PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA INSTANSI PEMERINTAHAN DAERAH

(Studi Empiris Pada Pemerintahan Kota Payakumbuh)

DRAF SKRIPSI

Oleh :

ROMMY AFRINALDO
67548/2005

JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI PADANG

2011

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

JUDUL : PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA INSTANSI PEMERINTAHAN DAERAH
(Studi Empiris Pada Pemerintahan Kota Payakumbuh)

NAMA	: ROMMY AFRINALDO
BP/NIM	: 2005/67548
KEAHLIAN	: AKUNTANSI SEKTOR PUBLIK
PROGRAM STUDI	: AKUNTANSI
FAKULTAS	: EKONOMI
	UNIVERSITAS NEGERI PADANG

Padang, Februari 2012

Disetujui Oleh :

Pembimbing I	Pembimbing II
Drs. Syamwil, M.Pd	Nurzi Sebrina, SE. Ak, M.Sc
NIP:19590820 198703 1 001	NIP: 19720910 199802 2 003

Mengetahui,
Ketua Prodi Akuntansi

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

HALAMAN PENGESAHAN LULUS UJIAN SKRIPSI

Dinyatakan Lulus Setelah Dipertahankan di depan Tim Penguji Skripsi
Program Studi Akuntansi-Keuangan
Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang

PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA INSTANSI PEMERINTAHAN DAERAH

(Studi Empiris Pada Pemerintahan Kota Payakumbuh)

Nama	: ROMMY AFRINALDO
NIM/BP	: 67548/2005
Program Studi	: Akuntansi
Keahlian	: Akuntansi Sektor Publik
Fakultas	: Ekonomi

Padang, Februari 2012

Tim Penguji

	Nama	Tanda Tangan
1. Ketua	: **Drs. Syamwil, M.Pd**	
2. Sekretaris	: **Nurzi Sebrina, SE, M.Sc, Ak**	
3. Anggota	: **Fefri Indra Arza, SE, M.Sc, Ak**	
4. Anggota	: **Deviani, SE, M.Si, Ak**	

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama	:	Romm y AFRINALDO
Tahun masuk / Nim	:	2005
Tempat/ Tanggal Lahir	:	Payakumbuh / 24 April 1988
Program	:	Akuntansi
Fakultas	:	EKONOMI
Alamat	:	Jl. parak ANAU Raya III NO.24 TABING . padang
No. Hp/ telpon	:	08137433 1786 / 0751 - 41335
Judul skripsi	:	Pengaruh komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja Instansi pemerintahan Daerah

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Karya tulis atau skripsi ini, adalah asli dan belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar akademik (Sarjana), baik di UNP maupun di Perguruan Tinggi Lainnya.
2. Karya tulis atau skripsi ini,murni, gagasan, rumusan dan pemikiran saya sendiri, tanpa bantuan dari pihak lain, kecuali arahan dari Tim Pembimbing.
3. Dalam Karya tulis atau skripsi ini,tidak terdapat karya atau pendapat orang lain yang telah ditulis atau dipublikasikan kecuali secara ekspelisit dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan cara menyebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Karya tulis atau skripsi ini **Sah** apabila telah ditandatangani **Asli** oleh Tim Pembimbing, Tim Penguji, dan Ketua Prodi.

Demikianlah 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 morma yang berlaku di Perguruan Tinggi.

Padang, Desember 2011

Yang Menyatakan,

METERAI TEMPEL 11A56AAF840213137 ENAM RIBU RUPIAH 6000 DJP

Kommy AFRINALDO

NIM 67540

ABSTRAK

Rommy Afrinaldo (2005/67548) Pengaruh Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Instansi Pemerintahan Daerah. Skripsi. Program Studi Akuntansi. Fakultas Ekonomi. Universsitas Negeri Padang. 2012

Pembimbing I : Drs. Syamwil, M.Pd
II : Nurzi Sebrina SE, M.Sc, Ak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji 1) pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pemerintahan daerah, dan 2) pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pemerintahan daerah.

Jenis penelitian ini adalah penelitian kausatif. Populasi dalam penelitian ini adalah SKPD-SKPD di Kota Payakumbuh, penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel secara *judgment sampling*. Data dikumpulkan dengan menyebarkan langsung kuesioner kepada responden yang bersangkutan. Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi berganda dengan bantuan *Statistical Package For Social Science* (SPSS).

Hasil penelitian ini menunjukkan komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pemerintahan daerah, dimana nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu 2,570>1,972. Budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pemerintahan daerah, dimana nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu 3,188> 1,972 dengan nilai signifikansi 0,002 < α 0,05 (hipotesis 2 diterima). Hasil uji F diperoleh nilai $F_{hitung} \geq F_{Tabel}$ yakni 10,325≥ 3,354 dengan sig $< \alpha$ (0,000 < 0,05) model yang sudah Fix. Bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi terhadap Kinerja Instansi Pemerintahan Daerah.

Saran dalam penelitian ini antara lain (1) instansi diharapkan dapat memantau metode kerja dan prosedur kerja agar kinerja instansi pemerintah lebih baik lagi. (2) diharapkan pada instansi untuk lebih memperhatikan lagi tanggung jawab dari masing-masing bagian agar dapat meningkatkan kinerja organisasi. (3) instansi untuk lebih memperhatikan dan menjaga kepentingan pegawai. (4) dalam mengumpulkan data dilengkapi dengan menggunakan pertanyaan lisan dan tertulis.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur Penulis ucapkan pada Allah SWT, karena berkat limpahan rahmat dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul Pengaruh Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Instansi Pemerintahan Daerah. Skripsi ini merupakan salah satu syarat dalam menyelesaikan studi strata satu pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.

Dalam penyelesaian skripsi ini penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya Bapak Drs. Syamwil, M.Pd selaku pembimbing I, dan Ibu Nurzi Sebrina, SE, M.Sc, Ak selaku pembimbing II yang telah bersedia meluangkan waktu untuk membimbing penulis dalam penelitian ini dan telah banyak memberikan masukan kepada penulis sampai penulis mampu untuk menyelesaikan skripsi ini. Serta berbagai pihak yang berperan dalam membantu penulis untuk menyelesaikan skripsi. Oleh karena itu perkenankan penulis menyampaikan 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-bapak dan Ibu-ibu dosen penelaah dan penguji, yang telah bersedia meluangkan waktu untuk menguji penulis.
4. Bapak dan Ibu Staf pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah mencurahkan ilmu yang bermanfaat kepada penulis selama masa perkuliahan

5. Staf kepustakaan dan staf administrasi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah ikut membantu memberikan pelayanan dalam menyelesaikan skripsi ini
6. Kedua orang tua beserta adik-adik tercinta dan segenap keluarga penulis yang telah memberikan dukungan moril dan materil serta motivasi sehingga penulis dapat menyelesaikan studi dan menyelesaikan skripsi ini
7. Teman-teman mahasiswa Program Studi Akuntansi angkatan 2005 yang sama-sama berjuang, membantu, memberikan motivasi saran dan informasi yang berguna dalam penyelesaian skripsi ini

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan. Oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari pembaca guna kesempurnaan skripsi ini. Akhirnya penulis mengucapkan banyak terima kasih, semoga skripsi ini bermanfaat di masa yang akan datang.

Padang, Desember 2011

Penulis

DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN JUDUL i

ABSTRAK..... ii

KATA PENGANTAR..... iii

DAFTAR ISI..... iv

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang..... 1

B. Identifikasi Masalah..... 6

C. Pembatasan Masalah..... 7

D. Perumusan Masalah..... 7

E. Tujuan Penelitian..... 7

F. Manfaat Penelitian..... 7

BAB II KAJIAN TEORITIS, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

A. Kajian Teori..... 9

B. Riset Sebelumnya..... 50

C. Hubungan Antar Variabel..... 50

D. Kerangka Konseptual..... 53

E. Hipotesis..... 55

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian..... 56

B. Populasi dan Sampel..... 56

C. Teknik Pengambilan Sampel..... 57

D. Jenis dan Sumber Data 58

E. Teknik Pengumpulan Data 58

F. Variabel Penelitian..... 59

G. Instrumen penelitian 59

H. Uji coba instrumen penelitian..... 61

I. Teknik analisa data..... 65

J. Defenisi operasional 70

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Sampel dan Responden Penelitian..... 72

B. Karakteristik Responden..... 73

C. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian..... 74

D. Analisis Induktif..... 79

E. Pembahasan..... 87

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan 91

B. Keterbatasan Penelitian 91

C. Saran 92

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR TABEL

Tabel **Halaman**

1. Daftar Nama SKPD Pemerintah Kota Payakumbuh 56
2. Daftar Skor Jawaban Pernyataan Berdasarkan Sifat 60
3. Instrumen Penelitian 60
4. HasilUjiValiditas 61
5. Hasil Uji Reliabilitas 64
6. Penyebaran dan Pengembalian Kuesioner 72
7. Karekteristik Responden Berdasarkan Pendidikan 73
8. Karekteristik Responden Berdasarkan keahlian 73
9. Karekteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja 74
10. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Instansi Pemerintah 75
11. DistribusiFrekuensiVariabelKomitmenOrganisasi 77
12. DistribusiFrekuensiVariabelBudayaOrganisasi 78
13. UjiMultikolinearitas 80
14. UjiNormalitas 81
15. UjiHeterokedastisitas 82
16. Uji F Hitung 82
17. KoefisienDeterminasi 84
18. KoefisienRegresiBerganda 84

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sejak diberlakukannya UU No. 22 Tahun 1999 dan UU No. 25 Tahun 1999, bangsa Indonesia telah memulai proses perubahan mendasar dalam kehidupan ketatanegaraan yang akan mempengaruhi segala dimensi kehidupan bangsa, baik dimensi politik, ekonomi, sosial maupun budaya. Apalagi setelah keluarnya PP No 84 Tahun 2000 tentang pedoman organisasi perangkat daerah. Maka pemerintah daerah di masing-masing wilayah membentuk berbagai macam organisasi perangkat daerah untuk melaksanakan otonomi dalam rangka kemajuan dan kesejahteraan rakyat, dan daerah itu sendiri.

Perubahan sistem pemerintah daerah dari sentralisasi yang ditandai dengan berlakunya UU No. 32 Tahun 2004 pada hakekatnya bertujuan untuk mempercepat pembangunan daerah, sehingga pembangunan yang dilaksanakan lebih tepat sasaran dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat setempat. Desentralisasi yakni semua urusan, tugas, dan wewenang pelaksanaan pemerintahan diserahkan sepenuhnya kepada daerah. Implementasi dari UU tersebut menyatakan bahwa otonomi luas berada pada daerah kabupaten/kota karena dianggap masyarakat daerahnya. Pemerintah kabupaten/kota yang terdekat dengan masyarakat yang lebih memahami kondisi dan kebutuhan.

