



**HUBUNGAN BUDAYA ORGANISASI DENGAN KINERJA KARYAWAN PADA
PUSDIKLATWAS BPKP BOGOR**

Skripsi

Disusun Oleh:

Robbi Imam Mauladi
021113324

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS PAKUAN
BOGOR
2017**

HUBUNGAN BUDAYA ORGANISASI DENGAN KINERJA KARYAWAN PADA
PUSDIKLATWAS BPKP BOGOR

Skripsi

Diajukan sebagai salah satu syarat dalam mencapai gelar Sarjana Manajemen Program Studi
Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi,



(Dr. Hendro Sasongko, AK, MM., CA.)

Ketua Program Studi,

(Tutus Rully, SE., MM)

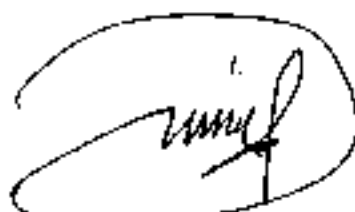
**HUBUNGAN BUDAYA ORGANISASI DENGAN KINERJA KARYAWAN PADA
PUSDIKLATWAS BPKP BOGOR**

Skripsi

Telah disidangkan dan dinyatakan lulus
Pada Hari : Selasa, Tanggal 30 Januari 2018

Robbi Imam Mauladi
021113324

Menyetujui,
Dosen Penilai,



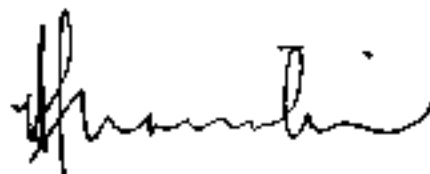
(Ketut Sunarta, Ak., MM., CA.)

Ketua Komisi Pembimbing

Anggota Komisi Pembimbing



(Dr. Hari Mubarram, SE., MM.)



(Nina Sri Indrawati, SE., MM.)

ABSTRAK

ROBBI IMAM MAULADI, 0211 13 324, Fakultas Ekonomi, Manajemen Sumber Daya Manusia, Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan Pada Pusdiklatwas BPKP Bogor.

Pembimbing : Dr. HARI MUHARRAM, SE.,MM. dan NINA SRI INDRAMATI, SE.,MM.2017

Budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi. Budaya organisasi dapat membantu kinerja pegawai, karena menciptakan suatu lingkat motivasi yang besar bagi pegawai untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisasinya. Nilai-nilai yang dianut bersama membuat pegawai merasa nyaman bekerja, memiliki komitmen dan kesetiaan serta membuat pegawai berusaha lebih keras, meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja pegawai serta mempertahankan keunggulan kompetitif. Sehingga, semakin kuat budaya organisasi, semakin besar pula dorongan para pegawai untuk maju bersama dengan organisasi. Kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil-hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku, dalam kurun waktu tertentu, berkenaan dengan pekerjaan serta perilaku dan tindakan.

Oleh karenanya tujuan penelitian ini untuk mengetahui dan menganalisis hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan pada Pusdiklatwas BPKP Bogor dengan jenis penelitian verifikatif, menggunakan data kualitatif dan kuantitatif yang diperoleh dari kuisioner dengan jumlah responden 48 orang karyawan, dengan teknik penarikan sampel yaitu memilih semua populasi (sensus). Metode analisis yang digunakan adalah analisis koefisien korelasi, analisis koefisien determinasi, dan uji hipotesis koefisien korelasi menggunakan bantuan SPSS.

Hasil pengolahan data koefisien korelasi memiliki korelasi sebesar 0,612 menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara budaya organisasi dan kinerja, analisis koefisien determinasi menunjukkan bahwa kontribusi variabel budaya organisasi sebesar 37,45% terhadap kinerja, dan hasil uji hipotesis dimana t hitung lebih besar dari t tabel ($5,250 < 1,679$) artinya tolak H_0 dan terima H_a . Maka, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan nyata antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan pada Pusdiklatwas BPKP Bogor.

Kata Kunci : Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan.

KATA PENGANTAR

Dengan segala kerendahan hati, tulus dan ikhlas, penulis menyampaikan puji dan syukur kehadiran Allah Yang Maha Pengasih dan Pemurah, oleh karena kemurahanNya, penulis diberikan limpahan rahmat, karunia, dan ridhoNya. Sehingga penulis dapat menyelesaikan proposal yang berjudul "Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan pada Pusdiklatwas BPKP Bogor" ini guna memenuhi persyaratan untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan. Shalawat dan salam penulis sampaikan kepada tauladan umat manusia Nabi Muhammad Shallallahu Alaihi Wasalam serta kepada para sahabatnya dan umatnya yang setia memperjuangkan risalahnya.

Dalam menulis proposal penelitian ini ditemui beberapa halangan dan kesulitan, namun berkat dukungan, bimbingan, nasihat dan doa dari berbagai pihak maka skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa hormat dan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Dr. Hendro Sasongko, Ak., M.M., CA sebagai Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan yang telah memberikan kesempatan penulis dalam menyelesaikan studi.
2. Ibu Tutus Rully, S.E., M.M., sebagai Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan yang telah memberikan kemudahan, yang telah meluangkan waktu, pikiran untuk memberikan pengarahan, dalam penyelesaian skripsi ini.
3. Bapak Dr. Hari Muharam, S.E., M.M., selaku dosen pembimbing komisi .I
4. Ibu Nina Sri Indrawati, S.E., M.M., selaku dosen pembimbing komisi II.
5. Ibu Sri Hidajati Ramdhani, S.E., M.M, selaku dosen wali kelas H-manajemen yang sudah banyak membantu penulis.
6. Seluruh jajaran staff Tata Usaha yang sudah membantu penulis dalam melengkapi dokumen yang dibutuhkan.
7. Pak Sugiyanto, Pak Beki, Ibu Retno, dan Pak Gun Gun,yang sudah banyak membantu penulis selama melakukan riset pada Pusdiklatwas BPKP Bogor.
8. Ayah, Mama, Ka Nuri, Farhan, Lusi, Kel. Besar RHM. Ikhsan Kamil dan Kel. Besar H. Syamsudin yang telah memberikan semangat kepada penulis.
9. Manajemen GH yang telah berjuang bersama dalam beberapa tahun ini.
10. Grup No Smoking Area, Caturenak's, Keramik 21, Capungs crew, No name, Jagoan papah, Latte crew yang telah membantu dan memberikan semangat kepada penulis
11. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu, terima kasih atas bantuan dan dukungannya dalam penyelesaian skripsi ini

Pada akhirnya penulis menyadari bahwa penelitian ini masih ada kekurangan dan untuk itu diharapkan kritik dan saran yang bermanfaat. Semoga penelitian ini bermanfaat bagi pembaca.

Bogor, 2018

Penulis

DAFTAR ISI

JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
ABSTRAK	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Identifikasi dan Perumusan Masalah	11
1.2.1. Identifikasi Masalah	11
1.2.2. Perumusan Masalah	11
1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian	11
1.3.1. Maksud Penelitian	11
1.3.2. Tujuan Penelitian	11
1.4. Kegunaan Penelitian	12
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia	13
2.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	13
2.1.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	14
2.1.3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia	15
2.2. Budaya Organisasi	16
2.2.1. Pengertian Budaya	16
2.2.2. Pengertian Organisasi	17
2.2.3. Pengertian Budaya Organisasi	17
2.2.4. Fungsi Budaya Organisasi	18
2.2.5. Tipe Budaya Organisasi	19
2.2.6. Indikator Budaya Organisasi	20
2.3. Kinerja	22
2.3.1. Pengertian Kinerja	22
2.3.2. Karakteristik Kinerja	23
2.3.3. Faktor-Faktor Kinerja	25
2.3.4. Penilaian Kinerja	26
2.3.5. Manfaat Penilaian Kinerja	27
2.3.6. Indikator Kinerja	28
2.3.7. Hubungan Budaya Organisasi Dengan Kinerja	29
2.4. Penelitian Sebelumnya	30
2.5. Kerangka Pemikiran	31

2.6.	Konstelasi Penelitian	33
2.7.	Hipotesis Penelitian.....	33
BAB III	METODE PENELITIAN	
3.1.	Jenis Penelitian	34
3.2.	Objek, Unit Analisis, dan Lokasi Penelitian.....	34
3.2.1.	Objek Penelitian.....	34
3.2.2.	Unit Analisis Penelitian.....	34
3.2.3.	Lokasi Penelitian	34
3.3.	Jenis dan Sumber Data Penelitian	34
3.3.1	Jenis Penelitian	34
3.3.2	Sumber Data Penelitian.....	34
3.4.	Operasional Variabel.....	35
3.5.	Metode Penarikan Sampel.....	36
3.6.	Metode Pengumpulan Data.....	36
3.6.1.	Skala Pengukuran	37
3.6.2.	Uji validitas dan Uji Reabilitas.....	37
3.7.	Metode Pengolahan/Analisis Data	40
3.8.	Metode Analisis Data	40
BAB IV	HASIL PENELITIAN	
4.1	Gambaran Umum Lokasi Penelitian	43
4.1.1	Sejarah Singkat Pusdiklatwas BPKP Bogor	43
4.1.2	Kegiatan Usaha	44
4.1.3	Struktur Organisasi	44
4.1.4	Uraian Tugas	45
4.2	Profil Responden	46
4.3	Pembahasan	47
4.3.1.	Analisis Verifikatif	47
4.3.1.1.	Budaya Organisasi pada karyawan P3JFA Pusdiklatwas BPKP Bogor	47
4.3.1.2.	Uji Empirik Budaya Organisasi Pada Karyawan P3JFA Pusdiklatwas BPKP Bogor	58
4.3.1.3.	Kinerja pada Karyawan P3JFA Pusdiklatwas BPKP Bogor	59
4.3.1.4.	Uji Empirik kinerja Karyawan P3JFA Pusdiklatwas BPKP Bogor	67
4.3.2.	Analisis Kuantitatif	68
4.3.2.1	Hubungan Budaya Organisasi Dengan Kinerja Karyawan Pada Pusdiklatwas BPKP Bogor	68

BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1	Kesimpulan	70
5.2	Saran	70
JADWAL PENELITIAN		
DAFTAR PUSTAKA		
LAMPIRAN		

DAFTAR TABEL

Tabel 1	Fakta Budaya Organisasi Pusdiklatwas BPKP Bogor.....	7
Tabel 2	Peneilitian sebelumnya.....	30
Tabel 3	Operasionalisasi Variabel.....	35
Tabel 4	Bobot Nilai Jawaban Kuisisioner pada Skala Likert.....	37
Tabel 5	Hasil Uji Validitas Kuisisioner Budaya Organisasi.....	38
Tabel 6	Hasil Uji Validitas Kuisisioner Kinerja Karyawan.....	38
Tabel 7	Hasil Uji Reabilitas Kuisisioner Budaya Organisasi.....	39
Tabel 8	Hasil Uji Reabilitas Kuisisioner Kinerja Karyawan.....	40
Tabel 9	Tingkat korelasi dan kekuatan hubungan.....	40
Tabel 10	Jenis Kelamin Responden Karyawan P3JFA Pusdiklatwas BPKP.....	46
Tabel 11	Umur Responden Karyawan P3JFA Pusdiklatwas BPKP.....	46
Tabel 12	Status Responden Karyawan P3JFA Pusdiklatwas BPKP.....	47
Tabel 13	Pendidikan Terakhir Responden Karyawan P3JFA Pusdiklatwas BPKP.....	47
Tabel 14	Pendapat responden mengenai pernyataan "saya bersikap dengan tanggungjawab dalam mengerjakan pekerjaan".....	48
Tabel 15	Pendapat responden mengenai pernyataan "saya konsisten dalam melaksanakan Diklat sesuai dengan prosedur".....	48
Tabel 16	Pendapat responden mengenai pernyataan "saya konsisten dalam memberikan informasi pada peserta Diklat".....	49
Tabel 17	Pendapat responden mengenai pernyataan "saya mendapat sosialisasi dengan baik tentang budaya organisasi yang ditetapkan oleh perusahaan".....	49
Tabel 18	Pendapat responden mengenai pernyataan "saya mendapat sosialisasi Diklat pada saat baru bergabung dengan perusahaan".....	50
Tabel 19	Pendapat responden mengenai pernyataan "saya mendapat sosialisasi tentang pekerjaan".....	50
Tabel 20	Pendapat responden mengenai pernyataan "saya memberikan sosialisasi mengenai informasi Diklat kepada peserta Diklat".....	51
Tabel 21	Pendapat responden mengenai pernyataan "saya mendapatkan pengetahuan awal tentang budaya organisasi perusahaan pada proses seleksi".....	51
Tabel 22	Pendapat responden mengenai pernyataan "pelaksanaan seleksi yang diadakan perusahaan sudah cukup baik".....	52
Tabel 23	Pendapat responden mengenai pernyataan "saya dan atasan mendapatkan kenyamanan dalam bekerja untuk mencapai suatu target yang ditentukan".....	52

Tabel 24	Pendapat responden mengenai pernyataan "atasan mampu menjadi teman dan sahabat"	53
Tabel 25	Pendapat responden mengenai pernyataan "atasan bersikap suportif dalam bidang pekerjaan"	53
Tabel 26	Pendapat responden mengenai pernyataan "atasan memiliki sikap sebagai pemimpin yang baik dan bijaksana"	54
Tabel 27	Pendapat responden mengenai pernyataan "saya mendapatkan dukungan manajemen dalam bekerja sesuai budaya organisasi yang ada"	54
Tabel 28	Pendapat responden mengenai pernyataan "dilakukan pengevaluasian secara berkala terkait dengan budaya organisasi yang sedang berjalan"	55
Tabel 29	Pendapat responden mengenai pernyataan "dilakukan evaluasi perbaikan budaya organisasi guna menyesuaikan diri dengan perubahan zaman"	55
Tabel 30	Pendapat responden mengenai pernyataan "dilakukan pengevaluasian dari perusahaan terhadap hasil kerja secara berkala"	56
Tabel 31	Pendapat responden mengenai pernyataan "proses evaluasi yang dilakukan telah berdampak baik"	56
Tabel 32	Pendapat responden mengenai pernyataan "proses evaluasi dilaksanakan secara berkala"	57
Tabel 33	Analisis Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi	58
Tabel 34	Pendapat responden mengenai pernyataan "saya menyelesaikan pekerjaan sesuai standar"	59
Tabel 35	Pendapat responden mengenai pernyataan "saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditetapkan"	59
Tabel 36	Pendapat responden mengenai pernyataan "saya mengikuti intruksi kerja yang ditetapkan oleh atasan"	60
Tabel 37	Pendapat responden mengenai pernyataan "saya bekerja dengan waktu yang efisien dan efektif"	60
Tabel 38	Pendapat responden mengenai pernyataan "saya bekerja dengan jujur dan sepenuh hati"	61
Tabel 39	Pendapat responden mengenai pernyataan "saya mampu menjaga hubungan antar karyawan demi kelancaran kegiatan perusahaan"	61
Tabel 40	Pendapat responden mengenai pernyataan "saya mampu bekerja dengan kapasitas jam kerja yang ditentukan"	62
Tabel 41	Pendapat responden mengenai pernyataan "saya berusaha bekerja lebih baik dari rekan kerja saya"	62
Tabel 42	Pendapat responden mengenai pernyataan "saya datang tepat waktu di tempat kerja"	63

Tabel 43	Pendapat responden mengenai pernyataan "saya mematuhi peraturan dalam bekerja"	63
Tabel 44	Pendapat responden mengenai pernyataan "saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu"	64
Tabel 45	Pendapat responden mengenai pernyataan "saya mampu memaksimalkan waktu saat istirahat"	64
Tabel 46	Pendapat responden mengenai pernyataan "saya mampu mencapai hasil kerja yang diharapkan perusahaan dengan tepat waktu"	65
Tabel 47	Pendapat responden mengenai pernyataan "saya pulang tepat waktu"	65
Tabel 48	Pendapat responden mengenai pernyataan "saya tidak membuang-buang waktu dalam bekerja"	66
Tabel 49	Pendapat responden mengenai pernyataan "semua biaya dalam pelaksanaan penilaian kinerja karyawan ditanggung oleh perusahaan"	66
Tabel 50	Analisis Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan	67
Tabel 51	Analisis Koefisien Korelasi (SPSS 20)	68
Tabel 52	Tingkat Korelasi dan Kekuatan Hubungan	68

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1	Data Pelaksanaan Diklat Periode Tahun 2014 s/d 2016	9
Gambar 2	Grafik Total Pelaksaaan Diklat Periode Tahun 2014 Sampai 2016	9
Gambar 3	Grafik Data Kinerja Karyawan Pusediklatwas BPKP Bogor Periode Tahun 2014 sampai 2016	10
Gambar 4	Konstelasi Penelitian.....	33
Gambar 5	Kurva Uji Hipotesis	42
Gambar 6	Struktur Organisasi	44
Gambar 7	Kurva Pengujian Hipotesis Pusediklatrvas BPKP Bogor	71

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Kuesioner Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan Pusdiklatwas BPKP Bogor
- Lampiran 2 Hasil Coding Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan
- Lampiran 3 Hasil Uji Validitas Budaya Organisasi
- Lampiran 4 Hasil Uji Validitas Kinerja Karyawan
- Lampiran 5 Hasil Output SPSS Uji Realibilitas Budaya Organisasi
- Lampiran 6 Hasil Output SPSS Uji Realibilitas Kinerja Karyawan
- Lampiran 7 Blanko Penilaian Kinerja Pusdiklatwas BPKP
- Lampiran 8 Surat Pemberitahuan Riset Pusdiklatwas BPKP

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Manusia sebagai makhluk sosial pada dasarnya mempunyai sifat untuk bersosialisasi, bekerjasama, dan membutuhkan keberadaan manusia lainnya. Untuk itu keberadaan sebuah organisasi sangat diperlukan sebagai suatu wadah yang dapat menghimpun atau mempermudah manusia dalam bersosialisasi dan bekerja sama. Organisasi adalah sistem peran, aliran aktivitas dan proses (pola hubungan kerja) dan melibatkan beberapa orang sebagai pelaksana tugas yang didisain untuk mencapai tujuan bersama. Etzioni (dikutip Syamsir Torang, 2014:25) menyatakan bahwa kita dilahirkan dalam organisasi, dan hampir semua diantara kita menghabiskan hidup kita bekerja untuk organisasi. Oleh sebab itu dapat dikatakan bahwa organisasi adalah entitas sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan batasan yang dapat diidentifikasi dan bekerja terus menerus untuk mencapai tujuan bersama atau sekelompok tujuan.

Setiap organisasi tidak mungkin bisa sukses tanpa keberadaan orang-orang di balik organisasi tersebut. Manusia merupakan bagian vital bagi keberlangsungan dan keberhasilan sebuah organisasi. Manusia layaknya bahan bakar yang menjadi sumber energi bagi berjalannya suatu organisasi guna mencapai tujuannya. Tanpa adanya sumber daya manusia, sumber daya-sumber daya lain yang dimiliki oleh organisasi tidak akan dapat berjalan. Oleh karena itu, dalam upaya mendukung pencapaian tujuan organisasi tersebut, diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas dan profesional. Sumber daya manusia yang berkualitas dan profesional cenderung memiliki kinerja yang lebih baik, sehingga upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia sangat penting untuk diperhatikan oleh pimpinan organisasi. Sumber daya manusia yang ada dalam organisasi harus senantiasa diberdayakan dan dikembangkan agar menjadi sumber daya yang kompetitif.

Suatu organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu. Oleh karena itu, keberhasilan suatu organisasi ditunjukkan oleh kemampuannya mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan sangat ditentukan oleh kinerja organisasi yang sangat dipengaruhi oleh faktor eksternal maupun internal organisasi. Faktor eksternal adalah segala sesuatu yang berada di luar organisasi, namun mempunyai pengaruh besar terhadap organisasi dan budayanya. Kecenderungan global yang semakin kompetitif berpengaruh kuat pada budaya organisasi. Apabila kita tidak mampu merespon pengaruh global akan berdampak pada kesulitan organisasi. Demikian pula kecenderungan pertumbuhan demografis, sosial, ekonomi, dan politik di dalam negeri berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Sebagai faktor internal organisasi disamping didukung oleh sumber daya yang diperlukan untuk mewujudkan kinerja organisasi, maka yang

sangat besar peranannya adalah budaya organisasi yang dianut segenap sumber daya manusia dalam organisasi. Budaya dalam suatu organisasi, baik organisasi pemerintahan maupun swasta mencerminkan penampilan organisasi, bagaimana organisasi dilihat oleh orang yang berada diluarnya. Organisasi yang mempunyai budaya positif akan menunjukkan citra positif pula, demikian pula sebaliknya apabila budaya organisasi tidak berjalan baik akan memberikan citra negatif bagi organisasi.

Budaya organisasi tumbuh melalui proses evolusi dari gagasan yang diciptakan oleh pendiri organisasi dan kemudian ditanamkan kepada para pengikutnya. Budaya organisasi tumbuh, dan berkembang dilakukan dengan menanamkan melalui proses pembelajaran dan pengalaman. (Wibowo 2016:2)

Pengembangan dan perubahan organisasi sama dengan perubahan budaya. Gagasan tentang organisasi dikaitkan dengan sistem dan proses sedangkan gagasan budaya dikaitkan dengan orang dan hubungannya. Organisasi dan budaya merupakan dua sisi mata uang. Kombinasi dari keduanya menjadi budaya organisasi. Gagasan manajemen budaya adalah memastikan bahwa budaya terorganisasi baik dan organisasi yang bersifat manusiawi. Manusia dalam mencapai tujuannya dilakukan melalui organisasi, sedangkan organisasi sendiri dijalankan melalui manajemen yang selalu disesuaikan dengan perkembangan budaya. Dengan demikian dapat dilihat bahwa akan selalu terdapat interaksi antara budaya dan organisasi.

Budaya organisasi dapat sangat beragam karena bervariasinya sumber daya manusia, baik dilihat dari segi gender, umur, ras, suku, tingkat pendidikan, pengalaman, maupun latar belakang budayanya. Untuk mengatasi masalah tersebut diperlukan pengelolaan keberagaman budaya atau *diversity management*. Dengan demikian, diharapkan organisasi mampu mengelola keberagaman dengan mengubah sebagai hambatan menjadi sebuah kekuatan budaya organisasi. Frederick A. Miller dan Judith H. Katz (2002:6) mengemukakan bahwa dalam iklan bisnis sekarang, budaya organisasi yang mengungkit keberagaman dan membangun keterlibatan bawahan adalah penting untuk mencapai dan meneruskan kinerja lebih tinggi, dan karena itu menjadi kritis bagi keberhasilan misi jangka panjang dan keuntungan finansial organisasi.

Budaya organisasi juga berkaitan erat dengan pemberdayaan pegawai (*employee empowerment*) di suatu organisasi. Budaya organisasi dapat membantu kinerja pegawai, karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang besar bagi pegawai untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisasinya. Nilai-nilai yang dianut bersama membuat pegawai merasa nyaman bekerja, memiliki komitmen dan kesetiaan serta membuat pegawai berusaha lebih keras, meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja pegawai serta mempertahankan keunggulan kompetitif. Sehingga, semakin kuat budaya organisasi, semakin besar pula dorongan para pegawai untuk maju bersama dengan organisasi. Berdasarkan hal tersebut, pengenalan, penciptaan, dan pengembangan budaya

sangat besar peranannya adalah budaya organisasi yang dianut segenap sumber daya manusia dalam organisasi. Budaya dalam suatu organisasi, baik organisasi pemerintahan maupun swasta mencerminkan penampilan organisasi, bagaimana organisasi dilihat oleh orang yang berada diluarnya. Organisasi yang mempunyai budaya positif akan menunjukkan citra positif pula, demikian pula sebaliknya apabila budaya organisasi tidak berjalan baik akan memberikan citra negatif bagi organisasi.

Budaya organisasi tumbuh melalui proses evolusi dari gagasan yang diciptakan oleh pendiri organisasi dan kemudian ditanamkan kepada para pengikutnya. Budaya organisasi tumbuh, dan berkembang dilakukan dengan menanamkan melalui proses pembelajaran dan pengalaman. (Wibowo 2016:2)

Pengembangan dan perubahan organisasi sama dengan perubahan budaya. Gagasan tentang organisasi dikaitkan dengan sistem dan proses sedangkan gagasan budaya dikaitkan dengan orang dan hubungannya. Organisasi dan budaya merupakan dua sisi mata uang. Kombinasi dari keduanya menjadi budaya organisasi. Gagasan manajemen budaya adalah memastikan bahwa budaya terorganisasi baik dan organisasi yang bersifat manusiawi. Manusia dalam mencapai tujuannya dilakukan melalui organisasi, sedangkan organisasi sendiri dijalankan melalui manajemen yang selalu disesuaikan dengan perkembangan budaya. Dengan demikian dapat dilihat bahwa akan selalu terdapat interaksi antara budaya dan organisasi.

Budaya organisasi dapat sangat beragam karena bervariasinya sumber daya manusia, baik dilihat dari segi gender, umur, ras, suku, tingkat pendidikan, pengalaman, maupun latar belakang budayanya. Untuk mengatasi masalah tersebut diperlukan pengelolaan keberagaman budaya atau *diversity management*. Dengan demikian, diharapkan organisasi mampu mengelola keberagaman dengan mengubah sebagai hambatan menjadi sebuah kekuatan budaya organisasi. Frederick A. Miller dan Judith H. Katz (2002:6) mengemukakan bahwa dalam iklan bisnis sekarang, budaya organisasi yang mengungkit keberagaman dan membangun keterlibatan hawahan adalah penting untuk mencapai dan meneruskan kinerja lebih tinggi, dan karena itu menjadi kritis bagi keberhasilan misi jangka panjang dan keuntungan finansial organisasi.

Budaya organisasi juga berkaitan erat dengan pemberdayaan pegawai (*employee empowerment*) di suatu organisasi. Budaya organisasi dapat membantu kinerja pegawai, karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang besar bagi pegawai untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisasinya. Nilai-nilai yang dianut bersama membuat pegawai merasa nyaman bekerja, memiliki komitmen dan kesetiaan serta membuat pegawai berusaha lebih keras, meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja pegawai serta mempertahankan keunggulan kompetitif. Sehingga, semakin kuat budaya organisasi, semakin besar pula dorongan para pegawai untuk maju bersama dengan organisasi. Berdasarkan hal tersebut, pengenalan, penciptaan, dan pengembangan budaya

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Manusia sebagai makhluk sosial pada dasarnya mempunyai sifat untuk bersosialisasi, bekerjasama, dan membutuhkan keberadaan manusia lainnya. Untuk itu keberadaan sebuah organisasi sangat dipertukan sebagai suatu wadah yang dapat menghimpun atau mempermudah manusia dalam bersosialisasi dan bekerja sama. Organisasi adalah sistem peran, aliran aktivitas dan proses (pola hubungan kerja) dan melibatkan beberapa orang sebagai pelaksana tugas yang didisain untuk mencapai tujuan bersama. Etzioni (dikutip Syamsir Torang, 2014:25) menyatakan bahwa kita dilahirkan dalam organisasi, dan hampir semua diantara kita menghabiskan hidup kita bekerja untuk organisasi. Oleh sebab itu dapat dikatakan bahwa organisasi adalah entitas sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan batasan yang dapat diidentifikasi dan bekerja terus menerus untuk mencapai tujuan bersama atau sekelompok tujuan.

Setiap organisasi tidak mungkin bisa sukses tanpa keberadaan orang-orang di balik organisasi tersebut. Manusia merupakan bagian vital bagi keberlangsungan dan keberhasilan sebuah organisasi. Manusia layaknya bahan bakar yang menjadi sumber energi bagi berjalannya suatu organisasi guna mencapai tujuannya. Tanpa adanya sumber daya manusia, sumber daya-sumber daya lain yang dimiliki oleh organisasi tidak akan dapat berjalan. Oleh karena itu, dalam upaya mendukung pencapaian tujuan organisasi tersebut, diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas dan profesional. Sumber daya manusia yang berkualitas dan profesional cenderung memiliki kinerja yang lebih baik, sehingga upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia sangat penting untuk diperhatikan oleh pimpinan organisasi. Sumber daya manusia yang ada dalam organisasi harus senantiasa diberdayakan dan dikembangkan agar menjadi sumber daya yang kompetitif.

Suatu organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu. Oleh karena itu, keberhasilan suatu organisasi ditunjukkan oleh kemampuannya mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan sangat ditentukan oleh kinerja organisasi yang sangat dipengaruhi oleh faktor eksternal maupun internal organisasi. Faktor eksternal adalah segala sesuatu yang berada di luar organisasi, namun mempunyai pengaruh besar terhadap organisasi dan budayanya. Kecenderungan global yang semakin kompetitif berpengaruh kuat pada budaya organisasi. Apabila kita tidak mampu merespon pengaruh global akan berdampak pada kesulitan organisasi. Demikian pula kecenderungan pertumbuhan demografis, sosial, ekonomi, dan politik di dalam negeri berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Sebagai faktor internal organisasi disamping didukung oleh sumber daya yang diperlukan untuk mewujudkan kinerja organisasi, maka yang

organisasi dalam suatu organisasi mutlak diperlukan dalam rangka membangun organisasi yang efektif dan efisien sesuai dengan visi dan misi yang hendak dicapai satu perusahaan.

Budaya organisasi bukan hanya dimiliki oleh perusahaan yang bergerak dalam bidang industri atau jasa saja. Namun, dimiliki instansi pemerintahan pula sebagai nilai-nilai, norma-norma, acuan, pedoman yang harus dilaksanakan dan memiliki peranan penting sebagai landasan perusahaan. Selain itu peranan budaya organisasi juga sebagai pemersatu pegawai, peredam konflik dan motivator pegawai untuk melaksanakan tugas dengan baik, sehingga berpengaruh positif terhadap perilaku dan kinerja pegawai. Suatu perusahaan atau organisasi yang memiliki budaya yang kuat akan menghasilkan kinerja yang baik dalam jangka panjang. Budaya yang kuat merupakan kunci kesuksesan sebuah organisasi, budaya yang kuat artinya seluruh karyawan memiliki satu persepsi yang sama dalam mencapai tujuan perusahaan. Kesatuan persepsi didasarkan pada kesamaan nilai yang diyakini, norma yang dijunjung tinggi, dan pola perilaku yang ditaati (Darsono, 2010:262)

Menurut Ndraha (2004:68), budaya yang kuat mempunyai 3 ciri, yaitu: kejelasan nilai-nilai dan keyakinan (*clarity of ordering*); penyebaran nilai-nilai dan keyakinan (*extent of ordering*); kekokohan nilai-nilai dan keyakinan (*core values being intensely held*).

Budaya yang kuat ditandai oleh nilai-nilai inti yang dipegang teguh dan disepakati secara luas dalam sebuah organisasi, semakin banyak anggota yang menerima nilai-nilai inti dan semakin besar komitmen mereka terhadap nilai-nilai tersebut dan semakin kuat budayanya (Robbins, 2013:483). 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.

Pada dasarnya kinerja dapat dipandang dari dua segi, yaitu kinerja organisasi dan kinerja pegawai atau individu. Kinerja pegawai adalah hasil kerja individu (perorangan) dalam suatu organisasi. Sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi. (Harbani Pasolong, 2012:175)

Kinerja pegawai dan kinerja organisasi adalah dua hal yang tidak dapat dipisahkan. Keduanya sangat berkaitan erat dan memberi pengaruh besar terhadap kualitas organisasi. Tercapainya tujuan organisasi berkaitan erat dengan sumber daya yang bekerja untuk organisasi tersebut. Jika kinerja sumber daya organisasi atau pegawai dalam organisasi itu baik, maka kinerja organisasi akan memiliki nilai yang sama dengan kinerja individu. Begitu pula sebaliknya, jika kinerja organisasi dinilai buruk maka yang menjadi penyebab terbesar adalah kinerja pegawai yang ada dalam organisasi tersebut.

Pada dasarnya, kinerja adalah bagaimana pencapaian seseorang yang dilihat baik dari segi kualitas maupun kuantitas, terhadap tanggung jawab yang diamanahkan kepadanya. Kinerja paling besar dipengaruhi oleh kemampuan dan motivasi seseorang dalam bekerja. Jika keduanya tidak terpenuhi maka tidak akan tercapai kinerja yang baik. Seseorang dengan kemampuan yang baik jika tidak disertai motivasi yang kuat, tidak akan menghasilkan kinerja yang baik karena ia hanya akan melaksanakan apa yang didiktekan dalam waktu yang cukup lama. Sebaliknya jika seseorang dengan motivasi yang tinggi tanpa disertai kemampuan, ia akan bingung harus memulai pekerjaan dari mana sehingga tanggung jawab yang diberikan kepadanya tidak dapat dilaksanakan dengan maksimal.

Kinerja mempunyai arti penting bagi pegawai, adanya penilaian kinerja berarti pegawai mendapat perhatian dari atasan, disamping itu akan menambah gairah kerja pegawai karena dengan penilaian kinerja ini mungkin pegawai yang berprestasi dipromosikan, dikembangkan dan diberi penghargaan atau prestasi, sebaliknya pegawai yang tidak berprestasi mungkin akan didemosikan (penurunan jabatan).

Beberapa langkah sosialisasi yang dapat membantu dan mempertahankan budaya organisasi adalah melalui seleksi calon karyawan, penempatan, pendalaman bidang pekerjaan, penilaian kinerja, dan pemberian penghargaan, penanaman kesetiaan pada nilai-nilai luhur, perluasan cerita dan berita, pengakuan kinerja dan promosi. Berbagai praktik di atas dapat memperkuat budaya organisasi dan memastikan karyawan yang bekerja sesuai dengan budaya organisasi memberikan imbalan sesuai dukungan yang dilakukan. Sosialisasi yang efektif akan menghasilkan kepuasan kerja, komitmen organisasi, rasa percaya diri pada pekerjaan, mengurangi tekanan serta kemungkinan keluar dari pekerjaan. Ada pula beberapa hal yang dapat dilakukan organisasi untuk mempertahankan organisasi adalah menyusun asumsi dasar, menyatakan dan memperkuat nilai yang diinginkan dan menyosialisasikan melalui contoh atau kerja nyata.

Kesadaran para pegawai ataupun pimpinannya akan pengaruh positif budaya organisasi terhadap produktivitas organisasi akan memberikan motivasi yang kuat untuk mempertahankan, memelihara, dan mengembangkan budaya organisasi yang dimiliki, sehingga merupakan daya dorong yang kuat untuk kemajuan organisasi.

Adanya pengaruh kuat antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan diungkapkan oleh John P. Kotter dan James L. Heskett dengan menyatakan sebagai berikut:

1. Budaya organisasi dapat mempunyai dampak signifikan pada kinerja ekonomi jangka panjang. Dikatakan bahwa perusahaan dengan budaya yang menekankan pada konstituen kunci, seperti pelanggan, pemegang saham, pekerja, dan kepemimpinan manajer di semua tingkatan, menunjukkan kinerja yang secara signifikan melebihi perusahaan yang tidak memiliki budaya seperti tersebut;

Pada dasarnya, kinerja adalah bagaimana pencapaian seseorang yang dilihat baik dari segi kualitas maupun kuantitas, terhadap tanggung jawab yang diamanahkan kepadanya. Kinerja paling besar dipengaruhi oleh kemampuan dan motivasi seseorang dalam bekerja. Jika keduanya tidak terpenuhi maka tidak akan tercapai kinerja yang baik. Seseorang dengan kemampuan yang baik jika tidak disertai motivasi yang kuat, tidak akan menghasilkan kinerja yang baik karena ia hanya akan melaksanakan apa yang didiktekan dalam waktu yang cukup lama. Sebaliknya jika seseorang dengan motivasi yang tinggi tanpa disertai kemampuan, ia akan bingung harus memulai pekerjaan dari mana sehingga tanggung jawab yang diberikan kepadanya tidak dapat dilaksanakan dengan maksimal.

Kinerja mempunyai arti penting bagi pegawai, adanya penilaian kinerja berarti pegawai mendapat perhatian dari atasan, disamping itu akan menambah gairah kerja pegawai karena dengan penilaian kinerja ini mungkin pegawai yang berprestasi dipromosikan, dikembangkan dan diberi penghargaan atau prestasi, sebaliknya pegawai yang tidak berprestasi mungkin akan didemosikan (penurunan jabatan).

Beberapa langkah sosialisasi yang dapat membantu dan mempertahankan budaya organisasi adalah melalui seleksi calon karyawan, penempatan, pendalaman bidang pekerjaan, penilaian kinerja, dan pemberian penghargaan, penanaman kesetiaan pada nilai-nilai luhur, perluasan cerita dan berita, pengakuan kinerja dan promosi. Berbagai praktik di atas dapat memperkuat budaya organisasi dan memastikan karyawan yang bekerja sesuai dengan budaya organisasi memberikan imbalan sesuai dukungan yang dilakukan. Sosialisasi yang efektif akan menghasilkan kepuasan kerja, komitmen organisasi, rasa percaya diri pada pekerjaan, mengurangi tekanan serta kemungkinan keluar dari pekerjaan. Ada pula beberapa hal yang dapat dilakukan organisasi untuk mempertahankan organisasi adalah menyusun asumsi dasar, menyatakan dan memperkuat nilai yang diinginkan dan menyosialisasikan melalui contoh atau kerja nyata.

Kesadaran para pegawai ataupun pimpinannya akan pengaruh positif budaya organisasi terhadap produktivitas organisasi akan memberikan motivasi yang kuat untuk mempertahankan, memelihara, dan mengembangkan budaya organisasi yang dimiliki, sehingga merupakan daya dorong yang kuat untuk kemajuan organisasi.

Adanya pengaruh kuat antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan diungkapkan oleh John P. Kotter dan James L. Heskett dengan menyatakan sebagai berikut:

1. Budaya organisasi dapat mempunyai dampak signifikan pada kinerja ekonomi jangka panjang. Dikatakan bahwa perusahaan dengan budaya yang menekankan pada konstituen kunci, seperti pelanggan, pemegang saham, pekerja, dan kepemimpinan manajer di semua tingkatan, menunjukkan kinerja yang secara signifikan melebihi perusahaan yang tidak memiliki budaya seperti tersebut;

organisasi dalam suatu organisasi mutlak diperlukan dalam rangka membangun organisasi yang efektif dan efisien sesuai dengan visi dan misi yang hendak dicapai satu perusahaan.

Budaya organisasi bukan hanya dimiliki oleh perusahaan yang bergerak dalam bidang industri atau jasa saja. Namun, dimiliki instansi pemerintahan pula sebagai nilai-nilai, norma-norma, acuan, pedoman yang harus dilaksanakan dan memiliki peranan penting sebagai landasan perusahaan. Selain itu peranan budaya organisasi juga sebagai pemersatu pegawai, peredam konflik dan motivator pegawai untuk melaksanakan tugas dengan baik, sehingga berpengaruh positif terhadap perilaku dan kinerja pegawai. Suatu perusahaan atau organisasi yang memiliki budaya yang kuat akan menghasilkan kinerja yang baik dalam jangka panjang. Budaya yang kuat merupakan kunci kesuksesan sebuah organisasi, budaya yang kuat artinya seluruh karyawan memiliki satu persepsi yang sama dalam mencapai tujuan perusahaan. Kesatuan persepsi didasarkan pada kesamaan nilai yang diyakini, norma yang dijunjung tinggi, dan pola perilaku yang ditaati (Darsono, 2010:262)

Menurut Ndraha (2004:68), budaya yang kuat mempunyai 3 ciri, yaitu: kejelasan nilai-nilai dan keyakinan (*clarity of ordering*); penyebaran nilai-nilai dan keyakinan (*extent of ordering*); kekokohan nilai-nilai dan keyakinan (*core values being intensely held*).

Budaya yang kuat ditandai oleh nilai-nilai inti yang dipegang teguh dan disepakati secara luas dalam sebuah organisasi, semakin banyak anggota yang menerima nilai-nilai inti dan semakin besar komitmen mereka terhadap nilai-nilai tersebut dan semakin kuat budayanya (Robbins, 2013:483). 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.

Pada dasarnya kinerja dapat dipandang dari dua segi, yaitu kinerja organisasi dan kinerja pegawai atau individu. Kinerja pegawai adalah hasil kerja individu (perorangan) dalam suatu organisasi. Sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi. (Harbani Pasolong, 2012:175)

Kinerja pegawai dan kinerja organisasi adalah dua hal yang tidak dapat dipisahkan. Keduanya sangat berkaitan erat dan memberi pengaruh besar terhadap kualitas organisasi. Tercapainya tujuan organisasi berkaitan erat dengan sumber daya yang bekerja untuk organisasi tersebut. Jika kinerja sumber daya organisasi atau pegawai dalam organisasi itu baik, maka kinerja organisasi akan memiliki nilai yang sama dengan kinerja individu. Begitu pula sebaliknya, jika kinerja organisasi dinilai buruk maka yang menjadi penyebab terbesar adalah kinerja pegawai yang ada dalam organisasi tersebut.

2. Budaya organisasi bahkan mungkin akan menjadi faktor yang lebih penting dalam mempertimbangkan keberhasilan dan kegagalan perusahaan dalam dekade yang akan datang. Budaya yang menunjukkan penurunan kinerja mempunyai dampak *finansial negative*, antara lain karena kecenderungan menghalangi perusahaan mengadopsi perubahan strategis atau taktis yang diperlukan;
3. Tidak jarang budaya organisasi yang dengan kuat menghalangi kinerja finansial jangka panjang, mereka berkembang dengan mudah, bahkan dalam perusahaan yang penuh dengan orang yang layak dan cerdas. Budaya yang mendorong perilaku yang tidak sesuai dan menghalangi perubahan menjadi strategi yang sesuai cenderung berkembang perlahan;
4. Meskipun kuat untuk berubah, budaya korporasi dapat dibuat lebih meningkatkan kinerja. Perubahan seperti ini sangat kompleks, memerlukan waktu, dan memerlukan kepemimpinan yang agak berbeda bahkan dari manajemen unggul. (John P. Kotter dan James L. Heskett dalam Wibowo, 2016:248)

Pengembangan budaya organisasi pada bidang pemerintahan seperti yang terjadi pada Badan pengawasan keuangan dan pembangunan atau yang disingkat BPKP, BPKP adalah lembaga pemerintahan Non-kementerian Indonesia yang melaksanakan tugas pemerintahan di bidang pengawasan keuangan dan pembangunan yang berupa audit, konsultasi, asistensi, evaluasi, pemberantasan KKN serta pendidikan dan pelatihan pengawasan sesuai dengan peraturan yang berlaku.

BPKP bergerak dalam bidang pelaporan, yaitu melakukan pelaporan data hasil pengawasan keuangan dan pembangunan kepada presiden selaku kepala pemerintahan sebagai bahan pertimbangan untuk menetapkan kebijakan-kebijakan dalam menjalankan pemerintahan dan memenuhi kewajiban akuntabilitasnya. Hasil pengawasan BPKP juga diperlukan oleh para penyelenggara pemerintahan lainnya termasuk pemerintah provinsi dan kabupaten/kota dalam pencapaian dan peningkatan kinerja instansi yang dipimpinnya

Pusat pendidikan dan pelatihan pengawasan (pusdiklatwas) BPKP dibentuk pada tahun 1983 berdasarkan keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 31, bersamaan dengan berdirinya lembaga induk yaitu Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP).

