

# BUDAYA ORGANISASI DAN KINERJA PEGAWAI

**Novita Hari Widyanti**

Program Magister Ilmu Administrasi  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Riau, Kampus Bina Widya  
Km. 12,5 Simpang Baru Panam, Pekanbaru, 28293

**Abstract: Organizational Culture and Performance Officer.** The purpose of this study was to determine the influence of organizational culture on employee performance. The research location is the Riau Provincial Inspectorate. The study population was the entire staff of 96 people. All the population sampled or census. Collecting data using questionnaires, interviews and observation. The results showed that organizational culture has positive influence on the performance of employees amounted to 0.411 with 5% significance. But the contribution of organizational culture on employee performance is only 14.2% and the remaining 85.8% is influenced by other factors.

**Keywords:** bureaucracy culture, innovative culture, culture suporatif, performance.

**Abstrak: Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai.** Tujuan penelitian ini adalah mengetahui pengaruh budaya organisasi pada kinerja pegawai. Lokasi penelitian adalah Inspektorat Provinsi Riau. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai sebanyak 96 orang. Semua populasi dijadikan sampel atau sensus. Pengumpulan data menggunakan kuesioner, wawancara dan observasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif pada kinerja pegawai sebesar 0,411 dengan signifikansi 5%. Namun kontribusi budaya organisasi pada kinerja pegawai hanya 14,2% dan sisanya sebanyak 85,8 % dipengaruhi oleh faktor lain.

**Kata kunci:** budaya birokrasi, budaya inovatif, budaya suportif, kinerja.

## PENDAHULUAN

Memasuki era otonomi dan desentralisasi sebagian besar tugas, fungsi, dan kewenangan Pemerintah Pusat beralih kepada Pemerintahan Daerah termasuk keuangan, kepegawaian, dan sarana prasarana. Peralihan tersebut memberi peran kepada Inspektorat Provinsi memegang posisi strategis selaku penggerak terwujudnya tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). Guna mencapai hal tersebut, maka aparat pengawasan perlu melaksanakan peran dan fungsinya sesuai dengan misi yang diembannya. Inspektorat daerah mempunyai tugas menyelenggarakan kegiatan pengawasan umum pemerintah daerah dan tugas lain yang diberikan kepala daerah, sehingga dalam tugasnya Inspektorat sama dengan auditor internal. Inspektorat Provinsi Riau dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya berpedoman pada Peraturan Daerah Riau No. 8 Tahun 2008 dan Peraturan Gubernur Riau Nomor 12 Tahun 2010 ten-

tang uraian tugas Inspektorat Provinsi Riau, Tetapi dalam melaksanakan tugas dan fungsinya Inspektorat Provinsi Riau menghadapi berbagai kendala.

Pertama, keterlambatan penyusunan Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) meskipun antara rencana pemeriksaan yang tertuang dalam Program Kerja Pemeriksaan Tahunan (PKPT) dengan realisasi pemeriksaan yang diwujudkan dengan penyusunan Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) telah sesuai dengan target, tetapi dalam penyusunan LHP sering mengalami keterlambatan.

Kedua, masih banyaknya tindak lanjut hasil pemeriksaan Inspektorat Provinsi Riau yang belum tuntas penyelesaiannya. Hal ini ditunjukkan oleh sejumlah temuan pemeriksaan reguler dari tahun 2004 s/d 2011 di berbagai Satuan Kerja Pemerintah Daerah Provinsi Riau terdapat 1.912 temuan, 2.574 rekomendasi, dan yang telah ditindak lanjut sampai tahun 2012 sebanyak 1.818 saran. Masih dalam proses sebanyak 248 sa-

ran dan yang belum ditindaklanjuti sebanyak 508 saran. Total temuan keuangan sebesar Rp. 12.400.845.910,-. Hasil yang dapat ditarik dari penyelesaian tindak lanjut tersebut sebesar Rp. 7.856.121.251,-. Sedangkan masih dalam proses penyelesaian (belum ditarik) sebesar Rp. 4.544.724.659,-. (Data Rekapitulasi Tindak Lanjut Hasil Temuan Pengawasan Inspektorat Provinsi Riau Periode 19 November 2012).

Ketiga, hasil evaluasi LAKIP (Laporan Kinerja Instansi Pemerintah) Tahun 2013 Inspektorat Provinsi Riau memperoleh nilai sebesar 54,24 termasuk kategori 'CC' atau (cukup). Hal ini disebabkan karena antara lain tidak menyajikan IKU (Indikator Kinerja Utama) di dalam dokumen PK (Penetapan Kinerja), Tidak selarasnya PK dengan Renstra, Menyajikan perbandingan data kinerja yang memadai antara realisasi tahun ini dengan realisasi tahun sebelumnya dan perbandingan lain yang diperlukan.

