



PERAN STRATEGI SDM SEBAGAI MEDIASI PENGARUH BUDAYA ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI BIRO UMUM SETDA  
PROVINSI KAL-TENG

Oleh

Gunawan<sup>1</sup>, Danes Jaya Negara<sup>2</sup>, Achmad Syamsudin<sup>3</sup>, Lelo Sintani<sup>4</sup>, Meitiana<sup>5</sup>, Luluk  
Triharini<sup>6</sup>

<sup>1</sup>Program Magister Manajemen Universitas Palangka Raya  
<sup>2,3,4,5,6</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Palangka Raya  
email: [1gunawan.msm.upr@gmail.com](mailto:1gunawan.msm.upr@gmail.com)

**Abstract**

The purpose of organizational development research is related to three aspects of the research, namely organizational culture, HR strategy, and employee performance. Research at the Office of the General Secretariat of the Central Kalimantan Province. HR innovation should be the result of a creative learning process and need to be accompanied by a culture and leadership that has strong empathy and involvement. This study shows that the HRM strategy that leads to the development of a culture of achievement is a strategic factor that plays an important role in efforts to interact in an effort to improve employee performance. This type of quantitative research is SEM PLS with 128 respondents. The results of the research Organizational culture has a significant effect on HR strategy, Organizational culture has a significant effect on employee performance, Implementation of HR practices that are partially significant on employee performance. The application of HR practices that have interaction and level of relationship suitability or compatibility with organizational strategy improves employee performance. HR strategy is a partial mediating variable on the influence of organizational culture on employee performance at the General Bureau of the Regional Secretariat of Central Kalimantan Province. For further research, longitudinal studies are needed that combine historical secondary data and studies based on primary data that are also multi-time/period to capture the dynamics of changes in the organization's internal environment, including changes in HR management.

**Keywords: Organizational Culture, HR Strategy, Employee Performance.**

**PENDAHULUAN**

Penekanan dalam studi manajemen sumber daya manusia (SDM) dalam beberapa tahun terakhir telah bergeser dari efisiensi operasi karyawan individu ke efisiensi manajerial seluruh organisasi [1,2]. Agar efektif, kebijakan sumber daya manusia (SDM) harus secara erat menghubungkan sistem dan fungsi sumber daya manusia dengan tujuan keseluruhan dan persyaratan fungsional bisnis [1-5]. Organisasi yang tidak memiliki kebijakan sumber daya manusia (SDM) yang pasti, atau yang tidak mempertimbangkan

sumber daya manusia ketika memilih strategi bisnis, menderita kerugian kompetitif dibandingkan dengan perusahaan yang melakukannya [6,7]. Literatur sumber daya manusia (SDM) baru-baru ini menggunakan istilah 'strategis' untuk menggambarkan jenis sumber daya manusia (SDM) yang menjadikan faktor manusia sebagai bagian integral dari perencanaan jangka panjang berbasis luas untuk mengimplementasikan tujuan organisasi [8].

Ada dua hal yang dapat dijadikan acuan didalam membedakan penerapan manajemen



strategi di organisasi profit dan nonprofit, yaitu pada organisasi profit berorientasi pada nilai dan organisasi nonprofit adalah tujuan. Nilai-nilai yang mendasari organisasi profit (perusahaan dan industri) adalah falsafah yang berisi nilai-nilai persaingan bebas antar organisasi bisnis sejenis, melalui pendayagunaan semua sumber yang dimiliki untuk mencapai tujuan strategik. Tujuan (organisasi profit) tersebut adalah untuk mempertahankan dan mengembangkan eksistensi untuk jangka waktu panjang, melalui kemampuan meraih laba kompetitif secara berkelanjutan. Sedang organisasi nonprofit didasari falsafah nilai-nilai pengabdian dan kemanusiaan. Tujuannya untuk mencapai kesejahteraan bersama dalam masyarakat [7,8].

Budaya organisasi sebagai suatu konsep dapat menjadi sarana untuk mengukur kesesuaian dari visi dan misi suatu organisasi. Menurut Kotter (2012), gagasan proses pembentukan budaya organisasi bisa berasal dari mana saja dari perorangan atau kelompok, dari tingkat bawahan atau puncak organisasi. Budaya merupakan kunci dalam mencapai visi dan misi dari suatu organisasi, hal ini yang mencerminkan apa yang telah dikerjakan masa lalu. Budaya dapat diwujudkan dalam bentuk norma, perilaku dan nilai-nilai yang tidak mungkin telah diartikulasikan secara eksplisit. Budaya perusahaan membentuk cara orang bertindak dan berinteraksi dalam suatu organisasi [6-9].

