

KOMITMEN ORGANISASI, KOMPETENSI APARATUR DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA SKPD PEMERINTAH KOTA BANDUNG

Dani Ramdani
STIE EKUITAS Bandung
Email: alfarisy_dani@yahoo.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Komitmen Organisasi, Kompetensi Aparatur dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja SKPD Pemerintah Kota Bandung. Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif. Populasi target, yakni seluruh SKPD di Pemerintah Kota Bandung yang berjumlah 61 SKPD. Sampel ditetapkan sebanyak 38 SKPD dengan teknik simple random sampling. Teknis analisis data menggunakan Path Analysis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi, kompetensi aparatur dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SKPD (69,37%). Secara parsial, baik komitmen organisasi, kompetensi aparatur maupun budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja SKPD. Komitmen organisasi memiliki pengaruh sebesar 48,52%, kompetensi aparatur memiliki pengaruh sebesar 12,39% sedangkan budaya organisasi memiliki pengaruh sebesar 8,46%.

Kata Kunci: *Komitmen Organisasi; Kompetensi Aparatur; Budaya Organisasi; Kinerja SKPD*

I. PENDAHULUAN

Penilaian kinerja pada organisasi publik sangatlah penting untuk dilakukan agar dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik. Penilaian kinerja tersebut digunakan untuk menilai keberhasilan kinerja sebuah organisasi publik dalam memberikan pelayanan bagi masyarakat, karena pada dasarnya orientasi organisasi sektor publik bukan untuk mencari laba tetapi lebih mengutamakan kepada pelayanan. Kondisi ini mendorong organisasi publik untuk dapat mengelola jasa pelayanan publik secara baik dan bertanggung jawab karena apabila dikelola secara baik dan bertanggung jawab, organisasi publik tersebut akan memberikan kontribusi pemasukan kepada kas daerah yang nantinya akan menjadi sumber Pendapatan Asli Daerah (PAD). Oleh karena itu, diperlukan pengelolaan organisasi yang professional sehingga mampu menciptakan suatu organisasi publik yang berorientasi pada *value for money* (*effectivity, efficiency, economy*).

Value for money akan dapat terwujud jika didukung adanya komitmen semua individu dalam organisasi atau yang sering disebut komitmen organisasi. Komitmen organisasi adalah komitmen yang diciptakan oleh komponen-komponen individu 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.

Kinerja organisasi publik harus dilihat secara luas dengan mengidentifikasi keberhasilan organisasi tersebut dalam memenuhi kebutuhan masyarakat dan melakukan perbaikan-perbaikan maupun peningkatan pelayanan kepada masyarakat karena kinerja pemerintah telah mengarah kepada *good governance*. Organisasi yang berhasil merupakan organisasi yang memiliki visi dan misi yang jelas, terukur dan dapat teraktualisasi dalam kinerja organisasi. Kinerja dapat diukur dengan membandingkan hasil aktual dengan visi dan misi sebagai komitmen dari suatu organisasi.

Menurut Robbins (2008:100) komitmen organisasi adalah komitmen yang diciptakan oleh semua komponen-komponen individu dalam menjalankan operasional organisasi. Komitmen tersebut dapat terwujud apabila individu dalam organisasi menjalankan hak dan kewajibannya sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing dalam organisasi, karena pencapaian tujuan organisasi merupakan hasil kerja semua anggota organisasi yang bersifat kolektif.

Anggota organisasi yaitu aparatur sebagai sumber daya manusia yang andal dituntut memiliki berbagai kompetensi/kemampuan. Kemampuan itu meliputi penguasaan iptek, memiliki keterampilan, sehat jasmani dan rohani, memiliki kepribadian dan budi pekerti yang luhur, mandiri, tanggung jawab, disiplin, memiliki rasa kebangsaan yang tinggi, dan memiliki keimanan dan ketakwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa. Semua aparatur harus mampu bekerja dengan baik agar apa yang menjadi tujuan organisasi dapat tercapai. Dalam lingkungan organisasi sektor publik, Sumber Daya Manusia Aparatur (SDMA) sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi. Budaya organisasi adalah kultur organisasi mengandung bauran nilai-nilai, kepercayaan, asumsi, persepsi, norma, kekhasan, dan pola perilaku.

Visi Kota Bandung sebagai kota jasa yang bermartabat tentunya menjadi harapan yang indah bagi masyarakat kota Bandung pada khususnya dan bagi pendatang dari luar kota Bandung yang rindu melihat adanya model kota yang dapat dikatakan bersih dan nyaman bagi masyarakat. Pelayanan yang berkualitas sudah barang tentu menjadi hal yang wajib diselenggarakan oleh pemerintah kota Bandung. Namun kita juga harus dapat menyadari bahwa penyelenggaraan pelayanan yang baik dan sempurna membutuhkan waktu yang cukup lama dan cenderung membutuhkan anggaran yang cukup besar pula.

