

## **PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP PERILAKU PEGAWAI DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI DINAS KEHUTANAN DAN PERKEBUNAN KABUPATEN SUMEDANG**

**Teddy Marliady Nurwan**

Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi (STIA) Sebelas April Sumedang

E-mail: zoted0913@gmail.com

**ABSTRACT.** *This study aimed to analyze the influence of organizational culture on employee behavior in improving employee performance at the Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Sumedang. The method of research is descriptive analysis. The study population were employees of the Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Sumedang as many as 115 people. Sampling by using cluster random sampling. Survey respondents as many as 53 people. Data collected by documentation study and field study through observation, interviews and questionnaires, as well as data analysis techniques using path analysis model (path analysis). The results showed that organizational culture and a positive significant effect on the behavior of employees in improving the performance of staff at the Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Sumedang, amounting to 74,04%. Meanwhile, outside the influence of organizational culture and employee behavior amounted to 25,96%, that other factors not examined.*

**Keywords:** *organizational culture, employee behavior, employee performance*

### **PENDAHULUAN**

Pegawai yang berpola pikir kuat, akan tanggap pada kemajuan ilmu dan teknologi yang pesat dan memahami adanya penyusutan sumber daya energi dan sumber daya alam lainnya yang menjadikan pertumbuhan persaingan nasional dan internasional, sekaligus mendorong masalah-masalah lainnya sebagai tantangan eksternal yang tidak bisa dielakan. Di sisi lain adanya tantangan internal yang berat, seperti menurunnya tingkat disiplin dan kepuasan kerja pegawai, serta tuntutan hak-hak pegawai serta budaya organisasi yang tidak kondusif merupakan masalah yang harus segera mendapat penanganan yang sfesifik, khususnya di lingkungan pemerintahan.

Menghadapi tantangan di atas, maka setiap organisasi perlu mengembangkan strategi, agar pegawai dalam hal ini para birokrat memiliki semangat kerja tinggi, inovasi dan memiliki kepuasan dalam bekerja, sehingga senantiasa bekerja efektif yang disertai

dengan prestasi kerja yang tinggi dalam melaksanakan tugasnya. Dengan kata lain, peranan birokrasi dalam setiap setting organisasi atau lembaga harus dapat membangun budaya organisasi dan perilaku pegawai yang kuat, sehingga dapat mencapai kinerja organisasi yang unggul.

Kinerja Pegawai dimaksud suatu kondisi yang menunjukkan tingkat keberhasilan organisasi dalam mengemban tugas untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Dalam hal ini organisasi telah melaksanakan tugas atau mencapai sasaran berdasarkan standar kualitas dan kuantitas serta kehandalan kerja yang telah dihasilkan sebelumnya dan berorientasi pada aturan yang berlaku untuk mengurangi berbagai penyimpangan yang dilakukan oleh segenap aparatur pemerintah. Di samping itu, kinerja organisasi secara konsisten dengan melaksanakan beban pekerjaannya sesuai dengan jadwal atau target waktu sampai pada tujuan akhir yang telah ditentukan.

Budaya organisasi dimaksud sebagai perangkat system nilai, keyakinan dan norma-norma yang telah berlaku dan disepakati bersama di dalam kehidupan organisasi. Budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan-tujuan organisasi, tetapi sebaliknya budaya organisasi yang lemah akan menghambat tujuan-tujuan dari organisasi. Budaya organisasi yang kuat memberi penguatan terhadap kinerja organisasi. Di samping penguatan budaya organisasi, dalam mendukung penguatan institusi publik, perlu ditumbuh kembangkan perilaku pegawai sebagai sarana bagi penguatan budaya organisasi.

Perilaku pegawai dimaksud keinginan dari segenap aparatur publik yang mampu menetapkan tujuan organisasi dengan pasti ke arah sasaran yang ditetapkan organisasi secara menyeluruh, baik yang menyangkut tanggungjawab pekerjaan, kewenangan yang dimiliki aparatur berdasarkan pada aturan yang berlaku bagi pencapaian kepentingan bersama untuk mendorong meningkatkan kinerja organisasi secara menyeluruh.

