**ANALISIS PENGARUH FAKTOR BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA PEGAWAI
(Studi Kasus Rumah Sakit Umum Daerah Massenrempulu Enrekang)**

Ansir H. A. Launtu *)

Abstract : *This research was aims to describe the magnitude of the effect of organizational culture on employee performance Regional General Hospital Massenrempulu Enrekang a nd explain the factors of the Cultural Organization of the most dominant influence on the performance of employees of District General Hospital Massenrempulu Enrekang. Based on the results of analysis show that the factors of organizational culture (employee behavior, Communication, Innovation and Risk Taking, Caution on the reward, support, Leadership Behavior, result orientation and team orientation) simultaneously and significant partial effect on employee performance Massenrempulu Enrekang hospitals. Based on the results of analysis show that employee behavior factor (X1), the strongest influence on employee performance.*

Keyword : *Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai.*

PENDAHULUAN

Budaya perusahaan atau budaya organisasi bukanlah suatu hal yang mudah untuk dirumuskan meskipun sebetulnya terasa memiliki pengaruh yang nyata. Banyak pihak yang berusaha mengungkapkan hal yang berkaitan dengan penciptaan dan pengembangan budaya organisasi, karena budaya organisasi merupakan suatu kekuatan yang tidak nampak, tapi mampu mempengaruhi pikiran, perasaan, pembicaraan maupun tindakan manusia yang bekerja pada organisasi tersebut. Budaya organisasi atau perusahaan mempengaruhi dasar organisasi atau perusahaan.

Budaya menjalankan sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi. Pertama, budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, artinya, budaya menciptakan pembedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain. Kedua, budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi. Ketiga budaya mempermudah timbulnya komitmen pada suatu yang lebih luas daripada kepentingan diri pribadi seseorang. Keempat, budaya itu meningkatkan kemantapan sistem

sosial. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para pegawai/karyawan dan pada akhirnya budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para pegawai/karyawan (Stephen. P. Robbins, 2002).

Budaya organisasi menjadi sangat berarti bagi kelangsungan hidup organisasi terutama bila dikaitkan dengan upaya organisasi untuk mengatasi berbagai masalah dalam adaptasi atas berbagai perkembangan dan perubahan eksternal dan integrasi terhadap kekuatan internal. (Schein dalam Hatch 1997). Dalam suatu budaya kuat, nilai inti organisasi itu dipegang secara intensif dan dianut bersama secara meluas. Makin banyak anggota yang menerima nilai-nilai inti dan makin besar komitmen mereka pada nilai-nilai itu, makin kuat budaya tersebut.

Menurut Barney dalam Lado and Wilson (1994), nilai-nilai yang dimuat bersama membuat pegawai/karyawan secara nyaman bekerja, memiliki komitmen

men dan kesetiaan serta membuat pegawai/karyawan berusaha lebih keras meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja serta mempertahankan keunggulan kompetitif. Hasil interaksi antara kedua variabel tersebut dalam organisasi tidak hanya berpengaruh terhadap perilaku kerja pegawai/karyawan, tetapi juga berpengaruh terhadap kinerjanya.

Menurut Schneier *et al.* (1986), kegagalan yang paling mencolok dari sistem penilaian kinerja adalah karena sistem yang sangat sederhana yang tidak mengakui realitas pekerjaan dan budaya organisasi. Seharusnya, penilaian kinerja dikaitkan dengan budaya organisasi sehingga dapat digunakan sebagai alat untuk mengungkapkan seberapa baik pegawai berkinerja sesuai dengan budaya organisasi. Sistem penilaian kinerja (Schneier *et al.* 1986) dapat membantu menemukan dan merumuskan aspek-aspek penting dari budaya dengan spesifikasi perilaku dan kompetensi yang diperlukan untuk menyumbang keberhasilan organisasi, unit, kelompok, atau posisi. Jadi, sistem penilaian yang baik seharusnya dapat digunakan sebagai alat untuk mengungkapkan, mempengaruhi dan memperkuat budaya organisasi.

Salah satu tugas penting dalam merancang sistem penilaian kinerja adalah memilih siapa yang akan melakukan penilaian. Beberapa pihak yang biasanya menjadi sumber informasi penilaian kinerja pegawai/karyawan adalah manajer, supervisor, rekan sekerja, dan pelanggan. Meyer (1991) (dalam Levy 1993) menyarankan agar suatu diskusi tentang penilaian dirancang untuk membantu komunikasi, motivasi, dan tujuan pengembangan harus berdasarkan penilaian diri sendiri dari pegawai/karyawan itu. pegawai diminta untuk menilai dirinya sendiri dalam bentuk *self appraisal* dengan asumsi orang yang paling mengetahui kekuatan dan kelemahan pegawai/karyawan adalah pegawai/karyawan itu sendiri. Jadi, salah satu cara untuk memperoleh banyak informasi

mengenai pegawai/karyawan dan kinerjanya adalah pegawai/karyawan itu sendiri.

