PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI, BUDAYA ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA ORGANISASI PUBLIK
(Studi Empiris Pada Pemerintah Kota Padang)

SKRIPSI

OLEH :

RADIKA INDRA

2007 / 88733

PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI PADANG

2012

HALAMAN PERSETUJUAN UJIAN SKRIPSI

Judul : **Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Organisasi Publik**

Nama : **Radika Indra**

BP/Nim : **2007/88733**

Program Studi : **Akuntansi**

Keahlian : **Akuntansi Sektor Publik**

Fakultas : **Ekonomi**

Padang, April 2012

Disetujui oleh:

Pembimbing I	**Pembimbing II**
Lili Anita, SE, M.Si, Ak	**Deviani, SE, M.Si, Ak**
NIP.19710302 199802 2 001	**NIP. 19690610 199802 2 001**

Mengetahui,

Ketua Program Studi Akuntasi

Fefri Indra Arza, SE, M.Sc, Ak
NIP. 19730213 199903 1 003

HALAMAN PENGESAHAN LULUS UJIAN SKRIPSI

Dinyatakan lulus setelah dipertahankan di depan Tim Penguji Skripsi
Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi
Universitas Negeri Padang

Judul : **Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Organisasi Publik**

Nama : **Radika Indra**

BP/NIM : **2007/88733**

Fakultas : **Ekonomi**

Padang, April 2012

Tim Penguji

	Nama	Tanda Tangan
1. Ketua	: Lili Anita, SE, M.Si, Ak	1. _____
2. Sekretaris	: Deviani, SE, M.Si, Ak	2. _____
3. Anggota	: Nelvirita, SE, M.Si, Ak	3. _____
4. Anggota	: Eka Fauzihardani, SE, M.Si, Ak	4. _____

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama	: Radika Indra
Nim/Thn. Masuk	: 88733/2007
Tempat/Tgl. Lahir	: Rengat, 12 Januari 1989
Program Studi	: Akuntansi
Konsentrasi	: Akuntansi Sektor Publik
Fakultas	: Ekonomi
Alamat	: Jalan Gajah 4 No. 7 ATB Padang
No. Hp/Telepon	: 085213343023
Judul Skripsi	:Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Organisasi Publik

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Karya tulis atau skripsi saya ini, adalah asli dan belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar akademik (Sarjana), baik di UNP maupun di Perguruan Tinggi lainnya.
2. Karya tulis ini murni gagasan , rumusan dan pemikiran saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan dari tim pembimbing.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat orang lain yang telah ditulis atau dipublikasikan kecuali secara eksplisit dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Karya tulis atau skripsi ini sah apabila telah ditandatangani asli oleh tim pembimbing, tim penguji dan ketua Program Studi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima Sanksi Akademik berupa pencabutan gelar akademik yang telah diperoleh karena karya tulis atau skripsi ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di Perguruan Tinggi.

Padang, April 2012
Yang menyatakan,

Radika Indra
Nim. 88733

ABSTRAK

Radika Indra. 88733. Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Organisasi Publik.

Pembimbing I : Lili Anita, SE, M.Si, Ak
II : Deviani, SE, M.Si, Ak

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan bukti empiris tentang (1) Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi publik. (2) Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi publik. (3) Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja organisasi publik.

Penelitian ini tergolong penelitian kausatif. Populasi penelitian adalah Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kota Padang. Pemilihan sampel dengan teknik *total sampling.* Pengolahan data dengan bantuan SPSS versi 16.0 *for windows.*

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa : (1) Komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja organisasi publik dimana nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu 5,701 > 1,6542 dengan nilai signifikansi 0,000 < 0,05(H_1 diterima). (2) Budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja organisasi publik dengan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu 2,364 > 1,6542 dan nilai signifikansi 0,019 < 0,05(H_2 diterima). (3) Kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja organisasi publik dengan nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ yaitu 2,170 > 1.6542 dan nilai signifikasi 0, 031 < 0,05 (H_3 diterima).

Saran dalam penelitian ini adalah: (1) Untuk pemerintah kota Padang, prosedur atau peraturan yang berlaku di Kota Padang hendaknya lebih bersifat fleksibel, tidak kaku, dan dapat dijalankan dalam berbagai macam kondisi yang terjadi dilapangan. (2) Untuk peneilitan selanjutnya, dikarenakan adanya variabel lain yang mempengaruhi kinerja instansi pemerintah daerah, maka hendaknya peneliti selanjutnya menambahkan atau mengganti variabel yang diteliti dengan variabel lain, seperti akuntabilitas, kepuasan kerja selain komitmen organisasi, budaya organisasi dan kepemimpinan. (3) Untuk penelitian selanjutnya, dapat lebih baik jika, dilengkapi dengan wawancara ataupun pernyataan tertulis sehingga dapat menggali semua hal yang menjadi tujuan penelitian.

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis sampaikan kehadirat Allah SWT, atas rahmat, ridho dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi yang berjudul "**Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Organisasi Publik**". Penulisan skripsi ini adalah untuk memenuhi persyaratan untuk mendapatkan gelar Sarjana Ekonomi pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.

Dalam penulisan skripsi ini penulis tidak terlepas dari hambatan dan rintangan. Namun demikian, atas bimbingan, bantuan, arahan, serta dukungan dari berbagai pihak maka penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Penulis secara khusus mengucapkan terima kasih kepada Ibu Lili Anita, SE, M.Si, Ak dan Ibu Deviani, SE, M.Si, Ak selaku dosen pembimbing yang telah banyak menyediakan waktu dan pemikirannya dalam penyusunan skripsi ini.

Pada kesempatan ini, penulis juga ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Dekan dan Pembantu Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
2. Ketua dan Sekretaris Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
3. Bapak dan Ibu Staf Pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang, khususnya Program Studi Akuntansi serta karyawan yang telah membantu penulis selama menuntut ilmu di kampus ini.

4. Bapak/Ibu Kepala SKPD dan Kepala Bagian/Kepala Bidang pada masing-masing SKPD di Pemerintah kota Padang yang telah memberikan izin kepada penulis untuk melakukan penelitian ini.
5. Kedua orang tua (Ayahanda Abdul Karim dan Ibunda Rodiah) yang selalu memberikan dukungan dan mendoakan agar penulis dapat mancapai apa yang dicita-citakan.
6. Kakak (Rahmi Karyati dan Karmila Wati) dan Abang (Rusli Iska) yang selalu memberikan dukungan dan semangat selama kuliah dan dalam penyusunan skripsi ini.
7. Teman-teman Akuntansi Fakultas Ekonomi UNP khususnya angkatan 2007, terima kasih atas dukungan moril dan materil kepada penulis dalam penulisan skripsi ini.

Dengan segala keterbatasan yang ada, penulis tetap berusaha untuk menyelesaikan penulisan skripsi ini dengan baik. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran dari pembaca guna kesempurnaan skripsi ini. Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini bermanfaat bagi kita semua.