### Rumusan Masalah

1. Adakah pengaruh budaya organisasi terhadap perilaku pegawai di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Sumedang?
2. Adakah pengaruh budaya organisasi terhadap peningkatan kinerja pegawai di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Sumedang?
3. Adakah pengaruh perilaku pegawai terhadap peningkatan kinerja pegawai di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Sumedang?

### Tujuan Penelitian

1. Mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap perilaku pegawai di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Sumedang.
2. Mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap

kinerja pegawai Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Sumedang.

3. Mengetahui dan menganalisis pengaruh perilaku pegawai terhadap kinerja pegawai di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Sumedang.

### TINJAUAN PUSTAKA

#### Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki peranan penting terkait dengan kebijakan yang diimplementasikan dalam suatu manajemen publik, terutama di dalam organisasi pemerintah. Budaya organisasi juga berkaitan dengan nilai, perilaku, norma - norma, aturan dan pola berfikir orang di dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab pada organisasi. Implementasi budaya organisasi ini dalam administrasi publik merupakan bagian dari implementasi kebijakan publik. Terkait dengan pendapat tersebut selanjutnya Davis (dalam Sobirin, 2010: 131) bahwa, "budaya organisasi adalah keyakinan dan nilai bersama yang memberikan makna bagi anggota sebuah institusi dan menjadikan keyakinan serta nilai tersebut sebagai aturan atau pedoman berperilaku di dalam organisasi".

Robbins (dalam Akadun, 2005: 54-55) mengatakan bahwa, budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Adapun karakteristik budaya suatu organisasi menurut Robbins (dalam Akadun, 2005: 54-55) adalah:

- 1) *Innovations and risk taking, the degree to which employees are encouraged to be innovative and take risks.*
- 2) *Attention to detail, the degree to which employees are expected to exhibit precision, analysis, and attention to detail.*
- 3) *Outcome orientation, the degree to which management focuses on results or outcomes rather than on*

- the techniques and processes used to achieve these outcomes.*
- 4) *People orientation, the degree to which management decisions take into consideration the effect of outcomes on people within the organization.*
  - 5) *Team orientation, the degree to which work activities are organized around teams rather than individuals.*
  - 6) *Aggressiveness, the degree to which people are aggressive and competitive rather than easy going.*
  - 7) *Stability, the degree to which organizational activities emphasize maintaining the status quo in contrast to growth.*

Artinya karakteristik budaya suatu organisasi adalah:

- 1) Inovasi dan pengambilan resiko, sejauhmana para karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko.
- 2) Perhatian kepada *detail* (rincian), sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian ke *detail*.
- 3) Orientasi hasil, sejauh mana manajemen memfokuskan kepada hal atas *outcome* daripada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai *outcome* itu.
- 4) Orientasi pegawai, sejauhmana keputusan manajemen mempertimbangkan dampak *outcome* pada orang-orang dalam organisasi.
- 5) Orientasi tim, sejauhmana kegiatan-kegiatan kerja diorganisir secara tim daripada individual.
- 6) Keagresifan, sejauhmana orang-orang agresif dan kompetitif daripada santai-santai

- 7) Kemantapan, sejauhmana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo bukan sebaliknya pertumbuhan.

Karena itu, budaya organisasi pada dasarnya adalah pola pikir, kepercayaan, perasaan, nilai yang dimiliki bersama oleh semua anggota organisasi dalam rangka mengadaptasikan diri dengan lingkungan eksternal dan mengintegrasikan diri dengan lingkungan internal untuk mencapai tujuan organisasi.

