



**PENGARUH FAKTOR-FAKTOR BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DINAS PERTANIAN
KABUPATEN BOJONEGORO**

Yuni Arba'atun
UPTD Dinas Pendidikan Lumajang

INFORMASI ARTIKEL

Dikirim : 05 Maret 2021
Revisi pertama : 08 Maret 2021
Diterima : 12 Maret 2021
Tersedia online : 18 Maret 2021

Kata Kunci: Faktor Budaya, Perspektif Diferensiasi, Perspektif Integrasi, Perspektif Fragmentasi Kinerja Pegawai

Email : yuni_arbayun002@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui secara bersama-sama pengaruh keadaan budaya organisasi yang terdiri dari perspektif diferensiasi, perspektif integrasi terhadap perspektif fragmentasi dan kinerja pegawai Dinas Pertanian Kabupaten Bojonegoro, untuk mengetahui secara parsial pengaruh budaya organisasi yang terdiri dari perspektif diferensiasi, perspektif integrasi dan perspektif fragmentasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Pertanian Kabupaten Bojonegoro dan untuk mengetahui diantara ketiga variabel perspektif budaya organisasi tersebut yang berpengaruh dominan terhadap kinerja pegawai Dinas Pertanian Kabupaten Bojonegoro

Penelitian ini dilakukan pada Pegawai dengan alasan karena pegawai merupakan ujung tombak dalam pelaksanaan kegiatan. Penelitian ini dilakukan pada Dinas Pertanian Kabupaten Bojonegoro.

Berdasarkan hasil analisa dan pembahasan yang berkaitan dengan permasalahan dan tujuan penelitian, maka dapat disimpulkan bahwa faktor budaya organisasi Dinas Pertanian Kabupaten Bojonegoro yang meliputi perspektif diferensiasi, perspektif integrasi dan perspektif fragmentasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Ketiga perspektif tersebut mempengaruhi kinerja pegawai secara bersama-sama sebesar 44.7%, sedangkan sisanya sebesar 55.3% kinerja pegawai dipengaruhi selain budaya organisasi. Faktor budaya organisasi Dinas Pertanian Kabupaten Bojonegoro yang meliputi perspektif diferensiasi dan perspektif fragmentasi berpengaruh tidak signifikan negatif terhadap pegawai. Adapun perspektif integrasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian Faktor budaya organisasi yang meliputi perspektif diferensiasi, perspektif integrasi dan perspektif fragmentasi secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Faktor budaya organisasi perspektif integrasi berpengaruh dominan terhadap kinerja pegawai. Dinas Pertanian Kabupaten Bojonegoro Propinsi Jawa Timur.

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Budaya dan kinerja pegawai merupakan topik sentral dalam pengembangan sumber daya manusia pada waktu mendatang. Permasalahan kinerja pegawai memang merupakan permasalahan utama dalam suatu organisasi. Karena itu Dinas Pertanian Kabupaten Bojonegoro perlu terlebih dahulu mengidentifikasi variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai, sejauh mana pengaruhnya sehingga berdampak pada kinerja. Hal ini menjadi sangat penting karena dengan mengetahui variabel yang mempengaruhi kinerja maka Dinas Pertanian Kabupaten Bojonegoro dapat menentukan langkah-langkah antisipasi dan perbaikan khususnya terhadap variabel-variabel yang mempengaruhinya itu, sehingga kinerja pegawai terus meningkat sehingga visi, misi dan tujuan Dinas Pertanian Kabupaten Bojonegoro dapat tercapai.

Salah satu fungsi yang terpenting dalam organisasi adalah budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para pegawai. Budaya organisasi memiliki 2 (dua) fungsi yaitu sebagai sarana untuk mengatasi masalah pengaruh eksternal dan pengaruh internal, budaya organisasi menyatukan para pegawai untuk secara bersama-sama menerima dan melaksanakan keputusan-keputusan organisasi agar dapat menyesuaikan diri dengan melakukan perubahan. Adapun pengaruh internal budaya sebagai sarana untuk mengatasi perbedaan yang ada diantara para pegawai dan memberikan rasa kebersamaan.

Budaya organisasi merupakan alat manajemen yang sangat baik apabila dikelola dengan baik. Hal ini disebabkan karena budaya organisasi menyediakan suatu sudut pandang bagi manajer untuk memahami organisasinya, melalui pemahaman terhadap perwujudan budaya (*cultural manifestation*). Budaya dan pendekatan simbolisme pada manajemen dapat digunakan untuk meningkatkan penggunaan sumber daya manusia dalam organisasi. Budaya yang kuat memberi peluang bagi potensi manusia yang belum tergali yang berarti bahwa budaya organisasi tidak hanya merupakan sarana untuk mengontrol manusia, tapi juga untuk membangkitkan kelebihan-kelebihan mereka yang belum tergali.