Padang, April 2012

Penulis

DAFTAR ISI

		Halaman
ABSTRAK	.....	i
KATA PENGANTAR	.....	ii
DAFTAR ISI	.....	iv
DAFTAR TABEL	.....	vi
DAFTAR GAMBAR	.....	vii
DAFTAR LAMPIRAN	.....	viii
BAB I PENDAHULUAN	.....	1
A. Latar Belakang Masalah	.....	1
B. Identifikasi Masalah	.....	6
C. Pembatasan Masalah	.....	7
D. Rumusan Masalah	.....	7
E. Tujuan Penelitian	.....	7
F. Manfaat Penelitian	.....	8
BAB II KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL, DAN HIPOTESIS	.....	9
A. Kajian Teori	.....	9
1. Kinerja Organisasi Publik	.....	9
2. Komitmen Organisasasi……		16
3. Budaya Organisasi	.....	22
4. Kepemimpinan	.....	27
5. Penelitian Terdahulu……..		30
B. Pengembangan Hipotesis	.....	31
C. Kerangka Konseptual	.....	35
D. Hipotesis …….		36
BAB III METODE PENELITIAN	.....	37
A. Jenis Penelitian	.....	37
B. Populasi dan Sampel	.....	37
C. Jenis Data dan Sumber Data	.....	39

D. Teknik Pengumpulan data 39
E. Variabel Penelitian 39
F. Instrumen Penelitian 40
G. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas 42
H. Uji Asumsi Klasik 44
I. Teknik Analisis Data 45
J. Definisi Operasional 48
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN 49
A. Gambaran Umum Objek Penelitian 49
B. Demografi Responden 50
C. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas 53
D. Deskripsi Variabel Penelitian 55
E. Uji Asumsi Klasik 60
F. Analisis Data 63
G. Pembahasan 68
BAB V PENUTUP 72
A. Kesimpulan 72
B. Keterbatasan 72
C. Saran 73
DAFTAR PUSTAKA 75
LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel **Halaman**

1. Daftar Nama SKPD di Kota Padang 38
2. Kisi-Kisi Instrumen Penelitian 41
3. Uji Validitas 43
4. Uji Reliabilitas 43
5. Penyebaran dan Pengembalian Kuesioner 50
6. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin 51
7. Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan 51
8. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan 52
9. Jumlah Responden Berdasarkan Masa Kerja 53
10. Nilai *Corected Item –Total Correlation* Penelitian 54
11. Nilai *Cronbach's Alpha* 54
12. Distribusi Variabel Kinerja Organisasi Publik 55
13. Distribusi Variabel Komitmen Organisasi 56
14. Distribusi Variabel Budaya Organisasi 57
15. Distribusi Variabel Kepemimpinan 59
16. Uji Normalitas Residual 61
17. Uji Multikolonearitas 62
18. Uji Heterokedastisitas 63
19. Uji Koefisien Determinasi 63
20. Koefisien Regresi Berganda 64
21. Uji F Statistik 66

DAFTAR GAMBAR

Gambar **Halaman**

1. Kerangka Konseptual 36

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran **Halaman**

1. Kuesioner Penelitian 78
2. Tabulasi Data Pilot Test 83
3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Pilot Test 87
4. Tabulasi Data Penelitian 92
5. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Data Penelitian 110
6. Uji Asumsi Klasik 115
7. Uji Model 116
8. Uji F Statistik 116
9. Uji Koefisien Determinasi 116
10. Uji t Hitung 116

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Desentralisasi yang pertama kali diperkenalkan pada tahun 2001 di Indonesia melibatkan semua administrasi pemerintah daerah dan serangkaian wewenang dan tanggung jawab yang luas. Harapan atas baiknya kinerja yang ditunjukkan oleh pemerintah daerah dalam mewujudkan tujuan-tujuan pembangunan negara semakin besar dibandingkan sebelumnya, akan tetapi pada saat sekarang ini, kinerja pemerintah daerah lebih banyak mendapat sorotan dari masyarakat, karena masyarakat mulai mempertanyakan manfaat yang mereka peroleh atas kinerja instansi pemerintah.

Menurut Mahsun (2006), kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi. Menurut Husnan (1996), kinerja adalah pengukuran prestasi yang dapat dicapai oleh perusahaan pada kurun waktu tertentu. Kinerja secara umum juga dapat dipahami sebagai besarnya kontribusi yang diberikan pegawai terhadap kemajuan dan perkembangan di lembaga tempat dia bekerja. Dengan demikian diperlukan kinerja yang lebih intensif dan optimal dari bagian organisasi demi optimalisasi bidang tugas yang diembannya. Kinerja suatu organisasi sangat penting, dengan adanya kinerja maka tingkat pencapaian hasil akan terlihat sehingga akan dapat diketahui seberapa jauh pula tugas yang telah dipikul melalui

tugas dan wewenang yang diberikan dapat dilaksanakan secara nyata dan maksimal. Kinerja organisasi yang telah dilaksanakan dengan tingkat pencapaian tertentu tersebut seharusnya sesuai dengan misi yang telah ditetapkan sebagai landasan untuk melakukan tugas yang diemban.

Menurut Siagian (2002) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja diantaranya adalah komitmen organisasi, budaya organisasi, akuntabilitas, kepuasan kerja dan kepemimpinan. Komitmen organisasi adalah komitmen yang diciptakan oleh semua komponen-komponen individual dalam menjalankan operasional organisasi. Tinggi rendahnya komitmen karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja sangat menentukan kinerja yang akan dicapai oleh organisasi (Siagian:2002). Komitmen organisasi dapat terwujud apabila individu dalam organisasi menjalankan hak dan kewajiban mereka sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing dalam organisasi, karena pencapaian tujuan organisasi merupakan hasil kerja semua anggota organisasi yang bersifat kolektif.

Tanjaya dan Noegroho (1995), mengatakan bahwa hadirnya komitmen dalam diri karyawan memberikan keuntungan bagi organisasi, seperti mendapat dukungan optimal dari para karyawan. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan memandang pekerjaan bukan sebagai beban atau kewajiban tetapi sarana berkarya dan mengembangkan diri, karena seorang karyawan diharapkan mampu menjiwai pekerjaannya serta bekerja dengan pikiran dan hati. Dengan demikian dapat dipahami bahwa bahwa komitmen organisasi akan sangat berperan dalam menentukan baik buruknya kinerja organisasi.

Faktor yang tidak kalah pentingnya berpengaruh terhadap kinerja organisasi adalah budaya organisasi. Menurut Mangkunegara (2005) budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau tingkat keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan menjadi pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Sedangkan menurut Munandar (2001) budaya organisasi diartikan sebagai cara-cara berpikir, berperasaan, dan bereaksi berdasarkan pola-pola tertentu yang ada dalam organisasi atau yang ada pada bagian-bagian organisasi. Secara spesifik, peranan budaya organisasi adalah membantu menciptakan rasa memiliki terhadap organisasi, menciptakan jati diri anggota organisasi, menciptakan keterikatan emosional antara organisasi dan karyawan yang terlibat di dalamnya, membantu menciptakan stabilitas organisasi sebagai sistem sosial dan menemukan pola pedoman perilaku sebagai hasil dari norma-norma kebiasaan yang terbentuk dalam keseharian. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan sistem nilai organisasi yang dianut oleh anggota organisasi, yang kemudian mempengaruhi cara bekerja dan berperilaku dari para bagian organisasi. Maka dapat dipahami semakin baik budaya organisasi maka akan baik pula kinerja organisasi tersebut.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi publik adalah kepemimpinan. Menurut Danim (2004) kepemimpinan adalah suatu tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok lainnya yang bergabung dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kepemimpinan yang tepat akan meningkatkan kinerja organisasi. Kepemimpinan yang tepat

adalah cara memimpin yang mampu memotivasi karyawan untuk melakukan pekerjaanya lebih dari apa yang seharusnya serta mampu menciptakan lingkungan dan suasana kerja yang nyaman dan menyenangkan sehingga para karyawan menjadi bersemangat dalam melakukan pekerjaanya (Hardiani dalam Pujiati : 2008). Dengan demikian dapat disimpulkan kepemimpinan yang baik akan mempengaruhi semangat bekerja dari setiap bagian dari organisasi itu sendiri yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja organisasi.

Kurniawan (2011) melakukan penelitian mengenai pengaruh komitmen organisasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi publik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi publik, budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap organisasi publik, kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi publik. Prasetyono dan Kompyurini (2008) melakukan penelitian tentang analisis kinerja rumah sakit daerah berdasarkan budaya organisasi, komitmen organisasi dan akuntabilitas publik. Budaya organisasi, komitmen organisasi dan akuntabilitas publik secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja RSD dalam kategori kuat. Secara parsial budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif dalam kategori rendah dan signifikan terhadap kinerja RSD, namun akuntabilitas publik berpengaruh positif dalam kategori rendah dan tidak signifikan terhadap kinerja RSD.