### **Perilaku Pegawai**

Gibson et al. (dalam Akadun 2005: 50) mengatakan bahwa perilaku seorang pekerja adalah kompleks sebab dipengaruhi oleh berbagai variabel lingkungan dan banyak faktor individual, pengalaman dan kejadian, beberapa variabel individual seperti kecakapan, kepribadian, persepsi, dan pengalaman mempengaruhi perilaku

Setiap individu dalam organisasi memiliki karakteristik, seperti kemampuan, pengharapan kebutuhan, dan pengalaman masa lalunya. Organisasi mempunyai beberapa karakteristik, seperti keteraturan yang diwujudkan dalam susunan hirarki, pekerjaan-pekerjaan tugas-tugas, wewenang dan tanggung jawab, sistem penggajian, sistem pengendalian dan sebagainya. Jikalau karakteristik individu berinteraksi dengan karakteristik organisasi, maka akan terwujud perilaku individu dalam organisasi. Dengan demikian, perilaku adalah fungsi dari interaksi antara sesama individu dengan lingkungannya.

### **Kinerja Pegawai**

Pengertian kinerja secara etimologi dapat diartikan sebagai prestasi, hasil atau kemampuan yang dicapai atau diperlihatkan dalam pelaksanaan kerja, kewajiban atau tugas. Sianipar (dalam Iskandar 2001: 34), menyatakan bahwa yang

dimaksud dengan kinerja adalah kemampuan seseorang atau kelompok dalam menyelesaikan tugas pokok yang dibebankan kepadanya guna memperoleh keluaran yang berkualitas dalam suatu periode tertentu. Adapun pengertian menurut Notoatmodjo (dalam Iskandar 2005: 3) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran dan visi organisasi.

Menurut Robbins dan De Cenzo (2007: 328) kinerja dapat dinilai dari empat dimensi yaitu: 1) kuantitas pekerjaan, 2) kualitas pekerjaan, 3) pengetahuan akan pekerjaan dan 4) ketergantungan pegawai terhadap supervisi.

Teori yang menjelaskan kaitan antara variabel adalah budaya organisasi memiliki tujuan untuk mengubah sikap dan juga perilaku sumber daya manusia yang ada agar dapat meningkatkan kinerja pegawai untuk menghadapi berbagai tantangan di masa yang akan datang, sesuai dengan pendapat Kotter dan Heskett (1992: 10), yaitu budaya ini dapat menghasilkan efek yang sangat mempengaruhi individu dan kinerja, khususnya dalam suatu lingkungan yang bersaing.

Untuk memperkuat adanya pengaruh antara budaya organisasi dengan perilaku pegawai penulis berpedoman pada pendapat Siagian (1995: 108) yang menyatakan bahwa, informasi budaya organisasi sangat penting pula arti dan peranannya dalam perilaku pegawai agar benar-benar sesuai dengan pengetahuan keterampilan dan pengalaman yang dimilikinya.

Untuk memudahkan penelitian penulis menggambarkan hubungan antara variabel-variabel dengan model penelitian sebagai berikut.



Gambar 1: Model Penelitian

## METODE

Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif analisis. Metode ini berfungsi untuk memperoleh gambaran secara faktual tentang fenomena penelitian tertentu dalam keadaan sekarang untuk mencari jawaban bagi pemecahan masalah yang terdapat pada fenomena tersebut.

Populasi penelitian adalah pegawai Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Sumedang sebanyak 115 orang. Penarikan sampel dengan menggunakan *cluster random sampling*. Responden penelitian sebanyak 53 orang. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan studi dokumentasi dan studi lapangan melalui observasi, wawancara dan penyebaran angket, serta teknik analisis data menggunakan model analisis jalur (*path analysis*).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Pengujian Hipotesis Penelitian dan Pembahasannya

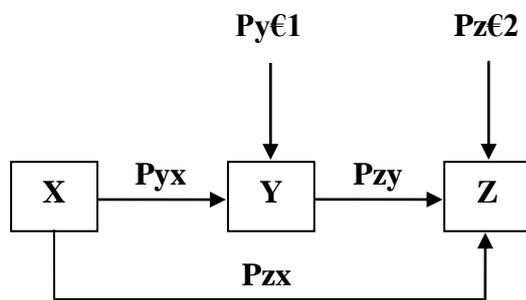
Rumusan hipotesis utama, yang diajukan dalam penelitian ini adalah "Terdapat Pengaruh Budaya Organisasi (X) terhadap Perilaku Pegawai (Y) dalam meningkatkan Kinerja Pegawai (Z) Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Sumedang".