Tabel 1
Hasil Evaluasi Akuntabilitas Kinerja
Pemerintah Provinsi Tahun 2015

No	Pemerintah Provinsi	Predikat
1	DI Yogyakarta	A
2	Jawa Timur	A
3	Kalimantan Selatan	BB
4	Jawa Tengah	BB
5	Jawa Barat	BB
6	Kepulauan Riau	B
7	DKI Jakarta	CC
8	Sumatera Utara	CC
9	Papua	C
10	Kalimantan Utara	D

Sumber : Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (data diolah)

Berdasarkan tabel di atas, hasil evaluasi akuntabilitas kinerja untuk tahun 2015 provinsi Jawa Barat menunjukkan bahwa Provinsi Jawa Barat meraih predikat BB termasuk ke dalam kriteria sangat baik. Berbeda dengan Provinsi Jawa barat, Kota Bandung sebagai ibu kota provinsi Jawa Barat berdasarkan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) tahun 2015 yang diberikan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kemenpan-RB) Kota Bandung menjadi satu-satunya Kabupaten/Kota di Indonesia yang meraih predikat A dengan nilai 80,22 padahal sebelumnya Kota Bandung meraih predikat CC dengan nilai 48. Ini artinya pada tahun 2015 ini Rapor kinerja Kota Bandung memperoleh ranking 1 Nasional.

Nilai Akuntabilitas Kinerja tahun 2015 dengan pemeringkatan yang dikategorikan dengan nilai AA (sangat memuaskan), A (memuaskan), BB (sangat baik), B (baik, perlu sedikit perbaikan), CC (memadai, perlu banyak perbaikan yang tidak mendasar), C (kurang, perlu banyak perbaikan termasuk perubahan yang mendasar), dan D (kurang baik, perlu banyak sekali perbaikan dan perubahan yang mendasar).

Berdasarkan fenomena yang telah dikemukakan, maka penelitian ini berjudul: “Komitmen Organisasi, Kompetensi Aparatur dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja SKPD Pemerintah Kota Bandung”.

II. KERANGKA TEORITIS

2.1 Komitmen Organisasi

Beberapa definisi dari komitmen yaitu sebagaimana yang dikemukakan oleh Luthans (2008:147) *organizational commitment is most often defined as (1) a strong desire to remain a member a particular organization; (2) a willingness to exert high levels of effort on behalf of the organization; and (3) a define believe in, and acceptance of, the values and goals of the organization.* Artinya, komitmen organisasi

didefinisikan sebagai keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi, keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi dan keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

Komitmen organisasi adalah kekuatan di dalam individu aparatur pegawai negeri sipil dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi (SKPD) tempat dia bekerja. Hal ini ditandai dengan tiga hal, yaitu : Kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi, keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi (menjadi bagian organisasi).

Menurut Allen dan Meyer, Komitmen organisasi mempunyai 3 dimensi yaitu komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) dan komitmen normative (*normative commitment*) (Robins, 2008:101). Definisi komponen tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. *Affective* yakni keterikatan individu secara emosional terhadap organisasi, pengidentifikasian individu terhadap organisasi dan keterlibatan individu dalam organisasi. Komitmen ini didasarkan atas rasa senang suatu individu terhadap organisasi sehingga dengan sukarela dan tanpa rasa terpaksa individu tersebut akan tetap mempertahankannya dalam organisasi. Individu tetap akan setia kepada organisasinya meskipun organisasi sedang dalam kesulitan.
2. *Continuance* yakni kecenderungan untuk melakukan aktivitas yang sama secara konsisten berdasarkan kepada kesadaran akan biaya atau pengorbanan yang dikeluarkan sehubungan dengan menghentikan aktivitas tersebut atau komitmen yang didasarkan atas biaya yang ditanggung individu karena keluar dari organisasi.
3. *Normative* yakni kepercayaan mengenai satu tanggung jawab moral pada suatu organisasi, individu tetap berada dalam organisasi karena merasa ada tekanan dari pihak lain. Individu hanya memiliki komitmen di wilayah kerjanya saja dan tidak tertarik untuk membantu sesuatu di luar tanggung jawabnya.