Keempat, Hasil Reviu Laporan Keuangan Inspektorat Provinsi Riau Tahun 2013 masih menunjukkan beberapa rekomendasi dari tim reviu Laporan Keuangan. Beberapa rekomendasi tersebut antara lain: Penyusunan Laporan Keuangan Tahun 2013 tidak dihasilkan dari suatu proses Akuntansi Daerah yang harus diselenggarakan oleh entitas pelaporan dan entitas akuntansi, yang meliputi serangkaian prosedur mulai dari proses pengumpulan data, pencatatan, pengikhtisaran, sampai dengan pelaporan keuangan dalam rangka pertanggungjawaban pelaksanaan APBD (Permendagri 13 Tahun 2006 pasal 232) yang mengacu pada Surat Edaran Menteri Dalam Negeri Nomor SE.900/316/BAKD Tanggal 5 April 2007 tentang Tata Usaha Keuangan Daerah, Bendahara pengeluaran untuk selalu menyelenggarakan rekonsiliasi bank antara saldo buku pembantu bank dengan rekening koran bank setiap bulan yang dituangkan dalam berita acara, Menyesuaikan penyajian laporan keuangan sesuai dengan Surat Edaran Menteri Dalam Negeri Nomor SE. 900/316/BAKD Tanggal 5 April 2007 tentang Tata Usaha Keuangan Daerah maupun

dalam Pergub No. 43 Tahun 2013 tentang Kebijakan Akuntansi.

Kelima, tidak seimbang jumlah Pejabat Fungsional Auditor dan Pejabat Fungsional P2UPD di Inspektorat Provinsi Riau. Jumlah Pejabat Fungsional Auditor hanya terisi 1 (satu) orang sementara Pejabat Fungsional P2UPD (Pengawas Penyelenggaraan Urusan Pemerintahan Daerah) sebanyak 43 orang. Dari kedua Jabatan Fungsional tersebut memiliki peran dan fungsi masing-masing. JF Auditor tidak memiliki batasan pemeriksaan, sementara JF P2UPD adalah JF yang mempunyai ruang lingkup, tugas, tanggungjawab dan wewenang untuk melakukan kegiatan pengawasan atas penyelenggaraan teknis urusan pemerintahan di daerah, di luar pengawasan keuangan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang diduduki oleh PNS (Permenpan Nomor 15 Tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Pengawasan Penyelenggaraan Urusan Pemerintahan di Daerah dan Angka Kreditnya).

Terkait dengan kendala tersebut di atas Inspektorat Provinsi Riau sebagai salah satu Aparat Pengawasan Fungsional di Daerah Provinsi Riau berfungsi melaksanakan tugas pemeriksaan terhadap jalannya pemerintahan dan pembangunan dituntut meningkatkan kinerjanya dalam penyelesaian Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) dan meminimalkan berbagai bentuk penyimpangan yang merugikan daerah, negara, dan masyarakat. Hal ini sangat beralasan karena temuan hasil pemeriksaan yang belum dapat diselesaikan tersebut di atas, serta berbagai hal yang melahirkan praktek penyimpangan tidaklah terlepas dari kualitas sumber daya manusia dan budaya organisasi yang ada pada Inspektorat Provinsi Riau. Budaya organisasi (*organization culture*) menurut Harvey dan Brown (1992) dalam Sekar Mayangsari (2002), merupakan faktor paling kritis dalam suatu organisasi. Wallach (1983) juga menyatakan bahwa kinerja seseorang dan hasil kerja yang baik, termasuk kepuasan kerja tergantung pada kesesuaian antara karakteristik orang tersebut dengan

