi selatan.
2. **Hipotesis Kerja (Ha)** : Ada pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional RI Provinsi Sulawesi selatan.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Waktu dan lokasi penelitian**

Waktu penelitian yang dibutuhkan pada penelitian ini kurang lebih selama 2 (dua) bulan. Lokasi penelitian berada di kantor badan pertanahan nasional kota makassar karena peneliti melihat pengaruh budaya organisasi terhadap efektivitas kinerja pegawai.

#### **B. Jenis dan Tipe Penelitian**

##### **1) Jenis penelitian**

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian deskriptif dengan menggunakan analisa kuantitatif yang menggambarkan kenyataan yang penulis teliti. (Nawawi, Hadari, 1990 : 64) metode deskriptif memusatkan perhatian pada masalah-masalah atau fenomena-fenomena yang ada pada saat penelitian dilakukan atau masalah yang bersifat aktual, kemudian menggambarkan fakta-fakta tentang masalah yang diselidiki serta diiringi dengan interpretasi

rasional yang akurat. Penelitian ini menjelaskan keadaan dari objek penelitian dan mencoba menganalisa untuk memberi kebenarannya berdasarkan data-data yang diperoleh. Sedangkan pendekatan kuantitatif diterapkan dengan menggunakan rumus statistik untuk membantu dalam menganalisa data dan fakta yang diperoleh, (Arikunto, Suharsimi, 1996 : 15).

## 2) Tipe penelitian

Adapun tipe penelitian ini adalah tipe penelitian survei. Alasan peneliti menggunakan tipe penelitian ini karena bertujuan untuk mengumpulkan data dan informasi dan responden yang dianggap mampu memberikan informasi yang berhubungan dengan masalah.

### **C. Populasi dan Sampel**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2006 : 90). Dari pengertian tersebut, maka yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang bekerja pada Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional kota Makassar yang berjumlah 170 orang.

Sampel yang dimaksud dengan sampel adalah bagian dari populasi yang menjadi sumber data yang sebenarnya. Dengan kata lain, sampel merupakan bagian dari populasi. Pengambilan sebagian itu dimaksudkan sebagai representasi dari seluruh populasi sehingga kesimpulan juga

berlaku bagi keseluruhan populasi. Berdasarkan uraian tersebut, maka peneliti menentukan sampel dengan menggunakan cara “Sample Random” atau Sampel Acak”, dimana dalam penelitian sampel, peneliti mencampur subjek-subjek di dalam populasi sehingga semua subjek dianggap sama. Dengan demikian maka peneliti memberi hak yang sama pada setiap subjek untuk memperoleh kesempatan dipilih menjadi sampel keseluruhan populasi. Berdasarkan uraian tersebut, maka peneliti menentukan sampel dengan menggunakan cara “Sample Random” atau Sampel Acak”, dimana dalam penelitian sampel, peneliti mencampur subjek-subjek di dalam populasi sehingga semua subjek dianggap sama. Dengan demikian maka peneliti memberi hak yang sama pada setiap subjek untuk memperoleh kesempatan dipilih menjadi sampel.

Dalam penelitian ini, seluruh pegawai pada Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Kota Makassar yang berjumlah 170 orang dijadikan subjek dalam penelitian. Apabila subjek penelitian kurang dari 100 orang, maka lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Apabila populasi lebih dari 100 orang, maka dapat diambil antara 10%-15% atau 20%-25% atau lebih (Arikunto, Suharsimi, 1996 : 120). Maka jumlah sampel (N) ditentukan sebesar 25% dari populasi yaitu :

$$\begin{aligned}
 N &= 25\% \times 170 \text{ orang} = 42.5 \text{ orang} \\
 &= 43 \text{ orang (pembulatan ke atas)}
 \end{aligned}$$

Dengan demikian berdasarkan teori di atas, maka yang menjadi sampel dalam penelitian ini adalah pegawai yang bekerja pada Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Kota Makassar yang berjumlah 43 orang.