Sedangkan rumusan sub hipotesis utama yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap perilaku pegawai Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Sumedang.

2. Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja Pegawai Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Sumedang.
3. Terdapat pengaruh perilaku pegawai terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Sumedang.

Untuk menjawab hipotesis tersebut dilakukan uji melalui analisis jalur (path analysis) yang disusun dalam diagram jalur berikut ini.



Gambar 2: Struktur Analisis Jalur

Dari diagram jalur tersebut, maka persamaan strukturalnya dapat diformulasikan sebagai berikut.

$$Y = P_{yx} + P_{y\epsilon}$$

$$Z = P_{zx} + P_{z\epsilon}$$

$$Z = P_{zy} + P_{z\epsilon}$$

Untuk menguji kebermaknaan dari paradigma atau jalur di atas, maka dilakukan pengujian terhadap koefisien jalur.

### Pengujian Hipotesis Utama dan Pembahasannya (Pengaruh X terhadap Y dan Z)

Rumusan hipotesis utama, yang diajukan dalam penelitian ini adalah "Terdapat Pengaruh Budaya Organisasi (X) terhadap Perilaku Pegawai (Y) dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai (Z) Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Sumedang". Untuk menjawab hipotesis yang diajukan tersebut, maka dilakukan pengujian, yaitu dengan menggunakan pengujian analisis jalur. Berdasarkan hasil

pengujian diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,8604.

Untuk mengetahui korelasi antara variabel X terhadap Y dan Z, maka pengolahan data menggunakan uji F, yaitu dengan melihat perbandingan antara  $F_{hitung}$  dan  $F_{tabel}$ . Berdasarkan perhitungan diperoleh nilai  $F_{hitung}$  lebih besar dari nilai  $F_{tabel}$ , yaitu  $F_{hitung} = 46,5740 > F_{tabel} = 3,187$ . Dari nilai tersebut diperoleh keputusan  $H_0$  ditolak, sehingga variabel Budaya Organisasi (X) berhubungan atau memiliki korelasi secara nyata dan positif terhadap Perilaku Pegawai (Y) dalam meningkatkan Kinerja Pegawai (Z) Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Sumedang.

Nilai ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi (X) berpengaruh terhadap Perilaku Pegawai (Y) dalam meningkatkan Kinerja Pegawai (Z) sebesar 74,04%, sedangkan sisanya  $(P_{YZ\epsilon})^2$  sebesar 25,96% dipengaruhi oleh variabel lainnya diluar variabel yang tidak dimasukkan ke dalam model.

Hasil ini mengisyaratkan bahwa hipotesis utama penelitian, yaitu "Terdapat Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Perilaku Pegawai dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Sumedang. Secara empirik dapat **diterima**. Kondisi ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi secara simultan telah mampu mempengaruhi Perilaku Pegawai dalam meningkatkan Kinerja Pegawai Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Sumedang. Sesuai dengan pendapat Kotter dan Heskett (1992: 10), yaitu budaya ini dapat menghasilkan efek yang sangat mempengaruhi individu dan kinerja, khususnya dalam suatu lingkungan yang bersaing.

Untuk memperkuat adanya pengaruh antara budaya organisasi dengan perilaku pegawai penulis berpedoman pada pendapat Siagian (1995: 108) yang menyatakan bahwa "informasi budaya organisasi sangat penting pula arti dan peranannya dalam perilaku pegawai agar

benar-benar sesuai dengan pengetahuan keterampilan dan pengalaman yang dimilikinya”.