Permasalahan yang sedang dihadapi oleh birokrasi pemerintah ialah: a) kelembagaan birokrasi pemerintah yang besar dengan dukungan sumber daya aparatur yang kurang profesional; b) mekanisme kerja sentralistik dalam kinerja birokrasi pemerintah; c) kontrol terhadap birokrasi pemerintah masih dilakukan oleh pemerintah, untuk pemerintah, dan dari pemerintah; d) patron klien (KKN) dalam birokrasi pemerintah merupakan halangan terhadap upaya mewujudkan meritokrasi dalam birokrasi, e) tidak jelas bahkan tidak ada “*sense of accountability*”, baik secara kelembagaan

maupun secara individual; f) jabatan birokrasi yang hanya menampung jabatan struktural dan pengisiannya sering kali tidak berdasarkan kompetensi yang dibutuhkan; g) penataan sumber daya aparatur tidak disesuaikan dengan kebutuhan dan penataan kelembagaan birokrasi.

Meskipun beberapa kajian penelitian menjelaskan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja, beberapa kajian penelitian lainnya menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Perdebatan konseptual dan empiris yang berkembang akhir-akhir ini masih banyak mempersoalkan landasan teoritis yang mendasari penjelasan bentuk keterkaitan budaya organisasi dan kinerja. Fungsi-fungsi budaya organisasi dianggap tidak dapat berdiri sendiri dan harus dilihat dalam kerangka isu-isu atau strategi korporat atau disebut dengan terminologi pendekatan strategi [8-9]. Menurut [1,5,8,9] organisasi yang memakai strategi khusus membutuhkan praktik-praktik SDM yang berbeda yang hanya cocok untuk kondisi strategi SDM tertentu dan kurang tepat untuk yang lain. Kajian penelitian empiris yang telah diijelaskan menunjukkan hasil penelitian yang tidak senada. Penelitian tentang budaya organisasi menyatakan berpengaruh dan tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi sehingga menjadi celah dalam penelitian ini atau disebut *research gap*.

Berdasarkan celah penelitian yang telah dirumuskan maka perlu adanya variabel yang menjembatani hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja organisasi. Variabel yang digunakan untuk mengisi celah penelitian adalah Strategi SDM. Strategi SDM yang berorientasi strategik (*human capital investment oriented*) dipandang dapat menjadi solusi yang memungkinkan SDM dapat berperan sebagai “*partner strategic*” bagi organisasi dan melakukan penyesuaian terhadap berbagai perubahan yang terjadi [6-9]. Hal ini sejalan dengan fungsi pokok strategi



SDM, yaitu membantu pencapaian strategi umum perusahaan melalui kepastian adanya kemampuan manajerial dan karyawan yang kompeten. Peran strategisnya adalah memaksimalkan profitabilitas, kualitas kehidupan kerja dan profit melalui manajemen manusia yang efektif.

Strategi SDM hanya dapat bekerja dengan baik jika kebijakan dan praktik-praktik manajemen SDM yang diterapkan terintegrasi dengan strategi SDM. Tingkat interaksi dan kecocokan strategi SDM dengan manajemen SDM mencerminkan kesungguhan dan komitmen organisasi dalam menempatkan dan menilai peran modal manusia (*human capital*) yang dimilikinya, lebih dari sekedar menempatkan SDM pada tataran retorika organisasional. Namun masalah pokoknya terletak pada upaya untuk menemukan strategi SDM yang tepat dan khas yang sesuai dengan potensi sumberdaya yang dimiliki, lingkungan sosial maupun kultural organisasi. Karena itu diperlukan strategi khusus untuk mengintegrasikan manajemen SDM sebagai sebuah proses yang bersifat multidimensional dengan strategi SDM agar mampu memberikan kontribusi maksimal bagi organisasi. Berdasarkan hasil hasil pengamatan sementara pada Biro Umum Sekretariat daerah Provinsi Kalimantan Tengah, masalah yang dihadapi antara lain belum optimalnya potensi sumber daya aparatur dan kualitas pelayanan. Sehingga penelitian ini bertujuan untuk mengoptimalkan, potensi sumber daya aparatur dan kualitas pelayanan aparatur pemerintah kepada masyarakat.

## LANDSAN TEORI

### 2.1 Kinerja Pegawai

Kinerja adalah tampilan ulang kontribusi individu yang diberikan kepada organisasi dalam memberdayakan mereka [7-9]. Kinerja adalah hasil pelaksanaan suatu pekerjaan, baik bersifat fisik/material maupun non fisik maupun non fisik/non-material. Sedangkan [5,9-10] menjelaskan kinerja merupakan fungsi dari motivasi dan kemampuan sehingga dalam

<http://ejurnal.binawakya.or.id/index.php/MBI>

Open Journal Systems

menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Berdasarkan definisi tersebut maka disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah kontribusi individu kepada organisasi sebagai tujuan untuk pengelolaan sumberdaya manusia baik berupa fisik maupun non fisik yang memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu.

