

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP  
KINERJA APARATUR PEMERINTAH  
(Suatu Studi Di Kecamatan Tompaso Kabupaten Minahasa)**

BRIAN A ARING

Johnny. H. POSUMAH

RULLY MAMBO

**ABSTRACT:**

*This research intent to know organisational culture influence to commanding apparatus performance.. culture organisationaling to constitute one system meaning with which followed by membered one differentiates an organization with organisational other. Performance is level success in achieving aim. Said by success if to the effect attained appropriate one is wanted. Respondent commanding apparatus to increase performance, since performance or organisational membered individual achievements really determine performance organization. Therefore, performance estimation constitutes one of essential activity instead of human resource management in organisational Observational method that writer utilizes on this research is quantitative observational method, With problem formula." in as much as which is influence culturizes organization to commanding apparatus performance at tompaso district. Of analisis result product moment correlation and simple regression, can test hypothesis that declares for that " influential organisational Culture to commanding apparatus performance at Tompaso district Minahasa Regency ", on signifikansi level 1 %, It betekens that organisational culture so ascendant to commanding apparatus performance, notably at Tompaso district. Its outgrows affecting that gets to be observed from analisis's result determinant, whereabouts determinant coefficient is gotten as big as 0,894 one get to be interpreted that outgrows it factor influence culturizes organization to commanding apparatus performance as big as 89,4%. This result betekens that performances changed variation apparatus commanding average as big as 41.79 or 69.65% prescribed by factor change variations culturize organizations as big as □□ 89,4 %, meanwhile its rest as big as 10.6 % regarded by factors any other.*

*analisis result data points out that among organization culture with performance apparatusing to have relevance and influence relationship that kontributif character and so reality or signifikan.*

**Key word:** organization culture, Commanding apparatus performance ).

**PENDAHULUAN**

Budaya adalah salah satu dasar dari asumsi untuk mempelajari dan memecahkan suatu masalah yang ada di dalam suatu organisasi .Suatu organisasi termasuk

birokrasi pemerintahan didirikan sebagai suatu wadah untuk mencapai suatu atau beberapa tujuan. Organisasi tersebut harus mengelola berbagai dan rangkaian kegiatan yang diarahkan menuju tercapainya tujuan

organisasi. Pelaksanakan rangkaian kegiatan dalam organisasi dilakukan oleh manusia (*humanbeing*) yang bertindak sebagai aktor atau peserta dalam organisasi yang bersangkutan, maka dengan sendirinya kinerja (*performance*) organisasi yang bersangkutan banyak tergantung pada perilaku manusia yang terdapat dalam organisasi tersebut. Budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka bertingkah laku atau berperilaku..

Analisis terhadap kinerja birokrasi publik menjadi sangat penting atau dengan kata lain memiliki nilai yang amat strategis. Informasi mengenai kinerja aparatur dan faktor-faktor yang ikut berpengaruh terhadap kinerja aparatur sangat penting untuk diketahui, sehingga pengukuran kinerja aparat hendaknya dapat diterjemahkan sebagai suatu kegiatan evaluasi untuk menilai atau melihat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan tugas dan fungsi yang dibebankan kepadanya. Oleh karena itu evaluasi kinerja merupakan analisis interpretasi keberhasilan dan kegagalan pencapaian kinerja.

Dalam hubungan ini, penilaian kinerja aparatur merupakan suatu kegiatan yang sangat penting karena dapat digunakan sebagai ukuran

keberhasilan organisasi dalam mencapai misinya. Pemerintahan daerah pada tingkat kecamatan, khususnya pemerintah Kecamatan Tompaso Kabupaten Minahasa sebagai organisasi publik yang memiliki tugas pokok dan fungsi koordinasi dan memberikan pelayanan administrasi memerlukan informasi mengenai kinerja aparatur yang ada, baik di lingkungan pemerintah kecamatan, maupun pemerintah desa dibawah koordinasi pemerintah kecamatan, sehingga dapat dilakukan penilaian seberapa jauh pelayanan yang diberikan oleh organisasi dapat memenuhi harapan dan memuaskan masyarakat pengguna layanan.