Pada saat ini rumah sakit merupakan suatu jenis usaha pelayanan masyarakat yang besar, padat modal dan padat teknologi, dan bila ditinjau dari jumlah tenaga kerjanya, dikelompokkan kedalam industri yang padat karya. Sejalan dengan perkembangan teknologi maka kompleksitas pelayanan rumah sakit menjadi semakin meningkat secara signifikan. Peran rumah sakit didalam masyarakat telah berkembang dari pelayanan perawatan menjadi pelayanan kesehatan masyarakat yang terintegrasi. Begitu juga terhadap Rumah Sakit Umum Daerah “Massenrempulu” Enrekang, yang merupakan salah satu Rumah Sakit termegah yang ada di propinsi Sulawesi Selatan yang bergerak dalam bidang jasa pelayanan kesehatan masyarakat. Disamping juga sebagai institusi pengembangan ilmu dan pendidikan mempunyai tujuan agar dapat memberikan jaminan bahwa pelayanan yang diberikan kepada masyarakat telah memenuhi persyaratan yang ditetapkan sehingga konsumen dapat merasa puas atas layanannya, sesuai dengan slogan “SEHAT PRIMA”.

Seluruh pegawai dari level bawah hingga level atas seharusnya mempunyai satu bahasa yaitu pelayanan kepada pelanggan (pasien) ditetapkan di atas segalanya, sebagai implementasi budaya organisasi. Ini berarti perilaku seluruh anggota organisasi mulai dari pimpinan puncak hingga *front lines* harus sesuai dengan slogan tersebut. untuk organisasi yang bergerak dibidang jasa, dimana jasa hanya dapat dikonsumsi tanpa dapat dimiliki oleh pelanggan, maka kinerja pegawai berarti kualitas pelayanan, terutama pegawai yang menjalin kontak langsung dengan pelanggan, menjadi begitu penting.

Kinerja organisasi yang unggul akan sangat ditentukan oleh kinerja pegawai yang tinggi dalam berinteraksi dan mengelola sumber daya lainnya.

Mempunyai sejumlah nilai yang secara luas dianut dan dipegang teguh oleh pegawai, secara khusus menguntungkan bagi organisasi yang bergerak di sektor jasa bila pegawai organisasi tersebut bertanggung jawab menyampaikan jasa. Hal ini mengingat bahwa citra positif organisasi berada di mata pelanggan yang dilayani. Namun demikian, masih adanya keluhan pelanggan secara lisan maupun tertulis yang ditujukan langsung ke kantor maupun yang dimuat media masa, menunjukkan bahwa Rumah Sakit Umum Daerah “Massenrempulu” Enrekang belum sepenuhnya berhasil memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan (pasien) sesuai dengan slogan organisasi tersebut. Sekilas nampak bahwa kualitas pelayanan belum benar-benar menjadi bagian penting dari budaya organisasi.

Berdasarkan pembahasan tersebut maka peneliti mengangkat permasalahan sebagai :

1. Bagaimana pengaruh Faktor Budaya Organisasi yang terdiri atas variabel perilaku pegawai (X1), komunikasi (X2), inovasi dan pengambilan resiko (X3), perhatian pada ganjaran (X4), dukungan (X5), perilaku kepemimpinan (X6), orientasi hasil (X7) dan orientasi tim secara bersama-sama (X8) terhadap kinerja pegawai Rumah Sakit Umum Daerah “Massenrempulu” Enrekang (Y) secara parsial dan simultan ?
2. Faktor apakah dari Budaya Organisasi yang berpengaruh paling dominan terhadap kinerja pegawai Rumah Sakit Umum Daerah “Massenrempulu” Enrekang?

TINJAUAN PUSTAKA

Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi pada umumnya dikaitkan dengan kinerja bisnis jangka panjang. Dengan memahami budaya yang ada, manajer dapat melakukan perubahan atas modifikasi terhadap budaya yang

kurang sesuai untuk pencapaian kinerja bisnis dimasa mendatang. Dengan kata lain budaya yang kuat mempunyai implikasi terhadap kinerja yang unggul (Bambang Tjahjadi, dalam Majalah Ekonomi Tahun XI No. 1, April 2001).

Bambang Tjahjadi ; mendefinisikan budaya perusahaan (*corporate culture*) sebagai nilai, ideologi, kepercayaan, aturan informal, dan ritual yang merekat pada individu dalam perusahaan menjadi kesatuan yang utuh dan menciptakan iklim perusahaan yang mampu mempengaruhi perilaku individu.

Schein (1992) dalam Yukl, 1998 mendefinisikan budaya sebagai asumsi- asumsi dan keyakinan-keyakinan dasar yang dirasakan bersama oleh para anggota dari sebuah kelompok atau organisasi. Asumsi-asumsi dan keyakinan-keyakinan tersebut menyangkut pandangan kelompok mengenai dunia dan kedudukannya dalam dunia tersebut, sifat dari waktu dan ruang lingkup, sifat manusia, dan hubungan manusia.

Dari semua definisi di atas, satu yang dikenal secara umum dapat ditetapkan bahwa budaya berkaitan dengan “ *Makna bersama, nilai, sikap, dan keyakinan* “ (Nicholson, 1997). Dapat dikatakan bahwa jantung dari suatu organisasi adalah sikap, keyakinan, kebiasaan, dan harapan dari pucuk pimpinan sampai ke *front lines* (Juechter *et al.* 1998), sehingga tidak ada aktifitas yang dapat melepaskan diri dari budaya (Hofstede, 1984).

Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya organisasi tidak ada begitu saja, tetapi harus diciptakan, dipelihara dan diperkuat, bahkan diubah agar sesuai dengan tuntutan internal maupun eksternal organisasi. Robbins, (2002) mengemukakan tujuh karakteristik primer berikut yang bersama-sama, menangkap hakikat dari budaya organisasi yaitu inovasi dan pengambilan risiko, perhatian kerincian, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan, dan kemandirian.