Sebagai organisasi sektor publik, pemerintah daerah dituntut agar memiliki kinerja yang berorientasi pada kepentingan masyarakat, dan mendorong pemerintah untuk senantiasa tanggap akan tuntutan lingkungannya, dengan berupaya memberikan pelayanan terbaik secara transparan dan berkualitas serta adanya pembagian tugas

yang baik pada pemerintah tersebut. Meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap penyelenggaraan administrasi publik memicu timbulnya gejolak yang berakar pada ketidakpuasan. Tuntutan yang semakin tinggi diajukan terhadap pertanggungjawaban yang diberikan oleh penyelenggara negara atas kepercayaan yang diamanatkan kepada mereka. Dengan kata lain, kinerja instansi pemerintah kini lebih banyak mendapat sorotan, karena masyarakat mulai mempertanyakan manfaat yang mereka peroleh atas pelayanan instansi pemerintah.

Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi (Indra:2001).

Kinerja pemerintah dapat dipahami sebagai tingkat pencapaian tujuan organisasi atau tingkat pencapaian hasil dalam kaitannya dengan tugas dan fungsi yang dibebankan kepada organisasi tersebut, atau dapat pula disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu tingkatan sejauh mana proses kegiatan organisasi itu memberikan hasil atau mencapai tujuan.

Sebagai bagian dari organisasi sektor publik, kinerja instansi pemerintah banyak menjadi sorotan akhir-akhir ini, terutama sejak timbulnya iklim yang lebih demokratis dalam pemerintahan. Rakyat mulai mempertanyakan akan nilai yang mereka peroleh atas pelayanan yang dilakukan oleh instansi pemerintah. Walau anggaran rutin dan pembangunan yang dikeluarkan oleh pemerintah semakin banyak, nampaknya masyarakat belum puas atas dasar kualitas jasa maupun barang yang diberikan.

Di samping itu, selama ini pengukuran keberhasilan maupun kegagalan dari instansi pemerintah dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sulit dilakukan

secara objektif. Padahal aparatur pemerintah merupakan orang yang dipercaya dan diberi mandat oleh negara dan rakyat untuk mengelola pemerintahnya guna meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Dengan demikian, efektivitasnya harus diukur berdasarkan sejauh mana kemampuan pemerintah meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Kinerja Instansi pemerintah adalah perwujudan kewajiban suatu instansi pemerintah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan melalui sistem pertanggung jawaban secara periodik. Perencanaan kinerja merupakan proses penetapan kegiatan tahunan dan insikator kinerja berdasarkan program, kebijakan dan sasaran yang telah ditetapkan dalam rencana strategik. Hasil dari proses ini berupa rencana kinerja tahunan.

Komitmen adalah kemampuan dan kemauan untuk menyelaraskan perilaku pribadi dengan kebutuhan, prioritas dan tujuan organisasi. Hal ini mencakup cara-cara mengembangkan tujuan atau memenuhi kebutuhan organisasi yang intinya mendahulukan misi organisasi dari pada kepentingan pribadi. Menurut Meyer dan Allen (1991), komitmen dapat juga berarti penerimaan yang kuat individu terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, dan individu berupaya serta berkarya dan memiliki hasrat yang kuat untuk tetap bertahan di organisasi tersebut.

Robbins dan Judge (2007) mendefinisikan komitmen sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keangotaannya dalam organisasi . Berdasarkan definisi ini, dalam komitmen organisasi tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Dimana loyalitas, keterlibatan, dan penerimaan terkait

dengan kinerja organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Nurjanah (2008) mengemukakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh sebab itu, apabila komitmen organisasinya baik, maka kinerja organisasi akan baik pula.

Menurut Alwi (2001) dalam http://wangmuba.com/page/73/ komitmen organisasi adalah sikap karyawan untuk tetap berada dalam organisasi dan terlibat dalam upaya-upaya mencapai misi, nilai-nilai dan tujuan organisasi. Komitmen merupakan suatu bentuk loyalitas yang lebih konkret yang dapat dilihat dari sejauhmana karyawan mencurahkan perhatian, gagasan, dan tanggung jawab dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Faktor yang tidak kalah penting berpengaruh pada kinerja pemerintahan selain komitmen organisasi adalah budaya organisasi. Budaya organisasi yang baik tentunya akan mempengaruhi kualitas pelayanan publik yang baik pula. Hal ini sesuai dengan pendapat Tjiptono (2000: 75), yang mengemukakan bahwa kualitas pelayanan sendiri sebenarnya dipengaruhi oleh banyak aspek salah satunya adalah budaya organisasi dan cara pengorganisasiannya. Dalam organisasi tentunya banyak faktor yang mempengaruhi seseorang untuk mencapai tujuannya, sedangkan jalannya organisasi dipengaruhi oleh perilaku banyak individu yang memiliki kepentingan masing-masing. Oleh sebab itu, budaya organisasi sangat penting, karena merupakan kebiasaan-kebiasaan yang ada dalam organisasi.Kebiasaan tersebut mengatur tentang norma-norma perilaku yang harus diikuti oleh para anggota organisasi, sehingga menghasilkan budaya yang produktif. Budaya yang produktif adalah budaya yang dapat menjadikan organisasi menjadi kuat dan tujuan perusahaan dapat tercapai.

Menurut Robbins (1995:479) budaya organisasi adalah suatu sistem pengertian yang diterima secara bersama perihal pola mengenai kepercayaan, ritual,

mitos praktek yang lebih berkembang sejak beberapa lama. Budaya Organisasi adalah total skor pertanyaan/pernyataan dengan indikator: inisiatif, toleransi terhadap tindakan beresiko, kejelasan arah organisasi, integrasi, dukungan dari manajemen, kontrol, identitas, sistem imbalan, toleransi terhadap konflik, dan komunikasi. Budaya organisasi menyangkut sifat, perilaku dan karakteristik yang telah melembaga, dan membedakan organisasi dengan organisasi lain sebagaimana tercermin dalam hal sifat, perilaku dan karakteristiknya para anggotanya

Budaya organisasi merupakan sistem nilai yang mengandung cita-cita organisasi sebagai sistem internal dan sistem eksternal sosial. Budaya kerja yang kuat yaitu budaya kerja positif yang benar-benar dianut oleh segenap pelaku organisasi akan mempertinggi kesungguhan kerja para pelakunya. Sebaliknya apabila budaya kerja organisasi yang dianut lemah, maka tidak akan menimbulkan kesungguhan kerja bagi sebahagian pelaku organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Prasetyono dan Kompyurini (2008), menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja organisasi. Budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap perilaku para anggota organisasi, sehingga jika budaya organisasinya baik maka anggota organisasinya adalah orang-orang yang baik dan berkualitas pula. Dan apabila anggotanya baik dan berkualitas, maka kinerja organisasi akan menjadi baik dan berkualitas juga.

Dalam konteks organisasi publik, kinerja adalah suatu ukuran prestasi / hasil dalam mengelola dan menjalankan suatu organisasi dimana berhubungan dengan segala hal yang akan, sedang dan telah dilakukan organisasi tersebut dalam kurun waktu tertentu. Pengukuran kinerja organisasi publik penting dilakukan karena berguna sebagai acuan untuk meningkatkan kinerja organisasi tersebut agar lebih baik

lagi di masa yang akan datang. Mardiasmo (2002) menyatakan bahwa penilaian kinerja sektor publik dilakukan untuk memenuhi tiga maksud, yaitu : (1) membantu memperbaiki kinerja pemerintah, (2) pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan, (3) mewujudkan pertanggungjawaban organisasi publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan

Berdasarkan gambaran permasalahan diatas maka peneliti bermaksud melakukan penelitian yang berhubungan dengan komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja instansi pemerintahan daerah serta membuktikan apakah terdapat hubungan antar keduanya. Adapun judul penelitian yang diambil adalah "**Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Instansi Pemerintahan Daerah".**

B. Identifikasi Masalah.

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan diatas, maka peneliti dapat mengidentifikasi masalah sebagai berikut:

a. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja suatu instansi pemerintahan daerah?
b. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja suatu pemerintahan daerah?
c. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja suatu instansi pemerintahan daerah?
d. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja suatu instansi pemerintahan daerah?
e. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja instansi pemerintahan daerah?

C. Pembatasan Masalah.

Dalam penelitian ini penulis membatasi permasalahan yang akan dibahas, yaitu sejauhmana pengaruh Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Instansi Pemerintahan Daerah.

D. Perumusan Masalah.

Berdasarkan pembatasan masalah diatas, maka dapat dirumuskan masalah yang akan diteliti, yaitu:

1. Sejauhmana komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja instansi pemerintahan daerah?
2. Sejauhmana budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja instansi pemerintahan daerah?

E. **Tujuan Penelitian**.

Berdasarkan rumusan masalah diatas, tujuan penelitian ini adalah memperoleh data, mendeskripsikan dan melihat :

1. Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja instansi pemerintahan daerah.
2. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja instansi pemerintahan daerah

F. Manfaat Penelitian.

Sesuai dengan masalah dan tujuan penelitian yang telah diuraikan diatas, peneliti mengharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Sebagai pengalaman dan menambah wawasan ilmiah penulis dan merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi, UNP.
2. Sebagai bahan pertimbangan bagi instansi pemerintahan daerah Sumatera Barat dalam menentukan kebijakan untuk meningkatkan kinerja instansi pemerintahan daerah pada masa yang akan datang. Penelitian ini diharapkan mampu menjelaskan faktor-faktor yang berperan dalam penciptaan kinerja.
3. Untuk menambah wawasan pembaca umumnya dan penulis khususnya tentang kinerja instansi pemerintahan daerah dalam kehidupan organisasi. Dengan penelitian ini diharapkan pengetahuan kita tentang kinerja instansi pemerintahan daerah dan faktor-faktor yang mempengaruhinya semakin baik, sehingga dapat digunakan sebagai acuan oleh peneliti selanjutnya.

BAB II

KAJIAN TEORITIS, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

A. Kajian Teori

1. Kinerja

a. Pengertian Kinerja Instansi

Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi. Secara umum dapat juga dikatakan bahwa kinerja merupakan prestasi yang dapat dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu. Untuk mengetahui keberhasilan/kegagalan suatu organisasi, seluruh aktivitas organisasi tersebut harus dapat diukur. Dan pengukuran tersebut tidak semata-mata kepada masukan (*input*), tetapi lebih ditekankan kepada keluaran, atau manfaat program tersebut.

Disamping itu menurut Sedarmayanti (2003:64) "kinerja (performance) diartikan sebagai hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat diukur dengan dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan".

Faktor kemampuan sumber daya aparatur pemerintah terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *ability* (knowledge + skill), sedangkan faktor motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) sumber daya aparatur pemerintah dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan sumber daya aparatur pemerintah dengan terarah untuk mencapai tujuan pemerintah, yaitu *good governance.*

Menurut Syahrudin (2000:35) “Pengukuran/penilaian kinerja adalah suatu alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas."