Terbatasnya informasi mengenai kinerja aparatur terjadi karena kinerja belum dianggap sebagai suatu hal yang penting dan hal ini menunjukkan ketidak seriusan pemerintah untuk menjadikan kinerja sebagai agenda kebijakan yang penting, sehingga tidak jarang ditemukan dalam perekrutan suatu jabatan yang didasarkan pada pertimbangan *like and dislike* pihak pimpinan serta masih melekatnya budaya paternalisme. budaya paternalisme merupakan suatu sistem kepemimpinan yang berdasarkan hubungan antara pemimpin dan yang di pimpin, seperti hubungan antara ayah dan anak.

Hasil amatan dilapangan, setiap aparat pemerintah, masih ditemukan adanya tradisi dan tata pergaulan yang bersifat paternalisme, misalnya dihadapan pimpinan, seorang aparat bawahan sulit untuk menunjukkan penolakannya atas suatu ide atau

gagasan pimpinan. Penolakan atas ide pimpinan secara terbuka dapat berarti membuka konflik antara pimpinan dan bawahannya. Disamping itu, kendala yang dihadapi dalam rangka peningkatan kinerja aparatur adalah inovasi dan kreativitas aparat pemerintah masih relatif rendah. Hal ini dapat ditunjukkan pada kondisi riil yang ada yakni manakala pimpinan melakukan "tugas luar", maka ada anggapan bahwa tugas dan tanggungjawab yang ada pada bawahan dapat ditunda pelaksanaannya atau dengan kata lain bawahan selalu menunggu pimpinan kembali untuk meminta petunjuk kepada pimpinan terhadap pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya sehingga pelaksanaan tugas bawahan senantiasa harus dalam pengawasan langsung pimpinan. Pada tataran inilah dirasakan faktor budaya sangat berpengaruh terhadap kinerja aparatur pemerintah dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sesuai dengan visi, misi dan tujuan organisasi. .seperti yang dikemukakan David Osborne dan Peter Plastrik tentang faktor budaya predisposisi pemimpin..

## **METODE PENELITIAN**

### **A. Jenis Penelitian**

Mengacu pada karakteristik masalah, maka penelitian ini menggunakan metode deskriptif dan pendekatan kuantitatif. Metode dan pendekatan ini digunakan dengan pertimbangan bahwa permasalahan yang dikaji dalam penelitian ini cukup aktual dan faktual serta bermaksud untuk menguji hubungan/pengaruh antar variabel penelitian.

### **B. Variabel dan Definisi Operasional**

Penelitian ini dibatasi pada dua variabel, masing-masing : Budaya Organisasi sebagai variabel bebas (*independent variable*), dan kinerja aparatur pemerintah sebagai variabel tak bebas (*dependent variable*).

Adapun definisi konsep dan indikator masing-masing variabel dapat dikemukakan sbagai berikut :

1. Budaya atau kultur organisasi sebagai variabel bebas (X) adalah merupakan keyakinan, nilai-nilai, simbol-simbol dan asumsi yang menjadi dasar pegawai/aparat dalam menyelenggarakan fungsi pemerintahan, pemberdayaan, pembangunan dan pelayanan publik, khususnya di Kecamatan Tompaso Kabupaten Minahasa.
2. Kinerja aparatur sebagai variabel terikat atau tergantung (Y) adalah suatu tingkat prestasi yang dicapai oleh aparatur pemerintah kecamatan Tompaso Kabupaten Minahasa dalam melaksanakan tugas dan fungsi mereka, terutama dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

### **C. Populasi dan Sampel**

Sugiyono (2009 : 90) mengemukakan bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya.

