

ANALISIS PENGARUH NILAI-NILAI BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL

Sumarhadi

Universitas Prof Dr Moestopo (Beragama), Jakarta
sumarhadi.sumarhadi@dsn.moestopo.ac.id

Submitted: 26th Oct 2020/ **Edited:** 29th Dec 2020/ **Issued:** 01st Jan 2021

Cited on: Sumarhadi. (2021). ANALISIS PENGARUH NILAI-NILAI BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL. *SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION: Economic, Accounting, Management and Business*, 4(1), 170-179.

ABSTRACT

Bureaucratic reform is not a word, but a demand for goodness. In fact, government agencies work under an oath for the benefit of the state, namely serving the life of the Indonesian people. Therefore, the study of civil servants is part of supervision, to maintain the quality of good governance. This study aims to examine and analyze how cultural values can be used as a reinforcing measure for employee performance. To prove this, a scientific study with a quantitative approach was conducted. A study that is oriented to expressing the real condition of a phenomenon by presenting statistical data, so that it is easier to understand. The results of the study suggest that cultural values are proven to strengthen employee performance, especially professional attitudes. This confirms that performance is closer to a professional attitude, so that when professional values are reinforced, it can directly improve the quality of work. This fact is a recommendation to the agency, to improve employee performance, it is better to pay special attention to professional values.

Keywords: Values, Work Culture, Performance

PENDAHULUAN

Pasca reformasi, tuntutan penyelenggaraan pemerintahan yang bersih terus bergulir, khususnya dalam hal birokrasi. Pasalnya, banyak oknum pemerintahan yang menyalahgunakan wewenangnya, seperti melakukan tindakan korupsi, kolusi, dan nepotisme. Hal tersebut mengakibatkan pembangunan nasional terhambat, pada akhirnya tujuan negara tidak tercapai, yakni mewujudkan masyarakat yang adil dan sejahtera. Oleh karena itu, upaya perbaikan kualitas sumber daya manusia menjadi jawabannya, agar terbangun kepribadian yang bertanggung jawab dan profesional

(Harras, et, al., 2020). Dalam sebuah riset dijelaskan, SDM berkualitas dapat diandalkan, mereka bekerja keras demi mewujudkan tujuan organisasi, mereka berkorban demi hasil yang memuaskan, dan mereka selalu berada di pihak kepentingan organisasi (Wahyudi, 2018).

Penjelasan di atas secara eksplisit diatur dalam UU Nomor 5 Tahun 2014, bahwa penyelenggara negara dituntut untuk bekerja secara profesional dan berintegritas. Artinya, setiap pegawai negeri sipil harus bekerja dengan penuh tanggung jawab dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Secara implisit, permasalahan pembangunan nasional bermuara pada kualitas sumber daya manusia.

Sejalan dengan penjelasan di atas, Kantor Perwakilan Kementerian Agama di Provinsi Banten menyadari akan pentingnya memelihara sumber daya manusia yang ada, maka dari pada itu, beragam upaya pengembangan SDM dilakukan, namun dalam prakteknya masih ditemukan pegawai yang belum berkinerja sebagaimana diharapkan.

Dalam banyak kajian dikemukakan, pegawai berkualitas (berkinerja baik) adalah manifestasi dari banyak upaya (baik upaya organisasi, pimpinan, maupun pegawai itu sendiri) (Wahyu & Salam, 2020). Maka hendaknya setiap organisasi menjaga, memelihara, dan mengembangkan SDM secara sistemik (diatur dalam manajemen). Sehingga, keberadaan pegawai memiliki kontribusi berarti bagi organisasi.