Dalam penerapannya, dibutuhkan suatu artikulasi yang jelas mengenai visi, misi, tujuan, dan sasaran yang dapat diukur dari satu dan keseluruhan program. Ukuran tersebut bisa dikaitkan dengan hasil atau outcome dari setiap program yang dilaksanakan. Dengan demikian, pengukuran kinerja organisasi merupakan dasar yang reasonable untuk pengambilan keputusan.

b. Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja

Prestasi pelaksanaan program yang dapat diukur akan mendorong pencapaian prestasi tersebut. Pengukuran prestasi yang dilakukan secara berkelanjutan memberikan umpan balik untuk upaya perbaikan secara terus-menerus dan pencapaian tujuan di masa mendatang.

Menurut Mardiasmo (2002 : 122), tujuan sistem pengukuran kinerja adalah :

1. Untuk mengkomunikasikan strategi secara lebih baik *(top down* dan bottom *up)*
2. Untuk mengukur kinerja finansial dan non-finansial secara berimbang sehingga dapat ditelusuri perkembangan pencapaian strategi
3. Untuk mengakomodasi pemahaman kepentingan manajer level menengah dan bawah serta memotivasi untuk mencapai *goal congruence.*
4. Sebagai alat untuk mencapai kepuasan berdasarkan pendekatan individual dan kemampuan kolektif yang rasional.

Menurut Indra Bastian (2001 : 330) peranan pengukuran prestasi sebagai alat manajemen untuk:

1. Memastikan pemahaman para pelaksana dan ukuran yang digunakan untuk pencapaian prestasi.
2. Memastikan tercapainya skema prestasi yang disepakati.
3. Memonitor dan mengevaluasi kinerja dengan pembandingan skema kerja dan pelaksanaan.
4. Memberikan penghargaan dan penghukuman yang objektif atas prestasi pelaksanaan yang telah diukur sesuai dengan sistem pengukuran prestasi yang telah disepakati.
5. Menjadikan alat komunikasi antar bawahan dan pimpinan dalam upaya memperbaiki prestasi organisasi.
6. Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi.
7. Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah.
8. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif.
9. Menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan.
10. Mengungkapkan permasalahan yang terjadi

Pengukuran kinerja juga digunakan untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran *(goals and objectives),* menurut LAN & BPKP (2000) elemen kunci dari sistem pengukuran kinerja terdiri dari:

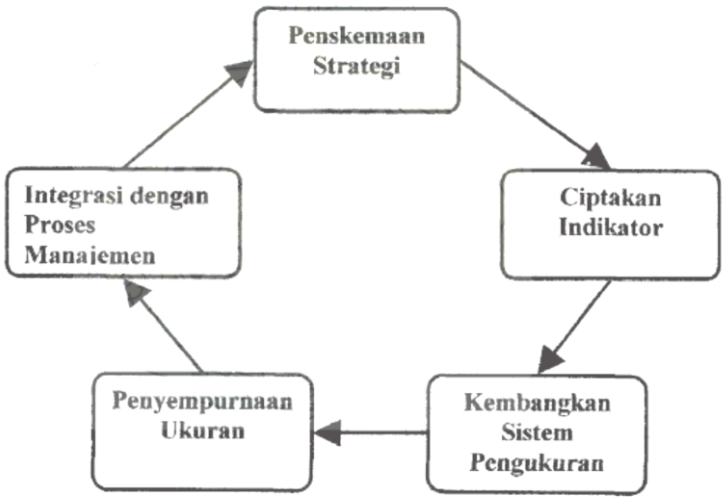
1. Perencanaan dan penetapan tujuan
2. Pengembangan ukuran yang relevan
3. Pelaporan formal atas hasil
4. Penggunaan informasi.

Sistem pengukuran kinerja akan membantu pimpinan dalam membantu implementasi strategi bisnis dengan cara membandingkan antara hasil aktual dengan sasaran dan tujuan strategis. Pengukuran kinerja merupakan suatu metode untuk menilai kemajuan yang telah dicapai dibandingkan dengan tujuan yang telah ditetapkan. Pengukuran kinerja tidak dimaksudkan untuk berperan sebagai mekanisme guna memberikan penghargaan/hukuman *(reward / punishment)*, akan tetapi pengukuran kinerja berperan sebagai alat komunikasi dan alat manajemen untuk memperbaiki kinerja organisasi.

Disamping itu, pengukuran kinerja merupakan alat yang bermanfaat dalam usaha pencapaian tujuan, karena melalui pengukuran kinerja dapat dilakukan proses penilaian terhadap pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan dan pengukuran kinerja dapat memberikan penilaian yang objektif dalam pengambilan keputusan organisasi maupun manajemen.

c. Siklus Pengukuran Kinerja

Terdapat 5 (lima) tahap untuk melakukan pengukuran kinerja yaitu Penskemaan Strategi, Penciptaan Indikator, Pengembangan Sistem Pengukuran Data, Penyempurnaan Ukuran Kinerja, dan Pengintegrasian dalam proses manajemen. Skemanya dan uraiannya dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 1. Siklus Pengukuran Kinerja
Sumber : Indra Bastian (2001 : 333)

1. Perencanaan Strategik

   Siklus pengukuran kinerja dimulai dengan proses perencanaan strategik, yang berkenaan dengan penetapan visi, misi, tujan dan sasaran, kebijakan, program operasional dan kegiatan / aktivitas.

2. Penetapan Indikator Kinerja

   Setelah perumusan strategik, instansi pemerintah perlu menyusun dan menetapkan ukuran / indikator kinerja. Ada beberapa aktifitas yang dilaksanakan dalam proses ini. Untuk beberapa jenis program, tahapan ini mungkin mudah dan sederhana untuk didefinisi. Indikator kinerja dapat berupa indikator *input, proses, output, outcomes, benefit atau impacts*. Indikator / ukuran yang mudah diperoleh adalah untuk aktifitas yang dapat dihitung. Misalnya: jumlah klaim yang *diproses.*

3. Mengembangkan Sistem Pengukuran Kinerja

   Ada tiga kegiatan dalam tahap ini. Pertama, harus yakin bahwa mempunyai data atau pencarian data yang diperlukan terus dilanjutkan sesuai siklus pengukuran kinerja. Kedua, mengukur kinerja harus mengumpulkan data. Terakhir, menggunakan data pengukuran kinerja

yang dihimpun, dan hal ini harus dipresentasikan dengan cara yang dapat dimengerti.

4. Penyempurnaan Ukuran

   Pada tahap ini, pemikiran atas indikator hasil (outcome) dan indikator dampaknya (impacts) menjadi lebih penting dibandingkan pemikiran atas indikator masukan (inputs) dan keluaran (outputs),

5. Pengintegrasian dengan Proses Manajemen

   Pada saat ukuran kinerja tersedia, tantangan selanjutnya adalah mengintegrasi pengukuran kinerja dengan proses manajemen.

d. Indikator Kinerja

Indikator Kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan, dengan memperhitungkan elemen indikator yang tediri atas : Indikator masukan *(Input),* proses *(Process),* keluaran *(Outputs),* hasil *(Outcomes),* manfaat *(Benefits)* dan dampak *(Impacts):*

Elemen yang terdapat dalam indikator kinerja menurut Indra Bastian (2001 : 337) berupa :

1. Indikator Masukan *(Input)*

   Indikator masukan adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran. Indikator ini dapat berupa sumber daya manusia, informasi, kebijakan/peraturan perundang-undangan dan sebagainya. Dengan meninjau distribusi sumber daya, suatu lembaga dapat menganalisis

apakah alokasi sumber daya yang dimiliki telah sesuai dengan rencana strategis yang telah diterapkan.

2. Indikator Proses *(Process)*

   Rambu yang dominan dalam proses adalah tingkat efisiensi dan ekonomis pelasanaan kegiatan organisasi. Efisisensi berarti besarnya hasil yang diperoleh dengan pemanfaatan sejumlah input. Sedang ekonomis yang dimaksud adalah bahwa pelaksanaan kegiatan tersebut secara lebih murah dibandingkan dengan standar biaya atau waktu yang telah ditentukan untuk itu.

3. Indikator Keluaran *(Output)*

   Indikator keluaran adalah segala sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik atau non-fisik. Dengan membandingkan keluaran instansi dapat menganalisis apakah suatu kegiatan terlaksana sesuai dengan rencana Tetapi indikatar kinerja harus dikaitkan dengan sasarna kegiatan yang terdefinisi dengan baik dan teratur. Jadi, indikatar keluaran harus sesuai dengan lingkup dan kegiatan instansi.

4. Indikator Hasil (*Outcome*)

   Indikator hasil adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah. (efek langsung). Outcome menggambarkan tingkat pencapaian atas hasil yang lebih tinggi yang mungkin menyangkut kepentingan banyak pihak. Dengan indikator outcome, organisasi akan dapat mengetahui apakah hasil yang telah diperoleh dalam bentuk output memang dapat dipergunakan sebagaimana mestinya dan memberikan kegunaan yang besar bagi masyarakat banyak.

5. Indikator Manfaat *(Beneft)*

   Indikator manfaat adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dan pelaksanaan kegiatan. Indikator kinerja ini menggambarkan manfaat yang diperoleh dari indikator hasil. Manfaat tersebut baru tampak setelah beberapa waktu kemudian, khususnya dalam jangka menengah dan jangka Panjang Indikator manfaat menunjukkan hal yang diharapkan untuk dicapai bila keluaran dapat diselesaikan dan berfungsi dengan optimal (tepat lokasi dan waktu).

6. Indikator Dampak *(Impact)*

   Indikator dampak adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif pada setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang ditetapkan. Indikator ini sulit diukur karena memerlukan waktu lebih dari suatu periode untuk mengetahui dampaknya.

Menurut Mardiasmo (2002 : 128), peran indikator kinerja bagi pemerintah antara lain :

a. Untuk membantu memperjelas tujuan organisasi
b. Untuk mengevaluasi target akhir *(final outcome)* yang dihasilkan
c. Sebagai masukan untuk menentukan skema insentif manajerial
d. Memungkinkan bagi pemakai jasa layanan pemerintah untuk melakukan pilihan
e. Untuk menunjukkan standar kinerja
f. Untuk menunjukkan efektifitas
g. Untuk membantu menentukan aktivitas yang memiliki efektifitas biaya yang paling baik untuk mencapai target sasaran

h. Untuk menunjukkan wilayah, bagian, atau proses yang masih potensial untuk dilakukan penghematan biaya

Manfaat dari tuntutan skema indikator kinerja menurut Indra Bastian (2001 : 339) sebagai berikut :

1. Memberikan kejelasan tujuan organisasi.
2. Mengembangkan persetujuan pengukuran aktifitas.
3. Keuntungan pengertian lebih tinggi atas proses produksi.
4. Fasilitas perbandingan kinerja dari organisasi yang berbeda.
5. Memberi fasilitas *setting of target* untuk organisasi dan manager, mempertimbangkan pertanggungjawaban organisasi ke pemilik.