budaya organisasi. Bahkan Emmons, dkk (1986) dalam Trisni Suryarini (2003) mengungkapkan bahwa mereka yang merasa tidak nyaman dalam satu lingkungan akan mengalami ketidakberdayaan dan kekhawatiran. Sebaliknya, kalau partisipan tersebut merasa nyaman dengan lingkungannya, ia akan memperlihatkan sikap positif dan memilih tinggal lebih lama dalam lingkungan tersebut. Lebih jauh, menurut Kotter dan Heskett (1992), Wallach (1983) O'Reilley et al (1991) dalam Yanti (2000), kesesuaian antara budaya organisasi dengan partisipan yang mendukungnya akan menimbulkan kepuasan kerja dan selanjutnya kinerja bisa menjadi maksimal, serta mendorong individu untuk bertahan pada satu perusahaan dan berkarir dalam jangka panjang. Budaya organisasi mempengaruhi cara individu merespons dan menafsirkan segala situasi dan permasalahan yang ada di dalam organisasi. Menurut Wallach (1983) dan Hood and Koberg (1992) terdapat tiga budaya organisasi, yaitu budaya birokrasi, inovatif, dan suportif. Budaya birokrasi adalah budaya yang kondisinya memerlukan susunan, perintah dan aturan. Pelaksanaan tugas selalu mengikuti aturan-aturan baku dan sistematis, mengutamakan kekuasaan dan dibawah pengawasan untuk menghindari kesalahan-kesalahan yang tidak perlu. Budaya inovatif mempunyai ciri sebagai *creativogenic*. Budaya inovatif adalah budaya yang menarik dan dinamis. Sesuai dengan orang-orang yang suka bekerja pada perusahaan yang memiliki inovasi dan kondisi yang memerlukan tantangan, kewirausahaan, pengambilan resiko, kreativitas dan berorientasi pada hasil. Arieti (1971) dikutip dari Yanti (2000) memperkenalkan konsep *creativogenic* sebagai lingkungan yang memberikan kebebasan pada partisipan didalamnya untuk bebas berfikir, menyatakan pendapat, fikiran dan perasaan juga untuk berkarya. Budaya suportif adalah budaya yang hangat dan menyenangkan untuk bekerja. Perbedaan budaya akan menimbulkan perbedaan kinerja. Kinerja merupakan faktor yang mendukung keefektifan organisasi disamping adanya

sumber daya manusia yang berkualitas. Berdasarkan pada beberapa penjelasan di atas tentang berbagai budaya yang ada di lingkungan kerja, secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi kinerja dari instansi tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi pada kinerja pegawai.

## METODE

Penelitian menggunakan metode deskriptif dengan analisa data kuantitatif. Sampel peneliti ini adalah seluruh pegawai yang ada di Inspektorat Provinsi Riau yang berjumlah 96 orang atau metode sensus. Teknik pengumpulan data yang dilaksanakan dengan cara menyebarkan daftar pertanyaan yang dilengkapi dengan 5 alternative jawaban yang tersedia dalam bentuk angket kepada responden dengan menggunakan skala likert. Jawaban diurutkan dari nilai skor tertinggi sampai nilai skor terendah dengan 5 sampai dengan 1. Analisis data menggunakan desain deskriptif regresi berganda untuk mengukur kekuatan hubungan antara satu variabel atau lebih, juga menunjukkan arah hubungan antara variabel dependen dengan variabel independen. Model persamaan yang diperoleh dari hipotesis yang diuji adalah:

$$Y_i = \alpha + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + e$$

Keterangan:

$Y_i$ = kinerja	$e$ = Kesalahan prediksi (error)
$\alpha$ = Konstanta	$b_1$ = Koefisien regresi variable bebas birokrasi
$x_1$ = Birokrasi	$b_2$ = Koefisien regresi variable bebas Inovatif
$x_2$ = Inovatif	$b_3$ = Koefisien regresi variable bebas suportif
$x_3$ = Suportif	

## HASIL

### Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah nilai yang dianut bersama oleh organisasi dalam melakukan pekerjaan dalam organisasi. Pelaksanaan budaya organisasi pada Inspektorat Provinsi Riau dapat dilihat pada tabel 1.

**Tabel 1. Tanggapan responden tentang kinerja organisasi**

No	Indikator	Skor Rata-rata	Kategori
1	Budaya Birokrasi	3.789	Setuju
2	Budaya Inovasi	3.511	Setuju
3	Budaya Suportif	3.637	Setuju

Sumber: Olahan data hasil penelitian tahun 2014

Dari 3 indikator variabel budaya organisasi, ternyata skor rata-ratanya termasuk kategori setuju. Artinya secara umum pelaksanaan budaya organisasi telah mencapai pada tingkat baik walaupun belum sampai pada tingkat optimal.

**Kinerja**

Kinerja pegawai adalah hasil pekerjaan pegawai sesuai dengan tugas dan tanggung jawab pegawai yang bersangkutan. Kinerja pegawai dapat dilihat pada tabel 2.