Budaya yang kuat merupakan perangkat yang kuat pula untuk menuntun perilaku yang membantu para pegawai mengerjakan pekerjaan mereka dengan lebih baik, terutama dalam dua hal yaitu kebudayaan yang kuat adalah sistem aturan-aturan informal yang mengungkapkan cara orang berperilaku dalam sebagian besar waktu mereka dan budaya yang kuat mendukung pegawai merasa lebih baik tentang sesuatu yang dikerjakan sehingga memungkinkan mereka bekerja dengan lebih keras.

Budaya organisasi dapat mempunyai dampak yang berarti terhadap kinerja organisasi jangka panjang. Budaya organisasi mungkin akan menjadi suatu faktor yang bahkan lebih penting lagi dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi mendatang. Budaya organisasi yang menghambat kinerja organisasi jangka panjang cukup banyak; budaya-budaya tersebut mudah berkembang, bahkan dalam organisasi-organisasi yang penuh orang-orang yang pandai dan berakal sehat. Budaya organisasi dapat dibuat agar bersifat lebih meningkatkan kinerja.

Berdasarkan uraian tersebut jelas bahwa kinerja pada organisasi tidak terlepas dari keberadaan budaya organisasinya, budaya yang lemah akan mengganggu aktivitas organisasi untuk pencapaian tujuannya. Dalam usaha mencapai tujuan-tujuannya,

organisasi sangat tergantung pada kinerja yang baik dari pegawainya, karena kinerja merupakan perpaduan antara motivasi yang ada pada diri seseorang pegawai, kemampuannya dalam melaksanakan suatu pekerjaan dan persepsinya terhadap perannya dalam organisasi.

Budaya organisasi merupakan pola berbagai asumsi dasar dan nilai yang dipegang diyakini valid sebagai acuan dan cara yang "benar" untuk mempersepsikan, merasakan, memikirkan dan memecahkan berbagai masalah. Berbagai *shared values* tersebut ditemukan dan dikembangkan oleh suatu perusahaan sejalan dengan proses pembelajaran dalam menghadapi masalah-masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Budaya organisasi mencerminkan sistem *shared meaning* yang dipegang oleh para pegawai dan yang membedakan antara organisasi satu dengan organisasi lain.

Budaya organisasi merupakan konsep abstrak yang hanya dapat diamati berdasarkan perilaku para pegawai yang mencerminkan budaya tersebut. Karena konsepnya yang abstrak tersebut, maka budaya organisasi dapat ditafsirkan melalui banyak cara. Banyaknya cara penafsiran tersebut tidak jarang menimbulkan perdebatan mengenai cara terbaik untuk memandang budaya organisasi. Untuk mendapatkan gambaran yang utuh mengenai budaya organisasi, ada tiga perspektif yaitu perspektif diferensiasi, perspektif integrasi dan perspektif fragmentasi.

Berdasarkan uraian di atas maka penulis merasa tertarik untuk mengadakan penelitian tentang pengaruh budaya organisasi dalam perspektif diferensiasi, perspektif integrasi dan perspektif fragmentasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pertanian Kabupaten Bojonegoro.

Perumusan Masalah

Permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah budaya organisasi yang terdiri dari perspektif diferensiasi, perspektif integrasi dan perspektif fragmentasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pertanian Kabupaten Bojonegoro?
2. Apakah budaya organisasi yang terdiri dari perspektif diferensiasi, perspektif integrasi dan perspektif fragmentasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pertanian Kabupaten Bojonegoro?
3. Dari ketiga variabel perspektif budaya organisasi tersebut variabel manakah yang berpengaruh dominan terhadap kinerja pegawai Dinas Pertanian Kabupaten Bojonegoro?

Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui secara bersama-sama pengaruh keadaan budaya organisasi yang terdiri dari perspektif diferensiasi, perspektif integrasi terhadap perspektif fragmentasi dan kinerja pegawai Dinas Pertanian Kabupaten Bojonegoro
2. Untuk mengetahui secara parsial pengaruh budaya organisasi yang terdiri dari perspektif diferensiasi, perspektif integrasi dan perspektif fragmentasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Pertanian Kabupaten Bojonegoro

3. Untuk mengetahui diantara ketiga variabel perspektif budaya organisasi tersebut yang berpengaruh dominan terhadap kinerja pegawai Dinas Pertanian Kabupaten Bojonegoro