Fenomena mengenai kinerja organisasi publik yang terjadi diantaranya adalah pada saat wakil walikota Padang melakukan tinjauan langsung di puskesmas Kecamatan Pauh, berdasarkan laporan dari masyarakat menyebutkan

bahwa masih buruknya pelayanan yang diberikan oleh petugas medis yaitu petugas pelayanan kesehatan sering datang terlambat, sementara pasien telah ramai menunggu petugas untuk berobat. Selain itu kinerja organisasi yang buruk juga terjadi pada Dinas Perhubungan, Dinas Pertanahan dan Dinas PU kota Padang, yaitu hasil peninjauan Wawako membuktikan jalan menuju ke lokasi pangkalan Truk di Bandar Buat belum selesai. Apabila jalan ini tidak kunjung tuntas dikerjakan, para Truk tetap parkir di pinggir jalan yang mengancam terhadap ketertiban lalu lintas (http://www.padang.go.id). Fenomena lain yang terjadi di lapangan ialah Rapor merah yang diterima oleh enam SKPD di Kota Padang, enam SKPD tersebut yaitu Dinas Pasar, Dinas Pariwisata dan Kebudayaan (Disparbud), Dinas Komunikasi dan Informatika (Diskominfo), Sekretariat Daerah, Dinas Pemadam Kebakaran (DPK) dan Dinas Perhubungan pada semester pertama, menduduki rangking terendah pada tahun anggaran 2011. Enam satuan kerja perangkat daerah (SKPD) Pemko Padang didapuk menjadi penerima retribusi terendah untuk semester pertama ini. anggota Komisi II DPRD Padang Roni Candra mengatakan, rendahnya realisasi anggaran semester pertama 2011, menunjukkan buruknya kinerja SKPD. Ia mengusulkan pimpinan daerah memberikan sanksi terhadap pimpinan SKPD berkinerja buruk itu (http://www.padang-today.com/?mod=berita&today=detil&id=30101).

Adapun beda penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Kurniawan (2011) adalah pada variabel independen, penelitian Kurniawan menggunakan komitmen organisasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja sebagai variabel independen, sedangkan penulis menggunakan komitmen organisasi,

budaya organisasi, dan kepemimpinan sebagai variabel independen. Alasan penulis tertarik dengan penelitian ini karena peneliti melihat besarnya kontribusi kinerja organisasi publik sebagai kunci sukses organisasi. Dengan kinerja organisasi yang baik maka akan terlaksana program/kegiatan yang menjadi tujuan atau sasaran organisasi sehingga akan berdampak pada kesejahteraan masyarakat.

Berdasarkan uraian di atas penulis tertarik untuk mempelajari, membahas serta melakukan penelitian ini, dengan judul **" Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Organisasi Publik".**

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan diatas, maka dapat diidentifikasikan masalah sebagai berikut:

1. Sejauhmana pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi publik?
2. Sejauhmana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi publik?
3. Sejauhmana pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja organisasi publik?
4. Sejauhmana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi publik?
5. Sejauhmana pengaruh akuntabilitas terhadap kinerja organisasi publik?

C. Pembatasan Masalah

Untuk lebih memfokuskan permasalahan serta data yang akan dibahas dikumpulkan dalam penelitian ini, maka perlu adanya pembatasan masalah. Mengingat banyaknya faktor yang dapat mempengaruhi kinerja sektor publik untuk itu penelitian ini pada pengaruh komitmen organisasi, budaya organisasi, dan kepemimpinan terhadap kinerja organisasi publik.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Sejauhmana komitmen organisasi mempengaruhi kinerja organisasi publik di Pemerintah Daerah Kota Padang?
2. Sejauhmana budaya organisasi mempengaruhi kinerja organisasi publik di Pemerintah Daerah Kota Padang?
3. Sejauhmana kepemimpinan mempengaruhi kinerja organisasi publik di Pemerintah Daerah Kota Padang?

E. Tujuan Penelitian

Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui :

1. Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi publik di Pemerintah Daerah Kota Padang.
2. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi publik di Pemerintah Daerah Kota Padang.

3. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja organisasi publik di Pemerintah Daerah Kota Padang.

F. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat antara lain :

1. Bagi Akademisi

Diharap dapat menambah wawasan pemikiran dalam hal akuntansi khususnya pengaruh komitmen organisasi, budaya organisasi, dan kepemimpinan terhadap kinerja organisasi publik.

2. Bagi Organisasi Publik

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat serta masukan yang berguna bagi organisasi publik, khususnya organisasi publik di Kota Padang dalam menerapkan kebijakannya sehingga kinerja organisasi publik tersebut menjadi lebih baik.

3. Bagi Pemerintah Daerah

Diharap penelitian ini dapat memberikan masukan bagi pemerintah daerah kota Padangdalam menjalankan fungsi pemerintahan, khususnya dalam hal kinerja Pemerintah daerah agar dapat lebih terus ditingkatkan.

4. Bagi Pihak Lain yang Terkait dan Penelitian Selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan yang berguna bagi pihak-pihak lain yang bersangkutan dan Penelitian selanjutnya di kabupaten atau kota lain di seluruh Indonesia, dan kegunaan tersebut dapat berdampak baik bersifat praktis maupun teoritis.

BAB II

KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

A. Kajian Teori

1. Kinerja Organisasi Publik

Kinerja merupakan gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi (Bastian, 2006). Daftar apa yang dicapai tertuang dalam perumusan perencanaan strategi (*Strategic Planning*) suatu organisasi. Menurut Husnan (1996), kinerja adalah pengukuran prestasi yang dapat dicapai oleh perusahaan yang mencerminkan kondisi kesehatan dari suatu perusahaan pada kurun waktu tertentu. Menurut Muhammad (2008) kinerja pemerintah daerah didefinisikan sebagai keseluruhan pencapaian hasil yang telah diraih dan telah dicapai oleh pemerintah daerah dalam menangani keseluruhan kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah daerah dalam satu periode tertentu.

Menurut Peraturan Pemerintah No. 8 Tahun 2006 tentang kinerja instansi pemerintah, kinerja adalah keluaran/hasil dari kegiatan/program yang hendak atau telah dicapai sehubungan dengan penggunaan anggaran dengan kuantitas dan kualitas terukur. Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu. Kinerja bisa diketahui jika individu atau kelompok individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau target-

target tertentu yang hendak dicapai. Tanpa ada tujuan atau target, kinerja seseorang atau organisasi tidak dapat diketahui karena tidak ada tolok ukurnya.

Sedangkan Mahsun (2006) mengatakan kinerja (*performance*) merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi. Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu. Kinerja bisa diketahui hanya jika individu atau kelompok individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang hendak dicapai. Tanpa ada tujuan atau target, kinerja seseorang atau organisasi tidak mungkin untuk dapat diketahui karena tidak ada tolak ukurnya. Dengan demikian, kinerja dapat diartikan sebagai prestasi yang dapat dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu.

a. Indikator kinerja sektor publik

Menurut Bastian (2006) dalam rangka mengukur tingkat keberhasilan suatu instansi pemerintah, sangat dibutuhkan adanya indikator yang jelas oleh *stakeholders*. Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan, dengan memperhitungkan indikator masukan (*input*), keluaran (*output*), hasil (*outcomes*), manfaat (*benefit*), dan dampak (*impacts*).

1) Indikator masukan (*input*) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran. Indikator

ini dapat berupa dana, sumber daya manusia, informasi, kebijaksanaan/peraturan perundang-undangan, dan sebagainya.