Berdasarkan pengujian di atas ternyata terdapat hasil yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh dari variabel lain di luar variabel yang diteliti (epsilon) terhadap perilaku pegawai dalam meningkatkan kinerja pegawai yang cukup signifikan, yaitu sebesar 75,56%. Ini menunjukkan bahwa terdapat variabel-variabel lain yang sangat berpengaruh terhadap perilaku pegawai dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Hal tersebut di atas sangat dimungkinkan antara lain karena bahwa budaya organisasi dipengaruhi oleh banyak faktor seperti tingkat pendidikan, cara bersosialisasi dan lain sebagainya.

#### **Pengujian Sub Hipotesis dan Pembahasannya (Pengaruh X terhadap Y)**

Rumusan sub hipotesis yang diajukan adalah “Terdapat Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Perilaku Pegawai”. Untuk menjawab hipotesis yang diajukan tersebut, maka dilakukan pengujian, yaitu dengan menggunakan pengujian analisis jalur. Berdasarkan hasil pengujian diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,7155.

Untuk mengetahui korelasi antara variabel X terhadap Y, maka dilakukan uji t, yaitu dengan melihat perbandingan antara  $t_{hitung}$  dan  $t_{tabel}$ . Berdasarkan pengujian diperoleh nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari nilai  $t_{tabel}$ , yaitu  $t_{hitung} = 7,3148 > t_{tabel(0,05;82)} = 2,010$ . Dari nilai tersebut diperoleh keputusan  $H_0$  ditolak, sehingga variabel Budaya Organisasi (X) memiliki korelasi secara nyata dan positif terhadap variabel Perilaku Pegawai (Y). Nilai ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Perilaku Pegawai 51,20%, sedangkan sisanya ( $P_{Y\epsilon}$ )<sup>2</sup> sebesar 48,80% dipengaruhi oleh variabel lainnya di luar variabel yang tidak dimasukkan ke dalam model (epsilon).

Hasil ini mengisyaratkan bahwa sub hipotesis penelitian yang berbunyi “Terdapat Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Perilaku Pegawai secara empirik dapat **diterima**. Kondisi ini menunjukkan bahwa budaya organisasi secara partial telah mampu memberikan pengaruh yang signifikan terhadap perilaku pegawai.

Budaya organisasi memiliki tujuan untuk mengubah sikap dan juga perilaku sumber daya manusia yang ada agar dapat meningkatkan kinerja pegawai untuk menghadapi berbagai tantangan di masa yang akan datang. Hal ini sesuai dengan pendapat Kotter dan Heskett (1992: 10), yaitu budaya ini dapat menghasilkan efek yang sangat mempengaruhi individu dan kinerja, khususnya dalam suatu lingkungan yang bersaing.

Untuk memperkuat adanya pengaruh antara budaya organisasi dengan perilaku pegawai penulis berpedoman pada pendapat Siagian (1995: 108) yang menyatakan bahwa “informasi budaya organisasi sangat penting pula arti dan peranannya dalam perilaku pegawai agar benar-benar sesuai dengan pengetahuan keterampilan dan pengalaman yang dimilikinya”. Dengan demikian, terdapat hubungan kausal antara budaya organisasi dengan perilaku pegawai. Budaya Organisasi yang baik akan memotivasi pegawai di dalam setiap kegiatan yang diselenggarakan oleh Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Sumedang sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Sumedang.

Berdasarkan pengujian di atas ternyata terdapat hasil yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh dari variabel lain (epsilon) selain variabel yang diteliti, yaitu perilaku kepemimpinan terhadap partisipasi masyarakat. Dengan nilai pengaruh yang cukup signifikan, yaitu sebesar 48,80%. Ini menunjukkan bahwa pengaruh variabel-variabel lain selain budaya organisasi mempunyai peranan yang sangat penting sehingga berpengaruh

kuat terhadap perilaku pegawai juga dipengaruhi oleh banyak faktor lainnya.