#### **D. Teknik Pengumpulan Data**

Untuk memperoleh data atau informasi, keterangan-keterangan dan data-data yang diperlukan, peneliti menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut :

##### **a. Teknik Pengumpulan Data Primer**

Adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan secara langsung pada lokasi penelitian. Pengumpulan data primer dilakukan dengan instrumen :

- a. Kuesioner, yaitu teknik pengumpulan data yang dilaksanakan dengan cara menyebarkan daftar pertanyaan yang dilengkapi dengan alternatif jawaban yang tersedia dalam bentuk angket kepada responden.
- b. Observasi, yaitu kegiatan mengamati secara langsung objek penelitian dengan mencatat gejala-gejala yang ditemukan di lapangan untuk melengkapi data-data yang diperlukan sebagai acuan yang berkenan dengan topik penelitian.

##### **b. Teknik Pengumpulan Data Sekunder**

Adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui studi dari bahan-bahan kepustakaan yang diperlukan untuk mendukung data primer. Pengumpulan data sekunder dilakukan dengan instrumen :

- a. Studi kepustakaan, yaitu pengumpulan data yang diperoleh dari buku-buku, karya ilmiah, pendapat para ahli yang memiliki relevansi dengan masalah yang diteliti.
- b. Studi dokumentasi, yaitu pengumpulan data yang diperoleh dengan menggunakan catatan-catatan tertulis yang ada di lokasi penelitian serta sumber-sumber lain yang menyangkut masalah yang diteliti dengan instansi terkait.

**c. Teknik Penentuan Skor**

Teknik penentuan skor yang digunakan dalam penelitian ini dilakukan dengan cara penentuan skor melalui berbagai pertanyaan yang diajukan kepada responden. Kemudian akan ditentukan skor dari setiap jawaban sehingga menjadi data yang kuantitatif. Dan dari setiap alternatif jawaban (a, b, c, d, e) akan diberikan skor yang berbeda, yaitu :

Untuk jawaban yang memilih a diberi skor 5

Untuk jawaban yang memilih b diberi skor 4

Untuk jawaban yang memilih c diberi skor 3

Untuk jawaban yang memilih d diberi skor 2

Untuk jawaban yang memilih e diberi skor 1

Jawaban responden akan dikategorikan ke dalam beberapa kategori menurut alternatif jawaban. Kategori tersebut diperoleh melalui interval. Rumus untuk mencari intervalnya adalah sebagai berikut :

Skor tertinggi – Skor terendah

Interval =

Banyak bilangan

Maka diperoleh :  $(5 - 1) / 5 = 0,8$ . Sehingga dengan demikian, interval adalah 0,8. Kategori jawaban responden dapat diklasifikasikan dengan urutan sebagai berikut :

- Skor untuk kategori *Sangat Tinggi* = 4,21 – 5,00
- Skor untuk kategori *Tinggi* = 3,41 – 4,20
- Skor untuk kategori *Sedang* = 2,61 – 3,40
- Skor untuk kategori *Rendah* = 1,81 – 2,60
- Skor untuk kategori *Sangat Rendah* = 1,00 – 1,80

Dari hasil pembagian tersebut, maka akan dapat diketahui jawaban responden termasuk dalam kategori mana.

### **c. Teknik Analisa Data**

Teknik analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik dengan menggunakan analisa kuantitatif untuk menguji pengaruh antar

variabel dan sejauh mana hubungan antara variabel bebas (x) dan variabel terikat (y) yaitu dengan menggunakan instrumen :

### 1. Koefisien Korelasi *Product Moment*

(Hadi, Sutrisno, 2002 : 275), cara ini digunakan untuk mengetahui ada tidaknya atau besar kecilnya hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat. Cara perhitungannya dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$r_{xy} = \frac{N(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[N\sum x^2 - (\sum x)^2][N\sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

Keterangan :

$r_{xy}$  = koefisien korelasi antara gejala x dan gejala y

N = populasi

X = jumlah skor x

Y = jumlah skor y

$xy$  = jumlah hasil kali antara x dan y

Untuk melihat hubungan antar kedua variabel tersebut maka dapat dirumuskan sebagai berikut :

- a. Nilai r positif : Kedua variabel menunjukkan positif. Artinya kenaikan variabel yang satu diikuti kenaikan variabel yang lain.