2) Indikator keluaran (*output*) adalah sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik dan atau non fisik.
3) Indikator hasil (*outcomes*) adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah (efek langsung). Outcomes mengukur hasil yang muncul dari output yang ada.
4) Indikator manfaat (*benefit*) adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan. Indikator manfaat ini selanjutnya digunakan untuk mengetahui apakah program-program organisasi pemerintah bermanfaat atau tidak untuk kepentingan publik.
5) Indikator dampak (*impacts*) adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif terhadap setiap tingkatan berdasarkan asumsi yang telah ditetapkan.

Menurut Mardiasmo (2005) kinerja sektor publik bersifat multidimensional, sehingga tidak ada indikator tunggal yang dapat digunakan untuk menunjukkan kinerja secara komprehensif.

a. Pengukuran Kinerja Sektor Publik

Sektor publik tidak bisa lepas dari kepentingan umum sehingga pengukuran kinerja mutlak diperlukan untuk mengetahui seberapa berhasil misi sektor pablik tersebut dapat dicapai penyedia jasa dan barang-barang publik. Sementara dari

persepektif internal organisasi pengukuran kinerja juga sangat bermanfaat untuk membantu kegitan manajerial keorganisasian.

Sistem pengukuran kinerja sektor publik adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer publik menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan non finansial (Mardiasmo,2005). Sistem pengukuran kinerja dapat djadikan sebagai alat pengendalian organisasi, Karena pengukuran kinerja diperkuat dengan menetapkan *reward and punishment system.*

Pengukuran kinerja (*performance measurement*) adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas : efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa; kualitas barang dan jasa (seberapa baik barang dan jasa diserahkan kepada pelanggan dan sampai seberapa jauh pelanggan terpuaskan); hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan; dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan (Robertson, 2002 dalam Mahsun 2006).

Larry D Stout (1993) dalam Bastian (2006) menyatakan bahwa pengukuran/penilaian kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah mencapai misi (*mission accomplishment*) melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa, ataupun suatu proses. Menurut James B. Whittaker (1993), dalam Bastian (2006) menyatakan pengukuran kinerja adalah suatu alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Setiap kegiatan organisasiu harus diukur dan dinyatakan keterkaitannya dengan visi dan misi organisasi.

Menurut BPKP (2000) dalam Mahsun (2006) cakupan pengukuran kinerja sektor publik harus mencakup item-item sebagai berikut:

1) Kebijakan (*policy*); untuk membantu pembuatan maupun pengimplementasian kebijakan.
2) Perencanaan dan penganggaran (*planning and budgeting*); untuk membantu perencanaan dan penganggaran atas jasa yang diberikan dan untuk membantu memonitor perubahan terhadap rencana.
3) Kualitas (*quality*); untuk memajukan standarisasi atas jasa yang diberikan maupun keefektifan organisasi.
4) Kehematan (*economy*); untuk me-*review* pendistribusian dan keefektifan penggunaan sumber daya;
5) Keadilan (*equity*); untuk meyakini adanya distribusi yang adil dan dilayani semua masyarakat;
6) Pertanggungjawaban (*accountability*); untuk meningkatkan pengendalian dan mempengaruhi pembuatan keputusan.

Menurut Muhammad (2008), kinerja dibagi ke dalam 2 bagian, yaitu:

1. Prestasi Aksi (*Action Performance*), diukur dari:
   a. Relevansi (*Relevance*), tingkat kesesuaian antara kegiatan yang dijalankan dan kebutuhan atau masalah yang dihadapi masyarakat,
   b. Keekonomian (*Economy*), perbandingan antara input atau sumber daya yang direncanakan dan input atau sumber daya yang direalisasikan dalam kegiatan yang dijalankan.

2. Prestasi Hasil (*Achievement Performance*), diukur dari:
   a. Efisiensi, tingkat kesesuaian antara perbandingan biaya dan hasil yang dicapai, dengan biaya dan hasil yang direncanakan dalam kegiatan yang dijalankan.
   b. Efektivitas hasil atau *output*, perbandingan antara *output* yang direncanakan dengan *output* yang dicapai dalam kegiatan yang dijalankan.
   c. Efektivitas hasil akhir atau *outcome*, perbandingan antara hasil akhir yang direncanakan dan hasil akhir yang dicapai dalam kegiatan yang dijalankan.

c. Jenis-jenis kriteria kinerja

Ada tiga jenis dasar dari kriteria kinerja menurut Mulyadi (2001) yaitu:

1) Kriteria berdasar sifat

   Dimana memusatkan diri pada karakteristik pribadi seseorang karyawan, loyalitas, keandalan, kemampuan berkomunikasi dan keterampilan memimpin merupakan sifat yang sering dinilai selama proses penilaian. Jenis ini memusatkan seseorang, bukan apa yang dicapai atau tidak dicapai seseorang dalam pekerjaanya.

2) Kriteria berdasarkan perilaku

   Berfokus pada bagaimana pekerjaan dilaksanakan. Kriteria ini sangat penting bagi pekerjaan yang membutuhkan habungan antar personel. kriteria perilaku juga dikombinasikan dengan umpan balik kinerja yang sangat bermanfaat bagi pengembangan karyawan. Dengan perilaku yang teridentifikasi secara jelas

seseorang karyawan lebih memungkinkan memperlihatkan perbuatan yang membawanya ke puncak kinerja.

3) Kriteria berdasarkan hasil

Kriteria ini berfokus pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan dibandingkan dengan bagaimana sesuatu dicapai atau dihasilkan.

d. Evaluasi kinerja

Menurut Kreitner dan Kiniki (2001) dalam Wibowo (2008), evaluasi kinerja merupakan pendapat yang bersifat evaluative atas sifat, perilaku seseorang, atau prestasi sebagai dasar untuk keputusan atau rencana pengembangan personil. Pendapat lain mengemukakan sebagai proses pengevaluasi pekerja pada berbagai dimensi yang berkaitan dengan pekerjaan (Greenberg dan Baron, 2003 dalam wibowo : 2008).

Evaluasi atau monitoring kinerja perlu dilakukan untuk mengevaluasi pelayanan publik dalam memenuhi kebutuhan masyarakat. Monitoring kinerja yang berkelanjutan digunakan untuk mengidentifikasi apakah tingkat kualitas pelayanan publik sudah lebih baik daripada sebelumnya, dan membantu peningkatan efisiensi dan efektivitas layanan publik itu sendiri (Bastian : 2006)

Evaluasi kinerja dilakukan untuk memberikan penilaian terhadap hasil kerja ataupun prestasi kerja yang diperoleh organisasi, tim, atau individu. Evaluasi kinerja akan memberikan umpan balik terhadap tujuan dan sasaran kinerja, perencanaan dan proses pelaksaaan kinerja. Evaluasi kinerja dapat dilakukan terhadap proses penilaian, review dan pengukuran kinerja.

2. Komitmen Organisasi

a. Pengertian Komitmen Organisasi

Menurut Robins (1996) komitmen organisasi adalah suatu tingkat keyakinan sejauh mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu yang tujuannya berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Jadi keterlibatan kerja yang tinggi berarti pemihakan seseorang pada pekerjaannya yang khusus, dan komitmen organisasi yang tinggi berarti pemihakan pada organisasi yang mempekerjakannya.

Mowday (dalam Silmi, 2009) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai sifat relatif dari individu dalam mengidentifikasikan keterlibatan dirinya dalam organisasi. Hal ini dapat dicapai dengan tiga hal, yaitu:

1) Penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi
2) Kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh
3) Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi

Menurut Luthan (1992) sebagai suatu sikap, komitmen organisasi sering didefenisikan sebagai:

1) Suatu keinginan yang kuat menjadi anggota suatu organisasi tertentu
2) Suatu kesediaan yang tinggi menjalankan usaha atas nama organisasi
3) Suatu kepercayaan dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi

Sedangkan menurut Mathis (2002) komitmen organisasi didefinisikan sebagai tingkat kepercayaan dan penerimaan tentang kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada dalam organisasi tersebut. Dengan kata lain, adalah suatu sikap tentang kesetiaan karyawan kepada

organisasi mereka dan suatu proses berkelanjutan dimana anggota organisasi menyatakan perhatian mereka kepada kesejahteraan dan kesuksesan organisasi selanjutnya.