KAJIAN PUSTAKA

Budaya Organisasi

Budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi yang lain. Sistem makna bersama ini, bila diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu. Riset yang paling baru mengemukakan tujuh karakteristik primer berikut yang, sama-sama, menangkap hakikat dari budaya suatu organisasi, (Soetomo. 2006:28) yaitu : inovasi dan pengambilan resiko, perhatian ke rincian, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan dan kemandirian. Tiap karakter ini berlangsung pada suatu kontinum dari rendah ke tinggi. Maka dengan menilai organisasi itu berdasarkan tujuh karakteristik ini, akan diperoleh gambaran majemuk dari budaya organisasi itu. Gambaran ini menjadi dasar untuk perasaan pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi itu, bagaimana urusan diselesaikan di dalamnya, dan cara para anggota diharapkan berperilaku.

Menurut Tika, Moh. Pabundu, (2005 : 30) budaya organisasi adalah seperangkat nilai kepercayaan dan pemahaman yang penting yang sama-sama dimiliki oleh para anggotanya.. Ia menyatakan nilai-nilai atau ide-ide dan kepercayaan bahwa yang sama-sama dianut oleh para anggota itu seperti terwujud dalam alat-alat simbolis seperti mitos, upacara, cerita, legenda, dan bahasa khusus. Kebudayaan organisasi meliputi garis-garis pedoman yang kukuh yang membentuk perilaku. Budaya organisasi melaksanakan beberapa fungsi penting seperti; menyampaikan rasa identitas untuk anggota-pegawai, memudahkan komitmen untuk suatu yang lebih besar daripada diri sendiri, meningkatkan stabilitas sosial, dan menyediakan premises (pokok pendapat) yang diangkat dan diterima untuk mengambil keputusan.

Peranan Budaya Organisasi

Nilai-nilai budaya membentuk sifat memiliki di antara anggota kelompok atau organisasi hal ini memberikan suatu identitas dan membawa bersama-sama dan memungkinkan mereka melakukan hal yang lebih jauh daripada yang dapat mereka lakukan sebagai individu. Terdapat suatu kebersamaan internal yaitu adanya komunikasi mengubah kelompok menjadi sumber-sumber energi yang bersatu dan membantu menyesuaikan secara internal dengan lingkungan yang ada. Nilai-nilai budaya memberikan arah pedoman, dan jika nilai-nilai budaya terlanjur terbangun, terpelihara dan berlangsung, anggota kelompok akan saling menetralkan, menghadapi dan mempertahankan suatu kesulitan untuk mencari tujuan (Kuczmariski dan Smith 2005:237-238).

Budaya yang ada di dalam organisasi bisa kuat dan juga lemah.. Budaya organisasi dikatakan kuat, apabila nilai-nilai, sikap dan kepercayaan bersama tersebut dipahami serta dianut dengan teguh dan komitmen yang tinggi, sehingga rasa kebersamaan dapat tercipta. Sebaliknya budaya organisasi dikatakan lemah tercermin

pada kurangnya komitmen anggota/pegawai terhadap nilai-nilai, sikap dan kepercayaan bersama yang biasa dilakukan atau disepakati.

Soetomo (2006:48) menyatakan bahwa dalam suatu budaya kuat, nilai inti organisasi itu sering dipegang secara intensif dan dianut bersama secara luas. Makin banyak anggota yang menerima nilai-nilai inti dan makin besarnya komitmen mereka pada nilai-nilai itu, makin kuat budaya tersebut. Konsisten dengan definisi itu, suatu budaya kuat akan mempunyai pengaruh yang besar pada perilaku anggota-anggotanya karena tingginya tingkat kebersamaan (*sharedness*) dan intensitas menciptakan suatu iklim internal dari kendali perilaku yang tinggi.

Budaya Organisasi Dilihat dari Tiga Perspektif

Budaya organisasi merupakan konsep yang abstrak yang hanya dapat diamati berdasarkan perilaku para pegawai yang mencerminkan budaya tersebut. Karena konsepnya yang abstrak, maka budaya organisasi dapat ditafsirkan melalui banyak cara. Banyaknya cara penafsiran tersebut tidak jarang menimbulkan perdebatan mengenai cara terbaik untuk memandang budaya organisasi.

