



UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP
KINERJA BERDASARKAN PERSEPSI PEGAWAI DI RUMAH SAKIT
KETERGANTUNGAN OBAT (RSKO) JAKARTA TAHUN 2011**

SKRIPSI

OLEH :

NUR ZANNAH

NPM: 0906618500

**PROGRAM SARJANA KESEHATAN MASYARAKAT
FAKULTAS KESEHATAN MASYARAKAT
UNIVERSITAS INDONESIA
DEPOK 2012**



UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP
KINERJA BERDASARKAN PERSEPSI PEGAWAI DI RUMAH SAKIT
KETERGANTUNGAN OBAT (RSKO) JAKARTA TAHUN 2011**

SKRIPSI

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
SARJANA KESEHATAN MASYARAKAT (SKM)**

OLEH :

NUR ZANNAH

NPM: 0906618500

**PROGRAM SARJANA KESEHATAN MASYARAKAT
FAKULTAS KESEHATAN MASYARAKAT
UNIVERSITAS INDONESIA
DEPOK 2012**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Skripsi ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Nur Zannah

NPM : 0906618500

Tanda Tangan : 

Tanggal : 10 Januari 2012

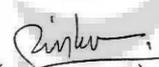
HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi ini diajukan oleh :

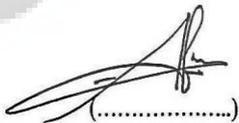
Nama : Nur Zannah
NPM : 0906618500
Program Studi : Kesehatan Masyarakat – Ekstensi
Judul Skripsi : Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap
Kinerja Berdasarkan Persepsi Pegawai di Rumah Sakit
Ketergantungan Obat (RSKO) Jakarta Tahun 2011

Telah berhasil dipertahankan dihadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Sarjana Kesehatan Masyarakat pada Program Studi Kesehatan Masyarakat - Ekstensi, Peminatan Manajemen Rumah Sakit, Fakultas Kesehatan Masyarakat, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Prof. drh. Wiku Bakti Bawono Adisasmito, M.Sc., Ph.D 
(.....)

Penguji I : Prof. dr. Anhari Achadi, SKM, DSc 
(.....)

Penguji II : drg. Abdul Halim, MPPM 
(.....)

Ditetapkan di : Depok

Tanggal : 10 Januari 2012

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini, saya :

Nama : Nur Zannah
NPM : 0906618500
Mahasiswa Program : Sarjana Kesehatan Masyarakat
Tahun Akademik : 2011 – 2012

Menyatakan bahwa saya tidak melakukan plagiat dalam penulisan skripsi saya yang berjudul :

Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Berdasarkan Persepsi Pegawai di Rumah Sakit Ketergantungan Obat (RSKO) Jakarta Tahun 2011.

Apabila suatu saat nanti terbukti saya melakukan plagiat, maka saya akan menerima sanksi yang telah ditetapkan.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya.

Depok, 10 Januari 2012



Nur Zannah

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Nur Zannah
Alamat : Jl. Usman Rt 003 Rw 011 No.2 Kelapa Dua
Wetan Ciracas Jakarta Timur.
Tempat, Tanggal Lahir : Jakarta, 27 Mei 1987
Agama : Islam
Jenis Kelamin : Perempuan

RIWAYAT PENDIDIKAN

SD Negeri 11 Jakarta Timur	Tahun 1993 – 1999
SLTP Negeri SSN 9 Jakarta Timur	Tahun 1999 – 2002
SMA Negeri 105 Jakarta Timur	Tahun 2002 – 2005
Politeknik Kesehatan Jakarta I Jurusan Kebidanan	Tahun 2005 – 2008
Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Indonesia	Tahun 2009 – 2012
Peminatan Manajemen Rumah Sakit	

RIWAYAT PEKERJAAN

Klinik Bidan Praktek Swasta	Tahun 2008 – 2009
-----------------------------	-------------------

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum wr. wb.

Puji syukur penulis panjatkan kepada ALLAH SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya, sehingga skripsi ini dapat diselesaikan. Adapun maksud dan tujuan penulisan skripsi ini sebagai syarat dalam menyelesaikan pendidikan sarjana di Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Indonesia.

Dalam menyelesaikan skripsi ini berbagai macam hambatan Alhamdulillah dapat diatasi berkat adanya bantuan serta dorongan dari berbagai pihak sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.

Pada kesempatan ini, penulis mengucapkan terimakasih kepada pihak-pihak yang telah membimbing dan membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini, terutama kepada :

1. Prof. drh. Wiku Bakti Bawono Adisasmito, MSc, Ph.D selaku Pembimbing Akademik yang telah membimbing, memberikan ilmu dan supportnya yang sangat membangun.
2. Prof. dr. Anhari Achadi, SKM, DSc selaku Penguji I atas kesediaan waktunya untuk menguji dan memberikan bimbingan dalam perbaikan skripsi.
3. drg. Abdul Halim, MPPM selaku Pembimbing dan Penguji II dari RSKO Jakarta yang telah membimbing dan memberikan masukannya.
4. Kedua Orang Tua tercinta dan Kakak – kakak tersayang yang selalu mendoakan dan mendukung agar menjadi seseorang yang bisa kalian banggakan.
5. dr. Nazmiansyah yang sudah menjadi tempat untuk berbagi rasa, kisah dan kasih, yang selalu mendoakan serta mendukung disetiap keadaan.

6. Seluruh pegawai di RSKO Jakarta yang telah membantu dalam proses administratif dan pengisian kuesioner dalam penelitian ini.
7. Teman – teman PraKemas di RSKO Jakarta (Nydia, Tanti dan Ine) yang telah membuat hari – hari PraKemas menjadi menyenangkan.
8. Sahabat tersayang di FKM UI ”ChipMunkz” (Ayu, Reni, Tanti, Nydia, Ine, Nurul dan Mba Yusi) yang telah memberikan persahabatan yang begitu indah.
9. Teman – teman Ekstensi AKK 2009 & 2010 (Inggar, Laola, Dinda, Dona, Taufik, Hakim, Mas Adi, Mba Puji, Mba Putu, Mba Kiki, Mba Rini, Mba Ida, Yunita, Mba Lastri, Rina, Nova, Shelma, Eka, Relita, Kiki dll) sukses untuk kita semua.

Penulis menyadari skripsi ini masih belum sempurna, untuk itu diharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun demi kesempurnaan penulisan ini.

Harapan penulis semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca umumnya dan khususnya mahasiswi Manajemen Rumah Sakit.

Wassalamu'alaikum wr.wb

Jakarta, 10 Januari 2012

Penulis

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai civitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Nur Zannah
NPM : 0906618500
Program Studi : Kesehatan Masyarakat – Ekstensi
Departemen : Administrasi dan Kebijakan Kesehatan
Fakultas : Kesehatan Masyarakat
Jenis karya : Skripsi

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Berdasarkan Persepsi Pegawai di Rumah Sakit Ketergantungan Obat (RSKO) Jakarta Tahun 2011.

berserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini, Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/ pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok

Pada Tanggal : 10 Januari 2012

Yang menyatakan



(Nur Zannah)

**UNIVERSITAS INDONESIA
PROGRAM SARJANA KESEHATAN MASYARAKAT
FAKULTAS KESEHATAN MASYARAKAT**

**Skripsi, Januari 2012
Nur Zannah**

Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Berdasarkan Persepsi Pegawai Di Rumah Sakit Ketergantungan Obat (RSKO) Jakarta Tahun 2011

67 halaman + 10 tabel + 3 gambar + 5 lampiran

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui gambaran Budaya Organisasi dan Kinerja berdasarkan persepsi pegawai di RSKO Jakarta, serta untuk mengetahui seberapa besar pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja berdasarkan persepsi pegawai di RSKO Jakarta. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode observasional dengan pendekatan kuantitatif. Data – data dalam penelitian ini diperoleh dengan menyebarkan kuesioner dan observasi di lapangan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan, maka diperoleh hasil bahwa gambaran Budaya Organisasi dan Kinerja berdasarkan persepsi pegawai di RSKO Jakarta adalah tinggi atau baik. Berdasarkan perhitungan Korelasi Product Moment menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja berdasarkan persepsi pegawai di RSKO Jakarta, dan hasil perhitungan Koefisien Determinan diperoleh bahwa besarnya pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja berdasarkan persepsi pegawai di RSKO Jakarta adalah sebesar 22,09%.

**Kata Kunci : Budaya Organisasi, Kinerja Pegawai
Daftar Pustaka : 24 (2003-2011)**

**UNIVERSITY OF INDONESIA
BACHELOR OF PUBLIC HEALTH
FACULTY OF PUBLIC HEALTH**

**January, 2012
Nur Zannah**

Analysis of Organizational Culture Influence on Performance Based on Employee Perceptions in Rumah Sakit Ketergantungan Obat (RSKO) Jakarta in 2011

67 pages + 10 tables + 3 pictures + 5 attachments

ABSTRACT

This research have the aim to know descriptions of Organizational Culture and Performance based on employee perceptions in RSKO Jakarta and to find out how much Organizational Culture influence on Performance based on employee perceptions in RSKO Jakarta. The method used in this research is an observational method with quatitative approach. Data in this research were obtained by distributing questionnaires and observations. Based on the research, result show that descriptions of Organizational Culture and Performance based on employee perceptions in RSKO Jakarta is high or good. Product Moment Correlation result show that Organizational Culture influence on Performance based on employee perceptions in RSKO Jakarta, and result of Determinan Coefisien show the influence is 22,09%.

Key Words : Organizational Culture, Employee Performance
Bilbiography : 24 (2003 – 2011)

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Halaman Pernyataan Orisinalitas	ii
Halaman Pengesahan	iii
Surat Pernyataan	iv
Daftar Riwayat Hidup	v
Kata Pengantar	vi
Halaman Persetujuan Publikasi Karya Ilmiah	viii
Abstrak	ix
Abstract	x
Daftar Isi	xi
Daftar Tabel	xiv
Daftar Gambar	xv
Daftar Lampiran	xvi
BAB I. Pendahuluan	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah dan Pertanyaan Penelitian	6
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Manfaat Penelitian	7
1.5 Ruang Lingkup	8
BAB II. Tinjauan Pustaka	
2.1 Budaya Organisasi	9
2.1.1 Pengertian	9
2.1.2 Karakteristik Budaya Organisasi	11
2.1.2.1 Inisiatif Individu	13
2.1.2.2 Toleransi Terhadap Tindakan Beresiko	14
2.1.2.3 Integrasi	14
2.1.2.4 Kontrol	16
2.2 Kinerja	17
2.2.1 Pengertian Kinerja	17

2.2.2 Kinerja Pegawai	18
2.3 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai	20
BAB III. Kerangka Konsep dan Definisi Operasional	
3.1 Kerangka Konsep	23
3.2 Definisi Operasional	25
BAB IV. Metode Penelitian	
4.1 Metode Penelitian	32
4.2 Populasi dan Sampel	32
4.2.1 Populasi	32
4.2.2 Sampel	32
4.2.2.1 Cara Pengambilan Sampel	33
4.3 Waktu dan Tempat Penelitian	35
4.4 Teknik Pengumpulan Data	36
4.4.1 Pengumpulan Data Primer	36
4.4.2 Pengumpulan Data Sekunder	37
4.5 Skala Pengukuran	38
4.6 Pengolahan Data	40
4.7 Teknik Analisa Data	41
BAB V. Gambaran Umum RSKO Jakarta	
5.1 Kedudukan, Tugas dan Fungsi RSKO Jakarta	44
5.1.2 Kedudukan RSKO Jakarta	44
5.1.2 Tugas RSKO Jakarta	45
5.1.3 Fungsi RSKO Jakarta	45
5.2 Falsafah, Motto, Visi dan Misi RSKO Jakarta	46
5.2.1 Falsafah RSKO Jakarta	46
5.2.2 Motto RSKO Jakarta	46
5.2.3 Visi RSKO Jakarta	47
5.2.4 Misi RSKO Jakarta	47
5.3 Struktur Organisasi RSKO Jakarta	47
5.4 Ketenagaan di RSKO Jakarta	49
5.5 Data Kinerja RSKO Jakarta`	50
5.6 Penilaian Kinerja Pegawai di RSKO Jakarta	51

BAB VI. Hasil Penelitian

6.1 Karakteristik Responden	52
6.2 Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi	54
6.3 Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Pegawai	55
6.4 Distribusi Frekuensi Kategori Budaya Organisasi	56
6.5 Distribusi Frekuensi Kategori Kinerja Pegawai	57
6.6 Hasil Observasi Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai	57
6.7 Uji Koefisien Korelasi Product Moment dan Uji Koefisien Determinan	59

BAB VII. Pembahasan

7.1 Keterbatasan Penelitian	60
7.2 Analisis Gambaran Budaya Organisasi di RSKO Jakarta	61
7.2.1 Inisiatif Individu	61
7.2.2 Toleransi Terhadap Tindakan Beresiko	62
7.2.3 Kontrol	62
7.3 Analisis Gambaran Kinerja Pegawai di RSKO Jakarta	63
7.3.1 Kedisiplinan	63
7.3.2 Kecakapan	64
7.4 Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Berdasarkan Persepsi Pegawai di RSKO Jakarta	64

BAB VIII. Penutup

8.1 Kesimpulan	66
8.2 Saran	67

Daftar Pustaka

Lampiran

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Perbandingan Antara Target dan Realisasi Kinerja RSKO Jakarta Tahun 2008 – 2010	6
Tabel 2. Daftar Responden Penelitian	33
Tabel 3. Komposisi Pernyataan dalam Kuesioner	37
Tabel 4. Pedoman Untuk Memberikan Intepretasi Koefisien	42
Tabel 5. Perbandingan Antara Target dan Realisasi Kinerja RSKO Jakarta Tahun 2008 – 2010	50
Tabel 6. Distribusi Frekuensi Karakteristik Responden di RSKO Jakarta	52
Tabel 7. Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi di RSKO Jakarta	54
Tabel 8. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Pegawai di RSKO Jakarta	55
Tabel 9. Distribusi Frekuensi Kategori Budaya Organisasi di RSKO Jakarta	56
Tabel 10. Distribusi Frekuensi Kategori Kinerja Pegawai di RSKO Jakarta	57

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.	Kerangka Konsep	24
Gambar 2.	Struktur Organisasi RSKO Jakarta	48
Gambar 3.	Komposisi Tenaga PNS, CPNS dan Honorer RSKO Jakarta Tahun 2005 - 2010	49



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

Pegawai di RSKO Jakarta Tahun 2011

Lampiran 2. Tabel r

Lampiran 3. Hasil Jawaban Responden Terhadap Kuesioner

Lampiran 4. Lembar Cek List Observasi

Lampiran 5. Hasil Uji Validitas dan Reabilitas

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Budaya organisasi merupakan seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal (*Greenberg dan Baron, 2003*). Budaya organisasi terdiri dari karakteristik yang harus diukur yang meliputi inisiatif individu, toleransi terhadap tindakan beresiko, arah, integrasi, dukungan manajemen, kontrol, identitas, sistem imbalan, toleransi terhadap konflik dan pola-pola komunikasi (*Mangkunegara, 2006, Ndraha, 2005 dan Suwanto, 2009*).

Budaya organisasi juga dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang utama, yaitu bila budaya organisasi mendukung strategi organisasi, dan bila budaya organisasi dapat menjawab atau mengatasi tantangan lingkungan dengan cepat dan tepat.

Salah satu organisasi yang membutuhkan keunggulan kompetitif adalah rumah sakit. Tinggi rendahnya budaya organisasi dapat dilihat dari tingkat komitmen anggota rumah sakit terhadap nilai-nilai dan keyakinan dari pimpinan hingga kesemua lapisan karyawan. Dan untuk membangun komitmen yang tinggi diperlukan dukungan suatu budaya organisasi rumah sakit yang positif.