Menurut Sopiah (2008) komitmen organisasi dapat disimpulkan sebagai suatu ikatan psikologis karyawan pada organisasi yang ditandai dengan adanya:

1) Kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi
2) Kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi, dan
3) Keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai angggota organisasi.

Secara singkat pada intinya definisi komitmen organisasi di atas mempunyai penekanan yaitu proses pada individu (pegawai) dalam mengidentifikasikan dirinya dengan nilai-nilai, aturan-aturan, dan tujuan organisasi. Disamping itu, komitmen organisasi mengandung pengertian sebagai suatu hal yang lebih dan kesetiaan yang pasif terhadap organisasi, dengan kata lain komitmen organisasi menyiratkan hubungan pegawai dengan perusahaan atau organisasi secara aktif. Karena pegawai yang menunjukkan komitmen tinggi memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggungjawab yang lebih dalam menyokong kesejahteraan dan keberhasilan organisasi tempat bekerja.

Setiap pegawai dalam organisasi harus memiliki komitmen yang tinggi terhadap pencapaian misi, visi, dan tujuan organisasi. Setiap orang dalam organisasi harus bertanya terlebih dahulu "*apa misi, visi, dan tujuan organisasi yang saya diharapkan mencapainya?*". Hal ini berbeda dengan pertanyaan " *tugas apa yang diharapkan oleh organisasi untuk saya lakukan?*". Perbedaan tersebut

penting karena pencapaian tugas merupakan input, sedangakan pencapaian misi, visi, dan tujuan merupakan outcome misi, visi, dan tujuan organisasi. Pada dasarnya merupakan misi, visi, dan tujuan bersama yang ada dalam organisasi. Manajemen berkewajiban untuk melakukan sosialisasi, komunikasi, sharing atas misi, visi, dan tujuan organisasi tersebut kepada seluruh pegawai dalam organisasi sehingga setiap pegawai memiliki komitmen untuk mencapainya (Mahmudi:2007).

Apabila setiap pegawai memiliki komitmen yang kuat untuk memberikan prestasi terbaiknya bagi Negara dan pelayanan terbaik bagi masyarakat, maka tentunya kinerja sektor publik akan meningkat. Untuk mencapai kinerja sektor publik yang tinggi, setiap pegawai hendaknya memiliki pertanyaan kepada dirinya sendiri "*apa yang bisa saya berikan kepada Negara dan masyarakatku?*". Hal itu akan jauh berbeda dengan pertanyaan : "*apa yang harus aku lakukan untuk pimpinanku?*" (Mahmudi:2007).

Menurut Meyer dan Allens dalam Sopiah (2008), terdapat tiga komponen model dari komitmen organisasional:

1) Affective commitment

Pengertian *affective commitment* difokuskan pada penggabungan emosional yang positif sebagai suatu bahagian dimana karyawan secara psikologis terkait dengan organisasi berdasarkan pada seberapa nyaman perasaannya dalam organisasi tersebut. *Affective commitment* merupakan proses perilaku dimana orang berfikir mengenai hubungan dengan organisasi dalam hal kesesuaian nilai-

nilai individual akan secara langsung mempengaruhi keinginan individu untuk tetap bertahan dalm organisasi.

2) Continuance commitment

Pengertian *continuance commitment* didasarkan pada keterkaitan dalam hubungan dengan anggota-anggota dalam organisasi, sebagai bagian dimana karyawan seecara psikologis terikat denga organisasi berdasarkan biaya yang dikeluarkan (ekonomi, sosial, dan hubungan status) jika ia meninggalkan organisasi. Biaya yang dimaksud dimanifestasikan dalam dua hal yang berbeda. Pertama, masa kerja individu dalam organisasi yang mereka rasakan akan menunbuhkan loyalitas terutama dengan adanya program pension, senioritas, spesialisasi skill, afiliasi, dan ikatan keluarga yang akan merugikan mereka jika berpindah organisasi. Kedua, individu bisa merasakan mereka berfikir untuk tetap tinggal dalam organisasi karena tidak punya alternatif pekerjaan yang menjanjikan.

3) Normative commitment

Yaitu adanya keinginan karyawan untuk tetap bersama organisasi berdasarkan kewajiban atas tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini bisa berasal dari budaya individual, etika kerja yang menyebabkan mereka wajib untuk tetap bertahan dalam organisasi. Dengan demikian rasa kesetiaan terhadap tugas yang mendasari komitmen normatif karyawan mempengaruhi individu untuk tetap tinggal dalam organisasi. Komitmen pada organisasi melibatkan tiga sikap karyawan yaitu:

1) Keinginan karyawan untuk ikut serta dalam mewujudkan tujuan organisasi

2) Karyawan merasa terlibat dalam kewajiban organisasi
3) Adanya loyalitas karyawan yang tinggi terhadap organisasi.

b. Konsep Komitmen Organisasi

Menurut Porter dalam Mulhenrizal (2009) menyebutkan bahwa nilai komitmen organisasi dikarakteristikkan dengan:

1) Kepercayaan, keyakinan, yang sungguh-sungguh dalam pencapaian nilai dan tujuan organisasi
2) Kemauan dalam berusaha dengan sekuat tenaga untuk kepentingan Organisasi.

c. Menciptakan Komitmen

Menurut Martin dan Nicholss (1987) dalam armstrong (1999), ada 3 pilar besar dalam komitmen. Tiga pilar itu meliputi:

1. Adanya perasaan menjadi bagian dari organisasi *(a sense of belonging to the organization)*.

Untuk mencapai rasa memiliki tersebut, maka salah satu pihak dalam manajemen harus mampu membuat karyawan:

a. Merasa yakin bahwa apa yang dilakukannnya/pekerjaanya adalah berharga bagi organisasi tersebut.
b. Merasa nyaman dengan organisasi tersebut.
c. Merasa mendapat dukungan penuh dari organisasi dalam bentuk yang jelas (apa yang direncanakan untuk dilakukan), nilai-nilai yang ada (apa yang

diyakini sebagai hal yang penting oleh manajemen), dan norma-norma yang berlaku (cara-cara berperilaku yang bisa diterima oleh organisasi).

2. Adanya ketertarikan atau kegairahan terhadap pekerjaan (*a sense of excitement in the job*)

   Perasaan ini bisa dimunculkan dengan cara:

   a. Mengenali faktor-faktor motivasi intrinsik dalam mengatur desain pekerjaan (*job desaign*).
   b. Kemauan dari manager dan supervisor untuk mengenali bahwa motivasi dan komitmen karyawan bisa meningkat jika ada perhatian terus menerus, memberikan delegasi atas wewenang serta memberi kesempatan serta ruang yang cukup bagi karyawan untuk mengggunakan keterampilan dan keahliannya secara maksimal.

3. Adanya rasa memiliki terhadap organisasi (*ownership*)

   Rasa memiliki bisa muncul jika karyawan merasa bahwa mereka benar-benar diterima menjadi bagian dari kunci penting dari organisasi. Konsep penting dari *ownership* akan meluas dalam bentuk partisipasi dalam membuat keputusan dan mengubah praktek kerja, yang pada akhirnya akan mempengaruhi keterlibatan karyawan. Jika karyawan meras dilibatkan dalam membuat keputusan dan jika mereka merasa ide-idenya didengar dan jika mereka merasa memberi kontribusi yang ada pada hasil yang dicapai maka mereka akan cenderung menerima keputusan-keputusan atau perubahan yang dilakukan. Hal ini dikarenakan mereka merasa dilibatkan, bukan karena dipaksa.

3. Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Pada dasarnya manusia atau seseorang yang berada dalam kehidupan organisasi berusaha untuk menentukan dan membentuk sesuatu yang dapat mengakomodasi kepentingan semua pihak, agar dalam menjalankan aktivitasnya tidak berbenturan dengan berbagai sikap dan perilaku dari masing-masing individu. Sesuatu yang dimaksud tidak lain adalah budaya dimana individu berada, seperti nilai, keyakinan, anggapan, harapan dan sebagainya.

Menurut Muhammad (2008), budaya organisasi didefinisikan sebagai keyakinan seorang aparat terhadap kegunaan dari nilai dan norma yang berasal dari doktrin *New Public Management* (NPM), yang menuntun atau memengaruhi sikap dan tindakannya dalam melaksanakan keseluruhan kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah daerah. Budaya organisasi merupakan alat untuk mempersatukan setiap individu yang melakukan aktivitas secara bersama-sama. Kreitner dan Kinicki dalam Koesmono (2005) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah perekat sosial yang mengikat anggota organisasi. Agar suatu karakteristik atau kepribadian yang berbeda-beda antara orang yang satu dengan orang yang lain dapat disatukan dalam suatu kekuatan organisasi maka perlu adanya perekat sosial.

Menurut Rivai (2006) mendefinisikan budaya organisasi sebagai kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku sehari-hari dalam membuat keputusan untuk karyawan dan mengarahkan tindakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Selanjutnya menurut Gibson dkk (1996) mengatakan bahwa budaya

organisasi adalah suatu sistem nilai dan keyakinan bersama yang menghasilkan norma, prilaku, nilai (apa yang penting) dan keyakinan (bagaimana cara kerja) berintegrasi menimbulkan norma dan bagaimana kita harus menyelesaikan sesuatu.

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan perekat sosial yang mengikat anggota organisasi secara bersama-sama yang mengarahkan tindakan untuk mencapai tujuan organisasi.

b. Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Rivai (2006) budaya melakukan sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi, yaitu:

1) Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lain.
2) Budaya memberikan identitas bagi anggota organisasi.
3) Budaya mempermudah timbulnya kumitmen yang lebih luas dan pada kepentingan individu.
4) Budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial.
5) Budaya memandu serta membentuk sikap dan perilaku pegawai.

Budiharjo (2003) mengatakan budaya organisasi jika dipelihara dengan baik melalui keteladanan pimpinan, simbol, cerita, ritual, proses sosialisasi, dan sistem manajemen akan tetap hidup. Dengan kata lain dapat diartikan bahwa budaya organisasi akan tetap hidup jika didukung oleh kepemimpinan.

Budaya organisasi yang kuat sangat diperlukan untuk memastikan bahwa semua orang yang berada didalam organisasi diarahkan ke suatu pandangan arah yang sama (Robbin, 2002). Budaya organisasi dapat kuat apabila ada keterikatan (*Kohesive*) antar sesama karyawan yang ada dalam organisasi tersebut terhadap nilai-nilai dan prinsip organisasi. Nilai-nilai dan prinsip yang telah diakui bersama akan dapat meningkatkan suasana kerja yang baik, sehingga akan dapat mendorong pegawai bekerja lebih baik lagi.

c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Budaya organisasi dipengaruhi oleh lingkungan tempatnya berada, karena organisasi adalah sebuah sistem yang terbuka, yang selalu beradaptasi dengan lingkungannya agar dapat meraih tujuannya. Secara lebih spesifik budaya organisasi juga berbeda disetiap organisasi, tergantung visi, misi, dan strategi organisasi dalam upaya mencapai tujuannya.

Menurut Susanto (2006) terdapat enam sumber utama yang sangat mempengaruhi budaya organisasi, yaitu:

1) Budaya masyarakat atau budaya nasional dimana organisasi berada secara fisik
2) Visi dan kepemimpinan pada organisasi
3) Macam bisnis yang digeluti
4) Struktur organisasi, misalnya struktur birokratis akan melahirkan pula budaya yang cenderung birokratis

5) Pelanggan, perilaku pelanggan akan berpengaruh terhadap perilaku organisasi
6) Tradisi warisan organisasi yang tercermin dalam nilai ataupun artefak

d. Karakteristik Budaya Organisasi

Dalam Robbins (2002) dikemukakan karakteristik primer yang kesemuanya menjadi elemen penting dari suatu organisasi, yang selanjutnya dijadikan indikator untuk mengukur budaya organisasi dalam penelitian ini, yaitu:

1) Inovasi dan pengambilan risiko, tingkat daya dorong karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil risiko.
2) Perhatian terhadap detail, tingkat tuntutan terhadapkaryawan untuk mampu mempehatikan ketepatan, analisis, dan perhatian detail.
3) Orientasi terhadap hasil, tingkat tuntutan terhadap manajer untuk lebih memusatkanperhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
4) Orientasi terhadap individu, tingkat keputusan manajemen dalam mempertimbangkan efek-efek hasil-hasil terhadap individu yang ada dalam organisasi.
5) Orientasi terhadap tim, tingkat aktivitas pekerjaan yang diatur dalam tim bukan secara perorangan.
6) Agresivitas, tingkat tuntutan terhadap orang-orang berlaku agresif dan bersaing dan tidak bersifat santai.

7) Stabilitas, tingkat pemenuhan aktifitas organisasi dalam mempertahankan status quo berbanding petumbuhan.

e. Pengukuran Budaya Organisasi

Menurut Muhammad (2008), Budaya Organisasi diukur dari:

1. Nilai pemberdayaan dalam kegiatan pembangunan daerah.
2. Visi dan misi sebagai tuntutan kegiatan pembangunan daerah.
3. Data dan informasi dalam pelaksanaan kegiatan pembangunan daerah.
4. Kreativitas aparatur dalam pelaksanaan kegiatan pembangunan daerah.
5. Inisiatif aparat dalam kegiatan pembangunan daerah.
6. Pola komunikasi yang terbuka dan demokratis.
7. Pelibatan pihak berkepentingan dalam pengambilan keputusan.
8. Keberanian mengambil risiko bila terjadi kegagalan.
9. Keleluasaan berinovasi.
10. Pertanggungjawaban hasil.
11. Pimpinan yang transparan.
12. Nilai dan norma budaya organisasi yang paling mempengaruhi sikap dan perilaku.
13. Nilai dan norma budaya organisasi yang paling mempengaruhi sistem pemberian insentif.

4. Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Dalam organisasi bisnis maupun non bisnis pemimpin memainkan peranan yang sangat penting, bahkan dapat dikatakan sangat menentukan dalam usaha pencapaian yang telah ditetapkan sebelumnya, seperti yang dikemukakan Hasibuan (2006) bahwa kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Danim (2004) kepemimpinan adalah setiap tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi atau member arah kepada individu atau kelompok lainnya yang bergabung dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. menurut Rivai (2006), pengertian kepemimpinan adalah suatu :

Proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya, mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk ,mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang diluar kelompok.

Kepemimpinan terkadang dipahami sebagai kekuatan untuk menggerakkan dan mempengaruhi orang. Menurut Robbins (2002) kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi kelompok untuk pencapaian tujuan. Menurut Davis dan New Strom (1994) kepemimpinan adalah proses mendorong

dan membantu orang lain untuk bekerja dan antusias untuk mecapai tujuan. Faktor kualitas manusialah (pimpinan) yang mempertautkan kelompok dan memotivasinya untuk mencapai tujuan, dengan demikian harus mampu mencapai situasi yang dapat membangkitkan semangat atau motivasi dan disiplin.