### **Pengujian Sub Hipotesis dan Pembahasannya (Pengaruh X terhadap Z)**

Rumusan sub hipotesis yang diajukan adalah “Terdapat Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai. Untuk menjawab hipotesis yang diajukan tersebut, maka dilakukan pengujian, yaitu dengan menggunakan pengujian analisis jalur. Berdasarkan hasil pengujian diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,5975.

Untuk mengetahui korelasi antara variabel X terhadap Z, maka pengolahan data menggunakan uji t, yaitu dengan melihat perbandingan antara  $t_{hitung}$  dan  $t_{tabel}$ . Berdasarkan pengujian diperoleh nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari nilai  $t_{tabel}$ , yaitu  $t_{hitung} = 5,7342 > t_{tabel(0,005;82)} = 2,010$ . Dari nilai tersebut diperoleh keputusan  $H_0$  ditolak, sehingga variabel Budaya Organisasi (X) memiliki korelasi secara nyata dan positif terhadap Kinerja Pegawai (Z).

Nilai ini menunjukkan bahwa besar pengaruh langsung Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai adalah sebesar 35,70%, sedangkan pengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai 13,89% sehingga jumlah pengaruh langsung dan tidak langsung sebesar 49,59% sedangkan sisanya sebesar 50,41% dipengaruhi oleh variabel lainnya di luar variabel yang tidak dimasukkan ke dalam model (epsilon).

Hasil ini mengisyaratkan bahwa sub hipotesis penelitian yang berbunyi “Terdapat Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai secara empirik dapat **diterima**. Kondisi ini menunjukkan bahwa budaya organisasi secara partial telah mampu memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Budaya organisasi memiliki tujuan untuk mengubah sikap dan juga perilaku sumber daya manusia yang ada agar dapat meningkatkan kinerja pegawai untuk menghadapi berbagai tantangan di masa

yang akan datang, sesuai dengan pendapat Kotter dan Heskett (1992: 10), yaitu budaya ini dapat menghasilkan efek yang sangat mempengaruhi individu dan kinerja, khususnya dalam suatu lingkungan yang bersaing.

Untuk memperkuat adanya pengaruh antara budaya organisasi dengan perilaku pegawai penulis berpedoman pada pendapat Siagian (1995: 108) yang menyatakan bahwa “informasi budaya organisasi sangat penting pula arti dan peranannya dalam perilaku pegawai agar benar-benar sesuai dengan pengetahuan keterampilan dan pengalaman yang dimilikinya”.

Berdasarkan pengujian di atas ternyata terdapat hasil yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh dari variabel lain (epsilon) selain variabel yang diteliti. Ini menunjukkan bahwa pengaruh variabel-variabel lain selain budaya organisasi mempunyai peranan yang sangat penting sehingga berpengaruh kuat terhadap kinerja pegawai juga dipengaruhi oleh banyak faktor lainnya.

Sesuai dengan hal tersebut di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa terhadap kinerja pegawai masih terdapat banyak faktor lain yang sangat berpengaruh selain dari budaya organisasi.

### **Pengujian Sub Hipotesis dan Pembahasannya (Pengaruh Y terhadap Z)**

Rumusan sub hipotesis yang diajukan adalah “Terdapat Pengaruh Perilaku Pegawai terhadap Kinerja Pegawai. Untuk menjawab hipotesis yang diajukan tersebut, maka dilakukan pengujian, yaitu dengan menggunakan pengujian analisis jalur. Berdasarkan hasil pengujian diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,3249.

Untuk mengetahui korelasi antara variabel Y terhadap Z, maka pengolahan data menggunakan uji t, yaitu dengan melihat perbandingan antara  $t_{hitung}$  dan  $t_{tabel}$ . Berdasarkan pengujian diperoleh nilai  $t_{hitung}$

lebih besar dari nilai  $t_{tabel}$ , yaitu  $t_{hitung} = 2,9397 > t_{tabel(0,05;82)} = 2,010$ . Dari nilai tersebut diperoleh keputusan  $H_0$  ditolak, sehingga variabel Perilaku Pegawai (Y) memiliki korelasi secara nyata dan positif terhadap variabel Kinerja Pegawai (Z).

