

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI KANTOR SEKRETARIAT DAERAH (SETDA) KOTA TARAKAN

Ely Hasmin

(Dosen Tetap STIEM Bongaya)

Abstrak. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung budaya organisasi melalui kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di kantor Setda Kota Tarakan.

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan pendekatan survey karena menggunakan populasi dan sampel sehingga ditemukan kejadian-kejadian dan hubungan antar konstruk. Populasi penelitian adalah pegawai Setda Kota Tarakan yang berjumlah 195 orang, seluruhnya dijadikan sampel (sampel jenuh). Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner kemudian dianalisis secara deskriptif dan inferensial dengan menggunakan *The Structural Equation Modeling (SEM)* dari paket software statistic *Lisrel* dan *Confirmatory Factor Analysis (CFA)*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai, tetapi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pegawai di kantor Setda Kota Tarakan.

Kata kunci : *budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai*

PENDAHULUAN

Penilaian kinerja pegawai amat penting, karena dengan penilaian kinerja suatu organisasi dapat melihat sejauh mana para pegawai dapat menunjang tujuan organisasi, pimpinan dapat memilih (menempatkan) pegawai yang tepat untuk menduduki jabatan tertentu secara obyektif, sebagai dasar pengembangan pegawai (Diklat) dan sebagai dasar pemberian kompensasi secara proporsional. Penilaian kinerja pegawai (PNS) diatur dalam PP No. 46 Tahun 2011 yang menitik beratkan pada sistem penilaian kinerja PNS yang efektif dan efisien, Inpres No. 7 tahun 1999 mewajibkan setiap pegawai mulai dari pejabat eselon II mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas pokok, fungsi, kewenangan pengelolaan sumber daya dan kebijaksanaan yang dipercayakan kepadanya, Surat Edaran Menpan R.I. No. SE/31/M.PAN/12/2004 mengharuskan pejabat eselon II ke atas secara berjenjang menyusun dan menetapkan target kinerja yang akan dicapainya setiap tahun dan Permenpan No. PER/09/M.PAN/5/2008 tentang indikator kinerja di lingkungan instansi pemerintah. Permen tersebut mendukung upaya pengembangan manajemen kepegawaian berbasis kinerja.

Sejak digulirkan reformasi birokrasi, pegawai Setda Kota Tarakan seharusnya terus menerus mereformasi diri yaitu melaksanakan pekerjaannya dengan baik dalam rangka memberikan yang terbaik kepada masyarakat, namun kondisi nyata menunjukkan rendahnya atau

menurunnya kinerja pegawai. Rendahnya atau menurunnya kinerja pegawai ditengarai karena rendahnya kepuasan kerja, yang indikasinya terlihat pada perilaku pegawai yang banyak menganggur dibandingkan dengan yang menyelesaikan pekerjaannya, aktivitas yang dilakukan tidak ada hubungan dengan pekerjaannya, dan bahkan ada yang keluar kantor (hanya *check lock* hadir dan *check lock* pulang).

Banyak hal yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Oleh karena itu pimpinan harus berusaha agar faktor-faktor yang berkaitan dengan kinerja pegawai dapat dipenuhi secara maksimal. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah budaya organisasi. Budaya pada dasarnya merupakan nilai-nilai, kebiasaan, ritual, mitos dan praktek-praktek yang terus berlanjut dalam kehidupan bermasyarakat dan menjadi nafas yang mengarahkan perilaku pegawai. Setiap organisasi memiliki budaya yang berfungsi untuk membentuk aturan atau pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Budaya organisasi yang baik berpengaruh kepada kepuasan kerja (Aditya, 2011:40). Budaya organisasi juga merupakan salah satu aspek yang dapat meningkatkan kinerja, makin baik budaya organisasi makin meningkat pula kinerja karyawan (Sumarni, 2011:29).

Disadari bahwa budaya organisasi merupakan faktor pendorong kepuasan kerja dan kinerja pegawai di lingkup Setda Kota Tarakan, tetapi faktanya belum diimplementasikan. Rendahnya kepuasan kerja pegawai diidentifikasi sebagai akibat kepemimpinan yang tidak konsisten dalam menerapkan prinsip-prinsip dan nilai-nilai budaya yang telah disepakati seperti kebersamaan dan persamaan.

Berdasarkan uraian tersebut, maka penelitian ini dimaksudkan untuk menjelaskan pengaruh budaya organisasi baik langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di kantor Setda Kota Tarakan.

Budaya Organisasi

Gagasan-gagasan dalam budaya perusahaan yang kuat sering dihubungkan dengan pendiri atau pemimpin awal, yang lazim diartikulasikan sebagai visi, strategi bisnis dan filosofi atau ketiga-tiganya. Budaya organisasi sebagai hasil susunan pemikiram bersama yang membedakan anggota organisasi dengan yang lain (Hofstede, 2003:30).