2.2 Kompetensi Aparatur

Kebijakan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (Menpan), menegaskan bahwa kompetensi merupakan persyaratan dan pertimbangan penting dalam penataan pegawai negeri sipil (PNS). Manajemen sumber daya aparatur negara harus berbasis kompetensi yang meliputi antara lain: rekrutmen, seleksi, pengangkatan, pelatihan, penempatan dan pengembangan pegawai. Kompetensi merupakan unsur yang sangat penting dan mendapat perhatian dalam manajemen sumber daya aparatur. Dengan mengacu pada kebijakan tentang undang-undang kepegawaian telah mengarah pada berkembangnya konsep dan standar kompetensi jabatan.

Spencer & Spencer dalam Edy Sutrisno (2010:203) mengemukakan, kompetensi sebagai karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya. Berdasarkan definisi tersebut mengandung makna kompetensi adalah bagian kepribadian yang mendalam dan melekat kepada seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Menurut Veithzal Rivai, Ahmad Fawzy, dkk (2008:568) mendefinisikan kompetensi adalah “mengacu pada pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*skill*), kecakapan (*abilities*), atau kepribadian (*personality*) individu secara langsung mempengaruhi kinerja mereka.”

Berdasarkan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara nomor 13 tahun 2011 tentang pedoman penyusunan standar kompetensi jabatan, dijelaskan bahwa dalam rangka menjamin obyektivitas, keadilan, dan transparansi, pengangkatan pegawai negeri sipil dalam jabatan dan guna mewujudkan pemerintahan yang bersih dan berwibawa serta menjamin pelaksanaan pemerintahan dan pembangunan, diperlukan standar kompetensi jabatan. Standar kompetensi jabatan ini merupakan persyaratan kompetensi jabatan manajerial minimal yang harus dimiliki oleh seorang PNS dalam melaksanakan tugas jabatan, yang meliputi 10 Standar kompetensi :

1. Perencanaan dan Pengorganisasian (PP)
Menyusun rencana kerja dan tindakan dengan mengoptimalkan sumber daya yang ada untuk pencapaian tujuan organisasi.
2. Berpikir Analisis (BA)
Mengidentifikasi, menguraikan, menghubungkan masalah-masalah yang actual serta membuat kesimpulan untuk mencari solusi
3. Berpikir Konseptual (BK)
Merumuskan atau membuat kesimpulan berupa teori, metode atau sistematika kerja berdasarkan informasi yang tersedia.
4. Berorientasi pada Hasil (BpH)
Fokus terhadap usaha pribadi pada pencapaian hasil yang konsisten dengan tujuan organisasi.
5. Komunikasi (Kom)
Berkomunikasi secara efektif melalui berbagai media dengan pihak lain baik secara individual maupun dalam kelompok dalam rangka meningkatkan kemajuan kerja.
6. Membangun Hubungan Kerja (MHK)
Menjalin, membina, menjaga, serta mengembangkan hubungan dengan mitra kerja untuk mencapai tujuan organisasi.
7. Pembelajaran Berkelanjutan (PB)
Menerapkan ilmu pengetahuan, informasi, keterampilan baru untuk kelancaran pelaksanaan tugas secara efektif dan efisien.

8. Pencarian Informasi (PI)
Mengumpulkan data/informasi yang dibutuhkan secara sistematis untuk menunjang kelancaran pelaksanaan pekerjaan dan pengambilan keputusan.
9. Pengaturan Kerja (PkJ)
Menentukan sistematis pelaksanaan pekerjaan yang efisien dengan efektivitas waktu dan sumber daya yang ada.
10. Perbaikan Terus-menerus (PTM)
Mencari peluang untuk meningkatkan proses, sistem dan metode yang sudah ada untuk mendorong keandalan, kualitas, dan efisiensi pekerjaan.

2.3 Budaya Organisasi

Schein (2004:3) mendefinisikan *“Culture is an abstraction, yet the forces that are created in social and organizational situations that derive from culture are powerful”*. Artinya bahwa budaya adalah abstrak namun kekuatan yang dibangun pada situasi sosial dan organisasi memberikan dampak yang sangat besar. Selanjutnya, budaya untuk satu kelompok atau budaya organisasi didefinisikan oleh Schein (2004:17)

“The culture of a group can now be defined as a pattern of shared basic assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems”.

Menurut Schein budaya organisasi merupakan pemahaman bersama yang dipelajari dalam kelompok untuk memecahkan masalah eksternal dan internal, yang telah diterapkan cukup lama serta diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk melihat, berfikir, dan merasa dalam hubungannya dengan masalah yang dihadapi.

Robbins (2009:583) mendefinisikan budaya organisasi sebagai berikut: *“Organizational culture refers to a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organizations. This system of shared meaning is, on closer examination, a set of key characteristics that the organization values.”* Budaya organisasi mengacu kepada sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya. Sistem makna bersama ini, apabila diamati dengan seksama merupakan seperangkat karakteristik utama atau nilai-nilai yang dianut organisasi tersebut.