- b. Nilai  $r$  negatif : menunjukkan hubungan dua variabel negatif. Artinya kenaikan variabel pertama diikuti oleh turunnya nilai variabel kedua.
- c. Nilai  $r = 0$  : Menunjukkan kedua variabel tidak mempunyai hubungan. Artinya variabel yang satu tetap meskipun variabel yang lain berubah. Untuk mengetahui adanya hubungan yang tinggi atau rendah antara dua variabel berdasarkan nilai  $r$  (koefisien korelasi), digunakan penafsiran atau interpretasi dari korelasi tersebut menurut ukuran yang konservatif adalah sebagai berikut :

**Interval Koefisien Tingkat Hubungan**

Antara 0,80 – 1,00 Sangat Kuat

Antara 0,60 – 0,79 Kuat

Antara 0,40 – 0,59 Sedang

Antara 0,20 – 0,39 Rendah

Antara 0,00 – 0,19 Sangat Rendah

Jika nilai  $r$  yang diperoleh lebih besar atau sama dengan nilai  $r$  dalam tabel, maka nilai  $r$  yang diperoleh itu signifikan. Dan sebaliknya apabila nilai  $r$  yang diperoleh lebih kecil dari nilai  $r$  dalam tabel, maka nilai  $r$  yang diperoleh itu tidak signifikan. Dari nilai  $r$  yang diperoleh, dapat dilihat secara langsung melalui tabel korelasi untuk menguji apakah nilai  $r$  yang diperoleh tersebut berarti atau tidak. Tabel korelasi ini mencantumkan batas-batas  $r$  yang signifikan tertentu yang dalam hal ini signifikan 5%. Bila nilai  $r$  tersebut adalah signifikan, berarti hipotesa dapat diterima.



## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 1996. *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktek (EdisiRevisi)*. Jakarta : PT.Rineka Cipta.
- Atmosoprapto, Kisdarto. 2001. *Produktifitas Aktualisasi Budaya Perusahaan* Jakarta: PT.Elex Media Komputindo.Hadani Nawawi. 1993. *Metode Penelitian Sosial*.Yogyakarta : Gajah Mada Press.
- Hadi, Sutrisno. 2002. *Statistik Jilid II*. Yogyakarta : YPPF – UGM.
- Kasim, Azhar. 1993. *Pengukuran Efektifitas dalam Organisasi*.Jakarta : LembagaPenerbit FE-UI.
- Mangkunegara, AA., Anwar Prabu. 2006. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung : RemajaRosda Karya.
- Moeldjono, Djokosantoso. 2003. *Budaya Korporat dan Keunggulan korporasi* Jakarta : PT.Elex Media Komputindo.
- Nawawi, Hadari. 1990. *Penelitian Bidang Sosial*.Yogyakarta : Gajah Mada
- Ndraha, Taliziduhu. 2003. *Budaya Organisasi*. Jakarta : PT.Rineka Cipta.
- Sedharmayanti. 2003. *Good Governance (Kepemerintahan Yang Baik) Dalam Rangka Otonomi Daerah : Upaya Membangun Organisasi Efektif danEfisien*. Bandung : CV Mandar Maju.
- Siagian, Sondang P., 2002. *Kiat Meningkatkan Produktifitas Kerja*. Jakarta : RinekaCipta.
- Singarimbun, Masri. 1989. *Metode Penelitian Survei (Edisi Revisi)*. Jakarta :

LP3ES.

Sobirin, Achmad. 2007. *Budaya Organisasi*. Yogyakarta : STIM YKPN

Sugiyono. 2006. *Metode Penelitian Administrasi (Edisi Revisi)*. Bandung :

Alfabeta

Tika, Moh. Pabundu. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja*

*Perusahaan*. Jakarta : Bumi Aksara Tunggal

Amin.Widjaja. 2007. *Corporate Culture : Konsep dan Kasus*. Jakarta :

Harvarindo

### **Sumber Lain**

<http://www.bpn.go.id/>

Keputusan Kepala BPN RI No. 59 Tahun 2008

Peraturan Kepala BPN RI No. 4 Tahun 2006

Peraturan Kepala BPN RI No. 5 Tahun 2008

Peraturan Presiden No. 10 Tahun 2006