

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMPETENSI  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA SEKRETARIAT DAERAH  
KABUPATEN BADUNG**

**Oleh :  
EKA RATNA PRADNYANDARI**

**ABSTRAK**

Mengingat pentingnya kinerja pegawai bagi instansi, maka sebaiknya pimpinan instansi harus memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi diantaranya budaya organisasi dan kompetensi. Demikian juga dengan Sekretariat Daerah Kabupaten Badung, dalam usaha meningkatkan kinerja pegawai telah menerapkan budaya organisasi dan kompetensi. Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah apakah ada pengaruh budaya organisasi secara parsial dan secara simultan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Badung. Apakah ada pengaruh kompetensi secara parsial dan secara simultan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Badung. Tujuan dari penelitian adalah untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi secara parsial dan secara simultan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Badung, untuk mengetahui pengaruh kompetensi secara parsial dan secara simultan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Badung.

Penelitian ini dilakukan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Badung. Jenis Data yang digunakan adalah data kuantitatif dan data kualitatif. Sumber data adalah data primer dan data sekunder. Sampel dalam penelitian ini diambil sebanyak 10 % dari 414 orang pegawai, sehingga menjadi 41 orang responden. Pengumpulan data dilakukan dengan observasi, wawancara dan studi dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda, determinasi dan dibantu dengan menggunakan SPSS Versi 20 for windows.

Berdasarkan hasil analisis diperoleh bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Badung, hal ini didasari hasil analisis regresi linier berganda dimana  $Y=10,564 + 0,221X_1 + 0,382X_2$ . Hal ini berarti setiap peningkatan 1 satuan budaya organisasi akan diikuti dengan peningkatan kinerja karyawan sebesar 0,221 satuan serta diuji dengan analisis uji t ( t-test) dimana diperoleh nilai t-hitung untuk budaya organisasi=2,138 lebih besar dari nilai t-tabel=1,303. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Badung, hal ini didasari hasil analisis regresi linier berganda dimana setiap peningkatan 1 satuan kompetensi akan diikuti dengan peningkatan kinerja karyawan sebesar 0,382 satuan serta diuji dengan analisis uji t (t-test) dimana diperoleh nilai t-hitung untuk kompetensi=2,374 lebih besar dari nilai t-tabel=1,303. Hasil analisis determinasi diperoleh hasil 57,5% artinya budaya organisasi dan kompetensi memberikan sumbangan terhadap kinerja pegawai sebesar 57,5% sedangkan sisanya 43,5% disumbangkan oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti. Berdasarkan analisis uji F ( F-test) diperoleh nilai F-hitung = 25,712 lebih besar dari nilai F-tabel = 3,25. Jadi dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

*Kata Kunci : Budaya organisasi, kompetensi dan kinerja*

## I. PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Sekretariat Daerah Kabupaten Badung merupakan salah instansi yang ada di Kabupaten Badung dalam menjalankan aktivitasnya, sering mengalami kendala-kendala yang berkaitan dengan budaya organisasi, kompetensi dan kinerja pegawai. Permasalahan berkaitan dengan budaya organisasi adalah dalam melaksanakan tugas masih sering mengharapkan bimbingan pimpinan padahal seluruh pegawai sudah mendapat pendelegasian tugas yang jelas sesuai dengan *job* masing-masing, tetapi pegawai kurang memahami dan agak lambat dalam melaksanakan tugas. Permasalahan yang berkaitan dengan kompetensi di Sekretariat Daerah Kabupaten Badung menurut pengamatan peneliti dari 414 orang pegawai, ada beberapa pegawai diposisikan pada posisi yang bukan bidangnya. Hal ini berarti di Sekretariat Daerah Kabupaten Badung masih terjadi ketidaksesuaian posisi jika dilihat dari tingkat pendidikannya. Dimana kalau dilihat dari tingkat pendidikan di Sekretariat Daerah Kabupaten Badung adalah pegawai yang memiliki pendidikan S1 adalah sebanyak 245 orang (59,18%), D3 sebanyak 12 orang (2,90%) dan SMA sebanyak 157 orang (37,92%). Walaupun sebagian besar pegawai sudah memiliki tingkat pendidikan S1, namun masih banyak pegawai yang belum melanjutkan tingkat pendidikannya sampai jenjang S1 untuk menunjang pekerjaan yang semakin kompetitif.

Permasalahan berkaitan dengan kinerja pegawai adalah antara lain pegawai sering melanggar peraturan seperti misalnya sering datang terlambat, pulang sebelum waktunya karena alasan upacara agama, menjemput anak maupun alasan sakit yang dibuat-buat. Disamping itu, tingkat absensi kerja yang melebihi ketentuan. Dimana berdasarkan penelitian diperoleh tingkat absensi kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Badung adalah seperti disajikan pada tabel berikut ini.