**Tabel 2. Tanggapan responden tentang kinerja pegawai**

Item Indikator	N	Mean
KY 1	96	3,86
KY 2	96	4,04
KY 4	96	3,55
KY 5	96	3,34
KY 6	96	3,36
KY 7	96	4,15
KY 8	96	3,96
KY 9	96	3,31
KY 11	96	4,26
KY 12	96	4,38
KY 13	96	4,16
Kinerja	96	3,85

Sumber: Olahan data hasil penelitian tahun 2014

**Tabel 4. Hasil uji regresi**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	23.665	4.691		5.044	.000
TotalBB	.446	.118	.363	3.772	.000
TotalBI	-.200	.115	-.165	-1.738	.086
TotalBS	.077	.090	.082	.857	.394

a. Dependent Variable: TotalKinerja

Kisaran jawaban responden terhadap variabel kinerja berada relatif pada kisaran nilai rata-rata 3.850. artinya secara umum responden menyatakan setuju atau termasuk kategori baik. Agar bisa mencapai kinerja yang distandarkan maka segala aspek yang menyangkut organisasi, suportif dan inovasi dari semua pegawai harus selalu ditingkatkan karena faktor-faktor ini mendukung untuk peningkatan dari kinerja mereka. Koefisien determinasi menunjukkan sejauh mana kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi perubahan variabel dependen. Berikut adalah koefisien determinasi model pada tabel 3.

**Tabel 3. Nilai Koefisien Determinasi Model**

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.411 <sup>a</sup>	.169	.142	3.739

a. Predictors: (Constant), TotalBS, TotalBI, TotalBB

Berdasarkan tabel 3 dapat diketahui bahwa nilai Adjusted R<sup>2</sup> sebesar 0.142 yang menunjukkan bahwa 14,2% variasi perubahan kinerja inspektorat dijelaskan oleh budaya birokrasi, budaya inovasi dan budaya suportif, sedangkan 85,8% dijelaskan oleh variabel lain selain budaya birokrasi, budaya inovasi dan budaya suportif. Berdasarkan Tabel 2 diketahui bahwa nilai signifikansi F test (ANOVA) adalah sebesar 0,001 < 0,05 yang membuktikan bahwa budaya birokrasi, budaya inovasi dan budaya suportif secara simultan mempengaruhi kinerja pegawai Inspektorat Provinsi Riau. Persamaan regresi berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh dari variabel budaya organisasi terhadap kinerja dengan pegawai. Hasil perhitungan regresi pada tabel 4.

Berdasarkan tabel 4 di atas dengan analisis regresi berganda diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 23,665 + 0,446 X_{1 \text{ (Budaya Birokrasi)}} + 0,200 X_{2 \text{ (Budaya Inovasi)}} + 0,077 X_{3 \text{ (Budaya Suportif)}}$$

Besarnya pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja ditunjukkan dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,446%. Pengaruh yang positif tersebut dimungkinkan karena pegawai merasa sadar akan pentingnya aturan birokrasi dalam melakukan aktivitas pekerjaannya. Sistem birokrasi yang semakin mementingkan kesejahteraan bersama bisa meningkatkan kinerja pegawai serta perkembangan mindset masing-masing pegawai.

## PEMBAHASAN

Berdasarkan pada hasil pengujian hipotesis dapat diketahui bahwa budaya inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Budaya inovasi yang berpengaruh positif terhadap kinerja kerja pegawai dimungkinkan karena pegawai sering menghadapi hal-hal yang baru dalam aktivitas bekerjanya. Besarnya pengaruh budaya inovasi terhadap kinerja ditunjukkan dengan nilai koefisien regresi sebesar 20%. Tugas dan tanggungjawab yang dibebankan organisasi boleh jadi tidak berbeda, namun dalam prosedur pelaksanaannya memerlukan penyelesaian secara situasional/tidak monoton. Budaya inovasi memunculkan keinginan bagi pegawai untuk berbuat yang terbaik bagi organisasi dengan ide dan gagasannya sendiri tanpa keluar dari rambu-rambu yang telah ditetapkan organisasi. Berdasarkan pada hasil pengujian hipotesis dapat diketahui bahwa budaya suportif berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Budaya suportif yang berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dimungkinkan karena pegawai memandang adanya transparansi dan dorongan untuk mengembangkan kemampuan individu dalam organisasi. Besarnya pengaruh budaya suportif terhadap kinerja ditunjukkan dengan nilai koefisien regresi sebesar 7,7%. Hak dan kewajiban pegawai

seimbang, dan organisasi menghargai setiap hasil kerja pegawai. Sistem reward dan punishment berjalan seimbang yang akan memicu pegawai berbuat yang terbaik demi mendapatkan hasil kerja yang terbaik bagi organisasi. Kinerja seorang pegawai akan tercermin dalam perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapinya dalam lingkungan kerja.