Budaya organisasi yang kuat akan memberikan stabilitas pada organisasi yang dapat mendorong peningkatan kinerja organisasi. Kinerja organisasi merupakan hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu (*Mangkunegara, 2006 dan Pabundu Tika, 2010*). Beberapa studi telah membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Hasil penelitian *Yusoff* (2011) menyebutkan bahwa budaya organisasi di perusahaan Malaysia berpengaruh terhadap kinerja organisasinya. Dan dimensi budaya organisasi yang mempengaruhinya adalah jarak kekuasaan, individualisme dan maskulinitas.

Penelitian lain dari *Rose, Kumar, Abdullah dan Ling* (2008) pada perusahaan Multinasional MNCs di 4 (empat) negara (Amerika, Eropa, Jepang dan Malaysia) hasil keseluruhan menunjukkan bahwa perusahaan Multinasional MNCs di Amerika, Eropa, Jepang dan Malaysia memiliki hubungan yang signifikan terhadap empat dimensi budaya organisasi terhadap kinerja organisasi yang diteliti yaitu Individualisme / kolektivisme, jarak kekuasaan, menghindari ketidakpastian dan Feminitas/maskulinitas.

Di Indonesia juga terdapat beberapa penelitian yang menunjukkan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi, yaitu penelitian *Umar* (2006) pada sebuah Bank di Riau yang menyatakan adanya pengaruh positif signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawannya. Penelitian *Burdahyat* (2009) di Instalasi Rawat Inap RSUD Sumedang yang mengatakan bahwa beberapa dimensi budaya organisasi (tuntutan kerja, dukungan kerja, kontrol dan integrasi)

berpengaruh terhadap kinerja perawat pelaksana di Instalasi Rawat Inap RSUD Sumedang.

Penelitian *Sinaga* (2009) di RSUD Rantau Prapat Sumatera Utara menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai dan budaya organisasi yang berpengaruh adalah inisiatif individu, pengarahan, kerja sama, kontrol dan komunikasi. Penelitian lainnya oleh *Widagdo* (2006) juga menunjukkan bahwa kinerja di Perjan RSAB Harapan Kita Jakarta dipengaruhi oleh budaya organisasi dan dimensi atau karakteristik budaya organisasi yang mempengaruhi disana adalah inisiatif individu, kebersamaan, toleransi terhadap tindakan beresiko, toleransi terhadap konflik, kontrol, pembelajaran, dukungan dari manajer dan pola komunikasi.

Rumah Sakit Ketergantungan Obat (RSKO) Jakarta sesuai dengan keputusan Menteri Kesehatan Nomor : 732/ Menkes / SK / UI / 2002 pada tanggal 14 Juni 2002 Rumah Sakit Ketergantungan Obat (RSKO) Jakarta resmi menjadi Rumah Sakit Pemerintah kelas B yang mempunyai fungsi sebagai Pusat Rujukan Nasional di bidang kesehatan dengan pelayanan unggulan pengembangan pelayanan pencegahan dan pengobatan ketergantungan narkotika, alkohol, psikotropika dan zat adiktif lainnya.

Visi RSKO Jakarta sebagai pusat layanan dan kajian nasional dan regional dalam masalah gangguan yang berhubungan dengan napza dan Misinya melaksanakan upaya preventif dan promotif bagi masyarakat umum dalam bidang gangguan yang berhubungan dengan Napza, melaksanakan upaya kuratif dan rehabilitatif bagi penyandang masalah gangguan yang berhubungan dengan Napza,

melaksanakan pendidikan dan pelatihan bagi tenaga profesi serta masyarakat umum dalam bidang gangguan yang berhubungan dengan Napza, melaksanakan penelitian dan pengembangan dalam bidang gangguan yang berhubungan dengan Napza dan memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat yang memerlukan.

Berdasarkan data perbandingan antara target dan realisasi kinerja RSKO Jakarta tahun 2008 – 2010 menunjukkan bahwa kinerja RSKO Jakarta belum mencapai target yang ditetapkan oleh rumah sakit. Hal tersebut berdasarkan hasil wawancara tidak terstruktur dengan beberapa pegawai di RSKO Jakarta disebabkan oleh kurangnya tingkat pengetahuan dan kompetensi pegawai terhadap pekerjaannya, kurangnya motivasi dan kontrol dari pimpinan dan beberapa karakteristik budaya organisasi yang belum berkembang di RSKO Jakarta.

Melihat beberapa karakteristik budaya organisasi menjadi penyebab realisasi kinerja yang belum mencapai target di RSKO Jakarta dan dimana pegawai di RSKO Jakarta yang 83% adalah pegawai negeri sipil, maka berdasarkan PP No 42 tahun 2004 mengenai etika dalam berorganisasi pegawai negeri sipil, seharusnya etika berorganisasi pegawai negeri sipil membangun etos kerja untuk meningkatkan kinerja organisasi, menjalin kerja sama secara kooperatif dengan unit lain yang terkait dalam rangka mencapai tujuan, memiliki kompetensi dalam pelaksanaan tugas, mengembangkan secara kreatif dan inovatif dalam peningkatan kinerja organisasi dan berorientasi pada upaya kualitas kerja.

Berdasarkan hasil wawancara tidak terstruktur tersebut juga menyatakan bahwa beberapa karakteristik budaya organisasi di RSKO Jakarta yang belum berkembang, yaitu: 1) *Inisiatif individu*, Inisiatif individu pada pegawai RSKO Jakarta sangat sulit untuk muncul kepermukaan dengan kata lain pegawai belum mengemukakan pendapat atau ide-ide dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya. Hal ini dikarenakan RSKO Jakarta memiliki aturan-aturan yang mengharuskan pegawai yang ada di dalamnya, melaksanakan tugas dan fungsinya sebagaimana yang diajarkan oleh para senior-senior mereka. 2) *Toleransi terhadap tindakan beresiko*, tindakan beresiko di RSKO Jakarta jarang dilakukan oleh setiap pegawai, tindakan yang beresiko hanya mungkin dilakukan oleh para pimpinan organisasi dalam mengambil keputusan. Tindakan yang dilakukan para pegawai dalam RSKO Jakarta adalah tindakan pelaksanaan tugas yang telah disusun sedemikian rupa berdasarkan ketentuan dan peraturan yang berlaku sehingga diharuskan untuk melaksanakannya tanpa ada toleransi. 3) *Integrasi*, Integrasi di beberapa unit kerja yang ada di RSKO Jakarta belum terkoordinasi dengan baik. Hal ini disebabkan kurangnya komunikasi yang efektif antara pegawai di satu unit kerja dengan unit kerja lainnya, sehingga menyebabkan beberapa masalah timbul karena hal tersebut. 4) *Kontrol*, Kontrol atau pengawasan yang ada di RSKO Jakarta belum optimal. Beberapa pegawai mengatakan kurangnya pengawasan oleh pimpinan mereka menyebabkan pegawai belum melakukan pekerjaannya secara maksimal. Selain itu pengawasan mengenai absensi pekerjaan yang dilakukan secara individu belum terlihat, sehingga menyebabkan tingkat kedisiplinan pegawai di RSKO Jakarta masih rendah.

Tabel 1
Perbandingan antara Target dan Realisasi Kinerja
RSKO Jakarta Tahun 2008-2010

No	Kegiatan	Indikator Kinerja	Satuan	Target	Realisasi		
					Tahun		
					2008	2009	2010
1	Rawat Jalan	Jumlah Kunjungan	Kunjungan	53.201	33.885	31.035	30.736
2	Rawat Inap	Bed Occupancy Rate (BOR)	%	60	44,6	46,7	47,5
		Bed Turn Over (BTO)	Kali	7	5	5	6
		Turn Over Interval (TOI)	Hari	18	41	37	33
		Net Death Rate (NDR)	%	-	14	18	9
		Gross Death Rate (GDR)	%	-	19	23	13

Sumber : Rekam Medis RSKO Jakarta Tahun 2008 - 2010

Dari permasalahan dan data yang ada maka peneliti ingin melakukan penelitian mengenai **“Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Berdasarkan Persepsi Pegawai di RSKO Jakarta Tahun 2011”**.

1.2 Rumusan Masalah dan Pertanyaan Penelitian.

Berdasarkan permasalahan kinerja RSKO Jakarta yang belum mencapai target, dan adanya kemungkinan faktor budaya organisasi yang mempengaruhi kinerja organisasi, maka permasalahan yang diangkat di dalam penelitian ini adalah **“apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja berdasarkan persepsi pegawai di RSKO Jakarta tahun 2011?”**

1.3 Tujuan Penelitian

1.3.1 Tujuan Umum

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja berdasarkan persepsi pegawai di RSKO Jakarta tahun 2011.

1.3.2 Tujuan Khusus

1. Mengetahui gambaran budaya organisasi di RSKO Jakarta tahun 2011.
2. Mengetahui gambaran kinerja pegawai di RSKO Jakarta tahun 2011.
3. Mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja berdasarkan persepsi pegawai di RSKO Jakarta tahun 2011.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini kiranya dapat bermanfaat bagi :

- a. Rumah Sakit Ketergantungan Obat Jakarta dalam pembinaan pegawai dalam rangka terus meningkatkan kinerja dan budaya organisasi yang ada di RSKO Jakarta
- b. Pengembangan ilmu manajemen, khususnya manajemen sumber daya manusia di sektor publik.
- c. Peneliti dalam mengembangkan wawasan ilmu pengetahuan terutama yang berhubungan dengan manajemen daya manusia.
- d. Peneliti lain diharapkan penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi dan tambahan acuan dalam penelitian selanjutnya.

1.5 Ruang Lingkup

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja berdasarkan persepsi pegawai di RSKO Jakarta tahun 2011. Penelitian dilakukan pada bulan November – Desember 2011 di Rumah Sakit Ketergantungan Obat (RSKO) Jakarta. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode observasional dengan pendekatan kuantitatif. Data-data dalam penelitian ini diperoleh dengan menyebarkan kuesioner dan melakukan observasi di lapangan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 BUDAYA ORGANISASI

2.1.1 Pengertian

Pabundu Tika (2010) mendefinisikan budaya organisasi sebagai pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat memahami, memikirkan dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait seperti diatas.

Ndraha (2005) berpendapat budaya organisasi merupakan perekat sosial yang mengikat anggota-anggota organisasi secara bersama-sama melalui nilai-nilai, norma-norma standar yang jelas tentang apa yang dapat dan tidak dapat dilakukan dan dirasakan oleh anggotanya.

Greenberg dan Baron (2003), mendefinisikan budaya organisasi sebagai seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal.

Budaya organisasi berawal dari kebiasaan saat ini, tradisi dan cara-cara umum untuk melakukan pekerjaan kebanyakan berasal dari apa yang telah dilaksanakan sebelumnya dan tingkat keberhasilan dari usaha-usaha yang telah

dilakukan, dengan demikian budaya organisasi merupakan persepsi umum yang diyakini oleh para anggota organisasi. Semakin banyak pegawai dari sebuah organisasi yang menerima nilai-nilai inti, menyetujui jajaran tingkatannya dan merasa sangat terikat kepadanya, maka akan menjadikan sebuah budaya menjadi kuat.

Dari definisi yang dikemukakan oleh para tokoh diatas terkandung unsur – unsur dalam budaya organisasi yaitu: 1) Asumsi dasar yaitu berfungsi sebagai pedoman bagi anggota maupun kelompok dalam organisasi untuk berperilaku. 2) Keyakinan yang dianut ini mengandung nilai-nilai yang dapat berbentuk slogan atau moto, asumsi dasar, tujuan umum organisasi, filosofi usaha atau prinsip-prinsip menjelaskan usaha. 3) Pemimpin atau kelompok pencipta dan pengembangan budaya organisasi. Budaya organisasi perlu diciptakan dan dikembangkan oleh pemimpin organisasi atau kelompok tertentu dalam organisasi tersebut. 4) Pedoman mengatasi masalah. Dalam organisasi ada dua masalah pokok yang sering muncul, yakni masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal. Kedua masalah tersebut dapat diatasi dengan asumsi dasar dan keyakinan yang dianut bersama anggota organisasi. 5) Berbagai nilai. Dalam budaya organisasi perlu berbagi nilai terhadap apa yang paling diinginkan atau apa yang paling baik dan berharga bagi seseorang. 6) Pewaris. Asumsi dasar keyakinan yang dianut oleh anggota organisasi perlu diwariskan kepada anggota-anggota baru dalam organisasi sebagai pedoman untuk bertindak dan berperilaku dalam organisasi tersebut. 7) Penyesuaian. Perlu penyesuaian anggota kelompok terhadap peraturan atau norma

yang berlaku dalam kelompok atau organisasi tersebut,serta adaptasi organisasi terhadap perubahan lingkungan (*Ndraha, 2005*).

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang dijiwai oleh seluruh anggotanya dalam melakukan pekerjaan sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait, sehingga akan menjadi sebuah nilai atau aturan di dalam organisasi tersebut.

Budaya organisasi mempunyai fungsi sebagai berikut: (a) budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain. (b) budaya memberikan identitas bagi anggota organisasi. (c) budaya mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dan pada kepentingan individu. (d) budaya itu meningkatkan kemantapan sistem social. (e) budaya sebagai mekanisme pembuat makna kendali yang memandu serta membentuk sikap dan perilaku karyawan (*Mangkunegara, 2006, Ndraha, 2005 dan Suwanto, 2009*).

2.1.2 Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya organisasi terdiri dari 10 (sepuluh) karakteristik yang harus diukur yang meliputi:

1. Inisiatif Individu
2. Toleransi terhadap Tindakan Resiko
3. Kontrol

4. Integrasi
5. Dukungan Manajemen
6. Arah
7. Identitas
8. Sistem Imbalan
9. Toleransi terhadap Konflik
10. Pola Komunikasi

(Mangkunegara, 2006, Ndraha, 2005 dan Suwanto, 2009)

Meski karakteristik budaya organisasi tersebut telah dapat dijadikan sebagai ukuran dalam menggambarkan budaya yang terdapat pada suatu organisasi, namun tidak seluruhnya karakteristik budaya tersebut dapat digunakan untuk melihat budaya yang ada di RSKO Jakarta. Dalam organisasi RSKO Jakarta terdapat beberapa karakteristik budaya yang belum berkembang. Berdasarkan hasil wawancara tidak terstruktur yang dilakukan pada beberapa pegawai RSKO Jakarta, karakteristik yang tidak menonjol pada RSKO Jakarta yaitu: inisiatif individu, toleransi terhadap tindakan beresiko, integrasi dan kontrol. Berikut adalah uraian dari beberapa karakteristik budaya organisasi yang terkait dalam penelitian ini:

2.1.2.1 Inisiatif Individu

Yaitu sejauhmana organisasi memberikan kebebasan kepada setiap pegawai dalam mengemukakan pendapat atau ide-ide yang didalam pelaksanaan tugas dan fungsinya. Inisiatif individu tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi (Umar, 2010). Inisiatif individu juga dimaksudkan oleh Mangkunegara (2005) sebagai karyawan banyak melakukan inovasi dan kerjasama dengan pihak kedua, kreatif dan produktif menciptakan kegiatan unit kerja, karyawan memberikan kontribusi penyampaian ide-ide positif bagi pengembangan unit kerja, pro aktif mengantisipasi terhadap gejala-gejala ketidakobjektifan, aktif dalam memberikan ide-ide pemikiran dalam perbaikan pelayanan dan ada usaha keras dalam bekerja.

Kinerja organisasi sangat tergantung pada kinerja individu yang ada di dalamnya. Seluruh pekerjaan dalam organisasi itu para anggotalah yang menentukan keberhasilannya. Sehingga berbagai upaya meningkatkan produktivitas organisasi harus dimulai dari perbaikan produktivitas anggotanya. Oleh karena itu pemahaman tentang inisiatif individu dalam suatu organisasi menjadi sangat penting dalam meningkatkan kinerjanya (Kusmayana, 2010).