Pengukuran hanya merupakan langkah awal proses perbandingan. Fenomena yang diukur seharusnya dibuat menjadi model proses produksi. Langkah permodelan sering mengalami kesulitan, sebab pengertian dimana *input* sektor publik dirubah menjadi output sangat tidak baik, tertutama ketika lingkungan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap hasil.

Sebelum menyusun dan menetapkan indikator kinerja, menurut Indra Bastian (2001 : 340) terlebih dahulu perlu diketahui syarat-syarat yang harus dipenuhi oleh suatu indikator kinerja yaitu:

a. Spesifik dan jelas, sehingga tidak ada kemungkinan kesalahan interpresentasi.
b. Dapat diukur secara objektif yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif, yaitu dua atau lebih mengukur kinerja yang berkesimpulan sama.
c. Relevan; indikator kinerja harus menangani aspek-aspek objektif yang relevan.

d. Dapat dicapai, penting, dan harus berguna untuk menunjukkan keberhasilan masukan, proses keluaran, hasil, manfaat serta dampak.

e. Harus cukup fleksibel dan sensitif *terhadap* perubahan / penyesuaian pelaksanaan dan hasil pelaksanaan kegiatan

f. Efektif; data informasi yang berkaitan dengan *indikator* kinerja yang bersangkutan dapat dikumpulkan, dialah, dan dianalisis dengan biaya yang tersedia.

Ada beberapa langkah yang perlu dilakukan dalam menyusun dan menatapkan indikator kinerja yang dalam kaitannya dengan laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. Langkah-langkah tersebut menurut LAN & BPKP (2000) adalah sebagai berikut :

1. Susun dan tetapkan rencana strategis lebih dahulu. Rencana strategis melipati visi, misi, tujuan, sasaran, dan cara mencapai tujuan/ sasaran.
2. Indentifikasi data / informasi yang dapat dijadikan atau dikembangkan menjadi indikator kinerja. Dalam hal ini, data / informasi yang akan dibahas akan banyak menolong untuk menyusun dan menetapkan indikator kinerja yang tepat dan relevan.
3. Pilih dan tetapkan indikator kinerja yang paling relevan dan berpengaruh besar terhadap pelaksanaan kebijaksanaan /program /kegiatan.

e. Evaluasi Kinerja

Evaluasi Kinerja tidak akan memberikan hasil yang optimal apabila dilakukan dengan cara atau metode yang tidak tepat. Cara-cara evaluasi kerja menurut Tim Studi Pengembangan Sistem Akuntabilitas Kinerja adalah dengan membandingkan antara :

1. Tingkat kinerja yang diidentifikasikan sebagai tujuan dengan tingkat kinerja yang nyata.
2. Proses yang dilakukan dengan organisasi lain yang terbaik dibidangnya *(benchmarking).*
3. Realisasi dan target yang dibebankan dani instansi yang lebih tinggi.
4. Realisasi periode yang dilaporkan tahun ini dengan realisasi periode yang sama tahun lalu.
5. Rencana evaluasi lima tahun ke depan dengan akumulasi realisasi sampai dengan tahun ini.

Evaluasi kinerja ini dapat berhasil jika didukung oleh sistem informasi (pola pengumpulan data) yang baik sehingga menghasilkan data yang tepat, lengkap, dan tepat waktu. Sistem informasi bagi pengumpulan data kinerja yang ideal tersebut harus memperhatikan biaya yang akan dikeluarkan dan manfaat nyata yang akan diperoleh.

f. Rerangka Metodologis Pengukuran Kinerja

Rerangka pengukuran kinerja dasar dibangun atas tiga komponen utama, yaitu :

1. Komponen misi, tujuan, dan sasaran
2. Komponen *input, proses, output, dan outcome*
3. Komponen *cost-benefit*

Berdasarkan ketiga komponen dasar tersebut kemudian dikembangkan berbagai indikator kinerja, misalnya : indikator *input*, indikator prosess, indikator *output*, indikator *outcome*, dan indikator *benefit* (beberapa pihak menambahkan indikator *impact*) Indikator kinerja tersebut harus dikaitkan

dengan pencapaian target kinerja, visi, misi dan tujuan organisasi. Mardiasmo (2002 : 125) menambahkan bahwa penentuan indikator kinerja juga perlu mempertimbangkan komponen berikut :

a. Biaya pelayanan *(cost of service)*
b. Pengganaan *(utilization)*
c. Kualitas dan standar lapangan *(quality and standards)*
d. Cakupan pelayanan *(coverage)*
e. Kepuasan *(satisfaction)*

Berdasarkan indikator kinerja tersebut kemudian dapat dilakukan pengukuran kinerja meliputi :

1. Ekonomi, yaitu perbandingan kos per unit *input* atau unit *input* per rupiah
2. Efisiensi atau produktivitas, yaitu perbandingan antara *output* per unit *input* atau *input* per unit *output*
3. Efektivitas *(process success rate),* yaitu perbandingan antara *outcome* per *output.*
4. *Net social benefit,* yaitu per unit *outcome* yang berhasil.
5. Efisiensi biaya *(cost-effieienscy),* yaitu kos per unit *output* atau *output* per rupiah kos.
6. Efektivitas biaya *(cost-effectiveness),* yaitu kos per unit *outcome.*
7. Benefit-cost, yaitu : *net social benefit/rupiah* kos.
8. Ukuran pencapaian *output.*
9. Ukuran pencapaian *outcome*.

Desain sistem pengukuran yang baik juga harus dikaitkan dengan mekanisme reward dan *punishment.* Oleh karena itu, pengukuran kinerja yang dikembangkan hendaknya tidak sebatas kinerja organisasional, akan tetapi

juga kinerja individual. Sistem pengukuran kinerja yang terintegrasi dengan manajemen kompensasi tersebut akan berpengaruh positif terhadap motivasi dan moral pegawai.

2. Komitmen Organisasi

a. Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi dapat didefinisikan sebagai .*relative strength of an individual.s identification with an involvement in a particular organization*. (Porter, *et.al*, 1998 *dalam* Prasetyono dan Kompyurini, 2007). Selanjutnya menurut Aranya *et.al dalam* Prasetyono dan Kompyurini (2007) mendefinisikan komitmen sebagai:

1. Keyakinan dan penerimaan tujuan dan nilai organisasi.
2. Kemauan untuk berusaha atau bekerja untuk kepentingan organisasi.
3. Hasrat untuk menjaga keanggotaan organisasi.

Menurut Meyer (1990) *dalam* Prasetyono dan Kompyurini (2007), komitmen organisasi dibangun melalui identifikasi individual dengan tujuan organisasi (*affective commitment*) dan biaya terkait dengan tetap tinggalnya seseorang pada suatu organisasi (*the .side-bet. theory* atau *continuance commitment*) serta apa yang sebaiknya dilakukan (*normatif commitment*).

Hackket *et.al*, (1994) *dalam* Prasetyono dan Kompyurini (2007), menyatakan bahwa individu yang memiliki komitmen organisasi yang merupakan *affective commitment* melaksanakan perannya karena hasrat yang ingin dilakukan. Hasrat ini berdasarkan identifikasinya pada organisasi dan keinginannya untuk membantu organisasi mencapai tujuan.

Menurut Allen and Meyer (1990) *dalam* Prasetyono dan Kompyurini (2007), individu yang memiliki bentuk komitmen organisasi berupa *continuance commitment* mengenai *side-bets theory* individu tetap bekerja untuk organisasi mereka mengakumulasi benefit yang lebih tinggi daripada mereka mencari pekerjaan lain. Individu dengan *normatif commitment* merasa bahwa mereka merasa memang seharusnya komit terhadap organisasi.

Argyris (1998) *dalam* Sukarno dan Prasetyohadi (2004) membagi komitmen menjadi dua, yaitu komitmen internal dan komitmen eksternal. Komitmen internal merupakan komitmen yang berasal dari diri karyawan untuk menyelesaikan berbagai tugas, tanggung jawab dan wewenang berdasarkan pada alasan dan motivasi yang dimiliki. Komitmen eksternal dibentuk oleh lingkungan kerja, yang muncul karena adanya tuntutan terhadap penyelesaian tugas dan tanggung jawab yang harus diselesaikan oleh para karyawan.

Menurut Armstrong (1999), ada dua aliran pemikiran tentang komitmen. Aliran yang pertama aliran yang mengedepankan dari kontrol menuju komitmen (*from control to commitment*) yang dipelopori oleh Walton. Menurutnya, kinerja akan meningkat jika organisasi berpindah dari pendekatan tradisional yang menekankan kontrol ke pendekatan yang lebih menitikberatkan pada manajemen pendorong kerja (*workforce management*). Hal ini dicapai dengan cara memantapkan perintah, mengolah kontrol dan mencapai efisiensi dalam dorongan kerja.

Menurut Walton *dalam* Armstrong (1999), pendekatan ini sebaiknya diganti dengan strategi komitmen. Pekerja akan menampilkan respon terbaik dan terkreatif mereka tidak pada saat mereka dikontrol secara ketat oleh manajemen, diletakkan pada pekerjaan yang telah ditentukan secara ketat dan

diperlakukan secara kaku, namun kondisi ini akan dijumpai pada saat mereka diberi tanggung jawab yang lebih luas, ditantang untuk memberi kontribusi dan dibantu untuk mencapai kepuasan di tempat kerja. *New commitment based approach* memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

a. Pekerjaan didesain lebih luas dari sebelumnya (dikombinasikan denganperencanaan dan implementasi serta mencakupkan pula usaha-usaha untuk meningkatkan tindakan-tindakan, tidak hanya sekedar mempertahankan semata.
b. Tanggung jawab individu diharapkan berubah seiring dengan perubahan kondisikondisi dan tim, tidak hanya individu-individu semata.

Dengan hirarki manajemen yang relatif datar (*flat*) serta perbedaan status diminimalkan, kontrol dan koordinasi lateral tergantung pada tujuan-tujuan yang bersama dan menonjolkan keahlian, bukan posisi formal yang mempengaruhi.

Aliran kedua adalah aliran *Japannese/excellence* yang ditampilkan oleh Pascale dan Athos (1981) serta Peters dan Waterman (1982) *dalam* Armstrong (1999) yang melihat pola komitmen yang menghubungkan pencapaian prestasi terbaik (*excellence*) untuk mendapatkan komitmen utuh sebagai pendorong kerja pada suatu organisasi sebagaimana yang banyak dijumpai di negara Jepang.