Nilai ini menunjukkan bahwa Perilaku Pegawai berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai 24,44%, sedangkan sisanya ( $P_{z\epsilon}$ )<sup>2</sup> sebesar 75,56% dipengaruhi oleh variabel lainnya di luar variabel yang tidak dimasukkan ke dalam model (epsilon).

Hasil ini mengisyaratkan bahwa sub hipotesis penelitian yang berbunyi "Terdapat Pengaruh Perilaku Pegawai terhadap Kinerja Pegawai secara empirik dapat **diterima**. Kondisi ini menunjukkan bahwa perilaku pegawai secara partial telah mampu memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Setiap individu dalam organisasi memiliki karakteristik, seperti kemampuan, pengharapan kebutuhan dan pengalaman masa lalunya. Organisasi mempunyai beberapa karakteristik, seperti keteraturan yang diwujudkan dalam susunan hirarki, pekerjaan-pekerjaan tugas-tugas, wewenang dan tanggung jawab, sistem penggajian, sistem pengendalian dan sebagainya. Apabila karakteristik individu berinteraksi dengan karakteristik organisasi, maka akan terwujud perilaku individu dalam organisasi. Dengan demikian, perilaku adalah fungsi dari interaksi antara sesama individu dengan lingkungannya.

Sesuai dengan pendapat Kotter dan Heskett (1992: 10), yaitu budaya ini dapat menghasilkan efek yang sangat mempengaruhi individu dan kinerja, khususnya dalam suatu lingkungan yang bersaing.

Untuk memperkuat adanya pengaruh antara budaya organisasi dengan perilaku pegawai penulis berpedoman pada pendapat Siagian (1995: 108) yang menyatakan bahwa "informasi budaya organisasi sangat penting pula arti dan perannya dalam perilaku pegawai agar

benar-benar sesuai dengan pengetahuan keterampilan dan pengalaman yang dimilikinya".

Berdasarkan uraian di atas, yang terkandung dalam pikiran atau nurani lain pula yang dilahirkan sesuai dengan yang ada dalam pikiran. Misalnya pertama, sikap yang menyatakan setuju atau tidak setuju, dengan mengemukakan berbagai pertimbangan atau biasa juga sikap yang menunjukkan antisipasi tanpa alasan yang jelas. Kedua, dapat dilakukan dalam bentuk sikap fisik, seperti duduk, cara berbicara, berjalan, dan sebagainya (Suit dan Atmasdi, 1996: 26).

Secara sederhana dapat dinyatakan bahwa sikap mental (yang umumnya berwujud perilaku) adalah searah atau tidak searahnya perbuatan seseorang sesuai agar hati nuraninya atau apakah seseorang bersikap sesuai dengan pengetahuan dan keyakinannya. Dengan kata lain, perilaku atau pola sikap seseorang umumnya tidak terlepas dari pengetahuan dan keyakinannya, termasuk aspek keterampilan, motivasi dan rasa percaya diri. Karena tidak setiap orang yang memiliki sikap baik, menghasilkan sesuatu (perilaku) yang benar, karena bisa saja mereka berkurang pengetahuan dan keterampilan atau mungkin mereka tidak percaya diri atau tidak termotivasi untuk melakukannya.

Dengan demikian, bisa dikatakan bahwa beberapa aspek seperti pengetahuan, keterampilan, keyakinan diri dan motivasi yang ada pada seseorang dapat dipakai untuk memprediksi apakah perilakunya sesuai atau tidak dengan yang diharapkan.