2.4 Kinerja SKPD

Kinerja menurut PP nomor 8 tahun 2006 adalah keluaran/hasil dari kegiatan/program yang hendak atau telah dicapai sehubungan dengan penggunaan anggaran dengan kuantitas dan kualitas

terukur. Sedangkan Kinerja Instansi Pemerintah menurut Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 adalah prestasi yang berhasil dicapai oleh Pengguna Anggaran sehubungan dengan anggaran yang telah digunakan. Pengungkapan informasi tentang kinerja ini adalah relevan dengan perubahan paradigma penganggaran pemerintah yang ditetapkan dengan mengidentifikasi secara jelas keluaran dari setiap kegiatan dan hasil dari setiap program.

Mardiasmo (2009:4) mengemukakan *value for money* merupakan konsep pengelolaan organisasi sektor publik yang mendasarkan pada tiga elemen utama yaitu: (1) Ekonomi : pemerolehan input dengan kualitas dan kuantitas tertentu pada harga yang rendah. Ekonomi merupakan perbandingan input dengan input *value* yang dinyatakan dalam satuan moneter. Ekonomi terkait dengan sejauhmana organisasi sektor publik dapat meminimalisir input *resources* yang digunakan yaitu dengan menghindari pengeluaran yang boros dan tidak produktif. (2) Efisiensi : pencapaian output yang maksimum dengan input tertentu atau penggunaan input yang terendah untuk mencapai output tertentu. Efisiensi merupakan perbandingan output-input yang dikaitkan dengan standar kinerja atau target yang telah ditetapkan. (3) Efektivitas: tingkat pencapaian hasil program dengan target yang ditetapkan. Secara sederhana efektivitas merupakan perbandingan outcome dengan output.

Pengukuran kinerja instansi pemerintah dilakukan untuk memenuhi tiga maksud (Mardiasmo, 2009:121) yaitu : Pertama, untuk membantu memperbaiki kinerja pemerintah. Ukuran kinerja dimaksudkan untuk dapat membantu pemerintah berfokus pada tujuan dan sasaran program unit kerja. Hal ini pada akhirnya akan meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam pemberian pelayanan publik. Kedua, ukuran kinerja digunakan untuk pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan. Ketiga, ukuran kinerja dimaksudkan untuk mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan.

III. METODE PENELITIAN

3.1 Populasi dan Sampel

Objek dari penelitian ini adalah komitmen organisasi, kompetensi aparatur, budaya organisasi dan kinerja SKPD. Sementara yang menjadi subjek adalah Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di lingkungan Pemerintah Kota Bandung. Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Adapun sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2012:80). Pada penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh SKPD Pemerintah Kota Bandung yang berjumlah 61 (enam puluh satu) SKPD.

Pengambilan sampel dilakukan melalui teknik *simple random sampling*. Dengan menggunakan nilai kritis 10%, dari ukuran populasi sebesar 61, maka dari hasil perhitungan sampel melalui rumus diperoleh ukuran sampel sebesar 38 (tiga puluh delapan) SKPD.

Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala	No. Kuis
Komitmen Organisasi (X ₁) (Allen & Meyer, 1997. Luthans, 2008)	1. <i>Affective Commitmen</i>	- Keterikatan emosional - Identifikasi - Keterlibatan terhadap organisasi	Ordinal	1-2 3-4 5-6
	2. <i>Continuance Commitment</i>	- Ketekunan - Pengorbanan	Ordinal	7 8
	3. <i>Normative Commitment</i>	- Tanggung jawab - Kewajiban	Ordinal	9-10 11
Kompetensi Aparatur (X ₂) (Spencer & Spencer, 1993. Ainsworth <i>et al.</i> 2002)	1. Pengetahuan	- Visi & Misi - Tugas pokok, fungsi, & wewenang - Pengetahuan tentang pengelolaan keuangan daerah	Ordinal	1-2 3-4 5-7
	2. Keterampilan	- Perencanaan & Pengorganisasian - Berpikir analisis & konseptual - Komunikasi - Membina hubungan & pengaturan kerja	Ordinal	8-9 10 11 12
	3. Sikap	- Kerja keras dan perhatian terhadap tugas - Melayani & mampu mengendalikan diri terhadap tekanan - Mudah beradaptasi dan percaya diri	Ordinal	13-14 15-16 17-18
Budaya Organisasi (X ₃) (Schein, 2004)	1. Keterlibatan	- Pemberdayaan aparatur - Kerjasama tim	Ordinal	1 2-3
	2. Konsistensi	- Kepatuhan pada nilai –nilai inti - Kesepakatan	Ordinal	4-5 6