2.1.2.2 Toleransi Terhadap Tindakan Beresiko

Yaitu sejauh mana para pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif dan berani mengambil resiko dalam mengambil kesempatan yang dapat memajukan dan mengembangkan organisasi. Tindakan yang beresiko yang dimaksudkan adalah

segala akibat yang timbul dari pelaksanaan tugas dan fungsi yang dilakukan oleh pegawai. Suatu organisasi dikatakan baik apabila dapat memberikan toleransi kepada anggota / pegawai untuk dapat bertindak agresif dan inovatif untuk memajukan organisasi, serta berani mengambil resiko terhadap apa yang dilakukannya (*Suwarto dan Koeshartono, 2009*).

Mangkunegara (2005) toleransi terhadap resiko dimaksudkan sebagai pimpinan dan karyawan mengantisipasi situasi kerja yang kemungkinan menjadi faktor penghambat dalam pengembangan organisasi dan pengambilan risiko yang moderat berdasarkan perhitungan yang rasional/logis. Pimpinan harus memiliki kemampuan yang baik dalam mentoleransi risiko yang dihadapi agar kegiatan kerja di unit kerjanya efektif.

2.1.2.3 Integrasi

Yaitu sejauhmana suatu organisasi dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara terkoordinasi (*Umar, 2010*). *Handoko (2003)* mengatakan koordinasi merupakan proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan pada unit-unit yang terpisah suatu organisasi untuk mencapai tujuan. Kekompakan unit-unit organisasi mendorong kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan. *Handoko (2003)* menyebutkan bahwa hasil yang dicapai dengan pelaksanaan koordinasi adalah sebagai berikut:

1. Koordinasi yang terpusat, sehingga ada unsur pengendalian guna menghindari tiap bagian bergerak sendiri-sendiri yang merupakan kodrat yang telah ada dalam

setiap bagian, ingat bahwa organisasi merupakan kumpulan dari orang-orang yang punya kebutuhan dan keinginan berbeda.

2. Koordinasi yang terpadu, keterpaduan pekerjaan menunjukkan keadaan yang saling mengisi dan memberi.
3. Koordinasi yang berkesinambungan, yaitu rangkaian kegiatan yang saling menyambung, selalu terjadi, selalu diusahakan dan selalu ditegaskan adanya keterkaitan dengan kegiatan sebelumnya.
4. Koordinasi yang menggunakan pendekatan multi instansional, dengan wujud saling memberikan informasi yang relevan untuk menghindari saling tumpang tindih tugas yang satu dengan tugas yang lain.

Kebutuhan koordinasi tergantung pada sifat dan kebutuhan komunikasi dalam pelaksanaan tugas dan derajat ketergantungan dari tiap satuan pelaksanaan (*Julistyanto, 2010*). Terdapat 3 (tiga) macam saling ketergantungan diantara satuan-satuan organisasi seperti diungkapkan oleh James D. Thompson (dalam *Handoko, 2003*) yaitu:

1. Saling ketergantungan yang menyatu

Bila satuan-satuan organisasi tidak saling tergantung satu yang lain dalam melaksanakan kegiatan harian tetapi tergantung pada pelaksanaan kerja setiap satuan yang memuaskan untuk suatu hasil akhir.

2. Saling ketergantungan yang berurutan

Dimana suatu satuan organisasi harus melakukan pekerjaannya terlebih dahulu sebelum satuan yang lain dapat bekerja.

3. Saling ketergantungan timbal balik

Merupakan hubungan memberi dan menerima antar satuan organisasi.

2.1.2.4 Kontrol

Yaitu adanya pengawasan dari para pimpinan terhadap para pegawai dengan menggunakan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan demi kelancaran organisasi (Umar, 2010). Handoko (2003) mendefinisikan pengawasan sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi tercapai.

Mangkunegara (2005) pengawasan kerja dimaksudkan sebagai pelaksanaan pengawasan kerja yang dilakukan oleh pimpinan kepada karyawan setiap unit dengan memperhatikan sistem pengawasan, mutu, pengadministrasian, dan frekuensi pelaksanaan pengawasannya. Secara organisasi, pengawasan kerja oleh pimpinan berfungsi untuk mengendalikan sumber daya manusia, finansial, efektivitas kerja individu karyawan, unit kerja dan efektivitas organisasi, selain itu pengembangan organisasi dapat terus ditingkatkan jika pengawasan kerja dilaksanakan secara efektif.

2.2 KINERJA

2.2.1 Pengertian Kinerja

Umar (2010) menyatakan beberapa ahli manajemen mendefinisikan kinerja sebagai berikut:

1. Menurut *John Soeprihanto* (2003), kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja seseorang atau kelompok selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan.
2. Menurut *Stoner* (2003) dalam bukunya yang berjudul “Management” mengemukakan bahwa kinerja adalah fungsi dari motivasi, kecakapan dan persepsi peranan.
3. Menurut *Suyadi* (2003) kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Dilihat dari ketiga pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan kinerja adalah suatu pencapaian yang baik dalam bekerja berupa prestasi yang diperlihatkan suatu organisasi atau individu yang kemudian mencerminkan bahwa organisasi tersebut adalah organisasi sehat. Dan unsur-unsur yang terdapat dalam kinerja adalah (a) hasil-hasil fungsi pekerjaan, (b) faktor-faktor yang berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai seperti motivasi, kecakapan,

persepsi, peranan dan sebagainya, (c) pencapaian tujuan organisasi dan (d) periode waktu tertentu (*Suwatno dan Priansa, 2011*).

Huber (2006) mengemukakan pentingnya kinerja dipandang dari sudut peran yang dimainkan oleh seseorang melalui perilaku organisasi dalam mencapai hasil organisasi. Peran kinerja tersebut pada dasarnya terdiri dari dua faktor yang saling berhubungan yaitu : (1) Kemampuan (*Ability*). Kemampuan dibentuk dari gabungan antara fisik dan kapasitas mental yang memungkinkan seseorang untuk menunjukkan sebuah keterampilan atau satu paket keterampilan. Pengetahuan, pengalaman, keterampilan membentuk kemampuan menuju sukses yang utuh untuk sebuah tugas. (2) Motivasi (*Motivation*). Motivasi adalah keinginan untuk bekerja (*willingness*), dan sebuah kemampuan untuk mencapai sukses. Motivasi mempengaruhi vigor dan kecerdasan, yang akan digunakan individu dalam kemampuannya menyelesaikan sebuah tugas.

2.2.2 Kinerja Pegawai

Mangkunegara (2005) menyatakan kinerja pegawai itu adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja pegawai dapat dikatakan baik atau dapat dinilai dari beberapa hal :

1. ***Kesetiaan***, seseorang pegawai dikatakan memiliki kesetiaan jika ia melakukan tugasnya secara sungguh-sungguh dan penuh tanggungjawab amanah yang diberikan organisasi. *Mangkunegara (2005)* mendefinisikan kesetiaan adalah

tekad dan kesanggupan, menaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab.

2. **Prestasi kerja**, merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Pada umumnya prestasi kerja seorang pegawai dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman dan kesanggupan pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Namun demikian prestasi kerja seorang pegawai tidak hanya tergantung dari kemampuan dan keahlian yang bersangkutan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, tetapi juga berhubungan dengan peralatan kerja, artinya dengan peralatan kerja yang semakin baik dan canggih akan menghasilkan prestasi kerja yang semakin baik. Dengan demikian tidak hanya kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan dinilai tetapi kemampuan dalam memafaatkan peralatan yang ada guna hasil yang lebih baik menjadi ukuran kinerja pegawai (*Mangkunegara, 2005*).
3. **Kedisiplinan**, sejauhmana pegawai dapat mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melaksanakan instruksi yang diberikan kepadanya. Disiplin dapat diartikan melaksanakan apa yang telah disetujui bersama antara pimpinan dengan para pegawai baik persetujuan tertulis, lisan ataupun berupa peraturan-peraturan dan kebiasaan-kebiasaan.
4. **Kreatifitas**, kemampuan pegawai dalam mengembangkan kreatifitas dan mengeluarkan potensi yang dimiliki dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.

5. ***Kerja sama***, diukur dari kemampuan pegawai dalam bekerja sama dengan pegawai lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan, sehingga hasil pekerjaannya akan semakin baik.
6. ***Kecakapan***, dapat diukur dari tingkat pendidikan pegawai yang disesuaikan dengan pekerjaan yang menjadi tugasnya.
7. ***Tanggung jawab***, adalah kesanggupan seorang pegawai menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat waktunya serta berani mengambil resiko pekerjaannya.\

2.3 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Mangkunegara (2005) mengatakan budaya yang kuat sering dikatakan membantu kinerja karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa dalam diri pegawai, selain itu ditegaskan bahwa nilai-nilai dan perilaku yang dianut bersama membuat orang merasa nyaman dalam bekerja untuk sebuah organisasi, rasa komitmen atau loyal selanjutnya dikatakan membuat orang berusaha lebih keras. Budaya yang juga dikatakan membuat kinerja karena memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa harus berstandar pada birokrasi formal yang mencekik yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi.

Penelitian *Yusoff* (2011), dimana hasil penelitiannya pada perusahaan di Malaysia bahwa budaya organisasi diperusahaan tersebut berpengaruh terhadap kinerja perusahaannya, dan budaya organisasi yang mempengaruhinya adalah jarak kekuasaan, individualism dan maskulinitas. Penelitian *Ojo* (2009) pada sebuah bank

di Nigeria menunjukkan 63% kinerja organisasinya dipengaruhi oleh budaya organisasi.

Penelitian *Rose, Kumar, Abdullah and Ling* (2008) pada perusahaan Multinasional MNCs di 4 (empat) negara (Amerika, Eropa, Jepang dan Malaysia) hasil keseluruhan menunjukkan bahwa perusahaan multinasional Amerika, Malaysia dan Eropa memiliki hubungan yang signifikan terhadap empat dimensi budaya organisasi terhadap kinerja organisasi yang diteliti (Individualisme / kolektivisme, jarak kekuasaan, menghindari ketidakpastian dan Feminitas/maskulinitas). Namun dari empat dimensi tersebut ada hubungan positif antara dimensi budaya (Individualisme / kolektivisme, dan jarak kekuasaan) dengan kinerja organisasi. Disisi lain, di Jepang hanya satu dimensi (menghindari ketidakpastian) yang menunjukkan signifikan hubungan dengan kinerja organisasi di perusahaan Multinasional Jepang.

Di Indonesia juga terdapat penelitian serupa yaitu penelitian *Umar* (2006) pada sebuah Bank di Riau yang menyatakan adanya pengaruh positif signifikan dari budaya organisasi. Penelitian *Burdahyat* (2009) di Instalasi Rawat Inap RSUD Sumedang yang mengatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja perawat pelaksana di Instalasi Rawat Inap RSUD Sumedang dan budaya organisasi yang berpengaruh disana adalah tuntutan kerja, dukungan kerja, kontrol dan integrasi. Penelitian lainnya adalah penelitian *Widagdo* (2006) di Perjan RSAB Harapan Kita Jakarta. Di Perjan RSAB Harapan Kita Jakarta budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawainya. Budaya organisasi yang berpengaruh secara signifikan adalah inisiatif individu, kebersamaan, toleransi

terhadap tindakan beresiko, toleransi terhadap konflik, control, pembelajaran, dukungan dari manajer dan pola komunikasi. Dan penelitian *Sinaga* (2009) di RSUD Rantau Prapat Sumatera Utara yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai dan budaya organisasi yang berpengaruh adalah Inisiatif Individu, pengarahan, kerja sama, control dan komunikasi.

Mangkunegara (2006) mendeteksi bahwa untuk menerapkan dan mempertahankan keberhasilan organisasi perlu memperhatikan lima faktor yaitu budaya organisasi, keterampilan manajemen (kepemimpinan), pengembangan tim, strategi-struktur serta sistem imbalan, dan masalah organisasi dewasa ini tidak dapat disolusikan dengan pendekatan satu atau dua dimensi saja tetapi harus menggunakan pendekatan multidimensi. Teori lainnya adalah *Ndraha* (2005) menyatakan bahwa budaya organisasi sering disebut juga budaya kerja yang tidak dapat dipisahkan dengan kinerja sumberdaya manusia, semakin kuat budaya perusahaan/organisasi, semakin kuat pula dorongan untuk berprestasi.

BAB III

KERANGKA KONSEP DAN DEFINISI OPERASIONAL

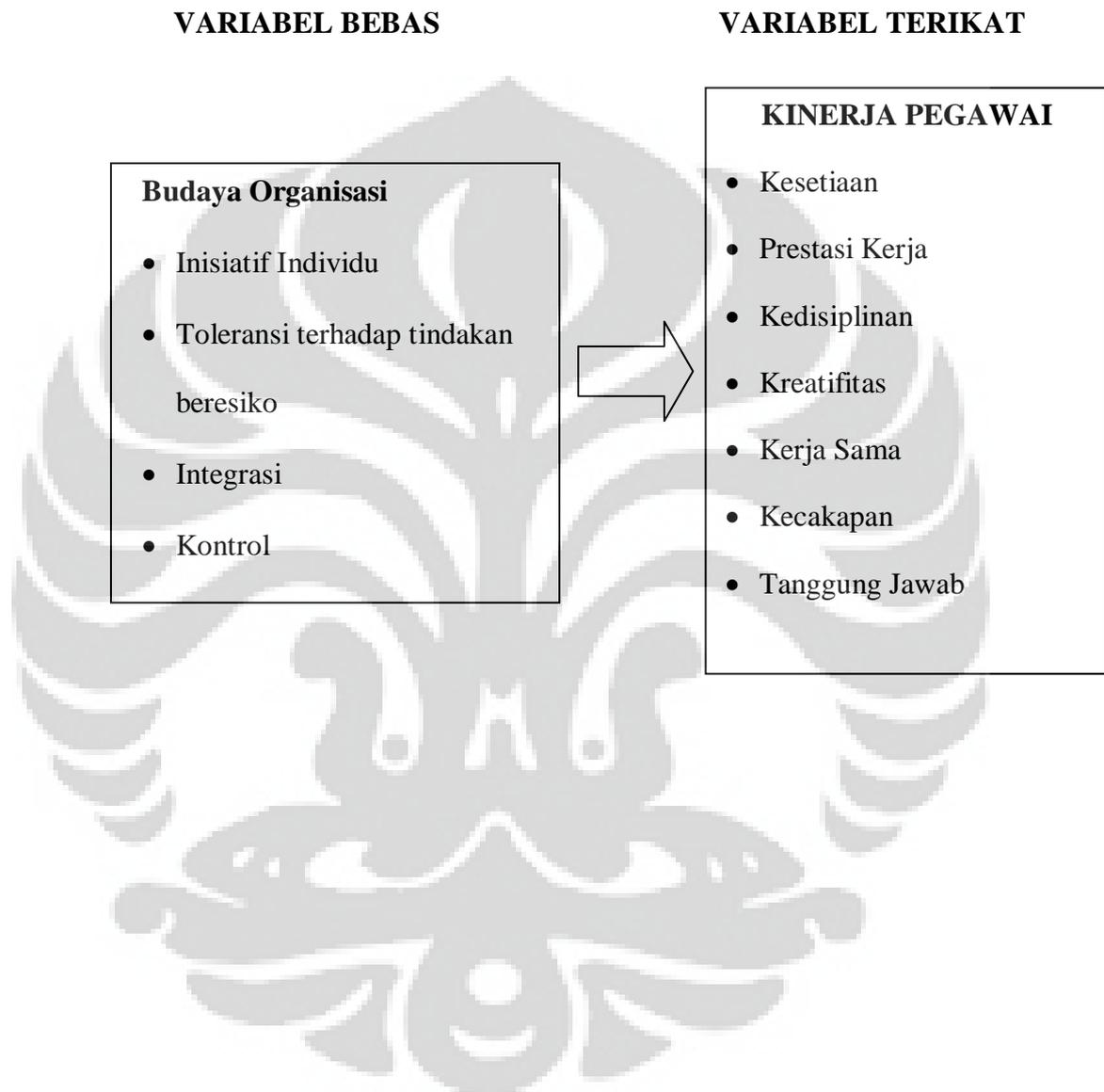
3.1 Kerangka Konsep

Berdasarkan teori yang disampaikan oleh beberapa ahli dalam tinjauan pustaka, maka dapat di ungkapkan suatu kerangka berfikir atau kerangka konsep yang berfungsi sebagai penuntun alur pikir, konsep dan dasar dalam penelitian.