Usaha untuk menjelaskan rahasia kesuksesan bisnis bahwa cara terbaik untuk memotivasi orang-orang untuk mencapai komitmen penuh pada nilai-nilai organisasi adalah melalui kepemimpinan (*leadership*) dan keterlibatan. Pendekatan ini seringkali disebut pendekatan *Heart and Minds* (Armstrong,1999).

Pendekatan *Heart and Minds* ini menurut Peters dan Austin (1985) dalam Armstrong (1999) menggunakan cara memperlakukan orang seperti orang dewasa, mengeluarkan antusiasme mereka dengan kepemimpinan yang hidup/membangkitkan semangat serta imajinatif. Selain itu juga mengembangkan dan mendemonstrasikan obsesi pada kualitas, membuat mereka merasa memiliki bisnis sendiri. Dorongan semacam ini akan mengeluarkan respon berupa komitmen total.

b. Pendekatan Komitmen Organisasi

Pendekatan untuk menjelaskan mengenai komitmen organisasi oleh Shepperd dan Mathew (2000) dikelompokkan menjadi empat pendekatan, yakni:

a. Pendekatan Berdasarkan Sikap (Attitudinal Approach)

Komitmen menurut pendekatan ini, menunjuk pada permasalahan keterlibatan dan loyalitas. Menurut Mowday dan Potter *dalam* Armstrong (1999) komitmen adalah identifikasi yang relatif kuat serta keterlibatan dari individu terhadap organisasi tertentu. Ada 3 faktor yang tercakup di dalamnya, yakni:

1. Keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.
2. Keyakinan kuat dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan serta tujuan dari organisasi.
3. Penerimaan untuk melakukan usaha-usaha sesuai dengan organisasi.

Sementara menurut Steers *dalam* Muchinsky (1993), komitmen organisasi adalah kekuatan relatif dari identifikasi individu untuk terlibat dalam organisasi tertentu. Komitmen organisasi ditandai oleh:

1. Adanya keyakinan kuat dan penerimaan terhadap tujuan serta nilai-nilai dari organisasi.
2. Adanya keinginan untuk mengerahkan usaha bagi organisasi.
3. Adanya keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di organisasi tersebut.

Pendekatan Porter dan Steers ini adalah pendekatan *attitudinal* atau afektif, yang menekankan pentingnya kongruensi antara nilai-nilai dan tujuan pribadi karyawan dengan nilai-nilai dan tujuan organisasi. Oleh karena itu, semakin organisasi mampu menimbulkan keyakinan dalam diri karyawan, bahwa apa yang menjadi nilai dan tujuan pribadinya adalah sama dengan nilai dan tujuan organisasi, maka akan semakin tinggi komitmen karyawan tersebut pada organisasi tempatnya bekerja. Komitmen organisasi ini memiliki dua komponen, yaitu sikap dan kehendak untuk bertingkah laku (Kuntjoro, 2002). Komponen sikap mencakup:

1. Identifikasi dengan organisasi yaitu penerimaan tujuan organisasi, di mana penerimaan ini merupakan dasar komitmen organisasi. Identifikasi karyawan tampak melalui sikap menyetujui kebijaksanaan organisasi, kesamaan nilai pribadi dan nilai-nilai organisasi, rasa kebanggaan menjadi bagian dari organisasi.
2. Keterlibatan sesuai peran dan tanggung jawab pekerjaan di organisasi tersebut. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan menerima hamper semua tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan padanya.

3. Kehangatan, afeksi dan loyalitas terhadap organisasi merupakan evaluasi terhadap komitmen, serta adanya ikatan emosional dan keterikatan antara organisasi dengan karyawan. Karyawan dengan komitmen tinggi merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi.

Seseorang yang memiliki komitmen tinggi akan memiliki identifikasi terhadap organisasi, terlibat sungguh-sungguh dalam pekerjaannya dan ada loyalitas serta afeksi positif terhadap organisasi. Selain itu tampil tingkah laku berusaha kearah tujuan organisasi dan keinginan untuk tetap bergabung dengan organisasi dalam jangka waktu lama.

Sedangkan yang termasuk komponen kehendak untuk bertingkah laku adalah:

1. Kesediaan untuk menampilkan usaha. Hal ini tampak melalui kesediaan bekerja melebihi apa yang diharapkan agar organisasi dapat maju. Karyawan dengan komitmen tinggi, ikut memperhatikan nasib organisasi.
2. Keinginan tetap berada dalam organisasi. Pada karyawan yang memiliki komitmen tinggi, hanya sedikit alasan untuk keluar dari organisasi dan berkeinginan untuk bergabung dengan organisasi yang telah dipilihnya dalam waktu lama.

Menurut Armstrong (1999), ada 3 faktor yang berkaitan dengan keberadaan komitmen organisasi, yakni:

1. Karakteristik personal, mencakup di dalamnya umur serta tingkat pendidikan.

2. Karakteristik pekerjaan, mencakup di dalamnya adalah tantangan, kesempatan untuk berinteraksi sosial dan jumlah umpan balik yang diterima oleh individu tersebut.
3. Pengalaman kerja, mencakup di dalamnya sikap terhadap organisasi, kebebasan atau independensi organisasi serta realisasi terhadap harapanharapan di dalam organisasi.

b. Pendekatan Komitmen Organisasi Multi Dimensi (The Multidimensional Approach)

Menurut Allen dan Meyer (1990) *dalam* Prasetyono dan Kompyurini (2007), ada tiga komponen yang mempengaruhi komitmen organisasi, sehingga karyawan memilih tetap atau meninggalkan organisasi berdasar norma yang dimilikinya. Tiga komponen tersebut adalah:

1. *Affective commitment*, yang berkaitan dengan adanya keinginan untuk terikat pada organisasi. Individu menetap dalam organisasi karena keinginan sendiri. Kunci dari komitmen ini adalah *want to.*
2. *Continuance commitment*, adalah suatu komitmen yang didasarkan akan kebutuhan rasional. Dengan kata lain, komitmen ini terbentuk atas dasar untung rugi, dipertimbangkan atas apa yang harus dikorbankan bila akan menetap pada suatu organisasi. Kunci dari komitmen ini adalah kebutuhan untuk bertahan (*need to*).
3. *Normative Commitment*, adalah komitmen yang didasarkan pada norma yang ada dalam diri karyawan, berisi keyakinan individu akan tanggung jawab terhadap organisasi. Ia merasa harus bertahan karena loyalitas. Kunci dari komitmen ini adalah kewajiban untuk bertahan dalam organisasi (*ought to*).

Meyer dan Allen (1990) *dalam* Shepperd dan Mathew (2000) berpendapat bahwa setiap komponen memiliki dasar yang berbeda. Karyawan dengan komponen afektif tinggi, masih bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Sementara itu karyawan dengan komponen *continuance* tinggi, tetap bergabung dengan organisasi tersebut karena mereka membutuhkan organisasi. Karyawan yang memiliki komponen normatif yang tinggi, tetap menjadi anggota organisasi karena mereka harus melakukannya. Setiap karyawan memiliki dasar dan tingkah laku yang berbeda berdasarkan komitmen organisasi yang dimilikinya. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi dengan dasar *afektif* memiliki tingkah laku berbeda dengan karyawan yang berdasarkan *continuance.* Karyawan yang ingin menjadi anggota akan memiliki keinginan untuk menggunakan usaha yang sesuai dengan tujuan organisasi. Sebaliknya, mereka yang terpaksa menjadi anggota akan menghindari kerugian finansial dan kerugian lain, sehingga mungkin hanya melakukan usaha yang tidak maksimal. Sementara itu, komponen normatif yang berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi, tergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban yang dimiliki karyawan. Komponen normatif menimbulkan perasaan kewajiban pada karyawan untuk memberi balasan atas apa yang telah diterimanya dari organisasi (Kuntjoro, 2002).

c. Pendekatan Komitmen Organisasi Normative (The Normative Approach)

Weiner (1982) *dalam* Shepperd dan Mathew (2000) menyatakan bahwa perasaan akan komitmen terhadap organisasi diawali oleh keyakinan akan identifikasi organisasi dan digeneralisasikan terhadap

nilai-nilai loyalitas dan tanggung jawab. Menurut Weiner, komitmen organisasi dapat dipengaruhi oleh predisposisi personal dan intervensi organisasi. Ini mengandung arti bahwa perusahaan atau organisasi dapat memilih individu yang memiliki komitmen tinggi, dan bahwa organisasi dapat melakukan apa saja agar karyawan atau anggotanya menjadi lebih berkomitmen.

d. Pendekatan Komitmen Organisasi Berdasarkan Perilaku

Pendekatan ini menitikberatkan pandangan bahwa investasi karyawan (berupa waktu, pertemanan, pensiun) pada organisasi membuat ia terikat untuk loyal terhadap organisasi tersebut. Kanter mendefinisikan pandangan komitmen organisasi sebagai *profit associated with continued participation and a `cost' associated with leaving* (Suliman *and* Iles, 2000).

Menurut White (1987) *dalam* Armstrong (1999), komitmen organisasi terdiri dari tiga area keyakinan ataupun perilaku yang ditampilkan oleh karyawan terhadap perusahaan di mana karyawan tersebut bekerja. Ketiga area tersebut adalah:

1. Keyakinan dan penerimaan terhadap organisasi, tujuan dan nilai-nilai yang ada di organisasi tersebut.
2. Adanya keinginan untuk berusaha sebaik mungkin sesuai dengan keinginan organisasi. Hal ini tercakup diantaranya menunda waktu libur untuk kepentingan organisasi dan bentuk pengorbanan yang lain tanpa mengharapkan personal lain secepatnya.
3. Keyakinan untuk mempertahankan keanggotaannya di organisasi tersebut.

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Angle dan Perry (1981) serta Bateman dan Stresser (1984) *dalam* Muchinsky (1993) menemukan kenyataan bahwa individu yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi memiliki kondisi:

1. Individu-individu tersebut lebih mampu beradaptasi
2. Jumlah karyawan yang keluar-masuk (*turn over*) lebih sedikit.
3. Kelambatan dalam bekerja lebih sedikit dijumpai.
4. Kepuasan kerja lebih tinggi.

Mathieu dan Zajack (1990) *dalam* Muchinsky (1993), menyatakan bahwa seseorang yang terlalu berkomitmen pada organisasi akan cenderung mengalami stagnasi dalam kariernya serta cenderung berkurang pengembangan dirinya (*self development*). Bila komitmen mencerminkan identifikasi dan keterlibatan dalam organisasi, maka organisasi/perusahaan akan mendapat keuntungan dengan berkurangnya *turn over*, adanya prestasi yang lebih baik.

c. Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi dapat tercipta apabila individu dalam organisasi sadar akan hak dan kewajibannya dalam organisasi tanpa melihat jabatan dan kedudukan, hal ini disebabkan pencapaian tujuan organisasi merupakan hasil kerja semua anggota organisasi yang bersifat kolektif. Penelitian yang dilakukan oleh Kouzes menemukan bahwa kredibilitas yang tinggi akan mampu menghasilkan suatu komitmen dan hanya dengan komitmen yang tinggi, suatu perusahaan mampu menghasilkan bisnis yang baik (Riyanto, 2002).