Salah satu instrumen dari pegawai berkualitas adalah kinerja. Secara bahasa kinerja diartikan sebagai hasil yang baik (Saffar & Obeidat, 2020). Kata baik berarti sesuai dengan harapan. Dari pengertian ini dapat dinyatakan, hadirnya kinerja adalah jawaban bagi organisasi atas visi yang hendak dicapai. Maka, tidak ada alasan bagi jajaran manajemen untuk mengabaikan kinerja dari sisi pegawai. Dalam pengertian yang spesifik, kinerja sering diartikan sebagai tercapainya target, terpenuhkannya pelanggan, terselesaikannya pekerjaan tepat waktu, terlaksananya tugas sesuai SOP, dan sebagainya. Secara teoritis, penjelasan tersebut menegaskan bahwa kinerja adalah parameter bagi pegawai dan perusahaan (Quade, et, al., 2020). Karena hal itu pula, perusahaan mempekerjakan pegawai, memberikan kompensasi yang besar dan memberikan kedudukan.

Dalam sebuah jurnal dikemukakan, pada pokoknya yang diharapkan organisasi dari pegawai adalah kinerja (Roberts & David, 2020). Kenapa demikian? Perusahaan menyadari, pernyataan visi dan tujuan adalah harapan, dan hal tersebut hanya akan

terwujud jika perusahaan memiliki orang-orang yang berkinerja (Mukrodi & Wahyudi, 2018). Mereka dengan segenap kemampuan berupaya mencapai target-target yang ditetapkan, menghadirkan kreativitas dan inovasi demi terwujudnya mimpi organisasi.

Terwujudnya kinerja yang diharapkan bukan sekedar kata, diperlukan upaya organisasi, salah satunya dengan membangun budaya kerja (Mukrodi & Wahyudi, 2018). Umumnya, budaya kerja dikenal dengan budaya organisasi, yakni nilai-nilai yang mengatur sikap dan perilaku yang diperlukan di dalam bekerja, sehingga terbangun efektivitas dan efisien. Kata efektif dalam budaya kerja berarti, bentuk nilai-nilai kebenaran dan kebaikan yang terlihat dalam sebuah sikap dan perilaku kerja, misalnya taat aturan dan prosedur, taat perintah, ramah melayani pelanggan, dan sebagainya. sedangkan kata efisien dalam budaya kerja berarti dampak yang ditimbulkan dari pengamalan nilai-nilai kebenaran dan kebaikan dalam bekerja, yakni tercapainya target dan berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan, terpenuhinya pelanggan dan berdampak pada penguatan citra positif, dan sebagainya.

Mengingat besarnya dampak positif budaya organisasi, maka menjadi penting untuk membangunnya. Dalam sebuah jurnal dijelaskan, tertanamnya nilai-nilai kebaikan kerja, secara pasti akan membentuk sikap dan perilaku yang baik, dan dengan hal tersebut, tercipta lingkungan kerja sehat yang mendorong para pegawainya untuk berlomba-lomba menghasilkan kebaikan (berkinerja dan produktif) (Mukrodi & Wahyudi, 2018). Bahkan hal menariknya, budaya organisasi menjadi sebuah identitas atau karakteristik yang dinilai sebagai sebuah kekuatan organisasi (Abdullah, 2020).

Lebih lanjut, dalam realisasinya budaya kerja bermakna pengamalan kebaikan, apa artinya? Para pegawai dituntut bekerja secara profesional (kompeten) dengan kepribadian yang baik. Yakni, dalam setiap menjalankan pekerjaan, nilai-nilai budaya menjadi kontrol bagi para pegawai untuk bekerja benar (sesuai aturan dan prosedur) dan baik (berintegritas). Argumentasi ini menegaskan, bahwa budaya adalah faktor pengendali keseimbangan, di mana setiap nilai-nilainya tidak hanya menuntut kompetensi, akan tetapi juga kepribadian (akhlak) (Astuti, et, al., 2020).

Dalam banyak penelitian dijelaskan, budaya organisasi adalah unsur strategis tidak langsung. Artinya, perannya tidak secara langsung berkaitan dengan pekerjaan dan hasil kerja. Namun, nilai-nilainya mempengaruhi setiap perilaku kerja, sehingga sangat dimungkinkan efektivitas dan efisiensi pekerjaan bergantung pada nilai-nilai tersebut.