Stevenson dan Bartunek (dalam Dessler Gary, 2007) mengatakan Budaya organisasional, maksud dan pengertian bahwa pembagian anggota mengenai kerja dan ekspresi mereka dari hal ini khususnya perilaku merupakan subyek dari studi ekstensif selama beberapa tahun. Pengertian budaya organisasional terlepas dari pandangan terdahulu bahwa sebagian besar anggota membagi budaya yang sama (Schein, 2005), pengertian dan maksud yang sama yang akan kita tekankan sebagai pandangan kultural pada sebuah kesadaran, bahwa beberapa setting organisasional mengandung budaya majemuk atau subkultur (Gray, Bougon & Donnellan, 2005). Dikatakan juga bahwa anggota beberapa organisasi mungkin hanya memfragmentasikan, tidak menggabungkan budaya, atau mengenai beberapa dimensi Dessler Gary, 2007)

Pengertian Kinerja

Istilah kinerja sering disamakan dengan istilah-istilah lainnya yang mempunyai arti mirip dengan kinerja seperti prestasi kerja, performance, produktivitas, dan *proficiency merit, effort, job performance*, inisiatif, loyalitas, potensi kepemimpinan, dan moral kerja. Kinerja adalah istilah yang banyak dipakai sekarang, namun tidak ada definisi yang disepakati secara umum. Dalam beberapa organisasi, istilah tersebut dianggap sebagai nama lain untuk manajemen berdasarkan sasaran. Dalam organisasi lain manajemen kinerja hanya menyangkut penilaian perseorangan. Organisasi-organisasi lainnya mengaitkan dengan peristiwa tahunan yang berhubungan dengan pelatihan dan pengembangan, atau suatu proses yang berkaitan dengan pembayaran/pengupahan berdasarkan kinerja. Namun definisi-definisi tersebut terlalu sempit. Di bawah ini ada beberapa pendapat tentang kinerja.

Secara estimologis kata kinerja dapat disamakan artinya dengan kata performance yang berasal dari bahasa inggris. Performance atau kinerja pada umumnya diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

Menurut Veithzal, Rivai. 2005:5), performance adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok 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 maupun etika.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Elashmawi dan Harris yang dikutip Dessler Gary, 2007:113) dikatakan bahwa segala perilaku manusia dalam menjalankan bisnis atau kehidupan sosial lainnya dipengaruhi oleh sistem kepercayaan mengenai kehidupan, kematian, agama, alam dan nilai-nilai lain yang memperoleh imbalan. Kepercayaan-kepercayaan tersebut diambil oleh manusia sebagai norma yang diterima dan upaya mengubahnya pasti akan mendatangkan krisis besar. Hal ini berkaitan dengan kinerja seseorang atau sekelompok orang (organisasi). Sedangkan Dessler Gary (2007 :297) sendiri mengatakan bahwa kiprah para peserta organisasi memberi warna dalam bentuk *performance* (kinerja) organisasi. Jadi suatu organisasi dapat berjalan dengan baik atau tidak baik banyak dipengaruhi oleh aspek perilaku para peserta organisasi tersebut. Padahal perilaku seorang peserta organisasi dipengaruhi oleh latar belakang budaya dari lingkungan budaya di man seseorang tumbuh menjadi dewasa.

Surya Dharma (2007 :85) menguraikan bahwa organisasi yang berhasil akan memperoleh suatu kecocokan eksternal yang baik, budayanya akan dibentuk sesuai dengan strategi dan lingkungannya. Strategi yang didorong oleh pasar, misalnya akan lebih sesuai di lingkungan yang dinamis dan membutuhkan budaya yang menekankan inisiatif individual, pengambilan resiko, integrasi yang tinggi, toleransi terhadap konflik dan komunikasi horizontal.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode survai, yakni mempelajari hubungan variabel-variabel, sehingga langsung atau tidak langsung sehingga hipotesis penelitian senantiasa dipertanyakan. Selain itu penelitian survai adalah penelitian terhadap sampel untuk mengestimasi populasi. Masri Singarimbun dan Sofian Effendi (2005:3) mendeskripsikan penelitian survai sebagai berikut; Penelitian yang mengambil sampel dari satu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok.

Menurut Masri Singarimbun dan Sofian Effendi (2005:3) penelitian survai dapat digunakan untuk maksud; penjajagan (eksploratif), deskriptif, penjelasan (*explanatory* atau *confirmatory*), yakni untuk menjelaskan hubungan kausal dan pengujian hipotesa; evaluasi, prediksi atau meramalkan kejadian tertentu di masa yan akan datang, penelitian operasional, dan pengembangan indikator-indikator sosial. Pada penelitian ini karena data yang dikumpulkan berupa pendapat atau persepsi individu terhadap suatu fenomena yang dialami individu dalam organisasi, dan dilakukan pengujian hipotesa untuk menjelaskan hubungan kausal hubungan variabel-variabelnya, sehingga dikatagorikan sebagai penelitian penjelasan (*explanatory research*).