Komitmen terhadap organisasi dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Dari hasil studi yang dilakukan oleh Angle dan Perry (1981) menunjukkan

bahwa salah satu prediktor terhadap komitmen adalah masa kerja (*tenure*) seseorang pada organisasi tertentu. Hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Makin lama seseorang bekerja pada suatu organisasi, maka semakin member peluang untuk menerima tugas yang lebih menantang, otonomi yang lebih besar, keleluasaan untuk bekerja, tingkat imbalan ekstrinsik yang lebih besar dan peluang mendapat promosi yang lebih tinggi.
b. Adanya peluang investasi pribadi, yang berupa pikiran, tenaga dan waktu untuk organisasi yang makin besar, sehingga makin sulit untuk meninggalkan organisasi tersebut.
c. Adanya keterlibatan sosial yang dalam dengan organisasi dan individuindividu yang ada, hubungan sosial yang lebih bermakna, sehingga membuat individu semakin berat meninggalkan organisasi.
d. Akses untuk mendapat informasi pekerjaan baru makin berkurang.

Beberapa karakteristik pribadi dianggap memiliki hubungan dengan komitmen, diantaranya adalah (*dalam* Temaluru, 2001):

a. Usia dan masa kerja. Usia dan masa kerja berkorelasi positif dengan komitmen (Mowday, Porter dan Steers, 1982).
b. Tingkat Pendidikan. Makin tinggi tingkat pendidikan, makin banyak pula harapan individu yang mungkin tidak bisa diakomodir oleh organisasi, sehingga komitmennya semakin rendah (Mowday, Porter dan Steers, 1982).
c. Jenis Kelamin. Wanita pada umumnya menghadapi tantangan yang lebih besar dalam pencapaian kariernya, sehingga komitmennya lebih tinggi.
d. Peran individu tersebut di organisasi. Hasil studi Morris dan Sherman (1981) menunjukkan bahwa adanya hubungan yang negatif antara peran

yang tidak jelas dan komitmen terhadap organisasi. Peran yang tidak jelas muncul akibat adanya tujuan yang tidak jelas pula atas suatu pekerjaan (Gary John, 1983). Ciri-cirinya antara lain ketidakjelasan evaluasi terhadap pekerjaan, cara untuk mencapai unjuk kerja yang baik dan batas wewenang serta tanggung jawab individu. Ada beberapa faktor yang menyebabkan munculnya ketidakjelasan peran, yakni: (1) faktor organisasi . keberadaan individu tidak jelas fungsinya sehingga peranannyapun tidak jelas; (2) faktor pemberi peran . ketidakjelasan muncul karena atasan tidak mengkomunikasikan dengan jelas harapannya terhadap bawahan; (3) faktor penerima peran . ketidakjelasan peran karena bawahan tidak mengerti peran yang harus dilakukan sesuai harapan atasan (Temaluru, 2001).

e. Faktor lingkungan pekerjaan akan berpengaruh terhadap sikap individu pada organisasi. Menurut Porter, Mowday dan Steers (1982) *dalam* Temaluru (2001), lingkungan dan pengalaman kerja dipandang sebagai kekuatan sosialisasi utama yang mempengaruhi komitmen terhadap organisasi.

   Beberapa faktor lingkungan yang berkaitan dengan komitmen adalah:

   (1) keterandalan organisasi, yakni sejauhmana individu merasa bahwa organisasi tempat bekerja memperhatikan anggotanya, baik dalam hal minat maupun kesejahteraan;

   (2) perasaan dianggap penting oleh organisasi, yakni sejauhmana individu merasa diperlukan dalam mencapai misi organisasi;

   (3) realisasi terhadap harapan individu, yakni sejauhmana harapan individu dapat direalisasikan melalui organisasi di mana ia bekerja;

(4) persepsi tentang sikap terhadap rekan kerja, yakni sejauhmana individu merasa bahwa rekan kerjanya dapat mempertahankan sikap kerja yang positif terhadap organisasi;

(5) persepsi terhadap gaji, yakni sejauh mana individu tersebut merasa gaji yang diterimanya seimbang dengan gaji individu lain. Perasaan diperlakukan *fair* atau tidak akan mempengaruhi komitmennya;

(6) persepsi terhadap perilaku atasan, yakni sejauhmana individu merasa dihargai dan dipercayai oleh atasan. Jika persepsi sikap atasan negatif, maka akan cenderung mengakibatkan sikap negatif pula yang diaktualkan dalam bentuk perilaku negatif seperti mangkir dan keinginan berpindah kerja.

Jika dalam organisasi, komitmen dari karyawannya cenderung rendah, maka menurut Schermerhorn (1996) akan terjadi kondisi sebagai berikut:

1. Tingkat absensi karyawan yang tinggi dan meningkatnya *turn over* (*High levels of abseentism and voluntary turn over*). Pada banyak penelitian, individu yang berkomitmen terhadap organisasinya cenderung kurang melakukan usaha mencari pekerjaan baru.
2. Ketidakinginan untuk berbagi dan berkorban untuk kepentingan organisasi. (*Unwillingness to share and make sacrifice*). Individu-individu yang memiliki komitmen rendah cenderung memeiliki motivasi kerja yang rendah, dan sebisa mungkin bekerja dengan kondisi minimal yang diharapkan organisasi.

d. Menciptakan Komitmen

Menurut Armstong (1992) dalam Nasution (2006), ada 3 pilar besar dalam komitmen. Ketiga 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. Mampu mengidentifikasikan dirinya terhadap organisasi.
   b. Merasa yakin bahwa apa yang dilakukannya/pekerjaannya adalah berharga bagi organisasi tersebut.
   c. Merasa nyaman dengan organisasi tersebut
   d. Merasa mendapat dukungan yang penuh dari organisasi dalam bentuk misi 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 seperti ini bisa dimunculkan dengan cara:

   a. Mengenali faktor-faktor motivasi intrinsik dalam mengatur desain pekerjaan (*job design*).
   b. Kualitas kepemimpinan.
   c. Kemauan dari manajer dan supervisor untuk mengenali bahwa motivasi dan komitmen karyawan bisa meningkat jika ada perhatian terus menerus, memberi delegasi atas wewenang serta memberi

kesempatan serta ruang yang cukup bagi karyawan untuk menggunakan ketrampilan dan keahliannya secara maksimal (Nasution 2006).

Kurangnya komitmen terhadap organisasi dan nilai-nilai dari organisasi adalah penyebab utama dari *turn over* yang tinggi (Nasution 2006).

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

Rasa memiliki bisa muncul jika karyawan merasa bahwa mereka benar-benar diterima menjadi bagian atau kunci penting dari organisasi. Konsep penting dari *ownership* akan meluas dalam bentuk partisipasi dalam membuat keputusankeputusan dan mengubah praktek kerja, yang pada akhirnya akan mempengaruhi keterlibatan karyawan. Jika karyawan merasa dilibatkan dalam membuat keputusankeputusan 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 merasa merasa dilibatkan, bukan karena dipaksa (Nasution 2006).

3. Budaya Organisasi.

a. Pengertian Budaya Organisasi.

Pengertian budaya organisasi menurut Pierce (1996:115) adalah:

> Pola asumsi-asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan suatu kelompok tertentu dalam usaha mereka belajar mengatasi adaptasi eksternal dan internal yang telah terbukti cukup shahih dan karenanya diajarkan kepada para anggota baru sebagai cara yang benar untuk membayangkan, pemikiran dan merasakan dalam kaitannya dengan masalah tersebut.

Selanjutnya budaya organisasi menurut Turner (1992) dalam Zia Ihromy (2007:17) adalah:

> Norma-norma perilaku sosial dan moral yang mendasari setiap tindakan dalam organisasi dan dibentuk oleh kepercayan sikap dan prioritas para anggotanya.

Menurut Robbins (1995:479) budaya organisasi adalah suatu sistem pengertian yang diterima secara bersama perihal pola mengenai kepercayaan, ritual, mitos praktek yang lebih berkembang sejak beberapa lama. Ritual menurut kasali (2005:294) adalah suatu kegiatan yang bersifat ekspresif dan dilakukan melalui serangkaian langkah serial yang konsisten secara rutin atau berulang-ulang. Menurut C.A Van Peursen dalam Darmodjo (2004:110) mitos adalah suatu cerita yang dapat memberikan pedoman atau arah tertentu kepada sekelompok orang, cerita itu dapat diungkapkan melalui beberapa hal.

Selanjutnya Daniel (1990:75) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah istilah yang dipakai untuk memuat rangkaian variabel-variabel perilaku yang mengacu pada nilai-nilai kepercayaan dan prinsip pokok yang berperan sebagai suatu dasar bagi suatu sistem manajer organisasi.

Menurut Umar Nimran mendefinisikan budaya organisasi sebagai "Suatu sistem makna yang dimiliki bersama oleh suatu organisasi yang membedakannya dengan organisasi lain"(Umar Nimran, 1996: 11).

Menurut Davis (1984) 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. Menurut Gibson,dkk (1996:41) dalam Rahmiati (2009:14) mengatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu sistem nilai dengan keyakinan bersama yang menghasilkan norma, perilaku, nilai (apa yang penting) dan keyakinan (bagaimana cara kerjanya) berintegrasi menimbulkan norma bagaimana kita harus melakukan sesuatu.

Budaya Organisasi adalah total skor pertanyaan/pernyataan dengan indikator: inisiatif, toleransi terhadap tindakan beresiko, kejelasan arah organisasi, integrasi, dukungan dari manajemen, kontrol, identitas, sistem imbalan, toleransi terhadap konflik, dan komunikasi. Budaya organisasi menyangkut sifat, perilaku dan karakteristik yang telah melembaga, dan membedakan organisasi dengan organisasi lain sebagaimana tercermin dalam hal sifat, perilaku dan karakteristiknya para anggotanya.

Organisasi yang sukses tampak memiliki budaya yang kuat yang dapat menarik, memelihara dan mengimbali orang yang berhasil melaksanakan peranannya dalam mencapai tujuan. Budaya organisasi yang kuat tidak terbentuk dengan sendirinya, pimpinan memegang peran penentu dalam membentuk budaya dari organisasi yang dipimpinnya. Budaya organisasi adalah "soft side" sedangkan "hard side" meliputi struktural, system produksi, teknologi, dan desain. Ilustrasinya, kita tidak mungkin menerapkan teknologi maju, kalau tidak didukung dengan mindset (budaya) yang memadai.