Kerangka konsep berikut dikembangkan berdasarkan telaah dari tinjauan pustaka berdasarkan teori karakteristik budaya organisasi *Mangkunegara* (2006) , *Ndraha* (2005) dan *Suwarto* (2009) dan teori kinerja pegawai *Mangkunegara* (2005). Selain itu juga diadaptasi berdasarkan penelitian *Widagdo* (2006), *Sinaga* (2009) dan *Burdahyat* (2009) yang menyatakan bahwa beberapa karakteristik budaya organisasi mempengaruhi kinerja.

Variabel independen yang dipilih yaitu variabel budaya organisasi (inisiatif individu, toleransi terhadap tindakan beresiko, integrasi dan kontrol), sedangkan variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja pegawai (kesetiaan, prestasi kerja, kedisiplinan, kreatifitas, kerja sama, kecakapan dan tanggung jawab). Berdasarkan uraian tersebut diatas, maka kerangka konsep yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Gambar 1. Kerangka Konsep



3.2 Definisi Operasional

VARIABEL	DEFINISI OPERASIONAL	ALAT UKUR	CARA UKUR	HASIL UKUR	SKALA
Budaya Organisasi	Seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal, yang dinilai dalam duapuluh pernyataan didalam kuesioner mengenai: inisiatif individu, kebebasan berpendapat, penghargaan terhadap ide, inovatif, penghargaan terhadap tindakan beresiko, tindakan agresif, berani mengambil resiko, toleransi untuk tindakan agresif, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan	<ul style="list-style-type: none"> • Kuesioner • Lembar Cek List <p>Yang dinilai dari beberapa variabel yaitu:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inisiatif Individu - Toleransi Terhadap Tindakan Beresiko - Integrasi - Kontrol 	<ul style="list-style-type: none"> • Pengisian Kuesioner • Observasi 	<ol style="list-style-type: none"> 1) 4.21 – 5.00 = Sangat Tinggi 2) 3.41 – 4.20 = Tinggi 3) 2.61 – 3.40 = Sedang 4) 1.81 – 2.60 = Rendah 5) 1.00 – 1.80 = Sangat Rendah 	Ordinal

	yang terkoordinir, bekerja secara koordinasi, kesetiakawanan antar anggota, kelompok-kelompok bertentangan, kesetiaan terhadap kelompok, norma-norma yang berlaku, tenaga pengawas, sangsi yang tegas, pemahaman terhadap peraturan, pemahaman terhadap pelanggaran.				
Inisiatif Individu	Sejauh mana organisasi memberikan kebebasan kepada setiap pegawai dalam mengemukakan pendapat atau ide-ide yang dapat memajukan dan mengembangkan organisasinya didalam pelaksanaan tugas dan fungsinya.	<ul style="list-style-type: none"> • Kuesioner Pernyataan no.1 – 4 • Lembar Cek List 	<ul style="list-style-type: none"> • Pengisian Kuesioner • Observasi 	1) 4.21 – 5.00 = Sangat Tinggi 2) 3.41 – 4.20 = Tinggi 3) 2.61 – 3.40 = Sedang 4) 1.81 – 2.60 = Rendah 5) 1.00 – 1.80 = Sangat Rendah	Ordinal

Toleransi terhadap tindakan beresiko	Sejauh mana para pegawai dianjurkan untuk betindak agresif, inovatif dan berani mengambil resiko.	<ul style="list-style-type: none"> • Kuesioner Pernyataan no.5 – 8 • Lembar Cek List 	<ul style="list-style-type: none"> • Pengisian Kuesioner • Observasi 	1) 4.21 – 5.00 = Sangat Tinggi 2) 3.41 – 4.20 = Tinggi 3) 2.61 – 3.40 = Sedang 4) 1.81 – 2.60 = Rendah 5) 1.00 – 1.80 = Sangat Rendah	Ordinal
Integrasi	Tingkat sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara terkoordinasi	<ul style="list-style-type: none"> • Kuesioner Pernyataan no.9 – 15 • Lembar Cek List 	<ul style="list-style-type: none"> • Pengisian Kuesioner • Observasi 	1) 4.21 – 5.00 = Sangat Tinggi 2) 3.41 – 4.20 = Tinggi 3) 2.61 – 3.40 = Sedang 4) 1.81 – 2.60 = Rendah 5) 1.00 – 1.80 = Sangat Rendah	Ordinal
Kontrol	Pengawasan yang dilakukan dalam organisasi terhadap perilaku para pegawai dalam melaksanakan tugasnya dengan menggunakan peraturan-peraturan yang telah	<ul style="list-style-type: none"> • Kuesioner Pernyataan no.16 –20 • Lembar Cek List 	<ul style="list-style-type: none"> • Pengisian Kuesioner • Observasi 	1) 4.21 – 5.00 = Sangat Tinggi 2) 3.41 – 4.20 = Tinggi 3) 2.61 – 3.40 = Sedang	Ordinal

	ditetapkan demi kelancaran organisasi.			4) 1.81 – 2.60 = Rendah 5) 1.00 – 1.80 = Sangat Rendah	
Kinerja Pegawai	Prestasi kerja atau hasil kerja yang dicapai oleh pegawai pada periode waktu tertentu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya dalam rangka mencapai tujuan organisasi, yang dinilai dalam sepuluh pernyataan didalam kuesioner mengenai : kesungguhan dalam menyelesaikan tugas, kemampuan mengerjakan tugas yang diberikan, penyelesaian tugas sesuai jadwal, pemanfaatan fasilitas, ketaatan terhadap peraturan, kemampuan mengeluarkan potensi	<ul style="list-style-type: none"> • Kuesioner Pernyataan no.1 –10 • Lembar Cek List <p>Yang dinilai dari beberapa variabel yaitu:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kesetiaan - Prestasi Kerja - Kedisiplinan - Kreativitas - Kerja sama - Kecakapan - Tanggung jawab 	<ul style="list-style-type: none"> • Pengisian Kuesioner • Observasi 	1) 4.21 – 5.00 = Sangat Tinggi 2) 3.41 – 4.20 = Tinggi 3) 2.61 – 3.40 = Sedang 4) 1.81 – 2.60 = Rendah 5) 1.00 – 1.80 = Sangat Rendah	Ordinal

	diri, kemampuan bekerja sama, kesesuaian pekerjaan dengan jenjang pendidikan, kemampuan menguasai tugas dan kesanggupan menyelesaikan tugas.				
Kesetiaan	Tekad dan kesanggupan pegawai untuk menaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang telah ditetapkan dengan penuh kesadaran dan tanggungjawab.	<ul style="list-style-type: none"> • Kuesioner Pernyataan no.1 – 3 • Lembar Cek List 	<ul style="list-style-type: none"> • Pengisian Kuesioner • Observasi 	1) 4.21 – 5.00 = Sangat Tinggi 2) 3.41 – 4.20 = Tinggi 3) 2.61 – 3.40 = Sedang 4) 1.81 – 2.60 = Rendah 5) 1.00 – 1.80 = Sangat Rendah	Ordinal
Prestasi Kerja	Hasil kerja yang dicapai pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya	<ul style="list-style-type: none"> • Kuesioner Pernyataan no.4 • Lembar Cek list 	<ul style="list-style-type: none"> • Pengisian Kuesioner • Observasi 	1) 4.21 – 5.00 = Sangat Tinggi 2) 3.41 – 4.20 = Tinggi 3) 2.61 – 3.40 = Sedang 4) 1.81 – 2.60 = Rendah 5) 1.00 – 1.80 = Sangat Rendah	Ordinal

Kedisiplinan	Sejauh mana pegawai dapat mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melaksanakan instruksi yang diberikan kepadanya	<ul style="list-style-type: none"> • Kuesioner Pernyataan no.5 • Lembar Cek List 	<ul style="list-style-type: none"> • Pengisian Kuesioner • Observasi 	1) 4.21 – 5.00 = Sangat Tinggi 2) 3.41 – 4.20 = Tinggi 3) 2.61 – 3.40 = Sedang 4) 1.81 – 2.60 = Rendah 5) 1.00 – 1.80 = Sangat Rendah	Ordinal
Kreatifitas	Kemampuan pegawai dalam mengembangkan kreatifitas dan mengeluarkan potensi yang dimiliki dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.	<ul style="list-style-type: none"> • Kuesioner Pernyataan no.6 • Lembar Cek List 	<ul style="list-style-type: none"> • Pengisian Kuesioner • Observasi 	1) 4.21 – 5.00 = Sangat Tinggi 2) 3.41 – 4.20 = Tinggi 3) 2.61 – 3.40 = Sedang 4) 1.81 – 2.60 = Rendah 5) 1.00 – 1.80 = Sangat Rendah	Ordinal
Kerja Sama	Diukur dari kemampuan pegawai untuk bekerja sama dengan pegawai lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan,	<ul style="list-style-type: none"> • Kuesioner Pernyataan no.7 • Lembar Cek List 	<ul style="list-style-type: none"> • Pengisian Kuesioner • Observasi 	1) 4.21 – 5.00 = Sangat Tinggi 2) 3.41 – 4.20 = Tinggi 3) 2.61 – 3.40 = Sedang	Ordinal

	sehingga hasil pekerjaannya akan semakin baik			4) 1.81 – 2.60 = Rendah 5) 1.00 – 1.80 = Sangat Rendah	
Kecakapan	Diukur dari tingkat pendidikan pegawai yang disesuaikan dengan pekerjaan yang menjadi tugasnya	<ul style="list-style-type: none"> • Kuesioner Pernyataan no.8 • Lembar Cek List 	<ul style="list-style-type: none"> • Pengisian Kuesioner • Observasi 	1) 4.21 – 5.00 = Sangat Tinggi 2) 3.41 – 4.20 = Tinggi 3) 2.61 – 3.40 = Sedang 4) 1.81 – 2.60 = Rendah 5) 1.00 – 1.80 = Sangat Rendah	Ordinal
Tanggung Jawab	Kesanggupan seorang pegawai menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat waktunya serta berani mengambil resiko.	<ul style="list-style-type: none"> • Kuesioner Pernyataan no.9 – 10 • Lembar Cek List 	<ul style="list-style-type: none"> • Pengisian Kuesioner • Observasi 	1) 4.21 – 5.00 = Sangat Tinggi 2) 3.41 – 4.20 = Tinggi 3) 2.61 – 3.40 = Sedang 4) 1.81 – 2.60 = Rendah 5) 1.00 – 1.80 = Sangat Rendah	Ordinal

BAB IV

METODE PENELITIAN

4.1 Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasional dengan pendekatan kuantitatif. Adapun metode observasional ini adalah metode penelitian berdasarkan hasil observasi di lapangan selama penelitian dilakukan (Sugiyono, 2005).

4.2 Populasi dan Sampel

4.2.1 Populasi

Populasi adalah keseluruhan dari subjek penelitian (Sugiyono, 2005). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang bekerja di RSKO Jakarta yang berjumlah 325 orang.

4.2.2 Sampel

Penelitian ini menggunakan rumus Slovin seperti yang dilakukan dalam penelitian Burdahyat (2009), Sinaga (2009) dan Widagdo (2006). Rumus ini untuk mengetahui besarnya jumlah sampel yang representative.

Adapun rumus Slovin adalah :

$$n \geq \frac{N}{1 + N e^2}$$

dimana :

n = Sampel

N = Populasi

E = Kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang dapat ditoleransi yaitu, 10%

Dengan menggunakan rumus *Slovin* tersebut, menghasilkan angka 76 (tujuh puluh enam) untuk dapat dikatakan memiliki nilai keterwakilan (representativeness).

4.2.2.1 Cara Pengambilan Sampel

Pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan berdasarkan proporsi unit kerja struktural dan non struktural yaitu 30% : 70%, kemudian responden dipilih secara random dari masing-masing unit kerja. Berikut adalah rincian dari responden yang diteliti :

Tabel 2
Daftar Responden Penelitian

No	Unit Kerja	Jumlah Pegawai	Jumlah Responden
1.	Direksi	3 orang	-
2.	Direktorat Medik bidang Medik	4 orang	-
3.	Direktorat Medik bidang Keperawatan	3 orang	-
4.	Seksi Pelayanan Medik	1 orang	-
5.	Seksi Pelayanan Penunjang Medik	1 orang	-
6.	Seksi Pelayanan Pendidikan dan Penelitian	1 orang	-
7.	Seksi Pelayanan Keperawatan Rawat Jalan	2 orang	-

No.	Unit Kerja	Jumlah Pegawai	Jumlah Responden
8.	Seksi Pelayanan Keperawatan Rawat Inap	2 orang	-
9.	Instalasi Rawat Jalan	13 orang	4 orang
10.	Instalasi Gawat Darurat	11 orang	3 orang
11.	Instalasi Rawat Inap	31 orang	8 orang
12.	Instalasi Rehabilitasi dan MPE	27 orang	7 orang
13.	Instalasi Rehabilitasi Medik	2 orang	-
14.	Instalasi Radiologi	5 orang	2 orang
15.	Instalasi Farmasi	11 orang	3 orang
16.	Instalasi Psikososial	6 orang	2 orang
17.	Instalasi Lab. Patologi Klinik	6 orang	2 orang
18.	Instalasi Lab. Toksikologi	4 orang	1 orang
19.	Instalasi Pendidikan dan Penelitian	3 orang	1 orang
20.	Instalasi Rekam Medis	10 orang	3 orang
21.	Instalasi Gizi	20 orang	5 orang
22.	Staf Medis Psikiatri	3 orang	-
23.	Staf Medis Penyakit Dalam	2 orang	-
24.	Staf Medis Spesialis Lainnya	5 orang	-
25.	Staf Medis Penunjang	2 orang	-
26.	Staf Medis Gigi	3 orang	-
27.	Staf Medis Umum	17 orang	4 orang
28.	Bagian Keuangan	4 orang	1 orang

No.	Unit Kerja	Jumlah Pegawai	Jumlah Responden
29.	Bagian Administrasi Umum	3 orang	-
30.	Sub. Bagian Program dan Anggaran	4 orang	1 orang
31.	Sub. Bagian Perbendaharaan dan Akuntansi	8 orang	2 orang
32.	Sub. Bagian Mobilisasi Dana	9 orang	3 orang
33.	Sub. Bagian Tata Usaha dan Kepegawaian	16 orang	4 orang
34.	Sub. Bagian Rumah Tangga dan Perlengkapan	56 orang	14 orang
35.	Instalasi Administrasi Pasien	7 orang	2 orang
36.	Instalasi Pemulasaran Jenazah	3 orang	-
37.	Instalasi Publikasi, Dokumentasi dan Perpustakaan	6 orang	2 orang
38.	Instalasi Pemeliharaan Sarana dan Prasarana RS	7 orang	2 orang
39.	Satuan Pemeriksaan Intern	2 orang	-
40.	Komite Etika dan Hukum	1 orang	-
41.	Komite Pencegahan dan Pengendalian Infeksi	1 orang	-
Jumlah		325 orang	76 orang

4.3 Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada bulan November - Desember 2011 dan penelitian ini dilakukan di RSKO Jakarta Jl. Lapangan Tembak No.75 Cibubur Jakarta Timur.