(Denison, 1990)	3. Adaptasi	- Kemampuan menciptakan perubahan - Fokus pada pelanggan	Ordinal	7-8 9
	4. Misi	- Visi - Tujuan & sasaran	Ordinal	10 11-12
Kinerja SKPD (Y) (Mardiasmo, 2009)	1. Indikator alokasi biaya	- Ekonomi - Efisiensi	Ordinal	1-3 4-7
	2. Indikator kualitas pelayanan	- Efektivitas	Ordinal	8-9

Sumber : hasil pengolahan data

3.2 Jenis Data dan Teknik Analisis Data

Teknik pengumpulan data yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner yaitu merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2012:142). Keabsahan dan keandalan hasil penelitian ini ditentukan oleh alat pengukur yang digunakan untuk mengukur variabel penelitian. Oleh sebab itu, untuk menguji keabsahan dan keandalan data yang dikumpulkan dilakukan 2 (dua) macam tes, yaitu tes validitas dan reliabilitas.

Penelitian ini menggunakan analisis jalur (*path analysis*) yaitu model struktural yang bertujuan untuk menerangkan akibat langsung dan tidak langsung seperangkat variabel, sebagai variabel penyebab terhadap seperangkat variabel lainnya yang merupakan variabel akibat. Dengan analisis jalur dapat diketahui besarnya pengaruh masing-masing variabel penyebab terhadap variabel akibat. Alasan digunakannya model analisis jalur adalah selain karena tujuan penelitian ini untuk melihat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, juga karena pengaruh kausal antar variabel yang hendak diuji dibangun atas dasar kerangka teoritis tertentu yang mampu menjelaskan kausalitas antar variabel tersebut. Data dianalisis secara deskriptif untuk memberikan gambaran karakteristik objek penelitian.

3.3 Uji Hipotesis

Untuk menguji hipotesis pertama, yaitu apakah variabel bebas (*independent*) dalam penelitian secara bersama-sama (simultan) berpengaruh terhadap variabel terikat (*dependent*), maka dilakukan pengujian secara bersama-sama terhadap koefisien regresi dengan menggunakan uji F.

Hipotesis pertama :

$H_0 : \rho_{yx1} = \rho_{yx2} = \rho_{yx3} = 0$: Tidak terdapat pengaruh komitmen, kompetensi dan budaya organisasi secara simultan terhadap kinerja SKPD Pemerintah Kota Bandung.

$H_1 : \rho_{yx1} = \rho_{yx2} = \rho_{yx3} \neq 0$: Terdapat pengaruh komitmen, kompetensi dan budaya organisasi secara simultan terhadap kinerja SKPD Pemerintah Kota Bandung.

Untuk menguji hipotesis ke dua dilakukan secara parsial dengan menggunakan uji t, yaitu menguji signifikansi konstanta dan variabel independen yang terdapat nilai variabel dependen.

Hipotesis kedua :

Komitmen Organisasi :

$H_0 : \rho_{yx1} \leq 0$: Tidak terdapat pengaruh komitmen organisasi secara parsial terhadap kinerja SKPD Pemerintah Kota Bandung.

$H_1 : \rho_{yx1} > 0$: Terdapat pengaruh komitmen organisasi secara parsial terhadap kinerja SKPD Pemerintah Kota Bandung.

Kompetensi Aparatur :

$H_0 : \rho_{yx2} \leq 0$: Tidak terdapat pengaruh kompetensi aparatur secara parsial terhadap kinerja SKPD Pemerintah Kota Bandung.

$H_1 : \rho_{yx2} > 0$: Terdapat pengaruh kompetensi aparatur secara parsial terhadap kinerja SKPD Pemerintah Kota Bandung.

Budaya Organisasi :

$H_0 : \rho_{yx3} \leq 0$: Tidak terdapat pengaruh budaya organisasi secara parsial terhadap kinerja SKPD Pemerintah Kota Bandung.

$H_1 : \rho_{yx3} > 0$: Terdapat pengaruh budaya organisasi secara parsial terhadap kinerja SKPD Pemerintah Kota Bandung.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil

Berdasarkan hasil pengujian validitas menggunakan korelasi *product moment* (r_{hitung}) diperoleh nilai koefisien korelasi setiap butir pernyataan dengan total item lainnya lebih besar dari nilai 0,30 hasil ini mengindikasikan bahwa semua butir pertanyaan yang diajukan valid dan layak digunakan sebagai alat ukur untuk penelitian. Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas menggunakan metode *alpha-cronbach* diperoleh nilai koefisien reliabilitas lebih besar dari 0,70 maka secara keseluruhan pernyataan dinyatakan andal (reliabel). Hasil analisis deskriptif berdasarkan pada hasil analisis distribusi frekuensi dan analisis

kategorisasi skor total untuk masing-masing variabel penelitian. Deskripsi dilakukan atas data hasil pengukuran berskala ordinal. Analisis deskriptif didasarkan pada skor total ordinal dari seluruh item. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa secara garis besar tingkat Komitmen Organisasi, Kompetensi Aparatur, Budaya Organisasi dan Kinerja SKPD tergolong cukup baik.