Penilaian prestasi kerja pada Pusdiklatwas BPKP dilakukan sekali dalam setahun oleh pejabat tingkat eksekutif dalam perusahaan yang menilai karyawan dengan beberapa faktor yang dinilai sesuai dengan blanko kinerja perusahaan yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu dan biaya. Penilaian prestasi kerja tersebut dimaksudkan untuk menjamin objektivitas dalam pengembangan PNS, dan dijadikan sebagai persyaratan dalam pengangkatan jabatan dan kenaikan pangkat, pemberian

tunjangan dan sanksi, mutasi, dan promosi, serta untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan yang tercantum dalam undang-undang no.5 tahun 2014 tentang aparatur sipil Negara, dan blanko kinerja Pusdiklatwa BPKP sudah sesuai dengan peraturan perundang-undangan no.46 tahun 2011 tentang penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil.

Dalam menjalankan mandatnya, BPKP senantiasa bertumpu pada nilai-nilai luhur yang urutan huruf awalnya dapat menjadi suatu kata kunci yang mengilhami seluruh staf BPKP yaitu PIONIR yang berarti pemrakarsa. Hal ini merupakan perwujudan dari keinginan untuk selalu berinovasi guna menghasilkan produk-produk yang berbeda dari produk pengawasan intern lainnya tetapi diyakini akan diterima karena dibutuhkan oleh para pemangku kepentingan.

PIONIR merupakan bentukan dari enam nilai yaitu:

1. **Profesional** = suatu standar kualitas kerja keahlian yang menjamin kepercayaan masyarakat pada umumnya dan pengguna jasa pada khususnya, karena dilandasi oleh pola kerja, pola pikir, dan pola sikap menurut standar keahlian minimal yang ditetapkan oleh organisasi profesi dan/atau peraturan perundang-undangan yang berlaku.
2. **Integritas** = nilai yang mengandung makna gabungan dari kejujuran, objektivitas, keberanian, konsistensi, dan konsekuensi. Nilai pengawasan, selain bergantung pada kompetensi pengawas, juga sangat dipengaruhi oleh integritas
3. **Orientasi** = keinginan untuk membantu atau melayani pihak lain untuk memenuhi kebutuhan mereka, dengan cara mengetahui dan memenuhi kebutuhan pengguna meliputi penggunaan internal dan eksternal.
4. **Nurani** = nilai untuk bertindak proporsional, menghindari diri dari praktik pengawasan yang berlebihan. Dengan mempertimbangkan nurani dan akal sehat, auditor ditantang untuk menerapkan etika pengawasan yang tertinggi. Nurani merupakan sumber pertimbangan kebaikan etika dalam tahapnya yang tertinggi
5. **Independensi** = independensi mencakup dua hal yaitu independensi dalam sikap dan dalam penampilan. Independensi tetap diperlukan bagi aparat pengawas intern tidak terkecuali BPKP. Selain memberikan laporannya langsung kepada para pimpinan lembaga eksekutif, BPKP juga memaparkan hasil pengawasannya kepada DPR manakala diminta, tentunya dengan memperhatikan kaitannya dengan aspek kode etik profesi.

tunjangan dan sanksi, mutasi, dan promosi, serta untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan yang tercantum dalam undang-undang no.5 tahun 2014 tentang aparatur sipil Negara, dan blanko kinerja Pusdiklatwa BPKP sudah sesuai dengan peraturan perundang-undangan no.46 tahun 2011 tentang penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil.

Dalam menjalankan mandatnya, BPKP senantiasa bertumpu pada nilai-nilai luhur yang urutan huruf awalnya dapat menjadi suatu kata kunci yang mengilhami seluruh staf BPKP yaitu PIONIR yang berarti pemrakarsa. Hal ini merupakan perwujudan dari keinginan untuk selalu berinovasi guna menghasilkan produk-produk yang berbeda dari produk pengawasan intern lainnya tetapi diyakini akan diterima karena dibutuhkan oleh para pemangku kepentingan.

PIONIR merupakan bentukan dari enam nilai yaitu:

1. **Profesional** = suatu standar kualitas kerja keahlian yang menjamin kepercayaan masyarakat pada umumnya dan pengguna jasa pada khususnya, karena dilandasi oleh pola kerja, pola pikir, dan pola sikap menurut standar keahlian minimal yang ditetapkan oleh organisasi profesi dan/atau peraturan perundang-undangan yang berlaku.
2. **Integritas** = nilai yang mengandung makna gabungan dari kejujuran, objektivitas, keberanian, konsistensi, dan konsekuensi. Nilai pengawasan, selain bergantung pada kompetensi pengawas, juga sangat dipengaruhi oleh integritas
3. **Orientasi** = keinginan untuk membantu atau melayani pihak lain untuk memenuhi kebutuhan mereka, dengan cara mengetahui dan memenuhi kebutuhan pengguna meliputi penggunaan internal dan eksternal.
4. **Nurani** = nilai untuk bertindak proporsional, menghindari diri dan praktik pengawasan yang berlebihan. Dengan mempertimbangkan nurani dan akal sehat, auditor ditantang untuk menerapkan etika pengawasan yang tertinggi. Nurani merupakan sumber pertimbangan kebaikan etika dalam tahapnya yang tertinggi
5. **Independensi** = independensi mencakup dua hal yaitu independensi dalam sikap dan dalam penampilan. Independensi tetap diperlukan bagi aparat pengawas intern tidak terkecuali BPKP. Selain memberikan laporannya langsung kepada para pimpinan lembaga eksekutif, BPKP juga memaparkan hasil pengawasannya kepada DPR manakala diminta, tentunya dengan memperhatikan kaitannya dengan aspek kode etik profesi.

2. Budaya organisasi bahkan mungkin akan menjadi faktor yang lebih penting dalam mempertimbangkan keberhasilan dan kegagalan perusahaan dalam dekade yang akan datang. Budaya yang menunjukkan penurunan kinerja mempunyai dampak *finansial negative*, antara lain karena kecenderungan menghalangi perusahaan mengadopsi perubahan strategis atau taktis yang diperlukan;
3. Tidak jarang budaya organisasi yang dengan kuat menghalangi kinerja finansial jangka panjang, mereka berkembang dengan mudah, bahkan dalam perusahaan yang penuh dengan orang yang layak dan cerdas. Budaya yang mendorong perilaku yang tidak sesuai dan menghalangi perubahan menjadi strategi yang sesuai cenderung berkembang perlahan;
4. Meskipun kuat untuk berubah, budaya korporasi dapat dibuat lebih meningkatkan kinerja. Perubahan seperti ini sangat kompleks, memerlukan waktu, dan memerlukan kepemimpinan yang agak berbeda bahkan dari manajemen unggul. (John P. Kotter dan James L. Heskett dalam Wibowo, 2016:248)

Pengembangan budaya organisasi pada bidang pemerintahan seperti yang terjadi pada Badan pengawasan keuangan dan pembangunan atau yang disingkat BPKP, BPKP adalah lembaga pemerintahan Non-kementerian Indonesia yang melaksanakan tugas pemerintahan di bidang pengawasan keuangan dan pembangunan yang berupa audit, konsultasi, asistensi, evaluasi, pemberantasan KKN serta pendidikan dan pelatihan pengawasan sesuai dengan peraturan yang berlaku.

BPKP bergerak dalam bidang pelaporan, yaitu melakukan pelaporan data hasil pengawasan keuangan dan pembangunan kepada presiden selaku kepala pemerintahan sebagai bahan pertimbangan untuk menetapkan kebijakan-kebijakan dalam menjalankan pemerintahan dan memenuhi kewajiban akuntabilitasnya. Hasil pengawasan BPKP juga diperlukan oleh para penyelenggara pemerintahan lainnya termasuk pemerintah provinsi dan kabupaten/kota dalam pencapaian dan peningkatan kinerja instansi yang dipimpinnya.

Pusat pendidikan dan pelatihan pengawasan (pusdiklatwas) BPKP dibentuk pada tahun 1983 berdasarkan keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 31, bersamaan dengan berdirinya lembaga induk yaitu Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP).

Penilaian prestasi kerja pada Pusdiklatwas BPKP dilakukan sekali dalam setahun oleh pejabat tingkat eksekutif dalam perusahaan yang menilai karyawan dengan beberapa faktor yang dinilai sesuai dengan blanko kinerja perusahaan yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu dan biaya. Penilaian prestasi kerja tersebut dimaksudkan untuk menjamin objektivitas dalam pengembangan PNS, dan dijadikan sebagai persyaratan dalam pengangkatan jabatan dan kenaikan pangkat, pemberian

6. **Responsibel** = sikap seseorang yang mengakui adanya tanggungjawab yang bermula pada dirinya (*obligation act*). Ini adalah salah satu sikap yang dipercaya merupakan komponen dari proses *good governance*

Tabel 1
Fakta Budaya Organisasi Pusdiklatwas BPKP Bogor

No	Budaya	Harapan	Fakta
1	Professional	<ol style="list-style-type: none"> Melaksanakan kegiatan pendidikan dan pelatihan yang terjadwal secara berkala. Tenaga pendidik yang ahli pada bidangnya. 	<ol style="list-style-type: none"> Kegiatan pelaksanaan dilakukan pada tiap bulannya namun jumlah pelatihan yang dilakukan tidak selalu sesuai pada tiap bulannya, sehingga hal ini harus menjadi perhatian perusahaan. Tenaga pendidik telah sesuai dengan bidang keahliannya
2	Integritas	<ol style="list-style-type: none"> Pengawasan yang sesuai dengan standar. Melakukan penilaian kepada peserta diklat secara objektif. 	<ol style="list-style-type: none"> pengawasan telah dilakukan sesuai dengan prosedur yang berlaku Penilaian telah dilakukan dengan objektif
3	Orientasi	<ol style="list-style-type: none"> Menumbuhkan rasa melayani dengan sepenuh hati Menghasilkan peserta pelatihan yang memiliki kemampuan dalam melayani masyarakat atau perusahaan 	<ol style="list-style-type: none"> Pelayanan yang diberikan karyawan sesuai dengan prosedur Peserta yang dihasilkan memiliki kemampuan kerja yang baik
4	Nurani	<ol style="list-style-type: none"> Menjaga dan mengelola etika pengawasan yang baik Melakukan pengawasan dengan sepenuh hati 	<ol style="list-style-type: none"> Terdapat prosedur pengawasan diklat yang diberlakukan Karyawan telah melakukan pengawasan dengan baik
5	Independensi	<ol style="list-style-type: none"> Memuntut karyawan untuk mampu menangani pekerjaannya sendiri Memuntut karyawan untuk berpenampilan rapih dan bersih 	<ol style="list-style-type: none"> Hal ini telah terlaksana dengan baik, namun masih terdapat beberapa karyawan yang kurang maksimal dalam bekerja Karyawan telah berpakaian dengan standar
6	Responsibel	<ol style="list-style-type: none"> Menumbuhkan rasa tanggung jawab terhadap pekerjaannya Bertanggung jawab menaati peraturan dan siap menerima segala resiko atas pelanggaran yang dilakukan. 	<ol style="list-style-type: none"> Melaksanakan pekerjaan sesuai dengan rancangan program dalam faktanya yang terjadi hal ini tidak berjalan dengan sebagaimana mestinya seperti halnya program diklat yang seharusnya dilakukan 25 kali Diklat yang dilakukan pada tiap bulannya, namun pada kenyataannya pelaksanaan Diklat tiap bulannya tidak selalu sesuai dengan standar program Diklat (25 kali) Masih terdapat karyawan yang melanggar peraturan seperti tidak melaksanakan pekerjaannya dengan baik

Sumber : Kasubbag. Kepegawaian Pusdiklatwas BPKP

Pionir sebagai budaya organisasi yang diterapkan BPKP, sudah seharusnya dijaga dan terus dikembangkan keberlangsungannya. Namun pada kenyataannya, yang terjadi tidaklah selalu sesuai dengan harapan. Seperti halnya yang terjadi pada point professional, independensi, dan responsible. Diantara ketiga poin tersebut masalah responsible adalah yang paling menonjol dan harus segera diselesaikan sebab berkaitan erat dengan keberlangsungan perusahaan yaitu berkaitan dengan program kerja yang harusnya terlaksana sebagai mana harapan perusahaan, jika hal ini tidak segera ditangani tentu akan berpengaruh pada tingkat kinerja yang dihasilkan. Responsible merupakan rasa tanggung jawab dalam diri seorang karyawan berkaitan dengan hal ini program kerja yang menjadi tanggung jawab karyawan bagian pelaksanaan Diklat tidak terlaksana sesuai dengan seharusnya (25 kali Diklat per bulan) namun terlaksana secara tidak stabil, sehingga jika dilihat setiap tahunnya terjadi penurunan. Hal ini sangat mempengaruhi kinerja perusahaan sebab program kerja Diklat adalah program kerja utama yang seharusnya dilakukan dengan baik.

Fenomena mengenai sikap kurangnya tanggung jawab yang terjadi di Pusdiklatwas BPKP adalah tidak stabilnya pelaksanaan program kerja pendidikan dan pelatihan (Diklat) pada setiap bulannya, sehingga tidak menghasilkan kinerja yang tidak mampu mencapai harapan perusahaan.

Pada dasarnya rasa tanggung jawab seorang karyawan merupakan hal yang penting untuk ditegakan, dan diterapkan sebagai budaya dalam suatu organisasi, sebab rasa tanggung jawab yang bermula dari dalam diri seseorang itu sendiri akan menjadi suatu sikap yang membatasi terjadinya suatu perilaku melanggar atas aturan-aturan, ketentuan-ketentuan serta norma-norma yang berlaku di suatu organisasi atau perusahaan termasuk dalam hal ini adalah pelaksanaan program kerja yang sesuai prosedur.

Keberadaan Pusdiklatwas BPKP Bogor dimaksudkan sebagai unit kerja yang bertugas menyelenggarakan, membina, dan mengoordinasikan seluruh kegiatan pendidikan dan pelatihan pengawasan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan kebijakan yang ditetapkan oleh kepala Pusdiklatwas BPKP Bogor. Berbagai kegiatan perusahaan tersebut harus dibina dan dikelola dengan baik agar dapat membentuk budaya organisasi yang baik, sehingga menghasilkan kinerja karyawan yang baik pula, hal ini dilakukan demi keberlangsungan perusahaan. Sebagai upaya tersebut dilaksanakan kegiatan pendidikan dan pelatihan (Diklat) karyawan, yang dapat ditunjukkan dengan tabel sebagai berikut :

Pionir sebagai budaya organisasi yang diterapkan BPKP, sudah seharusnya dijaga dan terus dikembangkan keberlangsungannya. Namun pada kenyataannya, yang terjadi tidaklah selalu sesuai dengan harapan. Seperti halnya yang terjadi pada point professional, independensi, dan responsible. Diantara ketiga poin tersebut masalah responsible adalah yang paling menonjol dan harus segera diselesaikan sebab berkaitan erat dengan keberlangsungan perusahaan yaitu berkaitan dengan program kerja yang harusnya terlaksana sebagai mana harapan perusahaan, jika hal ini tidak segera ditangani tentu akan berpengaruh pada tingkat kinerja yang dihasilkan. Responsible merupakan rasa tanggung jawab dalam diri seorang karyawan berkaitan dengan hal ini program kerja yang menjadi tanggung jawab karyawan bagian pelaksanaan Diklat tidak terlaksana sesuai dengan seharusnya (25 kali Diklat per bulan) namun terlaksana secara tidak stabil, sehingga jika dilihat setiap tahunnya terjadi penurunan. Hal ini sangat mempengaruhi kinerja perusahaan sebab program kerja Diklat adalah program kerja utama yang seharusnya dilakukan dengan baik.

Fenomena mengenai sikap kurangnya tanggung jawab yang terjadi di Pusdiklatwas BPKP adalah tidak stabilnya pelaksanaan program kerja pendidikan dan pelatihan (Diklat) pada setiap bulannya, sehingga tidak menghasilkan kinerja yang tidak mampu mencapai harapan perusahaan.

Pada dasarnya rasa tanggung jawab seorang karyawan merupakan hal yang penting untuk ditegakan, dan diterapkan sebagai budaya dalam suatu organisasi, sebab rasa tanggung jawab yang bermula dari dalam diri seseorang itu sendiri akan menjadi suatu sikap yang membatasi terjadinya suatu perilaku melanggar atas aturan-aturan, ketentuan-ketentuan serta norma-norma yang berlaku di suatu organisasi atau perusahaan termasuk dalam hal ini adalah pelaksanaan program kerja yang sesuai prosedur.

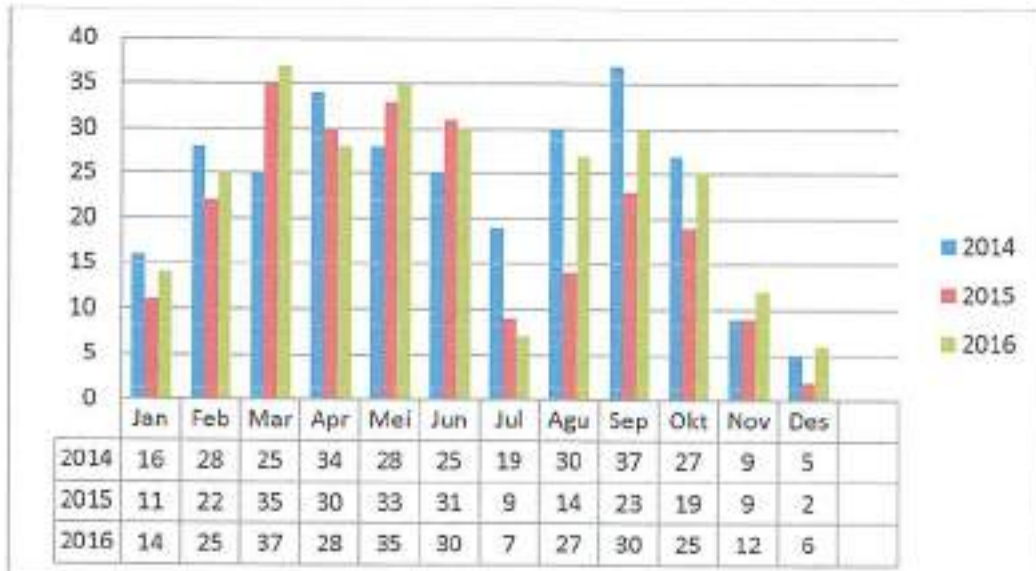
Keberadaan Pusdiklatwas BPKP Bogor dimaksudkan sebagai unit kerja yang bertugas menyelenggarakan, membina, dan mengoordinasikan seluruh kegiatan pendidikan dan pelatihan pengawasan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan kebijakan yang ditetapkan oleh kepala Pusdiklatwas BPKP Bogor. Berbagai kegiatan perusahaan tersebut harus dibina dan dikelola dengan baik agar dapat membentuk budaya organisasi yang baik, sehingga menghasilkan kinerja karyawan yang baik pula, hal ini dilakukan demi keberlangsungan perusahaan. Sebagai upaya tersebut dilaksanakan kegiatan pendidikan dan pelatihan (Diklat) karyawan, yang dapat ditunjukkan dengan tabel sebagai berikut :

6. **Responsibel** = sikap seseorang yang mengakui adanya tanggungjawab yang bermula pada dirinya (*obligation act*). Ini adalah salah satu sikap yang dipercaya merupakan komponen dari proses *good governance*

Tabel 1
Fakta Budaya Organisasi Pusdiklatwas BPKP Bogor

No	Budaya	Harapan	Fakta
1	Professional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melaksanakan kegiatan pendidikan dan pelatihan yang terjadwal secara berkala. 2. Tenaga pendidik yang ahli pada bidangnya. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kegiatan pelaksanaan dilakukan pada tiap bulannya namun jumlah pelatihan yang dilakukan tidak selalu sesuai pada tiap bulannya, sehingga hal ini harus menjadi perhatian perusahaan. 2. Tenaga pendidik telah sesuai dengan bidang keahliannya.
2	Integritas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengawasan yang sesuai dengan standar. 2. Melakukan penilaian kepada peserta diklat secara objektif. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. pengawasan telah dilakukan sesuai dengan prosedur yang berlaku 2. Penilaian telah dilakukan dengan objektif
3	Orientasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menumbuhkan rasa melayani dengan sepenuh hati 2. Menghasilkan peserta pelatihan yang memiliki kemampuan dalam melayani masyarakat atau perusahaan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pelayanan yang diberikan karyawan sesuai dengan prosedur 2. Peserta yang dihasilkan memiliki kemampuan kerja yang baik
4	Nurani	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menjaga dan mengelola etika pengawasan yang baik 2. Melakukan pengawasan dengan sepenuh hati 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Terdapat prosedur pengawasan diklat yang diberlakukan 2. Karyawan telah melakukan pengawasan dengan baik
5	Independensi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menuntut karyawan untuk mampu menangani pekerjaannya sendiri 2. Menuntut karyawan untuk berpenampilan rapih dan bersih 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hal ini telah terlaksana dengan baik, namun masih terdapat beberapa karyawan yang kurang maksimal dalam bekerja 2. Karyawan telah berpakaian dengan standar
6	Responsibel	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menumbuhkan rasa tanggung jawab terhadap pekerjaannya 2. Bertanggung jawab menaati peraturan dan siap menerima segala resiko atas pelanggaran yang dilakukan. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melaksanakan pekerjaan sesuai dengan rancangan program dalam faktanya yang terjadi hal ini tidak berjalan dengan sebagaimana mestinya seperti halnya program diklat yang seharusnya dilakukan 25 kali Diklat yang dilakukan pada tiap bulannya, namun pada kenyataannya pelaksanaan Diklat tiap bulannya tidak selalu sesuai dengan standar program Diklat (25 kali) 2. Masih terdapat karyawan yang melanggar peraturan seperti tidak melaksanakan pekerjaannya dengan baik

Sumber : Kasubbag. Kepegawaian Pusdiklatwas BPKP



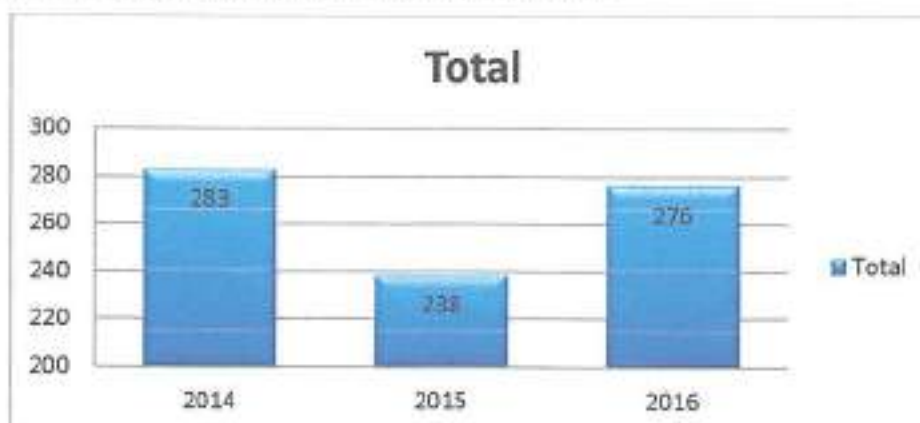
Sumber : pusdiklatwas.bpkp.go.id

Gambar 1

Data Pelaksanaan Diklat Periode Tahun 2014 s/d 2016

Dari data tabel 1.2 diatas mengenai pelaksanaan pendidikan dan pelatihan (Diklat) pada periode tahun 2014, 2015, dan 2016. Dapat dilihat bahwa jumlah terendah terjadi pada bulan Desember (2015) dengan jumlah sebanyak 2 kali pelaksanaan Diklat, sedangkan jumlah tertinggi diperoleh pada bulan september (2014) dengan jumlah sebanyak 37 kali Diklat. Dengan demikian dapat dilihat bahwa berdasarkan tabel diatas kegiatan pelaksanaan Diklat terjadi secara *fluktuatif* (tidak stabil).

Dari uraian tabel 1.2 diatas tentang kegiatan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan (Diklat) karyawan Pusdiklatwas BPKP Bogor pada periode tahun 2014, 2015, dan 2016. Akhirnya diperoleh total keseluruhan kegiatan Diklat yang terjadi selama 3 tahun, yang dapat dilihat pada tabel berikut :

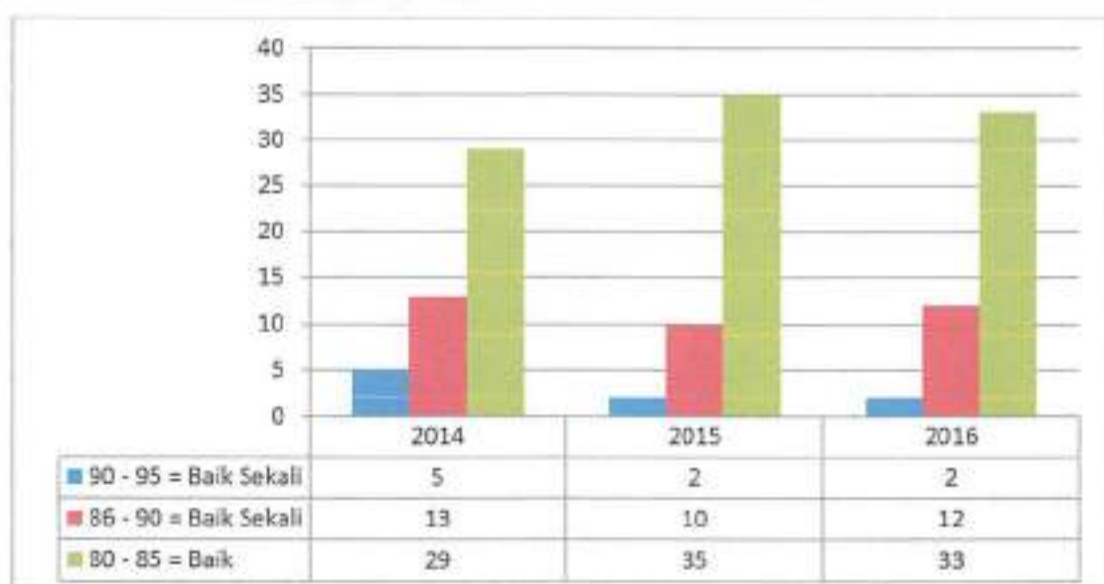


Sumber: [Pusdiklatwas.bpkp.go.id](http://pusdiklatwas.bpkp.go.id)

Gambar 2

Grafik Total Pelaksanaan Diklat Periode Tahun 2014 Sampai 2016

Dari tabel 1.3 diatas dapat dilihat bahwa total pelaksanaan Diklat tertinggi terjadi pada tahun 2014 dengan total sebanyak 283 kali Diklat, dan diikuti tahun 2016 dengan jumlah total sebanyak 276 kali Diklat, sedangkan untuk posisi terendah diperoleh tahun 2015 dengan jumlah total 238 kali Diklat. Hal ini tentu saja akan mempengaruhi tingkat budaya organisasi yang ada diperusahaan, jika tetap terjadi ketidakstabilan terhadap pelaksanaan Diklat maka pada akhirnya akan memberikan dampak buruk pula pada tingkat kinerja karyawan. Hal ini dapat digambarkan pada tabel dibawah mengenai data kinerja karyawan Pusdiklatwas BPKP Pada tahun 2014, 2015, dan 2016. Yaitu sebagai berikut:



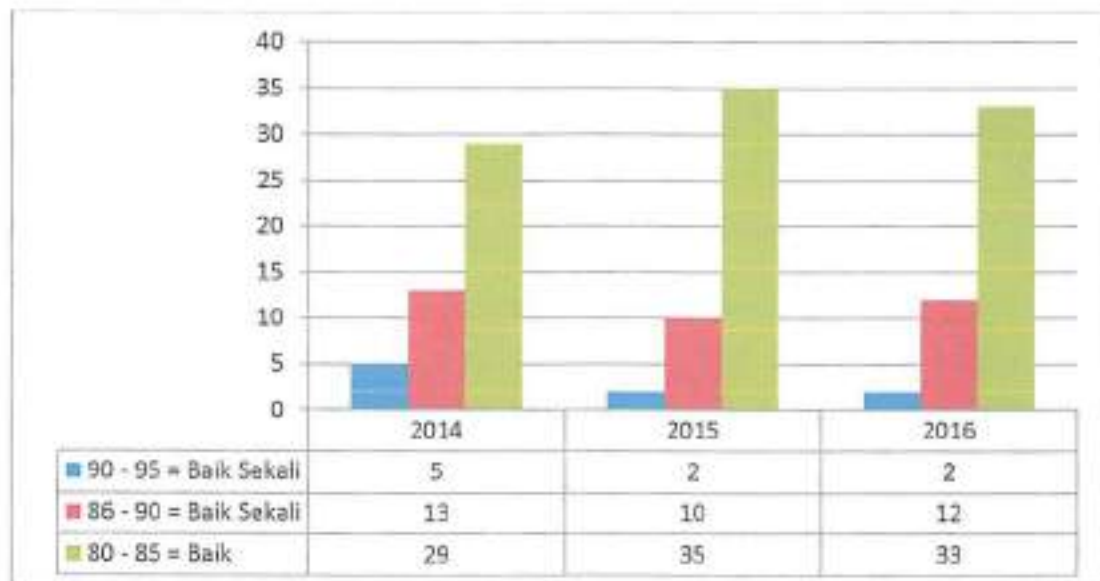
Sumber : Kasubbag. Kepegawaian Pusdiklatwas BPKP

Gambar 3

Grafik Data Kinerja Karyawan Pusdiklatwas BPKP Bogor
Periode Tahun 2014 sampai 2016

Dari data tabel 1.3 diatas mengenai data kinerja karyawan periode tahun 2014, 2015, dan 2016 digolongkan dengan 3 kategori baik, baik sekali, dan sangat baik. Untuk kategori baik diperoleh dengan jumlah terbanyak pada tahun 2015 yaitu sebanyak 35 orang karyawan, lalu diikuti dengan jumlah 33 orang karyawan pada tahun 2016, dan jumlah terendah pada tahun 2014 dengan jumlah 29 orang karyawan. Untuk kategori baik sekali dengan nilai tertinggi terjadi pada tahun 2014 dengan jumlah 13 orang karyawan, lalu diikuti dengan jumlah 12 orang karyawan pada tahun 2016, dan jumlah terendah pada tahun 2015 dengan jumlah 10 orang karyawan. Sedangkan untuk kategori sangat baik memperoleh jumlah yang sangat amat rendah dan selalu terjadi penurunan pada tiap tahunnya. Yaitu untuk tahun 2014 mendapat jumlah tertinggi hanya sebanyak 5 orang karyawan, dan pada tahun 2015 dan 2016 memperoleh jumlah yang sama yaitu sebanyak 2 orang karyawan. Dengan demikian tingkat kinerja karyawan harus semakin ditingkatkan agar terjadi

Dari tabel 1.3 diatas dapat dilihat bahwa total pelaksanaan Diklat tertinggi terjadi pada tahun 2014 dengan total sebanyak 283 kali Diklat, dan diikuti tahun 2016 dengan jumlah total sebanyak 276 kali Diklat, sedangkan untuk posisi terendah diperoleh tahun 2015 dengan jumlah total 238 kali Diklat. Hal ini tentu saja akan mempengaruhi tingkat budaya organisasi yang ada diperusahaan, jika tetap terjadi ketidakstabilan terhadap pelaksanaan Diklat maka pada akhirnya akan memberikan dampak buruk pula pada tingkat kinerja karyawan. Hal ini dapat digambarkan pada tabel dibawah mengenai data kinerja karyawan Pusdiklatwas BPKP Pada tahun 2014, 2015, dan 2016. Yaitu sebagai berikut:

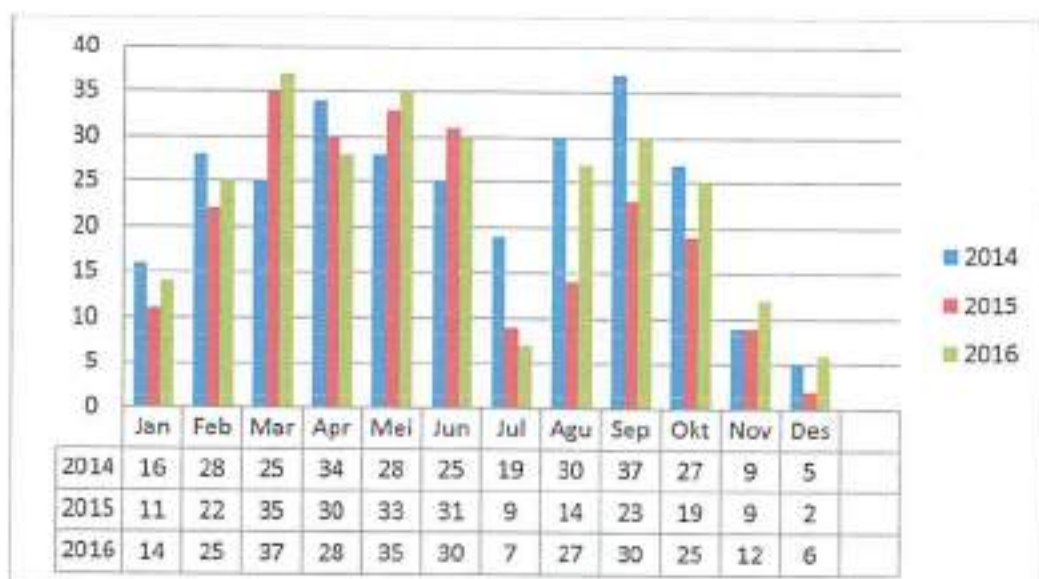


Sumber : Kasubbag. Kepegawaian Pusdiklatwas BPKP

Gambar 3

Grafik Data Kinerja Karyawan Pusdiklatwas BPKP Bogor
Periode Tahun 2014 sampai 2016

Dari data tabel 1.3 diatas mengenai data kinerja karyawan periode tahun 2014, 2015, dan 2016 digolongkan dengan 3 kategori baik, baik sekali, dan sangat baik. Untuk kategori baik diperoleh dengan jumlah terbanyak pada tahun 2015 yaitu sebanyak 35 orang karyawan, lalu diikuti dengan jumlah 33 orang karyawan pada tahun 2016, dan jumlah terendah pada tahun 2014 dengan jumlah 32 orang karyawan. Untuk kategori baik sekali dengan nilai tertinggi terjadi pada tahun 2014 dengan jumlah 13 orang karyawan, lalu diikuti dengan jumlah 12 orang karyawan pada tahun 2016, dan jumlah terendah pada tahun 2015 dengan jumlah 10 orang karyawan. Sedangkan untuk kategori sangat baik memperoleh jumlah yang sangat amat rendah dan selalu terjadi penurunan pada tiap tahunnya. Yaitu untuk tahun 2014 mendapat jumlah tertinggi hanya sebanyak 5 orang karyawan, dan pada tahun 2015 dan 2016 memperoleh jumlah yang sama yaitu sebanyak 2 orang karyawan. Dengan demikian tingkat kinerja karyawan harus semakin ditingkatkan agar terjadi



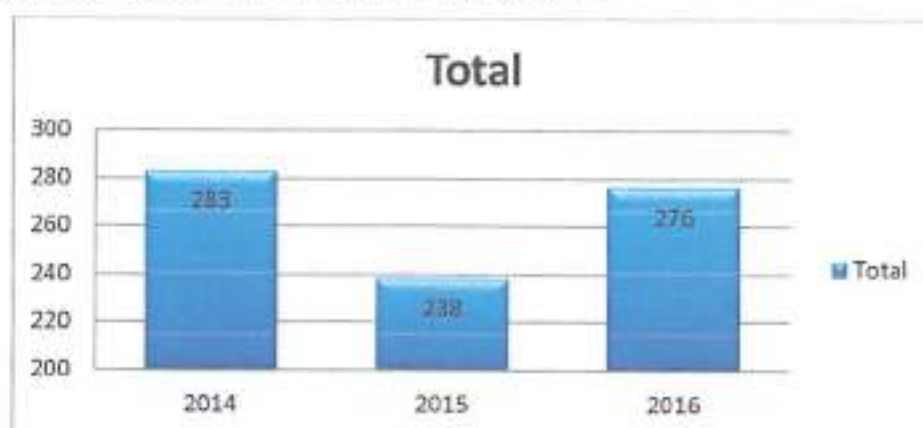
Sumber : pusklatwas.bpkp.go.id

Gambar 1

Data Pelaksanaan Diklat Periode Tahun 2014 s/d 2016

Dari data tabel 1.2 diatas mengenai pelaksanaan pendidikan dan pelatihan (Diklat) pada periode tahun 2014, 2015, dan 2016. Dapat dilihat bahwa jumlah terendah terjadi pada bulan Desember (2015) dengan jumlah sebanyak 2 kali pelaksanaan Diklat, sedangkan jumlah tertinggi diperoleh pada bulan september (2014) dengan jumlah sebanyak 37 kali Diklat. Dengan demikian dapat dilihat bahwa berdasarkan tabel diatas kegiatan pelaksanaan Diklat terjadi secara *fluktuatif* (tidak stabil).

Dari uraian tabel 1.2 diatas tentang kegiatan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan (Diklat) karyawan Pusklatwas BPKP Bogor pada periode tahun 2014, 2015, dan 2016. Akhirnya diperoleh total keseluruhan kegiatan Diklat yang terjadi selama 3 tahun, yang dapat dilihat pada tabel berikut :



Sumber: Pusklatwas.bpkp.go.id

Gambar 2

Grafik Total Pelaksanaan Diklat Periode Tahun 2014 Sampai 2016

peningkatan khususnya untuk kategori sangat baik salah satunya melalui peningkatan pengelolaan akan budaya organisasi.

Berdasarkan pengamatan diatas, maka peneliti ingin melakukan penelitian mengenai **"Hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan pada Pusdiklatwas BPKP Bogor"**

1.2. Identifikasi dan Perumusan Masalah

1.2.1. Identifikasi Masalah

Berdasarkan penjelasan yang telah diuraikan di latar belakang adalah budaya organisasi yang baik akan menciptakan kinerja karyawan yang baik pula.

Fenomena diatas menunjukan bahwa kinerja karyawan pada Pusdiklatwas BPKP Bogor dapat dikatakan kurang baik karena masih banyak karyawan yang dalam hasil penilaian prestasi kerjanya berada di bawah rata-rata yaitu sebesar 58,3% dan juga dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan di Pusdiklatwas BPKP Bogor kurang konsisten yang dapat dilihat pada bulan januari, february, juli, oktober, dan desember berada di tingkat dibawah rata-rata. Maka dari itu Pusdiklatwas BPKP Bogor harus dapat menciptakan budaya organisasi yang baik agar kinerja kerjanya membaik juga.

1.2.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah diatas, maka penulis merumuskan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana budaya organisasi di Pusdiklatwas BPKP Bogor?
2. Bagaimana kinerja karyawan di Pusdiklatwas BPKP Bogor?
3. Berapa besar hubungan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Pusdiklatwas BPKP Bogor?

1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1. Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk mendapatkan data dan informasi dari perusahaan mengenai hal-hal yang berhubungan dengan masalah yang akan dibahas sebagai bahan masukan dalam penyusunan skripsi ini dan dapat menjadi suatu yang penting dalam kaitan hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan Pusdiklatwas BPKP Bogor Adapun penelitian ini juga dimaksudkan sebagai penerapan pengembangan ilmu yang telah dimiliki oleh penulis agar dapat memperoleh solusi terbaik dalam memecahkan masalah.

1.3.2. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui budaya organisasi pada Pusdiklatwas BPKP Bogor.
2. Untuk mengetahui kinerja karyawan pada Pusdiklatwas BPKP Bogor.

3. Untuk mengetahui hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan Pusdiklatwas BPKP Bogor.

1.4. Kegunaan Penelitian

1. Kegunaan Teoritis

Diharapkan mampu menerapkan ilmu yang dapat diperoleh saat kuliah dan mencari solusi bagi persoalan-persoalan yang nyata secara praktis dan konseptual, disamping itu penulis juga diharapkan dapat memperluas wawasan dan pemikirannya tentang budaya organisasi dan kinerja karyawan.

2. Kegunaan Praktis

Kegunaan praktis dalam penelitian ini adalah untuk membandingkan dan mempraktekkan pengetahuan, khususnya Manajemen Sumber Daya Manusia yang diperoleh di perkuliahan dengan mengaplikasikannya pada persoalan yang nyata pada perusahaan serta memberikan sumbangan informasi untuk memberikan masukan kepada pimpinan Pusdiklatwas BPKP Bogor tentang hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan.

3. Untuk mengetahui hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan Pusdiklatwas BPKP Bogor.

1.4. Kegunaan Penelitian

1. Kegunaan Teoritis

Diharapkan mampu menerapkan ilmu yang dapat diperoleh saat kuliah dan mencari solusi bagi persoalan-persoalan yang nyata secara praktis dan konseptual, disamping itu penulis juga diharapkan dapat memperluas wawasan dan pemikirannya tentang budaya organisasi dan kinerja karyawan.

2. Kegunaan Praktis

Kegunaan praktis dalam penelitian ini adalah untuk membandingkan dan mempraktekkan pengetahuan, khususnya Manajemen Sumber Daya Manusia yang diperoleh di perkuliahan dengan mengaplikasikannya pada persoalan yang nyata pada perusahaan serta memberikan sumbangan informasi untuk memberikan masukan kepada pimpinan Pusdiklatwas BPKP Bogor tentang hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan.

peningkatan khususnya untuk kategori sangat baik salah satunya melalui peningkatan pengelolaan akan budaya organisasi.

Berdasarkan pengamatan diatas, maka peneliti ingin melakukan penelitian mengenai **“Hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan pada Pusdiklatwas BPKP Bogor”**

1.2. Identifikasi dan Perumusan Masalah

1.2.1. Identifikasi Masalah

Berdasarkan penjelasan yang telah diuraikan di latar belakang adalah budaya organisasi yang baik akan menciptakan kinerja karyawan yang baik pula.

Fenomena diatas menunjukkan bahwa kinerja karyawan pada Pusdiklatwas BPKP Bogor dapat dikatakan kurang baik karena masih banyak karyawan yang dalam hasil penilaian prestasi kerjanya berada di bawah rata-rata yaitu sebesar 58,3% dan juga dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan di Pusdiklatwas BPKP Bogor kurang konsisten yang dapat dilihat pada bulan januari, februari, juli, oktober, dan desember berada di tingkat dibawah rata-rata. Maka dari itu Pusdiklatwas BPKP Bogor harus dapat menciptakan budaya organisasi yang baik agar kinerjanya membaik juga.

1.2.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah diatas, maka penulis merumuskan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana budaya organisasi di Pusdiklatwas BPKP Bogor?
2. Bagaimana kinerja karyawan di Pusdiklatwas BPKP Bogor?
3. Berapa besar hubungan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Pusdiklatwas BPKP Bogor?