4.4 Teknik Pengumpulan Data

4.4.1 Pengumpulan Data Primer

Pengumpulan data primer dalam penelitian ini adalah dengan observasi langsung di tempat penelitian dengan menggunakan lembar cek list dan pengisian kuesioner yang terdiri dari 20 (dua puluh) pernyataan mengenai Budaya Organisasi (inisiatif individu, toleransi terhadap tindakan beresiko, integrasi, kontrol) dan 10 (sepuluh) pernyataan mengenai Kinerja Pegawai (kesetiaan, prestasi kerja, kedisiplinan, kreatifitas, kerja sama, kecakapan, tanggung jawab). Pernyataan – pernyataan yang ada di dalam kuesioner dikutip dari instrument penelitian *Widagdo* (2006), *Sinaga* (2009) dan *Burdahyat* (2009) yang kurang lebih memiliki kesamaan karakteristik yaitu ruang lingkup organisasinya rumah sakit milik pemerintah dan pegawai yang ada didalamnya mayoritas adalah pegawai negeri sipil, serta instrument ini sudah di uji validitas dan reabilitasnya. Komposisi pernyataan pada kuesioner tersebut antara lain:

- a. Terdapat 4 butir pertanyaan mengenai data pribadi responden, yang terdiri dari jenis kelamin, usia, masa kerja dan pendidikan terakhir.
- b. Terdapat 20 pernyataan mengenai budaya organisasi (inisiatif individu, toleransi terhadap tindakan beresiko, integrasi, kontrol).
- c. Terdapat 10 pernyataan mengenai kinerja pegawai (kesetiaan, prestasi kerja, kedisiplinan, kreatifitas, kerja sama, kecakapan, tanggung jawab).

Tabel 3**Komposisi Pernyataan pada Kuesioner**

No	Variabel	No. Pernyataan	Jumlah
Budaya Organisasi		1 – 20	20 butir
1.	Inisiatif Individu	1 – 4	4 butir
2.	Toleransi terhadap tindakan beresiko	5 – 8	4 butir
3.	Integrasi	9 – 15	7 butir
4.	Kontrol	16 – 20	5 butir
Kinerja Pegawai		1 – 10	10 butir
1.	Kesetiaan	1 – 2	2 butir
2.	Prestasi kerja	3 – 4	2 butir
3.	Kedisiplinan	5	1 butir
4.	Kreatifitas	6	1 butir
5.	Kerja sama	7	1 butir
6.	Kecakapan	8	1 butir
7.	Tanggung jawab	9 – 10	2 butir

4.4.2 Pengumpulan Data Sekunder

Pengumpulan data sekunder dalam penelitian ini adalah dari kumpulan informasi data tertulis mengenai hasil realisasi kinerja organisasi, jumlah pegawai, struktur organisasi serta data tertulis lainnya yang ada hubungannya dalam penelitian ini dan telaah dokumen yang berkaitan dengan topik penelitian.

4.5 Skala Pengukuran

1. Jenis skala pengukuran yang dipergunakan adalah skala ordinal.
2. Tipe skala yang dipergunakan adalah tipe skala Likert dengan alternative pilihan 1 sampai dengan 5 jawaban pernyataan dengan ketentuan sebagai berikut :
 - 1) Untuk jawaban “Sangat Setuju” diberi skor tertinggi 5, artinya responden sangat setuju dengan pernyataan karena sangat sesuai dengan keadaan yang dirasakan oleh responden.
 - 2) Untuk jawaban “Setuju” diberi skor tinggi 4, artinya pernyataan dianggap sesuai dengan keadaan yang dirasakan oleh responden.
 - 3) Untuk jawaban “Kurang Setuju” diberi skor sedang 3, artinya pernyataan dianggap kurang sesuai dengan keadaan yang dirasakan oleh responden.
 - 4) Untuk jawaban “Tidak Setuju” diberi skor rendah 2, artinya responden tidak setuju dengan pernyataan karena tidak sesuai dengan apa yang dirasakan oleh responden.
 - 5) Untuk jawaban yang “Sangat Tidak Setuju” diberi skor terendah 1, artinya pernyataan sangat tidak sesuai dengan keadaan yang dirasakan oleh responden.

Kemudian untuk menentukan kategori jawaban responden terhadap masing-masing jawaban apakah tergolong sangat tinggi, tinggi, sedang, rendah dan sangat rendah maka dapat ditentukan kelas intervalnya dengan cara sebagai berikut:

skor tertinggi – skor terendah

banyak bilangan

Maka diperoleh:

$$\frac{5-1}{5} = 0.80$$

Dengan demikian dapat diketahui kategori jawaban responden masing-masing variabel yaitu :

- a. Skor untuk kategori sangat tinggi = 4.21 – 5.00
- b. Skor untuk kategori tinggi = 3.41 – 4.20
- c. Skor untuk kategori sedang = 2.61 – 3.40
- d. Skor untuk kategori rendah = 1.81 – 2.60
- e. Skor untuk kategori sangat rendah = 1.00 – 1.80

Untuk menentukan jawaban responden tergolong sangat tinggi, tinggi, sedang, rendah dan sangat rendah, maka jumlah jawaban responden akan ditentukan rata-ratanya dengan membagi jumlah pernyataan. Dan hasil pembagian tersebut akan dapat diketahui jawaban responden termasuk kategori mana (*Sugiyono, 2005*).

4.6 Pengolahan Data

Didalam melakukan penelitian, peneliti melakukan pengolahan data melalui empat tahap, yaitu :

1. Editing Data

Dalam tahap ini peneliti harus memeriksa data yang telah terkumpul, apakah pada kuesioner yang telah diisi oleh responden terdapat kesalahan pengisian, cara pengisian, kekurangan dan kelengkapan dari data yang harus diisi oleh responden.

2. Coding

Tahap ini adalah tahap pemberian kode pada setiap pernyataan yang diberikan dengan tujuan untuk memudahkan entry data. Untuk pernyataan positif, nilai 1 = sangat tidak setuju, nilai 2 = tidak setuju, nilai 3 = kurang setuju, nilai 4 = setuju dan nilai 5 = sangat setuju, sedangkan untuk pernyataan negatif, nilai 1 = sangat setuju, nilai 2 = setuju, nilai 3 = kurang setuju, nilai 4 = tidak setuju dan nilai 5 = sangat tidak setuju.

3. Entry Data

Data – data yang telah ada dikumpulkan untuk dimasukkan dan diolah menggunakan sebuah program komputer. Data – data tersebut selanjutnya akan dianalisa. Sebaiknya dalam proses peng-entry-an data dilakukan secara teliti dan bila perlu dilakukan oleh dua orang yang berbeda untuk meminimalisasi atau menghindari kesalahan dalam memasukkan data.

4. Cleaning Data

Tahap ini dilakukan untuk mengecek apakah dalam proses pemasukan data (*entry data*) terjadi kesalahan atau tidak.

(Sugiyono, 2005).

4.7 Teknik Analisa Data

Teknik analisa data yang digunakan penulis adalah teknik analisa data kuantitatif, yaitu analisa yang digunakan untuk menguji pengaruh variabel bebas dan variabel terikat yaitu dengan menggunakan instrument :

1. Koefisien Korelasi Product Moment

Cara ini digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya dan besar kecilnya hubungan/pengaruh antar variabel maka digunakan rumus sebagai berikut:

(Sugiyono, 2005)

Rumus :

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

Keterangan :

r_{xy} = Angka indeks korelasi

n = Ukuran sampel

$\sum xy$ = Jumlah hasil perkalian antara skor X dan skor Y

$\sum x$ = Jumlah seluruh skor X

$\sum y$ = Jumlah seluruh skor Y

Untuk melihat pengaruh kedua variabel tersebut maka dapat dirumuskan sebagai berikut:

- a. Nilai r positif menunjukkan hubungan/pengaruh kedua variabel positif, artinya kenaikan nilai variabel satu diikuti oleh nilai variabel yang positif lainnya.
- b. Nilai r negative menunjukkan hubungan/pengaruh kedua variabel negatif artinya menurunnya nilai variabel satu diikuti dengan meningkatnya nilai variabel lainnya.
- c. Nilai r yang sama dengan nol menunjukkan dua variabel tidak mempunyai hubungan/pengaruh, artinya variabel yang satu tetap mungkin yang lainnya berubah.

Intepretasi dari korelasi tersebut menurut ukuran yang konservatif adalah sebagai berikut:

Tabel 4
Pedoman Untuk Memberikan Intepretasi Koefisien

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0.00 – 0.19	Sangat rendah
0.20 – 0.39	Rendah
0.40 – 0.59	Sedang
0.60 – 0.79	Kuat
0.80 – 1.00	Sangat kuat

Sugiyono, 2005

Dengan nilai r yang diperoleh, kita dapat melihat secara langsung melalui table korelasi untuk menguji apakah r yang kita peroleh memiliki pengaruh atau tidak. Tabel mencantumkan batas-batas r yang signifikan tertentu, dalam hal ini signifikan 5%.

2. Koefisien Determinan

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar (presentase) pengaruh yang ditimbulkan oleh variabel bebas terhadap variabel terkait. Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut:

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

Keterangan :

KD : Koefisien determinasi

r : Koefisien korelasi product moment (Sugiyono,2005)

BAB V

GAMBARAN UMUM RSKO JAKARTA

5.1 Kedudukan, Tugas dan Fungsi RSKO Jakarta

Rumah Sakit Ketergantungan Obat Jakarta adalah Unit Pelaksana Teknis di lingkungan Departemen Kesehatan RI yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Direktur Jenderal Bina Pelayanan Pelayanan Medik Departemen Kesehatan Republik Indonesia.

Sebagai Pusat Rujukan Nasional di bidang kesehatan dengan pelayanan unggulan pengembangan pelayanan pencegahan dan pengobatan ketergantungan narkotika, alkohol, psikotropika dan zat adiktif lainnya, Rumah Sakit Ketergantungan Obat Jakarta mempunyai tugas menyelenggarakan pelayanan kesehatan terhadap penderita ketergantungan narkotika, alkohol, psikotropika dan zat adiktif lainnya secara menyeluruh, terpadu dan berkesinambungan, pelaksanaan pendidikan dan pelatihan serta penelitian dan pengembangan di bidang napza sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

5.1.2 Kedudukan Rumah Sakit Ketergantungan Obat Jakarta

- a. Rumah Sakit Ketergantungan Obat adalah unit pelaksana teknis di lingkungan Departemen Kesehatan yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Direktur Jenderal Pelayanan Medik.
- b. Rumah Sakit Ketergantungan Obat dipimpin oleh seorang Direktur.

- c. Rumah Sakit Ketergantungan Obat merupakan pusat rujukan nasional dalam pelayanan pelayanan penatalaksanaan penderita dan masalah ketergantungan obat.

5.1.2 Tugas Rumah Sakit Ketergantungan Obat Jakarta

Rumah Sakit Ketergantungan Obat mempunyai tugas melaksanakan pelayanan kesehatan penderita dan masalah ketergantungan obat secara menyeluruh, terpadu dan berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan serta penelitian dan pengembangan di bidang penanggulangan masalah ketergantungan obat sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

5.1.3 Fungsi Rumah Sakit Ketergantungan Obat Jakarta

- a. Pelaksanaan upaya peningkatan kesehatan di bidang penanggulangan masalah ketergantungan obat.
- b. Pelaksanaan upaya deteksi dini dan pencegahan penyalahgunaan narkotika, psikotropika, dan zat aditif lainnya (napza).
- c. Pelaksanaan pelayanan penyembuhan dan penatalaksanaan penderita ketergantungan obat.
- d. Pelaksanaan upaya rehabilitasi penderita ketergantungan obat.
- e. Pelaksanaan asuhan dan pelayanan keperawatan.
- f. Pelaksanaan pelayanan rujukan.
- g. Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan di bidang penanggulangan penyalahgunaan napza.

- h. Pelaksanaan penelitian dan pengembangan di bidang penganggulangan penyalahgunaan napza.
- i. Pelaksanaan pengelolaan dan pengembangan jaringan informasi di bidang penanggulangan penyalahgunaan napza.
- j. Pelaksanaan administrasi umum keuangan.

5.2 Falsafah, Motto, Visi dan Misi Rumah Sakit Ketergantungan Obat Jakarta

5.2.1 Falsafah RSKO Jakarta

Profesionalisme modal utama pelayanan kami yang dilaksanakan dengan ramah, sigap dan kasih yang berorientasi pada pelanggan.

5.2.2 Motto RSKO Jakarta

- **Ramah**

Selalu memberikan senyum, salam dan sapa setiap memberikan pelayanan maupun sesama karyawan.

- **Sigap**

Selalu berusaha cepat, tepat dan cekatan dalam melakukan pekerjaan maupun pelayanan sesuai dengan system dan prosedur berlaku.

- **Kasih**

Selalu memberikan kepedulian dan tanggap serta saling menghargai dan menghormati pendapat orang lain.

- **Orientasi pada pelanggan**

Senantiasa menjunjung tinggi kepuasan pelanggan melalui kerjasama dan kebersamaan dalam bekerja dan mengutamakan kepentingan bersama daripada kepentingan pribadi.

5.2.3 Visi

“Sebagai pusat layanan dan kajian nasional maupun regional dalam bidang gangguan yang berhubungan dengan zat (GBZ).”

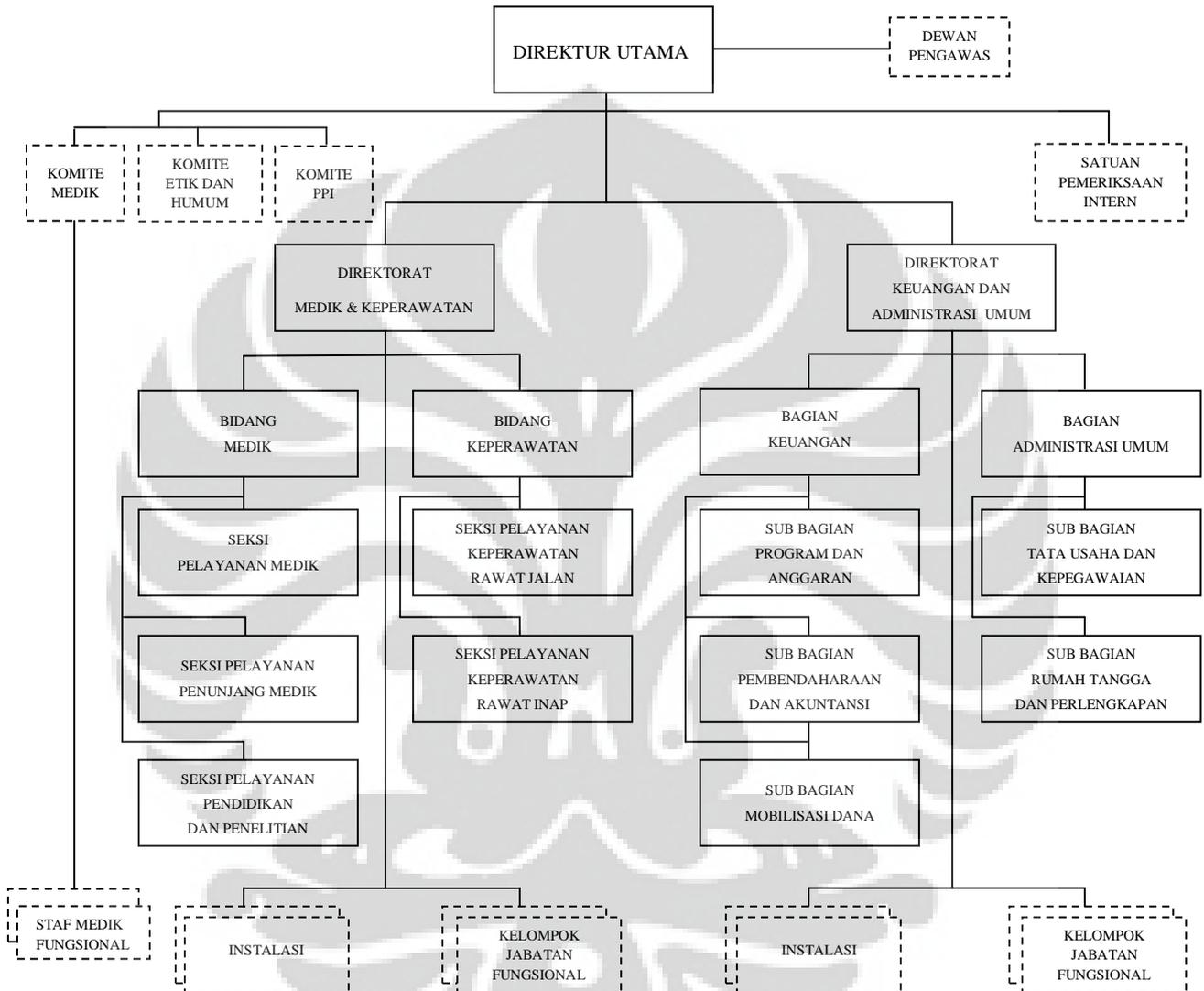
5.2.4 Misi

- a. Melaksanakan upaya preventif, promotif, kuratif, dan rehabilitative bagi masyarakat umum dalam bidang GBZ dan penyakit terkait.
- b. Melaksanakan pendidikan dan pelatihan bagi tenaga profesi serta masyarakat umum dalam bidang GBZ.
- c. Melaksanakan penelitian dan pengembangan dalam bidang GBZ.