Penelitian ini dilakukan dengan lingkungan penelitian lapangan (*field-work*) dan peneliti tidak dapat mempengaruhi variabel) penelitian (*ex-post*). Penelitian

lapangan (*field-work*) artinya penelitian ini tidak dilakukan di laboratorium, dan peneliti tidak dapat mempengaruhi variabel penelitian (*ex-post facto*), artinya peneliti tidak melakukan eksperimen atau perlakuan tertentu terhadap responden.

Obyek Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Pegawai dengan alasan karena pegawai merupakan ujung tombak dalam pelaksanaan kegiatan. Penelitian ini dilakukan pada Dinas Pertanian Kabupaten Bojonegoro.

Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini pegawai pada Dinas Pertanian Kabupaten Bojonegoro. Pegawai merupakan ujung tombak kegiatan Dinas Pertanian Kabupaten Bojonegoro, oleh karena itu sangatlah tepat apabila dijadikan sebagai obyek penelitian karena dianggap paling mewakili dalam penelitian ini. Karena penelitian ini meneliti tentang budaya organisasi dan pengaruhnya terhadap kinerja, dan penelitian ini ditujukan pada populasi yang dianggap telah berinteraksi dengan budaya organisasi setempat maka yang dijadikan populasi adalah semua pegawai yang telah bekerja lebih dari satu tahun, yaitu sebanyak 67 orang pegawai.

Sampel dalam penelitian ini adalah semua anggota populasi yaitu 67 orang pegawai. Teknik pengambilan sampel penelitian ini menggunakan metode sensus yaitu semua populasi menjadi sampel penelitian, selanjutnya akan menjadi responden penelitian.

Teknik Pengumpulan dan Pengukuran Data

Teknik pengumpulan dan pengukuran data menggunakan metode survai terdiri dari teknik wawancara dan kuesioner, serta metode observasi, sedangkan data pelengkap diperoleh secara tidak langsung berupa laporan berkala dan dokumen lainnya. Tehnik pengumpulan data melalui daftar pertanyaan diisi oleh responden sendiri untuk mendapatkan informasi yang relevan. Item-item pertanyaan pada setiap jawaban responden diberi skor numerik mencerminkan derajat kesesuaian responden. Skala ini merupakan modifikasi dari Skala Likert, dengan meniadakan katagori jawaban di tengah, untuk mencegah timbulnya kecenderungan menjawab ketengah, seperti dalam Darmasetiawan yang dikutip Susi Diah Hardaniati (2002:36). Secara lengkap pemberian nilai (*scoring* ; bagi masing-masing alternatif jawaban adalah sebagai berikut; jawaban a diberi nilai 5, jawaban b diberi nilai 4, jawaban c diberi nilai 3, dan jawaban d diberi nilai 2 dan jawaban e diberi nilai 1.

Metode Analisis

Analisis Statistik Deskriptif

Analisis deskriptif dimaksudkan untuk memperoleh gambaran mengenai budaya organisasi dalam perspektif diferensiasi, budaya organisasi dalam perspektif integrasi, budaya organisasi dalam perspektif fragmentasi dan kinerja. Gambaran tersebut diperoleh dengan menganalisis skor jawaban responden yang dituangkan dalam tabel distribusi frekuensi jawaban responden.

Setelah responden menjawab daftar pertanyaan tersebut, maka dilakukan klasifikasi dan tabulasi skor. Tiap responden yang menjawab pilihan yang sama dijumlahkan dan dikalikan skor masing-masing pilihan sehingga ditemukan total skor tiap-tiap item pertanyaan, kemudian dihitung pula skor rata-rata tiap variabel dengan menjumlahkan total skor semua pertanyaan mengenai suatu variabel dibagi jumlah item pertanyaan variabel tersebut.

Untuk menilai tingkat kekuatan budaya organisasi dalam tiga perspektif dan kebaikan kinerja pegawai, maka dilakukan pengelompokan tingkat kekuatan dan kebaikan itu dengan skala penilaian. Sebelum menentukan skala penilaian maka ditentukan terlebih dahulu rentang skala (RS) seperti yang diungkapkan Husien Umar (2001:224-226) dengan rumus perhitungan sebagai berikut:

$$Rs = \frac{T - R}{S}$$

Dimana : Rs = Rentang Skala/kriteria

T= Skor tertinggi, R= Skor terendah, S= skala pengukuran

Berdasarkan rumus tersebut, rentang skala kekuatan budaya organisasi dalam ketiga perspektif dan kebaikan kinerja pegawai pada Dinas Pertanian Kabupaten Bojonegoro bisa ditentukan sebagai berikut:

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

Analisis Statistik Inferensial

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Regresi Linier Berganda (*Multiple Regression Linier*). Menurut Cochran seperti yang dikutip oleh Retno Ngastiti Djuwitani (2002: 45) model analisis ini digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat, dalam hal ini pengaruh Variabel Budaya organisasi perspektif Diferensiasi (X1), Variabel Budaya organisasi perspektif Integrasi (X2), Variabel Budaya organisasi perspektif Fragmentasi (X3) terhadap Kinerja (Y), dengan model yang dapat diformulasikan sebagai berikut :

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Dimana :

- Y = Kinerja Pegawai
- a = Konstanta/Intercept
- b1, b2, b3 = Koefisien regresi
- X1 = Budaya Organisasi dalam perspektif Diferensiasi
- X2 = Budaya Organisasi dalam perspektif Integrasi
- X3 = Budaya Organisasi dalam perspektif Fragmentasi
- e = Error/Variabel Pengganggu

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Uji Hipotesis (Uji F)

Selanjutnya untuk menguji hipotesis yang menyatakan bahwa secara bersama-sama faktor budaya organisasi terdiri dari perspektif diferensiasi, integrasi dan

fragmentasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai digunakan analisis uji F (Anova) sebagaimana dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1. Hasil analisis uji F (Anova)

Model	Sum of Square	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	11.541	3	3.847	9.719	.000
Residual	14.250	36	.396		
Total	25.791	39			

Sumber : Hasil Analisis Data (2015)

Berdasarkan hasil analisis data dengan menggunakan uji F diperoleh nilai F hitung sebesar 9.719 dengan tingkat signifikansi sebesar $0.000 < 0.05$ (lebih kecil dari 0,05) yang berarti bahwa secara bersama-sama faktor budaya organisasi yang terdiri dari perspektif diferensiasi, perspektif integrasi dan perspektif fragmentasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang terdiri dari perspektif deferensiasi, perspektif integrasi dan perspektif pragmentasi secara bersama-sama mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pertanian Kabupaten Bojonegoro diterima.

Untuk mengetahui tingkat keberpengaruhan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai digunakan analisis koefisien determinasi. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai koefisien determinasi sebesar $R^2 = 0.447$ yang berarti bahwa 44.7 % kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh budaya organisasi, sedangkan sisanya sebesar 55.3 % di pengaruhi oleh variabel lain diluar budaya organisasi.

Uji Hipotesis -2 (Uji t)

Selanjutnya untuk mengetahui tingkat pengaruh faktor-faktor organisasi secara parsial terhadap kinerja karyawan Dinas Pertanian Kabupaten Bojonegoro di gunakan Uji- t berdasarkan hasil analisis data diperoleh nilai t hitung perspektif diferensiasi sebesar 0.421 dengan signifikansi 0.676 (lebih besar dari 0,05), berarti variabel perspektif deferensiasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil analisis data diperoleh nilai t hitung perspektif integrasi sebesar 4.799 dengan signifikansi 0.000 (lebih kecil dari 0,05), berarti variabel perspektif integrasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Nilai t hitung perspektif fragmentasi sebesar 0.856 dengan signifikansi 0.398 (lebih besar dari 0,05), berarti variabel perspektif fragmentasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang terdiri dari perspektif deferensiasi, perspektif integrasi dan perspektif pragmentasi secara parsial mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pertanian Kabupaten Bojonegoro tidak diterima.

Berdasarkan hasil analisis dijelaskan bahwa budaya organisasi perspektif deferensiasi secara parsial mempunyai pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, budaya organisasi perspektif integrasi secara parsial mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dan budaya organisasi perspektif fragmentasi secara parsial mempunyai pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Oleh

karena itu diantara ketiga perspektif tersebut hanya perspektif integrasi yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang terdiri dari perspektif integrasi mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja pegawai Dinas Pertanian Kabupaten Bojonegoro diterima.

Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis data pada diketahui bahwa secara bersama-sama faktor-faktor budaya yang terdiri dari perspektif diferensiasi, perspektif integrasi serta perspektif fragmentasi secara bersama-sama mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan sebelumnya

Besarnya pengaruh perspektif diferensiasi, Perspektif integrasi serta Perspektif fragmentasi terhadap kinerja pegawai pegawai Dinas Pertanian Kabupaten Bojonegoro sebesar 44.7%. Artinya kontribusi perspektif diferensiasi, Perspektif integrasi serta Perspektif fragmentasi terhadap kinerja pegawai pegawai cukup rendah. Oleh karena faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai Dinas Pertanian Kabupaten Bojonegoro Propinsi Jawa Timur cukup tinggi sebesar 55.3 %. Hal ini perlu mendapat perhatian, karena pada kajian pustaka dijelaskan bahwa faktor-faktor penting berkaitan dengan kinerja pegawai pegawai adalah perspektif diferensiasi, Perspektif integrasi dan Perspektif fragmentasi pegawai.