1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1. Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk mendapatkan data dan informasi dari perusahaan mengenai hal-hal yang berhubungan dengan masalah yang akan dibahas sebagai bahan masukan dalam penyusunan skripsi ini dan dapat menjadi suatu yang penting dalam kaitan hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan Pusdiklatwas BPKP Bogor Adapun penelitian ini juga dimaksudkan sebagai penerapan pengembangan ilmu yang telah dimiliki oleh penulis agar dapat memperoleh solusi terbaik dalam memecahkan masalah.

1.3.2. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui budaya organisasi pada Pusdiklatwas BPKP Bogor.
2. Untuk mengetahui kinerja karyawan pada Pusdiklatwas BPKP Bogor.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal. Dalam suatu organisasi manusia adalah perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan meskipun alat-alat perusahaan begitu canggih. Mengatur karyawan dalam suatu perusahaan adalah suatu hal yang bersifat kompleks karena karyawan merupakan individu-individu yang berdiri sendiri, dimana dari setiap individu mempunyai sifat dan perilaku yang berbeda-beda. Hal ini dapat dilihat dari latar belakang kehidupan, pendidikan, status sosial keinginan dan adat istiadat. Berikut ini adalah pengertian sumber daya manusia (MSDM) menurut para ahli :

Menurut Hasibuan, (2012:10) bahwa :“Ilmu dan seni mengatur hubungan dan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat”.

Menurut Sadili Samsudin, (2006:22) bahwa :“Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan agar sumber daya manusia dalam organisasi dapat didayagunakan secara efektif dan efisien guna mencapai berbagai tujuan”.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dapat juga diartikan sebagai kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi dan masyarakat.(Flippo dalam Yani 2012:2)

Menurut Byars & Rue (2006:371) bahwa :“*Human resource management is defined as a system of activities and strategies that focus on successfully managing employees at all levels of an organization to achieve organization goal*”

Menurut Brown & Harvey, (2001 : 4) bahwa :“*Human resources management is the field involving the effective management of human resources as a key factor in helping organization adapt to environmental change.*”

Jadi dari sejumlah pengertian yang diungkapkan para ahli diatas, sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia yang efektif dan efisien guna mencapai berbagai tujuan.

2.1.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen harus berjalan sesuai fungsi dan kegunaannya untuk mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan manajemen sumber daya manusia.

Adapun fungsi manajemen sumber daya manusia menurut para ahli yaitu sebagai berikut:

Dalam manajemen sumber daya manusia, terdapat sejumlah fungsi operasional, yakni: perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, kompensasi, keselamatan dan kesehatan kerja, hubungan industrial, dan penelitian sumber daya manusia. (Marwansyah 2010:8)

Fungsi operasional MSDM terbagi menjadi 6 fungsi, yaitu:

1. Fungsi perencanaan (*Planning*)
Fungsi perencanaan merupakan fungsi MSDM yang sangat esensial, hal ini karena menyangkut rencana pengelolaan SDM organisasi/perusahaan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.
2. Fungsi pengadaan (*Procurement*);
Fungsi pengadaan merupakan fungsi MSDM dalam usaha untuk memperoleh jenis dan jumlah SDM yang tepat, melalui proses pemanggilan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan SDM yang diperlukan sesuai dengan tujuan organisasi atau perusahaan (*the right man in the right place*)
3. Fungsi pengembangan (*Development*);
Fungsi pengembangan merupakan fungsi MSDM dalam proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral SDM melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan diberikan harus sesuai dengan kebutuhan masa kini dan masa mendatang.
4. Fungsi kompensasi;
Fungsi kompensasi merupakan fungsi SDM dalam proses pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung kepada SDM sebagai imbal jasa (output) yang diberikan kepada organisasi atau perusahaan.
5. Fungsi pengintegrasian.
Fungsi pengintegrasian merupakan fungsi SDM dalam mempersatukan kepentingan organisasi/perusahaan dengan

Jadi dari sejumlah pengertian yang diungkapkan para ahli diatas, sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia yang efektif dan efisien guna mencapai berbagai tujuan.

2.1.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen harus berjalan sesuai fungsi dan kegunaannya untuk mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan manajemen sumber daya manusia.

Adapun fungsi manajemen sumber daya manusia menurut para ahli yaitu sebagai berikut:

Dalam manajemen sumber daya manusia, terdapat sejumlah fungsi operasional, yakni: perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, kompensasi, keselamatan dan kesehatan kerja, hubungan industrial, dan penelitian sumber daya manusia. (Marwansyah 2010:8)

Fungsi operasional MSDM terbagi menjadi 6 fungsi, yaitu:

1. Fungsi perencanaan (*Planning*)
Fungsi perencanaan merupakan fungsi MSDM yang sangat esensial, hal ini karena menyangkut rencana pengelolaan SDM organisasi/perusahaan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.
2. Fungsi pengadaan (*Procurement*);
Fungsi pengadaan merupakan fungsi MSDM dalam usaha untuk memperoleh jenis dan jumlah SDM yang tepat, melalui proses pemanggilan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan SDM yang diperlukan sesuai dengan tujuan organisasi atau perusahaan (*the right man in the right place*)
3. Fungsi pengembangan (*Development*);
Fungsi pengembangan merupakan fungsi MSDM dalam proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral SDM melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan diberikan harus sesuai dengan kebutuhan masa kini dan masa mendatang.
4. Fungsi kompensasi;
Fungsi kompensasi merupakan fungsi SDM dalam proses pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung kepada SDM sebagai imbal jasa (*output*) yang diberikan kepada organisasi atau perusahaan.
5. Fungsi pengintegrasian.
Fungsi pengintegrasian merupakan fungsi SDM dalam mempersatukan kepentingan organisasi/perusahaan dengan

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal. Dalam suatu organisasi manusia adalah perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan meskipun alat-alat perusahaan begitu canggih. Mengatur karyawan dalam suatu perusahaan adalah suatu hal yang bersifat kompleks karena karyawan merupakan individu-individu yang berdiri sendiri, dimana dari setiap individu mempunyai sifat dan perilaku yang berbeda-beda. Hal ini dapat dilihat dari latar belakang kehidupan, pendidikan, status sosial keinginan dan adat istiadat. Berikut ini adalah pengertian sumber daya manusia (MSDM) menurut para ahli :

Menurut Hasibuan, (2012:10) bahwa :“Ilmu dan seni mengatur hubungan dan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat”.

Menurut Sadili Samsudin, (2006:22) bahwa :“Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan agar sumber daya manusia dalam organisasi dapat didayagunakan secara efektif dan efisien guna mencapai berbagai tujuan”

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dapat juga diartikan sebagai kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi dan masyarakat.(Flippo dalam Yani 2012:2)

Menurut Byars & Rue (2006:371) bahwa :“*Human resource management is defined as a system of activities and strategies that focus on successfully managing employees at all levels of an organization to achieve organization goal*”

Menurut Brown & Harvey, (2001 : 4) bahwa :“*Human resources management is the field involving the effective management of human resources as a key factor in helping organization adapt to environmental change.*”

kebutuhan SDM, sehingga akan dapat tercipta kerjasama yang saling menguntungkan.

6. Fungsi pemeliharaan;
Fungsi pemeliharaan merupakan fungsi SDM untuk memelihara dan meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas SDM agar tercipta hubungan jangka panjang. (Yani, 2012:4)

Fungsi manajemen sumber daya manusia mencakup:

1. *Procurement* (pengadaan)
2. *Develapment* (pengembangan);
3. *Compentation* (kompensasi);
4. *Integration* (integrasi);
5. *Separation* (penempatan).

(Flippo dalam Yunarsih dan Suwanto, 2008:5)

Dari definisi menurut para ahli tersebut maka dapat disimpulkan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia adalah langkah-langkah yang diterapkan dalam suatu organisasi atau perusahaan dalam menjalankan fungsinya sesuai dengan kegunaannya agar dapat terwujudnya tujuan suatu organisasi perusahaan.

2.1.3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah memperbaiki kontribusi produktif orang-orang atau tenaga kerja terhadap organisasi atau perusahaan dengan cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan social.

Adapun empat tujuan manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Tujuan sosial
Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi atau perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya.
2. Tujuan organisasional;
Tujuan organisasional adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.
3. Tujuan fungsional;
Tujuan fungsional adalah tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
4. Tujuan individual.
Tujuan individual adalah tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak dicapai melalui aktivitasnya dalam organisasi. (Sadili Samsudin, 2006:30)

Manajemen sumber daya manusia dapat dijabarkan ke dalam 4 tujuan yang lebih operasional yaitu sebagai berikut:

1. Tujuan masyarakat (*social objective*)
Tujuan masyarakat adalah untuk bertanggungjawab secara social, dalam hal kebutuhan dan tantangan yang timbul dan masyarakat.
2. Tujuan organisasi (*organization objective*);
Tujuan organisasi adalah untuk melihat bahwa manajemen sumber daya manusia itu ada (*exist*), maka perlu adanya kontribusi terhadap pendayagunaan organisasi secara keseluruhan.
3. Tujuan fungsi (*functional objective*);
Tujuan fungsi adalah untuk memelihara kontribusi bagian lain agar mereka (sumber daya manusia dalam tiap bagian) melaksanakan tugasnya secara optimal.
4. Tujuan personal (*personal objective*);
Tujuan personal adalah untuk membantu pegawai dalam mencapai tujuan pribadinya, guna mencapai tujuan organisasi. Tujuan pribadi pegawai diharapkan dapat dipenuhi, dan sudah merupakan motivasi dan pemeliharaan terhadap pegawai yang bersangkutan.

(Sedarmayanti, 2015:12)

Dari definisi menurut para ahli tersebut maka dapat disimpulkan bahwa terdapat 4 tujuan manajemen sumber daya manusia adalah tujuan masyarakat, tujuan organisasi, tujuan fungsi, dan tujuan personal.

2.2. Budaya Organisasi

2.2.1. Pengertian Budaya

Budaya dalam suatu organisasi, baik organisasi pemerintahan maupun swasta mencerminkan penampilan organisasi, bagaimana organisasi dilihat oleh orang yang berada diluarnya.

Menurut Wibowo, (2016:14) bahwa : Budaya merupakan pola kegiatan manusia yang secara sistematis diturunkan dari generasi ke generasi melalui berbagai proses pembelajaran untuk menciptakan cara hidup tertentu yang paling cocok dengan lingkungannya.

Menurut Irfan Fahmi, (2013:49) bahwa : Budaya adalah hasil karya cipta manusia yang dihasilkan dan telah dipakai sebagai bagian dari tata kehidupan sehari-hari.

Menurut Moeljono dalam Sudaryono, (2014:32) bahwa : Budaya adalah sebagai pola semua suasana baik material atau semua perilaku yang sudah diadopsi masyarakat secara tradisional sebagai pemecah masalah anggotanya.

Manajemen sumber daya manusia dapat dijabarkan ke dalam 4 tujuan yang lebih operasional yaitu sebagai berikut:

1. Tujuan masyarakat (*social objective*)
Tujuan masyarakat adalah untuk bertanggungjawab secara social, dalam hal kebutuhan dan tantangan yang timbul dan masyarakat.
2. Tujuan organisasi (*organization objective*);
Tujuan organisasi adalah untuk melihat bahwa manajemen sumber daya manusia itu ada (*exist*), maka perlu adanya kontribusi terhadap pendayagunaan organisasi secara keseluruhan.
3. Tujuan fungsi (*functional objective*);
Tujuan fungsi adalah untuk memelihara kontribusi bagian lain agar mereka (sumber daya manusia dalam tiap bagian) melaksanakan tugasnya secara optimal.
4. Tujuan personal (*personal objective*).
Tujuan personal adalah untuk membantu pegawai dalam mencapai tujuan pribadinya, guna mencapai tujuan organisasi Tujuan pribadi pegawai diharapkan dapat dipenuhi, dan sudah merupakan motivasi dan pemeliharaan terhadap pegawai yang bersangkutan.

(Sedarmayanti, 2015:12)

Dari definisi menurut para ahli tersebut maka dapat disimpulkan bahwa terdapat 4 tujuan manajemen sumber daya manusia adalah tujuan masyarakat, tujuan organisasi, tujuan fungsi, dan tujuan personal.

2.2. Budaya Organisasi

2.2.1. Pengertian Budaya

Budaya dalam suatu organisasi, baik organisasi pemerintahan maupun swasta mencerminkan penampilan organisasi, bagaimana organisasi dilihat oleh orang yang berada diluarnya.

Menurut Wibowo, (2016:14) bahwa : Budaya merupakan pola kegiatan manusia yang secara sistematis diturunkan dari generasi ke generasi melalui berbagai proses pembelajaran untuk menciptakan cara hidup tertentu yang paling cocok dengan lingkungannya.

Menurut Irham Fahmi, (2013:49) bahwa : Budaya adalah hasil karya cipta manusia yang dihasilkan dan telah dipakai sebagai bagian dari tata kehidupan sehari-hari.

Menurut Moeljono dalam Sudaryono, (2014:32) bahwa : Budaya adalah sebagai pola semua suasana baik material atau semua perilaku yang sudah diadopsi masyarakat secara tradisional sebagai pemecah masalah anggotanya.

kebutuhan SDM, sehingga akan dapat tercipta kerjasama yang saling menguntungkan.

6. Fungsi pemeliharaan;
Fungsi pemeliharaan merupakan fungsi SDM untuk memelihara dan meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas SDM agar tercipta hubungan jangka panjang (Yani, 2012:4)

Fungsi manajemen sumber daya manusia mencakup:

1. *Procurement* (pengadaan)
2. *Development* (pengembangan);
3. *Compentation* (kompensasi);
4. *Integration* (integrasi);
5. *Separation* (pencampatan).

(Flippo dalam Yunarsi dan Suwanto, 2008:5)

Dari definisi menurut para ahli tersebut maka dapat disimpulkan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia adalah langkah-langkah yang diterapkan dalam suatu organisasi atau perusahaan dalam menjalankan fungsinya sesuai dengan kegunaannya agar dapat terwujudnya tujuan suatu organisasi perusahaan.

2.1.3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah memperbaiki kontribusi produktif orang-orang atau tenaga kerja terhadap organisasi atau perusahaan dengan cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan social.

Adapun empat tujuan manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Tujuan sosial
Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi atau perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya.
2. Tujuan organisasional;
Tujuan organisasional adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.
3. Tujuan fungsional;
Tujuan fungsional adalah tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
4. Tujuan individual.
Tujuan individual adalah tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak dicapai melalui aktivitasnya dalam organisasi. (Sadili Samsudin, 2006:30)

Dengan demikian dari pengertian menurut para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa pengertian budaya adalah pola berperilaku manusia sehari-hari yang di adaptasi dari generasi sebelumnya.

2.2.2. Pengertian Organisasi

Organisasi dikatakan berhubungan dengan aspek sosial, karena memang subjek dan objeknya adalah manusia yang diikat oleh nilai-nilai tertentu.

Menurut Kast dan James E. Rosenzweig dalam Sudaryono (2014:34) bahwa : Organisasi didefinisikan sebagai kelompok orang yang terkait secara formal dalam hubungan atasan dan bawahan yang bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama pula.

Menurut Stephen P. Robbins, (2013:43) bahwa : Organisasi adalah kesatuan (*entity*) social yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan.

Menurut Irham Fahmi, (2013:2) bahwa : Organisasi adalah sebuah wadah yang memiliki multi peran dan didirikan dengan tujuan mampu memberikan serta mewujudkan keinginan berbagai pihak, dan tak terkecuali kepuasan bagi pemiliknya.

Dengan demikian dari pengertian menurut para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa pengertian organisasi adalah sekumpulan orang yang dikoordinasikan untuk mencapai tujuan bersama.

2.2.3. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya dalam suatu organisasi, baik organisasi pemerintahan maupun swasta mencerminkan penampilan organisasi, bagaimana organisasi dilihat oleh orang berada di luarnya. Organisasi yang mempunyai budaya positif akan menunjukkan citra positif pula, demikian pula sebaliknya apabila budaya organisasi tidak berjalan baik akan memberikan citra negative bagi organisasi.

Berikut ini akan dijelaskan beberapa pengertian mengenai budaya organisasi menurut para ahli :

Menurut Wibowo, (2016:16) bahwa : Budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi.

Budaya organisasi sebagai perangkat system nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecah masalah-masalah organisasinya. (Edy Sutrisno, 2010:2)

Menurut Robbins, (2013:520) bahwa : Budaya organisasi adalah system makna bersama yang diselenggarakan oleh anggota yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lain.

Menurut Lunenburg, (2011:1) bahwa : *Organizational culture is the set of shared values, beliefs, and norms that influence the way employees think, feel, and behave in the workplace.*

Menurut Vijay Sathe, (1985:31) bahwa : *Culture is the set of important assumption (open unstated) that members of a community share in common.*

Dari beberapa definisi menurut para ahli tersebut bahwa dapat disimpulkan budaya organisasi mempunyai arti yaitu nilai-nilai dan keyakinan yang mendasari identitas perusahaan dan menjadi pegangan dalam melaksanakan kinerja organisasi.

2.2.4. Fungsi Budaya Organisasi

Fungsi budaya organisasi menunjukkan peranan atau kegunaan dari budaya organisasi. Berikut ini beberapa pendapat para ahli tentang fungsi budaya organisasi:

Fungsi budaya organisasi adalah:

1. Mempunyai boundary-defining roles, yaitu menciptakan perbedaan antara organisasi yang satu dengan lainnya.
2. Menyampaikan rasa identitas untuk anggota organisasi;
3. Budaya memfasilitasi bangkitnya komitmen pada sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan diri individual;
4. Meningkatkan stabilitas system social;
5. Budaya melayani sebagai sense-making dan mekanisme control yang membimbing dan membentuk sikap dan perilaku kerja. (Stephen P. Robbins, 2013:528)

Menurut Sudaryono, (2014:50) bahwa : Fungsi budaya organisasi adalah: (1) pembeda karakteristik organisasi, (2) menunjukkan dan mempertajam identitas, (3) meningkatkan komitmen bersama, (4) menunjukkan mekanisme control terhadap norma dan perilaku.

Fungsi budaya organisasi adalah: (1) menunjukkan identitas, (2) menunjukkan batasan peran yang jelas, (3) menunjukkan komitmen kolektif, (4) membangun stabilitas system social, (5) membangun pikiran sehat dan masuk akal, dan (6) memperjelas standar perilaku. (Wibowo, 2016:47)

Dari beberapa fungsi mengenai budaya organisasi yang telah dikemukakan para ahli dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai karakter atau ciri dari sebuah organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya, menyampaikan rasa identitas pada setiap anggota, memfasilitasi bangkitnya komitmen pada sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan individual,

Menurut Robbins, (2013:520) bahwa : Budaya organisasi adalah system makna bersama yang diselenggarakan oleh anggota yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lain.

Menurut Lunenburg, (2011:1) bahwa : *Organizational culture is the set of shared values, beliefs, and norms that influence the way employees think, feel, and behave in the workplace.*

Menurut Vijay Sathe, (1985:31) bahwa : *Culture is the set of important assumption (open unstated) that members of a community share in common.*

Dari beberapa definisi menurut para ahli tersebut bahwa dapat disimpulkan budaya organisasi mempunyai arti yaitu nilai-nilai dan keyakinan yang mendasari identitas perusahaan dan menjadi pegangan dalam melaksanakan kinerja organisasi.

2.2.4. Fungsi Budaya Organisasi

Fungsi budaya organisasi menunjukkan peranan atau kegunaan dari budaya organisasi. Berikut ini beberapa pendapat para ahli tentang fungsi budaya organisasi:

Fungsi budaya organisasi adalah:

1. Mempunyai boundary-defining roles, yaitu menciptakan perbedaan antara organisasi yang satu dengan lainnya.
2. Menyampaikan rasa identitas untuk anggota organisasi;
3. Budaya memfasilitasi bangkitnya komitmen pada sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan diri individual;
4. Meningkatkan stabilitas system social;
5. Budaya melayani sebagai sense-making dan mekanisme control yang membimbing dan membentuk sikap dan perilaku kerja. (Stephen P. Robbins, 2013:528)

Menurut Sudaryono, (2014:50) bahwa : Fungsi budaya organisasi adalah: (1) pembeda karakteristik organisasi, (2) menunjukkan dan mempertajam identitas, (3) meningkatkan komitmen bersama, (4) menunjukkan mekanisme control terhadap norma dan perilaku.

Fungsi budaya organisasi adalah. (1) menunjukkan identitas, (2) menunjukkan batasan peran yang jelas, (3) menunjukkan komitmen kolektif, (4) membangun stabilitas system social, (5) membangun pikiran sehat dan masuk akal, dan (6) memperjelas standar perilaku. (Wibowo, 2016:47)

Dari beberapa fungsi mengenai budaya organisasi yang telah dikemukakan para ahli dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai karakter atau ciri dari sebuah organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya, menyampaikan rasa identitas pada setiap anggota, memfasilitasi bangkitnya komitmen pada sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan individual,

Dengan demikian dari pengertian menurut para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa pengertian budaya adalah pola berperilaku manusia sehari-hari yang di adaptasi dari generasi sebelumnya.

2.2.2. Pengertian Organisasi

Organisasi dikatakan berhubungan dengan aspek sosial, karena memang subjek dan objeknya adalah manusia yang diikat oleh nilai-nilai tertentu.

Menurut Kast dan James E. Rosenzweig dalam Sudaryono (2014:34) bahwa :Organisasi didefinisikan sebagai kelompok orang yang terkait secara formal dalam hubungan atasan dan bawahan yang bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama pula.

Menurut Stephen P. Robbins, (2013:43) bahwa : Organisasi adalah kesatuan (*entity*) social yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan.

Menurut Irfam Fahmi, (2013:2) bahwa : Organisasi adalah sebuah wadah yang memiliki multi peran dan didirikan dengan tujuan mampu memberikan serta mewujudkan keinginan berbagai pihak, dan tak terkecuali kepuasan bagi pemiliknya.

Dengan demikian dari pengertian menurut para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa pengertian organisasi adalah sekumpulan orang yang dikoordinasikan untuk mencapai tujuan bersama.

2.2.3. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya dalam suatu organisasi, baik organisasi pemerintahan maupun swasta mencerminkan penampilan organisasi, bagaimana organisasi dilihat oleh orang berada di luarnya. Organisasi yang mempunyai budaya positif akan menunjukkan citra positif pula, demikian pula sebaliknya apabila budaya organisasi tidak berjalan baik akan memberikan citra negative bagi organisasi.

Berikut ini akan dijelaskan beberapa pengertian mengenai budaya organisasi menurut para ahli :

Menurut Wibowo, (2016:16) bahwa : Budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi.

Budaya organisasi sebagai perangkat system nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecah masalah-masalah organisasinya. (Edy Sutrisno, 2010:2)

meningkatkan stabilitas system social, dan melayani sebagai sense-making dan mekanisme control yang membimbing dan membentuk sikap dan perilaku kerja.

2.2.5. Tipe Budaya Organisasi

Budaya dikelompokkan menjadi 4 tipe yaitu:

1. **Networked culture;**
Organisasi memandang anggota sebagai suatu keluarga dan teman (*high on sociability, low on solidarity*). Budaya ini ditandai oleh tingkat sosiabilitas atau kesenangan bergaul tinggi dan tingkat solidaritas atau kesetiakawanan rendah.
2. **Mercenary culture;**
Organisasi memfokus pada tujuan (*low on sociability, high on solidarity*). Budaya organisasi ini ditandai oleh tingkat sosiabilitas rendah dan tingkat solidaritas tinggi.
3. **Fragmented culture;**
Organisasi yang dibuat dari para individualis (*low on sociability, low on solidarity*). Budaya ini ditandai oleh solidaritas dan sosiabilitas rendah.
4. **Communal culture.**
Organisasi menilai baik persahabatan dan kinerja (*high on sociability, high on solidarity*). Budaya ini ditandai oleh sosiabilitas dan solidaritas tinggi. (Stephen P. Robbins, 2013:527)

Budaya Organisasi dibagi menjadi 4 (empat) tipe yaitu :

1. *The academy*, berpikir tentang organisasi yang memperkerjakan banyak lulusan perguruan tinggi baru dan memberi mereka pelatihan khusus yang mereka perlukan untuk melakukan berbagai variasi pekerjaan;
2. *The club*, menunjukkan bahwa banyak organisasi sangat berkepentingan untuk mendapatkan orang yang sesuai dan loyal;
3. *The baseball team*, dapat mengidentifikasi bintang yang sangat berbakat dan dibayar tinggi, tetapi ingin pindah ke tim lain apabila mendapat tawaran yang lebih baik;
4. *The fortress*, membayangkan organisasi yang menghadapi waktu yang berat, seperti perusahaan pengecer besar atau hasil hutan. (Jerald Greenberg dan Robert A. Baron dalam Wibowo, 2016:25)

Ada 3 (tiga) tipe umum budaya organisasi, yaitu:

1. *Constructive culture* adalah budaya dimana pekerja didorong untuk berinteraksi dengan orang lain dan bekerja pada tugas dan proyek dengan cara yang akan membantu mereka dalam memuaskan kebutuhannya untuk tumbuh dan berkembang. Tipe budaya ini

mendukung keyakinan normative terkait dengan prestasi, aktualisasi diri, dorongan kemanusiaan, dan afiliasi;

2. *Passive-defensive culture* mempunyai karakteristik menolak keyakinan bahwa pekerja harus berinteraksi dengan orang lain dengan cara yang tidak menantang keamanan kerja mereka sendiri. Budaya ini memperkuat keyakinan normative dikaitkan dengan penilaian, kebiasaan, ketergantungan, dan penghindaran;
3. *Aggressive-defensive culture* mendorong pekerja mendekati tugas dengan cara memaksa dengan maksud melindungi status dan keamanan kerja mereka. Tipe budaya ini lebih mempunyai karakteristik keyakinan normative mencerminkan oposisi, kekuatan, kompetitif, dan perfeksionis. (Robert Kreitner dan Angelo Kinicki dalam Wibowo, 2016:24)

Beberapa tipe budaya organisasi diatas, menggambarkan bahwa setiap organisasi memiliki tipe budaya yang berbeda. Hal ini akan menyesuaikan dengan nilai apa yang dipercaya dan ditanamkan organisasi tersebut. Ini akan menjadi pembeda yang mendasar untuk satu organisasi dengan organisasi lainnya. Perbedaan tipe budaya antar organisasi ini dipelopori oleh gaya kepemimpinan, kepentingan organisasi, norma-norma, serta nilai yang dipercaya dalam organisasi tersebut.

2.2.6. Indikator Budaya Organisasi

Budaya perusahaan merupakan sesuatu hal yang sangat kompleks. Untuk itu, di dalam pengukuran budaya perusahaan atau organisasi diperlukan indikator yang merupakan karakteristik dasar budaya organisasi sebagai wujud nyata keberadaannya.

Berikut ini merupakan langkah-langkah yang harus dilakukan untuk menciptakan budaya organisasi yang sehat atau baik :

1. Konsistensi;

Para pendiri perusahaan yang telah menetapkan poin-poin budaya perusahaan yang telah diyakini, maka harus secara konsisten dalam memberikan contoh dan perilaku. Memberikan contoh secara langsung akan lebih efektif. Selain dengan memberikan contoh bias memasukkan dalam aturan perusahaan, dan kebijakan perusahaan lainnya.
2. Sosialisasi;

Melakukan sosialisasi kepada seluruh anggota organisasi atau karyawan. Mulai dari karyawan tersebut bergabung harus dilakukan training atau pengenalan budaya organisasi. Hal ini dilakukan agar setiap orang yang tergabung dapat beradaptasi dan menyesuaikan diri dengan baik.

mendukung keyakinan normative terkait dengan prestasi, aktualisasi diri, dorongan kemanusiaan, dan afiliasi;

2. *Passive-defensive culture* mempunyai karakteristik menolak keyakinan bahwa pekerja harus berinteraksi dengan orang lain dengan cara yang tidak menantang keamanan kerja mereka sendiri. Budaya ini memperkuat keyakinan normative dikaitkan dengan penilaian, kebiasaan, ketergantungan, dan penghindaran;
3. *Aggressive-defensive culture* mendorong pekerja mendekati tugas dengan cara memaksa dengan maksud melindungi status dan keamanan kerja mereka. Tipe budaya ini lebih mempunyai karakteristik keyakinan normative mencerminkan oposisi, kekuatan, kompetitif, dan perfeksionis. (Robert Kreitner dan Angelo Kinicki dalam Wibowo, 2016:24)

Beberapa tipe budaya organisasi diatas, menggambarkan bahwa setiap organisasi memiliki tipe budaya yang berbeda. Hal ini akan menyesuaikan dengan nilai apa yang dipercaya dan ditanamkan organisasi tersebut ini akan menjadi pembeda yang mendasar untuk satu organisasi dengan organisasi lainnya. Perbedaan tipe budaya antar organisasi ini dipelopori oleh gaya kepemimpinan, kepentingan organisasi, norma-norma, serta nilai yang dipercaya dalam organisasi tersebut.

2.2.6. Indikator Budaya Organisasi

Budaya perusahaan merupakan sesuatu hal yang sangat kompleks. Untuk itu, di dalam pengukuran budaya perusahaan atau organisasi diperlukan indikator yang merupakan karakteristik dasar budaya organisasi sebagai wujud nyata keberadaannya.

Berikut ini merupakan langkah-langkah yang harus dilakukan untuk menciptakan budaya organisasi yang sehat atau baik :

1. **Konsistensi;**
Para pendiri perusahaan yang telah menetapkan poin-poin budaya perusahaan yang telah diyakini, maka harus secara konsisten dalam memberikan contoh dan perilaku. Memberikan contoh secara langsung akan lebih efektif. Selain dengan memberikan contoh bias memasukkan dalam aturan perusahaan, dan kebijakan perusahaan lainnya.
2. **Sosialisasi;**
Melakukan sosialisasi kepada seluruh anggota organisasi atau karyawan. Mulai dari karyawan tersebut bergabung harus dilakukan training atau pengenalan budaya organisasi. Hal ini dilakukan agar setiap orang yang tergabung dapat beradaptasi dan menyesuaikan diri dengan baik.

meningkatkan stabilitas system social, dan melayani sebagai sense-making dan mekanisme control yang membimbing dan membentuk sikap dan perilaku kerja.

2.2.5. Tipe Budaya Organisasi

Budaya dikelompokkan menjadi 4 tipe yaitu:

1. **Networked culture;**
Organisasi memandang anggota sebagai suatu keluarga dan teman (*high on sociability, low on solidarity*). Budaya ini ditandai oleh tingkat sosiabilitas atau kesenangan bergaul tinggi dan tingkat solidaritas atau kesetiakawanan rendah.
2. **Mercenary culture;**
Organisasi memfokus pada tujuan (*low on sociability, high on solidarity*). Budaya organisasi ini ditandai oleh tingkat sosiabilitas rendah dan tingkat solidaritas tinggi.
3. **Fragmented culture;**
Organisasi yang dibuat dari para individualis (*low on sociability, low on solidarity*). Budaya ini ditandai oleh solidaritas dan sosiabilitas rendah.
4. **Communal culture.**
Organisasi menilai baik persahabatan dan kinerja (*high on sociability, high on solidarity*). Budaya ini ditandai oleh sosiabilitas dan solidaritas tinggi. (Stephen P. Robbins, 2013:527)

Budaya Organisasi dibagi menjadi 4 (empat) tipe yaitu :

1. *The academy*, berpikir tentang organisasi yang memperkerjakan banyak lulusan perguruan tinggi baru dan memberi mereka pelatihan khusus yang mereka perlukan untuk melakukan berbagai variasi pekerjaan;
2. *The club*, menunjukkan bahwa banyak organisasi sangat berkepentingan untuk mendapatkan orang yang sesuai dan loyal;
3. *The baseball team*, dapat mengidentifikasi bintang yang sangat berbakat dan dibayar tinggi, tetapi ingin pindah ke tim lain apabila mendapat tawaran yang lebih baik;
4. *The fortress*, membayangkan organisasi yang menghadapi waktu yang berat, seperti perusahaan pengecer besar atau hasil hutan. (Jerald Greenberg dan Robert A. Baron dalam Wibowo, 2016:25)

Ada 3 (tiga) tipe umum budaya organisasi, yaitu:

1. *Constructive culture* adalah budaya dimana pekerja didorong untuk berinteraksi dengan orang lain dan bekerja pada tugas dan proyek dengan cara yang akan membantu mereka dalam memuaskan kebutuhannya untuk tumbuh dan berkembang. Tipe budaya ini

3. **Seleksi;**
Melakukan proses seleksi kepada orang-orang yang akan bergabung dengan organisasi. Mencari bibit unggul yang memiliki karakter yang sesuai dengan budaya yang diyakini. Dengan demikian budaya organisasi yang sehat akan memberikan dampak positif yaitu meningkatkan komitmen karyawan.
4. **Dukungan manajemen;**
Dukungan manajemen dapat dipastikan harus selalu ada dalam pembentukan budaya. Maka dari itu, sebelum budaya organisasi terbentuk, manajemen yang ada di dalam perusahaan harus satu suara. Sehingga untuk kedepannya tidak ada permasalahan terkait dengan budaya organisasi yang diyakini.
5. **Evaluasi.**
Melakukan evaluasi secara rutin terkait dengan budaya organisasi yang sudah berjalan, melakukan perbaikan guna menyesuaikan diri dengan perubahan kondisi ekonomi setempat dan kebutuhan dari perusahaan itu sendiri. (Dcal & Kennedy dalam Wibowo, 2016:29)

Berkut adalah indikator budaya organisasi :

1. Inovasi dan pengambilan resiko, yaitu kadar seberapa jauh karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko;
2. Perhatian ke hal yang rinci atau detail, yaitu kadar seberapa jauh karyawan diharapkan mampu menunjukkan ketepatan, analisis dan perhatian yang rinci/detail;
3. Orientasi hasil, yaitu kadar seberapa jauh pimpinan berfokus pada hasil atau output dan bukannya pada cara mencapai hasil itu;
4. Orientasi orang, yaitu kadar seberapa jauh keputusan manajemen turut mempengaruhi orang-orang yang ada dalam organisasi;
5. Orientasi tim, yaitu kadar seberapa jauh pekerjaan disusun berdasarkan tim dan bukan perorangan;
6. Keagresifan, yaitu kadar seberapa jauh karyawan agresif dan bersaing, bukannya daripada bekerja sama;
7. Kemantapan/stabilitas, yaitu kadar seberapa jauh keputusan dan tindakan organisasi menekankan usaha untuk mempertahankan *status quo*. (Robbins & Coulter dalam Ardana, 2009:167)

Enam indikator budaya organisasi, antara lain:

1. Inovatif terhadap risiko. Memperlihatkan norma dimana pegawai akan memberi perhatian terhadap permasalahan yang dapat membuat risiko kerugian bagi organisasi secara keseluruhan;

2. Perhatian pada masalah secara detil, menggambarkan ketelitian dan kecermatan pegawai dalam melaksanakan tugasnya dan tingkat kualitas pekerjaan yang tinggi;
3. Berorientasi pada hasil, jika persepsi pegawai dapat dibentuk dan menjadi satu kesatuan di dalam melaksanakan tugas;
4. Berorientasi pada semua pegawai, menggambarkan kerjasama antara pegawai t dilakukan dengan baik;
5. Agresif bekerja, dengan performa pegawai yang dapat memenuhi standar maka produktivitas yang tinggi juga dapat dihasilkan apabila;
6. Menjaga stabilitas kerja, dengan mempertahankan kesehatan karena kesehatan yang prima akan membentuk ketahanan fisik yang baik sehingga pegawai dapat melakukan pekerjaan dengan baik. (Tampubolon, 2008:233)

Adapun indikator dari budaya organisasi yaitu :

1. Inisiatif individual;
2. Toleransi terhadap tindakan beresiko;
3. Pengarahan;
4. Integrasi;
5. Dukungan manajemen;
6. Kontrol;
7. Identitas;
8. Sistem imbalan;
9. Toleransi terhadap konflik;
10. Pola Komunikasi. (Robbins, 2013:10)

Dalam penelitian ini indikator budaya organisasi menurut (Deal & Kennedy dalam Wibowo, 2006:29) akan dijadikan indikator penelitian. Dimana indikator yang dimaksudkan menyangkut 5 indikator budaya organisasi berupa konsistensi, sosialisasi, seleksi, dukungan manajemen, evaluasi.

2.3. Kinerja

2.3.1. Pengertian Kinerja

Kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan pekerjaan. Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu dalam mencapai tujuan yang disebut juga *standard* pekerjaan.

Berikut ini adalah sebagian definisi kinerja menurut para ahli diantaranya :

Menurut Malayu S.P. Hasibuan, (2012:117) bahwa : Kinerja (*prestasi kerja*) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

2. Perhatian pada masalah secara detil, menggambarkan ketelitian dan kecermatan pegawai dalam melaksanakan tugasnya dan tingkat kualitas pekerjaan yang tinggi,
3. Berorientasi pada hasil, jika persepsi pegawai dapat dibentuk dan menjadi satu kesatuan di dalam melaksanakan tugas;
4. Berorientasi pada semua pegawai, menggambarkan kerjasama antara pegawai t dilakukan dengan baik;
5. Agresif bekerja, dengan performa pegawai yang dapat memenuhi standar maka produktivitas yang tinggi juga dapat dihasilkan apabila;
6. Menjaga stabilitas kerja, dengan mempertahankan kesehatan karena kesehatan yang prima akan membentuk ketahanan fisik yang baik sehingga pegawai dapat melakukan pekerjaan dengan baik.
(Tampubolon, 2008:233)

Adapun indikator dari budaya organisasi yaitu :

1. Inisiatif individual,
2. Toleransi terhadap tindakan beresiko;
3. Pengarahan;
4. Integrasi;
5. Dukungan manajemen;
6. Kontrol;
7. Identitas;
8. Sistem imbalan;
9. Toleransi terhadap konflik;
10. Pola Komunikasi. (Robbins, 2013:10)

Dalam penelitian ini indikator budaya organisasi menurut (Deal & Kennedy dalam Wibowo, 2006:29) akan dijadikan indikator penelitian. Dimana indikator yang dimaksudkan menyangkut 5 indikator budaya organisasi berupa konsistensi, sosialisasi, seleksi, dukungan manajemen, evaluasi.

2.3. Kinerja

2.3.1. Pengertian Kinerja

Kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan pekerjaan. Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu dalam mencapai tujuan yang disebut juga *standard* pekerjaan.

Berikut ini adalah sebagian definisi kinerja menurut para ahli diantaranya :

Menurut Malayu S.P. Hasibuan, (2012:117) bahwa : Kinerja (*prestasi kerja*) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

3. **Seleksi;**
Melakukan proses seleksi kepada orang-orang yang akan bergabung dengan organisasi. Mencari bibit unggul yang memiliki karakter yang sesuai dengan budaya yang diyakini. Dengan demikian budaya organisasi yang sehat akan memberikan dampak positif yaitu meningkatkan komitmen karyawan.
4. **Dukungan manajemen;**
Dukungan manajemen dapat dipastikan harus selalu ada dalam pembentukan budaya. Maka dari itu, sebelum budaya organisasi terbentuk, manajemen yang ada di dalam perusahaan harus satu suara. Sehingga untuk kedepannya tidak ada permasalahan terkait dengan budaya organisasi yang diyakini.
5. **Evaluasi.**
Melakukan evaluasi secara rutin terkait dengan budaya organisasi yang sudah berjalan, melakukan perbaikan guna menyesuaikan diri dengan perubahan kondisi ekonomi setempat dan kebutuhan dari perusahaan itu sendiri. (Deal & Kennedy dalam Wibowo, 2016:29)

Berikut adalah indikator budaya organisasi :

1. Inovasi dan pengambilan resiko, yaitu kadar seberapa jauh karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko;
2. Perhatian ke hal yang rinci atau detail, yaitu kadar seberapa jauh karyawan diharapkan mampu menunjukkan ketepatan, analisis dan perhatian yang rinci/detail;
3. Orientasi hasil, yaitu kadar seberapa jauh pimpinan berfokus pada hasil atau output dan bukannya pada cara mencapai hasil itu;
4. Orientasi orang, yaitu kadar seberapa jauh keputusan manajemen turut mempengaruhi orang-orang yang ada dalam organisasi;
5. Orientasi tim, yaitu kadar seberapa jauh pekerjaan disusun berdasarkan tim dan bukan perorangan;
6. Keagresifan, yaitu kadar seberapa jauh karyawan agresif dan bersaing, bukannya daripada bekerja sama;
7. Kemantapan/stabilitas, yaitu kadar seberapa jauh keputusan dan tindakan organisasi menekankan usaha untuk mempertahankan *status quo*. (Robbins & Coulter dalam Ardana, 2009:167)

Enam indikator budaya organisasi, antara lain:

1. Inovatif terhadap risiko. Menperlihatkan norma dimana pegawai akan memberi perhatian terhadap permasalahan yang dapat membuat risiko kerugian bagi organisasi secara keseluruhan;

Menurut Marwansyah, (2010:229) bahwa : Kinerja atau untuk kerja adalah pencapaian atau prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.

Menurut Suwatno dan Donni, (2011:196) bahwa : "Kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil-hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku, dalam kurun waktu tertentu, berkenaan dengan pekerjaan serta perilaku dan tindakan".

Menurut (Brown & Harvey, 2001:159) bahwa : *Performance may be defined as the accomplishment of an employed or managers assigned duties and the outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period.*

(Ben Swanepoel, 2013:369) bahwa : *Performance appraisal may be defined as a formal and systematic process by means of which the job-relevant strengths and weakness of employees are identified, observed, measured, recorded, and developed.*

Berdasarkan beberapa definisi di atas, maka dapat didefinisikan bahwa kinerja adalah hasil kerja atau performa karyawan selama melaksanakan tanggung jawab suatu pekerjaan dalam perusahaan.