Menurut Siagian (1992) kepemimpinan adalah keterampilan dan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi perilaku orang lain, baik yang kedudukannya lebih tinggi, setingkat maupun yang lebih rendah dari padanya, dalam berpikir dan bertindak agar perilaku yang semula mingkin individualistik dan egoistik berubah menjadi perilaku organisasional.

Kepemimpinan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah seorang pribadi yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi dan memotivasi anggota organisasi untuk mencapai tujuan tertentu. Kepemimpinan yang baik harus mampu berkomunikasi, baik sesama pemimpin maupun dengan karyawan. Karena dengan terjadinya komunikasi yang baik, karyawan merasa diperhatikan dan diberlakukan dalam pencapaian tujuan.

b. Fungsi kepemimpinan

Pemimpin dalam kepemimpinannya tidak hanya bertugas sebagai seorang yang memiliki kemampuan lebih yang ditunjuk sebagai pengatur yang lainnya, tetapi dia juga harus bisa menjadi sumber semangat bagi karyawannya. Pendekatan perilaku membahas orientasi atau identifikasi pemimpin. Aspek pertama pendekatan perilaku kepemimpinan menekankan pada fungsi-fungsi yang dilakukan pemimpin dalam kelompoknya. Menurut Handoko (2003) agar

kelompok berjalan dengan efektif, seseorang harus melaksanakan dua fungsi utama yaitu:

1. Fungsi yang berhubungan dengan tugas atau pemecahan masalah, yakni menyangkut pemberian saran penyelesaian, informasi dan pendapat.
2. Fungsi-fungsi pemeliharaan kelompok atau sosial, menyangkut pemeberian saran penyelesaian informasi dan pendapat. Fungsi kedua mencakup segala sesuatu yang dapat, membantu kelompok berjalan lebih lancar, persetujuan dengan kelompok lain, penemgah perbedaan dan lain-lain.

Menurut Siagian (1992), seorang pemimpin harus menunjukkan kemampuan sebagai berikut:

1. Pimpinan sebagai penentu arah

   Arah yang hendak ditempuh oleh organisasi menuju tujuannya harus sedemikian rupa sehingga dapat mengoptimalkan pemanfaatan dari segala sarana dan prasarana yang tersedia itu. Arah yang dimaksud tertuang dalam strategi dan taktik yang disusun serta dijalankam oleh organisasi tersebut.
2. Pimpinan sebagai wakil dan juru bicara organisasi

   Hubungan dengan pihak luar organisasi harus dipelihara, apakah itu pelanggan atau pihak-pihak yang disebut *stakeholder.* Kebijakan dan kegiatan organisasi perlu dijelaskan kepadaberbagai pihak tersebut agar mempunyai pengertian yang tepat tentang perusahaan dan yang bertanggungjawab untuk itu adalah pimpinan perusahaan.
3. Pimpinan sebagai komunikator yang efektif

Memelihara hubungan baik keluar maupun kedalam dilakukan melalui proses komunikasi yang baik secara lisan dan tertulis. Komunikasi yang amat efektif sangat mungkin untuk menghindari konflik, perselisihan dan salah paham.

4. Pimpinan sebagai mediator yang handal

   Fungsi pimpinan sebagai mediator difokuskan kepada penyelesaian situasi konflik yang mungkin timbul dalam suatu organisasi, tanpa mengurangi pentingnya situasi konflik yang mungkin timbul dalam hubungan keluar organisasi.

5. Pimpinan sebagai integrator, rasional, objektif, dan netral

   Peranan ini amat penting terutama dalam organisasi yang besar dan terdiri dari banyak bagian atau komponen, apalagi apabila bagianj atau komponen tersebut melakukan kegiatan-kegiatan yang sifatnya spesilistis sehingga seolah-olah dapat berdiri secara otonom karena ketergantungannya dengan bagian lain tidak tinggi atau apabila karena lokasi yang berjauhan letaknya yang mengakibatkan pendelegasian wewenang yang luas kepada pimpinan setempat. Dalam keadaan demikian akan timbul kecendurangan dalam berpikir dan bekerja "berkotak-kotak" dan untuk mencegah terjadinya pengkotakkan itulah peranan pemimpin selaku integrator amat penting.

5. Penelitian Terdahulu

Kurniawan (2011) melakukan penelitian mengenai pengaruh komitmen organisasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi publik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak

berpengaruh terhadap kinerja organisasi publik, budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap organisasi publik, kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi publik.

Arisanti (2010) melakukan penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi dan akuntabilitas publik terhadap kinerja organisasi pada kantor wilayah direktorat jenderal perbendaharaan Bengkulu. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi, komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi dan akuntabilitas publik berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja organisasi.

Prasetyono dan Kompyurini (2008) melakukan penelitian tentang analisis kinerja rumah sakit daerah berdasarkan budaya organisasi, komitmen organisasi dan akuntabilitas publik. Budaya organisasi, komitmen organisasi dan akuntabilitas publik secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja RSD dalam kategori kuat. Secara parsial budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif dalam kategori rendah dan signifikan terhadap kinerja RSD, namun akuntabilitas publik berpengaruh positif dalam kategori rendah dan tidak signifikan terhadap kinerja RSD.

B. Pengembangan Hipotesis

1. Hubungan antara komitmen organisasi dengan kinerja organisasi publik

Menurut Robbins (1996) komitmen organisasi adalah suatu tingkat keyakinan sejauhmana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu

yang tujuannya berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Jadi keterlibatan kerja yang tinggi berarti pemihakan seseorang pada pekerjaannya, dan komitmen organisasi yang tinggi berarti pemihakan pada organisasi yang mempekerjakannya.

Menurut Siagian (2002), tinggi rendahnya komitmen organisasi akan sangat menentukan kinerja yang akan dicapai oleh organisasi, komitmen organisasi dapat terwujud apabila individu dalam organisasi menjalankan hak dan kewajiban mereka sesuai dengan tugasnya masing-masing dalam organisasi, karena pencapaian tujuan organisasi merupakan hasil kerja semua anggota organisasi yang bersifat kolektif.

Penelitian Prasetyono dan Kompyurini (2008) menjelaskan bahwa dengan adanya komitmen organisasi yang tinggi maka akan terlaksana kinerja organisasi yang efektif dan efisien. Tinggi rendahnya komitmen karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja akan menentukan kinerja yang akan dicapai oleh organisasi.

Dengan demikian dapat dipahami bahwa komitmen organisasi yang tinggi sangat diperlukan dalam sebuah organisasi, karena terciptanya komitmen yang tinggi akan mempengaruhi situasi kerja yang professional. Berbicara mengenai komitmen organisasi tidak bisa dilepaskan dari sebuah istilah loyalitas yang sering mengikuti kata komitmen. Adanya situasi kerja yang profesional akan berperan dalam mencapai tujuan dari instansi sehingga kinerja organisasi dapat terlaksana dengan efektif dan efisien. Jadi semakin tinggi komitmen organisasi maka semakin efektif pelaksanaan kinerja organisasi.

2. Hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja organisasi publik

Rivai (2006) mendefisinikan budaya organisasi sebagai kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku sehari-hari dalam membuat keputusan untuk karyawan dan mengarahkan tindakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi mempersatukan setiap individu dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas yang menjadi tujuan organisasi bersama-sama.

Menurut Sobirin (2007), budaya organisasi dapat memberikan konribusi terhadap keberhasilan kinerja organisasi. Budaya organisasi bisa dianggap sebagai aset. Paling tidak budaya organisasi berperan sebagai alat untuk melakukan integrasi internal, jika peran ini bisa berfungsi dengan baik dan diikuti dengan penyusunan strategi yang tepat maka bisa diharapkan kinerja organisasi akan meningkat.