5.3 Struktur Organisasi Rumah Sakit Ketergantungan Obat Jakarta

Adapun susunan organisasi di RSKO Jakarta adalah sebagai berikut :

Gambar 2
Struktur Organisasi RSKO Jakarta
STRUKTUR ORGANISASI RUMAH SAKIT KETERGANTUNGAN OBAT JAKARTA
Berdasarkan Peraturan Menteri Kesehatan RI Nomor 245/Menkes/Per/III/ 2008



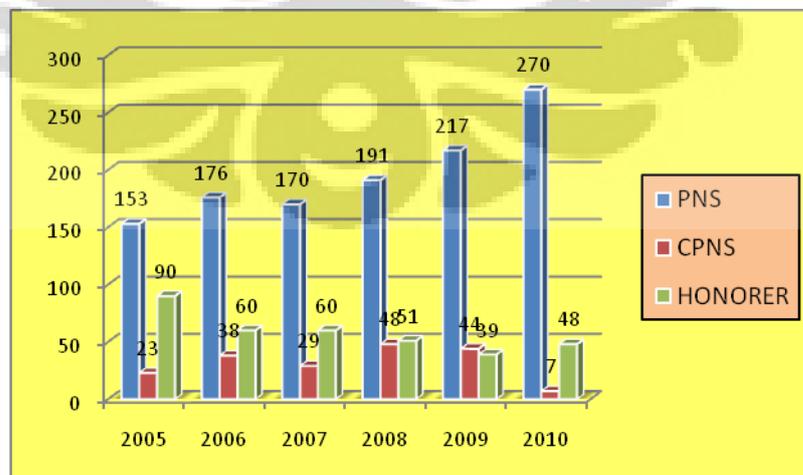
Struktur Organisasi dan Tata Kerja Rumah Sakit Ketergantungan Obat Jakarta dirancang berdasarkan Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 245/MENKES/PER/III/2008 tanggal 11 Maret 2008 yang ditetapkan sebagai Instansi Pemerintah yang menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan Badan

Layanan Umum (BLU), yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Direktur Jenderal Bina Pelayanan Medik Departemen Kesehatan RI.

5.4 Ketenagaan di Rumah Sakit Ketergantungan Obat Jakarta

Ketenagaan di Rumah Sakit Ketergantungan Obat Jakarta pada tahun 2010 terdapat sebanyak 325 orang yang terdiri dari 270 orang yang berstatus sebagai PNS, 7 orang yang berstatus sebagai CPNS, dan 48 orang yang berstatus sebagai tenaga honorer. Untuk komposisi PNS dan CPNS Rumah Sakit Ketergantungan Obat Jakarta tahun 2010 terdiri dari 38 orang sebagai tenaga medis, 82 orang sebagai perawat, 43 orang sebagai tenaga paramedis non perawatan dan 114 orang sebagai tenaga non medis non perawatan. Sedangkan untuk komposisi tenaga honorer terdiri dari 1 orang sebagai tenaga medis, 3 orang sebagai perawat, 4 orang sebagai tenaga paramedis non perawatan dan 40 orang sebagai tenaga non medis non perawatan.

Gambar 3
Komposisi Tenaga PNS, CPNS dan Honorer RSKO Jakarta
Tahun 2005 – 2010



Sumber : Kepegawaian Rumah Sakit Ketergantungan Obat Jakarta

5.5 Data Kinerja Rumah Sakit Ketergantungan Obat Jakarta

Data Kinerja Rumah Sakit Ketergantungan Obat Jakarta tahun 2008 - 2010.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 5
Data Perbandingan Antara Target dan Realisasi Kinerja RSKO Jakarta
Tahun 2008 – 2010

No	Kegiatan	Indikator Kinerja	Satuan	Target	Realisasi		
					Tahun		
					2008	2009	2010
1	Rawat Jalan	Jumlah Kunjungan	Kunjungan	53.201	33.885	31.035	30.736
2	Rawat Inap	Bed Occupancy Rate (BOR)	%	60	44,6	46,7	47,5
		Bed Turn Over (BTO)	Kali	7	5	5	6
		Average Length Of Stay (ALOS)	Hari	60	26	27	24
		Turn Over Interval (TOI)	Hari	18	41	37	33
		Net Death Rate (NDR)	%	-	14	18	9
		Gross Death Rate (GDR)	%	-	19	23	13
		Jumlah TT	TT	-	100	100	100

Sumber : Instalasi Rekam Medis Rumah Sakit Ketergantungan Obat Jakarta 2008 - 2010

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa beberapa indikator kinerja RSKO Jakarta belum mencapai target yang ada. Berdasarkan hasil wawancara tidak terstruktur menyebutkan bahwa beberapa indikator kinerja RSKO Jakarta belum mencapai target dikarenakan beberapa hal, diantaranya adalah kurangnya tingkat pengetahuan dan kompetensi pegawai terhadap pekerjaannya, kurangnya motivasi

dan kontrol dari pimpinan, dan beberapa karakteristik budaya organisasi yang belum berkembang di RSKO Jakarta.

5.6 Penilaian Kinerja Pegawai di RSKO Jakarta

Kinerja pada dasarnya merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Penilaian kinerja pegawai di RSKO Jakarta adalah penilaian kinerja pegawai negeri sipil. Tujuan penilaian kinerja adalah untuk mengetahui keberhasilan atau ketidakberhasilan seorang pegawai dan untuk mengetahui kekurangan-kekurangan dan kelebihan-kelebihan yang dimiliki oleh pegawai negeri sipil yang bersangkutan dalam melaksanakan tugasnya. Hasil penilaian kinerja digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pembinaan pegawai negeri sipil antara lain pengangkatan, kenaikan pangkat, pemberian reward dan pengangkatan dalam jabatan.

Penilaian kinerja pegawai di RSKO Jakarta dilaksanakan berdasarkan Peraturan Pemerintah No.10 tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil. Adapun penilaian kinerja menggunakan daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan (DP3). Berdasarkan wawancara tidak terstruktur dengan beberapa pegawai menyebutkan penilaian kinerja pegawai di RSKO Jakarta dilakukan setiap 1 (satu) tahun sekali oleh atasan kepada bawahannya.

BAB VI

HASIL PENELITIAN

Bab ini menguraikan hasil dari penelitian yang telah dilakukan di RSKO Jakarta. Untuk memperoleh gambaran yang jelas dari data yang diperoleh dari jawaban kuesioner, dibawah ini disajikan dalam tabel distribusi sebagai berikut:

6.1 Karakteristik Responden

Karakteristik responden dimaksudkan untuk mengidentifikasi responden, sehingga lebih memudahkan dalam pemahaman atas objek dan subjek penelitian. Berdasarkan kuesioner yang telah disebarkan kepada responden, maka diperoleh data sebagai berikut:

Tabel 6
Distribusi Frekuensi Karakteristik Responden di RSKO Jakarta

Karakteristik		Frekuensi	%
Jenis Kelamin	Wanita	41	53,9
	Pria	35	46,1
Usia	< 30 Tahun	24	31,6
	31 – 35 Tahun	22	28,9
	36 – 40 Tahun	9	11,8
	41 – 45 Tahun	11	14,5
	46 – 50 Tahun	6	7,9
	>50 Tahun	4	5,3

Karakteristik	Frekuensi	%	Karakteristik
Jenjang Pendidikan Terakhir	SLTA	34	44,7
	D III	19	25,0
	S 1	21	27,6
	S 2	2	2,7
Lama/Masa Kerja	< 5 Tahun	24	31,6
	6 – 10 Tahun	22	28,9
	11 – 15 Tahun	13	17,1
	16 – 20 Tahun	11	14,5
	>20 Tahun	6	7,9

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa sebagian besar jumlah pegawai di RSKO Jakarta didominasi oleh wanita sebanyak 41 orang (53,9%). Untuk rata-rata usia pegawai yang terdapat di RSKO Jakarta adalah usia muda yaitu < 30 tahun sebanyak 24 orang (31,6%). Sedangkan untuk jenjang pendidikan pegawai RSKO Jakarta didominasi oleh SLTA sebanyak 34 orang (44,7%) dan Lama / masa kerja pegawai di RSKO Jakarta rata-rata belum terlalu lama yaitu < 5 tahun sebanyak 24 orang (31,6%).

6.2 Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi di RSKO Jakarta

Tabel 7

Variabel	Sangat Tinggi		Tinggi		Sedang		Rendah		Sangat Rendah	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
Inisiatif Individu	16	21,0	42	55,3	11	14,5	5	6,6	2	2,6
Toleransi Terhadap Tindakan Beresiko	12	15,8	32	42,1	22	28,9	6	7,9	4	5,3
Integrasi	9	11,9	39	51,3	21	27,6	6	7,9	1	1,3
Kontrol	8	10,5	43	56,6	18	23,7	6	7,9	1	1,3

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa inisiatif individu pegawai di RSKO Jakarta adalah tinggi yaitu sebesar 55,3%, hal ini menunjukkan bahwa organisasi memberikan kesempatan kepada pegawainya untuk berpendapat, berinovatif dan berinisiatif serta menghargai ide setiap pegawainya. Toleransi terhadap tindakan beresiko pada pegawai RSKO Jakarta adalah tinggi yaitu sebesar 42,1%, hal ini menunjukkan bahwa organisasi menghargai setiap tindakan beresiko pegawainya dalam melakukan pekerjaan demi kemajuan organisasi. Integrasi yang ada di RSKO Jakarta adalah tinggi yaitu sebesar 51,3%, hal ini menunjukkan bahwa integrasi pelaksanaan pekerjaan di RSKO Jakarta telah dilakukan secara terkoordinasi. Kontrol di RSKO Jakarta adalah tinggi yaitu sebesar 56,6%, hal ini menunjukkan bahwa RSKO Jakarta memiliki kontrol yang dirumuskan dalam

peraturan-peraturan yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai dengan sangat jelas.

6.3 Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Pegawai di RSKO Jakarta

Tabel 8

Variabel	Sangat Tinggi		Tinggi		Sedang		Rendah		Sangat Rendah	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
Kesetiaan	29	38,2	46	60,5	1	1,3	0	0	0	0
Prestasi Kerja	22	28,9	47	61,9	5	6,6	1	1,3	1	1,3
Kedisiplinan	18	23,7	55	72,4	2	2,6	1	1,3	0	0
Kreativitas	11	14,5	56	73,7	7	9,2	2	2,6	0	0
Kerja Sama	13	17,1	57	75,0	5	6,6	1	1,3	0	0
Kecakapan	13	17,1	33	43,4	20	26,3	6	7,9	4	5,3
Tanggung Jawab	12	15,8	52	68,4	8	10,5	4	5,3	0	0

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa kesetiaan pegawai di RSKO Jakarta adalah tinggi yaitu sebesar 60,5%, hal ini menunjukkan bahwa mereka mampu untuk melakukan tugasnya secara sungguh-sungguh dan penuh tanggung jawab. Prestasi kerja pada pegawai di RSKO Jakarta adalah tinggi yaitu sebesar 61,9%, hal ini menunjukkan bahwa mereka memiliki kemampuan dalam menjalankan tugasnya, ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas dan kemampuan

untuk memanfaatkan peralatan yang ada. Kedisiplinan pada pegawai di RSKO Jakarta adalah tinggi yaitu sebesar 72,4%, hal ini menunjukkan bahwa mereka patuh terhadap peraturan yang berlaku. Kreativitas pegawai di RSKO Jakarta adalah tinggi yaitu sebesar 73,7%, hal ini menunjukkan bahwa mereka telah berusaha mengeluarkan potensi diri dalam menyelesaikan tugasnya. Kerja sama pegawai di RSKO Jakarta adalah tinggi yaitu sebesar 75%, hal ini menunjukkan dalam melaksanakan tugasnya telah mampu untuk saling bekerjasama. Kecakapan pegawai di RSKO Jakarta adalah tinggi yaitu sebesar 43,4%, hal ini menunjukkan bahwa jenis pekerjaan mereka sudah sesuai dengan jenjang pendidikan yang dimiliki. Tanggung jawab pegawai di RSKO Jakarta adalah tinggi yaitu sebesar 68,4%, hal ini menunjukkan bahwa mereka menguasai bidang tugas yang dibebankan kepadanya dan berani menanggung resiko yang timbul karena pelaksanaan tugas.

6.4 Distribusi Frekuensi Kategori Budaya Organisasi di RSKO Jakarta

Tabel 9

Nilai Jawaban	Kategori	Frekuensi	%
4,21 – 5,00	Sangat Tinggi	8	10,6
3,41 – 4,20	Tinggi	41	53,9
2,61 – 3,40	Sedang	24	31,6
1,81 – 2,60	Rendah	2	2,6
1,00 – 1,80	Sangat Rendah	1	1,3
Jumlah		76	100

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa kategori budaya organisasi yang ada di RSKO Jakarta adalah tinggi yaitu sebesar 53,9%.

6.5 Distribusi Frekuensi Kategori Kinerja Pegawai di RSKO Jakarta

Tabel 10

Nilai Jawaban	Kategori	Frekuensi	%
4,21 – 5,00	Sangat Tinggi	21	27,6
3,41 – 4,20	Tinggi	49	64,5
2,61 – 3,40	Sedang	6	7,9
1,81 – 2,60	Rendah	0	0
1,00 – 1,80	Sangat Rendah	0	0
Jumlah		76	100

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa kinerja pegawai di RSKO Jakarta berada pada kategori tinggi yaitu sebesar 64,5%.

6.6 Hasil Observasi Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai di RSKO Jakarta.

Budaya organisasi di RSKO Jakarta secara keseluruhan sudah baik, namun kenyataannya dalam pelaksanaan pekerjaannya pegawai belum mengemukakan ide atau pendapatnya, dengan kata lain pegawai masih bekerja menunggu perintah dari pimpinan unit kerja mereka. Pegawai di RSKO Jakarta belum memiliki keberanian dalam melakukan tindakan yang beresiko, hal tersebut dikarenakan belum adanya toleransi dari rumah sakit jika pegawai melakukan tindakan yang beresiko, sehingga tindakan beresiko yang ada di RSKO Jakarta lebih dilakukan oleh para pimpinan unit

kerja saja. Integrasi yang ada di RSKO Jakarta secara keseluruhan sudah baik, dengan kata lain pelaksanaan pekerjaan antar unit kerja sudah dilakukan secara terkoordinasi dan pegawai sudah melakukan kerjasama dalam pelaksanaan tugasnya. RSKO Jakarta memiliki norma-norma atau aturan yang berlaku dalam organisasi sebagai alat kontrol, namun beberapa pegawai masih terlihat ada yang melanggar aturan yang berlaku dan beberapa unit kerja masih ada yang belum memiliki tenaga pengawas yang mengawasi atau mengendalikan perilaku anggota organisasi.