Menurut Recardo dan Jolly (1997), ada delapan dimensi untuk menilai budaya suatu organisasi, yaitu :

1. *Komunikasi (Communication)*. Dimensi ini mencakup jumlah dan tipe sistem komunikasi, serta jenis dan cara informasi yang dikomunikasikan, termasuk juga arah komunikasi, *top down* atau *bottom up*, apakah komunikasi disaring atau terbuka, apakah konflik dihindari atau dipecahkan, dan apakah jalur formal atau nonformal yang digunakan untuk menyampaikan dan menerima komunikasi.
2. *Pelatihan dan pengembangan (Training and Development)*. Dalam hal ini menyangkut komitmen manajemen dalam memberikan kesempatan untuk pengembangan diri bagi para pegawainya serta pendidikan bagi para pegawai yang ditujukan untuk kebutuhan sekarang atau masa yang akan datang.
3. *Imbalan (Reward)*. Hal ini berkaitan dengan perilaku yang dihargai, tipe penghargaan yang digunakan, secara pribadi atau kelompok, dan semua pegawai berhak mendapatkan bonus, serta kriteria untuk menilai kemajuan pegawai dan lain sebagainya.
4. *Pengambilan Keputusan (Decision Making)*. Hal ini berkaitan dengan diarahkan pada bagaimana keputusan dibuat dan konflik dipecahkan, apakah keputusan dilakukan secara cepat atau lambat, apakah organisasi bersifat birokratis, apakah pembuatan keputusan bersifat sentralistik atau desentralistik.
5. *Pengambilan Resiko (Risk Taking)*. Hal ini dilihat dari penghargaan kreatifitas dan inovasi, dukungan dalam pengambilan resiko yang telah diperhitungkan, keterbukaan terhadap ide-ide baru, dukungan manajemen atas saran-saran untuk kemajuan, termasuk juga pegawai/karyawan dihukum karena kesalahan mencoba ide-ide baru tersebut.

6. *Perencanaan (Planning)*. Perencanaan ini menyangkut apakah perusahaan mengutamakan rencana jangka pendek atau jangka panjang, apakah perencanaan bersifat reaktif atau proaktif, untuk tujuan dan strategi apa, tujuan dan visi organisasi disampaikan pada pegawai/karyawan, apakah proses perencanaan bersifat informal atau terstruktur.
7. *Orientasi tim*, yaitu sejauh mana organisasi berorientasi tim dan mendukung kolaborasi.
8. *Ketegasan*, yaitu sejauh mana organisasi mempunyai ketegasan nilai, dapat diperkirakan (predictability), dan rendah konflik.

Pengertian Kinerja

Tercapainya tujuan suatu organisasi hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat pada organisasi tersebut. Salah satu definisi tentang kinerja pegawai/karyawan disampaikan oleh Prawirosentono (1992) bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok dalam suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Menurut Simamora (2001), bahwa kinerja pegawai/karyawan adalah tingkat terhadapnya para pegawai mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Kinerja merupakan tindakan-tindakan atau pelaksanaan tugas yang dapat diukur Seymour (1991). Sedangkan menurut Bernardin dan Russel (1993), bahwa kinerja merupakan catatan perolehan yang dihasilkan dari suatu fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu. Pengertian kinerja dari Bernardin tersebut identik dengan pengertian prestasi kerja menurut Hasibuan (1991) dalam Sudjak (1990) yang menyatakan bahwa kinerja

adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Disamping itu Musjanif (1989) menjelaskan pula bahwa kinerja merupakan kemampuan seseorang dalam usaha mencapai hasil yang baik atau menonjol ke arah tercapainya tujuan organisasi. Begitu pula Moenir (1983) mendefinisikan bahwa kinerja atau prestasi kerja adalah sebagai hasil kerja seseorang pada kesatuan waktu atau ukuran tertentu. Berdasarkan beberapa pengertian tersebut, maka dalam penulisan ini yang dimaksud dengan kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam kurun waktu tertentu berdasarkan standar kerja yang telah ditetapkan.

Penilaian Kinerja

Untuk mengetahui seberapa baik pegawai/karyawan berkinerja sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, maka perlu dilakukan *performance appraisal*. Peneliti menerjemahkan *performance appraisal* dengan “penilaian kinerja” yang mengandung makna penilaian berkesinambungan terhadap kinerja.

Menurut Mc Shulskis (1997), bila tujuan penilaian kinerja adalah untuk meningkatkan kinerja individual, maka pegawai harus lebih banyak dilibatkan dan proaktif dalam proses penilaian. Penilaian kinerja dapat memegang peranan dalam membantu setiap pegawai menyerap budaya, norma-norma dan nilai-nilai organisasi sehingga suatu identitas dan keikatan keorganisasian dikembangkan diseluruh organisasi. Penilaian kinerja dapat dipakai sebagai alat untuk menangkap, mempengaruhi dan memperkuat budaya organisasi (A.S. Grove dalam Schuler & Youngblood 1986).