Schein (1987) dalam Soehardi Sigit (2003:256) mendefenisikan budaya organisasi sebagai pola asumsi-asumsi dasar yang oleh suatu kelompok tertentu telah ditemukan, dibuka, atau dikembangkan melalui pelajaran untuk memecahkan masalah-masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, dan yang berjalan cukup lama untuk dipandang sahih, dan oleh sebab itu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk memandang, berpikir dan merasa dalam kaitannya dengan masalah-masalah tersebut. Sedangkan Robbins (1991) dalam Yayat Hayati Djatmiko (2004:72-73) mendefenisikan budaya organisasi sebagai persepsi umum yang dibentuk oleh anggota organisasi untuk membedakan organisasi tersebut dari organisasi yang

lain. Secara mendasar budaya organisasi adalah ”aturan main” dalam organisasi itu.

Selanjutnya Stoner, Freeman dan Gilbert (1996:182) mendefenisikan budaya organisasi adalah sejumlah pemahaman penting, seperti norma, nilai, sikap dan keyakinan, yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi.

Dari beberapa ahli tersebut pada umumnya berpendapat bahwa yang disebut budaya organisasi adalah common understanding (kebersamaan pengertian) para anggota anggota organisasi untuk berperilaku sama baik diluar maupun didalam organisasinya.

Dari beberapa pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem yang berisikn norma-norma berprilaku, sosial dan moral yamg dianut oleh setiap individu didalamnya untuk untuk mengarahkan tindakan mereka dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi juga merupakan keyakinan instansi untuk menyelesaikan pekerjaan secara maksimal dan membentuk cara berfikir dari instansi tersebut. Selain itu, budaya organisasi dapat berupa norma-norma sosial, perilaku, dan moral serta pola asumsi yang dikembangkan oleh kelompok tertentu yang bertujuan untuk membentuk tingkah laku sehari-hari suatu instansi pemerintahan daerah dalam melaksanakan pekerjaan dan menyelesaikan serta mengambil keputusan dalam pemerintahan daerah.

b. Dimensi dan Pengukuran Budaya Organisasi

Karakteristik-karakteristik budaya organisasi menurut Robbin dalam Tika (2006 : 10) adalah :

1. Inisiatif Individual

Yaitu Tingkat tanggung jawab, kebebasan atau indepedensi yang dipunyai setiap anggota organisasi dalam mengemukakan pendapat. Inisiatif individual tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi atau perusahaan.

2. Toleransi terhadap tindakan beresiko

   Suatu budaya organisasi dikatakan baik apabila dapat memberikan toleransi kepada anggota atau para pegawai agar dapat bertindak agresif dan inovatif untuk memajukan organisasi atau perusahaan serta berani mengambil resiko terhadap apa yang dilakukannya.

3. Pengarahan

   Pengarahan dimaksudkan sejauh mana organisasi atau perusahaan dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi, misi, dan tujuan organisasi. Kondisi ini dapat berpengaruh terhadap kinerja organisasi atau perusahaan.

4. Integrasi

   Integrasi dimaksudkan sejauh mana organisasi atau perusahaan dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Kekompakan unit-unit tersebut dapat mendorong kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan.

5. Dukungan manajemen

   Dukungan manajemen dimaksudkan sejauh mana para manajer dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan.

6. Kontrol

   Alat kontrol yang dapat dipakai adalah peraturan-peraturan atau norma-norma yang berlaku di dalam suatu organisasi atau perusahaan.

7. Identitas

   Dimaksudkan untuk sejauh mana para anggota suatu organisasi atau perusahaan dapat mengidentifikasikan dirinya sebagai suatu kesatuan dalam perusahaan dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu atau keahlian profesional tertentu.

8. Sistem imbalan

   Sejauh mana alokasi imbalan (kenaikan gaji, promosi dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja pegawai, bukan didasarkan atas senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.

9. Toleransi terhadap konflik

   Sejauh mana para pegawai atau karyawan di dorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka. Perbedaan pendapat merupakan fenomena yang sering terjadi dalam suatu organisasi atau perusahaan. Namun, perbedaan pendapat dan kritik tersebut bisa digunakan utnuk melakukan perbaikan atau perubahan strategi utnuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

10. Pola komunikasi

    Sejauh mana komunikasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal. Kadang-kadang hierarki kewenangan dapat menghambat terjadinya pola komunikasi antara atasan dan bawahan atau antar karyawan itu sendiri

Budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap keefektifan suatu organisasi terutama pada organisasi yang mempunyai budaya yang sesuai

dengan strategi dan dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi. Kotter & Heskett (1992) dalam Heru Kurnianto Tjahyono (2004:16) mengatakan bahwa budaya organisasi diyakini sebagi salah satu faktor kunci penentu (*Key variable factors*) kesuksesan keefektifan organisasional. Selanjutnya dikemukakan ada empat peran utama budaya organisasional :

1. Memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keefektifan ekonomi perusahaan.
2. Menjadi faktor yang lebih menentukan sukses atau gagalnya perusahaan pada masa yang akan datang.
3. Dapat mendorong keefektifan ekonomi jangka panjang jika didalam perusahaan terdiri dari orang-orang yang layak dan cerdas.
4. Dibentuk untuk meningkatkan keefektifan perusahaan.

Sedangkan hasil penelitian Harvard yang dikutif oleh Stonner, Freeman & Gilbert (1996:187) dalam Elfi Merita (2009:10) menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai dampak yang kuat dan semakin besar pada prestasi kerja organisasi. Penelitian Hardvard tersebut mempunyai empat kesimpulan :

1. Budaya perusahaan mempunyai dampak signifikan pada prestasi kerja organisasi perusahaan dalam jangka panjang.
2. Budaya perusahaan bahkan mungkin merupakan faktor yang lebih penting dalam menetukan sukses atau gagalnya perusahaan dalam dekade mendatang.
3. Budaya perusahaan yang menghambat prestasi keuangan yang kokoh dalam jangka panjang adalah tidaka jarang ; budaya itu berkembang dengan mudah bahkan dalam perusahaan yang penuh dengan orang yang bijaksana dan pandai.

4. Walaupun sulit untuk diubah, budaya perusahaan dapat dibuat untuk lebih meningkatkan prestasi.

Schein (1992) dalam Heru Kurnianto Tjahyono (2004:23) menggambarkan pemimpin sebagai kreator dan manipulator budaya. Kemudian Schein memperjelas bagaimana hubungan antara pimpinan dengan budaya organisasi. Menurutnya para pemimpin mempunyai potensi paling besar dalam menanamkan dan meperkuat aspek-aspek budaya melalui lima mekanisme, meliputi :

1. Perhatian.
2. Reaksi terhadap krisis.
3. Pemodelan peran.
4. Alokasi imbalan-imbalan.
5. Kriteria menseleksi dan memberhentikan.

Robbins (2002) mengemukakan bahwa terbentuknya budaya organisasi tidak terlepas dari pendirinya. Para pendiri suatu organisasi secara tradisonal mempunyai dampak utama pada budaya dini organisasi tersebut. Tiga kekuatan memainkan bagian sangat penting dalam mepertahankan suatu budaya: praktek seleksi, tindakan manajemen puncak dan metode sosialisasi. Ketiga kekuatan tersebut bagaimanapun sangat tergantung pada keputusan final yang berada di tangan pimpinan.

Dalam penelitian ini, pengukuran budaya organisasi yang diangkat sebagai indikatornya adalah inovasi dan pengambilan resiko, orientasi detail, orientasi hasil, orientasi tim, kemantapan, keakresifan dan orientasi tugas.

c. Fungsi Budaya Organisasi.

Menurut Rivai (2006:432) dalam Rahmiati (2009:15) budaya melakukan sejumlah fungsi didalam 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 para anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen luas dan pada kepentingan individu.
4. Budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial.
5. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu serta membentuk sikap dan perilaku karyawan.

Selanjutnya Robbins (2002:253) dalam Zia Ihromy (2007:19) mengemukakan fungsi budaya dalam organisasi yaitu :

1. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas ; artinya, budaya menciptakan pembedaan yang jelas antara suatu organisasi dan yang lain.
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan pribadi seseorang.
4. Budaya mendorong stabilitas sistim sosial budaya yang merupakan suatu ikatan sosial, budaya merupakan suatu ikatan sosial yang membantu mengikat kebersamaan organisasi dengan menyediakan standar-standar yang sesuai apa yang harus diketahui dan dilakukan karyawan.
5. Budaya bertugas sebagai pembentuk rasa dan mekanisme pengendalian yang memberikan panduan dan bentuk perilaku serta serta sikap karyawan.

Level atau tingkatan budaya menurut Schein dalam Elfi Merita (2009:16) terdiri dari tiga tingkat, yaitu:

1. *Artifac*, yaitu hal-hal yang ada untuk menentukan budaya dan mengungkapkan apa sebenarnya budaya itu kepada mereka yang mempertahankan budaya.
2. *Expose* adalah alasan yang diberikan oleh sebuah organisasi untuk mendukung caranya melakukan sesuatu, ini merupakan budaya organisasi tingkat dua.
3. *Basic assumption* yaitu yang dianggap sudah ada oleh anggota suatu organisasi.

Menurut Lako (2005:39) budaya organisasi yang ideal untuk sutu organisasi harus memiliki sedikitnya dua sifat berikut:

1. Kuat (*strong*) artinya budaya organisasi yang dibangun atau dikembangkan harus mampu mengikat dan mempengaruhi perilaku para individu, perilaku organisasi untuk menyelesaikan antara tujuan individu dan tujuan kelompok mereka dan tujuan organisasi.
2. Dinamis dan adaptif (*dynamic and adaptive*) artinya budaya organisasi yang dibangun fleksibel dan responsif terhadap dinamika lingkungan internal dan eksternal organisasi.

B. Riset Sebelumnya.

Berdasarkan beberapa laporan penelitian terdahulu, penelitian yang relevan dengan penelitian ini yaitu: hasil penelitian Prasetyono dan Kompyurini (2008), menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja organisasi. Budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap

perilaku para anggota organisasi, sehingga jika budaya organisasinya baik maka anggota organisasinya adalah orang-orang yang baik dan berkualitas pula. Dan apabila anggotanya baik dan berkualitas, maka kinerja organisasi akan menjadi baik dan berkualitas juga.

Penelitian yang dilakukan oleh Nurjanah (2008) mengemukakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh sebab itu, apabila komitmen organisasinya baik, maka kinerja organisasi akan baik pula.

Dari penelitian-penelitian yang sudah ada, peneliti ingin melihat seberapa besar kinerja pemerintah daerah kota Payakumbuh dipengaruhi komitmen organisasi dan budaya organisasi

C. Hubungan Antar Variabel.

1. Hubungan Antara Komitmen Organisasi dengan Kinerja.

Kinerja adalah apa yang dapat dikerjakan sesuai dengan tugas dan fungsinya. Sedangkan komitmen adalah perjanjian (keterikatan) untuk melakukan sesuatu (kontrak) dengan penuh rasa tanggung jawab.