Tabel 1.1. Tingkat Absensi Kerja Pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Badung Tahun 2014

Bulan	Jumlah Tenaga Kerja (orang)	Jumlah Hari Kerja/Bulan (hari)	Jumlah Seluruh Hari Kerja (hari)	Jumlah Hari Tidak Hadir (hari)	Jumlah Kehadiran (Hari)	Presentase Tingkat Absensi (%)
A	b	C	d = b x c	e	f = d - e	g = e : dx 100%
Januari	414	414	20	8280	310	7970
Februari	414	414	20	8280	255	8025
Maret	414	414	19	7866	275	7591
April	414	414	20	8280	265	8015
Mei	414	414	14	5796	325	5561
Juni	414	414	21	8694	276	8418
Juli	414	414	21	8694	255	8439
Agustus	414	414	21	8694	245	8449
September	414	414	22	9108	242	8866
Oktober	414	414	22	9108	255	8853
November	414	414	20	8280	235	8045
Desember	414	414	18	7452	245	7207
Jumlah						38,08
Rata-rata						3,17

Sumber : Sekretariat Daerah Kabupaten Badung

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa tingkat absensi sebesar 3,17% melebihi target yang ditetapkan oleh organisasi yaitu kurang dari 3%. Ini berarti bahwa tingkat absensi pegawai tergolong tinggi karena menurut Utama, dkk (2007:93), mengatakan bahwa tingkat absensi yang wajar berada dibawah 3%, di atas 3 sampai 10 persen dianggap tinggi, sehingga dengan demikian sangat perlu mendapat perhatian serius dari pihak perusahaan. Karena tingkat absensi yang tinggi merupakan salah satu indikator rendahnya kinerja pegawai.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang, maka permasalahan yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Apakah ada pengaruh budaya organisasi dan kompetensi secara parsial terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Badung?
- 2) Apakah ada pengaruh budaya organisasi dan kompetensi secara simultan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Badung?

## **1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

### **1.3.1 Tujuan Penelitian**

Mengacu pada perumusan masalah tersebut di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan kompetensi secara parsial terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Badung.
- 2) Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan kompetensi secara simultan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Badung.

### **1.3.2 Kegunaan Penelitian**

- 1) Kegunaan Teoritis  
Kegunaan penelitian ini bagi mahasiswa adalah untuk menerapkan teori ataupun ilmu yang diperoleh dibangku kuliah dengan kenyataan yang ada di Sekretariat Daerah Kabupaten Badung.
- 2) Kegunaan Aplikatif  
Penelitian ini digunakan sebagai sumbangan pemikiran dalam pengambilan keputusan di masa-masa yang akan datang di Sekretariat Daerah Kabupaten Badung yang terkait dengan budaya organisasi, kompetensi dan kinerja pegawai.

## **BAB II. KAJIAN PUSTAKA**

### **2.1 Landasan Teori**

#### **2.1.1 Pengertian Budaya Organisasi**

Priansa dan Garnida (2013 : 77) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan sistem nilai yang dikembangkan dan berlaku dalam suatu organisasi, yang menjadikannya ciri khas sebagai sebuah organisasi.

Robbins dan Judge (2007) dikutip Priansa dan Garnida (2013 : 77) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan sistem berbagai nilai yang dilakukan oleh para anggota organisasi sehingga membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain. McShane dan Van Glinow (2008 :460) dikutip Priansa dan Garnida (2013 : 77) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan pola dasar dari nilai dan asumsi organisasi yang mengarahkan pegawai dalam organisasi untuk berpikir dan bertindak terhadap masalah dan kesempatan.

Gibson dkk dalam Wuradji (2009 : 78) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah apa yang dipersepsi karyawan dan bagaimana persepsi tersebut dapat menciptakan pola keyakinan, nilai-nilai dan harapan-harapan.

Lunerberg & Ornstein dalam Wuradji (2009 : 78) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah semua keyakinan, perasaan, perilaku dan simbol-simbol yang mencirikan suatu organisasi. Secara lebih spesifik budaya organisasi dirumuskan sebagai saling berbagai pandangan, cita-cita, keyakinan, perasaan, prinsip-prinsip, harapan, sikap, norma dan nilai-nilai dari semua anggota organisasi.

Bertitik tolak dari pengertian tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah budaya yang hidup dan berkembang di lingkungan kantor yang menjadi ciri khas keberadaan kantor dan telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para pegawai.

### **2.1.2 Indikator-Indikator Budaya Organisasi**

Menurut Robbins (2006 : 51) menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki perbedaan yang merupakan karakteristik utama yang menjadi pembeda budaya organisasi :

- a. Inisiatif individual  
Tingkat tanggung jawab, kebebasan, dan independen yang dimiliki individu
- b. Toleransi terhadap tindakan beresiko  
Sejauh mana para pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif, dan mengambil resiko.
- c. Arah  
Sejauh mana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi.
- d. Integrasi  
Sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.
- e. Dukungan dari manajemen  
Sejauh mana para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan, serta dukungan terhadap bawahan mereka.
- f. *Control*  
Jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai.
- g. Identitas  
Sejauh mana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya ketimbang dengan kelompok kerja tertentu dengan bidang keahlian profesional.