Penilaian kinerja pegawai menjadi bagian penting dari kebanyakan sistem manajemen karena beberapa alasan yang berbeda anatara satu organisasi dengan

organisasi lain, namun pada umumnya antara lain adalah (Oberg 1998) : (1) membantu atau mendorong atasan untuk mengamati pegawainya lebih dekat dan membantu pegawai dengan lebih baik, (2) memotivasi pegawai dengan memberikan umpan balik mengenai bagaimana mereka bekerja, (3) menyediakan dukungan data bagi keputusan manajemen yang berkaitan dengan peningkatan kinerja, transfer, pemberhentian dan sebagainya, (4) memperbaiki pengembangan organisasi dengan mengidentifikasi orang melalui promosi potensial dan menunjukkan kebutuhan pengembangan, (5) menetapkan suatu referensi dan dasar riset untuk keputusan personalia.

Agar tujuan diadakan penilaian kinerja tercapai, maka ada persyaratan kunci yang harus dipenuhi (Cascio 1992) yaitu : (1) relevan, yang mengandung makna jelasnya kaitan antara standar kinerja untuk suatu pekerjaan tertentu dengan tujuan organisasi, dan jelasnya kaitan antara unsur kritis pekerjaan yang diidentifikasi melalui analisis pekerjaan dengan dimensi yang akan dinilai dalam bentuk penilaian; (2) sensitif, yang mengandung makna bahwa sistem penilaian mampu membedakan orang yang berkinerja efektif dengan yang tidak efektif; (3) reliabel, mengacu pada konsistensi penilaian; (4) aseptabel, yaitu harus didukung oleh orang yang akan menggunakannya; (5) praktis, instrumen penilaian mudah dipahami dan digunakan oleh manajer dan pegawai.

Persyaratan kesesuaian (relevan) seperti yang dikemukakan oleh Cascio di atas, sebenarnya bukan hanya berkenaan dengan adanya kaitan antara standar kinerja dengan tujuan organisasi, tetapi juga sesuai antara metode penilaian yang digunakan dengan tujuan organisasi melakukan penilaian kinerja itu sendiri.

Hubungan Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai

Budaya organisasi bersifat dinamis. Suatu Budaya organisasi yang

baru menurut Harris & Moran (1991) seharusnya memungkinkan pegawai untuk : (1) mengabdikan hidup mereka pada sesuatu yang bermanfaat yang akan hidup lebih lama dari keberadaan pegawai/karyawan tersebut dalam organisasi ; (2) hidup dalam suatu konsekuensi hidup tanpa tekanan (*stress*) dan kendala budaya yang tidak semestinya; (3) memelihara untuk hari esok apa yang dapat dihabiskan hari ini; (4) nilai pekerjaan sesungguhnya seperti etika kerja; (5) menerima perbedaan dan menghargai persamaan; (6) meraih kesempatan untuk pengembangan diri dan profesional, ketika menanggulangi ketidakberuntungan dalam mengembangkan potensi seseorang.

Untuk memanusiawikan tempat kerja, profesor dari Harvard Herrick & Maccoby (1981 dalam Harris & Moran 1991) mengajukan penggunaan empat prinsip, yaitu: (1) Jaminan (*security*), pegawai/karyawan harus bebas dari ketakutan dan kegelisahan yang berkaitan dengan kesehatan dan keamanan, pendapatan, dan masa depan pekerjaannya ; (2) Keadilan (*equity*), pegawai harus diberi kompensasi yang sepadan dengan kontribusi mereka pada nilai-nilai dari jasa atau produk; (3) *Individuation*, pegawai seharusnya mempunyai otonomi maksimum dalam menentukan irama kerja mereka dan dalam merencanakan apa yang akan dilakukannya; (4) Demokrasi, pegawai/ karyawan seharusnya, sewaktu waktu dimungkinkan untuk memana-jemeni diri mereka sendiri, dilibatkan dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi pekerjaan mereka, dan menerima tanggung jawab yang lebih besar dalam bekerja pada organisasi.

Jenis produk yang dihasilkan oleh suatu organisasi mempunyai hubungan dengan budaya organisasi yang dikembangkan oleh organisasi tersebut. Menurut Chatman *et al.* (1994), ada tujuh karakteristik budaya organisasi yang bergerak di bidang jasa, yaitu inovasi, kemantapan, penghargaan terhadap orang, orientasi

hasil, orientasi detil, orientasi tim, dan keagresifan. Dari hasil penelitian tersebut, Robbins (2002) membangun kerangka teori yang menyatakan bahwa ketujuh karakteristik budaya organisasi tersebut dapat mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja pegawai/karyawan.

METODE PENELITIAN

Jenis dan Lokasi Penelitian

Penelitian yang dilakukan adalah *Explanatory Research* yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesa. Lokasi penelitian adalah Rumah Sakit Umum Daerah Massenrempulu Enrekang Alasan Pemilihan lokasi ini adalah adanya pertimbangan bahwa pada Rumah Sakit Umum Daerah Massenrempulu Enrekang tersebut merupakan salah satu Rumah Sakit termegah yang ada di Sulawesi Selatan.

Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel

Pada penelitian ini populasinya adalah semua pegawai tetap (PNS) pada Rumah Sakit Umum Daerah Massenrempulu Enrekang selain direktur dan wakil direktur. Jumlah pegawai tetap (PNS) di Rumah Sakit Umum Daerah Massenrempulu Enrekang ini adalah sebanyak 575 orang pegawai. Untuk menentukan jumlah sampel yang diambil pada penelitian ini di gunakan rumus sebagai berikut (Slovin dalam Umar, 2002) :

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Keterangan :

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

e = presisi yang digunakan yaitu 10 %
atau 0,1

sehingga jumlah sampel yang diambil sebanyak :

$$n = \frac{575}{1 + 575(0,1)^2} = 85 \text{ orang}$$

Pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan metode *Proportionate Stratified Random Sampling*, yakni teknik

pengambilan sampel secara acak dengan penggolongan populasi berdasarkan ciri tertentu (Soeratto, 1998)

Konsep, Variabel dan Pengukuran

Dalam penelitian ini perlu adanya batasan pengertian dari konsep yang dimaksud. Konsep dalam penelitian ini adalah Budaya Organisasi dan Kinerja. Selanjutnya, agar konsep dapat diteliti, maka dapat dijabarkan dalam variabel variabel. Adapun variabel dalam penelitian ini adalah :

1. **Perilaku Pegawai**, yaitu bagaimana pegawai berperilaku terhadap pasien, terhadap kebersihan lingkungan RSUD Massenrempulu Enrekang, terhadap ketersediaan obat dan hubungan dengan Tim Medis.
2. **Komunikasi**, yaitu bentuk pelaksanaan komunikasi yang meliputi kesesuaian arah informasi dan cara penyampaian serta kelancaran arus komunikasi maupun ketepatan waktu untuk menyampaikan dan menerima komunikasi.
3. **Inovasi dan Pengambilan resiko**, yaitu sejauh mana para pegawai diberi kebebasan berkreasi dan mengemukakan pendapat serta keberanian untuk bertanggung jawab dan mengambil resiko.
4. **Perhatian pada Ganjaran**, yaitu perhatian RSUD berupa penghargaan terhadap usaha kerja, baik yang bersifat material dan non material, serta pemberian sanksi sesuai dengan kesalahan dengan tujuan ke arah perbaikan.
5. **Dukungan**, yaitu dorongan pihak RSUD terhadap kreatifitas dan kinerja yang baik serta bantuan baik berupa fasilitas –

fasilitas maupun hal lain dalam menghadapi kesulitan – kesulitan.

6. **Perilaku Kepemimpinan**, yaitu adanya pengawasan terhadap kinerja pegawai dan juga untuk menghindari kesalahan serta kepercayaan pimpinan terhadap pendelegasian wewenang.
7. **Orientasi Hasil**, yaitu adanya orientasi manajemen terhadap ketepatan dan kecepatan untuk mencapai hasil, bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
8. **Orientasi Tim**, yaitu adanya dukungan pihak RSUD terhadap upaya dan hasil kerjasama serta kesempatan untuk bekerja sama.
9. **Kinerja Pegawai**, yaitu usaha yang dihasilkan oleh pegawai dalam kualitas dan kuantitas pekerjaan serta kesesuaian dengan standar waktu yang telah ditetapkan, maupun pengetahuan seputar lingkup pekerjaannya.

Metode Analisis

Untuk menguji hipotesis metode analisis yang digunakan adalah analisis statistik deskriptif yang bertujuan untuk mendeskripsikan karakteristik lokasi penelitian, responden yang diteliti, serta distribusi item dari masing-masing variabel, dengan ukuran deskriptifnya adalah pemberian angka, baik dalam jumlah responden (orang) maupun dalam angka persentase. Disamping itu penulis juga menggunakan analisis regresi linear berganda untuk melihat pengaruh dua variabel bebas atau lebih terhadap variabel terikat secara bersama-sama dan secara parsial yang ditunjukkan oleh koefisien regresi (bi).

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_{1i} + \beta_2 X_{2i} + \beta_3 X_{3i} + \dots + \beta_8 X_{8i} + \epsilon_i$$

Keterangan :

i	= 1,2,3.....n
β_0	= intersep
$\beta_1 + \beta_2 + \beta_3 + \dots + \beta_8$	= koefisien regresi parsial
$X_1, X_2, X_3, \dots, X_8$	= variabel bebas
Y	= variabel terikat
ϵ_i	= kesalahan pengganggu

Berdasarkan hipotesis yang telah diajukan di muka, maka untuk hipotesis 1, metode pengujian dilakukan sebagai berikut :

$$H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 \dots = \beta_8 = 0$$

$$H_1 : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 \dots = \beta_8 \neq 0$$

Kriteria pengambilan keputusan dengan tingkat signifikansi 5 % adalah :

Jika probabilitas *value* F hitung > 0,05 maka H_0 ditolak

Jika probabilitas *value* F hitung < 0,05 maka H_0 diterima

Bila H_0 ditolak berarti H_1 diterima, yang secara langsung menyatakan variabel – variabel bebas yang diuji mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deksripsi Variabel Penelitian

Budaya organisasi meliputi variabel Perilaku pegawai, Komunikasi, Inovasi dan Pengambilan Resiko , Perhatian Pada Ganjaran , Dukungan , Perilaku Kepemimpinan , Orientasi Hasil , dan Orientasi Tim. Kedelapan variabel tersebut ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel 1
Perilaku pegawai (X1)

No	Jawaban Responden	Score	Jumlah	
			F	%
1	Sangat tidak setuju	1	0	-
2	Tidak setuju	2	2	2,35
3	Netral	3	32	39,02
4	Setuju	4	38	44,71
5	Sangat Setuju	5	13	13,92
	Total		85	100,

Tabel 1 menunjukkan bahwa responden yang menjawab sangat tidak setuju 0%, tidak setuju 2,35%, netral 39,02%, setuju 44,71%, sangat setuju 13,92%. Data ini menggambarkan bahwa jawaban responden adalah setuju kepada perilaku terhadap pasien, perilaku menciptakan nama baik, perilaku menciptakan kemajuan layanan jasa, perilaku membangun hubungan baik dengan tenaga medis (dokter), dan perilaku membersihkan lingkungan bagi pegawai RSUD Massenrempulu Enrekang.