Penelitian Prasetyono dan Kompyurini (2008) menjelaskan bahwa dengan adanya budaya organisasi yang tinggi maka akan terlaksana kinerja organisasi yang efektif dan efisien. Budaya organisasi mengikat para karyawan yang bekerja di dalamnya untuk berperilaku sesuai dengan budaya organisasi yang ada. Apabila pengertian ini ditarik ke dalam organisasi, maka seperangkat norma sudah menjadi budaya dalam organisasi sehingga karyawan harus bersikap dan bertingkah laku sesuai dengan budaya yang ada tanpa merasa terpaksa.

Keberadaan budaya dalam organisasi mampu menjadi perekat dan pedoman dari seluruh kebijakan organisasi serta tuntutan operasional bagi aspek-aspek lain dalam organisasi. Jika nilai-nilai budaya telah menjadi pedoman dalam pembuatan aturan organisasi, maka budaya organisasi akan mampu memberikan kontribusi

terhadap kinerja organisasi. Hal tersebut berarti bila budaya organisasinya baik maka kinerja organisasi juga akan baik.

3. Hubungan antara kepemimpinan dengan kinerja organisasi publik

Menurut Danim (2004) kepemimpinan adalah setiap tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi atau memberi arah kepada individu atau kelompok lainnya yang bergabung dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. kepemimpinan yang baik harus mampu berkomunikasi, baik sesama pemimpin maupun dengan karyawan.

Menurut Siagian (2002) Kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja organisasi sektor publik. Kepemimpinan dalam organisasi mempunyai peran yang sangat menentukan dalam pencapaian tujuan organisasi. Hal ini dikarenakan melalui kepemimpinan yang baik, seorang pemimpin dapat mempengaruhi bawahan agar dapat meningkatkan kinerjanya dalam organisasi tempat mereka bekerja.

Dari penjelasan diatas terlihat bahwa ada kaitan yang erat antara kepemimpinan dengan kinerja organisasi publik. Dengan adanya kepemimpinan dalam arti kemampuan untuk mempengaruhi sebuah kelompok untuk mencapai tujuan organisasi maka pemimpin akan mampu untuk mempengaruhi anggota organisasi untuk bekerja lebih baik sehingga mampu menciptakan kinerja organisasi yang baik pula.

C. Kerangka Konseptual

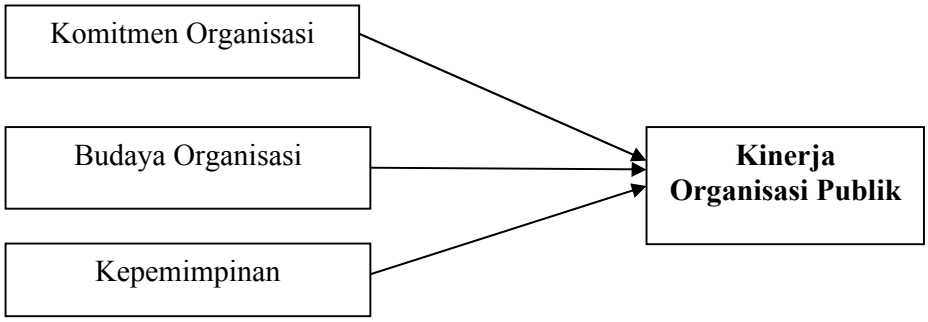
Informasi kinerja organisasi publik merupakan hal yang sangat penting untuk mengukur seberapa jauh keberhasilan dalam mengelola organisasi. Kinerja organisasi publik memberikan gambaran umum mengenai organisasi tersebut dan menunjukkan ukuran prestasi yang telah dicapai oleh organisasi publik tersebut.

Ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi publik, beberapa faktor diantaranya adalah komitmen organisasi, budaya organisasi, dan kepemimpinan. Faktor-faktor ini dinilai cenderung dapat mempengaruhi peningkatan kinerja organisasi publik.

Komitmen organisasi merupakan komitmen yang diciptakan oleh semua komponen-komponen individual dalam menjalankan operasional organisasi. Komitmen dalam sebuah organisasi sangat diperlukan. Dengan adanya komitmen maka karyawan akan memiliki tanggungjawab dalam organisasi tersebut. Komitmen organisasi dapat terwujud apabila individu-individu yang ada didalam organisasi memiliki kesadaran untuk melaksanakan tugasnya masing-masing dengan sebaik mungkin sehingga dapat pula tercapai kinerja organisasi yang memuaskan.

Budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang dipahami, dijiwai, dan dipraktekkan oleh organisasi sehingga pola tersebut dapat memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan perilaku dalam organisasi. Untuk mendapatkan kinerja organisasi yang baik dibutuhkan budaya organisasi yang baik pula.

Kepemimpinan merupakan tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi atau memberi arah kapada individu atau kelompok lainnya yang bergabung dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang ditetapkan sebelumnya. Kepemimpinan yang baik harus mampu berkomunikasi, baik kepada sesama pemimpin maupun dengan karyawan. Sehingga dengan adanya kepemimpinan yang baik maka akan tercapai kinerja organisasi yang baik pula.



Gambar I. Kerangka Konseptual

D. Hipotesis

H1 : Komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja organisasi publik.

H2 : Budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja organisasi publik.

H3 : Kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja organisasi publik.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diambil dari pengaruh komitmen organisasi, budaya organisasi dan kepeminpinan terhadap kinerka organisasi publik adalah sebagai berikut:

1. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja organisasi publik
2. Budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja organisasi publik
3. Kepemimpinan berpengaruh signifikan posotif terhadap kinerja organisasi publik

B. Keterbatasan Penelitian

Meskipun penelitian ini telah selesai dilaksanakan tetapi penelitian ini memiliki kelemahan-kelemahan sebagai berikut:

1. Penelitian ini menggunakan kuesioner tanpa dilengkapi dengan wawancara atau pertanyaan lisan. Sebaiknya dalam mengumpulkan data yang dilengkapi dengan menggunakan pertanyaan lisan.
2. Dikarenakan beberapa SKPD yang memiliki kendala dalam prosedur perizinan dan pengisian kuesioner, menyebabkan data yang diolah kurang

optimal, maka untuk penelitian selanjutnya diharapkan responden yang dituju dapat melakukan pengisian kuesioner yang disebarkan.

3. Pilihan jawaban yang peneliti ajukan tidak mewakili semua aspirasi dari responden sehingga hasil yang diperoleh tidak maksimal.

   Dari semua SKPD yang ada di Kota Padang, hanya Dinas saja yang memiliki Kepala Bidang, sedangkan Kantor, Badan, Kecamatan, dan Inspektorat hanya memiliki Kepala Seksi. Oleh karena itu, peneliti menambahkan dalam responden Kepala Bidang atau *Middle Manager*.

C. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, ada beberapa saran yang dapat dipertimbangkan oleh beberapa pihak:

1. Untuk penelitian selanjutnya, dapat lebih baik jika, dilengkapi dengan wawancara ataupun pernyataan tertulis sehingga dapat menggali semua hal yang menjadi tujuan penelitian.
2. Untuk peneilitan selanjutnya, dikarenakan adanya variabel lain yang mempengaruhi kinerja instansi pemerintah daerah, maka hendaknya peneliti selanjutnya menambahkan atau mengganti variabel yang diteliti dengan variabel lain, seperti akuntabilitas, kepuasan kerja selain komitmen organisasi, budaya organisasi dan kepemimpinan.
3. Prosedur atau peraturan yang berlaku di Kota Padang hendaknya lebih bersifat fleksibel, tidak kaku, dan dapat dijalankan dalam berbagai macam kondisi yang terjadi dilapangan.

4. Disarankan kepada Kota Padang agar yang menjabat sebagai kepala dari masing-masing SKPD yang ada di Kota Padang adalah orang yang benar-benar mengerti, mengetahui, dan paham tentang segala hal dari SKPD yang dipimpinnya.