Populasi dalam penelitian ini adalah semua aparat pemerintah yang ada di Kecamatan Tompaso Kabupaten Minahasa, tercatat jumlah aparat/pegawai yang ada sebanyak 33 orang PNS.

Adapun besar sampel ditetapkan sebanyak 33 orang aparat. Dengan demikian, penelitian ini adalah penelitian populatif, di mana keseluruhan populasi dijadikan sebagai sampel responden

#### **D. Instrumen dan Teknik Pengumpulan**

##### **Data**

Instrumen utama dalam penelitian kuantitatif adalah daftar pertanyaan atau kuesioner. Kuesioner digunakan untuk menjangkau data primer, sementara data sekunder diperoleh melalui teknik dokumentasi. Semua data dan informasi diperoleh melalui teknik survei dan observasi langsung (Hadi, S 1989).

#### **E Teknik Analisis Data**

Mengacu pada perumusan masalah dan keperluan pengujian hipotesis penelitian, maka teknik analisa data yang sesuai untuk digunakan terdiri dari :

1. Untuk mengidentifikasi masing-masing variabel digunakan analisis prosentase yang dideskripsikan dalam tabel distribusi frekuensi.
2. Untuk menguji keeratan hubungan (derajat korelasi) digunakan teknik analisis korelasi *product moment*
3. Apabila hasil uji ternyata signifikan, menurut Sugiyono

(2009) perlu dilanjutkan dengan analisis regresi linier sederhana guna mengetahui bentuk pola hubungan fungsional antara kedua variabel, dengan menyelesaikan persamaan regresi linear sederhana  $\hat{Y} = a + bX$  (Sudjana, 2002 : 312)

4. Untuk mengetahui besarnya kontribusi atau besarnya pengaruh Budaya organisasi (X) terhadap kinerja aparat pemerintah (Y) digunakan analisis determinasi dengan cara mengkwadratkan nilai koefisien korelasi, yaitu  $(r)^2$ .

#### **PEMBAHASAN**

Dari hasil analisis korelasi product moment dan regresi sederhana, dapat teruji hipotesis yang menyatakan bahwa "Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja aparatur pemerintah di Kecamatan Tompaso Kabupaten Minahasa", pada taraf signifikansi 1 %, Hal ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap kinerja aparatur pemerintah, khususnya di Kecamatan Tompaso. Besarnya pengaruh tersebut dapat diamati dari hasil analisis determinasi, di mana koefisien determinasi diperoleh sebesar 0,894 yang dapat diinterpretasikan bahwa besarnya pengaruh faktor budaya organisasi terhadap kinerja aparatur pemerintah sebesar 89,4%. Hasil ini mengindikasikan bahwa variasi perubahan kinerja aparatur pemerintah rata-rata sebesar 41.79 atau 69.65% ditentukan oleh variasi perubahan faktor budaya organisasi sebesar  $\pm$

89,4 %, sedangkan sisanya sebesar 10.6 % dipengaruhi faktor lain.

Besarnya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja aparatur, khususnya aparatur pemerintah di Kecamatan Tompaso kabupaten Minahasa, dapat dipahami jika diamati lebih jauh tentang hasil wawancara dengan beberapa aparatur tentang kondisi penerapan budaya organisasi dalam menjalankan tugas dikaitkan dengan peningkatan kinerja aparatur itu sendiri. Sebagian (39,4%) aparatur pemerintah membenarkan bahwa telah terjadi perubahan orientasi budaya organisasi dari budaya paternalistik ke nilai budaya yang berorientasi hasil dan mutu dipadukan dengan budaya organis-adaptif yang sarat dengan nilai-nilai keterbukaan (*transparancy*), demokratis, akuntabilitas dan responsivitas dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dan stakeholders lainnya.

Realitas ini, juga tercermin dari hasil wawancara dengan para aparatur, ditemukan beberapa saran, antara lain : perlu adanya penghargaan bagi aparatur yang berprestasi, bekerja dengan baik dan hindari KKN serta tidak merusak citra organisasi, perlu transparansi dan memperhatikan kesejahteraan aparatur itu sendiri.