[5-8,12] menjelaskan bahwa kinerja karyawan dapat diukur dengan indikator sebagai berikut:

1. Kuantitas dari hasil, diukur dari persepsi karyawan terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.
2. Kualitas dari hasil, diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan karyawan.
3. Ketepatan waktu dari hasil, diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan dari awal waktu sampai menjadi output. Dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia.

Kinerja menjadi sebuah tolak ukur dalam menentukan keberhasilan karyawan sehingga perlu dilakukan penilaian terhadap kinerja karyawan. Penilaian kinerja karyawan adalah proses pengamatan terhadap pelaksanaan pekerjaan oleh seseorang, melalui hasil pengamatan tersebut dapat dibuat keputusan mengenai keberhasilan atau kegagalannya dalam bekerja. Penilaian kinerja karyawan berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan/atau di masa lalu relatif terhadap prestasinya. Penilaian kinerja karyawan sebagai prosen penentuan bagaimana karyawan melakukan pekerjaan mereka sesuai dengan standar dan informasi yang dikomunikasikan kepada mereka.

### 2.2 Strategi Sumber Daya Manusia

Strategi manajemen sumber daya manusia adalah sekumpulan strategi manajemen pribadi dalam organisasi. Penerapan yang efektif dari



strategi manajemen sumber daya manusia dalam berbagai situasi dapat membantu perusahaan menggunakan karyawan secara efektif untuk penyelesaian target organisasi. Menurut definisi dari strategi manajemen sumber daya manusia yang dibuat oleh banyak sarjana dan ahli, banyak peneliti berusaha untuk menetapkan jenis-jenis strategi manajemen sumber daya manusia. Namun klasifikasi strategi manajemen sumber daya manusia yang dibuat oleh para sarjana berbeda berbeda satu sama lain, misalnya strategi bujukan, strategi investasi dan strategi partisipasi yang dikemukakan oleh [11] dan tiga jenis strategi manajemen sumber daya manusia lainnya sebagai akumulasi, pemanfaatan dan fasilitasi ditangani. Oleh karena itu, strategi pengembangan, strategi motivasi, strategi penguatan dan strategi transfer yang disajikan oleh [9-11] diambil sebagai dimensi dari strategi manajemen sumber daya manusia.

Kata strategi secara etimologi berasal dari bahasa Yunani "strato" yang artinya pasukan dan "agenis" yang artinya pemimpin. Jadi strategi berarti hal yang berhubungan dengan pasukan perang [7,9,11]. Strategi adalah pendekatan secara keseluruhan yang berkaitan dengan implementasi idea atau gagasan, perencanaan dan pelaksanaan sebuah kegiatan dalam kurun waktu tertentu. Pada awalnya kata strategi hanya dikenal dikalangan militer, khususnya setrategi perang. Dalam sebuah peperangan atau pertempuran, terdapat seseorang (komando) yang bertugas mengatur strategi untuk memenangkan peperangan. Semakin hebat strategi yang digunakan (selain kekuatan pasukan perang), semakin besar kemungkinan untuk menang.

Oleh karenanya, diperlukan proses dalam perjalanan pengembangan itu sendiri. Dalam buku Fondasi Pengembangan sumber Daya Manusia, terdapat lima fase proses pengembangan sumber daya manusia yakni a) Analisis; b) Usulan; c) Pembentukan; d) implementasi; dan; f) Penilaian. Berdasarkan gambaran fase proses di atas, menunjukkan

demikian sebagai tahap utama dari proses pengembangan sumber daya manusia dan setiap fase memiliki hubungan yang penting dan krusial bagi tercapainya hasil yang sesuai dengan harapan. Salah satu permasalahan yang besar bagi proses ini ialah menghargai semua fase. Selebihnya komitmen organisasi terhadap HRD bergantung pada performa positif atas hasil yang dilaporkan pada fase evaluasi [1,8-10]. Indikator strategi sumber daya manusia kedalam beberapa bagian, yakni:

1. Strategi pengembangan,
2. Strategi motivasi,
3. Strategi penguatan
4. Strategi transfer

### 2.3 Budaya Organisasi

Budaya dapat didefinisikan sebagai pola asumsi dasar, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu, seperti belajar untuk mengatasi masalah dalam adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah bekerja dengan cukup baik untuk dianggap sah dan, oleh karena itu harus diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk dihami, berpikir dan merasa dalam kaitannya dengan masalah tersebut [9-12,16].