Sesuai dengan hipotesis penelitian yang diajukan maka akan diuji dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*).

Tabel 4.1.1
Koefisien Jalur Masing-Masing Variabel Independen Terhadap Kinerja SKPD di Pemerintah Kota Bandung

Coefficients ^a				
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
		B	Std. Error	Beta
1	(Constant)	-3.764	4.974	
	Komitmen_Organisasi	.479	.076	.639
	Kompetensi_Aparatur	.124	.053	.240
	Budaya_Organisasi	.185	.081	.224

a. Dependent Variable: Kinerja_SKPD

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Tabel 4.1.2
Korelasi Antar Variabel Independen

	Komitmen_Organisasi	Kompetensi_Aparatur	Budaya_Organisasi
Komitmen_Organisasi	1.000	.355	.157
Kompetensi_Aparatur	.355	1.000	.222
Budaya_Organisasi	.157	.222	1.000

Sumber: Pengolahan Data

Berdasarkan nilai koefisien korelasi di atas dapat dilihat bahwa hubungan antara Komitmen Organisasi (X_1) dengan Kompetensi Aparatur (X_2) sebesar 0,355 dan masuk dalam kategori rendah. Arah hubungan positif antara komitmen organisasi dengan Kompetensi Aparatur menunjukkan bahwa

Komitmen Organisasi yang tinggi cenderung diikuti dengan Kompetensi Aparatur yang tinggi terhadap organisasi dan sebaliknya. Hubungan antara Komitmen Organisasi (X_1) dengan Budaya Organisasi (X_3) sebesar 0,157 dan masuk dalam kategori sangat rendah. Arah hubungan positif antara Komitmen Organisasi dengan Budaya Organisasi menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi yang tinggi cenderung diikuti dengan Budaya Organisasi yang tinggi, begitupun sebaliknya. Hubungan antara Kompetensi Aparatur (X_2) dengan Budaya Organisasi (X_3) sebesar 0,222 dan masuk dalam kategori rendah. Arah hubungan positif antara Kompetensi Aparatur (X_2) dengan Budaya Organisasi (X_3) menunjukkan bahwa Kompetensi Aparatur yang tinggi cenderung diikuti dengan Budaya Organisasi yang tinggi, begitupun sebaliknya.

Tabel 4.1.3
Uji-F
Komitmen Organisasi, Kompetensi Aparatur dan Budaya Organisasi
terhadap Kinerja SKPD

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,833 ^a	,693	,666	3,33996	,693	25,615	3	34	,000
a. Predictors: (Constant), Budaya_Organisasi, Komitmen_Organisasi, Kompetensi_Aparatur									

Sumber: Hasil Pengolahan Data

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	857,225	3	285,742	25,615	,000 ^b
	Residual	379,280	34	11,155		
	Total	1236,505	37			
a. Dependent Variable: Kinerja_SKPD						
b. Predictors: (Constant), Budaya_Organisasi, Komitmen_Organisasi, Kompetensi_Aparatur						

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Tabel 4.1.4
Uji-t

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-3,764	4,974		-,757	,455
	Komitmen_Organisasi	,479	,076	,639	6,263	,000
	Kompetensi_Aparatur	,124	,053	,240	2,321	,026
	Budaya_Organisasi	,185	,081	,224	2,293	,028
a. Dependent Variable: Kinerja_SKPD						

Sumber: Hasil Pengolahan Data

4.2 Pembahasan

Dari hasil pengolahan data melalui SPSS seperti yang tertera pada tabel 4.1.3 diatas, dapat dilihat bahwa p-value (sig.) = 0,000 yaitu lebih kecil dari 0,05 (alpha). Dengan demikian H_0 ditolak, artinya Komitmen Organisasi, Kompetensi Aparatur dan Budaya Organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja SKPD di Pemerintah Kota Bandung.