Tabel 2
Komunikasi (X2)

No	Jawaban Responden	Score	Jumlah	
			F	%
1	Sangat tidak setuju	1	0	-
2	Tidak setuju	2	0	-
3	Netral	3	23	27,06
4	Setuju	4	47	55,29
5	Sangat Setuju	5	15	17,65
	Total		85	100

Tabel 2 menunjukkan bahwa responden yang menjawab sangat tidak setuju 0%, tidak setuju 0%, netral 27,06%, setuju 55,29%, sangat setuju 17,65%. Data ini menggambarkan bahwa jawaban responden adalah setuju terhadap adanya komunikasi melalui proses komunikasi dan kelancaran komunikasi bagi pegawai RSUD Massenrempulu Enrekang.

Tabel 3
Inovasi dan Pengambilan Resiko (X3)

No	Jawaban Responden	Score	Jumlah	
			F	%
1	Sangat tidak setuju	1	0	-
2	Tidak setuju	2	0	-
3	Netral	3	28	32,94
4	Setuju	4	40	47,06
5	Sangat Setuju	5	17	20,00
	Total		85	100

Tabel 3 menunjukkan bahwa responden yang menjawab sangat tidak setuju 0%, tidak setuju 0%, netral 32,94%, setuju 47,06%, sangat setuju 20,00%. Data ini menggambarkan bahwa jawaban responden adalah setuju terhadap adanya kebebasan dalam inovasi dan kreativitas, keberanian dalam pengambilan resiko dan penyampaian pendapat bagi pegawai RSUD Massenrempulu Enrekang.

Tabel 4
Perhatian Pada Ganjaran (X4)

No	Jawaban Responden	Score	Jumlah	
			F	%
1	Sangat tidak setuju	1	0	-
2	Tidak setuju	2	0	-
3	Netral	3	23	27,06
4	Setuju	4	47	55,29
5	Sangat Setuju	5	15	17,65
	Total		85	100

Tabel 4 menunjukkan bahwa responden yang menjawab sangat tidak setuju 0%, tidak setuju 0%, netral 27,06%, setuju 55,29%, sangat setuju 17,65%. Data ini menggambarkan bahwa jawaban responden

adalah setuju terhadap adanya pemberian imbalan material yang sesuai dengan kinerja yang dilakukan, dan pemberian sanksi bagi pegawai RSUD Massenrempulu Enrekang.

Tabel 5
Dukungan (X5)

No	Jawaban Responden	Score	Jumlah	
			F	%
1	Sangat tidak setuju	1	0	-
2	Tidak setuju	2	1	1,18
3	Netral	3	20	23,53
4	Setuju	4	46	54,12
5	Sangat Setuju	5	18	21,17
	Total		85	100

Tabel 5 menunjukkan bahwa responden yang menjawab sangat tidak setuju 0%, tidak setuju 0%, netral 23,53%, setuju 54,12%, sangat setuju 21,17%. Data ini menggambarkan bahwa jawaban responden adalah setuju terhadap adanya pemberian dorongan terhadap usaha-usaha kreatif, bantuan terhadap kinerja yang baik, fasilitas-fasilitas pendukung, serta kesulitan dan pemecahan masalah bagi pegawai RSUD Massenrempulu Enrekang.

Tabel 6
Perilaku Kepemimpinan (X6)

No	Jawaban Responden	Score	Jumlah	
			F	%
1	Sangat tidak setuju	1	0	-
2	Tidak setuju	2	5	5,88
3	Netral	3	28	32,94
4	Setuju	4	40	47,06
5	Sangat Setuju	5	17	20,00
	Total		85	100

Tabel 6 menunjukkan bahwa responden yang menjawab sangat tidak setuju 0%, tidak setuju 0%, netral 32,94%, setuju 47,06%, sangat setuju 20,00%. Data ini menggambarkan bahwa jawaban responden adalah setuju terhadap adanya pengawasan untuk menghindari penyimpangan dari aturan dan prosedur, kinerja pegawai, memberikan kepercayaan terhadap penyelesaian tugas dan wewenang bagi pegawai, memberikan keadilan dalam pembagian tugas dan

wewenang bagi pegawai RSUD Massenrempulu Enrekang.

Tabel 7
Orientasi Hasil (X7)

No	Jawaban Responden	Score	Jumlah	
			F	%
1	Sangat tidak setuju	1	0	-
2	Tidak setuju	2	3	3,53
3	Netral	3	34	40,00
4	Setuju	4	36	42,35
5	Sangat Setuju	5	12	14,12
	Total		85	100

Tabel 7 menunjukkan bahwa responden yang menjawab sangat tidak setuju 0%, tidak setuju 0%, netral 40,00%, setuju 42,35%, sangat setuju 14,12%. Data ini menggambarkan bahwa jawaban responden adalah setuju terhadap adanya penggunaan sumber daya secara tepat dan cermat, efektif dan efisien dalam melayani relasi atau pelanggan, menuntut hasil kerja yang maksimal dari tiap pegawainya, mengutamakan kecepatan dalam menyelesaikan tugas, serta mengutamakan kecepatan dalam melayani relasi dan pelanggan(pasien) bagi pegawai RSUD Massenrempulu Enrekang.