Kinerja pegawai di RSKO Jakarta secara keseluruhan terlihat sudah baik, pegawai terlihat sudah melakukan pekerjaannya yang dibebankan oleh atasan mereka dengan bertanggung jawab, pegawai juga sudah memanfaatkan fasilitas yang ada di ruangan dalam melaksanakan pekerjaannya, dapat bekerja sama dengan pegawai lainnya dalam menyelesaikan pekerjaan. Tingkat kedisiplinan pegawai di RSKO Jakarta masih rendah, hal ini terlihat dari masih adanya beberapa pegawai yang melanggar peraturan, misalnya pegawai yang datang terlambat dan pulang sebelum jam kerja selesai dan masih ada pegawai yang bercengkrama di unit kerja lain pada saat jam kerja daripada duduk melakukan pekerjaan di unit kerjanya, selain itu beberapa pegawai di RSKO Jakarta masih ada yang memiliki jenis pekerjaan belum sesuai dengan jenjang pendidikan yang dimilikinya, hal ini dikarenakan adanya rotasi pegawai sesuai dengan kebutuhan pegawai di suatu unit kerja.

6.7 Uji Koefisien Korelasi Product Moment dan Uji Koefisien Determinan

Dari hasil perhitungan menggunakan rumus Korelasi Product Moment, maka hasil koefisien korelasi sebesar 0,47. Jika dibandingkan dengan nilai r tabel, r hitung lebih besar dibandingkan r tabel ($0,47 > 0,227$). Dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di RSKO Jakarta. Dan untuk melihat tingkat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di RSKO Jakarta berdasarkan hasil r_{xy} sebesar 0,47, maka pada tabel *pedoman untuk memberikan interpretasi koefisien* (Sugiyono, 2005) menunjukkan berada pada kategori sedang.

Sedangkan berdasarkan perhitungan Uji Koefisien Determinan menunjukkan bahwa besarnya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di RSKO Jakarta adalah sebesar 22,09% dan 77,91% selebihnya dipengaruhi oleh faktor lain yang belum diperhitungkan dalam penelitian ini.

BAB VII

PEMBAHASAN

7.1 Keterbatasan Penelitian

1. Dalam pengisian kuesioner dilakukan tanpa adanya pengawasan karena permintaan dari responden. Upaya untuk menghindari kesalahan dalam pengisian, maka diberikan pengarahan terlebih dahulu sebelum responden mengisi kuesioner.
2. Ada beberapa pernyataan dalam kuesioner yang bersifat “loaded”, maka dari itu interpretasi hasil dilakukan dengan berhati – hati .
3. Karena peneliti mengalami kesulitan untuk mendapatkan hasil penilaian kinerja pegawai berdasarkan hasil DP3 dari tempat penelitian, maka penilaian kinerja dilakukan berdasarkan persepsi pegawai dalam menilai kinerja dirinya sendiri.

7.2 Analisis Gambaran Budaya Organisasi di RSKO Jakarta

Dari hasil penelitian pada bab sebelumnya, menunjukkan bahwa budaya organisasi di RSKO Jakarta berada pada kategori tinggi, artinya secara keseluruhan budaya organisasi di RSKO Jakarta menunjukkan sudah baik, namun dari beberapa variabel budaya organisasi yang diteliti, hasil penelitiannya belum sesuai dengan hasil observasi yang dilakukan, yaitu:

7.2.1 Inisiatif individu

Berdasarkan data hasil penelitian menunjukkan bahwa inisiatif individu pegawai di RSKO Jakarta adalah tinggi yaitu sebesar 55,3%, hal ini menunjukkan bahwa organisasi memberikan kesempatan kepada pegawainya untuk berpendapat, berinovatif dan berinisiatif serta menghargai ide setiap pegawainya. Hal tersebut telah sesuai dengan teori pengertian inisiatif individu *Umar* (2010) dan *Mangkunegara* (2005), serta mendukung teori *Kusmayana* (2010) yang menyatakan bahwa pemahaman tentang inisiatif individu dalam suatu organisasi menjadi sangat penting dalam meningkatkan kinerjanya, namun hasil observasi menunjukkan bahwa dalam pelaksanaan pekerjaannya pegawai belum mengemukakan ide dan pendapatnya, dengan kata lain pegawai masih bekerja menunggu perintah dari pimpinan unit kerja mereka.

7.2.2 Toleransi terhadap tindakan beresiko

Berdasarkan data hasil penelitian menunjukkan toleransi terhadap tindakan beresiko di RSKO Jakarta adalah tinggi yaitu sebesar 42,1%, hal ini menunjukkan bahwa organisasi menghargai setiap tindakan beresiko pegawainya dalam melakukan pekerjaan demi kemajuan organisasi. Hal tersebut sudah sesuai dengan teori pengertian toleransi terhadap tindakan beresiko menurut *Suwarto dan Koeshartono* (2009) serta *Mangkunegara* (2005) yang berpendapat bahwa pimpinan harus memiliki kemampuan yang baik dalam mentoleransi risiko yang dihadapi agar kegiatan kerja di unit kerjanya efektif, tetapi berdasarkan hasil observasi menunjukkan pegawai di RSKO Jakarta belum memiliki keberanian dalam melakukan tindakan yang beresiko, hal tersebut dikarenakan belum adanya toleransi jika pegawai melakukan tindakan yang beresiko, sehingga tindakan beresiko yang ada di RSKO Jakarta lebih dilakukan oleh para pimpinan unit kerja saja.

7.2.3 Kontrol

Berdasarkan data hasil penelitian menunjukkan kontrol di RSKO Jakarta adalah tinggi yaitu sebesar 56,6%, hal ini menunjukkan bahwa RSKO Jakarta memiliki kontrol yang dirumuskan dalam peraturan-peraturan yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai dengan sangat jelas. Hal tersebut telah sesuai dengan hasil observasi dan teori pengertian kontrol menurut *Umar* (2010) dan *Handoko* (2003) yang mendefinisikan pengawasan sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi tercapai, namun dalam pelaksanaannya

berdasarkan hasil observasi menunjukkan beberapa pegawai masih terlihat ada yang melanggar aturan yang berlaku dan beberapa unit kerja masih ada yang belum memiliki tenaga pengawas yang mengawasi atau mengendalikan perilaku anggota organisasi.

7.3 Analisis Gambaran Kinerja Pegawai di RSKO Jakarta

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja pegawai di RSKO Jakarta pada kategori tinggi artinya kinerja pegawai di RSKO sudah baik, namun kenyataannya berdasarkan data hasil *perbandingan antara target dan realisasi kinerja RSKO Jakarta tahun 2008-2010* beberapa hasil realisasi kinerja belum mencapai target.

Dari hasil penelitian menunjukkan beberapa indikator kinerja pegawai yang diteliti belum sesuai dengan hasil observasi dilapangan, diantara adalah sebagai berikut:

7.3.1 Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan sejauhmana pegawai dapat mematuhi peraturan – peraturan yang ada dan melaksanakan instruksi yang diberikan kepadanya (*Mangkunegara, 2005*). Kedisiplinan pada pegawai di RSKO Jakarta berdasarkan hasil penelitian menunjukkan tinggi yaitu sebesar 72,4%, hal ini menunjukkan bahwa mereka patuh terhadap peraturan yang berlaku, namun berdasarkan hasil obervasi tingkat kedisiplinan pegawai di RSKO Jakarta masih rendah, hal ini terlihat dari masih adanya beberapa pegawai yang melanggar

peraturan, misalnya pegawai yang datang terlambat dan pulang sebelum jam kerja selesai dan masih ada pegawai yang bercengkrama di unit kerja lain pada saat jam kerja daripada duduk melakukan pekerjaan di unit kerjanya.

7.3.2 Kecakapan

Kecakapan dapat dikur dari tingkat pendidikan pegawai yang disesuaikan dengan pekerjaan yang menjadi tugasnya (*Mangkunegara,2005*). Berdasarkan hasil penelitian tingkat kecakapan pegawai di RSKO Jakarta adalah tinggi yaitu sebesar 43,4%, hal ini menunjukkan bahwa jenis pekerjaan mereka sudah sesuai dengan jenjang pendidikan yang dimiliki, namun berdasarkan hasil observasi menunjukkan beberapa pegawai di RSKO Jakarta masih ada yang memiliki jenis pekerjaan belum sesuai dengan jenjang pendidikan yang dimilikinya, hal ini dikarenakan adanya rotasi pegawai sesuai dengan kebutuhan pegawai di suatu unit kerja.

7.4 Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Berdasarkan Persepsi Pegawai di RSKO Jakarta

Berdasarkan hasil perhitungan menggunakan koefisien korelasi product moment dan koefisien determinan yang menunjukkan bahwa ada pengaruh positif sebesar 22,09% antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di RSKO Jakarta, artinya semakin baik budaya organisasi di RSKO Jakarta dapat berdampak baik pula terhadap kinerja pegawainya. Maka hal tersebut telah sesuai dengan teori-teori dari

para ahli yang mengatakan bahwa budaya yang kuat sering dikatakan membantu kinerja karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa dalam diri pegawai, semakin kuat budaya organisasi semakin kuat pula dorongan untuk berprestasi dan untuk menerapkan dan mempertahankan keberhasilan organisasi perlu memperhatikan lima faktor dan salah satunya yaitu budaya organisasi (*Mangkunegara, 2006 dan Ndraha, 2005*). Selain itu hasil penelitian ini juga mendukung beberapa penelitian dalam maupun luar negeri sebelumnya yang menunjukkan adanya pengaruh positif antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai, (*Yusoff (2011), Rose, Kumar, Abdullah and Ling (2008), Umar (2006), Burdahyat (2009), Widagdo (2006) dan Sinaga (2009)*)

BAB VIII

PENUTUP

8.1 Kesimpulan

Dari hasil penelitian yang dilakukan di RSKO Jakarta, dapat ditarik kesimpulan bahwa :

1. Budaya organisasi menjadi salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai di RSKO Jakarta.
2. Budaya organisasi di RSKO Jakarta berdasarkan hasil penelitian menunjukkan baik, namun beberapa karakteristik dari budaya organisasi menyebabkan beberapa indikator kinerja RSKO Jakarta belum mencapai target yang ditetapkan oleh RS.
3. Karakteristik budaya organisasi yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai di RSKO Jakarta adalah inisiatif individu, toleransi terhadap tindakan beresiko, dan kontrol

8.2 Saran

1. Agar pegawai dapat mengemukakan pendapat atau ide-ide dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya, maka dibutuhkan motivasi dari pimpinan kepada pegawai.
2. Agar pegawai dapat bertindak agresif, inovatif dan berani mengambil resiko dalam mengambil kesempatan yang dapat memajukan RS, baiknya pegawai diberikan kesempatan dan toleransi dalam melakukan pekerjaan yang lebih beresiko dengan pengawasan dan arahan dari pimpinan masing-masing unit kerjanya.
3. Demi kelancaran peningkatan kinerja pegawai, baiknya diimbangi dengan peningkatan pengawasan dari pimpinan terhadap pegawai, pemberian reward bagi pegawai yang mempunyai kinerja terbaik dan sanksi yang tegas bagi pegawai yang melanggar peraturan.

KUESIONER
ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA
BERDASARKAN PERSEPSI PEGAWAI DI RUMAH SAKIT
KETERGANTUNGAN OBAT
JAKARTA TAHUN 2011

Petunjuk :

Berilah tanda silang (X) pada nomor didalam kurung sesuai dengan pilihan Bapak/Ibu.

I. IDENTITAS RESPONDEN

01. Jenis Kelamin :

(1) Pria

(2) Wanita

02. Usia :

(1) < 30 tahun

(4) 41 – 45 tahun

(2) 31 – 35 tahun

(5) 46 – 50 tahun

(3) 36 – 40 tahun

(6) > 50 tahun

03. Masa Kerja :

(1) < 5 tahun

(4) 16 – 20 tahun

(2) 6 – 10 tahun

(5) > 20 tahun

(3) 11 – 15 tahun

04. Pendidikan terakhir

(1) SLTA

(4) S2

(2) DIII

(5) S3

(3) SI

II. BUDAYA ORGANISASI

Petunjuk Pengisian :

Berilah tanda ceklist (√) pada pilihan pernyataan yang menurut pendapat Bapak/Ibu sesuai dengan kenyataan yang Bapak/Ibu alami selama menjadi pegawai RSKO Jakarta.

Pilihan Jawaban :

- (1) Sangat Tidak Setuju (3) Kurang Setuju (5) Sangat Setuju
 (2) Tidak Setuju (4) Setuju

No	Pernyataan	Jawaban				
		STS (1)	TS (2)	KS (3)	S (4)	SS (5)
INISIATIF INDIVIDU						
1.	Organisasi saya, mendorong anggota untuk mempunyai inisiatif dan kreatif dalam mengerjakan tugas-tugas pekerjaan					
2.	Setiap individu dalam organisasi saya, mempunyai kebebasan atau independensi dalam mengemukakan pendapat					
3.	Organisasi saya, menghargai ide setiap individu dalam memajukan dan mengembangkan organisasi.					
4.	Organisasi saya mendorong anggota untuk inovatif dalam memajukan dan mengembangkan organisasi					
TOLERANSI TERHADAP TINDAKAN BERESIKO						
5.	Organisasi saya, menghargai tindakan pengambilan resiko demi pengembangan dan kemajuan organisasi.					
6.	Anggota dianjurkan untuk dapat bertindak agresif dan mengambil resiko demi kemajuan organisasi.					

7.	Saya sebagai anggota organisasi berani mengambil resiko untuk memajukan organisasi.					
8.	Organisasi saya toleran kepada anggota untuk bertindak agresif, inovatif untuk memajukan organisasi					
INTEGRASI						
9.	Anggota dalam organisasi saya, saling bekerja sama dalam mengembangkan dan memajukan organisasi					
10.	Pelaksanaan pekerjaan pada organisasi saya dilaksanakan secara terkoordinir.					
11.	Organisasi saya mendorong individu untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi					
12.	Dalam organisasi saya, terdapat kesetiakawanan antar anggota.					
13.	Dalam organisasi saya, mudah terbentuk kelompok – kelompok yang bertentangan/berlawanan satu sama lain.					
14.	Dalam organisasi saya, kesetiaan kepada kelompok melebihi kesetiaan kepada organisasi					
15.	Dalam organisasi saya, demi kepentingan sendiri atau kelompok, anggota mengorbankan kepentingan organisasi.					
KONTROL						
16.	Dalam organisasi saya, ada norma-norma atau aturan yang berlaku dalam organisasi sebagai alat kontrol.					
17.	Dalam organisasi saya, ada tenaga pengawas yang mengawasi atau mengendalikan perilaku anggota organisasi.					
18.	Dalam organisasi saya, ada sangsi yang tegas					

	terhadap pelanggaran nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh organisasi.					
19.	Saya mengetahui dan memahami peraturan kerja yang ditetapkan organisasi saya.					
20.	Saya mengetahui dan memahami bahwa setiap pelanggaran terhadap nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh organisasi akan mendapat sanksi yang tegas.					

III. KINERJA

No	Pernyataan	STS (1)	TS (2)	KS (3)	S (4)	SS (5)
KESETIAAN						
1.	Bapak/Ibu dalam menjalankan tugas bersungguh-sungguh dengan rasa penuh tanggung jawab untuk dapat menyelesaikan tugas tersebut					
2.	Bapak/Ibu mampu untuk menyelesaikan tugas yang dibebankan oleh atasan.					
PRESTASI KERJA						
3.	Bapak/Ibu dapat menyelesaikan tugas sesuai jadwal yang telah ditentukan.					
4.	Bapak/Ibu mampu memanfaatkan fasilitas yang ada di organisasi dalam menjalankan tugas sehingga hasilnya akan semakin baik.					