Konsistensi dengan penelitian Hood and Koberg (1992) yang menyatakan bahwa hubungan yang positif antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja. Ada pula beberapa peneliti yang telah melakukan pengujian kepuasan kerja akuntansi praktisi. Albercht (1981) salah satu yang telah mempelajari tingkah laku (*attitudes*) staf profesional dari 25 kantor akuntan publik. Hasil pengujian menunjukkan bahwa sementara patner melaporkan adanya tingkat kepuasan kerja yang signifikan, namun hal ini tidak terjadi pada staf junior dilaporkan kurang puasnya disebabkan oleh masalah supervisi, maupun umpan balik (*feedback*) dalam kerja, kesempatan partisipasi dan pengakuan terhadap kerja yang dilakukan secara baik. Kepuasan kerja merupakan salah satu indikator dari tercapainya kinerja yang baik, semakin puas seseorang bekerja maka semakin meningkat kinerja yang ia lakukan.

Gusril (2007) menyimpulkan bahwa sebesar 26% variabel birokrasi organisasi berperan nyata terhadap kepuasan kerja pegawai dan secara parsial indikator formalisasi dan sentralisasi berperan signifikan terhadap kepuasan kerja sedangkan kompleksitas tidak menunjukkan peranan yang signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Bapeda Kabupaten Way Kanan. Kinerja organisasi sebagai suatu proses kinerja birokrasi, keterikatan dan pengaruh budaya organisasi sangat kuat. Dengan kata lain, apapun kegiatan yang dilakukan oleh aparat haruslah berpedoman pada rambu-rambu aturan normatif yang telah ditentukan oleh organisasi sebagai perwujudan dari budaya organisasi. Oleh karena itu Rondinelli (1981) pernah mengingatkan bahwa penyebab kegagalan utama dalam melaksanakan orientasi pelay-

anan (tugas desentralisasi) adalah kuatnya komitmen budaya politik yang bernuansa sempit, kurangnya tenaga-tenaga kerja yang terlatih dan terampil dalam unit-unit lokal, kurangnya sumber-sumber dana untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab, adanya sikap keengganan untuk melakukan delegasi wewenang dan kurangnya infrastruktur teknologi dan infrastruktur fisik dalam menunjang pelaksanaan tugas-tugas pelayanan publik.

### SIMPULAN

Budaya organisasi yang terdiri faktor birokrasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai Inspektorat Provinsi Riau. Hal ini menunjukkan bahwa budaya birokrasi dalam organisasi menjadikan pegawai merasa sadar betapa pentingnya untuk melaksanakan aturan birokrasi sesuai dengan standar dalam bekerja.

Faktor inovatif mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai Inspektorat Provinsi Riau. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai mempunyai keinginan untuk berbuat yang terbaik bagi organisasi dengan memunculkan ide-ide dan gagasannya sendiri tanpa keluar dari rambu-rambu yang telah ditetapkan organisasi.

Faktor suportif mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai Inspektorat Provinsi Riau. Salah satu indikator suportif adanya transparansi dan dorongan untuk mengembangkan kemampuan individu dalam organisasi.

Dari 2 indikator budaya organisasi semuanya mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Indikator budaya birokrasi memiliki tingkat prosentase tertinggi den-

gan jumlah sebesar 44,6% diikuti oleh budaya inovatif sebesar 20% dan budaya suportif sebesar 7,7%.

### DAFTAR RUJUKAN

- Hood, J.N and Koberg, C.S. 1992. "Accounting Firm Culture and Creativity among Accountant". *Accounting Horizons*. September pp. 12-19.
- Suryarini, Trisni. 2003. "Hubungan Budaya Kantor Akuntan dengan Kepuasan Kerja dan Kreativitas Akuntan (Pada KAP di Jawa Tengah)". Tesis. Universitas Diponegoro.
- Wallach, Ellen J. 1983. "Individuals and Organizations : The Cultural Match". *Training and Development Journal*. February. pp. 29-36.
- Yanti, Harti Budi. 2000. "Kultur Kantor Akuntan dan Kreativitas Akuntan" *Media Akuntansi*. Vol.6. No. 2 Hlm. 813-841.
- Albrecht, S.L. 1981. "Situational and Personality Factor: Interactive Effect on Attitude-Action Consistency". *Youth & Society, Vol. 6, No. 3, 344-364*.
- Gusril, M. 2007. *Peranan Birokrasi Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai (Kasus Pada Bapeda Kabupaten Way Kanan)*. <http://digilib.unila.ac.id/go.php?id=laptunilapp-gdl-s2-2007-mgusril-636>.
- Rondinelli, DA. 1981, *Government Decentralization in Comparative Perspective: Theory and Practice in Developing Countries*, *International Review of Administrative Science*, Volume XLVII, Number 2.