Hofstede menyajikan aspek-aspek yang lebih detail dan memotret budaya organisasi lebih tajam. Budaya organisasi memiliki 6 dimensi:

1. Orientasi proses vs orientasi hasil (*process oriented vs result oriented*).
Dalam *process oriented* merasa selalu menghindari risiko, dan mengikuti prosedur kerja yang ditetapkan. Pengikut *result oriented* tidak terbentur atau tidak terikat dengan prosedur kerja yang ada prosedur birokrasi yang ada, hasil menjadi fokus utama bagi mereka.
2. Orientasi karyawan vs orientasi pekerjaan
Budaya orientasi karyawan (*employee oriented*) masalah pribadi ikut diperhitungkan oleh organisasi, komunikasi antara manajemen dan

karyawan terjalin terbuka dan organisasi bertanggung jawab atas kesejahteraan karyawan. Budaya orientasi pekerjaan (*job oriented*), pengikutnya mengalami tekanan kuat dalam pekerjaan, organisasi hanya tertarik pada pekerjaan (bukan kesejahteraan pribadi dan keluarga), dan keputusan penting dibuat sepihak.

3. Organisasi vs profesional (*parochial vs professional*).

Budaya *parochial*, karyawan merasa perusahaan menggaji mereka atas dasar keluarga dan sosial atau diperhitungkan sebanyak perusahaan memperhitungkan kompetensi pekerjaan mereka. Budaya profesionalisme, pengikutnya mengidentikan dirinya dengan tipe pekerjaan.

4. Sistem tertutup vs sistem terbuka (*Open system vs closed system*).

Open system, para anggotanya menyadari bahwa organisasi dan orang-orangnya sama-sama terbuka pada pendatang baru dan orang luar. Dalam *closed system*, organisasi dan anggotanya menjadi tertutup dan suka main rahasia meskipun sesama orang dalam, hanya orang tertentu yang cocok dengan organisasi.

5. Control ketat vs kontrol yang longgar (*Loose contro vs tight control*)

Orang-orang dalam unit kontrol longgar merasa tidak ada seorangpun yang berpikir tentang biaya (penghematan), berpikir kurang maksimal, kontinuitas pertemuan kurang disiplin (tidak etepat waktu). Pada unit kontrol ketat, mereka sadar akan penghematan yang maksimal. Waktu pertemuan tetap dan selalu tepat waktu, lelucon jarang dilontarkan.

6. Pragmatis vs normatif (*Pragmati vs normative*)

Budaya normatif, penerapan/implementasi aturan yang tidak dapat diganggu gugat (mengikuti prosedur yang benar) karena prosedur dianggap lebih penting daripada hasil. Budaya pragmatis, menekankan hasil bagi mereka lebih penting daripada prosedur yang tepat.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidak menyenangkan tentang pekerjaan mereka. Jadi kepuasan kerja mengandung arti yang sangat penting, baik dari sisi pekerja, perusahaan maupun bagi masyarakat secara umum (Davis, 2002:105). Handoko (2000:193) menyatakan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana karyawan memandang pekerjaan mereka. Pendapat tersebut dapat dipahami bahwa karyawan harus ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan dan latar belakang keterampilannya. Senada dengan pendapat ini, Hasibuan (2005:202) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Hal ini berarti menciptakan keadaan yang bernilai positif dalam lingkungan kerja adalah mutlak sebagai kewajiban dari setiap jajaran pimpinan organisasi.

Kepuasan kerja adalah sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya (Robbins, 2007). Variabel ini diukur dengan 5 indikator yaitu kepuasan pada pekerjaan itu sendiri (*satisfaction with*

the work itself), kepuasan pada pembayaran (*satisfaction with pay*),kepuasan pada promosi (*satisfaction with promotion*),kepuasan pada supervisi (*satisfaction with supervision*), dankepuasan pada rekan kerja (*satisfaction with coworkers*).

Memaknai pendapat ini bahwa pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, hidup pada kondisi kerja yang sering kurang dari ideal, dan hal serupa lainnya.

Kinerja Pegawai

Yukl (1998) dalam Brahmasari (2009) mendefinisikan kinerja dengan istilah *proficiency* yang mengandung arti tiga segi yaitu perilaku yang ditunjukkan seseorang dalam bekerja, hasil nyata (*outcomes*)yang dicapai dan penilaian pada faktor-faktor seperti motivasi, komitmen, inisiatif, potensi kepemimpinan dan moral kerja.