Dari gambaran data tersebut dan bila dicermati lebih jauh tentang hasil analisis regresi sederhana, maka dapat terpenuhinya asumsi untuk melakukan prediksi kedepan mengenai tingkat kinerja yang hendak

dicapai apabila kondisi penerapan budaya organisasi mengalami perubahan. Dengan memasukkan nilai skor tertinggi variabel budaya organisasi, yakni sebesar 50, maka diperoleh capaian prediksi kinerja aparatur sebesar  $\hat{Y} = 4.424 + 0.916 X = 4.424 + 0.916(50) = 50.22$  atau 83.71 %. Hasil ini mengindikasikan bahwa walaupun budaya organisasi ditingkatkan sampai skor tertinggi berdasarkan jawaban responden, namun kinerja aparatur belum mampu dipacu sampai skor idealnya (60 skor) atau 100 %. Dalam kasus ini, hanya dapat dicapai sebesar 50.22 atau  $\pm 83,71$  %. Artinya, bahwa masih ada faktor lain yang turut berpengaruh terhadap kinerja aparatur selain faktor budaya organisasi itu sendiri.

Berdasarkan hasil penelitian ini, maka dapat dikatakan bahwa keterkaitan dan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja aparatur, baik secara empiris maupun teoretis dapat diterima. Hal ini sejalan dengan pendapat beberapa ahli, antara lain dikemukakan oleh Dwiyanto, (2002) bahwa rendahnya kinerja birokrasi publik/pemerintah sangat dipengaruhi oleh budaya paternalisme yang masih sangat kuat, yang cenderung mendorong pejabat birokrasi untuk lebih berorientasi pada kekuasaan dari pada pelayanan, menempatkan dirinya sebagai penguasa. Moeljarto (2001) berpendapat bahwa untuk mengikis pengaruh minor neo-tradisionalisme birokrasi (termasuk budaya paternalistik), maka hal yang penting dalam birokrasi adalah suatu

transformasi budaya birokrasi yang mewarisi semangat kerajaan dan kolonial menuju budaya birokrasi modern yang organis adaptif; yang dikehendaki adalah birokrasi yang terbuka terhadap gagasan inovatif, peka terhadap perubahan-perubahan lingkungannya, penekanan pada produktivitas, profesionalisme pelayanan dan peningkatan kualitas sumberdaya aparatnya. Model birokrasi seperti ini akan kenyal terhadap goncangan dan ketidakpastian yang melanda lingkungannya.

Hasil penelitian ini berimplikasi perlunya pimpinan organisasi, khususnya pemerintah Desa (Kepala desa) dan Pemerintah Kecamatan (Camat) Tompaso Kabupaten Minahasa berupaya mendorong percepatan transformasi budaya organisasi dari budaya paternalistik ke budaya birokrasi modern yang lebih berorientasi pada hasil dan mutu serta budaya organis-adaptif yang lebih kondusif lagi, terutama menjaga komunikasi yang sifatnya dua arah sehingga terjalin hubungan yang harmonis. Artinya bahwa dengan terciptanya komunikasi yang efektif, baik dari atasan ke pada bawahan (komunikasi kebawah) melalui (1) pemberian petunjuk, (2) pemberian keterangan umum; (3) pemberian perintah (4) pemberian teguran; (5) pemberian pujian; maupun dari bawahan kepada atasan (komunikasi ke atas) melalui : (1) penyampaian laporan; (2) penyampaian pendapat; (3) penyampaian keluhan dan (4) penyampaian saran-saran yang dilakukan, baik secara formal maupun

informal, maka diharapkan akan tercipta suasana yang lebih transparan, akuntabel dan responsif sehingga melahirkan kegairahan dan semangat kerja yang tinggi, yang dapat mendorong peningkatan kinerja aparatur pemerintah itu sendiri.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil-hasil analisis data sebagaimana telah dikemukakan pada bagian sebelumnya, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan, antara lain :