Purwanto, et. al. (2020) menjelaskan, budaya kerja memiliki implikasi terhadap emosi, dan sebagai makhluk hidup, para pegawai akan selalu menggunakan emosinya dalam setiap menjalankan tugas. Maka semakin baik emosi positif yang terbangun, besar kemungkinan pula kinerja akan tercapai. Lee & Jang (2020) mengemukakan, ciri utama kuatnya budaya kerja adalah kedisiplinan, dan tercapainya kinerja sangat bergantung pada tingginya tingkat disiplin.

LANDASAN TEORI

Kata kinerja sering dilekatkan pada suatu kebaikan, umumnya dalam konteks pekerjaan. Jadi, ketika seorang pegawai pemasaran dapat menjual produk sejumlah target yang ditetapkan, maka dapat dikatakan berkinerja. Begitu pun pegawai keuangan, ketika laporan keuangan selesai dikerjakan sesuai jadwal, dapat dikatakan berkinerja. Berdasarkan konteks ini, kinerja dapat dipahami sebagai sebuah hasil kerja yang sesuai dengan ketentuan. Nguyen, et. al. (2020) menjelaskan, secara prinsip organisasi tidak melihat hal-hal lain dari pegawai, kecuali kinerja. Hal ini menegaskan, pada dasarnya perusahaan memperhatikan dan memperhitungkan kualitas kerja pegawai. Apakah tugas yang diberikan benar-benar dilaksanakan dengan benar (sesuai prosedur) dan hasilnya berkontribusi terhadap kemajuan perusahaan.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka tidak bisa dipungkiri, bahwa kinerja telah menjadi kebutuhan, baik bagi organisasi ataupun pegawai itu sendiri. Dari sudut pandang manajemen, dapat dikatakan bahwa kinerja adalah kebutuhan bagi organisasi untuk mencapai tujuan. Sedangkan bagi pegawai, kinerja adalah alat bukti kelayakan eksistensi dan kompensasi. Schleu & Hüffmeier (2020) menjelaskan, kinerja adalah tuntutan sederhana, apa artinya? Pegawai hanya diminta untuk melaksanakan tugasnya dengan benar. Dari sini dapat dipahami, sesungguhnya kinerja hanya sebatas pada tanggung jawab dan wewenang yang diberikan, tidak lebih. Maka, sangat wajar jika para manajer menuntut hal tersebut. Sebaliknya, pegawai yang berkinerja akan mendapatkan timbal balik yang lebih, seperti kenaikan jabatan, gaji, tunjangan, dan penghargaan. Ternyata, dibalik kesederhanaan itu terdapat banyak kebaikan yang didapat, maka tidak elok jika seorang pegawai kurang termotivasi untuk bekerja dengan sebaik-baiknya. Wolor, et. al. (2020) menjelaskan, kinerja adalah tuntutan etis, karena sebagai pegawai sudah sewajarnya bekerja dengan penuh totalitas.

Sabuhari, et. al. (2020) menjelaskan, kinerja adalah tentang keberartian pegawai. Sejauh mana cara dan hasil kerja pegawai berkontribusi terhadap kemajuan manajemen, terhadap pencapaian tujuan organisasi, dan terhadap produktivitas. Bahkan, dalam pelaksanaannya kinerja berbicara tentang bagaimana pegawai menyelesaikan masalah, menghadirkan kreativitas dan inovasi. Merujuk penjelasan tersebut, para ahli berpendapat, kinerja pegawai dalam setiap organisasi atau bahkan dalam setiap bagian akan berbeda-beda, tergantung kriteria yang relevan dengan tugas dan fungsinya. Namun dalam penelitian ini, parameter yang digunakan untuk menilai kinerja menggunakan ketentuan PP No.56 Tahun 2011 dan PM BKN No.1 Tahun 2013, yang terdiri dari:

1. Kualitas,
2. Kuantitas,
3. Waktu, dan
4. Biaya.

Sejalan dengan penjelasan kinerja di atas, dalam banyak literatur dikemukakan banyak faktor yang mempengaruhinya, salah satunya budaya organisasi. Mukminin, (2020) menjelaskan, budaya organisasi adalah norma (aturan) dan nilai (etika) yang bertujuan membentuk suatu perilaku tertentu. Dalam organisasi, perilaku tertentu biasanya tersebutkan secara spesifik, misalnya:

1. Ketaatan
2. Kepatuhan
3. Kepekaan

Ketaatan merujuk pada sikap sadar diri dalam menjalankan seluruh kebijakan dan aturan yang berlaku. Sedangkan kepatuhan bermakna sikap mengikuti perintah atasan, dan kepekaan berarti sikap respons diri terhadap organisasi (termasuk pekerjaan dan rekan kerja). Umumnya kepekaan dimaksudkan sebuah inisiatif diri untuk bekerja secara kreatif dan inovatif. Kesemua hal tersebut lahir karena kesadaran diri atas respons pekerjaan atau tuntutan tugas.

Dari penjelasan di atas, maka budaya kerja atau organisasi sangat relevan dengan kinerja. Hal ini mengindikasikan, bahwa budaya kerja secara tidak langsung berkontribusi terhadap peningkatan kinerja, yakni melalui pembentukan kebiasaan kerja yang baik dan benar. Sehingga, tertanam dalam diri setiap pegawai untuk senantiasa

berorientasi pada nilai-nilai kebaikan. Dalam arti lain, budaya adalah cara moral organisasi di dalam membentuk kepribadian pegawai. Yakni pribadi yang penuh kesadaran, bahwa peran mereka sebagai pegawai adalah bekerja dengan sebaik-baiknya, dan mendapatkan timbal balik yang baik pula.

Kuswati (2020) menambahkan, budaya organisasi dipandang penting karena kesadaran organisasi akan masa depan. Oleh karena itu, melalui sistem manajemen budaya organisasi dihadirkan sebagai alat untuk memelihara pegawai. Arti kata memelihara merujuk pada pemahaman, tuntutan doktrinasi atas nilai-nilai untuk dijadikan suatu kebiasaan di dalam bekerja. Dengan kata lain, para pegawai dituntut secara sadar untuk mengadopsi nilai-nilai kebaikan organisasi untuk menjadi nilai-nilai diri di dalam bekerja. Maka, pada gilirannya budaya kerja akan menjadi bagian dari kehidupan pegawai itu sendiri, sehingga dalam setiap menjalankan tugas akan mengedepankan sikap profesional dan integritas.

Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur budaya organisasi dalam penelitian ini, mengacu pada nilai-nilai budaya yang diterapkan oleh objek penelitian, di antaranya:

1. Integritas
2. Profesionalitas
3. Inovatif
4. Tanggung jawab
5. Keteladanan

METODE PENELITIAN

Berikut ini beberapa metode yang digunakan dalam penelitian, di antaranya:

1. Keseluruhan penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif.
2. Metode penelitian menggunakan asosiatif
3. Analisis statistik menggunakan regresi linear berganda.
4. Pengambilan sampel menggunakan metode acak sederhana.
5. Unit analisis adalah PNS di Kantor Perwakilan Kementerian Agama di Provinsi Banten
6. Jumlah sampel sebanyak 65 (berdasarkan kuesioner yang kembali)
7. Alat ukur kuesioner menggunakan skala likert

HASIL PENELITIAN

Tabel 1. Analisis Regresi

Variabel	Nilai Pengaruh	Kesimpulan
Integritas	0,213	Signifikan
Profesionalitas	0,369	Signifikan
Inovatif	0,012	Tidak Signifikan
Tanggung jawab	0,193	Signifikan
Keteladanan	0,155	Tidak Signifikan
Pengaruh simultan	0,670	Signifikan

Sumber : Data Penelitian, 2020

Berdasarkan tabel 1, diketahui bahwa nilai budaya kerja integritas, secara statistik berpengaruh signifikan terhadap kinerja, dengan besaran pengaruh 0,213. Secara matematis berarti, bahwa sikap integritas memiliki peluang yang nyata terhadap kenaikan kinerja dengan kisaran nilai sebesar 0,213. Namun, secara teoritis temuan ini berarti, bahwa sikap teguh terhadap nilai-nilai kebaikan dapat menjadi kontrol terhadap diri untuk senantiasa meminimalisir kemungkinan-kemungkinan buruk, sehingga konsistensi kinerja tercapai.