Keban, (2004; 191-193) menyatakan pencapaian hasil dapat dinilai menurut pelaku, yaitu hasil yang diraih individu (kinerja individu), oleh kelompok (kinerja kelompok), oleh institusi (kinerja organisasi), dan oleh suatu program atau kebijakan (kinerja program atau kebijakan). Kinerja individu, menggambarkan seberapa jauh seseorang telah melaksanakan tugasnya sehingga dapat memberikan hasil yang ditetapkan oleh kelompok atau institusinya (Keban, 2004; 191-193).

Penekanan konsep kinerja dari para ahli tersebut tidak hanya pada prestasi kerja atau hanya pada cara kerja mencapai hasil, tetapi mencakup keduanya. Kinerja dapat dikatakan baik jika kedua unsur tersebut baik, akan tetapi jika salah satu dari kedua unsur tersebut buruk, maka kinerja menjadi buruk pula. Misalnya, prestasi yang diperoleh tergolong luar biasa, namun cara pencapaiannya melanggar peraturan atau melanggar etika/moral dapat dikatakan bahwa organisasi tersebut memiliki kinerja yang buruk. Sebaliknya, cara atau proses kerja dilaksanakan dengan baik, tetapi hasil yang diperoleh buruk berarti kinerja buruk pula (Widodo; 2001, 207).

Kinerja pegawai (*individual*) merupakan bagian dari kinerja organisasi, dan dapat menentukan kinerja organisasi. Berhasil tidaknya organisasi dipengaruhi oleh kinerja pegawai secara individu maupun kelompok (Robbins, 2007). Kinerja pegawai merupakan suatu hasil yang menggabungkan perspektif proses dan hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu (Lenvine 1990, Dwiyanto, 2001).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini termasuk jenis penelitian survey karena menggunakan populasi dan sampel sehingga ditemukan kejadian-kejadian dan hubungan antar konstruk, yaitu hubungan atau pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai secara langsung dan tidak langsung melalui kepuasan kerja.

Penelitian dilaksanakan pada Kantor Setda Kota Tarakan. Penelitian ini menggunakan data primer, teknik pengumpulannya menyebarkan kuesioner kepada responden berjumlah 195 orang (PNS). Teknik pengabsahan instrumen dan data dilakukan uji validitas dan reliabilitas, uji normalitas, linearitas, multikolinearitas, heteroskedastisitas, dan uji kecocokan model (*goodness of fit*). Data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan teknik analisis statistik deskriptif dan infrensial *Structural Equation Model* (SEM) dan paket *softwarestatistikLisrel*.

HASIL ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Sesuai hasil analisis koefisien jalur diperoleh bahwa hubungan kausalitas konstruk penelitian yaitu budaya organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai, tetapi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pegawai di kantor Setda Kota Tarakan. Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kepuasan kerja sebesar - 0.14585, pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja pegawai sebesar - 0.034, dan pengaruh tidak langsung budaya organisasi melalui kepuasan kerja sebesar -0.00089 terhadap kinerja pegawai di kantor Setda Kota Tarakan, seperti terlihat pada tabel berikut :

| Variabel | Koefisien jalur | $t_{hitung} \geq t_{tabel} (0,05; 193=1,97)$ |
|--------------------------------|-----------------|--|
| X terhadap Y_1 | - 0.14585 | -0,99600 < 1.97 |
| X terhadap Y_2 | - 0.034 | -1.48243 < 1,97 |
| X terhadap Y_2 melalui Y_1 | -0.00089 | -0.53952 < 1,97 |

Pengaruh Budaya Organisasi Secara Langsung Terhadap Kepuasan Kerja

Budaya organisasi dalam penelitian ini adalah susunan pemikiram bersama yang membedakan anggota-anggota sebuah organisasi dengan yang lain. Analisis koefisien pengaruh langsung antar variabel (*standardized solution*), diperoleh hasil budaya organisasi tidak berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja, berarti hipotesis ditolak.

Hal ini disebabkan karena budaya organisasi yang disepakati sebagai hasil pemikiran bersama tidak diterapkan secara utuh dan konsisten, dan belum adanya pedoman perilaku yang baku dalam melaksanakan segala aktivitas dalam organisasi, yang ada hanya peraturan tata tertib kerja yang merupakan bagian terkecil dari budaya organisasi.

Pentingnya budaya organisasi terhadap kepuasan kerja didukung teori bahwa budaya organisasi merupakan faktor penting yang menentukan keberhasilan dan kelangsungan hidup organisasi karena budaya organisasi terkait dengan nilai-nilai bersama yang diyakini dan menjadi dasar dalam berperilaku (Hofstede, 2003:30).

Hasil penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian Brahmasari & Suprayetno (2008) dan Koesmono (2005) masing-masing menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Pengaruh Budaya Organisasi Secara Langsung Terhadap Kinerja Pegawai

Sesuai hasil analisis koefisien pengaruh langsung antar variabel (*standarized solution*) menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai, hipotesis ditolak.