- h. Sistem imbalan  
Sejauh mana alokasi imbalan (misal kenaikan gaji, promosi) didasarkan atas kriteria prestasi pegawai sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih dan sebagainya
- i. Toleransi terhadap konflik  
Sejauh mana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka.
- j. Pola-pola komunikasi  
Sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hirarki kewenangan formal.

### 2.1.3. Pengertian Kompetensi

Wibowo (2007:86) kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas ketrampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Menurut Suprijadi (2004) menekankan bahwa pengelolaan pegawai yang tepat atau sesuai dengan kompetensi yang dimiliki juga menjadi keharusan bagi organisasi penyediaan pelayanan publik. Sementara itu, menurut Schuler (Lina Anatan dan Lena Ellitan, 2007 : 3) dikutip Priansa dan Garnida (2013 : 143) menyatakan bahwa masalah utama yang dianggap isu penting berkaitan dengan SDM antara lain mengelola SDM untuk menciptakan kompetensi SDM, mengelola diversitas tenaga kerja untuk meraih keunggulan kompetitif, mengelola SDM untuk menghadapi globalisasi.

Pendapat di atas menunjukkan bahwa kompetensi sumber daya manusia begitu penting untuk mencapai tujuan organisasi. Baik bagi eksekutif, manajer maupun pekerja. Pendapat di atas dapat dikatakan bahwa kompetensi menunjukkan ketrampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut.

### 2.1.4. Indikator-Indikator Dalam Kompetensi

Sanjaya (2006 : 70) menyatakan bahwa dalam kompetensi, didalamnya terdapat beberapa indikator, yaitu :

- a. Pengetahuan (*knowledge*), yaitu kemampuan dalam bidang kognitif.
- b. Pemahaman (*understanding*), yaitu kedalaman pengetahuan yang dimiliki setiap individu.
- c. Kemahiran (*skill*), yaitu kemampuan individu untuk melaksanakan secara praktik tentang tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya.
- d. Nilai (*value*), yaitu norma-norma yang dianggap baik oleh setiap individu. Nilai inilah yang selanjutnya akan menuntun setiap individu dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Misalnya, nilai kejujuran, nilai kesederhanaan, nilai keterbukaan, dan lain sebagainya.
- e. Sikap (*attitude*), yaitu pandangan individu terhadap sesuatu.  
Misalnya : senang-tidak senang, suka-tidak suka, dan lain sebagainya. Sikap erat kaitannya dengan nilai yang dimiliki individu, artinya mengapa individu bersikap demikian ? itu disebabkan nilai yang dimilikinya.

- f. Minat (*interest*), yaitu kecenderungan individu untuk melakukan sesuatu perbuatan. Minat adalah aspek yang dapat menentukan motivasi seseorang melakukan aktivitas tertentu.
- g. Berpikir/bertindak yang bersifat dinamis  
Berpikir sebelum melaksanakan tindakan agar hasilnya sesuai dengan harapan.

### **2.1.5 Pengertian Kinerja**

Hasibuan (2007 : 121) menyatakan bahwa kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap karyawan atau organisasi. Kinerja yang baik merupakan langkah untuk tercapainya tujuan organisasi. Sehingga perlu diupayakan usaha untuk meningkatkan kinerja.

Mangkunegara (2009 : 9) menyatakan bahwa kinerja sumber daya manusia adalah prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya. Rivai (2008 : 131) menyatakan bahwa kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Pendapat di atas mengandung arti bahwa kinerja adalah hasil kerja nyata yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria dan tujuan yang ditetapkan oleh organisasi, yang diukur berdasarkan kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, prakarsa dan kepemimpinan.

### **2.1.6. Indikator-Indikator Kinerja**

Tohardi (2007 : 225) menyatakan bahwa unsur-unsur yang dinilai adalah sebagai berikut :

- 1) Kesetiaan  
Kesetiaan adalah loyalitas yang dimiliki karyawan terhadap perusahaan atau atasan.
- 2) Tanggung jawab  
Tanggung jawab merupakan sejauhmana karyawan mampu menyelesaikan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya.
- 3) Ketaatan  
Ketaatan merupakan kepatuhan karyawan terhadap peraturan yang berlaku di perusahaan.
- 4) Kejujuran  
Kejujuran merupakan ketulusan yang dimiliki oleh karyawan saat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.
- 5) Kerjasama  
Kerjasama adalah jalinan dari seluruh karyawan untuk saling membantu dalam memecahkan permasalahan kerja.
- 6) Prakarsa  
Prakarsa adalah ide inovatif yang digunakan karyawan dalam menjalankan tugasnya.

## 2.2. Hipotesis

Hipotesis yang dikemukakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Diduga budaya organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Badung.
2. Diduga kompetensi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Badung.
3. Diduga budaya organisasi dan kompetensi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Badung.

## III. METODE PENELITIAN

### 3.1. Metode Penentuan Sampel

Sampel merupakan wakil dari populasi, menurut Arikunto (2006 : 112) menyatakan bahwa apabila subyeknya kurang dari 100, lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Selanjutnya jika jumlah subyeknya besar, dapat diambil antara 10%–15% atau 20%–25% atau lebih. Subyek populasi dalam penelitian ini, yang digunakan adalah 414 orang. Jumlah populasi yang dijadikan sampel adalah 10%. Dengan demikian sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 41 orang dan metode pengambilan sampel yang digunakan adalah proporsional *stratified random sampling*.