1. Hasil identifikasi variabel penelitian ditemukan bahwa budaya organisasi yang berlaku atau diterapkan di lokasi penelitian mulai menunjukkan kecenderungan mengalami transformasi dari budaya paternalistik ke budaya birokrasi modern yang berorientasi hasil dan mutu dipadukan dengan budaya organis-adaptif yang sarat dengan nilai-nilai profesionalisme, transparansi, skuntabel, responsif dan demokratis. Sementara itu, kinerja aparatur pemerintah masih berada pada kategori “sedang” atau menengah.
2. Hasil analisis data menunjukkan bahwa antara budaya organisasi dengan kinerja aparatur mempunyai hubungan keterkaitan dan pengaruh yang sifatnya kontributif serta sangat nyata atau signifikan.

Dengan demikian, hipotesis yang diajukan dapat teruji keberlakuannya secara empiris sekaligus dapat

menjustifikasi teori-teori yang mendasarinya.

## B. Saran

Mengacu pada hasil temuan dalam penelitian ini, maka dapat diberikan beberapa saran sebagai berikut :

1. Walaupun budaya organisasi pemerintah dilingkungan pemerintahan Kecamatan Tompaso mulai mengalami transformasi dari budaya paternalistik ke budaya birokrasi modern yang berorientasi hasil dan mutu, namun belum mampu mendorong peningkatan kinerja aparatur sampai maksimal. Oleh karena itu, budaya organisasi perlu lebih ditingkatkan lagi melalui penerapan disiplin kerja dan pembenahan kondisi lingkungan atau iklim kerja yang lebih kondusif lagi.
2. Mengingat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja paratur sangat nyata atau signifikan, sementara kinerja aparatur belum mencapai hasil yang optimal, maka disarankan agar pemerintah daerah lebih menfokuskan pada peningkatan kinerja aparatur melalui penerapatan prinsip-prinsip pemerintahan yang baik (*good governance*).
3. Untuk mengoptimalkan pencapaian efektivitas pelaksanaan program pelayanan Jaminan Kesehatan Daerah (JAMKESDA) di RSUD Kota Bitung ke depan, maka perlu mengoptimalkan

pelaksanaan indikator kepuasan. Hal ini dapat dilakukan melalui upaya peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat pengguna layanan JAMKESDA dan

4. Untuk meningkatkan efektivitas pelaksanaan program pelayanan Jaminan Kesehatan Daerah (JAMKESDA), maka manajemen Rumah Sakit perlu mengoptimalkan pelaksanaan indikator keadaptasian, melalui peningkatan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri dengan dinamika dan tuntutan lingkungan internal maupun eksternal.

## DAFTAR PUSTAKA

- Osborne, David dan Plastrik, Peter, 2000, *Memangkas Birokrasi : Lima Strategi Menuju Pemerintahan Wirausaha* (terjemahan), Jakarta, PPM.
- Sugiyono, 2009, *Metode Penelitian Administrasi*, Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Schein, H Edgar. 1992. *Organizational Culture and Leadership*, Second Edition, Jossey Bass Publishers, San Francisco
- Hadi, S., 1989, *Methodology Research* (untuk penulisan paper, skripsi, thesis dan desertasi), Jilid III, Cetakan kesepuluh, Andi Offset, Yogyakarta.

Bernardin, John dan J. Russell, 1998, *Human Resources Management An Experiential Approach*, Mc. Graw, Singapore.

Dessler, G., 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, terjemahan, Prenhalindu, Jakarta.

Donovan, O', Ita, 1994, *Organization Behaviour in Local Government*, Great Britain, Longman Group.

Moeljarto, Tjokrowinoto, dkk, 2001, *Birokrasi Dalam Polemik*, (ed) Syaiful Arif, Pustaka Pelajar, Jakarta.