Dari hasil pengolahan data melalui SPSS seperti yang tertera pada tabel 4.1.4 diatas, dapat dilihat bahwa p-value (sig.) komitmen organisasi = 0,000 yaitu lebih kecil dari 0,05 (alpha). Dengan demikian H_0 ditolak, artinya Komitmen Organisasi secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja SKPD. Besar pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja SKPD dihitung sebagai berikut:

- Pengaruh langsung Komitmen Organisasi terhadap Kinerja SKPD : $\rho_{yx_1} \cdot \rho_{yx_1} = (0,639) \times (0,639) = 0,4083 = 40,83\%$
- Pengaruh tidak langsung Komitmen Organisasi terhadap Kinerja SKPD karena hubungannya dengan Kompetensi Aparatur :
 $\rho_{yx_1} \cdot r_{x_1x_2} \cdot \rho_{yx_2} = (0,639) \times (0,355) \times (0,240) = 0,0544 = 5,44\%$.
- Pengaruh tidak langsung Komitmen Organisasi terhadap Kinerja SKPD karena hubungannya dengan Budaya Organisasi :
 $\rho_{yx_1} \cdot r_{x_1x_3} \cdot \rho_{yx_3} = (0,639) \times (0,157) \times (0,224) = 0,0225 = 2,25\%$.

Jadi total besarnya pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja SKPD adalah $40,83\% + 5,44\% + 2,25\% = 48,52\%$ dengan arah yang positif, artinya 48,52% perubahan yang terjadi pada Kinerja SKPD dapat dijelaskan oleh Komitmen Organisasi.

Dari hasil pengolahan data melalui SPSS seperti yang tertera pada tabel 4.1.4 diatas, dapat dilihat bahwa p-value (sig.) kompetensi aparatur = 0,026 yaitu lebih kecil dari 0,05 (alpha). Dengan demikian H_0 ditolak, artinya Kompetensi Aparatur secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja SKPD. Besar pengaruh Kompetensi Aparatur terhadap Kinerja SKPD dihitung sebagai berikut:

- Pengaruh langsung Kompetensi Aparatur terhadap Kinerja SKPD : $\rho_{yx_2} \cdot \rho_{yx_2} = (0,240) \times (0,240) = 0,0576 = 5,76\%$
- Pengaruh tidak langsung Kompetensi Aparatur terhadap Kinerja SKPD karena hubungannya dengan Komitmen Organisasi : $\rho_{yx_2} \cdot r_{x_1x_2} \cdot \rho_{yx_1} = (0,240) \times (0,355) \times (0,639) = 0,0544 = 5,44\%$.
- Pengaruh tidak langsung Kompetensi Aparatur terhadap Kinerja SKPD karena hubungannya dengan Budaya Organisasi : $\rho_{yx_2} \cdot r_{x_2x_3} \cdot \rho_{yx_3} = (0,240) \times (0,222) \times (0,224) = 0,0119 = 1,19\%$.

Jadi total besarnya pengaruh Kompetensi Aparatur terhadap Kinerja SKPD = 5,76% + 5,44% + 1,19% = 12,39% dengan arah yang positif, artinya 12,39% perubahan yang terjadi pada Kinerja SKPD dapat dijelaskan oleh Kompetensi Aparatur.

Dari hasil pengolahan data melalui SPSS seperti yang tertera pada tabel 4.1.4 diatas, dapat dilihat bahwa p-value (sig.) budaya organisasi = 0,028 yaitu lebih kecil dari 0,05 (alpha). Dengan demikian H_0 ditolak, artinya Budaya Organisasi secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja SKPD. Besar pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja SKPD dihitung sebagai berikut:

- Pengaruh langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja SKPD : $\rho_{yx_3} \cdot \rho_{yx_3} = (0,224) \times (0,224) = 0,0502 = 5,02\%$
- Pengaruh tidak langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja SKPD karena hubungannya dengan Komitmen Organisasi : $\rho_{yx_3} \cdot r_{x_1x_3} \cdot \rho_{yx_1} = (0,224) \times (0,157) \times (0,639) = 0,0225 = 2,25\%$.
- Pengaruh tidak langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja SKPD karena hubungannya dengan Kompetensi Aparatur: $\rho_{yx_3} \cdot r_{x_2x_3} \cdot \rho_{yx_2} = (0,224) \times (0,222) \times (0,240) = 0,0119 = 1,19\%$.

Jadi total besarnya pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja SKPD = 5,02% + 2,25% + 1,19% = 8,46% dengan arah yang positif, artinya 8,46% perubahan yang terjadi pada Kinerja SKPD dapat dijelaskan oleh Budaya Organisasi.