Tabel 3.1. Jumlah Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Badung Yang Dijadikan Sampel Penelitian

Tingkat Pendidikan Pegawai	Jumlah Pegawai	Jumlah Sampel	Sampel
SMA	157	$(157:414) \times 41 = 15,55$	16
D3	12	$(12:414) \times 41 = 1,19$	1
S1	245	$(245:414) \times 41 = 24,26$	24
Jumlah	414		41

Sumber : data diolah

Berdasarkan tabel 3.1 dapat dijelaskan bahwa rincian sampel dalam penelitian ini yang berpendidikan S1 adalah sebanyak 24 orang, D3 adalah sebanyak 1 orang dan SMA sebanyak 16 orang.

### 3.2. Teknik Pengumpulan Data

Data yang diperlukan dalam penelitian ini dikumpulkan dengan metode berikut :

#### 1) Observasi

Singarimbun (2002:17) menyatakan bahwa metode observasi dapat diartikan sebagai teknik pengumpulan data dengan jalan pengamatan dan

pencatatan sistematis dari venomena-venomena yang diselidiki. Dalam penelitian ini observasi dilakukan dengan cara pengamatan langsung dan mengadakan pencatatan dari obyek yang diteliti mengenai budaya organisasi, kompetensi dan kinerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Badung.

## 2) Wawancara

Sutrisno Hadi (2006:292) menyatakan bahwa teknik wawancara ini pada hakekatnya dapat diartikan sebagai proses tanya jawab antara dua orang atau lebih yang berhadap-hadapan secara fisik. Sedangkan P. Joko Subagio (2004:39) menyatakan bahwa suatu kegiatan dilakukan untuk mendapatkan informasi secara langsung dengan menggunakan pertanyaan-pertanyaan kepada responden. Dalam penelitian, wawancara dilakukan kepada pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Badung yang lebih mengetahui tentang keadaan di Sekretariat Daerah Kabupaten Badung. Hal ini dilakukan untuk mendukung data yang sudah ada dari penyebaran kuesioner.

## 3) Studi Dokumentasi

Winarno Surachman (2002 : 134) menyatakan bahwa dokumentasi sebagai laporan tertulis dari suatu peristiwa yang isinya terdiri dari penjelasan dan pemikiran terhadap peristiwa itu dan ditulis dengan sengaja untuk menyimpan atau meneruskan keterangan mengenai populasi tersebut, dengan perumusan itu kita dapat memasukkan notulen rapat, surat-surat, laporan panitia kerja, iklan dan sebagainya ke dalam pengertian dokumen. Dokumentasi yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari dokumen-dokumen mengenai sejarah singkat Sekretariat Daerah Kabupaten Badung, struktur organisasi, job deskripsi dan kondisi tenaga kerja.

## 4) Kuesioner

Suatu teknik pengumpulan data dengan membuat daftar pertanyaan secara tertulis dan diberikan kepada pihak responden untuk mengisinya. Untuk keperluan analisis kuantitatif, maka jawaban menggunakan skor yang ditentukan dengan Skala Likert, menurut Sugiyono (2012 : 87) :

- 1) Apabila jawaban sangat tidak setuju diberi skor 1
- 2) Apabila jawaban tidak setuju diberi skor 2
- 3) Apabila jawaban kurang setuju diberi skor 3
- 4) Apabila jawaban setuju diberi skor 4
- 5) Apabila jawaban sangat setuju diberi skor 5

### 3.3. Teknik Analisis Data

Pengaruh antara budaya organisasi dan kompetensi terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Badung dianalisis dengan regresi linier berganda, data diolah menggunakan bantuan *SPSS Versi 20*.

#### a. Analisis Regresi Berganda

Analisis ini dipergunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh budaya organisasi dan kompetensi secara simultan (bersama-sama) terhadap kinerja pegawai, dengan rumus : (Sugiyono, 2012 : 275)

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Dimana :

$$Y = \text{Kinerja pegawai}$$



- a = Nilai konstan
- $X_1$  = Budaya organisasi
- $X_2$  = Kompetensi
- $b_1$  = Koefisien regresi dari  $X_1$
- $b_2$  = Koefisien regresi dari  $X_2$

b. Analisis Determinasi

Analisis ini digunakan untuk mengetahui besar kecilnya sumbangan variabel bebas lingkungan kerja dan komunikasi terhadap kinerja pegawai di Inspektorat Kabupaten Badung, yang dinyatakan dalam persentase dengan rumus sebagai berikut : (Riduwan dan Sunarto, 2011 : 81)

$$KP = r^2 \cdot 100\%$$

Dimana :

KP = Nilai koefisien determinasi

r = Nilai koefisien korelasi

c. Pengujian Hipotesis

1) Uji Koefisien Regresi Secara Parsial (Uji-t)