Faktor budaya organisasi perspektif diferensiasi pada Kantor Dinas Pertanian Kabupaten Bojonegoro mempunyai pengaruh tidak signifikan negatif terhadap kinerja pegawai. Besarnya pengaruh perspektif diferensiasi terhadap kinerja hanya 0.047satuan. Oleh karena itu apabila perspektif diferensiasi meningkatkan satu satuan saja, maka kinerja pegawai juga akan menurun sebesar0.047 satuan.

Perspektif diferensiasi yang dimaksud dalam temuan penelitian ini adalah serangkaian nilai yang dianut bersama oleh para pegawai untuk mengatasi masalah-masalah yang dihadapi Dinas Pertanian Kabupaten Bojonegoro tersebut menggambarkan perbedaan-perbedaan yang dimiliki oleh pegawai tersebut. Perspektif Diferensiasi tersebut meliputi perbedaan interpretasi terhadap diskripsi tugas berkaitan dengan pekerjaan, isi tugas, pelaksanaan tugas, konsensus terhadap lingkungan dan perbedaan kemampuan memberikan solusi dan kejelasan terhadap hal-hal yang belum pasti

Perspektif integrasi pada Kantor Dinas Pertanian Kabupaten Bojonegoro mempunyai pengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai. Besarnya pengaruh Perspektif integrasi terhadap kinerja pegawai sebesar 0.633 satuan. Oleh karena itu apabila Perspektif integrasi meningkatkan satu satuan, maka kinerja pegawai juga akan meningkat sebesar 0.633 satuan.

Berdasarkan hasil analisis data Perspektif integrasi dalam penelitian ini mempunyai pengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai Perspektif integrasi yang dimaksud dalam temuan penelitian ini adalah serangkaian nilai yang dianut bersama oleh para pegawai untuk mengatasi masalah-masalah yang dihadapi organisasi tersebut, yang menggambarkan para pegawai tersebut sebagai suatu kesatuan yang harmonis. Pada penelitian ini faktor budaya organisasi perspektif

integrasi meliputi peran pimpinan dalam mengkomunikasikan nilai-nilai organisasi karena adanya perbedaan, konsistensi berbagai manifestasi budaya dalam hal tindakan, simbolik dan isi serta pemahaman para pegawai tentang apa yang akan dilakukan dan alasan melakukan hal tersebut dalam kegiatan sehari-hari.

Perspektif fragmentasi pegawai pada Kantor Dinas Pertanian Kabupaten Bojonegoro mempunyai pengaruh tidak signifikan negatif terhadap kinerja pegawai. Besarnya pengaruh Perspektif fragmentasi terhadap kinerja pegawai sebesar 0.126satuan. Artinya apabila perspektif fragmentasi meningkatkan satu satuan, maka kinerja pegawai akan menurun sebesar 0.126 satuan.

Perspektif fragmentasi yang dimaksud dalam temuan penelitian ini adalah adalah serangkaian nilai organisasi yang selalu berubah-ubah sesuai dengan masalah yang sedang dihadapi oleh organisasi. Perspektif fragmentasi dimaksud meliputi ambiguitas yang dialami oleh para pegawai, kompleksitas hubungan antara yang satu dengan yang lain dan perbedaan interpretasi.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisa dan pembahasan yang berkaitan dengan permasalahan dan tujuan penelitian, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Faktor budaya organisasi Dinas Pertanian Kabupaten Bojonegoro yang meliputi perspektif diferensiasi, perspektif integrasi dan perspektif fragmentasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Ketiga perspektif tersebut mempengaruhi kinerja pegawai secara bersama-sama sebesar 44.7%, sedangkan sisanya sebesar 55.3% kinerja pegawai dipengaruhi selain budaya organisasi.
2. Faktor budaya organisasi Dinas Pertanian Kabupaten Bojonegoro yang meliputi perspektif diferensiasi dan perspektif fragmentasi berpengaruh tidak signifikan negatif terhadap pegawai. Adapun perspektif integrasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian Faktor budaya organisasi yang meliputi perspektif diferensiasi, perspektif integrasi dan perspektif fragmentasi secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
3. Faktor budaya organisasi perspektif integrasi berpengaruh dominan terhadap kinerja pegawai. Dinas Pertanian Kabupaten Bojonegoro Propinsi Jawa Timur

Saran

Berdasarkan hasil analisis data dan kesimpulan diatas, maka penulis memberikan beberapa saran sebagai berikut :