Lebih lanjut, sikap profesional (nilai budaya kerja) terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja, dengan besaran pengaruh 0,369. Secara statistik berarti, tertanamnya nilai-nilai kompetensi dapat meningkatkan sikap dan perilaku kerja yang baik (kinerja), dengan potensi peningkatan sebesar 0,369. Senyatanya, temuan ini mempertegas penjelasan teori, bahwa keterampilan dan keahlian di dalam bekerja dapat menuntun pegawai untuk bekerja secara benar (sesuai prosedur), sehingga berdampak pada hasil kerja yang sesuai.

Namun berdasarkan tabel 1 di atas, diketahui variabel inovasi secara statistik tidak berpengaruh signifikan. Artinya, saat ini potensi perilaku kerja inovasi belum cukup memungkinkan berdampak besar terhadap peningkatan kinerja. Walau demikian, perilaku kerja inovasi tetap memiliki nilai pengaruh sebesar 0,012. Artinya, dalam prakteknya, para pegawai negeri sipil di kantor perwakilan Kementerian Agama provinsi Banten belum terbangun perilaku kerja inovasi yang diharapkan. Dengan kata lain, membangun perilaku kerja inovatif tidaklah mudah, diperlukan upaya keras, khususnya pegawai itu sendiri untuk membentuk pola pikir baru yang memberikan dampak positif bagi kemajuan institusi. Secara riil, hasil penelitian ini adalah bukti temuan atas kinerja pegawai yang harus ditingkatkan.

Berdasarkan tabel 1, diketahui bahwa nilai budaya kerja tanggung jawab, secara statistik berpengaruh signifikan terhadap kinerja, dengan besaran pengaruh 0,193. Secara matematis berarti, bahwa sikap tanggung jawab memiliki peluang yang nyata terhadap kenaikan kinerja dengan kisaran nilai sebesar 0,193. Namun, secara teoritis temuan ini berarti, bahwa sikap tekun dan sungguh-sungguh dalam menjalankan tugas dapat menjadi motivasi terhadap diri untuk senantiasa menunjukkan hasil kerja yang baik.

Lebih lanjut, hasil uji regresi menunjukkan variabel keteladanan berpengaruh namun tidak signifikan terhadap kinerja dengan nilai pengaruh sebesar 0,155. Artinya, nilai pengaruh sikap teladan terhadap kinerja kurang berdampak, walaupun berpengaruh namun tergolong lemah. Temuan ini berarti, banyak faktor pengganggu yang menyebabkan perilaku teladan belum berarti bagi peningkatan kinerja. Sehingga diperlukan investigasi lebih lanjut, guna menemukan solusinya.

Hasil analisis simultan menunjukkan, seluruh nilai-nilai budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan koefisien determinasi sebesar 0,670. Artinya, jika seluruh nilai-nilai budaya organisasi melekat pada setiap pegawai maka memiliki potensi yang nyata terhadap peningkatan kinerja, dengan nilai peluang sebesar 67%.