Analisis ini digunakan untuk mengetahui apakah koefisien regresi tersebut signifikan atau tidak digunakan dengan rumus : (Rangkuti, 2008 : 89)

$$t = \frac{b_i}{S_b}$$

$b_i$  = Koefisien regresi

$S_b$  = *Standard error*  $b_i$

2) Uji Koefisien Regresi Secara Simultan (Uji-F)

Digunakan untuk menguji keberartian koefisien korelasi secara serempak atau bersama-sama, dengan rumus : (Sugiyono, 2012 : 257)

$$F = \frac{r^2 / k}{(1 - r^2) / (n - k - 1)}$$

Keterangan :

k = banyaknya variabel bebas

n = banyaknya variabel data

$r^2$  = Kuadrat koefisien korelasi berganda

#### IV. DATA DAN PEMBAHASAN

Perhitungan statistik dalam penelitian ini menggunakan rumus regresi linier berganda, determinasi dan pengujian hipotesis (uji t dan uji F), dimana dalam penelitian ini perhitungannya menggunakan program *IBM SPSS Statistics Version 20*. Hasil perhitungan dari data-data tersebut dapat dilihat pada tabel 5.4 berikut ini.

**Tabel 4.1 Rekapitulasi Hasil Olahan IBM SPSS Statistics Version 20**

Nama Variabel	Koefisien Regresi	t-test	Sig. t
Budaya organisasi ( $X_1$ )	0,221	2,138	0,039
Kompetensi ( $X_2$ )	0,382	2,374	0,023
Konstanta	10,654		
$R^2$	0,575		
F Ratio	25,712		
Sig. F	0,000		
Regresi linier berganda	$Y = 10,654 + 0,221X_1 + 0,382X_2$		
N	41		
F-tabel (5% ; 2 ; 38)	3,25		
t-tabel (5% ; 40)	1,303		

**Sumber : data diolah**

#### 4.1. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis ini dipergunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh budaya organisasi dan kompetensi secara simultan (bersama-sama) terhadap kinerja pegawai, dengan rumus : (Sugiyono, 2012 : 275)

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, diperoleh nilai konstanta  $a$  dan koefisien regresi  $b_1$  dan  $b_2$ , sebagai berikut :

$$a = 10,654$$

$$b_1 = 0,221$$

$$b_2 = 0,382$$

Berdasarkan nilai-nilai tersebut di atas, maka diperoleh persamaan regresi berganda sebagai berikut :  $Y = 10,654 + 0,221X_1 + 0,382X_2$ , hal ini artinya apabila tidak ada perhatian terhadap Budaya Organisasi dan Kompetensi atau nilainya adalah konstan maka kinerja pegawai adalah sebesar 10,654. Jika budaya organisasi ( $X_1$ ) ditingkatkan satu satuan sedangkan kompetensi ( $X_2$ ) tetap (konstan), maka score kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Badung adalah meningkat sebesar 0,221 satuan dan jika kompetensi ( $X_2$ ) ditingkatkan satu satuan, sedangkan budaya organisasi ( $X_1$ ) tetap (konstan), maka score kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Badung adalah meningkat sebesar 0,382 satuan.

#### 4.2. Analisis Determinasi

Analisis determinasi digunakan untuk mengetahui besarnya sumbangan variabel bebas yaitu budaya organisasi dan kompetensi terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Badung, yang dinyatakan dalam persentase.

Berdasarkan perhitungan diperoleh nilai koefisien determinasi sebesar 0,575, maka :

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

$$= 0,575 \times 100\%$$

$$= 57,5\%$$

Berdasarkan hasil penelitian determinasi diperoleh hasil 57,5% artinya budaya organisasi dan kompetensi memberikan sumbangan terhadap kinerja

pegawai sebesar 57,5% sedangkan sisanya 43,5 disumbangkan oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini

### 4.3. Pengujian Hipotesis

#### 4.3.1. Analisis Uji t-test

Analisa ini digunakan untuk mengetahui apakah koefisien regresi tersebut signifikan atau tidak.

##### a. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Badung

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan langkah-langkah pengujiannya sebagai berikut :

##### 1) Perumusan Hipotesis

- $H_0 : b_1 \leq 0$ , berarti budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Badung.
- $H_1 : b_1 > 0$ , berarti budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Badung.

##### 2) Penentuan Statistik Tabel

Pada tingkat keyakinan sebesar 95%, tingkat kesalahan sebesar 5% dan df (*degrees of freedom*=derajat bebas) =  $n-k$ . Untuk  $n = 41$  dan  $k = 3$  maka  $df = 41-3=38$ , dimana nilai yang paling mendekati adalah 40 sehingga besarnya  $t\text{-tabel} = t_{(\alpha,df)}$  yang dicari adalah  $t_{(5\%,40)}$  yang ditampilkan pada lampiran 8 adalah sebesar  $t\text{-tabel} = 1,303$ .

##### 3) Penentuan t-hitung

Berdasarkan tabel 4.1, t-hitung untuk budaya organisasi adalah 2,138.