1. Guna meningkatkan kinerja pegawai, perlu meningkatkan faktor-faktor budaya organisasi dari perspektif diferensiasi, perspektif integrasi dan perspektif fragmentasi.
2. Secara parsial pimpinan Dinas Pertanian Kabupaten Bojonegoro dalam meningkatkan kinerja pegawai perlu meningkatkan budaya organisasi perspektif integrasi. Hal tersebut dilakukan dengan cara membuat kebersamaan nilai dalam mengatasi masalah yang ada, sebagai suatu kesatuan. Oleh karena pimpinan perlu mengkomunikasikan nilai-nilai organisasi jika ada perbedaan, konsisten dalam

tindakan serta memberikan pemahaman kepada pegawai tentang sesuatu yang akan dilakukan dan alasan melakukan hal tersebut.

3. Bagi pengembangan ilmu pengetahuan, perlu ada penelitian yang lebih mendalam mengenai kinerja yang berkaitan dengan perspektif differensiasi dan perspektif fragmentasi yang berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai. Perlu penelitian lebih mendalam tentang berkaitan dengan indikator-indikatornya yang lebih banyak dan spesifik

DAFTAR PUSTAKA

- As'ad , 2005. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta : BPF
- Covey R Stephen. 2005. *The 8th Habit*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka.
- Covey R Stephen. 2005. *The 8th Habit*, Jakarta: Gramedia Pustaka.
- Depdiknas. 2001. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah ,Buku1 konsep dan pelaksanaannya*, Jakarta: Dirjen Perspektif diferensiasian Dasar dan Menengah.
- Dessler Gary. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Bahasa Indonesia Jilid 2*, Jakarta : Prenhallindo.
- Edwin. 2011. *Pengaruh dimensi budaya organisasi terhadap efektifitas organisasi pada lembaga perguruan tinggi di Kediri*
- Engel, Blackwell, Miniard. 2005. *Consumer Behavior 9th Edition*. Ohio: South Westrn.
- Furtwengler, Dale. 2002. *Penilaian Kinerja: Menguasai Keahlian Yang Anda Perlukan Dalam 10 menit*. Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Gomes Faustino Cardoso. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : Andi of fset
- Hardaniati. 2002. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional*
- Indrawijaya, Adam, 2000, *Perilaku Organisasi*, Bandung: Sinar Baru.
- Kuczmarski, Thomas & Susan Smith. 2005. *Values Based Leadership*. London: Englewood Cliffs
- Mangkunegara, 2005, *Manajemen SumberDaya Manusia*, Bandung :Remaja Rosda Karya.
- Mangkunegara. 2005. *Manajemen SumberDaya Manusia*, Bandung: PT.Remaja Rosda Karya.
- Manulang 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jogjakarta: BPF.
- Mulyasa, 2005, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung : PT.Remaja Rosda Karya.
- Mulyasa, 2005, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: PT.Remaja Rosda Karya.
- Nanang, Fattah, 2004, *Landasan Manajemen Perspektif diferensiasian*, Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Nanang, Fattah, 2004, *Landasan Manajemen Perspektif diferensiasian*, Bandung : Remaja Rosda Karya.
- Nimran, Umar. 2000, *Perilaku Organisasi*, Surabaya: Citra Media Surabaya.
- Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil

- Ridwan, 2010, *Pengaruh Dimensi-Dimensi Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai BNI 46 Cabang Surabaya*
- Ruky. Ahmad. 2002. *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama
- Safaria ,Triantoro, 2004, *Kepemimpinan*, Jogjakarta: Graha Ilmu.
- Siagian, Sondang. 2001. *Manajemen SDM*. Cet 16. Jakarta : Bumi Aksara
- Simanjuntak, Payaman J, 2005. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: FE UI.
- Soetomo, 2006. *Strategi Bisnis dan Budaya Organisasi. edisi 7*. Bandung : Rineka Cipta.
- Steers, Richard M. 2005. *Efektivitas Organisasi*. Terjemahan Magdalena Jamin Erlangga. Jakarta
- Sugiono. 2008. *Metodologi Penelitian Perspektif diferensiasian*, Bandung: Alfa Betha.
- Sujak. 1990. *Kepemimpinan; Manajemen Konsistensinya dalam Perilaku Organisasi*, Bandung: Pus Depdikbud.
- Surya Dharma. 2007. *Manajemen Kinerja*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar
- Tika, Moh. Pabundu, 2005, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Uno, B Hanzah. 2008. *Teori Motivasi dan Pengukurannya*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Veithzal, Rivai. 2005. *Performance Appraisal*. Jakarta : Raja Grafindo.
- Wibowo, 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta : Rajagrafindo Persada.