KESIMPULAN

Secara umum (hasil uji simultan) nilai-nilai budaya organisasi berperan penting terhadap kinerja pegawai di lingkungan kantor perwakilan Kementerian Agama provinsi Banten. Khususnya faktor profesional, menjadi satu-satunya nilai budaya yang paling dominan di dalam mempengaruhi kinerja. Hal ini mengisyaratkan, konsep kerja yang perlu ditekankan di lingkungan Kanwil Kemenag Provinsi Banten adalah menunjung tinggi kemampuan, keterampilan, dan keahlian kerja. Dengan demikian, penyelenggaraan pelayanan terhadap masyarakat menjadi lebih baik. Akan tetapi, jajaran pimpinan perlu memperhatikan nilai-nilai budaya lain, khususnya perilaku kerja inovatif dan keteladanan. Fakta penelitian menunjukkan, kedua variabel tersebut belum terbukti berkontribusi signifikan terhadap kinerja. Tentunya, ini menjadi temuan yang dapat dijadikan bahan evaluasi ke depan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, A. (2020). Relationship the Work Culture and Training Programs Within Performance. *International Journal of Progressive Sciences and Technologies*, 20(1), 92-101.
- ASTUTI, S. D., SHODIKIN, A., & UD-DIN, M. (2020). Islamic Leadership, Islamic Work Culture, and Employee Performance: The Mediating Role of Work Motivation and Job Satisfaction. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(11), 1059-1068.
- Harras, H., Sugiarti, E., & Wahyudi, W. (2020). Kajian Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Mahasiswa.
- Kuswati, Y. (2020). The Influence of Organizational Culture on Employee Performance. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 3(1), 296-302.
- Lee, E., & Jang, I. (2020). Nurses' fatigue, job stress, organizational culture, and turnover intention: A Culture–Work–Health model. *Western journal of nursing research*, 42(2), 108-116.
- Mukminin, A. A., Semmaila, B., & Ramlawati, R. (2020). Effect of Education and Training, work discipline and Organizational Culture on Employee Performance. *Point Of View Research Management*, 1(3), 19-29.
- Mukrodi, M., & Wahyudi, M. (2018). PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP MOTIVASI KERJA SERTA IMPLIKASINYA PADA KOMITMEN PEGAWAI DI KANTOR-KANTOR KEMENTERIAN AGAMA SE PROPINSI BANTEN. *Jurnal Ekonomi Efektif*, 1(1).
- Nguyen, P. T., Yandi, A., & Mahaputra, M. R. (2020). Factors That Influence Employee Performance: Motivation, Leadership, Environment, Culture Organization, Work Achievement, Competence And Compensation (A Study Of Human Resource Management Literature Studies). *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 1(4), 645-662.
- Purwanto, A., Bernarto, I., Asbari, M., Wijayanti, L. M., & Hyun, C. C. (2020). The Impacts of Leadership and Culture on Work Performance in Service Company and Innovative Work Behavior as Mediating Effects. *Journal of Research in Business, Economics, and Education*, 2(1), 283-291.
- Quade, M. J., McLarty, B. D., & Bonner, J. M. (2020). The influence of supervisor bottom-line mentality and employee bottom-line mentality on leader-member exchange and subsequent employee performance. *Human Relations*, 73(8), 1157-1181.
- Roberts, J. A., & David, M. E. (2020). Boss phubbing, trust, job satisfaction and employee performance. *Personality and Individual Differences*, 155, 109702.
- Rusilowati, U., & Wahyudi, W. (2020, March). The Significance of Educator Certification in Developing Pedagogy, Personality, Social and Professional Competencies. In *2nd Social and Humaniora Research Symposium (SoRes 2019)* (pp. 446-451). Atlantis Press.

- Sabuhari, R., Sudiro, A., Irawanto, D., & Rahayu, M. (2020). The effects of human resource flexibility, employee competency, organizational culture adaptation and job satisfaction on employee performance. *Management Science Letters*, 10(8), 1775-1786.
- Saffar, N., & Obeidat, A. (2020). The effect of total quality management practices on employee performance: The moderating role of knowledge sharing. *Management Science Letters*, 10(1), 77-90.
- Schleu, J. E., & Hüffmeier, J. (2020). Simply the best? A systematic literature review on the predictive validity of employee performance for leader performance. *Human Resource Management Review*, 100777.
- SOPIAH, S., KURNIAWAN, D. T., NORA, E., & NARMADITYA, B. S. (2020). Does Talent Management Affect Employee Performance?: The Moderating Role of Work Engagement. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(7), 335-341.
- Wahyu, W., & Salam, R. (2020). KOMITMEN ORGANISASI (Kajian: Manajemen Sumber Daya Manusia).
- Wahyudi, M. (2018). DETERMINAN KOMITMEN ORGANISASI DOSEN DI WILAYAH KOPERTIS IV. *Jurnal Ekonomi Efektif*, 1(1).
- Wolor, C. W., Solikhah, S., Fidhyallah, N. F., & Lestari, D. P. (2020). Effectiveness of E-Training, E-Leadership, and Work Life Balance on Employee Performance during COVID-19. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business (JAFEB)*, 7(10), 443-450.