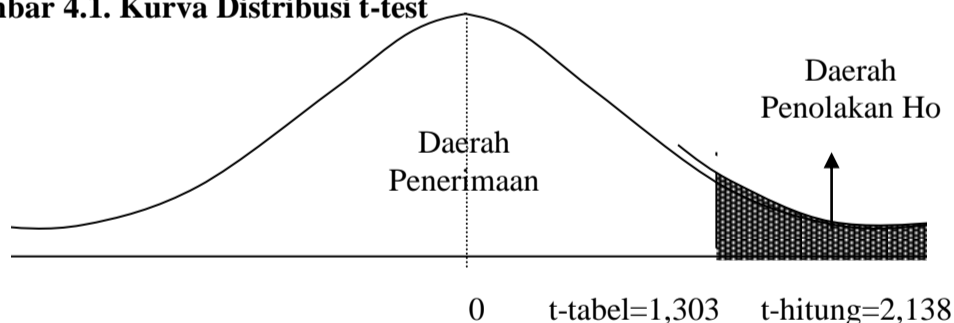
##### 4) Kriteria pengujian

Adapun kriteria pengujian hipotesisnya yaitu :

- $H_0$  diterima apabila  $t\text{-hitung} \leq t\text{-tabel}$
- $H_0$  ditolak apabila  $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$

Untuk memudahkan penentuan penerimaan atau penolakan hipotesis yang diajukan, maka berikut disajikan gambar kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis dengan uji-t seperti terlihat pada Gambar 4.1. di bawah ini.

**Gambar 4.1. Kurva Distribusi t-test**



Sumber : hasil penelitian

Berdasarkan keseluruhan hasil pengujian di atas, ternyata dengan pada tingkat keyakinan 95%, kesalahan 5% dan derajat bebas 39, diperoleh nilai  $t$ -hitung = 2,138 dan nilai  $t$ -tabel = 1,303, sehingga kalau dibandingkan maka nilai  $t$ -hitung lebih besar dari nilai tabel dan  $t$ -hitung berada pada daerah penolakan  $H_0$ . Oleh karena itu,  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Ini berarti bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Badung.

b. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Badung

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan langkah-langkah pengujiannya sebagai berikut :

1) Perumusan Hipotesis

- $H_0 : b_2 \leq 0$ , berarti kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Badung.
- $H_1 : b_2 > 0$ , berarti kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Badung.

2) Penentuan Statistik Tabel

Pada tingkat keyakinan sebesar 95%, tingkat kesalahan sebesar 5% dan  $df$  (*degrees of freedom*=derajat bebas) =  $n-k$ . Untuk  $n = 41$  dan  $k = 3$  maka  $df = 41-3=38$ , dimana nilai yang paling mendekati adalah 40 sehingga besarnya  $t$ -tabel =  $t_{(\alpha,df)}$  yang dicari adalah  $t_{(5\%,40)}$  yang ditampilkan pada lampiran 8 adalah sebesar  $t$ -tabel = 1,303.

3) Penentuan  $t$ -hitung

Berdasarkan tabel 4.2,  $t$ -hitung untuk kompetensi adalah 2,374.

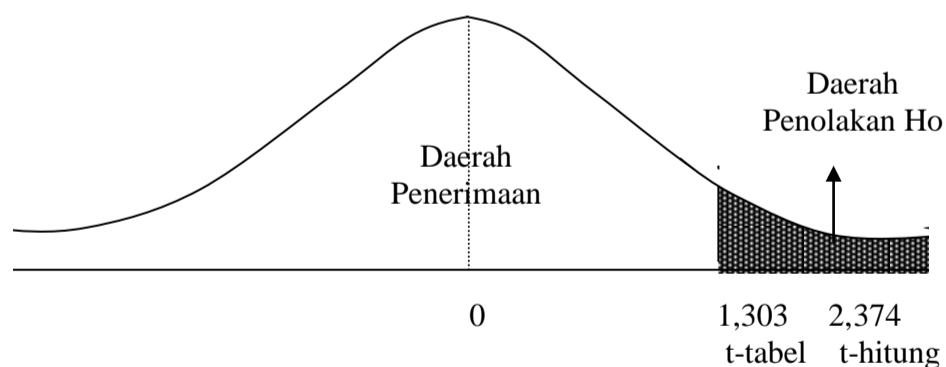
4) Kriteria pengujian

Adapun kriteria pengujian hipotesisnya yaitu :

- $H_0$  diterima apabila  $t$ -hitung  $\leq t$ -tabel
- $H_0$  ditolak apabila  $t$ -hitung  $> t$ -tabel

Untuk memudahkan penentuan penerimaan atau penolakan hipotesis yang diajukan, maka berikut disajikan gambar kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis dengan uji- $t$  seperti terlihat pada Gambar 4.2 di bawah ini.