2.3.2. Karakteristik Kinerja

Dalam suatu organisasi karyawan dituntut untuk mampu menunjukkan kinerja yang produktif, untuk itu karyawan harus memiliki karakteristik individu yang produktif. Adapun karakteristik individu yang mempunyai kinerja yang tinggi sebagai berikut:

1. Kepercayaan diri yang tinggi;
2. Rasa tanggung jawab;
3. Rasa cinta terhadap pekerjaan;
4. Pandangan ke depan;
5. Mampu menyelesaikan persoalan;
6. Penyesuaian diri terhadap lingkungan yang berubah;
7. Memberi kontribusi yang positif terhadap lingkungan;
8. Kekuatan untuk menunjukkan potensi diri. (Sedarmayanti, 2015:51)

Karakteristik orang yang mempunyai kinerja yang tinggi sebagai berikut :

1. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi;
2. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi;
3. Memiliki tujuan yang realistis;
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuannya;
5. Memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya;
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan. (Mangkunegara, 2009:68)

Tujuh karakteristik organisasi yang berkinerja tinggi secara berkesinambungan yaitu:

1. *Stick to the core purpose:*
 Setiap organisasi perlu memiliki core purpose dan core competency yang dapat membedakan organisasinya di mata stakeholder dibandingkan dengan organisasi yang lainnya. Dengan perkembangan teknologi dan ilmu pengetahuan yang begitu cepat maka suatu organisasi jika ingin unggul sepanjang masa, maka harus memfokuskan bisnisnya pada bidang tertentu. Dengan fokus pada suatu bidang, maka penyiapan SDM dapat dilakukan secara lebih efektif dan efisien. Pembangunan kompetensi yang fokus pada bidang tertentu akan membuat organisasi yang bersangkutan paling ahli dalam bidangnya dalam waktu yang jauh lebih cepat dibandingkan dengan organisasi yang tidak fokus pada suatu bidang. Dengan demikian organisasi akan memiliki keunggulan kompetitif untuk sukses secara berkelanjutan.
2. *Reconcile stakeholder needs:*
 Setiap organisasi dewasa ini akan memiliki banyak stakeholder. Masing-masing stakeholder akan memiliki ekspektasi yang berbeda. Dalam hal ini organisasi perlu memahami secara baik semua ekspektasi terutama stakeholder utama dan mengemasnya dalam satu kesatuan ekspektasi guna dapat di address secara baik dengan tanpa lepas dari core purpose organisasi yang bersangkutan.
3. *Sustainable success for the long run:*
 Definisi sukses dalam dimensi waktu jangka panjang. Dalam jangka pendek, mungkin saja organisasi tidak mengalami kemajuan yang tinggi karena sukses dalam jangka panjang memerlukan banyak investasi yang hasilnya baru dapat dilihat dalam jangka panjang. Seperti misalnya investasi dalam Sumber Daya Manusia, memerlukan investasi yang tinggi dan kesabaran karena hasilnya tidak dapat langsung dinikmati dalam jangka pendek.
4. *Growth leadership:*
 Organisasi yang sukses umumnya memiliki pemimpin yang hebat. Pemimpin sangat menentukan maju mundurnya suatu organisasi. Jika pemimpin tidak mempersiapkan kader-kader pimpinan pengganti, maka sudah dipastikan organisasi yang bersangkutan akan mengalami berbagai kesulitan pada saat pemimpin yang hebat tersebut meninggalkan organisasi. Berbeda halnya dengan organisasi yang telah melakukan grooming sejak awal untuk mempersiapkan pemimpin-pemimpin dimasa datang. Penyiapan pemimpin ini membutuhkan investasi yang besar dan hasilnya juga dalam jangka panjang.

Tujuh karakteristik organisasi yang berkinerja tinggi secara berkesinambungan yaitu:

1. *Stick to the core purpose;*
 Setiap organisasi perlu memiliki core purpose dan core competency yang dapat membedakan organisasinya dimata stakeholder dibandingkan dengan organisasi yang lainnya. Dengan perkembangan teknologi dan ilmu pengetahuan yang begitu cepat maka suatu organisasi jika ingin unggul sepanjang masa, maka harus memfokuskan bisnisnya pada bidang tertentu. Dengan fokus pada suatu bidang, maka penyiapan SDM dapat dilakukan secara lebih efektif dan efisien. Pembangunan kompetensi yang fokus pada bidang tertentu akan membuat organisasi yang bersangkutan paling ahli dalam bidangnya dalam waktu yang jauh lebih cepat dibandingkan dengan organisasi yang tidak fokus pada suatu bidang. Dengan demikian organisasi akan memiliki keunggulan kompetitif untuk sukses secara berkelanjutan.
2. *Reconcile stakeholder needs;*
 Setiap organisasi dewasa ini akan memiliki banyak stakeholder. Masing-masing stakeholder akan memiliki ekspektasi yang berbeda. Dalam hal ini organisasi perlu memahami secara baik semua ekspektasi terutama stakeholder utama dan mengemasnya dalam satu kesatuan ekspektasi guna dapat di address secara baik dengan tanpa lepas dari core purpose organisasi yang bersangkutan.
3. *Sustainable success for the long run;*
 Definisi sukses dalam dimensi waktu jangka panjang. Dalam jangka pendek, mungkin saja organisasi tidak mengalami kemajuan yang tinggi karena sukses dalam jangka panjang memerlukan banyak investasi yang hasilnya baru dapat dilihat dalam jangka panjang. Seperti misalnya investasi dalam Sumber Daya Manusia, memerlukan investasi yang tinggi dan kesabaran karena hasilnya tidak dapat langsung dinikmati dalam jangka pendek.
4. *Grow leadership;*
 Organisasi yang sukses umumnya memiliki pemimpin yang hebat. Pemimpin sangat menentukan maju mundurnya suatu organisasi. Jika pemimpin tidak mempersiapkan kader-kader pimpinan pengganti, maka sudah dipastikan organisasi yang bersangkutan akan mengalami berbagai kesulitan pada saat pemimpin yang hebat tersebut meninggalkan organisasi. Berbeda halnya dengan organisasi yang telah melakukan grooming sejak awal untuk mempersiapkan pemimpin-pemimpin dimasa datang. Penyiapan pemimpin ini membutuhkan investasi yang besar dan hasilnya juga dalam jangka panjang.

Menurut Marwansyah, (2010:229) bahwa : Kinerja atau untuk kerja adalah pencapaian atau prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.

Menurut Suwatno dan Donni, (2011:196) bahwa : "Kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil-hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku, dalam kurun waktu tertentu, berkenaan dengan pekerjaan serta perilaku dan tindakan".

Menurut (Brown & Harvey, 2001:159) bahwa : *Performance may be defined as the accomplishment of an employed or managers assigned duties and the outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period.*

(Ben Swanepoel, 2013:369) bahwa : *Performance appraisal may be defined as a formal and systematic process by means of which the job-relevant strengths and weakness of employees are identified, observed, measured, recorded, and developed.*

Berdasarkan beberapa definisi di atas, maka dapat didefinisikan bahwa kinerja adalah hasil kerja atau performa karyawan selama melaksanakan tanggung jawab suatu pekerjaan dalam perusahaan.

2.3.2. Karakteristik Kinerja

Dalam suatu organisasi karyawan dituntut untuk mampu menunjukkan kinerja yang produktif, untuk itu karyawan harus memiliki karakteristik individu yang produktif. Adapun karakteristik individu yang mempunyai kinerja yang tinggi sebagai berikut:

1. Kepercayaan diri yang tinggi;
2. Rasa tanggung jawab;
3. Rasa cinta terhadap pekerjaan;
4. Pandangan ke depan;
5. Mampu menyelesaikan persoalan;
6. Penyesuaian diri terhadap lingkungan yang berubah;
7. Memberi kontribusi yang positif terhadap lingkungan;
8. Kekuatan untuk menunjukkan potensi diri. (Sedarmayanti, 2015:51)

Karakteristik orang yang mempunyai kinerja yang tinggi sebagai berikut

1. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi;
2. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi;
3. Memiliki tujuan yang realistik;
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuannya;
5. Memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya;
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan. (Mangkunegara, 2009:68)

5. *Appreciate innovation;*
Ekspektasi stakeholder sangat bergantung dan beraneka ragam. Untuk memenuhi ekspektasi tersebut dibutuhkan ide-ide yang sangat kreatif dan bahkan memerlukan pemikiran diluar pemikiran biasa. Hanya iklim kerja yang kondusif menumbuhkan inovasi mampu menghasilkan pemikiran yang jenius dari pegawainya. Dalam mendorong munculnya berbagai inovasi, perlu dikembangkan budaya lebih baik melangkah dan salah dari pada tidak melangkah sama sekali. Kesalahan tetap bermanfaat sepanjang kita belajar dari kesalahan dan tidak mengulangnya di kemudian hari.
6. *Becoming a great place to work;*
Hanya dengan menjadi tempat yang baik untuk bekerja, organisasi akan mampu menarik orang-orang yang kompeten dan jenius bergabung. Setelah mereka bergabung, mereka juga akan memberikan prestasi terbaiknya karena memiliki keyakinan yang tinggi kepada organisasi. SDM yang kompeten adalah aset yang terpenting dalam mencapai organisasi berkinerja tinggi.
7. *Becoming a value based organization;*
Nilai dan budaya seperti oksigen dalam kehidupan. Tanpa oksigen tidak ada kehidupan artinya tidak ada kinerja yang tinggi. Dengan mengedepankan nilai, karyawan secara sukarela akan selalu berada paling depan untuk meningkatkan kinerja organisasi dan sebaliknya juga tetap paling depan pada saat organisasi mengalami kesulitan. (Hoelbeche, 2005:11)

2.3.3. Faktor-Faktor Kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

1. Kualitas dan kemampuan pegawai, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan pendidikan/pelatihan, etos kerja, motivasi kerja, sikap mental, dan kondisi fisik pegawai;
2. Sarana pendukung, yaitu hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, kesehatan kerja, sarana produksi, teknologi) dan hal-hal yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai (upah/gaji, jaminan sosial, keamanan kerja),
3. Supra sarana, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan kebijaksanaan pemerintah dan hubungan industrial manajemen. (Simanjuntak dalam Suparno Eko Widodo, 2015:133)

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

1. sikap dan mental (motivasi kerja, disiplin kerja, dan etika kerja);
2. Pendidikan;
3. Keterampilan;

4. Manajemen kepemimpinan;
5. Tingkat penghasilan;
6. Gaji dan kesehatan;
7. Jaminan social;
8. Iklim kerja;
9. Sarana dan prasarana;
10. Teknologi;
11. Kesempatan berprestasi. (Sedarmayanti dalam Suparno Eko Widodo, 2015:133)

Dalam pembahasan mengenai permasalahan kinerja karyawan maka tidak terlepas dari berbagai macam factor yang menyertai diantaranya:

1. Factor kemampuan (*ability*):
Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge dan skill*) artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya
2. Faktor motivasi.
Motivasi terbentuk sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan kerja. (Mathis dan Jackson dalam Suparno Eko Widodo, 2015:133)

2.3.4. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan faktor kunci dalam mengembangkan potensi pegawai secara efektif dan efisien karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada di dalam suatu organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi pertumbuhan organisasi secara keseluruhan.

Menurut Bernardin Russel dalam Khaerul Umam, (2010:190) bahwa: "Penilaian kinerja adalah cara mengukur kontribusi individu (karyawan) pada organisasi tempat mereka bekerja".

Menurut Sedarmayanti, (2015:261) bahwa : "Penilaian kinerja adalah sistem formal untuk memeriksa/mengkaji dan mengevaluasi secara berkala kinerja seseorang.

Menurut Hall dalam Suparno Eko Widodo, (2015:261) bahwa : Penilaian kinerja merupakan proses yang berkelanjutan untuk menilai kualitas kerja personel dan usaha untuk memperbaiki unjuk kerja personel dalam organisasi.

4. Manajemen kepemimpinan;
5. Tingkat penghasilan;
6. Gaji dan kesehatan;
7. Jaminan social;
8. Iklim kerja;
9. Sarana dan prasarana;
10. Teknologi;
11. Kesempatan berprestasi. (Sedarmayanti dalam Suparno Eko Widodo, 2015:133)

Dalam pembahasan mengenai permasalahan kinerja karyawan maka tidak terlepas dari berbagai macam factor yang menyertai diantaranya:

1. Factor kemampuan (*ability*):
Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge* dan *skill*) artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
2. Faktor motivasi.
Motivasi terbentuk sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan kerja. (Mathis dan Jackson dalam Suparno Eko Widodo, 2015:133)

2.3.4. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan faktor kunci dalam mengembangkan potensi pegawai secara efektif dan efisien karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada di dalam suatu organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi pertumbuhan organisasi secara keseluruhan.

Menurut Bernardin Russel dalam Khaerul Umam, (2010:190) bahwa: "Penilaian kinerja adalah cara mengukur kontribusi individu (karyawan) pada organisasi tempat mereka bekerja".

Menurut Sedarmayanti, (2015:261) bahwa : "Penilaian kinerja adalah sistem formal untuk memeriksa/mengkaji dan mengevaluasi secara berkala kinerja seseorang.

Menurut Hall dalam Suparno Eko Widodo, (2015:261) bahwa : Penilaian kinerja merupakan proses yang berkelanjutan untuk menilai kualitas kerja personel dan usaha untuk memperbaiki unjuk kerja personel dalam organisasi.

5. *Appreciate Innovation:*
Ekspektasi stakeholder sangat bergantung dan beraneka ragam. Untuk memenuhi ekspektasi tersebut dibutuhkan ide-ide yang sangat kreatif dan bahkan memerlukan pemikiran diluar pemikiran biasa. Hanya iklim kerja yang kondusif menumbuhkan inovasi mampu menghasilkan pemikiran yang jenius dari pegawainya. Dalam mendorong munculnya berbagai inovasi, perlu dikembangkan budaya lebih baik melangkah dan salah dari pada tidak melangkah sama sekali. Kesalahan tetap bermanfaat sepanjang kita belajar dari kesalahan dan tidak mengulangnya di kemudian hari.
6. *Becoming a great place to work:*
Hanya dengan menjadi tempat yang baik untuk bekerja, organisasi akan mampu menarik orang-orang yang kompeten dan jenius bergahung. Setelah mereka bergabung, mereka juga akan memberikan prestasi terbaiknya karena memiliki keyakinan yang tinggi kepada organisasi. SDM yang kompeten adalah aset yang terpenting dalam mencapai organisasi berkinerja tinggi.
7. *Becoming a value based organization:*
Nilai dan budaya seperti oksigen dalam kehidupan. Tanpa oksigen tidak ada kehidupan artinya tidak ada kinerja yang tinggi. Dengan mengedepankan nilai, karyawan secara sukarela akan selalu berada paling depan untuk meningkatkan kinerja organisasi dan sebaliknya juga tetap paling depan pada saat organisasi mengalami kesulitan. (Hoelbeche, 2005:11)

2.3.3. Faktor-Faktor Kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

1. Kualitas dan kemampuan pegawai, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan pendidikan/pelatihan, etos kerja, motivasi kerja, sikap mental, dan kondisi fisik pegawai;
2. Sarana pendukung, yaitu hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, kesehatan kerja, sarana produksi, teknologi) dan hal-hal yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai (upah/gaji, jaminan sosial, keamanan kerja);
3. Supra sarana, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan kebijaksanaan pemerintah dan hubungan industrial manajemen. (Simanjuntak dalam Suparno Eko Widodo, 2015:133)

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

1. sikap dan mental (motivasi kerja, disiplin kerja, dan etika kerja);
2. Pendidikan;
3. Keterampilan;

Berdasarkan definisi menurut para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses untuk menilai dan mengukur kontribusi karyawan pada organisasi tempat mereka bekerja.

2.3.5. Manfaat Penilaian Kinerja

Manfaat dari penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui keterampilan dan kemampuan pegawai;
2. Sebagai dasar perencanaan bidang kepegawaian khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja;
3. Sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan pegawai seoptimal mungkin, sehingga dapat diarahkan jenjang/rencana kariernya, kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan;
4. Mendorong terciptanya hubungan timbal baik yang sehat antara atasan dan bawahan;
5. Mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan dari bidang kepegawaian khususnya kinerja pegawai dalam bekerja;
6. Secara pribadi, pegawai mengetahui kekuatan dan kelemahannya sehingga dapat memacu perkembangannya. Bagi atasan yang menilai akan lebih memperhatikan dan mengenal bawahan dan pegawainya, sehingga lebih memotivasi pegawai;
7. Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dapat bermanfaat bagi penelitian dan pengembangan di bidang kepegawaian. (Sedarmayanti dalam Suparno Eko Widodo, 2015:138)

Kegunaan penilaian kinerja ditinjau dari berbagai perspektif pengembangan perusahaan, khususnya manajemen sumber daya manusia (SDM) adalah:

1. Posisi tawar;
Untuk memungkinkan manajemen melakukan negosiasi yang objektif dan rasional dengan serikat buruh (kalau ada) atau langsung dengan pegawainya.
2. Perbaikan kinerja;
Umpan balik pelaksanaan kerja yang bermanfaat bagi karyawan dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan kinerja karyawan.
3. Kompensasi;
Penyesuaian kompensasi penilaian kinerja membantu pengambilan keputusan dalam penyesuaian ganti rugi, menentukan siapa yang perlu dinaikan gajinya.
4. Keputusan penempatan;
Membantu dalam promosi, keputusan penempatan, perpindahan dan penurunan pangkat pada umumnya didasarkan pada masa lampau atau mengantisipasi kerja

5. **Pelatihan dan pengembangan.**

Kinerja buruk mengindikasikan adanya suatu kebutuhan untuk latihan. Demikian juga, kinerja baik dapat mencerminkan adanya potensi yang belum digunakan dan harus dikembangkan. (Rivai dalam Suparno Eko Widodo, 2015:139)

2.3.6. Indikator kinerja

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator, yaitu :

1. **Kualitas;**

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2. **Kuantitas;**

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. **Ketepatan waktu;**

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4. **Kemandirian.**

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor. (Robbins, 2013:260)

Indikator kinerja, yaitu:

1. **Kualitas;**

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

2. **Kuantitas;**

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.

3. **Pelaksanaan tugas;**

Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

4. **Tanggung jawab.**

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan. (Anwar Prabu Mangkunegara, (2009:75)

5. **Pelatihan dan pengembangan.**

Kinerja buruk mengindikasikan adanya suatu kebutuhan untuk latihan. Demikian juga, kinerja baik dapat mencerminkan adanya potensi yang belum digunakan dan harus dikembangkan. (Rivai dalam Suparno Eko Widodo, 2015:139)

2.3.6. Indikator kinerja

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator, yaitu :

1. **Kualitas;**
Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. **Kuantitas;**
Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. **Ketepatan waktu;**
Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
4. **Kemandirian.**
Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor. (Robbins, 2013:260)

Indikator kinerja, yaitu:

1. **Kualitas,**
Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.
2. **Kuantitas;**
Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.
3. **Pelaksanaan tugas;**
Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.
4. **Tanggung jawab.**
Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan. (Anwar Prabu Mangkunegara, (2009:75)

Berdasarkan definisi menurut para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses untuk menilai dan mengukur kontribusi karyawan pada organisasi tempat mereka bekerja.

2.3.5. Manfaat Penilaian Kinerja

Manfaat dari penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui keterampilan dan kemampuan pegawai;
2. Sebagai dasar perencanaan bidang kepegawaian khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja;
3. Sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan pegawai seoptimal mungkin, sehingga dapat diarahkan jenjang/rencana kariernya, kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan;
4. Mendorong terciptanya hubungan timbal baik yang sehat antara atasan dan bawahan;
5. Mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan dari bidang kepegawaian khususnya kinerja pegawai dalam bekerja;
6. Secara pribadi, pegawai mengetahui kekuatan dan kelemahannya sehingga dapat memacu perkembangannya. Bagi atasan yang menilai akan lebih memperhatikan dan mengenal bawahan dan pegawainya, sehingga lebih memotivasi pegawai;
7. Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dapat bermanfaat bagi penelitian dan pengembangan di bidang kepegawaian. (Sedarmayanti dalam Suparno Eko Widodo, 2015:138)

Kegunaan penilaian kinerja ditinjau dari berbagai perspektif pengembangan perusahaan, khususnya manajemen sumber daya manusia (SDM) adalah:

1. Posisi tawar;
Untuk memungkinkan manajemen melakukan negosiasi yang objektif dan rasional dengan serikat buruh (kalau ada) atau langsung dengan pegawainya.
2. Perbaikan kinerja;
Umpan balik pelaksanaan kerja yang bermanfaat bagi karyawan dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan kinerja karyawan.
3. Kompensasi;
Penyesuaian kompensasi penilaian kinerja membantu pengambilan keputusan dalam penyesuaian ganti rugi, menentukan siapa yang perlu dinaikan gajinya
4. Keputusan penempatan;
Membantu dalam promosi, keputusan penempatan, perpindahan dan penurunan pangkat pada umumnya didasarkan pada masa lampau atau mengantisipasi kerja

Indikator kinerja, yaitu:

1. Aspek kuantitas;
Segala bentuk satuan ukuran yang terkait dengan jumlah hasil kerja dan dinyatakan dalam ukuran angka atau yang dapat dipadankan dengan angka.
2. Aspek kualitas;
Segala bentuk satuan ukuran yang terkait dengan mutu atau kualitas hasil kerja dan dinyatakan dalam ukuran angka atau yang dapat dipadankan dengan angka.
3. Aspek waktu;
Ketepatan waktu berhubungan dengan waktu penyelesaian tugas (pekerjaan) sesuai dengan waktu yang diberikan. Setiap pekerjaan yang dilakukan oleh para pegawai memiliki standar waktu yang telah ditentukan.
4. Aspek biaya
Aspek biaya disini mengenai tingkatan dimana penggunaan sumber dana organisasi yang mana didalamnya menyangkut penggunaan keuangan dimaksimalkan untuk mendapatkan hasil yang tertinggi atau pengurangan kerugian dari tiap unit. (Wungu & Bortoharjo, 2009:56)

Dalam penelitian ini indikator budaya organisasi menurut Wungu & Bortoharjo (2003:56) akan dijadikan indikator dalam penelitian. Dimana indikator yang dimaksudkan menyangkut kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, dan biaya.

2.3.7. Hubungan Budaya Organisasi Dengan Kinerja

Kinerja karyawan perusahaan akan membaik seiring dengan internalisasi budaya korporat. Karyawan yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Menurut Sudaryono (2014:76) terdapat dugaan yang sangat kuat bahwa ada kaitan hubungan budaya korporat terhadap kinerja organisasi.

Pendapat lain mengenai hubungan budaya organisasi dengan kinerja dikemukakan oleh Tan dalam Wibowo (Sudaryono 2014:76) budaya organisasi mempunyai peran penting dalam menentukan pertumbuhan organisasi yang terdapat didalamnya mampu merangsang semangat kerja sumber daya manusia didalamnya, sehingga kinerja organisasi meningkat. Namun tidak jarang pula organisasi yang hancur karena tidak mampu memelihara budaya organisasi yang produktif.

Karena itu kita perlu memahami makna dan karakteristik budaya organisasi. Kita perlu menyadari bahwa budaya organisasi sangat bermanfaat dan merupakan kunci untuk melakukan transformasi kultural. Pada hakikatnya perubahan organisasi merupakan transformasi kultural yang diharapkan memberikan dampak pada kinerja organisasi. Hal tersebut menunjukkan bagaimana cara sesuatu organisasi harus

dikembangkan. Ismail Nawawi dalam Sudaryono (2014:76) budaya organisasi adalah cara orang melakukan sesuatu dalam organisasi. Merupakan satuan norma yang terdiri dari keyakinan, sikap, *core values*, dan pola perilaku yang dilakukan orang dalam organisasi. Keyakinan bersama, *core values*, pola perilaku mempengaruhi kinerja organisasi.

Keyakinan adalah semua asumsi dan persepsi tentang sesuatu, orang dan organisasi secara keseluruhan, dan diterima sebagai sesuatu yang benar dan sah. *Core values* adalah nilai-nilai dominan yang diterima diseluruh organisasi. adapun pola perilaku adalah cara orang bertindak terhadap orang lainnya. Suatu organisasi dengan keyakinan atas potensi orangnya dan nilai inti (*core values*) atas penghargaan, akan mempunyai pola perilaku yang diinginkan dalam memperlakukan orang dengan baik. Sebagaimana uraian tersebut, budaya organisasi berdampak pada kinerja jangka panjang organisasi, bahkan mungkin merupakan faktor penting dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi. Meskipun tidak mudah untuk berubah, budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja sehingga produktivitas organisasi meningkat.

2.4. Penelitian Sebelumnya

Tabel 2
Penelitian sebelumnya

No	Nama dan judul	Hasil Penelitian	Perbedaan	Persamaan
1	Deni Seriadi 2010. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada kantor camat Mandah Kabupaten Indragiri Hilir	Terdapat hubungan yang positif (sedang, cukup) karena diperoleh angka indeks korelasi dengan r_{hitung} nya = 0,500 sedangkan perhitungan dengan r_{tabel} menunjukkan r_{xy} lebih besar dari r_{tabel} yakni $0,500 > 0,458$ dengan taraf signifikan 5%		Variable x budaya organisasi dan variable y kinerja
2	Agan Wijaya 2013. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada divisi SDM PT Inti Persero	Hasil yang diperoleh dengan menggunakan Rank Spearman mendapatkan angka koefisien korelasi (r_s) sebesar 0,587. Hal ini berarti terdapat hubungan yang cukup kuat.		Variable x budaya organisasi dan variable y kinerja
3	Achdijat Sulaeman P 2010. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Kecamatan Andir Kota Bandung.	Hasil penelitian menunjukkan nilai (sah) yaitu perubahan organisasi berpengaruh terhadap efektivitas organisasi. Secara parsial diperoleh bahwa variable koordinasi memiliki besaran pengaruh 83,76%, variable perubahan organisasi berpengaruh sebesar 67,43%		Variable x budaya organisasi dan variabel y kinerja

sumber: repository.uin-suka.ac.id, repository.widyatama.ac.id, dan repository.unpas.ac.id

dikembangkan. Ismail Nawawi dalam Sudaryono (2014:76) budaya organisasi adalah cara orang melakukan sesuatu dalam organisasi. Merupakan satuan norma yang terdiri dari keyakinan, sikap, *core values*, dan pola perilaku yang dilakukan orang dalam organisasi. Keyakinan bersama, *core values*, pola perilaku mempengaruhi kinerja organisasi.

Keyakinan adalah semua asumsi dan persepsi tentang sesuatu, orang dan organisasi secara keseluruhan, dan diterima sebagai sesuatu yang benar dan sah. *Core values* adalah nilai-nilai dominan yang diterima diseluruh organisasi. adapun pola perilaku adalah cara orang bertindak terhadap orang lainnya. Suatu organisasi dengan keyakinan atas potensi orangnya dan nilai inti (*core values*) atas penghargaan, akan mempunyai pola perilaku yang diinginkan dalam memperlakukan orang dengan baik. Sebagaimana uraian tersebut, budaya organisasi berdampak pada kinerja jangka panjang organisasi, bahkan mungkin merupakan faktor penting dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi. Meskipun tidak mudah untuk berubah, budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja sehingga produktivitas organisasi meningkat.

2.4. Penelitian Sebelumnya

Tabel 2
Penelitian sebelumnya

No	Nama dan judul	Hasil Penelitian	Perbedaan	Persamaan
1	Deni Setriadi 2010. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada kantor camat Mandah Kabupaten Indragiri Hilir	Terdapa hubungan yang positif (sedang, cukup) karena diperoleh angka indeks korelasi dengan r_{hitung} nya= 0,500 sedangkan perhitungan dengan r_{tabel} menunjukkan r_{xy} lebih besar dri r_{tabel} yakni $0,500 > 0,458$ dengan taraf signifikan 5%		Variable x budaya organisasi dan variable y kinerja
2	Agam Wijaya 2013. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada divisi SDM PT Inti Persero	Hasil yang diperoleh dengan menggunakan Rank Spearman mendapatkan angka koefisien korelasi (rs) sebesar 0,587. Hal ini berarti terdapat hubungan yang cukup kuat		Variable x budaya organisasi dan variable y kinerja
3	Achdijat Sulaeman P 2010. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Kecamatan Andir Kota Bandung.	Hasil penelitian menunjukan valid (sah) yaitu perubahan organisasi berpengaruh terhadap efektivitas organisasi. Secara parsial diperoleh bahwa variable kordinasi memiliki besaran pengaruh 83,76%, variable perubahan organisasi berpengaruh sebesar 67,43%		Variable x budaya organisasi dan variabel y kinerja

sumber: repository.uin-suska.ac.id, repaxitory.widyatama.ac.id, dan repository.unpas.ac.id

Indikator kinerja, yaitu:

1. Aspek kuantitas;
Segala bentuk satuan ukuran yang terkait dengan jumlah hasil kerja dan dinyatakan dalam ukuran angka atau yang dapat dipadankan dengan angka.
2. Aspek kualitas;
Segala bentuk satuan ukuran yang terkait dengan mutu atau kualitas hasil kerja dan dinyatakan dalam ukuran angka atau yang dapat dipadankan dengan angka.
3. Aspek waktu;
Ketepatan waktu berhubungan dengan waktu penyelesaian tugas (pekerjaan) sesuai dengan waktu yang diberikan. Setiap pekerjaan yang dilakukan oleh para pegawai memiliki standar waktu yang telah ditentukan.
4. Aspek biaya.
Aspek biaya disini mengenai tingkatan dimana penggunaan sumber dana organisasi yang mana didalamnya menyangkut penggunaan keuangan dimaksimalkan untuk mendapatkan hasil yang tertinggi atau pengurangan kerugian dari tiap unit. (Wungu & Bortoharjo, 2009:56)

Dalam penelitian ini indikator budaya organisasi menurut Wungu & Bortoharjo (2003:56) akan dijadikan indikator dalam penelitian. Dimana indikator yang dimaksudkan menyangkut kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, dan biaya.

2.3.7. Hubungan Budaya Organisasi Dengan Kinerja

Kinerja karyawan perusahaan akan membaik seiring dengan internalisasi budaya korporat. Karyawan yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Menurut Sudaryono (2014:76) terdapat dugaan yang sangat kuat bahwa ada kaitan hubungan budaya korporat terhadap kinerja organisasi.

Pendapat lain mengenai hubungan budaya organisasi dengan kinerja dikemukakan oleh Tan dalam Wibowo (Sudaryono 2014:76) budaya organisasi mempunyai peran penting dalam menentukan pertumbuhan organisasi yang terdapat didalamnya mampu merangsang semangat kerja sumber daya manusia didalamnya, sehingga kinerja organisasi meningkat. Namun tidak jarang pula organisasi yang hancur karena tidak mampu memelihara budaya organisasi yang produktif.

Karena itu kita perlu memahami makna dan karakteristik budaya organisasi. Kita perlu menyadari bahwa budaya organisasi sangat bermanfaat dan merupakan kunci untuk melakukan transformasi kultural. Pada hakikatnya perubahan organisasi merupakan transformasi kultural yang diharapkan memberikan dampak pada kinerja organisasi. Hal tersebut menunjukkan bagaimana cara sesuatu organisasi harus

2.5. Kerangka Pemikiran

Suatu organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu. Oleh karena itu, keberhasilan suatu organisasi ditunjukkan oleh kemampuannya mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan sangat ditentukan oleh kinerja organisasi yang sangat dipengaruhi oleh faktor eksternal maupun internal organisasi. Faktor eksternal adalah segala sesuatu yang berada di luar organisasi, namun mempunyai pengaruh besar terhadap organisasi dan budayanya. Kecenderungan global yang semakin kompetitif berpengaruh kuat pada budaya organisasi. Apabila kita tidak mampu merespon pengaruh global akan berdampak pada kesulitan organisasi. Demikian pula kecenderungan pertumbuhan demografis, sosial, ekonomi, dan politik di dalam negeri berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Sebagai faktor internal organisasi disamping didukung oleh sumber daya yang diperlukan untuk mewujudkan kinerja organisasi, maka yang sangat besar peranannya adalah budaya organisasi yang dianut segenap sumber daya manusia dalam organisasi. Budaya dalam suatu organisasi, baik organisasi pemerintahan maupun swasta mencerminkan penampilan organisasi, bagaimana organisasi dilihat oleh orang yang berada diluarnya. Organisasi yang mempunyai budaya positif akan menunjukkan citra positif pula, demikian pula sebaliknya apabila budaya organisasi tidak berjalan baik akan memberikan citra negatif bagi organisasi.

Menurut Wibowo, (2016:16) bahwa : Budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi.

Budaya Organisasi masuk kedalam fungsi MSDM yaitu :

1. **Perencanaan;**
Menentukan tujuan-tujuan, menentukan tugas, menentukan sumber daya.
2. **Pengorganisasian;**
Menentukan dan mengelompokkan tugas-tugas, alokasi sumber daya, penentuan otoritas.
3. **Kepemimpinan;**
Pengaruh – Motivasi
4. **Pengendalian.**
Mengawasi aktivitas, koreksi, mengawasi target dan tujuan. (Kotter & Heskett, 1992)

Berikut ini merupakan langkah-langkah yang harus dilakukan untuk menciptakan budaya organisasi yang sehat atau baik :

1. **Konsistensi;**
2. **Sosialisasi;**
3. **Seleksi;**

4. Dukungan manajemen;
5. Evaluasi. (Deal & Kennedy dalam Wibowo, 2016:29)

Adanya pengaruh kuat antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan diungkapkan oleh John P. Kotter dan James L. Heskett dengan menyatakan sebagai berikut:

1. Budaya organisasi dapat mempunyai dampak signifikan pada kinerja ekonomi jangka panjang. Dikatakan bahwa perusahaan dengan budaya yang menekankan pada konstituen kunci, seperti pelanggan, pemegang saham, pekerja, dan kepemimpinan manajer di semua tingkatan, menunjukkan kinerja yang secara signifikan melebihi perusahaan yang tidak memiliki budaya seperti tersebut;
2. Budaya organisasi bahkan mungkin akan menjadi faktor yang lebih penting dalam mempertimbangkan keberhasilan dan kegagalan perusahaan dalam dekade yang akan datang. Budaya yang menunjukkan penurunan kinerja mempunyai dampak *finansial negative*, antara lain karena kecenderungan menghalangi perusahaan mengadopsi perubahan strategis atau taktis yang diperlukan;
3. Tidak jarang budaya organisasi yang dengan kuat menghalangi kinerja finansial jangka panjang, mereka berkembang dengan mudah, bahkan dalam perusahaan yang penuh dengan orang yang layak dan cerdas. Budaya yang mendorong perilaku yang tidak sesuai dan menghalangi perubahan menjadi strategi yang sesuai cenderung berkembang perlahan;
4. Meskipun kuat untuk berubah, budaya korporasi dapat dibuat lebih meningkatkan kinerja. Perubahan seperti ini sangat kompleks, memerlukan waktu, dan memerlukan kepemimpinan yang agak berbeda bahkan dari manajemen unggul. (John P. Kotter dan James L. Heskett dalam Wibowo, 2016:248)

Menurut Malayu S.P. Hasibuan dalam Yani (2012:117) bahwa : Kinerja (Prestasi Kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Penilaian kinerja merupakan faktor kunci dalam mengembangkan potensi pegawai secara efektif dan efisien karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada di dalam suatu organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi pertumbuhan organisasi secara keseluruhan.

Menurut Sedarmayanti, (2015:261) bahwa : Penilaian kinerja adalah sistem formal untuk memeriksa/mengkaji dan mengevaluasi secara berkala kinerja seseorang.

4. Dukungan manajemen;
5. Evaluasi. (Deal & Kennedy dalam Wibowo, 2016:29)

Adanya pengaruh kuat antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan diungkapkan oleh John P.Kotter dan James L.Heskett dengan menyatakan sebagai berikut:

1. Budaya organisasi dapat mempunyai dampak signifikan pada kinerja ekonomi jangka panjang. Dikatakan bahwa perusahaan dengan budaya yang menckankan pada konstituen kunci, seperti pelanggan, pemegang saham, pekerja, dan kepemimpinan manajer di semua tingkatan, menunjukkan kinerja yang secara signifikan melebihi perusahaan yang tidak memiliki budaya seperti tersebut;
2. Budaya organisasi bahkan mungkin akan menjadi faktor yang lebih penting dalam mempertimbangkan keberhasilan dan kegagalan perusahaan dalam dekade yang akan datang. Budaya yang menunjukkan penurunan kinerja mempunyai dampak *finansial negative*, antara lain karena kecenderungan menghalangi perusahaan mengadopsi perubahan strategis atau taktis yang diperlukan;
3. Tidak jarang budaya organisasi yang dengan kuat menghalangi kinerja finansial jangka panjang, mereka berkembang dengan mudah, bahkan dalam perusahaan yang penuh dengan orang yang layak dan cerdas. Budaya yang mendorong perilaku yang tidak sesuai dan menghalangi perubahan menjadi strategi yang sesuai cenderung berkembang perlahan;
4. Meskipun kuat untuk berubah, budaya korporasi dapat dibuat lebih meningkatkan kinerja. Perubahan seperti ini sangat kompleks, memerlukan waktu, dan memerlukan kepemimpinan yang agak berbeda bahkan dari manajemen unggul. (John P.Kotter dan James L.Heskett dalam Wibowo, 2016:248)

Menurut Malayu S.P.Hasibuan dalam Yani (2012:117) bahwa : Kinerja (Prestasi Kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Penilaian kinerja merupakan faktor kunci dalam mengembangkan potensi pegawai secara efektif dan efisien karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada di dalam suatu organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi pertumbuhan organisasi secara keseluruhan.

Menurut Sedarmayanti, (2015:261) bahwa : Penilaian kinerja adalah sistem formal untuk memeriksa/mengkaji dan mengevaluasi secara berkala kinerja seseorang.

2.5. Kerangka Pemikiran

Suatu organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu. Oleh karena itu, keberhasilan suatu organisasi ditunjukkan oleh kemampuannya mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan sangat ditentukan oleh kinerja organisasi yang sangat dipengaruhi oleh faktor eksternal maupun internal organisasi. Faktor eksternal adalah segala sesuatu yang berada di luar organisasi, namun mempunyai pengaruh besar terhadap organisasi dan budayanya. Kecenderungan global yang semakin kompetitif berpengaruh kuat pada budaya organisasi. Apabila kita tidak mampu merespon pengaruh global akan berdampak pada kesulitan organisasi. Demikian pula kecenderungan pertumbuhan demografis, sosial, ekonomi, dan politik di dalam negeri berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Sebagai faktor internal organisasi disamping didukung oleh sumber daya yang diperlukan untuk mewujudkan kinerja organisasi, maka yang sangat besar perannya adalah budaya organisasi yang dianut segenap sumber daya manusia dalam organisasi. Budaya dalam suatu organisasi, baik organisasi pemerintahan maupun swasta mencerminkan penampilan organisasi, bagaimana organisasi dilihat oleh orang yang berada diluarnya. Organisasi yang mempunyai budaya positif akan menunjukkan citra positif pula, demikian pula sebaliknya apabila budaya organisasi tidak berjalan baik akan memberikan citra negatif bagi organisasi.

Menurut Wibowo, (2016:16) bahwa : Budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi.

Budaya Organisasi masuk kedalam fungsi MSDM yaitu :

1. Perencanaan;
Menentukan tujuan-tujuan, menentukan tugas, menentukan sumber daya.
2. Pengorganisasian;
Menentukan dan mengelompokkan tugas-tugas, alokasi sumber daya, penentuan otoritas.
3. Kepemimpinan;
Pengaruh – Motivasi
4. Pengendalian.
Mengawasi aktivitas, koreksi, mengawasi target dan tujuan. (Kotter & Heskett, 1992)

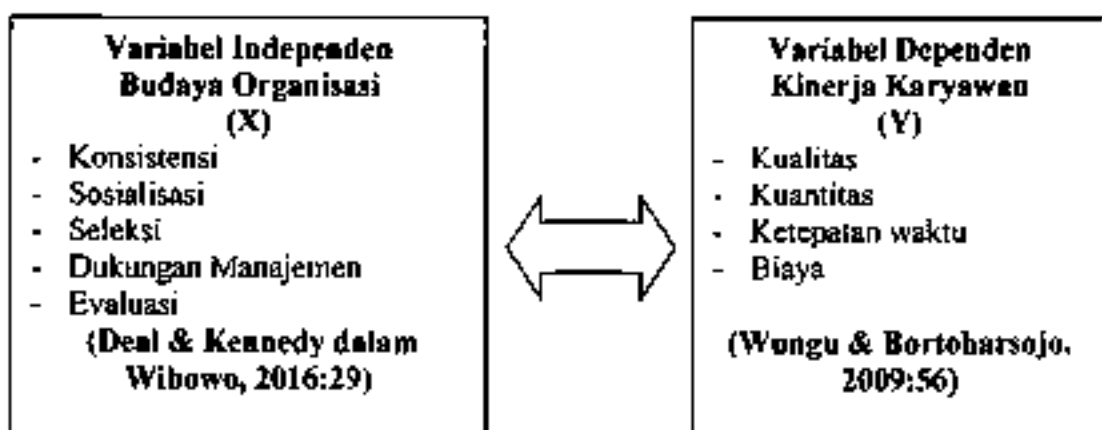
Berikut ini merupakan langkah-langkah yang harus dilakukan untuk menciptakan budaya organisasi yang sehat atau baik .

1. Konsistensi;
2. Sosialisasi;
3. Seleksi;

Indikator kinerja .

1. Aspek kuantitas;
2. Aspek kualitas;
3. Aspek waktu;
4. Aspek biaya. (Wungu & Bortoharsojo, 2009:56)

2.6. Konstelasi Penelitian



Gambar 4
Konstelasi Penelitian

2.7. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis dapat mengemukakan hipotesis sebagai berikut:

1. Diduga budaya organisasi pada Pusdiklatwas BPKP Bogor relatif kurang baik;
2. Diduga kinerja pada Pusdiklatwas BPKP Bogor relatif menurun;
3. Diduga terdapat hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan pada Pusdiklatwas BPKP Bogor.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah verifikatif dengan metode penelitian *explanatory survey* untuk menguji hipotesis yang menjelaskan fenomena dalam bentuk hubungan antar variabel budaya organisasi dan variabel kinerja karyawan.

3.2. Objek, Unit Analisis, dan Lokasi Penelitian

3.2.1. Objek Penelitian

Objek penelitian yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah budaya organisasi sebagai variabel x (independen) dan kinerja karyawan sebagai variabel y (dependen) pada Pusdiklatwas BPKP Bogor.

3.2.2. Unit Analisis Penelitian

Dalam penelitian ini, unit analisis yang digunakan adalah unit analisis individual, dimana data yang dihasilkan didapatkan dari respon setiap individu. Individu yang dimaksud adalah karyawan Pusdiklatwas BPKP Bogor, bagian P3JFA yang berjumlah 48 orang.

3.2.3. Lokasi Penelitian

Pusdiklatwas BPKP Bogor merupakan unit kerja yang bertugas menyelenggarakan, membina, dan mengkoordinasikan seluruh kegiatan pendidikan dan pelatihan pengawasan. Pusdiklatwas BPKP Bogor berlokasi di Jl. Beringin II, Pandansari, Ciawi, Bogor 16720.

3.3. Jenis dan Sumber Data Penelitian

3.3.1. Jenis Data Penelitian

Jenis data yang digunakan dalam penulisan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Data kualitatif yaitu data yang diperoleh dalam bentuk informasi baik berupa lisan maupun tulisan. Data kualitatif diperoleh melalui wawancara, observasi, dan kepustakaan;
2. Data kuantitatif yaitu data yang diperoleh dalam bentuk angka-angka yang dapat dihitung. Data kuantitatif diperoleh melalui kuesioner yang akan dibagikan dan berkaitan dengan masalah yang diteliti.

3.3.2. Sumber Data Penelitian

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder, yaitu:

1. Data primer yaitu data yang diperoleh dari hasil observasi, wawancara, dan penyebaran kuisioner yang disebarakan kepada sejumlah responden yang sesuai dengan target sasaran dan dianggap mewakili populasi dari penelitian;
2. Data sekunder yaitu data yang diperoleh peneliti dari dokumen-dokumen dan jurnal.