Berdasarkan pengujian di atas ternyata terdapat hasil yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh dari variabel lain (epsilon) selain variabel yang diteliti, yaitu partisipasi masyarakat terhadap efektivitas pembangunan desa. Dengan nilai pengaruh yang cukup signifikan, yaitu sebesar 75,56%. Ini menunjukkan bahwa pengaruh variabel-variabel lain selain perilaku

pegawai mempunyai peranan yang sangat penting sehingga berpengaruh kuat terhadap kinerja pegawai juga dipengaruhi oleh banyak faktor lainnya.

Sesuai dengan hal tersebut di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa terhadap kinerja pegawai masih terdapat banyak faktor lain yang sangat berpengaruh selain dari pengaruh perilaku pegawai.

### PENUTUP

1. Budaya organisasi berpengaruh terhadap perilaku pegawai dalam meningkatkan kinerja pegawai Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Sumedang sesuai dengan hasil pengujian hipotesis utama diperoleh bukti bahwa budaya organisasi berpengaruh nyata dan positif terhadap perilaku pegawai dalam meningkatkan kinerja pegawai Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Sumedang yaitu sebesar 74,04%. Hal ini berarti, semakin baik budaya organisasi, makin baik pula perilaku pegawai dan kinerja pegawai. Demikian pula sebaliknya, makin buruk budaya organisasi, makin buruk pula perilaku pegawai dan kinerja pegawai Dinas Kehutanan dan Perkebunan di Kabupaten Sumedang.
2. Budaya organisasi berpengaruh terhadap perilaku pegawai Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Sumedang dengan hasil uji hipotesis utama sebesar 51,20%. Hal ini berarti semakin baik budaya organisasi, maka baik pula perilaku pegawai. Demikian pula sebaliknya, semakin buruk budaya organisasi, maka buruk pula perilaku pegawai.
3. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Sumedang dengan hasil uji hipotesis utama sebesar 35,70%. Hal ini berarti semakin baik budaya organisasi, maka baik pula kinerja pegawai. Demikian

pula sebaliknya, semakin buruk budaya organisasi, maka buruk pula kinerja pegawai Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Sumedang.

4. Perilaku pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Sumedang dengan hasil uji hipotesis utama sebesar 24,44%. Hal ini berarti semakin baik perilaku pegawai, maka baik pula kinerja pegawai. Demikian pula sebaliknya, semakin perilaku pegawai, maka buruk pula kinerja pegawai Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Sumedang.

### DAFTAR PUSTAKA

- Akadun. 2005. *Pemberdayaan Birokrasi Pemerintahan*. Bandung: Bandung.
- Arikunto, Suharsimi. 2013. *Prosedur Penelitian*. Bandung: Rineka Cipta.
- David A. DeCenzo and Stephen P. Robbins. 2007. *Fundamentals of Human Resource Management. Eight Edition*. New York: Prentice Hall.
- Davis, Keith dan John W. Newstrom. 1993. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Inc.
- John P. Kotter James dan L.Heskett. 1997. *Corporate Culture and Performance*. New York: PT. Prenhallindo Simon & Schuster (Asia) Pte.Ltd Press.
- Purwanto, E.A. 2005. *Metode Penelitian Kuantitatif untuk Administrasi Publik dan Masalah-Masalah Sosial*. Yogyakarta: Gaya Media.
- Robbins, Stephen P. 2000. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Gramedia.

---

\_\_\_\_\_, 2010. *Teori Organisasi Struktur Desain dan Aplikasi. Edisi 3.* Jakarta: Arcan.

Robert, P. 2010. *Budaya Organisasi dan Kompensasi.* Jakarta: PT Gramedia Pustaka.

Robert P. Vecchio. 2010. *Budaya Organisasi.* Jakarta: Rineka Cipta.

**Dokumen-dokumen:**

1. Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah.
2. Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-undang Nomor 8 tahun 1974.
3. Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.
4. Peraturan Daerah Kabupaten Sumedang Nomor 2 Tahun 2010, Perubahan atas Peraturan Daerah Nomor 8 Tahun 2008, tentang Pembentukan Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Sumedang.