**Gambar 4.2. Kurva Distribusi  $t$ -test**



Sumber : hasil penelitian

Berdasarkan keseluruhan hasil pengujian di atas, ternyata dengan pada tingkat keyakinan 95%, kesalahan 5% dan derajat bebas 39, diperoleh nilai t-hitung = 2,374 dan nilai t-tabel = 1,303, sehingga kalau dibandingkan maka nilai t-hitung lebih besar dari nilai tabel dan t-hitung berada pada daerah penolakan  $H_0$ . Oleh karena itu,  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Ini berarti bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Badung.

#### 4.3.2. Uji-F (F-test)

Digunakan untuk menguji keberartian koefisien korelasi secara serempak atau bersama-sama, maka dilakukan pengujian dengan menggunakan uji-F yang langkah-langkah pengujiannya adalah sebagai berikut :

##### a. Formulasi hipotesis

- 1)  $H_0 : R \leq 0$ , berarti budaya organisasi dan kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Badung.
- 2)  $H_1 : R \geq 0$ , berarti budaya organisasi dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Badung.

##### b. Penentuan Statistik Tabel

Dalam pengujian ini digunakan  $F_{tabel} = F_{(\alpha; dfn/dfd)}$   $\alpha$  atau taraf kesalahan (*level of signficancy*) yang dipakai dalam pengujian ini adalah sebesar 5% ( $\alpha < 0,05$ ) dengan dfn (*degrees of freedom numerator* = derajat bebas pembilang)  $n-k$ , dan dfd (*degrees of freedom dominator=derajat bebas penyebut*)  $n-k-1$ . Untuk  $k = 3$  dan  $n = 41$ , maka  $dfn = 3-1 = 2$ , dan  $dfd = 41-3 = 38$  maka besarnya  $F_{tabel} = F_{(\alpha; dfn/dfd)}$  yang dicari adalah  $F(5\%, 2/38)$ , yang pada Tabel F dalam lampiran 9 besarnya yaitu 3,25.

##### 3) Penentuan F-hitung

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh besarnya F-hitung = 25,712.

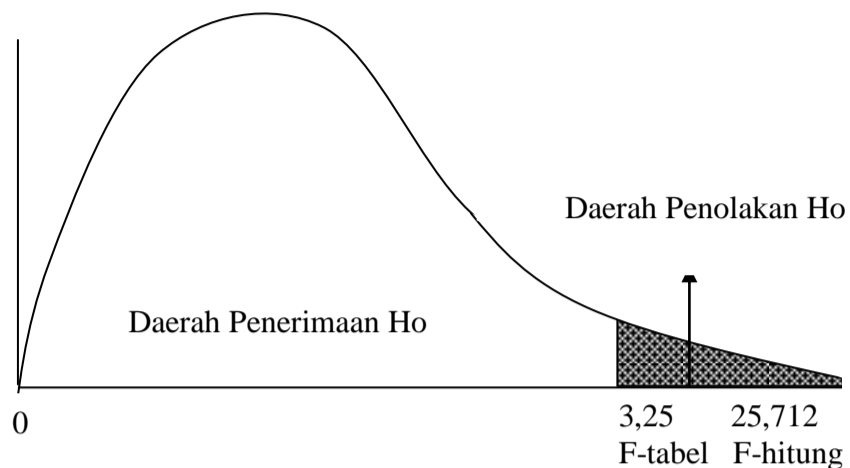
##### 4) Kriteria Penerimaan/Penolakan Hipotesis

Adapun kriteria pengujian hipotesisnya yaitu :

- $H_0$  diterima apabila F-hitung  $\leq$  F-tabel
- $H_0$  ditolak apabila F-hitung  $>$  F-tabel

Untuk lebih jelasnya, dapat dilihat pada gambar 5.3 kurva normal dibawah ini.

**Gambar 5.3. Kurva Distribusi Normal Daerah Penerimaan dan Daerah Penolakan**



Berdasarkan keseluruhan hasil pengujian di atas, ternyata dengan tingkat keyakinan 95%, kesalahan 5% dan derajat bebas pembilang 2 dan derajat bebas penyebut 38, diperoleh nilai F-hitung sebesar 25,712 dan nilai t-tabel sebesar 3,25, sehingga kalau dibandingkan maka nilai F-hitung lebih besar dari nilai F-tabel dan F-hitung berada pada daerah penolakan  $H_0$ . Oleh karena itu,  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Ini berarti budaya organisasi dan kompetensi terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Badung berpengaruh positif dan signifikan.

## V. KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1. Kesimpulan

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan pada bab V maka dapat disimpulkan bahwa :

1. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Badung. Hal ini didasari dari hasil analisis regresi berganda dimana setiap peningkatan 1 satuan budaya organisasi akan diikuti dengan peningkatan kinerja karyawan sebesar 0,221 satuan dan hal ini diuji dengan analisis t-test (uji t) dimana diperoleh nilai t-hitung untuk budaya organisasi sebesar 2,138, dimana nilai t-hitung tersebut lebih besar dari nilai t-tabel 1,303.
2. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Badung. Hal ini didasari dari hasil analisis regresi berganda dimana setiap peningkatan 1 satuan kompetensi akan diikuti dengan peningkatan kinerja karyawan sebesar 0,382 satuan dan hal ini diuji dengan analisis t-test (uji t) dimana diperoleh nilai t-hitung untuk kompetensi sebesar 2,374, dimana nilai t-hitung tersebut lebih besar dari nilai t-tabel 1,303.
3. Budaya organisasi dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Badung. Hal ini

didasari dari hasil analisis determinasi simultan dimana diperoleh hasil 57,5% artinya budaya organisasi dan kompetensi memberikan sumbangan terhadap kinerja pegawai sebesar 57,5% sedangkan sisanya 43,5% disumbangkan oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini dan hal ini diuji dengan analisis F-test (uji F) dimana diperoleh nilai F-hitung sebesar 25,712, dimana nilai F-hitung tersebut lebih besar dari nilai F-tabel 3,25.