Tabel 8
Orientasi Hasil (X8)

No	Jawaban Responden	Score	Jumlah	
			F	%
1	Sangat tidak setuju	1	0	-
2	Tidak setuju	2	0	-
3	Netral	3	41	48,24
4	Setuju	4	35	41,18
5	Sangat Setuju	5	9	10,58
	Total		85	100

Tabel 8 menunjukkan bahwa responden yang menjawab sangat tidak setuju 0%, tidak setuju 0%, netral 48,24%, setuju 41,18%, sangat setuju 10,58%. Data ini menggambarkan bahwa jawaban responden adalah setuju terhadap adanya pemberian perhatian pada usaha kelompok dan hasil usaha kelompok bagi pegawai RSUD Massenrempulu Enrekang.

Tabel 9
Kinerja Pegawai (Y)

No	Jawaban Responden	Score	Jumlah	
			F	%
1	Sangat tidak setuju	1	1	1,18
2	Tidak setuju	2	3	3,53
3	Netral	3	38	44,71
4	Setuju	4	34	40,00
5	Sangat Setuju	5	9	10,58
	Total		85	100

Tabel 9 menunjukkan bahwa responden yang menjawab sangat tidak setuju 0%, tidak setuju 0%, netral 44,71%, setuju 40,00%, sangat setuju 10,58%. Data ini menggambarkan bahwa jawaban responden

adalah netral terhadap adanya kuantitas, kualitas, kesesuaian waktu dan pengetahuan bagi pegawai RSUD Massenrempulu Enrekang.

Hasil Analisis Data

Pengujian ini dilakukan dengan tingkat kepercayaan 95% atau tingkat signifikansi 0,05 ($\alpha = 0,05$). untuk menguji kebenaran hipotesis digunakan analisis regresi linier, pada analisis regresi linier ini akan dilakukan uji F untuk uji secara simultan dan uji t untuk parsial. Dengan menggunakan *Program SPSS For Windows 16,0*, hasil perhitungan selanjutnya dapat diringkaskan dalam tabel berikut :

Tabel 10
Ringkasan Hasil Analisis Regresi

Variabel	Koefisien Regresi	p value	Keterangan (p value < 0.05)
X1 Perilaku pegawai	0,513	0,000	Signifikan
X2 Komunikasi	-0,265	0,021	Signifikan
X3 Inovasi dan Pengambilan Resiko	0,256	0,004	Signifikan
X4 Perhatian Pada ganjaran	-0,294	0,003	Signifikan
X5 Dukungan	0,172	0,048	Signifikan
X6 Perilaku Kepemimpinan	0,267	0,005	Signifikan
X7 Orientasi hasil	0,330	0,002	Signifikan
X8 Orientasi Tim	-0,149	0,028	Signifikan
P Value Uji F = 0,000 < 0,05			
Persamaan Regresi $Y = 0,385 + 0,513(X_1) - 0,265(X_2) + 0,256(X_3) + 0,294(X_4) + 0,172(X_5) + 0,267(X_6) + 0,330(X_7) - 0,149(X_8)$			
Di mana Y = Kinerja Pegawai $R Square = 0,765$; $Adjusted R Square = 0,740$			

Dari tabel 10 dapat dilihat bahwa nilai F hitung adalah sebesar 30,884 dengan angka probabilitas sebesar 0.000 ($p < 0,05$) sehingga hipotesis yang mengatakan terdapat pengaruh yang signifikan antara Faktor Budaya Organisasi yang terdiri dari variabel Perilaku pegawai (X1), Komunikasi (X2), Inovasi dan Pengambilan Resiko (X3), Perhatian pada ganjaran (X4), Dukungan (X5), Perilaku kepemimpinan (X6), Orientasi hasil (X7), dan Orientasi Tim (X8) secara bersama-sama (simultan) terhadap Kinerja Pegawai (Y) dapat diterima.

Besarnya korelasi atau keeratan hubungan antara variabel Perilaku Pegawai (X1), Komunikasi (X2), Inovasi dan Pengambilan Resiko (X3), Perhatian Pada Ganjaran (X4), Dukungan (X5), Perilaku

Kepemimpinan (X6), Orientasi Hasil (X7), dan Orientasi Tim (X8) secara bersama-sama (simultan) terhadap Kinerja Pegawai (Y) dapat ditunjukkan dengan angka korelasi berganda (R) yaitu sebesar 0,765 dari angka ini dapat diartikan bahwa tingkat keeratannya tinggi.

Besarnya sumbangan variabel Perilaku pegawai (X1), Komunikasi (X2), Inovasi dan Pengambilan Resiko (X3), Perhatian Pada Ganjaran (X4), Dukungan (X5), Perilaku Kepemimpinan (X6), Orientasi Hasil (X7), dan Orientasi Tim (X8) secara bersama-sama (simultan) terhadap Kinerja Pegawai (Y) yang dirunjukkan oleh angka R^2 disesuaikan yaitu sebesar 0,740 atau sebesar 74 %. Angka ini menunjukkan bahwa variabel Perilaku pegawai (X1), Komunikasi (X2), Inovasi dan Pengambilan Resiko (X3), Perhatian Pada

Ganjaran (X4), Dukungan (X5), Perilaku Kepemimpinan (X6), Orientasi Hasil (X7), dan Orientasi Tim (X8) yang digunakan dalam persamaan regresi ini secara bersama-sama (simultan) telah mampu memberikan sumbangan atau kontribusi terhadap Kinerja Pegawai (Y0) sebesar 74%.