KEDISIPLINAN					
5.	Bapak/Ibu menaati peraturan perundang-undangan dan atau peraturan kedinasan yang berlaku.				
KREATIVITAS					
6.	Bapak/Ibu berusaha mengeluarkan potensi diri dan ide-ide baru dalam menyelesaikan tugas yang ditentukan.				
KERJA SAMA					
7.	Bapak/Ibu mampu untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan sesuatu tugas yang ditentukan.				
KECAKAPAN					
8.	Pekerjaan yang dibebankan kepada Bapak/Ibu sesuai dengan jenjang pendidikan yang Bapak/Ibu miliki				
TANGGUNG JAWAB					
9.	Bapak/Ibu dalam menjalankan tugas dapat menguasai bidang tugas yang dibebankan				
10.	Bapak/Ibu selalu sanggup menyelesaikan tugas dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu serta berani mengambil resikonya.				

NILAI-NILAI r PRODUCT MOMENT

N	Taraf Signif		N	Taraf Signif		N	Taraf Signif	
	5%	1%		5%	1%		5%	1%
3	0.997	0.999	27	0.381	0.487	55	0.266	0.345
4	0.950	0.990	28	0.374	0.478	60	0.254	0.330
5	0.878	0.959	29	0.367	0.470	65	0.244	0.317
6	0.811	0.917	30	0.361	0.463	70	0.235	0.306
7	0.754	0.874	31	0.355	0.456	75	0.227	0.296
8	0.707	0.834	32	0.349	0.449	80	0.220	0.286
9	0.666	0.798	33	0.344	0.442	85	0.213	0.278
10	0.632	0.765	34	0.339	0.436	90	0.207	0.270
11	0.602	0.735	35	0.334	0.430	95	0.202	0.263
12	0.576	0.708	36	0.329	0.424	100	0.195	0.256
13	0.553	0.684	37	0.325	0.418	125	0.176	0.230
14	0.532	0.661	38	0.320	0.413	150	0.159	0.210
15	0.514	0.641	39	0.316	0.408	175	0.148	0.194
16	0.497	0.623	40	0.312	0.403	200	0.138	0.181
17	0.482	0.606	41	0.308	0.398	300	0.113	0.148
18	0.468	0.590	42	0.304	0.393	400	0.098	0.128
19	0.456	0.575	43	0.301	0.389	500	0.088	0.115
20	0.444	0.561	44	0.297	0.384	600	0.080	0.105
21	0.433	0.549	45	0.294	0.380	700	0.074	0.097
22	0.423	0.537	46	0.291	0.376	800	0.070	0.091
23	0.413	0.526	47	0.288	0.372	900	0.065	0.086
24	0.404	0.515	48	0.284	0.368	1000	0.062	0.081
25	0.396	0.505	49	0.281	0.364			
26	0.388	0.496	50	0.279	0.361			

Hasil Jawaban Responden Terhadap Kuesioner

Budaya Organisasi

no.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Jumlah	Rata-rata
1	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3	4	3	69	3.45
2	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	0	4	4	3	3	3	3	2	4	4	63	3.15
3	4	4	5	5	4	4	4	4	2	2	4	2	4	2	4	4	4	2	2	2	68	3.4
4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	1	5	2	4	4	4	4	82	4.1
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	77	3.85
6	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	2	4	2	4	3	3	4	3	68	3.4
7	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	75	3.75
8	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	2	4	3	5	4	4	4	4	72	3.6
9	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	3	3	3	4	5	5	5	5	88	4.4
10	4	5	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	1	5	5	2	1	1	4	2	64	3.2
11	4	5	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	1	5	5	2	1	1	4	2	64	3.2
12	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	2	3	5	1	2	2	3	2	62	3.1
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	78	3.9
14	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	78	3.9
15	1	1	2	2	2	3	3	2	4	4	4	4	3	3	3	4	2	3	5	4	59	2.95
16	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	74	3.7
17	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	2	4	2	3	3	3	4	4	65	3.25
18	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	3	4	4	4	4	4	78	3.9
19	4	2	2	3	2	3	4	2	2	2	3	4	1	5	1	5	1	1	4	4	55	2.75
20	2	4	2	2	2	3	2	4	2	2	3	2	5	1	5	4	4	4	4	4	61	3.05
21	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	2	4	2	3	3	3	4	4	68	3.4
22	5	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	3	3	4	66	3.3
23	3	4	4	2	3	3	4	3	4	3	3	3	2	4	5	1	2	2	3	4	62	3.1
24	3	4	4	2	3	3	4	3	4	3	3	3	2	4	5	1	2	2	2	2	59	2.95
25	3	4	4	4	2	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	2	4	4	70	3.5

26	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	68	3.4
27	2	3	3	2	2	2	1	2	2	2	3	2	3	4	2	3	2	2	4	3	49	2.45
28	4	5	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	1	3	3	4	4	3	4	4	74	3.7
29	4	4	4	4	1	1	2	4	5	4	4	4	5	2	5	4	5	4	5	4	75	3.75
30	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	85	4.25
31	5	5	0	4	4	5	5	4	4	5	0	5	5	0	5	4	4	5	0	4	73	3.65
32	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	68	3.4
33	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	2	1	5	4	3	4	4	4	85	4.25
34	5	5	5	4	5	5	4	4	5	0	4	5	2	4	5	4	3	5	5	4	83	4.15
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	77	3.85
36	4	4	4	4	2	2	1	2	5	5	4	4	5	3	5	5	3	2	3	4	71	3.55
37	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	70	3.5
38	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	2	3	4	3	4	3	70	3.5
39	4	5	5	3	4	5	5	4	5	5	5	5	5	1	5	4	4	4	5	4	87	4.35
40	3	5	5	4	3	5	5	5	5	5	3	4	2	5	3	5	5	5	5	5	87	4.35
41	4	5	4	3	3	2	3	3	5	5	4	4	5	1	5	5	3	4	4	4	76	3.8
42	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	4	4	70	3.5
43	4	3	5	4	4	1	4	3	4	4	3	1	5	1	1	5	5	5	4	5	71	3.55
44	4	5	3	3	3	2	5	3	4	4	5	3	4	2	5	5	3	3	4	2	72	3.6
45	4	4	4	5	5	1	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	86	4.3
46	4	5	5	5	4	3	3	4	5	5	5	5	4	3	3	4	5	5	4	5	86	4.3
47	4	4	4	4	5	1	2	2	5	4	5	5	5	2	4	4	5	5	4	4	78	3.9
48	5	3	4	3	2	5	5	4	5	3	4	2	3	3	2	5	5	3	5	5	76	3.8
49	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	2	4	4	5	4	4	4	84	4.2
50	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	2	4	4	5	4	4	4	84	4.2
51	4	4	4	4	4	4	2	2	5	2	5	4	4	2	4	3	5	5	4	4	75	3.75
52	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5	2	3	3	4	4	5	4	5	79	3.95
53	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	2	5	3	3	5	4	70	3.5
54	4	5	4	3	4	3	4	4	3	3	4	2	1	4	2	4	4	3	5	4	70	3.5

55	3	1	2	2	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	58	2.9
56	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	0	3	4	4	2	4	4			71	3.55
57	4	4	4	0	3	4	4	0	4	4	0	2	2	2	4	4	4	2	4	4			59	2.95
58	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	4	2	2	4	4	3	5	5			49	2.45
59	4	4	4	5	4	4	2	2	1	1	2	2	4	2	4	3	3	2	3	2			58	2.9
60	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	4	2	1	1	1	4	4			35	1.75
61	3	4	4	3	2	3	3	3	4	4	4	4	2	4	2	3	3	3	4	4			66	3.3
62	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4			76	3.8
63	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	2	4	4	4	4	4			76	3.8
64	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3			69	3.45
65	4	5	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	2	3	3	4	4	4	5	3			74	3.7
66	4	3	3	1	5	2	4	1	2	2	4	3	1	1	4	3	5	1	2	4			55	2.75
67	2	2	3	2	2	2	3	2	4	4	4	4	3	4	2	5	3	3	5	4			63	3.15
68	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4			79	3.95
69	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	2	4	1	4	4	4	5	4			82	4.1
70	5	4	5	4	2	1	3	1	4	5	4	2	3	1	4	1	4	5	3	1			62	3.1
71	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4			77	3.85
72	4	3	4	4	3	2	1	2	3	4	3	3	2	3	3	4	4	4	4	4			64	3.2
73	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	3	3	5	5	4	4			86	4.3
74	4	3	3	3	4	4	5	3	3	5	5	4	2	5	2	5	5	4	5	5			79	3.95
75	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	2	4	4	3	4	4			71	3.55
76	4	3	5	4	3	5	2	4	5	3	2	5	3	5	3	2	4	3	4	3			72	3.6
Jumlah																						5405		

Kinerja Pegawai

no.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Jumlah	Rata-rata
1	4	5	5	5	4	4	4	2	4	5	42	4,2
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4
3	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	36	3,6

4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4
5	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	36	3,6
6	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	38	3,8
7	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	37	3,7
8	5	5	4	4	4	3	4	4	5	4	42	4,2
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5
10	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	39	3,9
11	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	39	3,9
12	4	4	4	4	4	4	4	2	2	3	35	3,5
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4
14	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	41	4,1
15	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	35	3,5
16	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	39	3,9
17	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	47	4,7
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4
19	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	45	4,5
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4
22	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	34	3,4
23	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	38	3,8
24	4	4	4	4	4	4	4	2	2	3	35	3,5
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4
26	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	42	4,2
27	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	37	3,7
28	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	41	4,1
29	5	4	4	4	5	4	5	5	4	1	41	4,1
30	4	4	3	3	4	4	4	5	3	4	38	3,8
31	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	44	4,4
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4
33	5	5	5	4	5	4	5	3	5	5	46	4,6
34	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	47	4,7
35	5	5	5	5	5	4	4	3	4	4	44	4,4
36	5	5	5	5	5	3	5	3	4	5	45	4,5
37	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	36	3,6
38	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	40	4
39	5	5	5	4	5	4	4	3	5	5	45	4,5
40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5
41	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	40	4
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	39	3,9

43	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	44	4,4
44	4	4	5	3	4	5	5	5	2	3	40	4
45	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	44	4,4
46	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5
47	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	43	4,3
48	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	48	4,8
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4
50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4
51	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	44	4,4
52	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	44	4,4
53	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	34	3,4
54	4	4	4	4	3	4	5	1	4	3	36	3,6
55	5	5	5	3	4	2	5	2	3	5	39	3,9
56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4
57	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4
58	4	4	4	4	5	4	4	3	3	3	38	3,8
59	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	36	3,6
60	5	5	5	5	5	4	4	3	4	4	44	4,4
61	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4
62	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	39	3,9
63	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	39	3,9
64	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	39	3,9
65	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	43	4,3
66	3	4	1	2	4	5	3	1	2	4	29	2,9
67	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	34	3,4
68	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4
69	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	45	4,5
70	4	5	1	4	2	2	4	1	2	4	29	2,9
71	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4
72	3	4	4	2	4	4	3	1	4	3	32	3,2
73	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	42	4,2
74	5	5	5	5	5	4	4	2	3	5	43	4,3
75	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	40	4
76	2	4	4	3	4	5	3	4	5	3	37	3,7
Jumlah											3058	

LEMBAR CEK LIST OBSERVASI

BUDAYA ORGANISASI

NO	PERNYATAAN	YA	TIDAK
Inisiatif Individu			
1.	Setiap individu dalam organisasi, mempunyai kebebasan atau independensi dalam mengemukakan pendapat		
2.	Dalam pelaksanaan pekerjaannya, anggota organisasi mengeluarkan ide dan pendapatnya.		
Toleransi Terhadap Tindakan Beresiko			
3.	Anggota dapat bertindak agresif dan mengambil resiko demi kemajuan organisasi.		
4.	Anggota organisasi berani mengambil resiko untuk memajukan organisasi.		
Integrasi			
5.	Anggota dalam organisasi, saling bekerja sama dalam mengembangkan dan memajukan organisasi		
6.	Pelaksanaan pekerjaan pada organisasi dilaksanakan secara terkoordinir.		
7.	Dalam organisasi terdapat kesetiakawanan antar anggota.		
8.	Dalam organisasi, kesetiaan kepada kelompok melebihi kesetiaan kepada organisasi		
9.	Dalam organisasi, demi kepentingan sendiri atau kelompok, anggota mengorbankan kepentingan organisasi.		
Kontrol			
10.	Dalam organisasi, ada norma-norma atau aturan yang berlaku dalam organisasi sebagai alat kontrol.		
11.	Dalam organisasi, ada tenaga pengawas yang mengawasi atau mengendalikan perilaku anggota organisasi.		
12.	Dalam organisasi, ada sangsi yang tegas terhadap pelanggaran nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh organisasi.		
13.	Anggota organisasi mengetahui dan memahami peraturan kerja yang ditetapkan organisasi.		
14.	Anggota organisasi mengetahui dan memahami bahwa setiap pelanggaran terhadap nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh organisasi akan mendapat sangsi yang tegas.		

KINERJA PEGAWAI

NO	PERNYATAAN	YA	TIDAK
Kesetiaan			
1.	Pegawai dalam menjalankan tugas terlihat bersungguh-sungguh dengan rasa penuh tanggung jawab untuk dapat menyelesaikan tugas tersebut		
2.	Pegawa mampu untuk menyelesaikan tugas yang dibebankan oleh atasan.		
Prestasi Kerja			
4.	Pegawai mampu memanfaatkan fasilitas yang ada di organisasi dalam menjalankan tugas sehingga hasilnya akan semakin baik.		
Kedisiplinan			
5.	Pegawai mentaati peraturan perundang-undangan dan atau peraturan kedinasan yang berlaku.		
Kreativitas			
6.	Pegawai berusaha mengeluarkan potensi diri dan ide-ide baru dalam menyelesaikan tugas yang ditentukan.		
Kerja Sama			
7.	Pegawai mampu untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan sesuatu tugas yang ditentukan.		
Kecakapan			
8.	Pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai sesuai dengan jenjang pendidikan yang Bapak/Ibu miliki.		
Tanggung Jawab			
9.	Pegawai dalam menjalankan tugas dapat menguasai bidang tugas yang dibebankan		
10.	Pegawai selalu sanggup menyelesaikan tugas dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu serta berani mengambil resikoanya.		

HASIL UJI VALIDITAS DAN REABILITAS

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
B1	89.95	154.261	.686	.953
B2	90.05	152.366	.537	.955
B3	89.85	154.661	.730	.952
B4	89.95	154.261	.686	.953
B5	90.05	152.050	.778	.952
B6	90.00	156.316	.573	.954
B7	90.00	154.526	.689	.953
B8	89.85	154.661	.730	.952
B9	90.05	148.050	.731	.952
B10	89.95	157.103	.507	.954
B11	89.95	155.734	.593	.953
B12	89.95	154.261	.686	.953
B13	89.95	154.661	.730	.952
B14	90.10	151.989	.500	.956
B15	89.85	154.661	.730	.952
B16	89.85	154.261	.686	.953
B17	90.05	148.050	.731	.952
B18	90.00	154.526	.689	.953
B19	89.95	154.261	.686	.953
B20	89.85	154.661	.730	.952
K1	90.05	156.155	.723	.953
K2	90.05	156.155	.723	.953
K3	90.05	154.366	.638	.953
K4	90.05	156.155	.723	.953
K5	90.00	154.316	.621	.953
K6	90.00	155.895	.705	.953
K7	90.85	157.503	.534	.954
K8	90.05	156.155	.723	.953
K9	89.90	155.463	.688	.953
K10	90.00	157.263	.513	.954

Variabel	Validitas	Reabilitas
Budaya Organisasi	0.67	0.95
Inisiatif Individu	0.65	0.95
Toleransi Terhadap Tindakan Beresiko	0.69	0.95
Integrasi	0.63	0.95
Kontrol	0.70	0.95
Kinerja Pegawai	0.65	0.95
Kesetiaan	0.72	0.95
Prestasi Kerja	0.68	0.95
Kedisiplinan	0.62	0.95
Kreativitas	0.70	0.95
Kerja Sama	0.53	0.95
Kecakapan	0.72	0.95
Tanggung Jawab	0.60	0.95