Empat ciri budaya organisasi dalam indikator variabel adalah sebagai berikut:

- a. *Keterlibatan*: organisasi yang efektif memberdayakan orang-orang mereka, membangun organisasi mereka di sekitar tim, dan mengembangkan kemampuan manusia di semua tingkatan. Eksekutif, manajer, dan karyawan berkomitmen untuk pekerjaan mereka dan merasa bahwa mereka memiliki sebagian dari organisasi. orang-orang di semua tingkatan merasa bahwa mereka memiliki setidaknya beberapa masukan ke dalam keputusan yang akan mempengaruhi pekerjaan mereka dan bahwa pekerjaan mereka terhubung langsung ke tujuan organisasi.
- b. *Konsistensi*: Organisasi juga cenderung efektif karena mereka memiliki budaya "kuat" yang sangat konsisten,

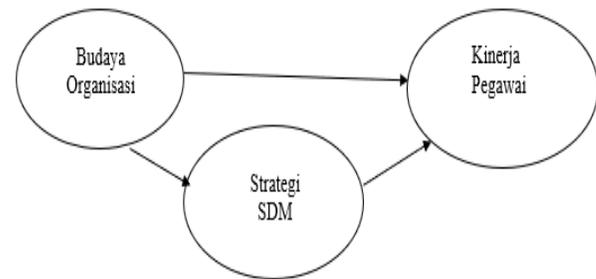
terkoordinasi dengan baik, dan terintegrasi dengan baik. Perilaku berakar pada satu set inti nilai-nilai, dan para pemimpin dan pengikut yang terampil mencapai kesepakatan bahkan ketika ada beragam sudut pandang. Jenis konsistensi adalah sumber kuat stabilitas dan integrasi internal yang dihasilkan dari pola pikir yang sama dan tingkat tinggi sesuai.

- c. *Adaptasi*: Ironisnya, organisasi yang terintegrasi dengan baik sering yang paling sulit yang berubah. Integrasi internal dan adaptasi eksternal sering bertentangan. Organisasi mudah Beradaptasi didorong oleh pelanggan mereka, mengambil risiko dan belajar dari kesalahan mereka, dan memiliki kemampuan dan pengalaman untuk menciptakan perubahan. Sistem mereka terus berubah sehingga meningkatkan kemampuan kolektif organisasi untuk memberikan nilai bagi pelanggan mereka.
- d. *Misi*: Organisasi yang sukses, memiliki kejelasan pada tujuan dan arah yang mendefinisikan tujuan dan sasaran strategis organisasi, dan mengekspresikan visi tentang bagaimana organisasi akan melihat di masa depan. Ketika sebuah organisasi yang mendasari perubahan misi, perubahan juga terjadi pada aspek lain dari budaya organisasi.

### Kerangka Konseptual

Budaya organisasi sebagai suatu konsep dapat menjadi sarana untuk mengukur kesesuaian dari visi dan misi suatu organisasi. Menurut [1,5-9], gagasan proses pembentukan budaya organisasi bisa berasal dari mana saja dari perorangan atau kelompok, dari tingkat bawahan atau puncak organisasi. Budaya merupakan kunci dalam mencapai visi dan misi dari suatu organisasi, hal ini yang mencerminkan apa yang telah dikerjakan masa lalu. Budaya dapat diwujudkan dalam bentuk norma, perilaku dan nilai-nilai yang tidak mungkin telah diartikulasikan secara eksplisit. Budaya perusahaan membentuk

cara orang bertindak dan berinteraksi dalam suatu organisasi [11,13-16].



Sumber: authors, 2021

**Gambar 1. Kerangka Konsep Penelitian**

### Hipotesis

Keunggulan organisasi ditentukan oleh unggul tidaknya budaya organisasi yang dimiliki. Penelitian yang menguji pengaruh variabel-variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sebelumnya yang berpengaruh nyata terhadap kinerja karyawan adalah Inovasi, Kemantapan, dan Kepedulian. Pengaruh variabel-variabel budaya dalam kajian empiris sebelumnya signifikan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Dari uraian diatas, hipotesis dalam penelitian ini adalah:

- H1; Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Biro Umum Sekretariat daerah Provinsi Kalimantan Tengah
- H2; Budaya organisasi berpengaruh terhadap strategi SDM pada Biro Umum Sekretariat daerah Provinsi Kalimantan Tengah
- H3, Strategi SDM berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Biro Umum Sekretariat daerah Provinsi Kalimantan Tengah
- H4; Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui strategi SDM pada Biro Umum Sekretariat daerah Provinsi Kalimantan Tengah



## METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian lapangan, menggunakan metode survey melalui penyebaran kuesioner. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah *explanatory research*, data dikumpulkan dalam satu waktu, sehingga penelitian ini juga termasuk *survey cross section*, data diperoleh dari pegawai yang bekerja di Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah. Memakai perhitungan dengan metode statistik yaitu untuk menganalisis hubungan kausalitas antara variabel budaya organisasi (X), strategi organisasi (Z), dan kinerja pegawai (Y), desain dalam penelitian ini, menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM), sedangkan data kualitatif diperoleh melalui wawancara beberapa pegawai yang bekerja di Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah yang berjumlah 128 orang. Dengan data ketenagaan adalah sebagai berikut, Bidang Tata Usaha: 35 orang. Bidang RU: 36 orang. Bidang administrasi Keuangan dan Kepegawaian: 32 orang. Jabatan Fungsional: 3 orang. Tenaga Kontrak: 22 orang. Jumlah: 128 orang. Pada penelitian ini teknik sampling yang digunakan adalah *Proportional Stratified Random Sampling* yang merupakan bagian dari teknik *Probability Sampling* [11-16].

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Renstra Biro Umum Setda Provinsi Kalimantan Tengah Tahun 2016-2021, tujuan yang akan dicapai dalam 5 (lima) tahun ke depan adalah sebagai berikut:

- a. Terwujudnya pelayanan administrasi perkantoran yang profesional.
- b. Terjaminnya kepemilikan barang milik daerah melalui inventarisasi aset secara berkala.
- c. Terjaminnya pelayanan kedinasan Kepala Daerah / Wakil Kepala Daerah yang prima.

Tujuan tersebut di atas adalah sesuai tugas pokok dan fungsi Biro Umum Setda Provinsi Kalimantan Tengah selaku unit kerja SKPD diharapkan mampu menjalankan tupoksinya:

- a. Mewujudkan kesamaan pandangan, sikap dan komitmen antara pimpinan dan staf dalam memberikan yang terbaik bagi Biro Umum Setda Provinsi Kalimantan Tengah agar dapat melaksanakan tugas, fungsi dan tanggung jawabnya dengan baik melalui perumusan bersama visi, misi, tujuan, dan strategi yang akan dilaksanakan selama lima tahun ke depan.
- b. Menyadari berbagai bentuk kekurangan dan potensi yang dimiliki sebagai kelemahan dan kelebihan yang harus diperbaiki serta dikembangkan menjadi peluang untuk mencapai tingkat kinerja yang telah disepakati bersama.
- c. Meningkatkan akuntabilitas dan penilaian kinerja Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah sehingga turut mendukung pencapaian Visi Misi Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah Tahun 2016-2021.

Pengukuran dalam evaluasi model pengukuran indikator reflektif menggunakan validitas *convergent*, *validitas discriminant* dan reliabilitas. Berikut akan disajikan hasil evaluasi model pengukuran untuk menguji validitas dan reliabilitas item, indikator serta konstruk (variabel laten) penelitian.

### 1) Validitas Konvergen

Validitas konvergen dari semua variabel dengan indikator reflektif akan dievaluasi dari nilai loading factor (*outer loading*) dari tiap item indikator konstruk. Tabel 1 menyajikan nilai *outer loading* dari hasil pengolahan pada SmartPLS untuk indikator yang bersifat reflektif. Pengujian dilakukan melalui dua kali menjalankan program karena terdapat beberapa item indikator yang nilainya dibawah nilai yang disyaratkan.



**Tabel 1. Outer Loading Setiap Item dari Indikator**

variabel	Item	Pengujian I	Pengujian II
Budaya organisasi	X.1	0,509	-
	X.2	0,639	-
	X.3	0,771	0,720
	X.4	0,758	0,789
	X.5	0,797	0,861
	X.6	0,708	0,708
Strategi SDM	Z.1	0,195	-
	Z.2	0,142	-
	Z.3	0,098	-
	Z.4	0,890	0,892
	Z.5	0,874	0,877
	Z.6	0,918	0,918
	Z.7	0,935	0,940
	Z.8	0,895	0,895
Kinerja pegawai	Y.1	0,899	0,900
	Y.2	0,885	0,885
	Y.3	0,879	0,879
	Y.4	0,909	0,909
	Y.5	0,905	0,906
	Y.6	0,767	0,766

Sumber: author, 2021

Pengujian pertama menunjukkan nilai *outer loading* tidak semua item indikator memiliki nilai  $>0,60$  (syarat uji validitas konvergen untuk penelitian *exploratory*), item indikator budaya organisasi (X1 dan X2), strategi SDM (Z1, Z2 dan Z3). Dengan demikian indikator ini harus dihilangkan, kemudian dilakukan pengujian kembali. Berdasarkan nilai *outer loading* yang disajikan pada Tabel 1 tersebut terlihat nilai *loading factor* semua indikator konstruk reflektif adalah  $>0,60$  yang berarti semua indikator konstruk adalah valid.