Fakta ini disebabkan karena organisasi menerapkan prinsip-prinsip budaya yang sangat prosedural (mengabaikan hasil), mementingkan pekerjaan ketimbang pegawai, pemberian beban kerja tidak berdasarkan job atau professional tetapi cenderung berdasarkan suka/tidak suka dan sangat hierarki sehingga nilai-nilai budaya kebersamaan, persamaan dan kekeluargaan tidak terpelihara.

Temuan ini tidak sejalan dengan teori Hofstede (2003:30) bahwa budaya organisasi merupakan faktor penting yang menentukan keberhasilan dan kelangsungan hidup sebuah organisasi karena budaya organisasi terkait dengan nilai-nilai bersama yang diyakini dan menjadi dasar dalam berperilaku. Temuan ini mendukung penelitian Febria Kurniadi Fajra (2011), budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian Etty Indriani & Hari Waluyo dan Shofian A. Khoirusmadi (2011), menyimpulkan budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Budaya Organisasi Secara Tidak Langsung Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja

Sesuai hasil perhitungan koefisien pengaruh tidak langsung antar variabel menunjukkan budaya organisasi tidak berpengaruh secara tidak langsung sebesar -0.00089 terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Pengaruh ini lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kepuasan kerja sebesar 0,02855 dan terhadap kinerja pegawai sebesar 0,14585. Hal ini disebabkan organisasi tidak menerapkan prinsip-prinsip dan nilai-nilai budaya secara konsisten sebagaimana telah dibahas pada uraian terdahulu.

Penelitian ini mendukung penelitian Febria Kurniadi Fajra (2011), yang ternyata budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pada sisi lain temuan penelitian ini berbeda dengan penelitian Etty Indriani & Hari Waluyo, bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Demikian juga penelitian Shofian A. Khoirusmadi (2011), menyimpulkan budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

KESIMPULAN

Berdasarkan analisis dan pembahasan hasil penelitian, maka disimpulkan sebagai berikut:

Budaya organisasi berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja pegawai, budaya organisasi berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai, budaya organisasi tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerjadi kantor SetdaKota Tarakan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aditya, T. 2011. *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya pada Komitmen Agen Asuransi. (Studi Kasus : PT Synergi Adhi Manunggal)*. Surabaya: Jurnal Manajemen Vol.5 No.1 UPN, Surabaya
- Arikunto, S. 2006. *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktis*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Brahmasari, dan Suprayetno, 2009, *Pengaruh Motivasi Kerja Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Jurnal Manajemen & Kewirausahaan)*, Vol.10, No 2: 124-135.
- Davis, K dan Newstrom, J., W. 2002, *Perilaku Dalam Organisasi*, Erlangga, Jakarta.
- Dwiyanto, A. 2001. *Penilaian Kinerja Organisasi Publik*. Yogyakarta: UGM
- Etty I., & Hari., W, *Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja PNS Setda Kab. Karanganyar dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening*.
- Fajra, F, K., 2011, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan BKD Kab. Agam*, Jurnal Vol.4 No. 2 1 Juni 2010:1 – 8
- Ferdinand,A.2000. *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Undip.
- Handoko, T. H., 2000, *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, BPFE, UGM, Yogyakarta.
- Hasibuan, M., 2005, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Haji Masagung, Jakarta.
- Hofstede, G. 2003. *(Terjemahan) Culture's and Organization: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. London: Harper Collins Publishers.
- Koesmono, H. T. 2005. *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada Industri Pengolahan Kayu Ekspor di Jawa Timur*.
- Keban; T. Y., 2004, *Enam Dimensi Strategik Administrasi Publik; Konsep, Teori dan Isu*, Gaya Media, Yogyakarta.
- Lenvine, C. H., 1990, *Public Administration : Challenges, Choices, Consequences*, Scott Foreman/Litle Brown Higher Education : Glenview, Illianos.

- Robbins, S.P., 2007. *Perilaku Organisasi*, Buku1, Salemba Empat, Jakarta.
- Shofian, A. K. 2011. *Analisis Pengaruh Budaya organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Pekalongan)*, Jurnal MSDM. Diakses 10 Mei 2013.
- Sumarsih & Amin. W. 2009. *Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Perangkat Desa Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderasi Pemerintah Kabupaten Sragen*. Surakarta : Universitas Slamet Riyadi.
- Sutrisno, H. 2003. *Metodologi Penelitian* : Yogyakarta : BPFE UGM.
- Widodo, J., 2001, *Good Governance : Telaah dari Dimensi Akuntabilitas dan Kontrol Birokrasi pada Era Desentralisasi dan Otonomi Daerah*, Insan Cendekia, Surabaya.
- Himpunan Peraturan Perundang-Undangan, *Dokumen Setda Kota Tarakan*