## 5.2. Saran-saran

Berdasarkan uraian kesimpulan diatas, maka saran-saran yang dapat penulis sampaikan pada kesempatan ini adalah :

1. Mengingat secara parsial budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, maka sebaiknya pihak Sekretariat Daerah Kabupaten Badung sudah selayaknya mempertahankannya dan bila memungkinkan untuk ditingkatkan lagi, misalnya dengan meningkatkan loyalitas terhadap instansi terkait sehingga kinerja pegawai dapat ditingkatkan sesuai dengan yang ditargetkan instansi.
2. Mengingat secara parsial kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, maka sebaiknya pihak Sekretariat Daerah Kabupaten Badung sudah selayaknya mempertahankannya dan bila memungkinkan untuk ditingkatkan lagi misalnya dengan menempatkan pegawai sesuai dengan latar belakang pendidikannya, sehingga kinerja pegawai akan meningkat sesuai dengan yang diharapkan.
3. Mengingat secara simultan budaya organisasi dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, maka sebaiknya pihak Sekretariat Daerah Kabupaten Badung sudah selayaknya mempertahankannya dan bila memungkinkan untuk ditingkatkan lagi misalnya .

## DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Diah Larashati, 2014, *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Kabupaten Gianyar*, Skripsi, Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Hindu Indonesia.
- Arikunto Suharsimi, 2006, *Prosedur Penelitian Suatu Penelitian Praktis*. Penerbit: Rineka Cipta, Jakarta.
- Ahmad Tohardi, 2006, *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Mandar Maju, Bandung.
- Anwar Prabu Mangkunegara, 2009, *Evaluasi Kinerja SDM*, Penerbit Refika Aditama, Bandung.
- Ardana Putra Gede, (2013), *Transformasi Budaya, Kompetensi, Kecerdasan Emosional, Motivasi dan Kinerja Pegawai pada Pegadaian di Wilayah Denpasar*, Tesis, Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Nasional Denpasar.
- Dharma Agus, 2005, *Gaya Kepemimpinan Yang Efektif Bagi Manajer*, Sinar Baru, Bandung.
- Freddy Rangkuti, 2008, *Business Plan, Teknik Membuat Perencanaan Bisnis & Analisis Kasus*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Hasibuan SP. Malayu, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Bumi Aksara, Jakarta.
- Usman Husaini dan Akbar Purnomo Setiady, (2006), *Pengantar Statistika*, Edisi Kedua, Bumi Aksara, Jakarta.
- Kurniawan Albert. 2009. *Belajar Mudah SPSS Untuk Pemula*. Yogyakarta : MediaKom.
- Rangkuti Freddy, (2008), *Business Plan*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Singarimbun Masri. 1995. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES
- Priansa Donni Juni dan Garnida Agus, 2013, *Manajemen Perkantoran (Efektif, Efisien dan Profesional)*, Cetakan ke-1, Alfabeta, Bandung
- Riduwan dan Sunarto, 2011, *Pengantar Statistika Untuk Penelitian : Pendidikan, Sosial, Komunikasi, Ekonomi dan Bisnis*, Alfabeta, Bandung.
- Rivai Veithzal, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : dari Teori dan Praktik*, PT. RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- Robbins P. Stephen, 2006, *Teori Organisasi Struktur, Desain & Aplikasi*, Edisi 3, Penerbit Arcan, Jakarta.
- Sanjaya Wina, 2006, *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan*, Kencana Prenada Media Group, Jakarta.
- Simamora Henry, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 3, Cetakan 1, Bagian Penerbitan STIE YKPN, Yogyakarta.
- Sugiyono, 2012, *Statistika Untuk Penelitian*, Cetakan Ke-21, Penerbit CV. Alfabeta, Bandung.
- Umar Husein, 2008, *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*, Edisi Kedua, RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- Uno H. Hamzah B., 2008, *Profesi Kependidikan, Problema, Solusi dan Reformasi Pendidikan di Indonesia*, Bumi Aksara, Jakarta.



- Utama Mudiaratha, dkk, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Denpasar: UPT Penerbit Universitas Udayana.
- Wibowo, (2007), *Manajemen Kinerja*, Penerbit PT Raja Grafindo Persada Jakarta.
- Wuradji, 2008, *The Educational Leadership (Kepemimpinan Transformasional)*, Gama Media, Yogyakarta.