Pengujian validitas konvergen juga dapat dilakukan dengan melihat nilai AVE variabel penelitian. Nilai AVE disajikan pada Tabel 2 dan dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa nilai AVE semua variabel dengan indikator reflektif menunjukkan nilai  $>0,50$  yang berarti valid konvergen

**Tabel 2 Nilai AVE**

Variabel	AVE
Budaya organisasi	0,596
Kinerja Pegawai	0,766
Strategi SDM	0,819

Sumber: author, 2021

## 2) Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan diuji dengan cara membandingkan akar kuadrat AVE dengan korelasi antar konstruk dalam model dapat dilihat berikut.

**Tabel 3. Nilai korelasi antar konstruk dengan nilai akar kuadrat AVE**

Indikator	Budaya organisasi	Kinerja pegawai	Strategi SDM
Budaya organisasi	<b>0,772</b>		
Kinerja Pegawai	0,747	<b>0,875</b>	
Strategi SDM	0,732	0,930	<b>0.905</b>

Sumber: author, 2021

Pada Tabel 3 menunjukkan bahwa nilai akar kuadrat AVE (dicetak tebal) untuk masing-masing konstruk lebih besar dari nilai korelasinya, sehingga konstruk dalam model penelitian ini dapat dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik.

## 3) Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Untuk mengukur reliabilitas suatu konstruk dengan indikator reflektif dapat dilihat dari nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. *Composite reliability* menguji nilai reliability antara indikator dari konstruk yang membentuknya.

**Tabel 4 Hasil Pengujian Reliabilitas Instrumen**

Variabel	Cronbach's Alpha	composite reliability
Budaya organisasi	0,771	0,854
Kinerja Pegawai	0,938	0,952
Strategi SDM	0,944	0,958

Sumber: author, 2021

Adapun koefisien determinasi ( $r^2$ ) dari kedua variabel endogen disajikan pada Tabel 5 berikut ini.

**Tabel 5 Hasil Pengujian Goodness of Fit**

Model struktural	Variabel Endogen	R-Square
1	Strategi SDM (Z)	0,535
2	Kinerja Pegawai (Y)	0,874

Sumber: author, 2021

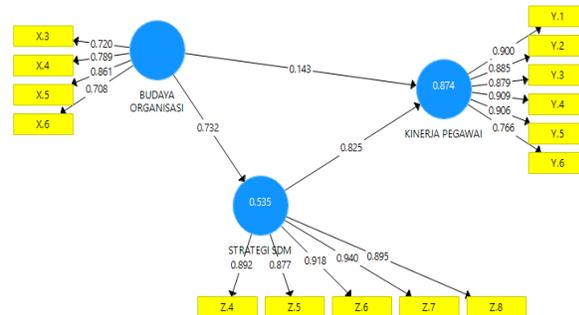
Berdasarkan nilai koefisien determinasi ( $r^2$ ) tersebut dapat diketahui  $Q^2$  dengan perhitungan sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 Q^2 &= 1 - (1 - R1^2) (1 - R2^2) \\
 &= 1 - \{(1 - 0,535) (1 - 0,874)\} \\
 &= 1 - \{(0,465) (0,126)\} \\
 &= 1 - 0,058 \\
 &= 0,942 \\
 &= \mathbf{94,2\%}
 \end{aligned}$$

Diperoleh nilai *predictive relevance* sebesar  $Q^2 = 0,942$  atau 94,2 persen. Hal ini dapat diartikan bahwa model dapat menjelaskan fenomena kinerja pegawai pada Biro Umum Setda Provinsi Kalimantan Tengah dikaitkan dengan variabel budaya organisasi dan Strategi SDM sebesar 94,2 persen, sisanya 5,8 persen dijelaskan oleh *error* dan variabel lain yang belum terdapat dalam model.

Dari hasil pengujian ditemukan bahwa terdapat satu hubungan yang tidak signifikan. Sesuai dengan *rule of thumb* pengujian model struktural, dimana hubungan antar variabel yang dianggap memiliki pengaruh yang

signifikan adalah dengan nilai t-statistik  $> 1,96$  pada  $\alpha = 0,05$ . Hasil ini akan digunakan untuk menguji hipotesis penelitian yang diajukan.



Activate Windows

**Gambar 2. Diagram Koefisien Jalur dan Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung**

Selengkapnya pada tabel berikut akan ditampilkan hasil pengujian hubungan antar variabel dan hipotesis yang terkait hubungan tersebut.