Komitmen organisasi adalah komitmen yang diciptakan oleh semua komponen-komponen individual dalam menjalankan operasional organisasi. Komitmen tersebut 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. Penelitian yang dilakukan oleh Kouzes (1993:32), menunjukkan bahwa kredibilitas yang tinggi mampu menghasilkan suatu komitmen, dan hanya

dengan komitmen yang tinggi, suatu instansi pemerintahan mampu menghasilkan kinerja yang baik.

Menurut steer (1983) suatu bentuk ikatan kerja yang kuat bukan bersifat loyalitas yang pasif, tetapi juga melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi kerja yang memiliki tujuan memberikan segala usaha demi keberhasilan pelaksanaan tujuan organisasi. Berarti karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi akan melakukan segala usaha agar dapat mencapai tujuan organisasi. Apabila tujuan organisasi tercapai maka kinerja organisasi akan menjadi lebih baik.

Angel dan Perry (1981) mengemukakan bahwa komitmen organisasi yang kuat akan mendorong para individu untuk berusaha lebih keras dalam mencapai tujuan organisasi. Sehingga komitmen yang tinggi menjadikan individu lebih mementingkan organisasi daripada kepentingan pribadi dan berusaha menjadikan organisasi menjadi lebih baik lagi.

Jadi, antara komitmen organisasi dengan kinerja terdapat pengaruh yang positif dimana kinerja yang baik pastinya dilatar belakangi oleh komitmen yang kuat. Komitmen organisasi yang buruk tidak menghasilkan kinerja yang tinggi. Jadi, semakin tinggi derajat komitmen organisasi semakin tinggi pula kinerja yang dicapainya.

2. Hubungan Antara Budaya Organisasi dengan Kinerja.

Kinerja adalah apa yang dapat dikerjakan sesuai dengan tugas dan fungsinya. Sedangkan 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.

Budaya Organisasi yang kuat dan luas akan meningkatkan keberhasilan kinerja suatu instansi pemerintahan daerah. Apabila budaya organisasi suatu instansi lemah pastinya membuat kinerja suatu instansi akan jauh untuk mencapai keberhasilan. Jadi, antara budaya organisasi dengan kinerja terdapat pengaruh yang signifikan (positif) yaitu semakin baik budaya organisasi maka akan semakin bagus/meningkat kinerja instansi pemerintahan daerah.

Adanya keterikatan hubungan antara budaya korporat dengan kinerja organisasi yang dapat dijelaskan dalam model diagnosis budaya organisasi Tiernay bahwa semakin baik kualitas faktor-faktor yang terdapat dalam budaya organisasi makin baik kinerja organisasi tersebut (Moelyono Djokosantoso, 2003 : 42).

D. Kerangka Konseptual.

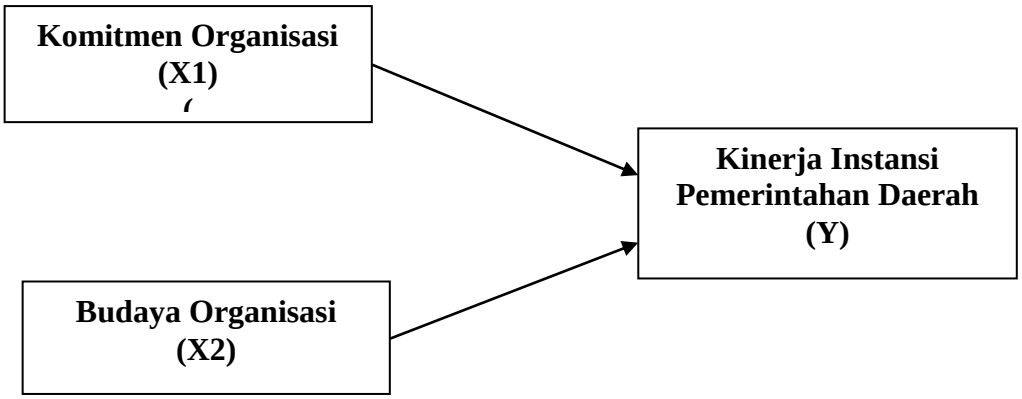
Dalam penelitian ini dilihat pengaruh komitmen manajemen dan budaya organisasi terhadap instansi pemerintahan daerah, untuk lebih jelasnya akan dibahas sebagai berikut,

Pada dasarnya melaksanakan komitmen sama saja maknanya dengan menjalankan kewajiban, tanggung jawab, dan janji yang membatasi kebebasan untuk melakukan sesuatu. Jadi karena sudah punya komitmen maka harus mendahulukan apa yang sudah dijanjikan buat organisasinya ketimbang untuk hanya kepentingan dirinya. Di sisi lain komitmen berarti adanya ketaatan dalam bertindak sejalan dengan janji-janjinya. Semakin tinggi derajad komitmen semakin tinggi pula kinerja yang dicapainya. Namun dalam prakteknya tidak

semua melaksanakan komitmen seutuhnya. Ada komitmen yang sangat tinggi dan ada yang sangat rendah. Faktor-faktor yang mempengaruhi derajad komitmen adalah faktor intrinsik dan ekstrinsik bersangkutan.

Budaya organisasi adalah salah satu kunci terhadap keberhasilan suatu instasi pemerintahan daerah, sebagaimana telah dijabarkan sebelumnya. Dimana dinyatakan suatu budaya organisasi yang kuat dan luas akan meningkatkan keberhasilan kinerja suatu instansi pemerintahan daerah. Dan untuk melihat kebenaran dari pendapat diatas maka peneliti bermaksud untuk melakukan penelitian langsung di lapangan, melalui penyebaran angket penelitian dengan sejumlah pertanyaan.

Menegakkan komitmen berarti mengaktualisasikan budaya kerja secara total. Kalau sebagian ternyata berkomitmen rendah maka berarti ada gangguan terhadap budaya. Karena itu sosialisasi dan internalisasi budaya kerja sejak awal seharusnya menjadi program utama. Budaya kerja dalam organisasi diaktualisasikan sangat beragam. Bisa dalam bentuk dedikasi/loyalitas, tanggung jawab, kerjasama, kedisiplinan, kejujuran, ketekunan, semangat, mutu kerja, keadilan, dan integritas kepribadian. Semua bentuk aktualisasi budaya kerja itu sebenarnya bermakna komitmen. Ada suatu tindakan, dedikasi, dan kesetiaan pada janji yang telah dinyatakannya untuk memenuhi tujuan organisasi atau instansi. Jadi, untuk meningkatkan kinerja intansi pemerintahan daerah maka harus dibenahi kapasitas manajemen (salah satunya komitmen manajemen)dan orientasi budaya organisasi. Maka jalannya penelitian yang ditetapkan adalah sebagai berikut:



E. Hipotesis.

Dari uraian teori dan latar belakang permasalahan sebelumnya, maka dapat dibuat beberapa hipotesisterhadap permasalahan tersebut yakni sebagai berikut:

H_1: Terdapat pengaruh signifikan positif Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Instansi Pemerintahan Daerah.

H_2: Terdapat pengaruh signifikan positif Budaya Organisasi terhadap Kinerja Instansi Pemerintahan Daerah.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang penulis lakukan dapat disimpulkan:

1. Tingkat komitmen organisasi (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja instansi pemerintah (sig = 0,013) dengan tingkat pengaruh sebesar 0,307 satuan dengan asumsi budaya organisasi tetap. Semakin tinggi tingkat komitmen organisasi maka semakin tinggi kinerja instansi pemerintah daerah.Sebaliknya semakin rendah tingkat komitmen organisasi maka semakin rendah pula kinerja instansi pemerintah daerah.
2. Budaya organisasi (X_2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja instansi pemerintah daerah (sig = 0,002) dengan tingkat pengaruh sebesar 0,124satuan dengan asumsi komitmen organisasi tetap. Semakin tinggi budaya organisasi maka semakin tinggi kinerja instansi pemerintah daerah. Sebaliknya semakin rendah budaya organisasi maka semakin rendah kinerja instansi pemerintah daerah.

B. Keterbatasan Penelitian

Meskipun peneliti telah berusaha mengembangkan penelitian sedemikian rupa, namun masih terdapat beberapa keterbatasan dalam penelitian ini yang masih perlu direvisi pada penelitian selanjutnya, antara lain:

1. Penelitian ini hanya dilakukan pada SKPD di Kota Payakumbuh dan hanya dilakukan pada satu waktu (cross sectional) sehingga ada kemungkinan prilaku individu berubah dari waktu ke waktu.

2. Penelitian ini hanya menjelaskan variabel komitmen organisasi dan budaya organisasi secara umum, tidak menspesifikkan komponen dari komitmen organisasi dan budaya organisasi secara rinci.
3. Penelitian ini kuesionernya belum sesuai dengan keadaan yang ada pada indikator penelitian.

C. Saran

Dalam upaya meningkatkan kinerja instansi pemerintah perlu memperhatikan saran-saran yang penulis peroleh berdasarkan hasil penelitian penulis mengenai komitmen organisasi dan budaya oganisasi terhadap kinerja instansi pemerintahan, diantaranya:

1. Berdasarkan Tabel distribusi frekuensi skor variabel kinerja instansi pemerintah, dapat dilihat bahwa pernyataan mengenai Metode kerja atau prosedur kerja yang ada cukup jelas memiliki angka terendah mendapatkan respon paling rendah dari responden. Jadi dapat disimpulkan bahwa responden tidak begitu mempedulikan masalah rendahnya metode kerja atau prosedur kerja. Untuk itu, instansi diharapkan dapat memantau metode kerja dan prosedur kerja agar kinerja instansi pemerintah lebih baik lagi
2. Dalam Tabel distribusi frekuensi skor variabel komitmen oganisasi diperoleh Sebagai pegawai di instansi pemerintahan yang mempunyai rasa tanggung jawab terhadap instansi pemerintahan memiliki penelitian cukup baik. Oleh karena itu diharapkan pada instansi untuk lebih memperhatikan lagi tanggung jawab dari masing-masing bagian agar dapat meningkatkan kinerja organisasi.
3. Dalam Tabel distribusi frekuensi skor variabel budaya organisasi diperoleh pegawai menyatakan sistem imbalan yang didasarkan atas keberhasilan

pekerjaan seringkali dapat mendorong pegawai untuk bekerja lebih maksimal responrendah. Jadi dapat disimpulkan bahwa responden tidak begitu mempedulikan masalah imbalan yang akan mereka terima, oleh karena itu disarankan pada instansi untuk lebih memperhatikan dan menjaga kepentingan pegawai.

4. Penelitian ini merupakan metode survei menggunakan kuesioner tanpa dilengkapi dengan wawancara atau pertanyaan lisan. Untuk penelitian selanjutnya, sebaiknya dalam mengumpulkan data dilengkapi dengan menggunakan pertanyaan lisan dan tertulis.