3.4. Operasional Variabel

Tabel 3
Operasionalisasi Variabel

Variabel	Indikator	Ukuran	Skala
Budaya Organisasi (Variabel Independen)	- Konsistensi	Tingkat Kesesuaian Terhadap:	
		- Bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan	Ordinal
		- Melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prosedur	Ordinal
		- Berprilaku & bertindak dengan baik	Ordinal
	- Sosialisasi	- Tercapainya pelaksanaan program sosialisasi bagi karyawan	Ordinal
		- Membentuk kerjasama yang baik	Ordinal
		- Pemberian informasi kepada peserta diklat	Ordinal
	- Seleksi	- Tercapainya program seleksi secara terstruktur sesuai dengan prosedur	Ordinal
		- Pengetahuan awal tentang pekerjaan & budaya organisasi	Ordinal
		- Kesetaraan dalam proses seleksi	Ordinal
	- Dukungan Manajemen	- Dukungan manajemen untuk meningkatkan kemampuan menjalankan tugas	Ordinal
		- Kenyamanan dalam bekerja	Ordinal
		- Kepemimpinan yang baik dan bijaksana	Ordinal
	- Evaluasi	- Pengevaluasian secara berkala dan terstruktur	Ordinal
		- Tercapainya pelaksanaan evaluasi demi kelangsungan perusahaan	Ordinal
- Pengevaluasian memberikan dampak yang baik		Ordinal	

1. Data primer yaitu data yang diperoleh dari hasil observasi, wawancara, dan penyebaran kuisioner yang disebarkan kepada sejumlah responden yang sesuai dengan target sasaran dan dianggap mewakili populasi dari penelitian;
2. Data sekunder yaitu data yang diperoleh peneliti dari dokumen-dokumen dan jurnal.

3.4. Operasional Variabel

Tabel 3
Operasionalisasi Variabel

Variabel	Indikator	Ukuran	Skala	
Budaya Organisasi (Variabel Independen)	- Konsistensi	Tingkat Kesesuaian Terhadap:		
		- Bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan	Ordinal	
		- Melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prosedur	Ordinal	
	- Berprilaku & bertindak dengan baik		Ordinal	
		- Sosialisasi	- Tercapainya pelaksanaan program sosialisasi bagi karyawan	Ordinal
			- Membentuk kerjasama yang baik	Ordinal
	- Pemberian informasi kepada peserta diklat		Ordinal	
	- Seleksi	- Tercapainya program seleksi secara terstruktur sesuai dengan prosedur	Ordinal	
		- Pengetahuan awal tentang pekerjaan & budaya organisasi	Ordinal	
		- Kesetaraan dalam proses seleksi	Ordinal	
	- Dukungan Manajemen	- Dukungan manajemen untuk meningkatkan kemampuan menjalankan tugas	Ordinal	
		- Kenyamanan dalam bekerja	Ordinal	
		- Kepemimpinan yang baik dan bijaksana	Ordinal	
	- Evaluasi	- Pengevaluasian secara berkala dan terstruktur	Ordinal	
		- Tercapainya pelaksanaan evaluasi demi kelangsungan perusahaan	Ordinal	
- Pengevaluasian memberikan dampak yang baik		Ordinal		

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah verifikatif dengan metode penelitian *explanatory survey* untuk menguji hipotesis yang menjelaskan fenomena dalam bentuk hubungan antar variabel budaya organisasi dan variabel kinerja karyawan.

3.2. Objek, Unit Analisis, dan Lokasi Penelitian

3.2.1. Objek Penelitian

Objek penelitian yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah budaya organisasi sebagai variabel *x* (independen) dan kinerja karyawan sebagai variabel *y* (dependen) pada Pusdiklatwas BPKP Bogor.

3.2.2. Unit Analisis Penelitian

Dalam penelitian ini, unit analisis yang digunakan adalah unit analisis individual, dimana data yang dihasilkan didapatkan dari respon setiap individu. Individu yang dimaksud adalah karyawan Pusdiklatwas BPKP Bogor, bagian P3JFA yang berjumlah 48 orang.

3.2.3. Lokasi Penelitian

Pusdiklatwas BPKP Bogor merupakan unit kerja yang bertugas menyelenggarakan, membina, dan mengkoordinasikan seluruh kegiatan pendidikan dan pelatihan pengawasan. Pusdiklatwas BPKP Bogor berlokasi di Jl. Beringin II, Pandansari, Ciawi, Bogor 16720.

3.3. Jenis dan Sumber Data Penelitian

3.3.1. Jenis Data Penelitian

Jenis data yang digunakan dalam penulisan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Data kualitatif yaitu data yang diperoleh dalam bentuk informasi baik berupa lisan maupun tulisan. Data kualitatif diperoleh melalui wawancara, observasi, dan kepustakaan;
2. Data kuantitatif yaitu data yang diperoleh dalam bentuk angka-angka yang dapat dihitung. Data kuantitatif diperoleh melalui kuesioner yang akan dibagikan dan berkaitan dengan masalah yang diteliti.

3.3.2. Sumber Data Penelitian

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder, yaitu:

Variabel	Indikator	Ukuran	Skala
Kinerja (Variabel Dependen)	- Kualitas	- Karyawan selalu melaksanakan pekerjaan sesuai prosedur	Ordinal
		- Karyawan selalu mampu dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan	Ordinal
		- Karyawan bekerja dengan jujur dan sepenuh hati	Ordinal
	- Kuantitas	- Karyawan selalu berusaha dalam mencapai target	Ordinal
		- Karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu	Ordinal
		- Karyawan mampu melaksanakan pekerjaan lebih dari satu jenis	Ordinal
	- Ketepatan Waktu	- Tingkat kesesuaian jumlah dengan target yang ditentukan.	Ordinal
		- Tingkat keefektifan jumlah jam kerja pegawai.	Ordinal
		- Tingkat kedisiplinan karyawan dalam bekerja	Ordinal
	- Biaya	- Karyawan tidak dipungut biaya dalam pelaksanaan penilaian kinerja	Ordinal
		- Penanggungungan biaya oleh perusahaan	Ordinal

3.5. Metode Penarikan Sampel

Pada penelitian ini penulis menggunakan metode populasi pada karyawan Pusdiklatwas BPKP Bogor bagian P3JFA yaitu 48 orang.

3.6. Metode Pengumpulan Data

Untuk mendukung perolehan data yang dibutuhkan guna mendukung penelitian ini teknik pengumpulan data yang digunakan dengan cara:

1. Wawancara;

Wawancara adalah metode untuk mendapatkan data dengan cara melakukan Tanya jawab secara langsung dengan pihak-pihak yang bersangkutan guna mendapatkan data dan keterangan yang menunjang analisis dalam penelitian.

2. Studi Kepustakaan;

Studi kepustakaan digunakan untuk mengumpulkan data sekunder dari perusahaan, landasan teori dan informasi yang berkaitan dengan penelitian ini dengan cara dokumentasi. Studi dilakukan antara lain dengan mengumpulkan

data yang bersumber dari literatur-literatur, bahan kuliah, dan hasil penelitian lainnya yang ada hubungannya dengan objek penelitian.

3. Kuisioner.

Metode pengumpulan data dengan cara menyebarkan daftar pertanyaan yang berkaitan dengan variable penelitian kepada responden yang dijadikan sebagai sampel penelitian.

3.6.1. Skala Pengukuran

Dalam penelitian ini untuk mengukur kuisioner menggunakan skala likert yang dikembangkan oleh Rensis Likert. Skor yang digunakan dalam pengukuran dengan skala ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4
Bobot Nilai Jawaban Kuisioner pada Skala Likert

SS	Sangat setuju	5
S	Setuju	4
R	Ragu-ragu	3
TS	Tidak setuju	2
STS	Sangat tidak setuju	1

Sugiyono (2013)

3.6.2. Uji Validitas dan Uji Reabilitas

Metode yang digunakan penulis dalam menganalisis data adalah:

1. Uji Validitas;

Uji validitas digunakan untuk menghitung korelasi antar skor masing-masing pertanyaan dengan skor total memakai rumus korelasi product moment, jika butir kuisioner relatif banyak.

$$r_i = \frac{n\sum x_i y_i - (\sum x_i)(\sum y_i)}{\sqrt{[n\sum x_i^2 - (\sum x_i)^2][n\sum y_i^2 - (\sum y_i)^2]}}$$

Keterangan :

- r_i = koefisien validasi item yang dicari
- X = nilai yang diperoleh dari subyek dalam setiap item
- Y = nilai total yang diperoleh dari subyek seluruh item
- $\sum X$ = jumlah nilai dalam distribusi x
- $\sum Y$ = jumlah nilai dalam distribusi y
- n = jumlah responden

(Sugiyono 2015:356)

data yang bersumber dari literature-literatur, bahan kuliah, dan hasil penelitian lainnya yang ada hubungannya dengan objek penelitian.

3. Kuisisioner.

Metode pengumpulan data dengan cara menyebarkan daftar pertanyaan yang berkaitan dengan variable penelitian kepada responden yang dijadikan sebagai sampel penelitian.

3.6.1. Skala Pengukuran

Dalam penelitian ini untuk mengukur kuisisioner menggunakan skala likert yang dikembangkan oleh Rensis Likert. Skor yang digunakan dalam pengukuran dengan skala ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4
Bobot Nilai Jawaban Kuesioner pada Skala Likert

SS	Sangat setuju	5
S	Setuju	4
R	Ragu-ragu	3
TS	Tidak setuju	2
STS	Sangat tidak setuju	1

Sugiyono (2013)

3.6.2. Uji Validitas dan Uji Reabilitas

Metode yang digunakan penulis dalam menganalisis data adalah:

1. Uji Validitas:

Uji validitas digunakan untuk menghitung korelasi antar skor masing-masing pertanyaan dengan skor total memakai rumus korelasi product moment, jika butir kuisisioner relatif banyak.

$$r_t = \frac{n \sum x_i y_i - (\sum x_i)(\sum y_i)}{\sqrt{[n \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2][n \sum y_i^2 - (\sum y_i)^2]}}$$

Keterangan :

- r_t = koefisien validasi item yang dicari
- X = nilai yang diperoleh dari subyek dalam setiap item
- Y = nilai total yang diperoleh dari subyek seluruh item
- $\sum X$ = jumlah nilai dalam distribusi x
- $\sum Y$ = jumlah nilai dalam distribusi y
- n = jumlah responden

(Sugiyono 2015:356)

Variabel	Indikator	Ukuran	Skala
Kinerja (Variabel Dependen)	- Kualitas	- Karyawan selalu melaksanakan pekerjaan sesuai prosedur	Ordinal
		- Karyawan selalu mampu dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan	Ordinal
		- Karyawan bekerja dengan jujur dan sepenuh hati	Ordinal
	- Kuantitas	- Karyawan selalu berusaha dalam mencapai target	Ordinal
		- Karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu	Ordinal
		- Karyawan mampu melaksanakan pekerjaan lebih dari satu jenis	Ordinal
	- Ketepatan Waktu	- Tingkat kesesuaian jumlah dengan target yang ditentukan.	Ordinal
		- Tingkat keefektifan jumlah jam kerja pegawai.	Ordinal
		- Tingkat kedisiplinan karyawan dalam bekerja	Ordinal
	- Biaya	- Karyawan tidak dipungut biaya dalam pelaksanaan penilaian kinerja	Ordinal
		- Penanggungian biaya oleh perusahaan	Ordinal

3.5. Metode Penarikan Sampel

Pada penelitian ini penulis menggunakan metode populasi pada karyawan Pusdiklatwas BPKP Bogor bagian P3JFA yaitu 48 orang.

3.6. Metode Pengumpulan Data

Untuk mendukung perolehan data yang dibutuhkan guna mendukung penelitian ini teknik pengumpulan data yang digunakan dengan cara:

1 Wawancara;

Wawancara adalah metode untuk mendapatkan data dengan cara melakukan Tanya jawab secara langsung dengan pihak-pihak yang bersangkutan guna mendapatkan data dan keterangan yang menunjang analisis dalam penelitian.

2 Studi Kepustakaan;

Studi kepustakaan digunakan untuk mengumpulkan data sekunder dari perusahaan, landasan teori dan informasi yang berkaitan dengan penelitian ini dengan cara dokumentasi. Studi dilakukan antara lain dengan mengumpulkan

a. Variabel Budaya Organisasi

Tabel 5
 Hasil Uji Validitas Kuisioner Budaya Organisasi
 Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR0001	103.1667	56.902	.408		.857
VAR0002	103.0333	56.792	.540		.854
VAR0003	103.5000	57.017	.463		.856
VAR0004	103.4333	58.117	.271		.861
VAR0005	103.0333	58.171	.306		.860
VAR0006	103.4000	55.628	.635		.851
VAR0007	103.1333	57.016	.505		.855
VAR0008	103.2667	56.823	.488		.855
VAR0009	103.2000	57.131	.494		.856
VAR0010	103.3333	56.920	.283		.862
VAR0011	103.0333	57.895	.338		.859
VAR0012	103.5000	56.328	.403		.857
VAR0013	103.4000	58.041	.263		.861
VAR0014	103.4333	58.461	.186		.863
VAR0015	103.5333	56.326	.418		.857
VAR0016	103.2667	56.547	.523		.854
VAR0017	103.1667	56.144	.549		.853
VAR0018	103.2000	56.786	.547		.854
VAR0019	103.2667	55.926	.443		.856
VAR0020	103.3667	55.964	.396		.858
VAR0021	103.6333	53.482	.538		.851
VAR0022	103.7667	52.323	.487		.856
VAR0023	103.1667	57.661	.422		.857
VAR0024	103.1333	57.499	.383		.858
VAR0025	103.0333	57.068	.502		.855

Pernyataan kuisioner variable Budaya Organisasi sebanyak 25 butir. Dari 25 pertanyaan, 6 pertanyaan dinyatakan tidak valid. Kriteria valid jika nilai $r_{hitung} > 0,361$ dengan responden 30 orang.

b. Variabel Kinerja Karyawan

Tabel 6
 Hasil Uji Validitas Kuisioner Kinerja Karyawan
 Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR0001	102.2000	50.021	.392		.827
VAR0002	102.0667	50.409	.452		.826
VAR0003	102.5333	49.775	.494		.824
VAR0004	102.3000	50.424	.409		.827
VAR0005	102.5333	51.913	.184		.834
VAR0006	102.4333	49.151	.575		.821
VAR0007	102.1667	50.282	.466		.825
VAR0008	102.7333	53.513	-.012		.843
VAR0009	102.8333	52.971	.040		.841
VAR0010	102.3667	50.861	.199		.836
VAR0011	102.0667	51.513	.252		.832
VAR0012	102.3333	49.775	.360		.828
VAR0013	102.3000	49.390	.548		.822
VAR0014	102.4667	50.878	.231		.834
VAR0015	102.5667	49.220	.433		.825
VAR0016	102.0667	51.444	.261		.831
VAR0017	102.2000	48.579	.630		.819
VAR0018	102.2333	49.909	.531		.823

VAR00019	102.3000	49.045	.436	.825
VAR00020	102.4000	48.316	.456	.824
VAR00021	102.6667	46.575	.568	.818
VAR00022	102.8000	44.924	.536	.821
VAR00023	102.2000	50.234	.477	.825
VAR00024	102.1667	50.695	.353	.828
VAR00025	102.0667	50.478	.442	.826

Dari 25 pertanyaan, 9 pertanyaan dinyatakan tidak valid. Kriteria valid jika $r_{hitung} > 0,361$ dengan responden 30 orang

2. Uji Reliabilitas.

Reliabilitas adalah berkenaan dengan derajat konsistensi dan stabilitas data atau temuan, dalam pandangan positif (kuantitatif), suatu data dinyatakan reliabel apabila dua atau lebih penelitian dalam objek yang sama menghasilkan data yang sama atau sekelompok data bila dipecah menjadi dua menunjukkan data yang tidak berbeda. Uji reliabilitas dapat dilakukan secara bersama-sama terhadap seluruh butir pertanyaan. Jika nilai Alpha $> 0,600$ maka reliabel.

Alpha Cronbach

$$r_i = \frac{k}{(k-1)} \left\{ 1 - \frac{\sum si^2}{s_t^2} \right\}$$

(Sugiyono 2015:365)

Keterangan:

r_i = nilai reliabilitas

k = nilai koefisien korelasi antara pertama dan kedua

$\sum si^2$ = mean kuadrat kesalahan

s_t^2 = varians total

Indikator pengukuran menurut Serkan (2000:312) yang membagi tingkatan reliabilitas dengan kriteria sebagai berikut:

Jika alpa atau r_{hitung}

- 0,8 – 1,0 = Reliabilitas baik
- 0,6 – 0,799 = Reliabilitas diterima
- Kurang dari 0,6 = Reliabilitas kurang baik

a. Budaya Organisasi

Tabel 7

Hasil Uji Reabilitas Kuisisioner Budaya Organisasi

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.868	.876	19

VAR00019	102.3000	49.045	.436	.825
VAR00020	102.4000	48.386	.456	.824
VAR00021	102.6667	46.575	.568	.818
VAR00022	102.8000	44.924	.536	.821
VAR00023	102.2000	50.234	.477	.825
VAR00024	102.1667	50.695	.353	.828
VAR00025	102.0667	50.478	.442	.826

Dari 25 pertanyaan, 9 pertanyaan dinyatakan tidak valid. Kriteria valid jika $r_{hitung} > 0,361$ dengan responden 30 orang

2. Uji Reliabilitas.

Reliabilitas adalah berkenaan dengan derajat konsistensi dan stabilitas data atau temuan, dalam pandangan positif (kuantitatif), suatu data dinyatakan reliabel apabila dua atau lebih penelitian dalam objek yang sama menghasilkan data yang sama atau sekelompok data bila dipecah menjadi dua menunjukkan data yang tidak berbeda. Uji reliabilitas dapat dilakukan secara bersama-sama terhadap seluruh butir pertanyaan. Jika nilai Alpha $> 0,600$ maka reliabel.

Alpha Cronbach

$$r_i = \frac{k}{(k-1)} \left\{ 1 - \frac{\sum s_i^2}{s_t^2} \right\}$$

(Sugiyono 2015:365)

Keterangan:

r_i = nilai reliabilitas

k = nilai koefisien korelasi antara pertama dan kedua

$\sum s_i^2$ = mean kuadrat kesalahan

s_t^2 = varians total

Indikator pengukuran menurut Serkan (2000:312) yang membagi tingkatan reliabilitas dengan kriteria sebagai berikut:

Jika alpa atau r_{hitung}

a. 0,8 – 1,0 = Reliabilitas baik

b. 0,6 – 0,799 = Reliabilitas diterima

c. Kurang dari 0,6 = Reliabilitas kurang baik

a. Budaya Organisasi

Tabel 7

Hasil Uji Reabilitas Kuisisioner Budaya Organisasi

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.868	.878	19

a. Variabel Budaya Organisasi

Tabel 5
Hasil Uji Validitas Kuisisioner Budaya Organisasi
Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	103,1667	56,902	,408		,857
VAR00002	103,0333	56,792	,540		,854
VAR00003	103,5000	57,017	,463		,856
VAR00004	103,4333	58,047	,271		,861
VAR00005	103,0333	58,171	,306		,860
VAR00006	103,4000	55,628	,635		,851
VAR00007	103,1333	57,016	,505		,855
VAR00008	103,2667	56,823	,488		,855
VAR00009	103,2000	57,131	,434		,856
VAR00010	103,3333	56,920	,283		,862
VAR00011	102,0333	57,895	,338		,859
VAR00012	103,5000	56,328	,403		,857
VAR00013	103,4000	58,041	,263		,861
VAR00014	103,4333	58,461	,186		,865
VAR00015	103,5333	56,326	,418		,857
VAR00016	103,2667	56,547	,523		,854
VAR00017	103,1667	56,144	,549		,853
VAR00018	103,2000	56,786	,547		,854
VAR00019	103,2667	55,926	,443		,856
VAR00020	103,3667	55,964	,396		,854
VAR00021	103,6333	53,482	,558		,851
VAR00022	103,7667	52,323	,487		,856
VAR00023	103,1667	57,661	,422		,857
VAR00024	103,1333	57,499	,383		,858
VAR00025	103,0333	57,068	,502		,855

Pernyataan kuisisioner variable Budaya Organisasi sebanyak 25 butir. Dari 25 pertanyaan, 6 pertanyaan dinyatakan tidak valid. Kriteria valid jika $r_{hitung} > 0,361$ dengan responden 30 orang.

b. Variabel Kinerja Karyawan

Tabel 6
Hasil Uji Validitas Kuisisioner Kinerja Karyawan
Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	102,2000	50,028	,392		,827
VAR00002	102,0667	50,409	,452		,826
VAR00003	102,5333	49,775	,494		,824
VAR00004	102,3000	50,424	,409		,827
VAR00005	102,5333	51,913	,184		,834
VAR00006	102,4333	49,151	,575		,821
VAR00007	102,1667	50,282	,466		,825
VAR00008	102,7333	53,513	-,012		,843
VAR00009	102,8333	52,971	,040		,841
VAR00010	102,3667	50,861	,199		,836
VAR00011	102,0667	51,513	,252		,832
VAR00012	102,5333	49,775	,360		,828
VAR00013	102,3000	49,390	,548		,822
VAR00014	102,4667	50,878	,231		,834
VAR00015	102,5667	49,220	,433		,825
VAR00016	102,0667	51,444	,261		,831
VAR00017	102,2000	48,579	,630		,819
VAR00018	102,2333	49,909	,531		,823

Berdasarkan data output *reability statistic* diatas, dapat diketahui bahwa *croncach alpha* untuk keseluruhan item pernyataan variabel Budaya Organisasi sebesar 0,868 yang berarti realibilitas item pernyataan baik.

b. Kinerja Karyawan

Tabel 8
Hasil Uji Reabilitas Kuisioner Kinerja Karyawan

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.880	.868	16

Berdasarkan data output *reability statistic* diatas, dapat diketahui bahwa *croncach alpha* untuk keseluruhan item pernyataan variabel Kinerja sebesar 0,860 yang berarti realibilitas item pernyataan baik.

3.7. Metode Pengolahan/Analisis Data

Dalam melakukan sebuah penelitian, analisis merupakan bagian penting yang harus seorang peneliti lakukan untuk memperoleh kesimpulan dari masalah yang diteliti. Analisis merupakan tindakan mengolah data menjadi informasi sehingga hasil penelitian menjadi lebih mudah untuk dipahami. Dalam penelitian, metode analisis yang digunakan adalah analisis data kuantitatif menggunakan metode korelasi. Hal ini digunakan untuk mengetahui bagaimana hubungan antara dua variabel dan untuk mengetahui erat-tidaknya hubungan antara variabel.

3.8. Metode Analisis Data

Metode analisis yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1 Analisis koefisien korelasi;

koefisien korelasi adalah bilangan yang menyatakan hubungan antara dua variabel atau lebih, atau juga dapat menentukan arah kedua variabel. Nilai kekuatan hubungan koefisien korelasi berada di antara -1 dan 1. Sedangkan untuk arah dinyatakan dalam bentuk positif (+) dan negatif (-).

Untuk pedoman penafsiran besar kecilnya koefisien korelasi dapat dibantu dengan tabel sebagai berikut:

Tabel 9
Tingkat korelasi dan kekuatan hubungan

No	Nilai Korelasi (r)	Tingkat Hubungan
1	0,00 - 0,199	Sangat Lemah
2	0,20 - 0,399	Lemah
3	0,40 - 0,599	Sedang
4	0,60 - 0,799	Kuat
5	0,80 - 1,00	Sangat kuat

Siregar (2013:251)

Rumus yang digunakan untuk menghitung koefisien korelasi adalah sebagai berikut:

$$r = \frac{n \cdot \sum xy \cdot \sum x \sum y}{\sqrt{n \sum x^2 - (\sum x)^2} \sqrt{n \sum y^2 - (\sum y)^2}}$$

Keterangan:

- r = Koefisien korelasi yang dicari
- $\sum x$ = Total jumlah dari variabel X
- $\sum y$ = Total jumlah dari variabel Y
- $\sum xy$ = Hasil perkalian dari total jumlah variabel X dan Y
- $\sum x^2$ = Nilai yang diperoleh dari subyek dalam setiap item
- $\sum y^2$ = Nilai total yang diperoleh dari subyek seluruh item
- n = jumlah responden

2. Analisis Koefisien Determinasi;

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui nilai persentase yang menunjukkan sejauh mana hubungan antara variabel independen dan variabel dependen yang telah diuji melalui analisis korelasi. Rumus yang digunakan untuk menghitung nilai koefisien determinasi adalah sebagai berikut:

$$KD = r_{s^2} \times 100\%$$

Keterangan:

- KD = koefisien determinasi
- r = nilai koefisien korelasi

(Sugiyono, 2013:271)

3. Uji Hipotesis Koefisien Korelasi dengan uji t.

Untuk mengetahui apakah koefisien penelitian signifikan atau tidak, maka perlu dilakukan uji koefisien korelasi. Dalam penelitian ini uji signifikansi dilakukan dengan uji t, rumusnya:

$$t_k = r \frac{\sqrt{n-2}}{1-r^2}$$

Keterangan:

- t_k = hitung
- r = koefisien korelasi
- n = jumlah sampel

Dalam penelitian ini, hipotesis yang digunakan adalah sebagai berikut:

- H_0 ($\rho < 0$)
Tidak terdapat hubungan positif antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan.
- H_a ($\rho > 0$)
Terdapat hubungan positif antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan.

Rumus yang digunakan untuk menghitung koefisien korelasi adalah sebagai berikut:

$$r = \frac{n \cdot \sum xy \cdot \sum x \sum y}{\sqrt{n \sum x^2 - (\sum x)^2} \sqrt{n \sum y^2 - (\sum y)^2}}$$

Keterangan:

- r = Koefisien korelasi yang dicari
- $\sum x$ = Total jumlah dari variabel X
- $\sum y$ = Total jumlah dari variabel Y
- $\sum xy$ = Hasil perkalian dari total jumlah variabel X dan Y
- $\sum x^2$ = Nilai yang diperoleh dari subyek dalam setiap item
- $\sum y^2$ = Nilai total yang diperoleh dari subyek seluruh item
- n = jumlah responden

2. Analisis Koefisien Determinasi;

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui nilai persentase yang menunjukkan sejauh mana hubungan antara variabel independen dan variabel dependen yang telah diuji melalui analisis korelasi. Rumus yang digunakan untuk menghitung nilai koefisien determinasi adalah sebagai berikut:

$$KD = r^2 \times 100\%$$

Keterangan:

- KD = koefisien determinasi
- r = nilai koefisien korelasi

(Sugiyono, 2013:271)

3. Uji Hipotesis Koefisien Korelasi dengan uji t.

Untuk mengetahui apakah koefisien penelitian signifikan atau tidak, maka perlu dilakukan uji koefisien korelasi. Dalam penelitian ini uji signifikansi dilakukan dengan uji t, rumusnya:

$$t_h = r \frac{\sqrt{n-2}}{1-r^2}$$

Keterangan:

- t_h = t hitung
- r = koefisien korelasi
- n = jumlah sampel

Dalam penelitian ini, hipotesis yang digunakan adalah sebagai berikut:

- $H_0 (\rho < 0)$
Tidak terdapat hubungan positif antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan.
- $H_a (\rho > 0)$
Terdapat hubungan positif antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan.

Berdasarkan data output reliability statistic diatas, dapat diketahui bahwa cronbach alpha untuk keseluruhan item pernyataan variabel Budaya Organisasi sebesar 0,868 yang berarti realibilitas item pernyataan baik.

b. Kinerja Karyawan

Tabel 8
Hasil Uji Reabilitas Kuisioner Kinerja Karyawan

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.860	.869	16

Berdasarkan data output reliability statistic diatas, dapat diketahui bahwa cronbach alpha untuk keseluruhan item pernyataan variabel Kinerja sebesar 0,860 yang berarti realibilitas item pernyataan baik.

3.7. Metode Pengolahan/Analisis Data

Dalam melakukan sebuah penelitian, analisis merupakan bagian penting yang harus seorang peneliti lakukan untuk memperoleh kesimpulan dari masalah yang diteliti. Analisis merupakan tindakan mengolah data menjadi informasi sehingga hasil penelitian menjadi lebih mudah untuk dipahami. Dalam penelitian, metode analisis yang digunakan adalah analisis data kuantitatif menggunakan metode korelasi. Hal ini digunakan untuk mengetahui bagaimana hubungan antara dua variabel dan untuk mengetahui erat-tidaknya hubungan antara variabel.

3.8. Metode Analisis Data

Metode analisis yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Analisis koefisien korelasi;

koefisien korelasi adalah bilangan yang menyatakan hubungan antara dua variabel atau lebih, atau juga dapat menentukan arah kedua variabel. Nilai kekuatan hubungan koefisien korelasi berada di antara -1 dan 1. Sedangkan untuk arah dinyatakan dalam bentuk positif (+) dan negatif (-).

Untuk pedoman penafsiran besar kecilnya koefisien korelasi dapat dibantu dengan tabel sebagai berikut.

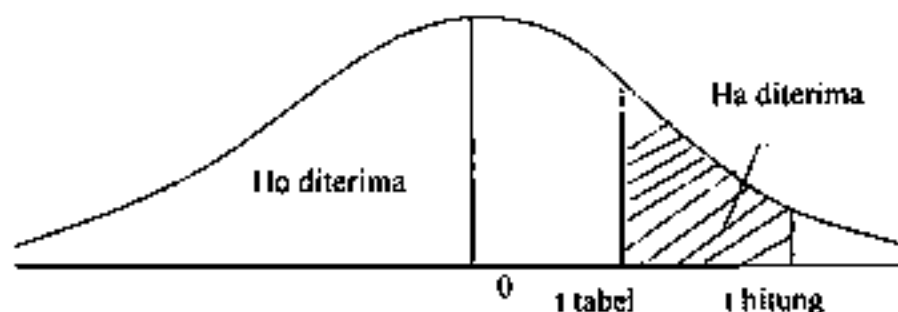
Tabel 9
Tingkat korelasi dan kekuatan hubungan

No	Nilai Korelasi (r)	Tingkat Hubungan
1	0,00 – 0,199	Sangat Lemah
2	0,20 – 0,399	Lemah
3	0,40 – 0,599	Sedang
4	0,60 – 0,799	Kuat
5	0,80 – 0,100	Sangat kuat

Siregar (2013:251)

Untuk melakukan pengujian dengan nilai t_{tabel} , maka digunakan taraf nyata sebesar 5% atau 0,05 dan $df = n - 2$, kemudian nilai t_{hitung} dibandingkan dengan t_{tabel} . Dengan menggunakan uji satu arah maka kriteria hasil pengujian adalah:

- Terima H_0 dan tolak H_a jika nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$, artinya tidak terdapat hubungan nyata antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan.
- Tolak H_0 dan terima H_a jika nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$, artinya terdapat hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan.



Gambar 5
Kurva uji hipotesis

BAB IV HASIL PENELITIAN

4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian

4.1.1 Sejarah Singkat Pusdiklatwas BPKP Bogor

Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pengawasan (Pusdiklatwas) BPKP dibentuk pada tahun 1983 berdasarkan Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 31, bersamaan dengan berdirinya lembaga induk yaitu Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP).

Keberadaan Pusdiklatwas dimaksudkan sebagai unit kerja yang bertugas menyelenggarakan, membina, dan mengoordinasikan seluruh kegiatan pendidikan dan pelatihan pengawasan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan kebijakan yang ditetapkan oleh Kepala.

Pada mulanya diklat hanya diselenggarakan untuk melatih para auditor/calon auditor internal BPKP agar mereka siap ketika diterjunkan melaksanakan tugas-tugas pengawasan. Kehandalan dan kompetensi yang ditunjukkan para auditor tersebut menjadi ikon sehingga BPKP dipercaya sebagai guru di bidang pengawasan di kalangan pemerintahan negeri ini.

Para auditor dan mitra berdatangan meminta kami, Pusdiklatwas BPKP, untuk bekerja sama dalam melatih para aparat pengawasan intern pemerintah (APIP) pusat/daerah agar kemampuan mereka meningkat dalam tugas dinas.

Cepatnya perubahan zaman mendorong perubahan pula dalam tuntutan penyelenggaraan pemerintahan. Permintaan para mitra berkembang, sehingga jenis diklat yang kami selenggarakan, selain bidang pengawasan, pun mencakupi bidang pengelolaan keuangan negara, prajabatan, kepemimpinan, sertifikasi pengadaan barang/jasa, dan sebagainya.

Untuk melayani penyelenggaraan diklat, selain di Kampus Utama di Ciawi-Bogor kami juga menyiapkan kantor pengelola diklat di kota Medan, Denpasar, dan Makassar.

Dengan demikian para mitra dari wilayah barat, tengah, dan timur Indonesia memiliki tempat alternatif yang lebih dekat dengan tempat asal kedatangan.

Teknologi yang semakin maju telah mampu meminimalkan pertemuan fisik. Cukup dengan seperangkat alat yang terhubung ke jaringan komunikasi internet, manusia modern dapat berhubungan dengan dunia kapan saja dan di mana saja. Pembelajaran jarak jauh secara elektronik (e-learning) bukan lagi konsep melainkan telah menjadi sesuatu yang dibutuhkan. Begitu banyak manfaat yang bisa didapat dari e-learning. Dengan e-learning, selain memperbesar cakupan, waktu pembelajaran di kelas dan biaya yang dikeluarkan bisa dikurangi.

Sebelum menjalani pembelajaran di kelas, para peserta diklat kami wajibkan telah memahami konsep materi-materi dalam diklat yang akan diikuti. Mereka bisa mempelajarinya melalui learning management system (LMS) Pusdiklatwas BPKP. Sistem dan materi telah kami rancang dan rangkum sedemikian rupa agar proses pembelajaran elektronik mudah diakses dari lokasi manapun. Dan untuk melengkapi kemudahan itu, kini bahkan fitur registrasi on-line dan ujian on-line telah kami tambahkan sebagai bentuk inovasi kami untuk meningkatkan layanan kepada para mitra.

4.1.2 Kegiatan Usaha

Keberadaan Pusdiklatwas dimaksudkan sebagai unit kerja yang bertugas menyelenggarakan, membina, dan mengoordinasikan seluruh kegiatan pendidikan dan pelatihan pengawasan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan kebijakan yang ditetapkan oleh Kepala.

Visi :

Menjadi lembaga Diklat terdepan dan terpercaya di lingkungan instansi pemerintah

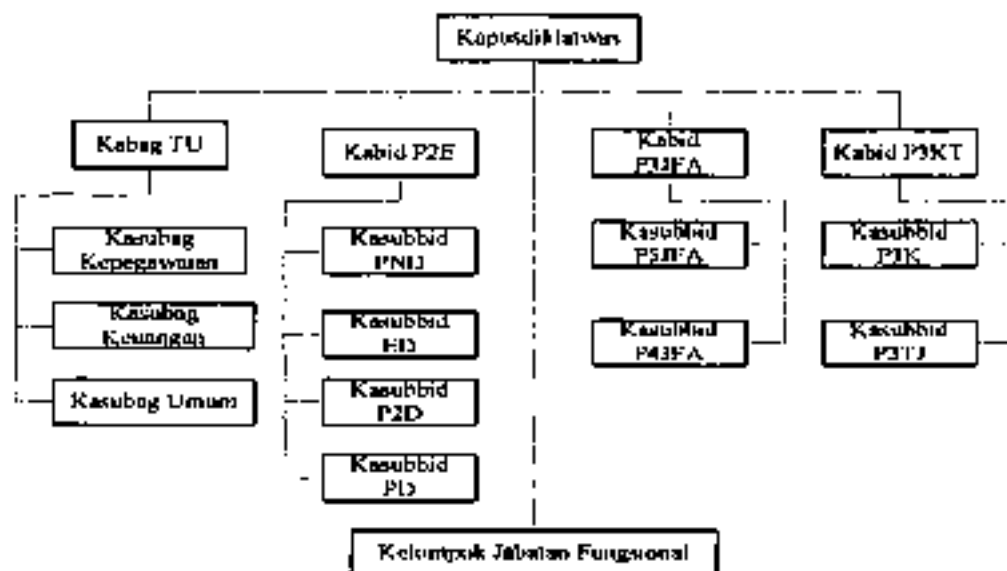
Misi :

1. Meningkatkan kompetensi aparatur Negara dalam mengimplementasikan SPTP
2. Meningkatkan kapasitas manajemen dan sumber daya diklat

Slogan :

Melayani, mendidik, dan berinovasi

4.1.3 Struktur Organisasi



Gambar 6
Struktur Organisasi

Sebelum menjalani pembelajaran di kelas, para peserta diklat kami wajibkan telah memahami konsep materi-materi dalam diklat yang akan diikuti. Mereka bisa mempelajarinya melalui learning management system (LMS) Pusdiklatwas BPKP. Sistem dan materi telah kami rancang dan rangkum sedemikian rupa agar proses pembelajaran elektronik mudah diakses dari lokasi manapun. Dan untuk melengkapi kemudahan itu, kini bahkan fitur registrasi on-line dan ujian on-line telah kami tambahkan sebagai bentuk inovasi kami untuk meningkatkan layanan kepada para mitra.

4.1.2 Kegiatan Usaha

Keberadaan Pusdiklatwas dimaksudkan sebagai unit kerja yang bertugas menyelenggarakan, membina, dan mengoordinasikan seluruh kegiatan pendidikan dan pelatihan pengawasan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan kebijakan yang ditetapkan oleh Kepala.

Visi :

Menjadi lembaga Diklat terdepan dan terpercaya di lingkungan instansi pemerintah

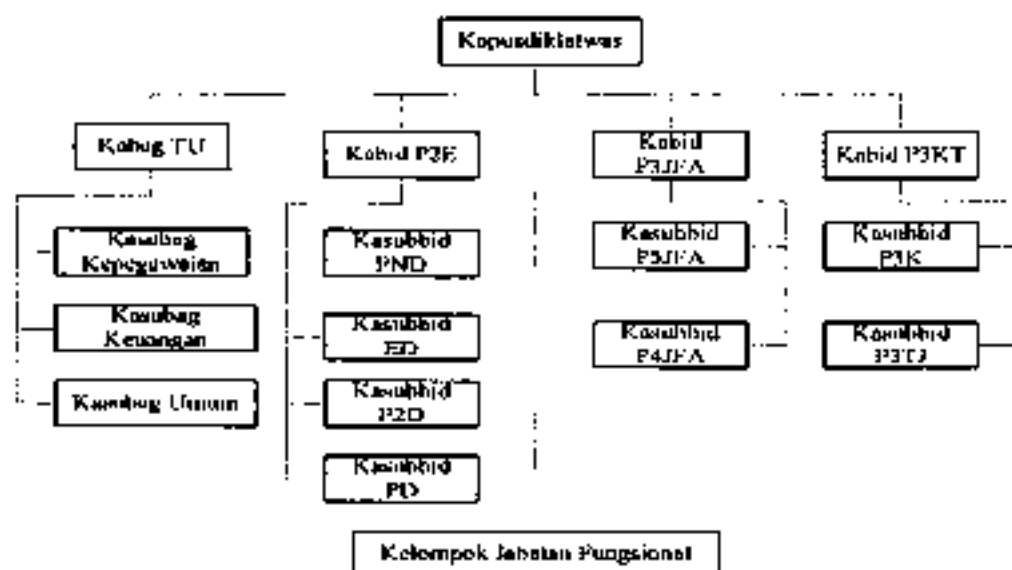
Misi :

1. Meningkatkan kompetensi aparatur Negara dalam mengimplementasikan SPIP
2. Meningkatkan kapasitas manajemen dan sumber daya diklat

Slogan :

Melayani, mendidik, dan berinovasi

4.1.3 Struktur Organisasi



Gambar 6
Struktur Organisasi

BAB IV

HASIL PENELITIAN

4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian

4.1.1 Sejarah Singkat Pusdiklatwas BPKP Bogor

Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pengawasan (Pusdiklatwas) BPKP dibentuk pada tahun 1983 berdasarkan Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 31, bersamaan dengan berdirinya lembaga induk yaitu Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP).

Keberadaan Pusdiklatwas dimaksudkan sebagai unit kerja yang bertugas menyelenggarakan, membina, dan mengkoordinasikan seluruh kegiatan pendidikan dan pelatihan pengawasan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan kebijakan yang ditetapkan oleh Kepala.

Pada mulanya diklat hanya diselenggarakan untuk melatih para auditor/calon auditor internal BPKP agar mereka siap ketika diterjunkan melaksanakan tugas-tugas pengawasan. Kehandalan dan kompetensi yang ditunjukkan para auditor tersebut menjadi ikon sehingga BPKP dipercaya sebagai guru di bidang pengawasan di kalangan pemerintahan negeri ini.

Para auditor dan mitra berdatangan meminta kami, Pusdiklatwas BPKP, untuk bekerja sama dalam melatih para aparat pengawasan intern pemerintah (APIP) pusat/daerah agar kemampuan mereka meningkat dalam tugas dinas.

Cepatnya perubahan zaman mendorong perubahan pula dalam tuntutan penyelenggaraan pemerintahan. Permintaan para mitra berkembang, sehingga jenis diklat yang kami selenggarakan, selain bidang pengawasan, pun mencakupi bidang pengelolaan keuangan negara, prajabatan, kepemimpinan, sertifikasi pengadaan barang/jasa, dan sebagainya.

Untuk melayani penyelenggaraan diklat, selain di Kampus Utama di Ciawi-Bogor kami juga menyiapkan kantor pengelola diklat di kota Medan, Denpasar, dan Makassar.

Dengan demikian para mitra dari wilayah barat, tengah, dan timur Indonesia memiliki tempat alternatif yang lebih dekat dengan tempat asal kedatangan.

Teknologi yang semakin maju telah mampu meminimalkan pertemuan fisik. Cukup dengan seperangkat alat yang terhubung ke jaringan komunikasi internet, manusia modern dapat berhubungan dengan dunia kapan saja dan di mana saja. Pembelajaran jarak jauh secara elektronik (e-learning) bukan lagi konsep melainkan telah menjadi sesuatu yang dibutuhkan. Begitu banyak manfaat yang bisa didapat dari e-learning. Dengan e-learning, selain memperbesar cakupan, waktu pembelajaran di kelas dan biaya yang dikeluarkan bisa dikurangi.