**Tabel 6 Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung**

Hipotesis	variabel	Koefisien jalur	T statistic	P Value*)	Ket.
H1	Budaya organisasi → Kinerja pegawai	0,143	1,977	0,049	signifikan
H2	Budaya organisasi → Strategi SDM	0,732	11,631	0,000	signifikan
H3	Strategi SDM → Kinerja pegawai	0,825	14,149	0,000	signifikan

\*) signifikan pada  $\alpha = 0, 05$

Sumber: author, 2021

Hasil pengujian pengaruh budaya organisasi akan meningkatkan kinerja pegawai dapat dibuktikan dengan melihat nilai estimate koefisien jalur sebesar 0,343 dengan nilai titik kritis (t-statistik) sebesar 1,977 ( $> 1,96$ ) atau *Pvalue* 0,049 lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$  yang berarti signifikan. Hasil pengujian pengaruh budaya organisasi terhadap strategi SDM dapat dibuktikan dengan melihat nilai estimate koefisien jalur sebesar 0,732 dengan nilai titik kritis (t-statistik) sebesar 11,631 ( $> 1,96$ ) dan *Pvalue* 0,000 lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$  yang berarti signifikan. Hasil pengujian



memperlihatkan bahwa terdapat cukup bukti secara empiris untuk menerima hipotesis ini. Nilai koefisien jalur hubungan antara variabel strategi SDM terhadap kinerja pegawai sebesar 0,825 dengan nilai t-statistik 14,149 ( $>1,96$ ) dan Pvalue sebesar 0,000 lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$  yang berarti signifikan.

**Tabel 7. Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung**

Hipotesis	variabel	Koefisien jalur	T statistic	P Value*)	Ket.
H4	Budaya organisasi → Strategi SDM → kinerja pegawai	0,603	9,081	0,000	signifikan

\*) signifikan pada  $\alpha = 0,05$

Sumber: author, 2021

Pengujian koefisien jalur pengaruh mediasi bertujuan untuk melihat posisi atau kedudukan variabel mediasi dalam model. Efek mediasi merupakan hubungan antara konstruk eksogen dan endogen melalui variabel penghubung atau antara. Pengaruh dari variabel eksogen terhadap endogen bisa secara langsung tetapi juga bisa melalui variabel penghubung atau mediasi. Sebuah variabel yang diduga variabel mediasi dapat berlaku sebagai variabel mediasi sempurna (*complete mediation*), mediasi sebagian (*partial mediation*) atau bukan sebagai variabel mediasi. Dari hasil pengujian dan pengolahan data seperti yang ditampilkan pada Tabel 5.11 maka dapat dilihat bahwa nilai  $t_{hitung}$  adalah sebesar 9,081 yang bernilai  $> 1,96$  dan nilai  $P_{value}$  sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05 sehingga dapat dibuktikan bahwa terjadi pengaruh mediasi. Selain itu dapat dilihat pula nilai koefisien jalur budaya organisasi terhadap strategi SDM adalah signifikan.

## KESIMPULAN

1. Budaya organisasi yang telah diterapkan bila lebih ditingkatkan lagi maka kinerja pegawai akan ikut meningkat. Dari hasil penelitian dapat dilihat bahwa pegawai pada Biro Umum Setda Provinsi Kalimantan Tengah telah memiliki budaya organisasi yang baik. Hal ini dapat

dilihat dari hasil jawaban kuesioner oleh para pegawai mayoritas setuju pekerjaan yang diberikan diselesaikan dengan cara kerjasama tim. Para pegawai mengerjakan pekerjaannya dengan sungguh-sungguh.

2. Budaya dapat didefinisikan sebagai pola asumsi dasar, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu, seperti belajar untuk mengatasi masalah dalam adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah bekerja dengan cukup baik untuk dianggap sah, oleh karena itu harus diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk dihami, berpikir dan merasa dalam kaitannya dengan masalah tersebut. Hubungan searah berarti jika budaya organisasi meningkat maka strategi SDM juga akan meningkat. Dari hasil penelitian dapat dilihat bahwa pegawai pada Biro Umum Setda Provinsi Kalimantan Tengah telah memiliki budaya organisasi yang baik. Hal ini dapat dilihat dari hasil jawaban kuesioner oleh para pegawai mayoritas setuju pada setiap item pernyataan pada variabel ini. Skor tertinggi jawaban responden pada item pernyataan merasa terdorong untuk melakukan inovasi untuk peningkatan kualitas pekerjaan. Para pegawai mengerjakan pekerjaannya dengan sungguh-sungguh.
3. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa semakin baik tingkat strategi SDM maka akan meningkatkan kinerja pegawai secara signifikan. Kinerja sebagai bentuk penilaian publik terhadap kualitas pelayanan pada dasarnya merupakan akumulasi dari berbagai aspek penilaian yang diberikan oleh para stakeholders. Proses manajemen SDM yang meliputi kebijakan, strategi dan praktik yang akan diterapkan harus selalu dikaitkan dan disesuaikan dengan formulasi strategi organisasi yang diimplementasikan. Setiap perubahan dan penyesuaian fokus strategik organisasi sebagai bentuk respon



terhadap perubahan lingkungan eksternal perlu selalu mempertimbangkan kemampuan untuk mengelola utilisasi potensi SDM yang dimiliki.