Secara umum hasil penelitian ini sejalan dengan kerangka teori yang dikemukakan Robbin (1996) yang mengatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Budaya organisasi dapat membentuk kinerja pegawai dalam hal ini pegawai, karena mampu menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa bagi pegawai untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan organisasi.

Sesuai dengan uraian sebelumnya bahwa perilaku pegawai merupakan pangkal tolak untuk dapat memahami bagaimana organisasi itu berfungsi, yang perlu dikelola ke arah perilaku kerja yang positif demi pencapaian tujuan secara efektif dan efisien yang dicerminkan melalui sikap dan tindakan yang dilakukan oleh seseorang dalam melaksanakan pekerjaan.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan pemikiran Barney (dalam Lado dan Wilson, 1994) yang menyatakan bahwa nilai-nilai yang dianut bersama membuat pegawai merasa nyaman bekerja, memiliki komitmen dan kesetiaan serta membuat pegawai berusaha lebih keras, meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja pegawai serta mempertahankan keunggulan kompetitif.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan, maka dapat diambil kesimpulan bahwa faktor-faktor budaya organisasi secara simultan dan parsial signifikan terhadap kinerja pegawai RSUD Massenrempulu Enrekang yang ditunjukkan dengan nilai P value dari uji t dan uji F nilainya lebih kecil dari α (5%). Dimana faktor Perilaku pegawai (X1) $0,000 < 0,05$, Komunikasi (X2) $0,021 < 0,05$, Inovasi dan Pengambilan Resiko (X3) $0,004 < 0,05$, Perhatian Pada Ganjaran (X4)

$0,003 < 0,05$, Dukungan (X5) $0,048 < 0,05$, Perilaku Kepemimpinan (X6) $0,005$, Orientasi Hasil (X7) $0,002 < 0,05$, dan Orientasi Tim (X8) $0,028 < 0,05$. Artinya kenaikan faktor-faktor budaya organisasi (Perilaku Pegawai, Komunikasi, Inovasi dan Pengambilan Resiko, Perhatian Pada Ganjaran, Dukungan, Perilaku Kepemimpinan, Orientasi Hasil, dan Orientasi Tim) akan dapat meningkatkan Kinerja Pegawai.

Faktor dari budaya organisasi yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai RSUD Massenrempulu Enrekang adalah Perilaku Pegawai (X1) sebesar 51,3%.

Saran

Berdasarkan hasil dan kesimpulan dalam penelitian ini, maka saran yang dapat disampaikan adalah sebagai berikut :

1. Pengelola RSUD Massenrempulu Enrekang (pihak manajemen) lebih memfokuskan pada upaya peningkatan pemberdayaan faktor-faktor budaya organisasi yakni Perilaku Pegawai, Komunikasi, Inovasi dan Pengambilan Resiko, Perhatian Pada Ganjaran, Dukungan, Perilaku Kepemimpinan, Orientasi Hasil, dan Orientasi Tim sehingga Kinerja Pegawai dapat meningkat.
2. Peningkatan kinerja pegawai RSUD Massenrempulu Enrekang juga harus memperhatikan faktor-faktor lain di luar budaya organisasi antara lain faktor motivasi kerja dan kepuasan kerja sehingga tercapai produktivitas tinggi.
3. Lingkungan kerja dalam RSUD Massenrempulu Enrekang yang mungkin selama ini dirasakan sudah baik harus tetap dipertahankan bahkan perlu ditingkatkan, karena jelas akan berpengaruh terhadap budaya organisasi dan upaya dalam peningkatan kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

Bernardin, H. John and Joyce E.A Russel (2003), *Human Resources Management*, Mc. Graw-Hill, Inc. Singapore .

- Lado, A.A and Mary C.W (2004), *Human Resources System and Sustained Competitive Advantage : A Competency based Perspectives*, Academy of Management Review, Vol 11, No 4, pp 699 – 727.
- Nic Beech and Mc Kenna Eugene (2000), *The Essence of Manajemen Sumber Daya Manusia* (Terjemahan oleh Totok Budi Santoso), Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Penerbit Andi, Jogjakarta.
- Nimran, Umar, (2007), *Perilaku Organisasi*, Citra Media, Surabaya.
- Robbins, Stephen. P, (2005), *Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi, Aplikasi, Edisi kedelapan*, Alih Bahasa Hadyana Pujaatmaka dan benyamin Molan, PT Prehalindo, Jakarta.
- Simamora Henry, (2007), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, STIE YKPN, Jogjakarta.
- Tjahjadi, Bambang, (2007) , *Majalah Ekonomi* Tahun XI No. 1, April 2001.
- Umar Husein, (2008), *Metode Riset Bisnis*, Cetakan Pertama, Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Yukl, Gary. A, (2008), *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Alih Bahasa Udaya Yusuf, Prehallindo, Jakarta.
- *) Penulis adalah Dosen Tetap STIEM Bongaya Makassar