4.1.4 Uraian Tugas

1. **Kapusdiklatwas**
Bertugas memimpin seluruh karyawan perusahaan, menjalankan perusahaan baik dalam menetapkan strategi, peraturan, dan kebijakan demi mencapai visi dan misi perusahaan
2. **KABAG T.U.**
Bertugas memberikan pelayanan teknis dan administrasi kepada semua satuan unit.
3. **KABID P2E**
Bertugas merencanakan, mengembangkan dan mengevaluasi program pendidikan dan pelatihan.
4. **KABID P3JFA**
Bertugas menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan jabatan fungsional auditor.
5. **KABID P3KT**
Bertugas menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan kediklatan dan teknis.
6. **KASUBBAG KEPEGAWAIAN**
Bertugas dalam pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia.
7. **KASUBBID P2D**
Bertugas merencanakan program diklat.
8. **KASUBBID P5JFA**
Bertugas menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan pembentukan dan pengembangan jabatan fungsional auditor.
9. **KASUBBID P3K**
10. **KASUBBAG KEUANGAN**
Bertugas merencanakan, menganggarkan, memeriksa, mengelola, dan menyimpan dana yang dimiliki oleh perusahaan.
11. **KASUBBID PMD**
Bertugas mengembangkan materi diklat.
12. **KASUBBID P4JFA**
Bertugas menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan perjenjangan jabatan fungsional auditor
13. **KASUBBID P3TS**
Bertugas menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan diklat teksutor
14. **KASUBBAG UMUM**
15. Bertugas memimpin, mengelola, dan mengkoordinasikan semua hal yang berkaitan jalannya roda perusahaan.
16. **KASUBBID ED**
Bertugas mengevaluasi jalannya pelaksanaan pendidikan dan pelatihan.
17. **KASUBBID PD**
Berugas melaporkan jalannya pendidikan dan pelatihan.

18. Kelompok Jabatan Fungsional

Kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seorang Pegawai Negeri Sipil dalam suatu satuan organisasi yang dalam pelaksanaan tugasnya didasarkan pada keahlian dan keterampilan tertentu serta bersifat pribadi

4.2 Profil Responden

Dalam penelitian ini, penulis menyebarkan kuesioner sebanyak 48 orang responden yang merupakan karyawan P3JFA Pusdiklatwas BPKP Bogor.

Karakteristik responden yang diteliti dalam penelitian ini mencakup 4 kriteria, yaitu berdasarkan jenis kelamin, umur, status, dan pendidikan terakhir yang dimiliki oleh responden. Berikut hasil data karakteristik responden yang merupakan keseluruhan karyawan bagian yang terlibat langsung dalam pelatihan PUSDIKLATWAS BPKP Bogor :

Tabel 10
Jenis Kelamin Responden
Karyawan P3JFA Pusdiklatwas BPKP

No.	Kategori	Jumlah Karyawan	Presentase (%)
1.	Laki-laki	32	66,7%
2.	Perempuan	16	33,3%
	Jumlah	48	100%

Sumber : Data kuesioner diolah, 2017

Dari data diatas dapat diketahui bahwa responden pada bagian P3JFA dalam penelitian ini yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 32 responden atau 66,7%, yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 16 responden atau 33,3%. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa responden dalam penelitian ini sebagian besar berjenis kelamin laki-laki sebanyak 32 responden atau 66,7%

Tabel 11
Umur Responden
Karyawan P3JFA Pusdiklatwas BPKP

No.	Kategori	Jumlah Karyawan	Presentase (%)
1	20-30 Tahun	20	41,7%
2	31-40 Tahun	19	39,6%
3	41-50 Tahun	9	18,7%
	Jumlah	48	100%

Sumber : Data kuesioner diolah, 2017

Dari data diatas diketahui bahwa responden pada bagian P3JFA dalam penelitian ini yang berusia 20-30 tahun sebanyak 20 orang atau 41,7%, responden yang berusia 31-40 tahun sebanyak 19 orang atau 39,6%, sedangkan responden yang berusia 41-50 tahun sebanyak 9 orang atau 18,7%. Dengan demikian dapat dikatakan

18. Kelompok Jabatan Fungsional

Kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seorang Pegawai Negeri Sipil dalam suatu satuan organisasi yang dalam pelaksanaan tugasnya didasarkan pada keahlian dan keterampilan tertentu serta bersifat pribadi

4.2 Profil Responden

Dalam penelitian ini, penulis menyebarkan kuesioner sebanyak 48 orang responden yang merupakan karyawan P3JFA Pusdiklatwas BPKP Bogor.

Karakteristik responden yang diteliti dalam penelitian ini mencakup 4 kriteria, yaitu berdasarkan jenis kelamin, umur, status, dan pendidikan terakhir yang dimiliki oleh responden. Berikut hasil data karakteristik responden yang merupakan keseluruhan karyawan bagian yang terlibat langsung dalam pelatihan PUSDIKLATWAS BPKP Bogor :

Tabel 10
Jenis Kelamin Responden
Karyawan P3JFA Pusdiklatwas BPKP

No.	Kategori	Jumlah Karyawan	Presentase (%)
1.	Laki-laki	32	66,7%
2.	Perempuan	16	33,3%
	Jumlah	48	100%

Sumber : Data kuesioner diolah, 2017

Dari data diatas dapat diketahui bahwa responden pada bagian P3JFA dalam penelitian ini yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 32 responden atau 66,7%, yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 16 responden atau 33,3%. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa responden dalam penelitian ini sebagian besar berjenis kelamin laki-laki sebanyak 32 responden atau 66,7%

Tabel 11
Umur Responden
Karyawan P3JFA Pusdiklatwas BPKP

No.	Kategori	Jumlah Karyawan	Presentase (%)
1	20-30 Tahun	20	41,7%
2	31-40 Tahun	19	39,6%
3	41-50 Tahun	9	18,7%
	Jumlah	48	100%

Sumber : Data kuesinner diolah, 2017

Dari data diatas diketahui bahwa responden pada bagian P3JFA dalam penelitian ini yang berusia 20-30 tahun sebanyak 20 orang atau 41,7%, responden yang berusia 31-40 tahun sebanyak 19 orang atau 39,6%, sedangkan responden yang berusia 41-50 tahun sebanyak 9 orang atau 18,7%. Dengan demikian dapat dikatakan

4.1.4 Uraian Tugas

1. **Kapusdiklatwas**
Bertugas memimpin seluruh karyawan perusahaan, menjalankan perusahaan baik dalam menetapkan strategi, peraturan, dan kebijakan demi mencapai visi dan misi perusahaan
2. **KABAG T.U.**
Bertugas memberikan pelayanan teknis dan administrasi kepada semua satuan unit.
3. **KABID P2E**
Bertugas merencanakan, mengembangkan dan mengevaluasi program pendidikan dan pelatihan.
4. **KABID P3JFA**
Bertugas menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan jabatan fungsional auditor.
5. **KABID P3KT**
Bertugas menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan kediklatan dan teknis.
6. **KASUBBAG KEPEGAWAIAN**
Bertugas dalam pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia.
7. **KASUBBID P2D**
Bertugas merencanakan program diklat.
8. **KASUBBID P5JFA**
Bertugas menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan pembemukan dan pengembangan jabatan fungsional auditor.
9. **KASUBBID P3K**
10. **KASUBBAG KEUANGAN**
Bertugas merencanakan, menganggarkan, memeriksa, mengelola, dan menyimpan dana yang dimiliki oleh perusahaan.
11. **KASUBBID PMD**
Bertugas mengembangkan materi diklat.
12. **KASUBBID P4JFA**
Bertugas menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan perjenjangan jabatan fungsional auditor
13. **KASUBBID P3TS**
Bertugas menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan diklat teksutor
14. **KASUBBAG UMUM**
15. Bertugas memimpin, mengelola, dan mengkoordinasikan semua hal yang berkaitan jalannya roda perusahaan.
16. **KASUBBID ED**
Bertugas mengevaluasi jalannya pelaksanaan pendidikan dan pelatihan.
17. **KASUBBID PD**
Berugas melaporkan jalannya pendidikan dan pelatihan.

bahwa responden dalam penelitian ini sebagian besar adalah berusia antara 21-30 tahun sebanyak 20 Orang atau 41,7%.

Tabel 12
Status Responden
Karyawan P3JFA Pusdiklatwas BPKP

No.	Kategori	Jumlah Karyawan	Presentase (%)
1.	Kawin	37	77,1
2.	Belum Kawin	11	22,9
	Jumlah	48	100%

Sumber : Data kuesioner diolah, 2017

Dari data diatas diketahui bahwa responden pada bagian P3JFA dalam penelitian ini yang bestatus kawin adalah 37 orang atau 77,1% dan responden yang berstatus belum kawin adalah 11 orang atau 22,9%. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa responden dalam penelitian ini sebagian besar adalah berstatus kawin dengan 37 orang atau 77,1%.

Tabel 13
Pendidikan Terakhir Responden
Karyawan P3JFA Pusdiklatwas BPKP

No.	Kategori	Jumlah Karyawan	Presentase (%)
1	SMA/SMK	6	12,5
2	DIII	6	12,5
3	S1	15	31,3
4	S2	20	41,7
5	S3	1	2,8
	Jumlah	48	100%

Sumber: Data kuesioner diolah, 2017

Dari data diatas diketahui bahwa responden pada bagian P3JFA dalam penelitian ini yang berjenjang pendidikan SMA/SMK sebanyak 6 orang atau 12,5%, jenjang pendidikan DIII sebanyak 6 orang atau 12,5%, jenjang pendidikan S1 sebanyak 15 orang atau 31,3%, jenjang pendidikan S2 sebanyak 20 orang atau 41,7%, dan jenjang pendidikan S3 sebanyak 1 orang atau 2,8%. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa responden dalam penelitian ini sebagian besar adalah berjenjang pendidikan S2 sebanyak 20 orang atau 41,7%.

4.3 Pembahasan

Sumber daya manusia merupakan aset perusahaan yang sangat penting selain modal, mesin, konsep, atau metode sekalipun, peran dan fungsinya sulit digantikan oleh sumber daya lain. Sebab, kedudukan sumber daya manusia bukan hanya sebagai alat produksi semata namun sebagai motor penggerak segala aktivitas yang ada dalam suatu organisasi atau perusahaan demi menjaga keberlangsungan perusahaan. Banyak aspek yang harus diperhatikan demi mengelola kondisi sumber daya manusia yang ada seperti halnya motivasi kerja dengan disiplin kerja karyawan.

4.3.1. Analisis Verifikatif

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner yang dilakukan karyawan P3JFA Pusdiklatwas BPKP Bogor, maka diperoleh presentase untuk masing-masing item penelitian, yaitu sebagai berikut :

4.3.1.1. Budaya Organisasi pada Karyawan P3JFA Pusdiklatwas BPKP Bogor.

Budaya organisasi yang diterapkan pada karyawan P3JFA Pusdiklatwas BPKP Bogor memiliki lima indikator, yaitu konsistensi, sosialisasi, seleksi, dukungan manajemen, evaluasi. Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner yang telah dilakukan, maka diperoleh presentase untuk masing-masing item penelitian sebagai berikut :

1. Konsistensi

- a. Saya bersikap dengan tanggungjawab dalam mengerjakan pekerjaan

Tabel 14

Pendapat responden mengenai pernyataan "saya bersikap dengan tanggungjawab dalam mengerjakan pekerjaan"

Keterangan	Skor	Jumlah responden	Skor total	Persentase
Sangat setuju	5	17	85	35,4
Setuju	4	27	108	56,3
Ragu-ragu	3	4	12	8,3
Tidak setuju	2	-	-	-
Sangat tidak setuju	1	-	-	-
Jumlah		48	205	100%

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner pada 48 orang karyawan P3JFA Pusdiklatwas BPKP dengan variabel penelitian budaya organisasi dengan indikator konsistensi "Saya bersikap dengan tanggungjawab dalam mengerjakan pekerjaan" diperoleh skor tertinggi 108 (56,3%) setuju, 85 (35,4%) sangat setuju, 12 (8,3%) ragu-ragu sebagai skor terendah Hal ini menunjukkan bahwa karyawan konsisten dalam bersikap dengan tanggungjawab dalam bekerja.

- b. Saya konsisten dalam melaksanakan Diklat sesuai dengan prosedur

Tabel 15

Pendapat responden mengenai pernyataan "saya konsisten dalam melaksanakan Diklat sesuai dengan prosedur"

Keterangan	Skor	Jumlah responden	Skor total	Persentase
Sangat setuju	5	19	95	39,6
Setuju	4	22	88	45,8
Ragu-ragu	3	7	21	14,6
Tidak setuju	2	-	-	-
Sangat tidak setuju	1	-	-	-
Jumlah		48	204	100%

Sumber: Data diolah, 2017

4.3.1. Analisis Verifikatif

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner yang di lakukan karyawan P3JFA Pusdiklatwas BPKP Bogor, maka diperoleh presentase untuk masing-masing item penelitian, yaitu sebagai berikut :

4.3.1.1. Budaya Organisasi pada Karyawan P3JFA Pusdiklatwas BPKP Bogor.

Budaya organisasi yang diterapkan pada karyawan P3JFA Pusdiklatwas BPKP Bogor memiliki lima indikator, yaitu konsistensi, sosialisasi, seleksi, dukungan manajemen, evaluasi. Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner yang telah dilakukan, maka diperoleh presentase untuk masing-masing item penelitian sebagai berikut :

1. Konsistensi

- a. Saya bersikap dengan tanggungjawab dalam mengerjakan pekerjaan

Tabel 14

Pendapat responden mengenai pernyataan "saya bersikap dengan tanggungjawab dalam mengerjakan pekerjaan"

Keterangan	Skor	Jumlah responden	Skor total	Persentase
Sangat setuju	5	17	85	35,4
Setuju	4	27	108	56,3
Ragu-ragu	3	4	12	8,3
Tidak setuju	2	-	-	-
Sangat tidak setuju	1	-	-	-
Jumlah		48	205	100%

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner pada 48 orang karyawan P3JFA Pusdiklatwas BPKP dengan variabel penelitian budaya organisasi dengan indikator konsistensi "Saya bersikap dengan tanggungjawab dalam mengerjakan pekerjaan" diperoleh skor tertinggi 108 (56,3%) setuju, 85 (35,4%) sangat setuju, 12 (8,3%) ragu-ragu sebagai skor terendah. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan konsisten dalam bersikap dengan tanggungjawab dalam bekerja.

- b. Saya konsisten dalam melaksanakan Diklat sesuai dengan prosedur

Tabel 15

Pendapat responden mengenai pernyataan "saya konsisten dalam melaksanakan Diklat sesuai dengan prosedur"

Keterangan	Skor	Jumlah responden	Skor total	Persentase
Sangat setuju	5	19	95	39,6
Setuju	4	22	88	45,8
Ragu-ragu	3	7	21	14,6
Tidak setuju	2	-	-	-
Sangat tidak setuju	1	-	-	-
Jumlah		48	204	100%

Sumber: Data diolah, 2017

bahwa responden dalam penelitian ini sebagian besar adalah berusia antara 21-30 tahun sebanyak 20 Orang atau 41,7%.

Tabel 12
Status Responden
Karyawan P3JFA Pusdiklatwas BPKP

No.	Kategori	Jumlah Karyawan	Presentase (%)
1.	Kawin	37	77,1
2.	Belum Kawin	11	22,9
	Jumlah	48	100%

Sumber : Data kuesioner diolah, 2017

Dari data diatas diketahui bahwa responden pada bagian P3JFA dalam penelitian ini yang bestatus kawin adalah 37 orang atau 77,1% dan responden yang berstatus belum kawin adalah 11 orang atau 22,9%. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa responden dalam penelitian ini sebagian besar adalah berstatus kawin dengan 37 orang atau 77,1%.

Tabel 13
Pendidikan Terakhir Responden
Karyawan P3JFA Pusdiklatwas BPKP

No.	Kategori	Jumlah Karyawan	Presentase (%)
1	SMA/SMK	6	12,5
2	DIII	6	12,5
3	S1	15	31,3
4	S2	20	41,7
5	S3	1	2,8
	Jumlah	48	100%

Sumber: Data kuesioner diolah, 2017

Dari data diatas diketahui bahwa responden pada bagian P3JFA dalam penelitian ini yang berjenjang pendidikan SMA/SMK sebanyak 6 orang atau 12,5%, jenjang pendidikan DIII sebanyak 6 orang atau 12,5%, jenjang pendidikan S1 sebanyak 15 orang atau 31,3%, jenjang pendidikan S2 sebanyak 20 orang atau 41,7%, dan jenjang pendidikan S3 sebanyak 1 orang atau 2,8%. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa responden dalam penelitian ini sebagian besar adalah berjenjang pendidikan S2 sebanyak 20 orang atau 41,7%.

4.3 Pembahasan

Sumber daya manusia merupakan aset perusahaan yang sangat penting selain modal, mesin, konsep, atau metode sekalipun, peran dan fungsinya sulit digantikan oleh sumber daya lain. Sebab, kedudukan sumber daya manusia bukan hanya sebagai alat produksi semata namun sebagai motor penggerak segala aktivitas yang ada dalam suatu organisasi atau perusahaan demi menjaga keberlangsungan perusahaan. Banyak aspek yang harus diperhatikan demi mengelola kondisi sumber daya manusia yang ada seperti halnya motivasi kerja dengan disiplin kerja karyawan.

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner pada 48 orang karyawan P3JFA Pusdiklatwas BPKP dengan variabel penelitian budaya organisasi dengan indikator konsistensi "Saya konsisten dalam melaksanakan Diklat sesuai dengan prosedur" diperoleh skor tertinggi 95 (39,6%) sangat setuju, 88 (45,8%) setuju, 7 (14,6%) ragu-ragu sebagai skor terendah. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan konsisten dalam melaksanakan Diklat sesuai dengan prosedur.

- c. Saya konsisten dalam memberikan informasi pada peserta Diklat

Tabel 16

Pendapat responden mengenai pernyataan "saya konsisten dalam memberikan informasi pada peserta Diklat"

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase
Sangat setuju	5	19	95	39,6
Setuju	4	25	100	52
Ragu-ragu	3	4	12	8,4
Tidak setuju	2	-	-	-
Sangat tidak setuju	1	-	-	-
Jumlah		48	207	100%

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner pada 48 orang karyawan P3JFA Pusdiklatwas BPKP dengan variabel penelitian budaya organisasi dengan indikator konsistensi "Saya konsisten dalam memberikan informasi pada peserta Diklat" diperoleh skor tertinggi 100 (52%) setuju, 95 (39,6%) sangat setuju, 12 (8,4%) ragu-ragu sebagai skor terendah. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan konsisten dalam memberikan informasi pada peserta Diklat.

2. Sosialisasi

- a. Saya mendapat sosialisasi dengan baik tentang budaya organisasi yang diterapkan oleh perusahaan

Tabel 17

Pendapat responden mengenai pernyataan "saya mendapat sosialisasi dengan baik tentang budaya organisasi yang ditetapkan oleh perusahaan"

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase
Sangat setuju	5	12	60	25%
Setuju	4	31	124	64,6%
Ragu-ragu	3	5	15	10,4%
Tidak setuju	2	-	-	-
Sangat tidak setuju	1	-	-	-
Jumlah		48	199	100%

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner pada 48 orang karyawan P3JFA Pusdiklatwas BPKP dengan variabel penelitian budaya organisasi dengan

indikator sosialisasi "Saya mendapat sosialisasi dengan baik tentang budaya organisasi yang ditetapkan oleh perusahaan" diperoleh skor tertinggi 124 (64,6%) setuju, 60 (25%) sangat setuju, 15 (10,4%) ragu-ragu sebagai skor terendah. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan mendapat sosialisasi dengan baik tentang budaya organisasi yang ditetapkan oleh perusahaan.

- b. Saya mendapat sosialisasi Diklat pada saat baru bergabung dengan perusahaan

Tabel 18

Pendapat responden mengenai pernyataan "saya mendapat sosialisasi Diklat pada saat baru bergabung dengan perusahaan"

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase
Sangat setuju	5	18	90	37,5%
Setuju	4	22	88	45,8%
Ragu-ragu	3	8	24	16,7%
Tidak setuju	2	-	-	-
Sangat tidak setuju	1	-	-	-
Jumlah		48	202	100%

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner pada 48 orang karyawan P3JFA Pusdiklatwas BPKP dengan variabel penelitian budaya organisasi dengan indikator sosialisasi "Saya mendapat sosialisasi Diklat pada saat baru bergabung dengan perusahaan" diperoleh skor tertinggi 90 (37,5%) setuju, 88 (45,8%) sangat setuju, 24 (16,7%) ragu-ragu sebagai skor terendah. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan mendapat sosialisasi Diklat pada saat baru bergabung dengan perusahaan.

- c. Saya mendapat sosialisasi tentang pekerjaan

Tabel 19

Pendapat responden mengenai pernyataan "saya mendapat sosialisasi tentang pekerjaan"

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase
Sangat setuju	5	16	80	33,4%
Setuju	4	28	112	58,3%
Ragu-ragu	3	4	12	8,3%
Tidak setuju	2	-	-	-
Sangat tidak setuju	1	-	-	-
Jumlah		48	204	100%

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner pada 48 orang karyawan P3JFA Pusdiklatwas BPKP dengan variabel penelitian budaya organisasi dengan indikator sosialisasi "Saya mendapat sosialisasi tentang pekerjaan" diperoleh skor tertinggi 112 (33,4%) setuju, 80 (33,4%) sangat setuju, 12 (8,3%)

indikator sosialisasi "Saya mendapat sosialisasi dengan baik tentang budaya organisasi yang ditetapkan oleh perusahaan" diperoleh skor tertinggi 124 (64,6%) setuju, 60 (25%) sangat setuju, 15 (10,4%) ragu-ragu sebagai skor terendah. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan mendapat sosialisasi dengan baik tentang budaya organisasi yang ditetapkan oleh perusahaan.

- b. Saya mendapat sosialisasi Diklat pada saat baru bergabung dengan perusahaan

Tabel 18

Pendapat responden mengenai pernyataan "saya mendapat sosialisasi Diklat pada saat baru bergabung dengan perusahaan"

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase
Sangat setuju	5	18	90	37,5%
Setuju	4	22	88	45,8%
Ragu-ragu	3	8	24	16,7%
Tidak setuju	2	-	-	-
Sangat tidak setuju	1	-	-	-
Jumlah		48	202	100%

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner pada 48 orang karyawan P3JFA Pusdiklatwas BPKP dengan variabel penelitian budaya organisasi dengan indikator sosialisasi "Saya mendapat sosialisasi Diklat pada saat baru bergabung dengan perusahaan" diperoleh skor tertinggi 90 (37,5%) setuju, 88 (45,8%) sangat setuju, 24 (16,7%) ragu-ragu sebagai skor terendah. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan mendapat sosialisasi Diklat pada saat baru bergabung dengan perusahaan.

- c. Saya mendapat sosialisasi tentang pekerjaan

Tabel 19

Pendapat responden mengenai pernyataan "saya mendapat sosialisasi tentang pekerjaan"

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase
Sangat setuju	5	16	80	33,4%
Setuju	4	28	112	58,3%
Ragu-ragu	3	4	12	8,3%
Tidak setuju	2	-	-	-
Sangat tidak setuju	1	-	-	-
Jumlah		48	204	100%

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner pada 48 orang karyawan P3JFA Pusdiklatwas BPKP dengan variabel penelitian budaya organisasi dengan indikator sosialisasi "Saya mendapat sosialisasi tentang pekerjaan" diperoleh skor tertinggi 112 (33,4%) setuju, 80 (33,4%) sangat setuju, 12 (8,3%)

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner pada 48 orang karyawan P3JFA Pusdiklatwas BPKP dengan variabel penelitian budaya organisasi dengan indikator konsistensi "Saya konsisten dalam melaksanakan Diklat sesuai dengan prosedur" diperoleh skor tertinggi 95 (39,6%) sangat setuju, 88 (45,8%) setuju, 7 (14,6%) ragu-ragu sebagai skor terendah. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan konsisten dalam melaksanakan Diklat sesuai dengan prosedur.

- c. Saya konsisten dalam memberikan informasi pada peserta Diklat

Tabel 16

Pendapat responden mengenai pernyataan "saya konsisten dalam memberikan informasi pada peserta Diklat"

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase
Sangat setuju	5	19	95	39,6
Setuju	4	25	100	52
Ragu-ragu	3	4	12	8,4
Tidak setuju	2	-	-	-
Sangat tidak setuju	1	-	-	-
Jumlah		48	207	100%

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner pada 48 orang karyawan P3JFA Pusdiklatwas BPKP dengan variabel penelitian budaya organisasi dengan indikator konsistensi "Saya konsisten dalam memberikan informasi pada peserta Diklat" diperoleh skor tertinggi 100 (52%) setuju, 95 (39,6%) sangat setuju, 12 (8,4%) ragu-ragu sebagai skor terendah. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan konsisten dalam memberikan informasi pada peserta Diklat.

2. Sosialisasi

- a. Saya mendapat sosialisasi dengan baik tentang budaya organisasi yang diterapkan oleh perusahaan

Tabel 17

Pendapat responden mengenai pernyataan "saya mendapat sosialisasi dengan baik tentang budaya organisasi yang ditetapkan oleh perusahaan"

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase
Sangat setuju	5	12	60	25%
Setuju	4	31	124	64,6%
Ragu-ragu	3	5	15	10,4%
Tidak setuju	2	-	-	-
Sangat tidak setuju	1	-	-	-
Jumlah		48	199	100%

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner pada 48 orang karyawan P3JFA Pusdiklatwas BPKP dengan variabel penelitian budaya organisasi dengan

ragu-ragu sebagai skor terendah. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan mendapat sosialisasi tentang pekerjaan.

- d. Saya memberikan sosialisasi mengenai informasi Diklat kepada peserta Diklat

Tabel 20

Pendapat responden mengenai pernyataan "saya memberikan sosialisasi mengenai informasi Diklat kepada peserta Diklat"

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase
Sangat setuju	5	14	70	29,2%
Setuju	4	26	104	54,2%
Ragu-ragu	3	7	21	14,5%
Tidak setuju	2	1	2	2,1%
Sangat tidak setuju	1	-	-	-
Jumlah		48	197	100%

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner pada 48 orang karyawan P3JFA Pusdiklatwas BPKP dengan variabel penelitian budaya organisasi dengan indikator sosialisasi "Saya memberikan sosialisasi mengenai informasi Diklat kepada peserta Diklat" diperoleh skor tertinggi 104 (54,2%) setuju, 70 (29,2%) sangat setuju, 21 (14,5%) ragu-ragu, 2 (2,1) tidak setuju sebagai skor terendah. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan memberikan sosialisasi Diklat kepada peserta Diklat.

3. Seleksi

- a. Saya mendapatkan pengetahuan awal tentang budaya organisasi perusahaan pada proses seleksi

Tabel 21

Pendapat responden mengenai pernyataan "saya mendapatkan pengetahuan awal tentang budaya organisasi perusahaan pada proses seleksi"

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase
Sangat setuju	5	15	75	31,2%
Setuju	4	29	116	60,4%
Ragu-ragu	3	3	9	6,2%
Tidak setuju	2	1	2	2,1%
Sangat tidak setuju	1	-	-	-
Jumlah		48	202	100%

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner pada 48 orang karyawan P3JFA Pusdiklatwas BPKP dengan variabel penelitian budaya organisasi dengan indikator seleksi "Saya mendapat pengetahuan awal tentang budaya organisasi perusahaan pada proses seleksi" diperoleh skor tertinggi 116 (60,4%) setuju, 75 (31,2%) sangat setuju, 9 (6,2%) ragu-ragu, 2 (2,1%)

tidak setuju sebagai skor terendah. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan mendapat mendapat pengetahuan awal tentang budaya organisasi perusahaan pada proses seleksi.

- b. Pelaksanaan seleksi yang diadakan perusahaan sudah cukup baik

Tabel 22

Pendapat responden mengenai pernyataan "pelaksanaan seleksi yang diadakan perusahaan sudah cukup baik"

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase
Sangat setuju	5	11	55	22,9%
Setuju	4	30	120	62,5%
Ragu-ragu	3	6	18	12,5%
Tidak setuju	2	1	2	2,1%
Sangat tidak setuju	1	-	-	-
Jumlah		48	195	100%

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner pada 48 orang karyawan P3JFA Pusdiklatwas BPKP dengan variabel penelitian budaya organisasi dengan indikator seleksi "pelaksanaan seleksi yang diadakan perusahaan sudah cukup baik" diperoleh skor tertinggi 120 (62,5%) setuju, 55 (22,9%) sangat setuju, 18 (12,5%) ragu-ragu, 2 (2,1) tidak setuju sebagai skor terendah. Hal ini menunjukkan bahwa pelaksanaan seleksi yang diadakan perusahaan sudah cukup baik.

4. Dukungan manajemen

- a. Saya dan atasan mendapatkan kenyamanan dalam bekerja untuk mencapai suatu target yang ditentukan

Tabel 23

Pendapat responden mengenai pernyataan "saya dan atasan mendapatkan kenyamanan dalam bekerja untuk mencapai suatu target yang ditentukan"

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase
Sangat setuju	5	17	85	35,4%
Setuju	4	26	104	54,2%
Ragu-ragu	3	5	15	10,4%
Tidak setuju	2	-	-	-
Sangat tidak setuju	1	-	-	-
Jumlah		48	204	100%

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner pada 48 orang karyawan P3JFA Pusdiklatwas BPKP dengan variabel penelitian budaya organisasi dengan indikator dukungan manajemen "Saya dan atasan mendapatkan kenyamanan dalam bekerja untuk mencapai suatu target yang ditentukan" diperoleh skor tertinggi 104 (54,2%) setuju, 85 (35,4%) sangat setuju, 15 (10,4%) ragu-ragu sebagai skor terendah. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dan atasan

tidak setuju sebagai skor terendah. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan mendapat mendapat pengetahuan awal tentang budaya organisasi perusahaan pada proses seleksi.

- b. Pelaksanaan seleksi yang diadakan perusahaan sudah cukup baik

Tabel 22

Pendapat responden mengenai pernyataan "pelaksanaan seleksi yang diadakan perusahaan sudah cukup baik"

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase
Sangat setuju	5	11	55	22,9%
Setuju	4	30	120	62,5%
Ragu-ragu	3	6	18	12,5%
Tidak setuju	2	1	2	2,1%
Sangat tidak setuju	1	-	-	-
Jumlah		48	195	100%

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner pada 48 orang karyawan P3JFA Pusdiklatwas BPKP dengan variabel penelitian budaya organisasi dengan indikator seleksi "pelaksanaan seleksi yang diadakan perusahaan sudah cukup baik" diperoleh skor tertinggi 120 (62,5%) setuju, 55 (22,9%) sangat setuju, 18 (12,5%) ragu-ragu, 2 (2,1) tidak setuju sebagai skor terendah. Hal ini menunjukkan bahwa pelaksanaan seleksi yang diadakan perusahaan sudah cukup baik.

4. Dukungan manajemen

- a. Saya dan atasan mendapatkan kenyamanan dalam bekerja untuk mencapai suatu target yang ditentukan

Tabel 23

Pendapat responden mengenai pernyataan "saya dan atasan mendapatkan kenyamanan dalam bekerja untuk mencapai suatu target yang ditentukan"

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase
Sangat setuju	5	17	85	35,4%
Setuju	4	26	104	54,2%
Ragu-ragu	3	5	15	10,4%
Tidak setuju	2	-	-	-
Sangat tidak setuju	1	-	-	-
Jumlah		48	204	100%

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner pada 48 orang karyawan P3JFA Pusdiklatwas BPKP dengan variabel penelitian budaya organisasi dengan indikator dukungan manajemen "Saya dan atasan mendapatkan kenyamanan dalam bekerja untuk mencapai suatu target yang ditentukan" diperoleh skor tertinggi 104 (54,2%) setuju, 85 (35,4%) sangat setuju, 15 (10,4%) ragu-ragu sebagai skor terendah. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dan atasan

ragu-ragu sebagai skor terendah. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan mendapat sosialisasi tentang pekerjaan.

- d. Saya memberikan sosialisasi mengenai informasi Diklat kepada peserta Diklat

Tabel 20

Pendapat responden mengenai pernyataan "saya memberikan sosialisasi mengenai informasi Diklat kepada peserta Diklat"

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase
Sangat setuju	5	14	70	29,2%
Setuju	4	26	104	54,2%
Ragu-ragu	3	7	21	14,5%
Tidak setuju	2	1	2	2,1%
Sangat tidak setuju	1	-	-	-
Jumlah		48	197	100%

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner pada 48 orang karyawan P3JFA Pusdiklatwas BPKP dengan variabel penelitian budaya organisasi dengan indikator sosialisasi "Saya memberikan sosialisasi mengenai informasi Diklat kepada peserta Diklat" diperoleh skor tertinggi 104 (54,2%) setuju, 70 (29,2%) sangat setuju, 21 (14,5%) ragu-ragu, 2 (2,1) tidak setuju sebagai skor terendah. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan memberikan sosialisasi Diklat kepada peserta Diklat.

3. Seleksi

- a. Saya mendapatkan pengetahuan awal tentang budaya organisasi perusahaan pada proses seleksi

Tabel 21

Pendapat responden mengenai pernyataan "saya mendapatkan pengetahuan awal tentang budaya organisasi perusahaan pada proses seleksi"

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase
Sangat setuju	5	15	75	31,2%
Setuju	4	29	116	60,4%
Ragu-ragu	3	3	9	6,2%
Tidak setuju	2	1	2	2,1%
Sangat tidak setuju	1	-	-	-
Jumlah		48	202	100%

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner pada 48 orang karyawan P3JFA Pusdiklatwas BPKP dengan variabel penelitian budaya organisasi dengan indikator seleksi "Saya mendapat pengetahuan awal tentang budaya organisasi perusahaan pada proses seleksi" diperoleh skor tertinggi 116 (60,4%) setuju, 75 (31,2%) sangat setuju, 9 (6,2%) ragu-ragu, 2 (2,1%)

mendapatkan kenyamanan dalam bekerja untuk mencapai target yang ditentukan.

- b. Atasan mampu menjadi teman dan sahabat

Tabel 24

Pendapat responden mengenai pernyataan "atasan mampu menjadi teman dan sahabat"

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase
Sangat setuju	5	19	95	39,6%
Setuju	4	22	88	45,8%
Ragu-ragu	3	7	21	14,6%
Tidak setuju	2	-	-	-
Sangat tidak setuju	1	-	-	-
Jumlah		48	204	100%

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner pada 48 orang karyawan P3JFA Pusdiklatwas BPKP dengan variabel penelitian budaya organisasi dengan indikator dukungan manajemen "atasan mampu menjadi teman dan sahabat" diperoleh skor tertinggi 95 (39,6%) sangat setuju, 88 (45,8%) setuju, 7 (14,6%) ragu-ragu sebagai skor terendah. Hal ini menunjukkan bahwa atasan mampu menjadi teman dan sahabat.

- c. Atasan bersikap suportif dalam bidang pekerjaan

Tabel 25

Pendapat responden mengenai pernyataan "atasan bersikap suportif dalam bidang pekerjaan"

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase
Sangat setuju	5	24	120	50%
Setuju	4	24	96	50%
Ragu-ragu	3	-	-	-
Tidak setuju	2	-	-	-
Sangat tidak setuju	1	-	-	-
Jumlah		48	216	100%

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner pada 48 orang karyawan P3JFA Pusdiklatwas BPKP dengan variabel penelitian budaya organisasi dengan indikator dukungan manajemen "atasan bersikap suportif dalam bidang pekerjaan" diperoleh skor tertinggi 120 (50%) sangat setuju, 96 (50%) setuju sebagai skor terendah. Hal ini menunjukkan bahwa atasan bersikap suportif dalam bidang pekerjaan.

- d. Atasan memiliki sikap sebagai pemimpin yang baik dan bijaksana

Tabel 26

Pendapat responden mengenai pernyataan "atasan memiliki sikap sebagai pemimpin yang baik dan bijaksana"

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase
Sangat setuju	5	20	100	41,7%
Setuju	4	18	72	37,5%
Ragu-ragu	3	10	30	20,8%
Tidak setuju	2	-	-	-
Sangat tidak setuju	1	-	-	-
Jumlah		48	202	100%

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner pada 48 orang karyawan P3JFA Pusdiklatwas BPKP dengan variabel penelitian budaya organisasi dengan indikator dukungan manajemen "atasan memiliki sikap sebagai pemimpin yang baik dan bijaksana" diperoleh skor tertinggi 100 (41,7%) sangat setuju, 72 (37,5%) setuju, 30 (20,8%) ragu-ragu sebagai skor terendah. Hal ini menunjukkan bahwa atasan memiliki sikap sebagai pemimpin yang baik dan bijaksana.

- e. Saya mendapatkan dukungan manajemen dalam bekerja sesuai budaya organisasi yang ada

Tabel 27

Pendapat responden mengenai pernyataan "saya mendapatkan dukungan manajemen dalam bekerja sesuai budaya organisasi yang ada"

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase
Sangat setuju	5	22	110	45,8%
Setuju	4	18	72	37,5%
Ragu-ragu	3	7	21	14,6%
Tidak setuju	2	1	2	2,1%
Sangat tidak setuju	1	-	-	-
Jumlah		48	205	100%

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner pada 48 orang karyawan P3JFA Pusdiklatwas BPKP dengan variabel penelitian budaya organisasi dengan indikator dukungan manajemen "saya mendapatkan dukungan manajemen dalam bekerja sesuai budaya organisasi yang ada" diperoleh skor tertinggi 110 (45,8%) sangat setuju, 72 (37,5%) setuju, 21 (14,6%) ragu-ragu, 2 (2,1%) tidak setuju sebagai skor terendah. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan mendapat dukungan manajemen dalam bekerja sesuai budaya organisasi yang ada.

5. Evaluasi

- a. Dilakukan pengevaluasian secara berkala terkait dengan budaya organisasi yang sedang berjalan

- d. Atasan memiliki sikap sebagai pemimpin yang baik dan bijaksana

Tabel 26

Pendapat responden mengenai pernyataan "atasan memiliki sikap sebagai pemimpin yang baik dan bijaksana"

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase
Sangat setuju	5	20	100	41,7%
Setuju	4	18	72	37,5%
Ragu-ragu	3	10	30	20,8%
Tidak setuju	2	-	-	-
Sangat tidak setuju	1	-	-	-
Jumlah		48	202	100%

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner pada 48 orang karyawan P3JFA Pusdiklatwas BPKP dengan variabel penelitian budaya organisasi dengan indikator dukungan manajemen "atasan memiliki sikap sebagai pemimpin yang baik dan bijaksana" diperoleh skor tertinggi 100 (41,7%) sangat setuju, 72 (37,5%) setuju, 30 (20,8%) ragu-ragu sebagai skor terendah. Hal ini menunjukkan bahwa atasan memiliki sikap sebagai pemimpin yang baik dan bijaksana.

- e. Saya mendapatkan dukungan manajemen dalam bekerja sesuai budaya organisasi yang ada

Tabel 27

Pendapat responden mengenai pernyataan "saya mendapatkan dukungan manajemen dalam bekerja sesuai budaya organisasi yang ada"

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase
Sangat setuju	5	22	110	45,8%
Setuju	4	18	72	37,5%
Ragu-ragu	3	7	21	14,6%
Tidak setuju	2	1	2	2,1%
Sangat tidak setuju	1	-	-	-
Jumlah		48	205	100%

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner pada 48 orang karyawan P3JFA Pusdiklatwas BPKP dengan variabel penelitian budaya organisasi dengan indikator dukungan manajemen "saya mendapatkan dukungan manajemen dalam bekerja sesuai budaya organisasi yang ada" diperoleh skor tertinggi 110 (45,8%) sangat setuju, 72 (37,5%) setuju, 21 (14,6%) ragu-ragu, 2 (2,1%) tidak setuju sebagai skor terendah. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan mendapat dukungan manajemen dalam bekerja sesuai budaya organisasi yang ada.

5. Evaluasi

- a. Dilakukan pengevaluasian secara berkala terkait dengan budaya organisasi yang sedang berjalan

mendapatkan kenyamanan dalam bekerja untuk mencapai target yang ditentukan.

- b. Atasan mampu menjadi teman dan sahabat

Tabel 24

Pendapat responden mengenai pernyataan "atasan mampu menjadi teman dan sahabat"

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase
Sangat setuju	5	19	95	39,6%
Setuju	4	22	88	45,8%
Ragu-ragu	3	7	21	14,6%
Tidak setuju	2	-	-	-
Sangat tidak setuju	1	-	-	-
Jumlah		48	204	100%

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner pada 48 orang karyawan P3JFA Pusdiklatwas BPKP dengan variabel penelitian budaya organisasi dengan indikator dukungan manajemen "atasan mampu menjadi teman dan sahabat" diperoleh skor tertinggi 95 (39,6%) sangat setuju, 88 (45,8%) setuju, 7 (14,6%) ragu-ragu sebagai skor terendah. Hal ini menunjukkan bahwa atasan mampu menjadi teman dan sahabat.

- c. Atasan bersikap suportif dalam bidang pekerjaan

Tabel 25

Pendapat responden mengenai pernyataan "atasan bersikap suportif dalam bidang pekerjaan"

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase
Sangat setuju	5	24	120	50%
Setuju	4	24	96	50%
Ragu-ragu	3	-	-	-
Tidak setuju	2	-	-	-
Sangat tidak setuju	1	-	-	-
Jumlah		48	216	100%

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner pada 48 orang karyawan P3JFA Pusdiklatwas BPKP dengan variabel penelitian budaya organisasi dengan indikator dukungan manajemen "atasan bersikap suportif dalam bidang pekerjaan" diperoleh skor tertinggi 120 (50%) sangat setuju, 96 (50%) setuju sebagai skor terendah. Hal ini menunjukkan bahwa atasan bersikap suportif dalam bidang pekerjaan.

Tabel 28

Pendapat responden mengenai pernyataan "dilakukan pengevaluasian secara berkala terkait dengan budaya organisasi yang sedang berjalan"

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase
Sangat setuju	5	20	100	41,7%
Setuju	4	20	80	41,7%
Ragu-ragu	3	6	18	12,5%
Tidak setuju	2	2	4	4,1%
Sangat tidak setuju	1	-	-	-
Jumlah		48	202	100%

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner pada 48 orang karyawan PJJFA Pusdiklatwas BPKP dengan variabel penelitian budaya organisasi dengan indikator evaluasi "dilakukan pengevaluasian secara berkala terkait dengan budaya organisasi yang sedang berjalan" diperoleh skor tertinggi 100 (41,7%) sangat setuju, 80 (41,7%) setuju, 18 (12,5%) ragu-ragu, 4 (4,1%) tidak setuju sebagai skor terendah. Hal ini menunjukkan bahwa dilakukan pengevaluasian secara berkala terkait dengan budaya organisasi yang sedang berjalan.

- b. Dilakukan evaluasi perbaikan budaya organisasi guna menyesuaikan diri dengan perubahan zaman

Tabel 29

Pendapat responden mengenai pernyataan "dilakukan evaluasi perbaikan budaya organisasi guna menyesuaikan diri dengan perubahan zaman"

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase
Sangat setuju	5	16	80	33,3%
Setuju	4	21	84	43,7%
Ragu-ragu	3	5	15	10,4%
Tidak setuju	2	6	8	12,6%
Sangat tidak setuju	1	-	-	-
Jumlah		48	187	100%

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner pada 48 orang karyawan PJJFA Pusdiklatwas BPKP dengan variabel penelitian budaya organisasi dengan indikator evaluasi "dilakukan pengevaluasian perbaikan budaya organisasi guna menyesuaikan diri dengan perubahan zaman" diperoleh skor tertinggi 84 (43,7%) setuju, 80 (33,3%) sangat setuju, 15 (10,4%) ragu-ragu, 8 (12,6%) tidak setuju sebagai skor terendah. Hal ini menunjukkan bahwa dilakukan pengevaluasian perbaikan budaya organisasi guna menyesuaikan diri dengan perubahan zaman.