4. Nilai koefisien jalur variabel budaya organisasi ke kinerja pegawai signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi dalam model penelitian ini merupakan variabel mediasi parsial (*partial mediation*). Hal ini dapat diartikan bahwa hubungan antara budaya organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh nyata terhadap kinerja pegawai, melalui strategi SDM secara nyata juga mampu mempengaruhi kinerja pegawai. Dengan demikian terdapat cukup bukti secara empiris untuk menerima hipotesis ini yang menyatakan bahwa semakin baik budaya organisasi akan dapat meningkatkan kinerja pegawai yang dimediasi oleh strategi SDM.
5. Penelitian dan pengambilan data dalam penelitian ini bersifat *cross section*, dimana data hanya diambil dalam satu waktu tertentu saja. Hal ini dapat berpengaruh terhadap temuan dalam hubungan kausalitas variabel-variabel yang ada dalam penelitian ini. Untuk pengembangan penelitian mendatang dapat menggunakan studi *longitudinal* untuk mengamati kausalitas variabel penelitian yaitu gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kinerja pegawai.

#### DAFTAR PUSTAKA

- [1] Iyan, I., Mawung, A. S., & Mantikei, B. (2020). Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sumber Mulia di Desa Purwareja Kabupaten Lamandau. *Journal of Environment and Management*, 1(2), 103-111.
- [2] Sutrisno, H. E. (2019). *Budaya organisasi*. Prenada Media.
- [3] Santika, I. G. N. (2018). Strategi Meningkatkan Kualitas SDM Masyarakat Desa Padangsambian Kaja Melalui Pendidikan Karakter Berbasis Kepedulian Lingkungan Untuk Membebaskannya Dari Bencana Banjir. *Widya Accarya*, 9(2).
- [4] Djojoatmodjo, K., Ferdinand, F., & Mantikei, B. (2020). Strategi Pengembangan Usaha Pengolahan Hasil Perikanan Pada MEFs Foods and Snacks Palangka Raya. *Journal of Environment and Management*, 1(2), 112-123.
- [5] Sambung, R. (2019). Job Satisfaction on Employee Performance; Counterproductive Work Behavior and Organizational Citizenship Behavior as Mediations. *International Journal of Economic Behavior and Organization*, 7(3), 50-56.
- [6] Ong, J. O., & Mahazan, M. (2020). Strategi pengelolaan sdm dalam peningkatan kinerja perusahaan berkelanjutan di era industri 4.0. *Business Economic, Communication, and Social Sciences (BECOSS) Journal*, 2(1), 159-168.
- [7] Rosmaini, R., & Tanjung, H. (2019). Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 1-15.
- [8] Jufrizen, J., & Asfa, Q. (2015). Pengaruh Profitabilitas Dan Kebijakan Hutang Terhadap Nilai Perusahaan Pada Perusahaan Farmasi Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia Periode 2010-2013. *Jurnal Kajian Manajemen Bisnis*, 4(2).
- [9] Efhendy, H., Mantikei, B., & Syamsudin, A. (2021). Pengaruh motivasi, disiplin, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Murung Raya. *Journal of Environment and Management*, 2(2), 140-147.
- [10] Elizar, E., & Tanjung, H. (2018). Pengaruh Pelatihan, Kompetensi,



- Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 46-58.
- [11] Poetri, R. I., Mantikei, B., & Kristiana, T. (2020). Pengaruh Kualitas Pelayanan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Pegawai Pada Kantor BPPRD Palangka Raya. *Journal of Environment and Management*, 1(3), 179-186.
- [12] Butarbutar, D. N., Sintani, L., & Harinie, L. T. (2020). Peningkatan kesejahteraan ekonomi masyarakat pesisir melalui pemberdayaan perempuan. *Journal of Environment and Management*, 1(1), 31-39.
- [13] Tirtayasa, S. (2019). Pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi terhadap kinerja pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 45-54.
- [14] Kristinae, V. (2018). Analisis Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja: Studi Kasus pada Karyawan di Pujasera Palangka Raya. *Jurnal Aplikasi Manajemen, Ekonomi dan Bisnis*, 2(2), 78-93.
- [15] Rivai, A. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 213-223.
- [16] Irawan, I., & Kristinae, V. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai di Hypermart Sampit dan Palangka Raya. *Jurnal Aplikasi Manajemen, Ekonomi dan Bisnis*, 4(1), 8-17.



HALAMAN INI SENGAJA DIKOSONGKAN