Dari seluruh besarnya pengaruh total masing-masing variabel independen terhadap Kinerja SKPD, dapat dihitung pengaruh total seluruh variabel independen terhadap Kinerja SKPD, dimana pengaruh total tersebut adalah besarnya koefisien determinasi (R^2) pengaruh Komitmen Organisasi, Kompetensi Aparatur dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja SKPD.

$R^2 = 48,52\% + 12,39\% + 8,46\% = 69,37\% = 0,693$. Artinya besarnya pengaruh Komitmen Organisasi, Kompetensi Aparatur dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja SKPD secara simultan sebesar 69,37%. Pengaruh selebihnya sebesar 30,63% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti yang tidak dimasukkan dalam model.

V. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan maka kesimpulannya adalah Komitmen Organisasi, Kompetensi Aparatur dan Budaya Organisasi secara simultan dan parsial berpengaruh terhadap Kinerja SKPD. Hasil ini diketahui dari metode analisis jalur (*path analysis*) bahwa pengaruh Komitmen Organisasi (48,52%), Kompetensi Aparatur (12,39%) dan Budaya Organisasi (8,46%) terhadap Kinerja SKPD secara simultan sebesar 69,37%. Sedangkan 30,63% sisanya merupakan pengaruh faktor-faktor lain diluar ketiga variabel independen tersebut.

Adapun saran yang dapat diajukan atas penelitian ini adalah karena Kinerja SKPD di Pemerintahan Kota Bandung rata-rata sudah memiliki kinerja yang baik minimal SKPD dapat mempertahankan kinerja tersebut, lebih baik lagi dapat ditingkatkan sehingga masyarakat secara keseluruhan merasa puas atas pelayanan yang diberikan oleh tiap SKPD. Adapun saran bagi peneliti selanjutnya adalah dapat menambah variabel independen lain yang dapat mempengaruhi kinerja SKPD. Keterbatasan dalam penelitian ini adalah variabel independen yang digunakan hanya 3 variabel sedangkan cukup banyak faktor yang mempengaruhi kinerja misalnya komitmen pemimpin, pemberian insentif (remunerasi) dan lain sebagainya.

DAFTAR REFERENSI

- Ainswort, Murray, Neville Smith, and Anne Millership. 2002. *Managing Performance Managing People : Understanding and Improving Team Performance*. Printed in Australia by Griffin Press.
- Boland, Tony and Alan Fowler. 2002. A System Perspective of Performance Management in Public Sector Organizations. *The International Journal of Public Sector Management*. Vol. 13 No.5. Pp 1-37.
- Brett, Joan F, W.L. Cron and J.W.Slocum. 1998. Economic Dependencyon Work: Moderator of The Relationship Between Organizational Commitment and Performance. *Academic of Management Journal*. Vol.38.No.1. pp 261-271.
- Burr, Renu and Antonia Girardi. 2002. Inteectual Capital : More than the interaction of competence x commitment. *Australian journal of management*. Sydney. P. 77-88.
- Greenberg, Jerald and Robert A. Baron. 1995. *Behaviour in organization understanding and Managing the Human Side of Work*. Fifth Edition. Prentice-Hall International, Ince.

- Hornby, A.S. 2000. *Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English*. Edited By Sally Wehmeyer and Michael Ashby. Sixth Edition. Oxford University Press.
- Hiriyappa, P. 2009. *Organizational Behaviour*. New delhi : New Age International (P) Limited Publisher.
- Lembaga Administrasi Negara dan Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan. 2000. *Akuntabilitas dan Good Governance*. Jakarta. Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia.
- Luthans, F. 2008. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kesepuluh. Alih bahasa : Vivin Andika Yuwono,dkk. Yogyakarta : Andi
- Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi.
- Mondy, R.W and R.M. Noe. 2000. *Human Resource Management*. Massachusetts : Allyn and Bacon.
- Rashid, Md Zabid Abdul, Muaralli Sambasivan and Juliana Johari. 2003. The Influence of Corporate Culture and Organizational Commitment on Performance. *Journal of Management Development*. Vol.22, No.8, pp. 708-727.
- Republik Indonesia, Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara
- Robbins, Stephen P & Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*. Edisi kedua belas. Penerbit Salemba Empat.
- Schein, E.H. 2004. *Organizational Culture and Leadership*. San Fransisco : Jossey Bass, Pub.
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Kencana.
- Sugiyono. 2012. *Metodo Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Cetakan keenam belas. Bandung:Alfabeta.
- Worsfold, Philip. 1999. HRM, Performance, Commitment and Service Quality in The Hotel Industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 11 No.7 P. 340-348.
- Zeithaml, Valerie A Parasuraman A dan Leonard L. Berry. 1990. *Delivery Quality Service, Balancing Customer Perception and Expectation*. New York : The Free Press.