- c. Dilakukan pengevaluasian dari perusahaan terhadap hasil kerja secara berkala

Tabel 30
Pendapat responden mengenai pernyataan “dilakukan pengevaluasian dari perusahaan terhadap hasil kerja secara berkala”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase
Sangat setuju	5	18	90	37,6%
Setuju	4	23	92	47,9%
Ragu-ragu	3	3	9	6,2%
Tidak setuju	2	3	6	6,2%
Sangat tidak setuju	1	1	1	2,1%
Jumlah		48	198	100%

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner pada 48 orang karyawan P3JFA Pusdiklatwas BPKP dengan variabel penelitian budaya organisasi dengan indikator evaluasi “dilakukan pengevaluasian dari perusahaan terhadap hasil kerja secara berkala” diperoleh skor tertinggi 92 (47,9%) setuju, 90 (37,6%) sangat setuju, 9 (6,2%) ragu-ragu, 6 (6,2%) tidak setuju, 1 (2,1%) sangat tidak setuju sebagai skor terendah. Hal ini menunjukkan bahwa dilakukan pengevaluasian secara dari perusahaan terhadap hasil kerja secara berkala.

- d. Proses evaluasi yang dilakukan telah berdampak baik

Tabel 31
Pendapat responden mengenai pernyataan “proses evaluasi yang dilakukan telah berdampak baik”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase
Sangat setuju	5	22	110	45,8%
Setuju	4	20	80	41,7%
Ragu-ragu	3	6	18	12,5%
Tidak setuju	2	-	-	-
Sangat tidak setuju	1	-	-	-
Jumlah		48	208	100%

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner pada 48 orang karyawan P3JFA Pusdiklatwas BPKP dengan variabel penelitian budaya organisasi dengan indikator evaluasi “proses evaluasi yang dilakukan telah berdampak baik” diperoleh skor tertinggi 110 (45,8%) sangat setuju, 80 (41,7%) setuju, 18 (12,5%) ragu-ragu sebagai skor terendah. Hal ini menunjukkan bahwa proses evaluasi yang dilakukan telah berdampak baik.

Tabel 30

Pendapat responden mengenai pernyataan "dilakukan pengevaluasian dari perusahaan terhadap hasil kerja secara berkala"

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase
Sangat setuju	5	18	90	37,6%
Setuju	4	23	92	47,9%
Ragu-ragu	3	3	9	6,2%
Tidak setuju	2	3	6	6,2%
Sangat tidak setuju	1	1	1	2,1%
Jumlah		48	198	100%

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner pada 48 orang karyawan P3JFA Pusdiklatwas BPKP dengan variabel penelitian budaya organisasi dengan indikator evaluasi "dilakukan pengevaluasian dari perusahaan terhadap hasil kerja secara berkala" diperoleh skor tertinggi 92 (47,9%) setuju, 90 (37,6%) sangat setuju, 9 (6,2%) ragu-ragu, 6 (6,2%) tidak setuju, 1 (2,1%) sangat tidak setuju sebagai skor terendah. Hal ini menunjukkan bahwa dilakukan pengevaluasian secara dari perusahaan terhadap hasil kerja secara berkala.

d. Proses evaluasi yang dilakukan telah berdampak baik

Tabel 31

Pendapat responden mengenai pernyataan "proses evaluasi yang dilakukan telah berdampak baik"

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase
Sangat setuju	5	22	110	45,8%
Setuju	4	20	80	41,7%
Ragu-ragu	3	6	18	12,5%
Tidak setuju	2	-	-	-
Sangat tidak setuju	1	-	-	-
Jumlah		48	208	100%

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner pada 48 orang karyawan P3JFA Pusdiklatwas BPKP dengan variabel penelitian budaya organisasi dengan indikator evaluasi "proses evaluasi yang dilakukan telah berdampak baik" diperoleh skor tertinggi 110 (45,8%) sangat setuju, 80 (41,7%) setuju, 18 (12,5%) ragu-ragu sebagai skor terendah. Hal ini menunjukkan bahwa proses evaluasi yang dilakukan telah berdampak baik.

Tabel 28

Pendapat responden mengenai pernyataan "dilakukan pengevaluasian secara berkala terkait dengan budaya organisasi yang sedang berjalan"

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase
Sangat setuju	5	20	100	41,7%
Setuju	4	20	80	41,7%
Ragu-ragu	3	6	18	12,5%
Tidak setuju	2	2	4	4,1%
Sangat tidak setuju	1	-	-	-
Jumlah		48	202	100%

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner pada 48 orang karyawan P3JFA Pusdiklatwas BPKP dengan variabel penelitian budaya organisasi dengan indikator evaluasi "dilakukan pengevaluasian secara berkala terkait dengan budaya organisasi yang sedang berjalan" diperoleh skor tertinggi 100 (41,7%) sangat setuju, 80 (41,7%) setuju, 18 (12,5%) ragu-ragu, 4 (4,1) tidak setuju sebagai skor terendah. Hal ini menunjukkan bahwa dilakukan pengevaluasian secara berkala terkait dengan budaya organisasi yang sedang berjalan.

- b. Dilakukan evaluasi perbaikan budaya organisasi guna menyesuaikan diri dengan perubahan zaman

Tabel 29

Pendapat responden mengenai pernyataan "dilakukan evaluasi perbaikan budaya organisasi guna menyesuaikan diri dengan perubahan zaman"

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase
Sangat setuju	5	16	80	33,3%
Setuju	4	21	84	43,7%
Ragu-ragu	3	5	15	10,4%
Tidak setuju	2	6	8	12,6%
Sangat tidak setuju	1	-	-	-
Jumlah		48	187	100%

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner pada 48 orang karyawan P3JFA Pusdiklatwas BPKP dengan variabel penelitian budaya organisasi dengan indikator evaluasi "dilakukan pengevaluasian perbaikan budaya organisasi guna menyesuaikan diri dengan perubahan zaman" diperoleh skor tertinggi 84 (43,7%) setuju, 80 (33,3%) sangat setuju, 15 (10,4%) ragu-ragu, 8 (12,6) tidak setuju sebagai skor terendah. Hal ini menunjukkan bahwa dilakukan pengevaluasian perbaikan budaya organisasi guna menyesuaikan diri dengan perubahan zaman.

- c. Dilakukan pengevaluasian dari perusahaan terhadap hasil kerja secara berkala

- e. Proses evaluasi dilaksanakan secara berkala

Tabel 32
Pendapat responden mengenai pernyataan "proses evaluasi dilaksanakan secara berkala"

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase
Sangat setuju	5	22	110	45,8%
Setuju	4	23	92	47,9%
Ragu-ragu	3	3	9	6,3%
Tidak setuju	2	-	-	-
Sangat tidak setuju	1	-	-	-
Jumlah		48	211	100%

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner pada 48 orang karyawan P3JFA Pusdiklatwas BPKP dengan variabel penelitian budaya organisasi dengan indikator evaluasi "proses evaluasi dilakukan secara berkala" diperoleh skor tertinggi 110 (45,8%) sangat setuju, 92 (47,9%) setuju, 9 (6,3%) ragu-ragu sebagai skor terendah. Hal ini menunjukkan bahwa proses evaluasi telah dilaksanakan secara berkala.

Dari data uraian variabel budaya organisasi pada tiap indikator diatas dapat di simpulkan bahwa untuk indikator konsistensi, mengenai pernyataan "saya konsisten dalam memberikan informasi pada peserta Diklat" dengan skor tertinggi 207, indikator sosialisasi dengan skor tertinggi 204 mengenai pernyataan "saya mendapat sosialisasi tentang pekerjaan", indikator seleksi dengan skor tertinggi 202 mengenai pernyataan "saya mendapatkan pengetahuan awal tentang budaya organisasi perusahaan pada proses seleksi", indikator dukungan manajemen dengan skor tertinggi 216 mengenai pernyataan "atasan bersikap suportif dalam bidang pekerjaan", indikator evaluasi dengan skor tertinggi 211 mengenai pernyataan "proses evaluasi dilaksanakan secara berkala.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi pada Pusdiklatwas BPKP Bogor yang diambil dari hasil skor tertinggi pernyataan responden dari tiap indikator yaitu dengan konsisten dalam memberikan informasi pada peserta Diklat, memberikan sosialisasi tentang pekerjaan, memberikan pengetahuan awal tentang budaya perusahaan pada proses seleksi, dan atasan bersikap suportif dalam bidang pekerjaan.

4.3.1.2. Uji Empirik Budaya Organisasi Pada Karyawan P3JFA Pusdiklatwas BPKP Bogor

Berdasarkan input data penulis melakukan pengolahan data kembali untuk mendapatkan kesimpulan secara deskriptif dengan membuat distribusi frekuensi untuk pernyataan variabel motivasi kerja sebagai berikut :

Dibawah ini disajikan hasil distribusi frekuensi budaya organisasi dengan program SPSS sebagai berikut :

Tabel 33
Analisis Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi

Statistics budaya organisasi		
N	Valid	48
	Missing	0
	Mean	80.33
	Std. Error of Mean	.997
	Median	80.50
	Mode	76
	Std. Deviation	6.908
	Variance	47.716
	Skewness	.215
	Std. Error of Skewness	.343
	Kurtosis	-.273
	Std. Error of Kurtosis	.674
	Range	30
	Minimum	65
	Maximum	95
	Sum	3856

Sumber data : Output SPSS

Mean teoritik dengan perhitungan sebagai berikut;

$$\text{Mean} = \frac{(\text{Nilai Terendah} \times \sum \text{item}) + (\text{Nilai tertinggi} \times \sum \text{item valid})}{2}$$

$$\text{Mean} = \frac{(1 \times 25) + (5 \times 19)}{2}$$

$$\text{Mean} = \frac{(25) + (95)}{2}$$

$$\text{Mean} = \frac{120}{2}$$

$$\text{Mean} = 60$$

Dari data penelitian lapangan diperoleh nilai rata-rata empirik sebesar 80,33 lebih besar dibandingkan dengan rata-rata teoritik sebesar 60. Sehingga perolehan ini menunjukkan bahwa jawaban responden atas instrumen penelitian variabel budaya organisasi karyawan relatif baik.

4.3.1.2. Uji Empirik Budaya Organisasi Pada Karyawan P3JFA Pusdiklatwas BPKP Bogor

Berdasarkan input data penulis melakukan pengolahan data kembali untuk mendapatkan kesimpulan secara deskriptif dengan membuat distribusi frekuensi untuk pernyataan variabel motivasi kerja sebagai berikut :

Dibawah ini disajikan hasil distribusi frekuensi budaya organisasi dengan program SPSS sebagai berikut :

Tabel 33
Analisis Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi

Statistics budaya organisasi		
N	Valid	48
	Missing	0
	Mean	80.33
	Std. Error of Mean	.997
	Median	80.50
	Mode	76
	Std. Deviation	6.908
	Variance	47.716
	Skewness	.215
	Std. Error of Skewness	.343
	Kurtosis	-.273
	Std. Error of Kurtosis	.674
	Range	30
	Minimum	65
	Maximum	95
	Sum	3856

Sumber data : Output SPSS

Mean teoritik dengan perhitungan sebagai berikut:

$$\text{Mean} = \frac{(\text{Nilai terendah} \times \sum \text{item}) + (\text{Nilai tertinggi} \times \sum \text{item valid})}{2}$$

$$\text{Mean} = \frac{(1 \times 25) + (5 \times 19)}{2}$$

$$\text{Mean} = \frac{(25) + (95)}{2}$$

$$\text{Mean} = \frac{120}{2}$$

$$\text{Mean} = 60$$

Dari data penelitian lapangan diperoleh nilai rata-rata empirik sebesar 80,33 lebih besar dibandingkan dengan rata-rata teoritik sebesar 60. Sehingga perolehan ini menunjukkan bahwa jawaban responden atas instrumen penelitian variabel budaya organisasi karyawan relatif baik.

e. Proses evaluasi dilaksanakan secara berkala

Tabel 32
Pendapat responden mengenai pernyataan "proses evaluasi dilaksanakan secara berkala"

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase
Sangat setuju	5	22	110	45,8%
Setuju	4	23	92	47,9%
Ragu-ragu	3	3	9	6,3%
Tidak setuju	2	-	-	-
Sangat tidak setuju	1	-	-	-
Jumlah		48	211	100%

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner pada 48 orang karyawan P3JFA Pusdiklatwas BPKP dengan variabel penelitian budaya organisasi dengan indikator evaluasi "proses evaluasi dilakukan secara berkala" diperoleh skor tertinggi 110 (45,8%) sangat setuju, 92 (47,9%) setuju, 9 (6,3%) ragu-ragu sebagai skor terendah. Hal ini menunjukkan bahwa proses evaluasi telah dilaksanakan secara berkala.

Dari data uraian variabel budaya organisasi pada tiap indikator diatas dapat di simpulkan bahwa untuk indikator konsistensi, mengenai pernyataan "saya konsisten dalam memberikan informasi pada peserta Diklat" dengan skor tertinggi 207, indikator sosialisasi dengan skor tertinggi 204 mengenai pernyataan "saya mendapat sosialisasi tentang pekerjaan", indikator seleksi dengan skor tertinggi 202 mengenai pernyataan "saya mendapatkan pengetahuan awal tentang budaya organisasi perusahaan pada proses seleksi", indikator dukungan manajemen dengan skor tertinggi 216 mengenai pernyataan "atasan bersikap suportif dalam bidang pekerjaan", indikator evaluasi dengan skor tertinggi 211 mengenai pernyataan "proses evaluasi dilaksanakan secara berkala.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi pada Pusdiklatwas BPKP Bogor yang diambil dari hasil skor tertinggi pernyataan responden dari tiap indikator yaitu dengan konsisten dalam memberikan informasi pada peserta Diklat, memberikan sosialisasi tentang pekerjaan, memberikan pengetahuan awal tentang budaya perusahaan pada proses seleksi, dan atasan bersikap suportif dalam bidang pekerjaan.

4.3.1.3. Kinerja pada Karyawan P3JFA Pusdiklatwas BPKP Bogor.

Kinerja yang diterapkan pada karyawan P3JFA Pusdiklatwas BPKP Bogor memiliki lima indikator, yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan biaya. Berdasarkan hasil penyebaran kuisioner yang telah dilakukan, maka diperoleh presentase untuk masing-masing item penelitian sebagai berikut:

1. Kualitas

a. Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai standar

Tabel 34

Pendapat responden mengenai pernyataan "saya menyelesaikan pekerjaan sesuai standar"

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase
Sangat setuju	5	24	120	50%
Setuju	4	20	80	41,7%
Ragu-ragu	3	4	12	8,3 %
Tidak setuju	2	-	-	-
Sangat tidak setuju	1	-	-	-
Jumlah		48	212	100 %

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan hasil penyebaran kuisioner pada 48 orang karyawan P3JFA Pusdiklatwas BPKP dengan variabel penelitian kinerja karyawan dengan indikator kualitas "saya menyelesaikan pekerjaan sesuai standar" diperoleh skor tertinggi 120 (50%) sangat setuju, 80 (41,7%) setuju, 12 (8,3%) ragu-ragu sebagai skor terendah. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan menyelesaikan pekerjaan sesuai standar.

b. Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditetapkan

Tabel 35

Pendapat responden mengenai pernyataan "saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditetapkan"

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase
Sangat setuju	5	27	135	56,3%
Setuju	4	21	84	43,7%
Ragu-ragu	3	-	-	-
Tidak setuju	2	-	-	-
Sangat tidak setuju	1	-	-	-
Jumlah		48	219	100 %

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan hasil penyebaran kuisioner pada 48 orang karyawan P3JFA Pusdiklatwas BPKP dengan variabel penelitian kinerja karyawan dengan indikator kualitas "saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditetapkan" diperoleh skor tertinggi 135 (56,3%)sangat setuju, 84 (43,7%) setuju sebagai skor terendah. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditentukan

- c. Saya mengikuti intruksi kerja yang ditetapkan oleh atasan

Tabel 36

Pendapat responden mengenai pernyataan "saya mengikuti intruksi kerja yang ditetapkan oleh atasan"

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase
Sangat setuju	5	9	45	18,8%
Setuju	4	34	136	70,8%
Ragu-ragu	3	5	15	10,4%
Tidak setuju	2	-	-	-
Sangat tidak setuju	1	-	-	-
Jumlah		48	196	100 %

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner pada 48 orang karyawan P3JFA Pusdiklatwas BPKP dengan variabel penelitian kinerja karyawan dengan indikator kualitas "saya mengikuti intruksi kerja yang ditetapkan oleh atasan" diperoleh skor tertinggi 136 (70,8%) setuju, 45 (18,8%) sangat setuju, 15 (10,4%) ragu-ragu sebagai skor terendah. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan mengikuti intruksi kerja yang ditetapkan oleh atasan.

- d. Saya bekerja dengan waktu yang efisien dan efektif

Tabel 37

Pendapat responden mengenai pernyataan "saya bekerja dengan waktu yang efisien dan efektif"

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase
Sangat setuju	5	17	85	35,4%
Setuju	4	29	116	60,4%
Ragu-ragu	3	2	6	4,2%
Tidak setuju	2	-	-	-
Sangat tidak setuju	1	-	-	-
Jumlah		48	207	100 %

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner pada 48 orang karyawan P3JFA Pusdiklatwas BPKP dengan variabel penelitian kinerja karyawan dengan indikator kualitas "saya bekerja dengan waktu yang efisien dan efektif" diperoleh skor tertinggi 116 (60,4%) setuju, 85 (35,4%) sangat setuju, 6 (4,2%) ragu-ragu sebagai skor terendah. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan bekerja dengan waktu yang efisien dan efektif.

- c. Saya mengikuti intruksi kerja yang ditetapkan oleh atasan

Tabel 36

Pendapat responden mengenai pernyataan "saya mengikuti intruksi kerja yang ditetapkan oleh atasan"

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase
Sangat setuju	5	9	45	18,8%
Setuju	4	34	136	70,8%
Ragu-ragu	3	5	15	10,4%
Tidak setuju	2	-	-	-
Sangat tidak setuju	1	-	-	-
Jumlah		48	196	100 %

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner pada 48 orang karyawan P3JFA Pusdiklatwas BPKP dengan variabel penelitian kinerja karyawan dengan indikator kualitas "saya mengikuti intruksi kerja yang ditetapkan oleh atasan" diperoleh skor tertinggi 136 (70,8%) setuju, 45 (18,8%) sangat setuju, 15 (10,4%) ragu-ragu sebagai skor terendah. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan mengikuti intruksi kerja yang ditetapkan oleh atasan.

- d. Saya bekerja dengan waktu yang efisien dan efektif

Tabel 37

Pendapat responden mengenai pernyataan "saya bekerja dengan waktu yang efisien dan efektif"

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase
Sangat setuju	5	17	85	35,4%
Setuju	4	29	116	60,4%
Ragu-ragu	3	2	6	4,2%
Tidak setuju	2	-	-	-
Sangat tidak setuju	1	-	-	-
Jumlah		48	207	100 %

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner pada 48 orang karyawan P3JFA Pusdiklatwas BPKP dengan variabel penelitian kinerja karyawan dengan indikator kualitas "saya bekerja dengan waktu yang efisien dan efektif" diperoleh skor tertinggi 116 (60,4%) setuju, 85 (35,4%) sangat setuju, 6 (4,2%) ragu-ragu sebagai skor terendah. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan bekerja dengan waktu yang efisien dan efektif.

4.3.1.3. Kinerja pada Karyawan P3JFA Pusdiklatwas BPKP Bogor.

Kinerja yang diterapkan pada karyawan P3JFA Pusdiklatwas BPKP Bogor memiliki lima indikator, yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan biaya. Berdasarkan hasil penyebaran kuisisioner yang telah dilakukan, maka diperoleh presentase untuk masing-masing item penelitian sebagai berikut:

1. Kualitas

a. Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai standar

Tabel 34

Pendapat responden mengenai pernyataan "saya menyelesaikan pekerjaan sesuai standar"

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase
Sangat setuju	5	24	120	50%
Setuju	4	20	80	41,7%
Ragu-ragu	3	4	12	8,3 %
Tidak setuju	2	-	-	-
Sangat tidak setuju	1	-	-	-
Jumlah		48	212	100 %

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan hasil penyebaran kuisisioner pada 48 orang karyawan P3JFA Pusdiklatwas BPKP dengan variabel penelitian kinerja karyawan dengan indikator kualitas "saya menyelesaikan pekerjaan sesuai standar" diperoleh skor tertinggi 120 (50%) sangat setuju, 80 (41,7%) setuju, 12 (8,3%) ragu-ragu sebagai skor terendah. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan menyelesaikan pekerjaan sesuai standar.

b. Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditetapkan

Tabel 35

Pendapat responden mengenai pernyataan "saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditetapkan"

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase
Sangat setuju	5	27	135	56,3%
Setuju	4	21	84	43,7%
Ragu-ragu	3	-	-	-
Tidak setuju	2	-	-	-
Sangat tidak setuju	1	-	-	-
Jumlah		48	219	100 %

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan hasil penyebaran kuisisioner pada 48 orang karyawan P3JFA Pusdiklatwas BPKP dengan variabel penelitian kinerja karyawan dengan indikator kualitas "saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditetapkan" diperoleh skor tertinggi 135 (56,3%) sangat setuju, 84 (43,7%) setuju sebagai skor terendah. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditentukan.

- e. Saya bekerja dengan jujur dan sepenuh hati

Tabel 38
Pendapat responden mengenai pernyataan "saya bekerja dengan jujur dan sepenuh hati"

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase
Sangat setuju	5	13	65	27,1%
Setuju	4	31	124	64,6%
Ragu-ragu	3	4	12	8,3%
Tidak setuju	2	-	-	-
Sangat tidak setuju	1	-	-	-
Jumlah		48	201	100%

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner pada 48 orang karyawan PJJFA Pusdiklatwas BPKP dengan variabel penelitian kinerja karyawan dengan indikator kualitas "saya bekerja dengan jujur dan sepenuh hati" diperoleh skor tertinggi 124 (64,6%) setuju, 65 (27,1%) sangat setuju, 12 (8,3%) ragu-ragu sebagai skor terendah. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan bekerja dengan jujur dan sepenuh hati.

- f. Saya mampu menjaga hubungan antar karyawan demi kelancaran kegiatan perusahaan

Tabel 39
Pendapat responden mengenai pernyataan "saya mampu menjaga hubungan antar karyawan demi kelancaran kegiatan perusahaan"

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase
Sangat setuju	5	18	90	37,5%
Setuju	4	28	112	58,3%
Ragu-ragu	3	2	6	4,2%
Tidak setuju	2	-	-	-
Sangat tidak setuju	1	-	-	-
Jumlah		48	208	100%

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner pada 48 orang karyawan PJJFA Pusdiklatwas BPKP dengan variabel penelitian kinerja karyawan dengan indikator kualitas "saya mampu menjaga hubungan antar karyawan demi kelancaran kegiatan perusahaan" diperoleh skor tertinggi 112 (58,3%) setuju, 90 (37,5%) sangat setuju, 6 (4,2%) ragu-ragu sebagai skor terendah. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan mampu menjaga hubungan antar karyawan demi kelancaran kegiatan perusahaan.

2. Kuantitas

- a. Saya mampu bekerja dengan kapasitas jam kerja yang ditentukan

Tabel 40

Pendapat responden mengenai pernyataan "saya mampu bekerja dengan kapasitas jam kerja yang ditentukan"

Keterangan	Skor	Jumlah responden	Skor total	Persentase
Sangat setuju	5	18	90	37,5%
Setuju	4	29	116	60,4%
Ragu-ragu	3	1	3	2,1%
Tidak setuju	2	-	-	-
Sangat tidak setuju	1	-	-	-
Jumlah		48	209	100 %

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner pada 48 orang karyawan P3JFA Pusdiklatwas BPKP dengan variabel penelitian kinerja karyawan dengan indikator kuantitas "saya mampu bekerja dengan kapasitas jam kerja yang ditentukan" diperoleh skor tertinggi 116 (60,4%) setuju, 90 (37,5%) sangat setuju, 3 (2,1%) ragu-ragu sebagai skor terendah. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan mampu bekerja dengan kapasitas jam kerja yang ditentukan.

- b. Saya berusaha bekerja lebih baik dari rekan kerja saya

Tabel 41

Pendapat responden mengenai pernyataan "saya berusaha bekerja lebih baik dari rekan kerja saya"

Keterangan	Skor	Jumlah responden	Skor total	Persentase
Sangat setuju	5	10	50	20,8%
Setuju	4	30	120	62,5%
Ragu-ragu	3	6	18	12,5%
Tidak setuju	2	2	4	4,2%
Sangat tidak setuju	1	-	-	-
Jumlah		48	192	100 %

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner pada 48 orang karyawan P3JFA Pusdiklatwas BPKP dengan variabel penelitian kinerja karyawan dengan indikator kuantitas "saya berusaha bekerja lebih baik dari rekan kerja saya" diperoleh skor tertinggi 120 (62,5%) setuju, 50 (20,8%) sangat setuju, 18 (12,5%) ragu-ragu, 4 (4,2%) tidak setuju sebagai skor terendah. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan selalu berusaha bekerja lebih baik dari rekan kerjanya.

2. Kuantitas

- a. Saya mampu bekerja dengan kapasitas jam kerja yang ditentukan

Tabel 40

Pendapat responden mengenai pernyataan "saya mampu bekerja dengan kapasitas jam kerja yang ditentukan"

Keterangan	Skor	Jumlah responden	Skor total	Persentase
Sangat setuju	5	18	90	37,5%
Setuju	4	29	116	60,4%
Ragu-ragu	3	1	3	2,1%
Tidak setuju	2	-	-	-
Sangat tidak setuju	1	-	-	-
Jumlah		48	209	100 %

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner pada 48 orang karyawan P3JFA Pusdiklatwas BPKP dengan variabel penelitian kinerja karyawan dengan indikator kuantitas "saya mampu bekerja dengan kapasitas jam kerja yang ditentukan" diperoleh skor tertinggi 116 (60,4%) setuju, 90 (37,5%) sangat setuju, 3 (2,1%) ragu-ragu sebagai skor terendah. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan mampu bekerja dengan kapasitas jam kerja yang ditentukan.

- b. Saya berusaha bekerja lebih baik dari rekan kerja saya

Tabel 41

Pendapat responden mengenai pernyataan "saya berusaha bekerja lebih baik dari rekan kerja saya"

Keterangan	Skor	Jumlah responden	Skor total	Persentase
Sangat setuju	5	10	50	20,8%
Setuju	4	30	120	62,5%
Ragu-ragu	3	6	18	12,5%
Tidak setuju	2	2	4	4,2%
Sangat tidak setuju	1	-	-	-
Jumlah		48	192	100 %

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner pada 48 orang karyawan P3JFA Pusdiklatwas BPKP dengan variabel penelitian kinerja karyawan dengan indikator kuantitas "saya berusaha bekerja lebih baik dari rekan kerja saya" diperoleh skor tertinggi 120 (62,5%) setuju, 50 (20,8%) sangat setuju, 18 (12,5%) ragu-ragu, 4 (4,2%) tidak setuju sebagai skor terendah. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan selalu berusaha bekerja lebih baik dari rekan kerjanya.

- e. Saya bekerja dengan jujur dan sepenuh hati

Tabel 38
Pendapat responden mengenai pernyataan "saya bekerja dengan jujur dan sepenuh hati"

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase
Sangat setuju	5	13	65	27,1%
Setuju	4	31	124	64,6%
Ragu-ragu	3	4	12	8,3 %
Tidak setuju	2	-	-	-
Sangat tidak setuju	1	-	-	-
Jumlah		48	201	100 %

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner pada 48 orang karyawan P3JFA Pusdiklatwas BPKP dengan variabel penelitian kinerja karyawan dengan indikator kualitas "saya bekerja dengan jujur dan sepenuh hati" diperoleh skor tertinggi 124 (64,6%) setuju, 65 (27,1%) sangat setuju, 12 (8,3%) ragu-ragu sebagai skor terendah. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan bekerja dengan jujur dan sepenuh hati.

- f. Saya mampu menjaga hubungan antar karyawan demi kelancaran kegiatan perusahaan

Tabel 39
Pendapat responden mengenai pernyataan "saya mampu menjaga hubungan antar karyawan demi kelancaran kegiatan perusahaan"

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase
Sangat setuju	5	18	90	37,5%
Setuju	4	28	112	58,3%
Ragu-ragu	3	2	6	4,2%
Tidak setuju	2	-	-	-
Sangat tidak setuju	1	-	-	-
Jumlah		48	208	100 %

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner pada 48 orang karyawan P3JFA Pusdiklatwas BPKP dengan variabel penelitian kinerja karyawan dengan indikator kualitas "saya mampu menjaga hubungan antar karyawan demi kelancaran kegiatan perusahaan" diperoleh skor tertinggi 112 (58,3%) setuju, 90 (37,5%) sangat setuju, 6 (4,2%) ragu-ragu sebagai skor terendah. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan mampu menjaga hubungan antar karyawan demi kelancaran kegiatan perusahaan.

3. Ketepatan waktu

a. Saya datang tepat waktu di tempat kerja

Tabel 42

Pendapat responden mengenai pernyataan "saya datang tepat waktu di tempat kerja".

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase
Sangat setuju	5	17	85	35,4%
Setuju	4	23	92	47,9%
Ragu-ragu	3	7	21	14,6%
Tidak setuju	2	1	2	2,1%
Sangat tidak setuju	1	-	-	-
Jumlah		48	200	100 %

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner pada 48 orang karyawan P3JFA Pusdiklatwas BPKP dengan variabel penelitian kinerja karyawan dengan indikator ketepatan waktu "saya datang tepat waktu di tempat kerja" diperoleh skor tertinggi 92 (47,5%) setuju, 85 (35,4%) sangat setuju, 21 (14,6%) ragu-ragu, 2 (2,1%) tidak setuju sebagai skor terendah. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan datang tepat waktu di tempat kerja.

b. Saya mematuhi peraturan dalam bekerja

Tabel 43

Pendapat responden mengenai pernyataan "saya mematuhi peraturan dalam bekerja".

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase
Sangat setuju	5	21	105	43,8%
Setuju	4	22	88	45,8%
Ragu-ragu	3	5	15	10,4%
Tidak setuju	2	-	-	-
Sangat tidak setuju	1	-	-	-
Jumlah		48	208	100 %

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner pada 48 orang karyawan P3JFA Pusdiklatwas BPKP dengan variabel penelitian kinerja karyawan dengan indikator ketepatan waktu "saya datang tepat waktu di tempat kerja" diperoleh skor tertinggi 105 (43,8%) sangat setuju, 88 (45,8%) setuju, 15 (10,4%) ragu-ragu sebagai skor terendah. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan mematuhi peraturan dalam bekerja.

c. Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu

Tabel 44

Pendapat responden mengenai pernyataan "saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu".

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase
Sangat setuju	5	27	135	56,3%
Setuju	4	16	64	33,3%
Ragu-ragu	3	5	15	10,4%
Tidak setuju	2	-	-	-
Sangat tidak setuju	1	-	-	-
Jumlah		48	214	100 %

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner pada 48 orang karyawan P3JFA Pusdiklatwas BPKP dengan variabel penelitian kinerja karyawan dengan indikator ketepatan waktu "saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu" diperoleh skor tertinggi 135 (56,3%) sangat setuju, 64 (33,3%) setuju, 15 (10,4%) ragu-ragu sebagai skor terendah. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.

- d. Saya mampu memaksimalkan waktu saat istirahat

Tabel 45

Pendapat responden mengenai pernyataan "saya mampu memaksimalkan waktu saat istirahat".

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase
Sangat setuju	5	17	85	35,4%
Setuju	4	25	100	52,1%
Ragu-ragu	3	4	12	8,3%
Tidak setuju	2	2	4	4,2%
Sangat tidak setuju	1	-	-	-
Jumlah		48	201	100 %

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner pada 48 orang karyawan P3JFA Pusdiklatwas BPKP dengan variabel penelitian kinerja karyawan dengan indikator ketepatan waktu "saya mampu memaksimalkan waktu saat istirahat" diperoleh skor tertinggi 100 (52,1%) setuju, 85 (35,4%) sangat setuju, 12 (8,3%) ragu-ragu, 4 (4,2%) tidak setuju sebagai skor terendah. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan mampu memaksimalkan waktu saat istirahat.

- e. Saya mampu mencapai hasil kerja yang diharapkan perusahaan dengan tepat waktu

Tabel 46

Pendapat responden mengenai pernyataan "saya mampu mencapai hasil kerja yang diharapkan perusahaan dengan tepat waktu".

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase
Sangat setuju	5	14	70	29,1%
Setuju	4	26	104	54,2%
Ragu-ragu	3	6	18	12,5%
Tidak setuju	2	2	4	4,2%
Sangat tidak setuju	1	-	-	-
Jumlah		48	196	100 %

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner pada 48 orang karyawan P3JFA Pusdiklatwas BPKP dengan variabel penelitian kinerja karyawan dengan indikator ketepatan waktu "saya mampu mencapai hasil kerja yang diharapkan perusahaan" diperoleh skor tertinggi 104 (54,2%) setuju, 70 (29,1%) sangat setuju, 18 (12,5%) ragu-ragu, 4 (4,2%) tidak setuju sebagai

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner pada 48 orang karyawan P3JFA Pusdiklatwas BPKP dengan variabel penelitian kinerja karyawan dengan indikator ketepatan waktu "saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu" diperoleh skor tertinggi 135 (56,3%) sangat setuju, 64 (33,3%) setuju, 15 (10,4%) ragu-ragu sebagai skor terendah. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.

- d. Saya mampu memaksimalkan waktu saat istirahat

Tabel 45

Pendapat responden mengenai pernyataan "saya mampu memaksimalkan waktu saat istirahat".

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase
Sangat setuju	5	17	85	35,4%
Setuju	4	25	100	52,1%
Ragu-ragu	3	4	12	8,3%
Tidak setuju	2	2	4	4,2%
Sangat tidak setuju	1	-	-	-
Jumlah		48	201	100 %

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner pada 48 orang karyawan P3JFA Pusdiklatwas BPKP dengan variabel penelitian kinerja karyawan dengan indikator ketepatan waktu "saya mampu memaksimalkan waktu saat istirahat" diperoleh skor tertinggi 100 (52,1%) setuju, 85 (35,4%) sangat setuju, 12 (8,3%) ragu-ragu, 4 (4,2%) tidak setuju sebagai skor terendah. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan mampu memaksimalkan waktu saat istirahat.

- e. Saya mampu mencapai hasil kerja yang diharapkan perusahaan dengan tepat waktu

Tabel 46

Pendapat responden mengenai pernyataan "saya mampu mencapai hasil kerja yang diharapkan perusahaan dengan tepat waktu".

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase
Sangat setuju	5	14	70	29,1%
Setuju	4	26	104	54,2%
Ragu-ragu	3	6	18	12,5%
Tidak setuju	2	2	4	4,2%
Sangat tidak setuju	1	-	-	-
Jumlah		48	196	100 %

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner pada 48 orang karyawan P3JFA Pusdiklatwas BPKP dengan variabel penelitian kinerja karyawan dengan indikator ketepatan waktu "saya mampu mencapai hasil kerja yang diharapkan perusahaan" diperoleh skor tertinggi 104 (54,2%) setuju, 70 (29,1%) sangat setuju, 18 (12,5%) ragu-ragu, 4 (4,2%) tidak setuju sebagai

3. Ketepatan waktu

a. Saya datang tepat waktu di tempat kerja

Tabel 42

Pendapat responden mengenai pernyataan "saya datang tepat waktu di tempat kerja".

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase
Sangat setuju	5	17	85	35,4%
Setuju	4	23	92	47,9%
Ragu-ragu	3	7	21	14,6%
Tidak setuju	2	1	2	2,1%
Sangat tidak setuju	1	-	-	-
Jumlah		48	200	100 %

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner pada 48 orang karyawan P3JFA Pusdiklatwas BPKP dengan variabel penelitian kinerja karyawan dengan indikator ketepatan waktu "saya datang tepat waktu di tempat kerja" diperoleh skor tertinggi 92 (47,9%) setuju, 85 (35,4%) sangat setuju, 21 (14,6%) ragu-ragu, 2 (2,1%) tidak setuju sebagai skor terendah. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan datang tepat waktu di tempat kerja.

b. Saya mematuhi peraturan dalam bekerja

Tabel 43

Pendapat responden mengenai pernyataan "saya mematuhi peraturan dalam bekerja".

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase
Sangat setuju	5	21	105	43,8%
Setuju	4	22	88	45,8%
Ragu-ragu	3	5	15	10,4%
Tidak setuju	2	-	-	-
Sangat tidak setuju	1	-	-	-
Jumlah		48	208	100 %

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner pada 48 orang karyawan P3JFA Pusdiklatwas BPKP dengan variabel penelitian kinerja karyawan dengan indikator ketepatan waktu "saya datang tepat waktu di tempat kerja" diperoleh skor tertinggi 105 (43,8%) sangat setuju, 88 (45,8%) setuju, 15 (10,4%) ragu-ragu sebagai skor terendah. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan mematuhi peraturan dalam bekerja.

c. Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu

Tabel 44

Pendapat responden mengenai pernyataan "saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu".

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase
Sangat setuju	5	27	135	56,3%
Setuju	4	16	64	33,3%
Ragu-ragu	3	5	15	10,4%
Tidak setuju	2	-	-	-
Sangat tidak setuju	1	-	-	-
Jumlah		48	214	100 %

Sumber: Data diolah, 2017

skor terendah. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan mampu mencapai hasil kerja yang diharapkan perusahaan dengan tepat waktu.

- f. Saya pulang tepat waktu

Tabel 47

Pendapat responden mengenai pernyataan "saya pulang tepat waktu".

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase
Sangat setuju	5	15	75	31,3%
Setuju	4	24	96	50%
Ragu-ragu	3	3	9	6,2%
Tidak setuju	2	6	12	12,5%
Sangat tidak setuju	1	-	-	-
Jumlah		48	192	100 %

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner pada 48 orang karyawan P3JFA Pusdiklatwas BPKP dengan variabel penelitian kinerja karyawan dengan indikator ketepatan waktu "saya pulang tepat waktu" diperoleh skor tertinggi 96 (50%) setuju, 75 (31,3%) sangat setuju, 12 (12,5%) tidak setuju, 9 (6,2%) ragu-ragu sebagai skor terendah. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan pulang tepat waktu.

- g. Saya tidak membuang-buang waktu dalam bekerja

Tabel 48

Pendapat responden mengenai pernyataan "saya tidak membuang-buang waktu dalam bekerja".

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase
Sangat setuju	5	16	80	33,3%
Setuju	4	29	116	60,4%
Ragu-ragu	3	2	6	4,2%
Tidak setuju	2	1	2	2,1%
Sangat tidak setuju	1	-	-	-
Jumlah		48	204	100 %

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner pada 48 orang karyawan P3JFA Pusdiklatwas BPKP dengan variabel penelitian kinerja karyawan dengan indikator ketepatan waktu "saya tidak membuang-buang waktu dalam bekerja" diperoleh skor tertinggi 116 (60,4%) setuju, 80 (33,3%) sangat setuju, 6 (4,2%) ragu-ragu, 2 (2,1%) tidak setuju sebagai skor terendah. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan tidak membuang-buang waktu dalam bekerja.

4. Biaya

- a. Semua biaya dalam pelaksanaan penilaian kinerja karyawan ditanggung oleh perusahaan

Tabel 49

Pendapat responden mengenai pernyataan "semua biaya dalam pelaksanaan penilaian kinerja karyawan ditanggung oleh perusahaan".

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase
Sangat setuju	5	29	145	60,4%
Setuju	4	19	76	39,6%
Ragu-ragu	3	-	-	-
Tidak setuju	2	-	-	-
Sangat tidak setuju	1	-	-	-
Jumlah		48	200	100 %

Sumber. Data diolah, 2017

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner pada 48 orang karyawan P3JFA Pusdiklatwas BPKP dengan variabel penelitian kinerja karyawan dengan indikator biaya "semua biaya dalam pelaksanaan penilaian kinerja karyawan ditanggung oleh perusahaan" diperoleh skor tertinggi 145 (60,4%) sangat setuju, 76 (39,6%) setuju sebagai skor terendah. Hal ini menunjukkan bahwa semua biaya dalam pelaksanaan penilaian kinerja ditanggung oleh perusahaan.

Dari data uraian pada tiap indikator pada tabel diatas dapat di simpulkan untuk indikator kualitas, mengenai pernyataan "saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditetapkan" dengan skor tertinggi 219, indikator kuantitas dengan skor tertinggi 209 mengenai pernyataan "saya mampu bekerja dengan kapasitas jam kerja yang ditentukan", indikator ketepatan waktu dengan skor tertinggi 214 mengenai pernyataan "saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu", dan indikator biaya dengan skor tertinggi 200 mengenai pernyataan "semua biaya dalam pelaksanaan penilaian kinerja karyawan ditanggung oleh perusahaan".

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa variabel kinerja pada Pusdiklatwas BPKP Bogor yang diambil dari hasil skor tertinggi pernyataan responden dari tiap indikator yaitu karyawan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditetapkan, karyawan mampu bekerja dengan kapasitas jam kerja yang ditentukan, karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu, dan semua biaya dalam pelaksanaan penilaian kinerja karyawan ditanggung oleh perusahaan.

Selanjutnya dicari rata – rata tiap responden untuk memudahkan penilaian dari data tersebut maka dibuat interval dengan rumus yang digunakan menurut Sudjana (2008 :79), yaitu sebagai berikut:

4. Biaya

- a. Semua biaya dalam pelaksanaan penilaian kinerja karyawan ditanggung oleh perusahaan

Tabel 49

Pendapat responden mengenai pernyataan "semua biaya dalam pelaksanaan penilaian kinerja karyawan ditanggung oleh perusahaan".

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase
Sangat setuju	5	29	145	60,4%
Setuju	4	19	76	39,6%
Ragu-ragu	3	-	-	-
Tidak setuju	2	-	-	-
Sangat tidak setuju	1	-	-	-
Jumlah		48	200	100 %

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner pada 48 orang karyawan PJJFA Pusdiklatwas BPKP dengan variabel penelitian kinerja karyawan dengan indikator biaya "semua biaya dalam pelaksanaan penilaian kinerja karyawan ditanggung oleh perusahaan" diperoleh skor tertinggi 145 (60,4%) sangat setuju, 76 (39,6%) setuju sebagai skor terendah. Hal ini menunjukkan bahwa semua biaya dalam pelaksanaan penilaian kinerja ditanggung oleh perusahaan.

Dari data uraian pada tiap indikator pada tabel diatas dapat di simpulkan untuk indikator kualitas, mengenai pernyataan "saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditetapkan" dengan skor tertinggi 219, indikator kuantitas dengan skor tertinggi 209 mengenai pernyataan "saya mampu bekerja dengan kapasitas jam kerja yang ditentukan", indikator ketepatan waktu dengan skor tertinggi 214 mengenai pernyataan "saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu", dan indikator biaya dengan skor tertinggi 200 mengenai pernyataan "semua biaya dalam pelaksanaan penilaian kinerja karyawan ditanggung oleh perusahaan".

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa variabel kinerja pada Pusdiklatwas BPKP Bogor yang diambil dari hasil skor tertinggi pernyataan responden dari tiap indikator yaitu karyawan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditetapkan, karyawan mampu bekerja dengan kapasitas jam kerja yang ditentukan, karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu, dan semua biaya dalam pelaksanaan penilaian kinerja karyawan ditanggung oleh perusahaan.

Selanjutnya dicari rata - rata tiap responden untuk memudahkan penilaian dari data tersebut maka dibuat interval dengan rumus yang digunakan menurut Sudjana (2008 :79), yaitu sebagai berikut:

skor terendah. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan mampu mencapai hasil kerja yang diharapkan perusahaan dengan tepat waktu.

- f. Saya pulang tepat waktu

Tabel 47

Pendapat responden mengenai pernyataan "saya pulang tepat waktu".

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase
Sangat setuju	5	15	75	31,3%
Setuju	4	24	96	50%
Ragu-ragu	3	3	9	6,2%
Tidak setuju	2	6	12	12,5%
Sangat tidak setuju	1	-	-	-
Jumlah		48	192	100 %

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner pada 48 orang karyawan P3JFA Pusdiklatwas BPKP dengan variabel penelitian kinerja karyawan dengan indikator ketepatan waktu "saya pulang tepat waktu" diperoleh skor tertinggi 96 (50%) setuju, 75 (31,3%) sangat setuju, 12 (12,5%) tidak setuju, 9 (6,2%) ragu-ragu sebagai skor terendah. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan pulang tepat waktu.

- g. Saya tidak membuang-buang waktu dalam bekerja

Tabel 48

Pendapat responden mengenai pernyataan "saya tidak membuang-buang waktu dalam bekerja".

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase
Sangat setuju	5	16	80	33,3%
Setuju	4	29	116	60,4%
Ragu-ragu	3	2	6	4,2%
Tidak setuju	2	1	2	2,1%
Sangat tidak setuju	1	-	-	-
Jumlah		48	204	100 %

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner pada 48 orang karyawan P3JFA Pusdiklatwas BPKP dengan variabel penelitian kinerja karyawan dengan indikator ketepatan waktu "saya tidak membuang-buang waktu dalam bekerja" diperoleh skor tertinggi 116 (60,4%) setuju, 80 (33,3%) sangat setuju, 6 (4,2%) ragu-ragu, 2 (2,1%) tidak setuju sebagai skor terendah. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan tidak membuang-buang waktu dalam bekerja.

$$\text{Panjang kelas interval} = \frac{\text{Rentang}}{\text{Banyaknya Kelas Interval}}$$

$$= \frac{5-1}{5} = 0,8$$

1,00 – 1,79 = Sangat Tidak Baik

1,80 – 2,59 = Tidak Baik

2,60 – 3,39 = Cukup Baik

3,40 – 4,19 = Baik

4,20 – 5,00 = Sangat Baik

4.3.1.4 Uji Empirik Kinerja Karyawan P3JFA Pusdiklatwas BPKP Bogor

Distribusi frekuensi juga dilakukan untuk mendapatkan kesimpulan pada variabel kinerja dapat dianalisis dengan menggunakan program SPSS.

Dibawah ini disajikan hasil distribusi frekuensi kinerja dengan program SPSS sebagai berikut :

Tabel 50
Analisis Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan

Statistics		Kinerja
N	Valid	48
	Missing	0
	Mean	68.33
	Std. Error of Mean	.739
	Median	67.00
	Mode	67
	Std. Deviation	5.121
	Variance	26.227
	Skewness	.593
	Std. Error of Skewness	.343
	Kurtosis	-.003
	Std. Error of Kurtosis	.674
	Range	22
	Minimum	58
	Maximum	80
	Sum	3280

Sumber data : output SPSS

Mean teoritik dengan perhitungan sebagai berikut :

$$\text{Mean} = \frac{(\text{Nilai Terendah} \times \sum \text{item}) + (\text{Nilai tertinggi} \times \sum \text{item valid})}{2}$$

$$\text{Mean} = \frac{(1 \times 25) + (5 \times 16)}{2}$$

$$\text{Mean} = \frac{(25) + (80)}{2}$$

$$\text{Mean} = \frac{105}{2}$$

$$\text{Mean} = 52,5$$

Dari data penelitian lapangan diperoleh nilai rata – rata empirik sebesar 68,33 lebih besar dibandingkan dengan perolehan rata – rata teoritik sebesar 52,5. Ini menunjukkan bahwa jawaban responden atas instrumen penelitian variabel kinerja karyawan relatif baik.

4.3.2 Analisis Kuantitatif

4.3.2.1 Hubungan Budaya Organisasi Dengan Kinerja Karyawan Pada Pusdiklatwas BPKP Bogor.

1. Analisis Koefisien Korelasi

Berikut ini akan dilakukan koefisien korelasi dengan metode *pearson product moment* dengan menggunakan program SPSS untuk mengetahui koefisien hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja karyawan pada Pusdiklatwas BPKP Bogor.

Tabel 51
Analisis Koefisien Korelasi (SPSS 20)
Correlations

		BUDAYA	KINERJA
BUDAYA	Pearson Correlation	1	.812**
	Sig. (1-tailed)		.000
	Sum of Squares and Cross-products	2242.667	1017.667
	Covariance	47.716	21.652
	N	48	48
KINERJA	Pearson Correlation	.812**	1
	Sig. (1-tailed)	.000	
	Sum of Squares and Cross-products	1017.667	1232.667
	Covariance	21.652	26.227
	N	48	48

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Sumber data : Output SPSS

Adapun untuk mengetahui tingkat hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 52
Tingkat Korelasi dan Kekuatan Hubungan

Nilai Korelasi	Tingkat Hubungan
0,00 – 0,0199	Sangat Lemah
0,20 – 0,399	Lemah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Kuat

$$\text{Mean} = \frac{105}{2}$$

$$\text{Mean} = 52,5$$

Dari data penelitian lapangan diperoleh nilai rata – rata empirik sebesar 68,33 lebih besar dibandingkan dengan perolehan rata – rata teoritik sebesar 52,5. Ini menunjukkan bahwa jawaban responden atas instrumen penelitian variabel kinerja karyawan relatif baik.

4.3.2 Analisis Kuantitatif

4.3.2.1 Hubungan Budaya Organisasi Dengan Kinerja Karyawan Pada Pusdiklatwas BPKP Bogor.

1. Analisis Koefisien Korelasi

Berikut ini akan dilakukan koefisien korelasi dengan metode *pearson product moment* dengan menggunakan program SPSS untuk mengetahui koefisien hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja karyawan pada Pusdiklatwas BPKP Bogor.

Tabel 51
Analisis Koefisien Korelasi (SPSS 20)
Correlations

		BUDAYA	KINERJA
BUDAYA	Pearson Correlation	1	.812**
	Sig. (1-tailed)		.000
	Sum of Squares and Cross-products	2242.667	1017.667
	Covariance	47.716	21.652
	N	48	48
KINERJA	Pearson Correlation	.812**	1
	Sig. (1-tailed)	.000	
	Sum of Squares and Cross-products	1017.667	1232.667
	Covariance	21.652	26.227
	N	48	48

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Sumber data : Output SPSS

Adapun untuk mengetahui tingkat hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 52
Tingkat Korelasi dan Kekuatan Hubungan

Nilai Korelasi	Tingkat Hubungan
0,00 – 0,0199	Sangat Lemah
0,20 – 0,399	Lemah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Kuat

$$\text{Panjang kelas interval} = \frac{\text{Rentang}}{\text{Banyaknya Kelas Interval}}$$

$$= \frac{5-1}{5} = 0,8$$

1,00 – 1,79 = Sangat Tidak Baik

1,80 – 2,59 = Tidak Baik

2,60 – 3,39 = Cukup Baik

3,40 – 4,19 = Baik

4,20 – 5,00 = Sangat Baik

4.3.1.4 Uji Empirik Kinerja Karyawan P3JFA Pusdiklatwas BPKP Bogor

Distribusi frekuensi juga dilakukan untuk mendapatkan kesimpulan pada variabel kinerja dapat dianalisis dengan menggunakan program SPSS.

Dibawah ini disajikan hasil distribusi frekuensi kinerja dengan program SPSS sebagai berikut :

Tabel 50
Analisis Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan

Statistic		Kinerja
N	Valid	48
	Missing	0
	Mean	66.33
	Std. Error of Mean	.739
	Median	67.00
	Mode	67
	Std. Deviation	5.121
	Variance	26.227
	Skewness	.593
	Std. Error of Skewness	.343
	Kurtosis	-.003
	Std. Error of Kurtosis	.674
	Range	22
	Minimum	58
	Maximum	80
	Sum	3280

Sumber data : output SPSS

Mean teoritik dengan perhitungan sebagai berikut :

$$\text{Mean} = \frac{(\text{Nilai Terendah} \times \sum \text{item}) + (\text{Nilai tertinggi} \times \sum \text{item valid})}{2}$$

$$\text{Mean} = \frac{(1 \times 25) + (5 \times 16)}{2}$$

$$\text{Mean} = \frac{(25) + (80)}{2}$$

0,80 – 0,100

Sangat Kuat

(Siregar, 2013:251)

Interprestasi hasil ouput spss adalah sebagai berikut :

Ouput *Correlations* menjelaskan tentang nilai koefisien korelasi dan nilai signifikansi antara variabel budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Dapat diketahui dari korelasi antara variabel budaya organisasi dengan kinerja karyawan didapat nilai 0,612. Maka dapat disimpulkan berdasarkan tabel tingkat korelasi dan kekuatan hubungan dapat diketahui bahwa hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan adalah kuat.

2. Analisis Koefisien Determinasi

Analisis koefisien determinasi dalam penelitian ini untuk mengetahui seberapa besar peranan budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Untuk menghitung koefisien determinasi tersebut menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\begin{aligned} KD &= (r)^2 \times 100\% \\ &= (0,612)^2 \times 100\% \\ &= (0,3745) \times 100\% \\ &= 37,45\% \end{aligned}$$

Dari hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa kontribusi variabel budaya organisasi dengan kinerja karyawan adalah sebesar 37,45%.

3. Uji Hipotesis Koefisien Korelasi

Uji hipotesis koefisien korelasi digunakan untuk melihat apakah hipotesis yang dibuat dapat diterima atau ditolak dan adakah hubungan yang nyata atau tidak antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan, maka dilakukan uji hipotesis koefisien korelasi sebagai berikut :

a. Hipotesis statistik

1) $H_0 (\rho < 0)$

Tidak terdapat hubungan positif antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan.

2) $H_a (\rho > 0)$

Terdapat hubungan positif antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan.

3) Dengan menggunakan uji satu arah maka kriteria hasil pengujian adalah:

a) Terima H_0 dan tolak H_a jika nilai t hitung $<$ nilai t tabel, artinya tidak terdapat hubungan nyata antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan.

b) Tolak H_0 dan terima H_a jika nilai t hitung $>$ t tabel, artinya terdapat hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan.

4) Untuk melakukan pengujian dengan nilai t tabel, maka digunakan taraf nyata sebesar 5% atau 0,05 untuk mencari t_{tabel} dengan rumus $df = n - 2$ yaitu $df = 48 - 2 = 46$ hasil t_{tabel} yang diperoleh adalah 1,679

5) Mencari t_{hitung} dengan rumus

$$t_h = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

$$t_h = \frac{0,612\sqrt{48-2}}{\sqrt{1-0,612^2}}$$

$$t_h = 0,612 \frac{\sqrt{46}}{\sqrt{0,625}}$$

$$t_h = 0,612 \times 8,579$$

$$t_h = 5,250$$

Berdasarkan hasil perhitungan diatas, maka dapat diketahui bahwa nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($5,250 > 1,679$) artinya tolak H_0 dan Terima H_a . Jadi dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan antara Budaya organisasi (x) dengan Kinerja karyawan (y) pada Pusdiklatwas BPKP Bogor.

- 5) Mencari t_{hitung} dengan rumus

$$t_h = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

$$t_h = \frac{0,612\sqrt{48-2}}{\sqrt{1-0,612^2}}$$

$$t_h = 0,612 \frac{\sqrt{46}}{\sqrt{0,625}}$$

$$t_h = 0,612 \times 8,579$$

$$t_h = 5,250$$

Berdasarkan hasil perhitungan diatas, maka dapat diketahui bahwa nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($5,250 > 1,679$) artinya tolak H_0 dan Terima H_a . Jadi dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan antara Budaya organisasi (x) dengan Kinerja karyawan (y) pada Pusdiklatwas BPKP Bogor.

0,80	0,100	Sangat Kuat
------	-------	-------------

(Siregar, 2013:251)

Interprestasi hasil ouput spss adalah sebagai berikut :

Ouput *Correlations* menjelaskan tentang nilai koefisien korelasi dan nilai signifikansi antara variabel budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Dapat diketahui dari korelasi antara variabel budaya organisasi dengan kinerja karyawan didapat nilai 0,612. Maka dapat disimpulkan berdasarkan tabel tingkat korelasi dan kekuatan hubungan dapat diketahui bahwa hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan adalah kuat.

2. Analisis Koefisien Determinasi

Analisis koefisien determinasi dalam penelitian ini untuk mengetahui seberapa besar peranan budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Untuk menghitung koefisien determinasi tersebut menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 KD &= (r)^2 \times 100\% \\
 &= (0,612)^2 \times 100\% \\
 &= (0,3745) \times 100\% \\
 &= 37,45\%
 \end{aligned}$$

Dari hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa kontribusi variabel budaya organisasi dengan kinerja karyawan adalah sebesar 37,45%.

3. Uji Hipotesis Koefisien Korelasi

Uji hipotesis koefisien korelasi digunakan untuk melihat apakah hipotesis yang dibuat dapat diterima atau ditolak dan adakah hubungan yang nyata atau tidak antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan, maka dilakukan uji hipotesis koefisien korelasi sebagai berikut .

a. Hipotesis statistik

1) $H_0 (\rho < 0)$

Tidak terdapat hubungan positif antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan.

2) $H_a (\rho > 0)$

Terdapat hubungan positif antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan.

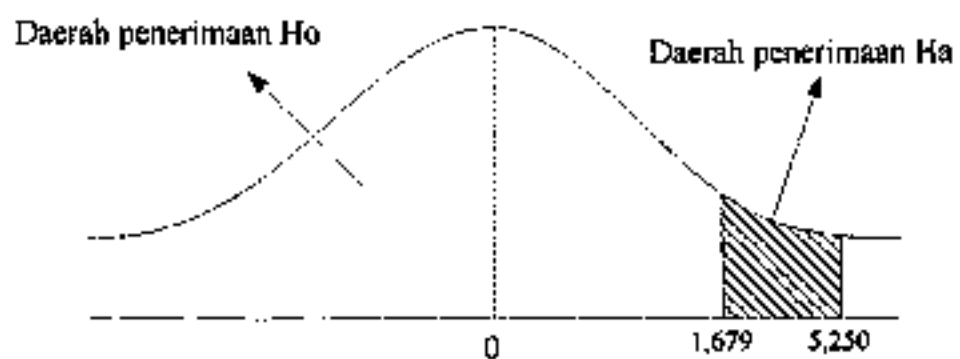
3) Dengan menggunakan uji satu arah maka kriteria hasil pengujian adalah:

a) Terima H_0 dan tolak H_a jika nilai t hitung $<$ nilai t tabel, artinya tidak terdapat hubungan nyata antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan.

b) Tolak H_0 dan terima H_a jika nilai t hitung $>$ t tabel, artinya terdapat hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan.

4) Untuk melakukan pengujian dengan nilai t tabel, maka digunakan taraf nyata sebesar 5% atau 0,05 untuk mencari t_{tabel} dengan rumus $df = n - 2$ yaitu $df = 48 - 2 = 46$ hasil t_{tabel} yang diperoleh adalah 1,679

6) Kurva Hasil Pengujian Hipotesis Pusdiklatwas BPKP Bogor.



Gambar 7

Kurva Pengujian Hipotesis Pusdiklatwas BPKP Bogor

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan serta pada pembahasan BAB IV mengenai Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan pada Pusdiklatwas BPKP Bogor, maka penulis dapat menarik beberapa kesimpulan dan memberikan saran sebagai masukan bagi Pusdiklatwas BPKP Bogor.

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang penulis lakukan melalui analisis data dari kuesioner yang disebar, observasi, dan wawancara maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Budaya Organisasi pada Pusdiklatwas BPKP Bogor adalah kuat dengan skor rata-rata 80,33
2. Kinerja Karyawan pada Pusdiklatwas BPKP Bogor adalah kuat dengan skor rata-rata 68,33.
3. Terdapat Hubungan yang kuat antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan pada Pusdiklatwas BPKP Bogor, dengan analisis sebagai berikut :
 - a. Hasil analisis koefisien korelasi menunjukkan nilai r sebesar 0,612 yang berarti Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan pada Pusdiklatwas BPKP Bogor adalah kuat.
 - b. Hasil Koefisien Determinasi diperoleh nilai sebesar $KD = 37,45\%$, Artinya Budaya Organisasi dapat mempengaruhi Kinerja Karyawan sebesar 37,45%. Sedangkan sisanya yaitu sebesar 62,55% dipengaruhi oleh faktor lain diluar Budaya Organisasi.
4. Hasil uji hipotesis koefisien korelasi menunjukkan bahwa $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ ($5,250 \geq 1,679$) artinya tolak H_0 dan Terima H_a artinya terdapat hubungan yang positif dan kuat antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan pada Pusdiklatwas BPKP Bogor

5.2 Saran

Setelah penulis menyimpulkan dan menganalisis dengan perhitungan yang ada, maka penulis memberikan saran pada Pusdiklatwas BPKP Bogor sebagai berikut :

1. Dengan melihat hasil penelitian, maka penulis dapat memberikan saran untuk Pusdiklatwas BPKP Bogor agar memperhatikan kembali budaya organisasi yang ada. Para karyawan sebaiknya melaksanakan dengan sungguh-sungguh keseluruhan program budaya organisasi agar tujuan dari penerapan budaya organisasi dan tujuan perusahaan dapat tercapai secara efektif.
2. Pusdiklatwas BPKP Bogor diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawannya dengan apa yang terkandung didalam kinerja itu sendiri salah satunya dengan

meningkatkan kuantitas kerja karyawannya agar tercapai kinerja yang baik dan dapat mencapai tujuan perusahaan.

3. Dalam penelitian ini penulis menyaratkan agar Pusdiklatwas BPKP Bogor dalam upaya mencapai tujuan perusahaan khususnya dalam penelitian ini agar semakin mampu meningkatkan kinerja karyawannya, Pusdiklatwas BPKP Bogor diharapkan senantiasa memperhatikan faktor-faktor lainnya apa saja yang dapat meningkatkan kinerja karyawan selain budaya organisasi yaitu yang tidak diteliti pada penelitian ini.

meningkatkan kuantitas kerja karyawannya agar tercapai kinerja yang baik dan dapat mencapai tujuan perusahaan.

3. Dalam penelitian ini penulis menyarankan agar Pusdiklatwas BPKP Bogor dalam upaya mencapai tujuan perusahaan khususnya dalam penelitian ini agar semakin mampu meningkatkan kinerja karyawannya. Pusdiklatwas BPKP Bogor diharapkan senantiasa memperhatikan faktor-faktor lainnya apa saja yang dapat meningkatkan kinerja karyawan selain budaya organisasi yaitu yang tidak diteliti pada penelitian ini.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan serta pada pembahasan BAB IV mengenai Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan pada Pusdiklatwas BPKP Bogor, maka penulis dapat menarik beberapa kesimpulan dan memberikan saran sebagai masukan bagi Pusdiklatwas BPKP Bogor.

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang penulis lakukan melalui analisis data dari kuesioner yang disebar, observasi, dan wawancara maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Budaya Organisasi pada Pusdiklatwas BPKP Bogor adalah kuat dengan skor rata-rata 80,33.
2. Kinerja Karyawan pada Pusdiklatwas BPKP Bogor adalah kuat dengan skor rata-rata 68,33.
3. Terdapat Hubungan yang kuat antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan pada Pusdiklatwas BPKP Bogor, dengan analisis sebagai berikut :
 - a. Hasil analisis koefisien korelasi menunjukkan nilai r sebesar 0,612 yang berarti Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan pada Pusdiklatwas BPKP Bogor adalah kuat.
 - b. Hasil Koefisien Determinasi diperoleh nilai sebesar $KD = 37,45\%$, Artinya Budaya Organisasi dapat mempengaruhi Kinerja Karyawan sebesar 37,45%. Sedangkan sisanya yaitu sebesar 62,55% dipengaruhi oleh faktor lain diluar Budaya Organisasi.
4. Hasil uji hipotesis koefisien korelasi menunjukkan bahwa $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ ($5,250 \geq 1,679$) artinya tolak H_0 dan Terima H_a artinya terdapat hubungan yang positif dan kuat antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan pada Pusdiklatwas BPKP Bogor

5.2 Saran

Setelah penulis menyimpulkan dan menganalisis dengan perhitungan yang ada, maka penulis memberikan saran pada Pusdiklatwas BPKP Bogor sebagai berikut :

1. Dengan melihat hasil penelitian, maka penulis dapat memberikan saran untuk Pusdiklatwas BPKP Bogor agar memperhatikan kembali budaya organisasi yang ada. Para karyawan sebaiknya melaksanakan dengan sungguh-sungguh keseluruhan program budaya organisasi agar tujuan dari penerapan budaya organisasi dan tujuan perusahaan dapat tercapai secara efektif.
2. Pusdiklatwas BPKP Bogor diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawannya dengan apa yang terkandung didalam kinerja itu sendiri salah satunya dengan

DAFTAR PUSTAKA

- Agoes, Cenik, Ardana. 2009. *Etika Bisnis dan Profesi*. Jakarta : Salemba Empat.
- Byars, L and Rue, L. 2006. *Human Resources Management (Eight ed)*. New York, NY: McGraw-Hill/Irwin
- Bortoharsono, Hartanto & Wungu, Jiwo 2009. *Tingkatkan Kinerja Perusahaan dengan Merit System*. Jakarta : PT. Rajagrafindo Persada.
- Darsono, P. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Ahad 21*. Jakarta : Nusantara Consulting.
- Edy, Sutrisno. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Kencana Prenada Media Group.
- Frederick. A Miller & Judith. H Katz. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Salemba Empat.
- Harvey, D.F dan D.R. Brown. 2001. *An Experiential Approach to Organization Development*. Prentice Hall International. New Jersey.
- Hasibuan, Malayu. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Holbeche, Linda. 2005. *The High Performance Organization: Creating Dynamic Stability and Sustainable Success*. Elsevier Butterworth-Heinemann : Oxford.
- Irfam, Fahmi. 2013. *Perilaku Organisasi, Teori, Aplikasi, dan Kasus*. Bandung : Alfabeta.
- Khaerul, Umam. 2010 *Perilaku Organisasi*. Bandung : Pustaka Setia.
- Kotter & Heskett. 1992. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Salemba Empat.
- Lunenburg, Fred C. 2011. *Organizational Culture-Performance Relationship: Views of Excellence and Theory Z*. National Forum Of Educational Administration And Supervision Journal, Vol.29, Number 4:1-9.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Marwansyah, 2010 *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta : Bandung.
- Pasolong, Harbani. 2012. *Metode Penelitian Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Priansa, Suwatno. dan Doni. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung : Pustaka Setia.
- Ranupandojo, Heidjrachman dan Suad Husnan. 2008. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta : BPFE.

- Robbins, Stephen P. 2013. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Indeks Kelompok Gramedia.
- Sadili, Samsudin 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Pustaka Setia.
- Sathe, Vijay. 1985. *Culture and Related corporate Realities*. Homewood : Richard D. Irwin, Inc.
- Sedarmayanti. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung : PT. Refika Aditama.
- Sudaryono. 2014. *Budaya dan Perilaku Organisasi*. Jakarta : Lentera Ilmu Cendekia.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung : Alfabeta.
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung : Alfabeta.
- Suparno Eko, Widodo. 2015. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Swanepoel, Ben. 2013. *Human Resources Management*. South African. The Berne Convention.
- Talidzuhu, Ndraha. 2004. *Teori Budaya Organisasi*. Jakarta : Rineka Cipta Utama.
- Tampubolon, Manahan P. 2008. *Perilaku Keorganisasian*. Bogor : Ghalia Indonesia.
- Tjuju, Yuniarsih. dan Suwaino. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Alfabeta.
- Tylor, Edward Burnett. 1958. *Primitive Culture : Researches Into The Development of Mythology, Philosophy, Religion, Art*. New York : Anf Cumtom.
- Torong, Syamsir. 2014. *Organisasi dan Manajemen*. Bandung : Alfabeta.
- Wibowo. 2016. *Budaya Organisasi, Sebuah Kebutuhan Untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Yani. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Mitra Wacana Media.

Lampiran I

KUESIONER

HUBUNGAN BUDAYA ORGANISASI DENGAN KINERJA KARYAWAN PUSDIKLATWAS BPKP BOGOR

Kepada

Yth. Karyawan

Pusdiklatwas BPKP

di Tempat

Dengan hormat,

Dengan segala kerendahan hati saya sampaikan kuesioner ini kepada karyawan Pusdiklatwas BPKP disertai permohonan maaf karena kehadiran kuesioner ini akan mengganggu waktu istirahat saudara sekalian.

Tujuan penyebaran kuesioner ini adalah semata-mata berkaitan dengan tujuan akademis untuk mengumpulkan data dan informasi dalam penulisan Skripsi yang berjudul "Hubungan Budaya Organisasi Dengan Kinerja Karyawan Pusdiklatwas BPKP Bogor". Maka adapun jawaban responden atas setiap butir pernyataan kuesioner ini bersifat pribadi, terbatas, dan tidak dipublikasikan.

Demikian atas kerja sama dan kesediaan Saudara untuk mengisi kuesioner ini, saya mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya.

Petunjuk Pengisian

1. Berilah tanda silang (X) untuk setiap jawaban yang paling tepat dan sesuai dengan keadaan dan mencerminkan pilihan Saudara yang paling objektif.
2. Dimohon saudara sekalian untuk dapat mengisi semua jawaban yang ada.
3. Setiap jawaban pernyataan mempunyai lima alternatif jawaban yaitu:
SS : Sangat Setuju
S : Setuju
RG : Ragu-ragu
TS : Tidak Setuju
STS : Sangat Tidak Setuju

A. Data Responden

- Jenis Kelamin : a. Wanita b. Pria
- Umur : a. 20-30 thn b. 31-40 thn c. 41-50 thn
- Status : a. Kawin b. Belum Kawin
- Pendidikan Terakhir : a. SMA/SMK b. DIII c. S1 d. S2 e. S3

**B. Pernyataan mengenai Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan
Pusdiklatwas BPKP Bogor.**

Budaya Organisasi

	Konsistensi	SS	S	RG	TS	STS
1	Saya bersikap dengan tanggung jawab dalam mengerjakan pekerjaannya					
2	Saya konsisten dalam melaksanakan Diklat sesuai dengan prosedur					
3	Saya konsisten dalam memberikan informasi pada peserta Diklat					
4	Saya konsisten dalam bekerja sesuai dengan prosedur / perintah atasan					
5	Saya konsisten dalam bertindak & berperilaku yang baik					

	Sosialisasi	SS	S	RG	TS	STS
6	Saya mendapat sosialisasi dengan baik tentang budaya organisasi yang diterapkan oleh perusahaan					
7	Saya mendapat sosialisasi Diklat pada saat baru bergabung dengan perusahaan					
8	Saya mendapat sosialisasi tentang pekerjaan					
9	Saya memberikan sosialisasi mengenai informasi Diklat kepada peserta Diklat					
10	Saya mampu membentuk kerja sama dengan baik bagi calon peserta Diklat					

	Seleksi	SS	S	RG	TS	STS
11	Saya diseleksi terlebih dahulu pada saat akan bergabung dengan perusahaan					
12	Saya mendapatkan pengetahuan awal tentang budaya organisasi perusahaan pada proses seleksi					
13	Saya diberi penjelasan mengenai gambaran jenis pekerjaan yang akan dijalani dalam proses seleksi					
14	Perusahaan tidak membeda-bedakan sara dalam proses seleksi					
15	Pelaksanaan seleksi yang diadakan perusahaan sudah cukup baik					

	Dukungan Manajemen	SS	S	RG	TS	STS
16	Saya dan atasan mendapatkan kenyamanan dalam bekerja untuk mencapai suatu target yang ditentukan					
17	Atasan mampu menjadi teman dan sahabat					
18	Atasan bersikap supportif dalam bidang pekerjaan					
19	Atasan memiliki sikap sebagai pemimpin yang baik dan bijaksana					
20	Saya mendapatkan dukungan manajemen dalam bekerja sesuai budaya organisasi yang ada					

	Evaluasi	SS	S	RG	TS	STS
21	Dilakukan pengevaluasian secara berkala terkait dengan budaya organisasi yang sedang berjalan					
22	Dilakukan evaluasi perbaikan budaya organisasi guna menyesuaikan diri dengan perubahan zaman					
23	Dilakukan pengevaluasian dari perusahaan terhadap hasil kerja secara berkala					
24	Proses evaluasi yang dilakukan telah berdampak baik					
25	Proses evaluasi dilaksanakan secara berkala					

Kinerja

	Kualitas	SS	S	RG	TS	STS
1	Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai standar					
2	Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditetapkan					
3	Saya mengikuti intruksi kerja yang ditetapkan oleh atasan					
4	Saya bekerja dengan waktu yang efisien dan efektif					
5	Saya mampu mengimplementasikan pekerjaan dengan visi misi yang telah ditentukan					
6	Saya bekerja dengan jujur dan sepenuh hati					
7	Saya mampu menjaga hubungan antar karyawan demi kelancaran kegiatan perusahaan					
8	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan tanpa kesalahan					

	Kuantitas	SS	S	RG	TS	STS
9	Saya mampu mengerjakan pekerjaan dengan baik					
10	Saya mampu bertanggungjawab atas pekerjaan					
11	Saya bekerja dengan mampu mencapai target yang ditentukan					
12	Saya bekerja sesuai dengan prosedur yang ditentukan					
13	Saya mampu bekerja dengan kapasitas jam kerja yang ditentukan					
14	Saya mampu mengerjakan pekerjaan lebih dari satu jenis pekerjaan					
15	Saya berusaha bekerja lebih baik dari rekan kerja saya					
16	Saya selalu mengecek pekerjaan yang telah saya kerjakan					

	Ketepatan Waktu	SS	S	RG	TS	STS
17	Saya datang tepat waktu di tempat kerja					
18	Saya mematuhi peraturan dalam bekerja					
19	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu					
20	Saya mampu memaksimalkan waktu saat istirahat					
21	Saya mampu mencapai hasil kerja yang diharapkan perusahaan dengan tepat waktu					
22	Saya pulang tepat waktu					
23	Saya tidak membuang-buang waktu dalam bekerja					

	Biaya	SS	S	RG	TS	STS
24	Saya tidak dipungut biaya dalam pelaksanaan penilaian kinerja					
25	Semua biaya dalam pelaksanaan penilaian kinerja karyawan ditanggung oleh perusahaan					

No. Sampel	Karakteristik Sampel		Panorami										Dokumen Matriks										Eskala										Kuantitas					Total																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
	Area	Uraian	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35		36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112	113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128	129	130	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140	141	142	143	144	145	146	147	148	149	150	151	152	153	154	155	156	157	158	159	160	161	162	163	164	165	166	167	168	169	170	171	172	173	174	175	176	177	178	179	180	181	182	183	184	185	186	187	188	189	190	191	192	193	194	195	196	197	198	199	200	201	202	203	204	205	206	207	208	209	210	211	212	213	214	215	216	217	218	219	220	221	222	223	224	225	226	227	228	229	230	231	232	233	234	235	236	237	238	239	240	241	242	243	244	245	246	247	248	249	250	251	252	253	254	255	256	257	258	259	260	261	262	263	264	265	266	267	268	269	270	271	272	273	274	275	276	277	278	279	280	281	282	283	284	285	286	287	288	289	290	291	292	293	294	295	296	297	298	299	300	301	302	303	304	305	306	307	308	309	310	311	312	313	314	315	316	317	318	319	320	321	322	323	324	325	326	327	328	329	330	331	332	333	334	335	336	337	338	339	340	341	342	343	344	345	346	347	348	349	350	351	352	353	354	355	356	357	358	359	360	361	362	363	364	365	366	367	368	369	370	371	372	373	374	375	376	377	378	379	380	381	382	383	384	385	386	387	388	389	390	391	392	393	394	395	396	397	398	399	400	401	402	403	404	405	406	407	408	409	410	411	412	413	414	415	416	417	418	419	420	421	422	423	424	425	426	427	428	429	430	431	432	433	434	435	436	437	438	439	440	441	442	443	444	445	446	447	448	449	450	451	452	453	454	455	456	457	458	459	460	461	462	463	464	465	466	467	468	469	470	471	472	473	474	475	476	477	478	479	480	481	482	483	484	485	486	487	488	489	490	491	492	493	494	495	496	497	498	499	500	501	502	503	504	505	506	507	508	509	510	511	512	513	514	515	516	517	518	519	520	521	522	523	524	525	526	527	528	529	530	531	532	533	534	535	536	537	538	539	540	541	542	543	544	545	546	547	548	549	550	551	552	553	554	555	556	557	558	559	560	561	562	563	564	565	566	567	568	569	570	571	572	573	574	575	576	577	578	579	580	581	582	583	584	585	586	587	588	589	590	591	592	593	594	595	596	597	598	599	600	601	602	603	604	605	606	607	608	609	610	611	612	613	614	615	616	617	618	619	620	621	622	623	624	625	626	627	628	629	630	631	632	633	634	635	636	637	638	639	640	641	642	643	644	645	646	647	648	649	650	651	652	653	654	655	656	657	658	659	660	661	662	663	664	665	666	667	668	669	670	671	672	673	674	675	676	677	678	679	680	681	682	683	684	685	686	687	688	689	690	691	692	693	694	695	696	697	698	699	700	701	702	703	704	705	706	707	708	709	710	711	712	713	714	715	716	717	718	719	720	721	722	723	724	725	726	727	728	729	730	731	732	733	734	735	736	737	738	739	740	741	742	743	744	745	746	747	748	749	750	751	752	753	754	755	756	757	758	759	760	761	762	763	764	765	766	767	768	769	770	771	772	773	774	775	776	777	778	779	780	781	782	783	784	785	786	787	788	789	790	791	792	793	794	795	796	797	798	799	800	801	802	803	804	805	806	807	808	809	810	811	812	813	814	815	816	817	818	819	820	821	822	823	824	825	826	827	828	829	830	831	832	833	834	835	836	837	838	839	840	841	842	843	844	845	846	847	848	849	850	851	852	853	854	855	856	857	858	859	860	861	862	863	864	865	866	867	868	869	870	871	872	873	874	875	876	877	878	879	880	881	882	883	884	885	886	887	888	889	890	891	892	893	894	895	896	897	898	899	900	901	902	903	904	905	906	907	908	909	910	911	912	913	914	915	916	917	918	919	920	921	922	923	924	925	926	927	928	929	930	931	932	933	934	935	936	937	938	939	940	941	942	943	944	945	946	947	948	949	950	951	952	953	954	955	956	957	958	959	960	961	962	963	964	965	966	967	968	969	970	971	972	973	974	975	976	977	978	979	980	981	982	983	984	985	986	987	988	989	990	991	992	993	994	995	996	997	998

Lampiran 3. Uji Validitas Budaya Organisasi

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	103.1667	58.802	.408		.857
VAR00002	103.0333	58.792	.540		.854
VAR00003	103.6000	57.017	.463		.856
VAR00004	103.4333	68.047	.271		.861
VAR00005	103.0333	58.171	.306		.850
VAR00006	103.4000	55.028	.635		.851
VAR00007	103.1333	67.016	.505		.855
VAR00008	103.2887	56.823	.488		.855
VAR00009	103.2000	57.131	.434		.858
VAR00010	103.3333	58.920	.283		.862
VAR00011	103.0333	57.895	.338		.859
VAR00012	103.5000	68.328	.403		.857
VAR00013	103.4000	58.041	.263		.861
VAR00014	103.4333	58.481	.188		.865
VAR00016	103.5333	56.328	.418		.867
VAR00016	103.2887	58.547	.523		.854
VAR00017	103.1667	56.144	.549		.853
VAR00018	103.2000	56.788	.547		.854
VAR00019	103.2887	55.928	.443		.856
VAR00020	103.3667	55.964	.388		.858
VAR00021	103.6333	63.482	.658		.851
VAR00022	103.7667	52.323	.487		.856
VAR00023	103.1667	57.661	.422		.857
VAR00024	103.1333	57.499	.383		.858
VAR00025	103.0333	57.068	.502		.855

Lampiran 4. Hasil Uji Validitas Kinerja

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	102.2000	50.028	.392		.827
VAR00002	102.0887	50.409	.452		.828
VAR00003	102.5333	49.775	.484		.824
VAR00004	102.3000	60.424	.409		.827
VAR00005	102.5333	51.913	.184		.834
VAR00006	102.4333	49.151	.575		.821
VAR00007	102.1887	50.282	.486		.825
VAR00008	102.7333	53.513	-.012		.843
VAR00009	102.8333	52.971	.040		.841
VAR00010	102.3887	50.881	.199		.836
VAR00011	102.0887	51.513	.252		.832
VAR00012	102.5333	49.775	.360		.828
VAR00013	102.3000	49.380	.548		.822
VAR00014	102.4887	50.678	.231		.834
VAR00015	102.5887	49.220	.433		.825
VAR00016	102.0887	51.444	.261		.831
VAR00017	102.2000	48.579	.630		.819
VAR00018	102.2333	49.909	.531		.823
VAR00019	102.3000	49.045	.438		.826
VAR00020	102.4000	48.386	.458		.824
VAR00021	102.6667	46.575	.688		.818
VAR00022	102.8000	44.924	.538		.821
VAR00023	102.2000	50.234	.477		.825
VAR00024	102.1887	50.685	.353		.828
VAR00025	102.0887	50.478	.442		.828

Lampiran 5. Hasil Output Spss Uji Reabilitas Budaya Organisasi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.868	.876	19

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	77.2333	40.737	.371		.868
VAR00002	77.1000	40.645	.497		.862
VAR00003	77.6567	40.530	.468		.862
VAR00004	77.4667	39.708	.588		.858
VAR00005	77.2000	40.788	.470		.863
VAR00006	77.3333	40.230	.514		.861
VAR00007	77.2667	40.892	.400		.865
VAR00008	77.5667	39.976	.401		.865
VAR00009	77.6000	40.317	.375		.866
VAR00010	77.3333	39.896	.588		.859
VAR00011	77.2333	39.702	.568		.859
VAR00012	77.2667	40.202	.576		.859
VAR00013	77.3333	39.333	.477		.862
VAR00014	77.4333	38.599	.509		.861
VAR00015	77.7000	38.807	.625		.865
VAR00016	77.8333	38.075	.525		.864
VAR00017	77.2333	41.289	.394		.865
VAR00018	77.2000	41.131	.369		.866
VAR00019	77.1000	40.438	.530		.861

Lampiran 6. Hasil Output Spss Uji Reabilitas Kinerja Karyawan

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.860	.859	16

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	64.2867	31.613	.349		.858
VAR00002	64.1333	31.637	.436		.854
VAR00003	64.6000	31.214	.464		.853
VAR00004	64.3667	31.137	.479		.852
VAR00005	64.5000	30.534	.578		.848
VAR00006	64.2333	31.633	.432		.854
VAR00007	64.3667	30.792	.538		.850
VAR00008	64.6333	30.516	.440		.854
VAR00009	64.2667	30.202	.613		.846
VAR00010	64.3000	30.838	.591		.846
VAR00011	64.3667	30.240	.461		.853
VAR00012	64.4667	29.637	.489		.852
VAR00013	64.7333	27.582	.677		.840
VAR00014	64.8667	27.292	.619		.856
VAR00015	64.2667	31.582	.445		.854
VAR00016	64.1333	31.282	.496		.852



**BADAN PENGAWASAN KEUANGAN DAN PEMBANGUNAN
PUSAT PENDIDIKAN DAN PELATIHAN PENGAWASAN**

Jalan Beringin II, Pandansari, Ciawi, Bogor 16720 Telp. (0251) 8249001 - 05

Faksimili (0251) 8248986 e-mail : pusdiklatwas@bpkp.go.id

Web: <http://pusdiklatwas.bpkp.go.id>

Nomor : S-1042/DL/1/2017
Hal : Pemberitahuan Riset/Magang

4 Mei 2017

Yth. Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Pakuan
di Bogor

Sehubungan dengan Surat Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Nomor 1613/WD.1/FE-UP/XI/2016 tanggal 8 November 2016 hal Permohonan Riset/Magang atas nama:

Nama : Robbi Imam Mauladi
NPM : 021113324
Progrm Studi : Manajemen

dengan ini kami menerima permohonan Saudara untuk melakukan riset/magang pada kantor kami, atas nama mahasiswa tersebut di atas.

Demikian kami sampaikan.

Atas perhatian Saudara, kami ucapkan terima kasih.

Kepala Pusat 

Slamet Hariadi, M.S.A., C.Fra
NIP 195904111981011001

Tabel 1 - Lembar Penilaian Kerja

Formulir LPK


**BADAN PENGAWASAN KEUANGAN DAN PEMBANGUNAN
UNIT KERJA
LEMBAR PENILAIAN KINERJA**

Berdasarkan penugasan dari atasan langsung/pejabat penilai, pegawai telah melakukan kegiatan maka dalam rangka penilaian hasil kerja, dengan ini:

Nama	:
NIP	:
Pangkat/Golongan	:
Jabatan	:
Unit Kerja Eselon III/ Eselon IV	:

telah melakukan penilaian kerja kepada:

Nama	:
NIP	:
Pangkat/Golongan	:
Jabatan	:
Unit Kerja Eselon III/ Eselon IV	:
No dan Tanggal ST/ND	:
Bulan Penilaian	:

Dengan hasil penilaian sebagai berikut:

No	Indikator Penilaian	Target	Realisasi	Nilai Capaian SKP	Keterangan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Kuantitas (Output)/ Hasil Kerja				
2	Kualitas Output/Hasil Kerja				
3	Ketepatan Waktu				
4	Biaya (Rp)				

Penjelasan:

..... 20XX

Ditilai dan Disahkan oleh:

Diajukan oleh:

Atasan Langsung/Pejabat Penilai

Pegawai Bersangkutan

Nama

Nama

NIP

NIP

